UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas COCOA

Salida de la crisis en la prensa ecuatoriana: Un análisis de fuentes de ingresos y de estrategias de financiamiento en los medios *El Universo, GK y La Quinta Pata* durante el trienio 2022-2024

Emilio José López Schettini

Periodismo

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Periodista

Quito, 13 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas COCOA

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Salida de la crisis en la prensa ecuatoriana: Un análisis de fuentes de ingresos y de estrategias de financiamiento en los medios *El Universo, GK y La Quinta Pata* durante el trienio 2022-2024

Emilio José López Schettini

Nombre del profesor, título académico	Pamela Johana Cruz Páez, maestra en Ciencias Sociales con mención en Comunicación

Quito, 13 de diciembre de 2024

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Emilio José López Schettini

Código: 00324529

Cédula de identidad: 1725919193

Lugar y fecha: Quito, 13 de diciembre de 2024

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en http://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

RESUMEN

Este trabajo se enfocó en fuentes de ingresos y estrategias de financiamiento de medios de comunicación del Ecuador. Su principal objetivo es analizar las características principales y las estrategias de financiamiento de tres medios digitales ecuatorianos durante el último trienio. Este propósito se cumplió de manera parcial, con el estudio de *El Universo*, *GK* y *La Quinta Pata.* Cabe recalcar que en el caso de el diario *El Universo* hubo un cumplimiento parcial, ya que no se logró obtener información primaria pero fue remplazada por información secundaria. Estos medios fueron escogidos por su relevancia mediática en la época digital, su éxito con las nuevas audiencias y por haber demostrado distintos tipos de modelos de negocios efectivos en el país. Antes de ir al análisis de modelos de negocio, entendiendo como "la forma de generación de ingresos del negocio" (Ricart, 2009, p. 14), en el primer capítulo se construyó el contexto de la crisis mediática que vive el Ecuador, se definieron los conceptos y se escribió el *paper:* El modelo de negocio: un concepto fundamental para enfrentar la crisis.

A partir de la conclusión del *paper* se planteó el proyecto *BeWords* con los siguientes formatos: Una guía para periodistas, sobre cómo monetizar contenido y un podcast sobre la importancia de un modelo de negocio para cualquier empresa.

Palabras clave: Ecuador, prensa local, periodismo, desarrollo de los medios de comunicación, economía de la empresa, presupuesto, redes sociales

ABSTRACT

This work focused on income sources and financing strategies of media outlets in Ecuador. Its main objective is to analyze the key characteristics and financing strategies of three Ecuadorian digital media outlets over the last three years. This objective was partially achieved through the study of *El Universo, GK*, and *La Quinta Pata*. It is worth noting that, in the case of the newspaper *El Universo*, the information was partially obtained, as primary data could not be collected but was replaced with secondary information. These media outlets were chosen for their media relevance in the digital era, their success with new audiences, and for demonstrating various effective business models in the country.

Before analyzing the business models, understood as "the way of generating business income" (Ricart, 2009, p. 14), the first chapter established the context of the media crisis in Ecuador, defined relevant concepts, and included the paper titled: *The Business Model: A Fundamental Concept to Face the Crisis*.

Based on the paper's conclusion, the BeWords project was proposed with the following formats: A guide for journalists on how to monetize content and a podcast about the importance of a business model for any company.

Key words: Ecuador, local press, journalism, media development, business economics, budget, social networks

DEDICATORIA

A mis padres, mis hermanos y mis amigos. Sin ustedes, no sería lo que soy hoy.

AGRADECIMIENTOS

A mis hermanos, por acompañarme en cada aventura.

A mis padres, por su esfuerzo y apoyo incondicional.

A mi novia, por ser la motivación de mi trabajo.

A mis amigos, por siempre estar ahí.

A mis profesores, por confiar en mí, apoyarme y su paciencia.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....10
Objetivo General.....13
Objetivos Específicos.....13
Diseño Metodológico.....14
Capítulo I el modelo de negocio: un concepto fundamental para enfrentar la crisis 17
1.1 Marco contextual.....17
1.2 Marco referencial.....21
1.3 *Paper:* Definición y Estructura.....22
1.4 *Paper* y publicación.....23
Resumen.....24
Abstract.....*24*
Introducción.....25
Conceptos clave.....28
Diseño metodológico 29
Análisis de resultados.....30
Discusión y conclusiones 38
Capítulo II: ***BeWords*: Una experiencia periodística para hacer frente a la crisis..... ..42**
2.1 Cronograma y Presupuesto.....43
2.2 Identidad.....45
2.3 Primer formato.....46
2.4 Segundo formato.....47
Capítulo III: Modelos de negocio y estategias de financiamiento efectivas 50
Referencias bibliográficas.....53
Anexo A: Cuestionario 55
Anexo B: Preguntas Podcast 57
Anexo C: Declaratoria de uso de IA.....59

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1: Perfiles de entrevistados.....32

Figura 2: Línea de tiempo de crisis vividas en la industria mediática hasta pandemia 33

Figura 3: Nube de palabras clave para generar contenido atractivo 35

Figura 4: Modelo de negoio de GK y La Quinta Pata 37

Tabla 2: Cronograma trabajo de investigación 43

Imagen 1: Logo *BeWords* 45

Imagen 2: Portada Guía 47

INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación son un pilar clave para la democracia. El periodismo "proporciona la información necesaria para que los ciudadanos puedan participar activamente en la toma de decisiones" (Naciones Unidas, 2017), fortaleciendo la opinón pública. Pero, para que esto sea posible, es fundamental la libertad de expresión. Para conseguirla, un factor determinante es la estabilidad política, social y económica.

Muchas veces se tiende a obivar que la prensa también maneja recursos humanos y finanzas, por lo tanto también debe ser vista como una emprea. Bustamante (2024) menciona que los medios de comunicación funcionan como empresas estructuradas para maximizar beneficios. Caso contrario, sus funciones, independencia y objetivos se verán limitados por la parte económica. Ergo que un modelo de negocio claro, acompañado con estrategias de financiamiento eficaces, es esencial dentro del periodismo y más aún durante una crisis mediática global que también afecta al Ecuador.

Para entender esta problemática, es necesario contextualizar la situación de la prensa en el país. Un artículo del medio digital *Plan V*, publicado en 2016, indicó que 17 medios cerraron en el país y uno fue clausurado temporalmente. Además, un informe de *Fundamedios*, publicado en 2020, reveló que existieron más de 700 despidos en el sector periodístico.

Entre ellos, el histórico diario *Hoy*, que cerró el 21 de agosto luego de que la *Superintendencia de Compañías* indicara que durante dos años presentaron pérdidas del cincuenta por ciento o más del capital social, y "que no presentaron descargos que pudieran demostrar que subsanaron la causal de disolución" (El Telégrafo, 2014).

La crisis no solo afecta a los medios privados, los públicos también se han visto perjudicados. De acuerdo al mapa mediático, público en el año 2007 por la revista internacional de comunicación *Ambitos*, existían 22 medios, de los cuales solo 6 sobrevivieron hasta 2023.

Una de las razones de la crisis mediática ha sido la llegada de las nuevas tecnologías y de los nuevos hábitos de consumo de los usuarios. José Natanson, dentro de su artículo "La triple crisis de los medios de comunicación", detalla que "la difusión de las nuevas tecnologías afecta a la prensa tradicional".

El auge de los periódicos digitales gratuitos y la llegada de las redes sociales instauraron una crisis económica en la prensa mundial. En el Ecuador, el 53,2% de los hogares tiene acceso a Internet (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020, p. 11), 91% de los ecuatorianos utilizan redes sociales en sus celulares (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021); por lo que los medios de comunicación locales también han tenido que centrar su contenido en la digitalización, teniendo también que adaptar sus modelos de negocios.

A esta problemática se le suman las presiones políticas. Saudia Levoyer (2020), dentro del texto *Los casos de Plan V y Periodismo de Investigación*, detalla que durante el gobierno de Rafael Correa (2007-2017) existió una "tensa y compleja" relación entre la prensa y el poder. En el año 2013, el entonces primer mandatario implementó la Ley Orgánica de Comunicación cuyo principal objetivo supuestamente era "desarrollar, proteger y regular el ejercicio de los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, así como la información, la libertad de expresión, y el fortalecimiento de la participación ciudadana" (Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación, 2019, p. 3). Sin embargo, según un artículo de *Human Right Watch*, la ley sirvió para asfixiar a la prensa, mediante la presión impuesta por la Super Intendencia de Comunicación (SUPERCOM).

Esta situación, según detalla Levoyer, junto a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios, impulsó a que muchos periodistas empezaran a centrar su contenido en el espacio web, teniendo que adaptarse a un mundo nuevo y desconocido.

Por último, la crisis mediática en el país se agravó con la pandemia. El 11 de marzo de 2020, el expresidente Lenin Moreno declaró el estado de emergencia sanitaria en el Ecuador debido al gran aumento de casos de coronavirus. Esto generó una recesión en la economía del país que afectó al sector empresarial y productivo. Entre ellos los medios de comunicación.

Según Arutam Antunish Cárdenas, en 2020 aparecieron 27 nuevos medios en internet (2021, P302). Los mismos fueron creados como una respuesta a la crisis económica que vivía el país en ese entonces, que de acuerdo a fuentes del Banco Mundial se estimó que "la economía del Ecuador tuvo uno de los mayores desplomes en la región, con una caída del 6% en el PIB para el año 2020".

Como una salida frente a las diversas crisis que ha vivido la prensa en el Ecuador muchos periodistas han decidido emprender, encontrándose con el duro reto de ser sostenibles. En el país no existe una amplia trayectoria de investigaciones académicas en torno a financiamiento de medios de comunicación y menos luego de la pandemia, lo cual podría contribuír a la problemática. Escobar Ronquillo, A.P. (2021) realizó una de las pocas investigaciones al respecto. En la misma, se detalla que "la innovación es clave para la sostenibilidad de un medio. Al no existir tantas investigaciones al respecto, que puedan ayudar a comprender como tener un medio sostenible, es justo enfocar la mirada en otros campos, como el empresarial.

Dentro del artículo titulado Complejidad, equilibrio y finanzas: conceptos y herramientas para la gestión de empresas sostenibles (2009) se detalla que las empesas, y por ende los medios de comunicación, deben ser "estructuras dinámicas y flexibles, con capacidad de fijar metas concretas y construir metodologías efectivas para guiar y monitorear su avance en la dirección correcta".

Una investigación de la Red Internacional de Periodistas (2019) reveló que la gran mayoría de medios de comunicación, antes de la pandemia, centraban sus estructuras dinámicas en ingresos por publicidad, contenido patrocinado, donaciones individuales, *grants* o premios.

Sin embargo, al ver la compleja crisis que han vivido los medios, es justo cuestionar si los medios han tomado el camino correcto. Para esto, Cajigas, M revela que se debe analizar los costos operacionales e información sectorial, asegurando así la capacidad de producción mensual de un proyecto.

Entendiendo la problemática, un análisis de estrategias de financiamiento, en los principales medios de comunicación es necesario. Además, este trabajo pretende responder la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las características y las estrategias de financiamiento en un medio de comunicación tras la pandemia, los avances tecnológicos y la crisis de los medios?

OBJETIVO GENERAL:

Analizar las características principales y las estrategias de financiamiento de tres medios digitales ecuatorianos durante el último trienio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Reconstruir el panorama político-económico de la industria mediática ecuatoriana a partir de la pandemia, con el fin de ubicar los distintos modelos de negocio entre los medios.
- Definir qué es un modelo de negocio de la industria mediática y su relación con sus ingresos, sus contenidos y sus equipos de trabajo.
- Diseñar una metodología que permita conocer las características de los modelos de negocio de *El Universo, GK y La Quinta Pata* a partir de la cual se logren resultados para un paper y un proyecto multimedia.

DISEÑO METODOLÓGICO

Con el afán de analizar estrategias de financiamiento en los medios de comunicación del Ecuador: *El Universo, GK, La Quinta Pata* y además caracterizar cómo se puede tener un modelo de negocio sostenible tras la pandemia, esta investigación es de carácter descriptivo. Según Niño, ese tipo de tabajo busca "describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis" (2011, p. 34).

Gran parte de la presente investigación está basada en entrevistas a profundidad; por lo tanto, su enfoque es cualitativo. Esto, además, quiere decir que "en lugar de iniciar con una teoría y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa" (Hernández Sampieri, 2014, p.7). Está técnica de entrevista en profundidad, según detalla Niño, permite recoger información que de otra manera no podría ser propocionada.

Las entrevistas fueron realizadas a personas encargadas de la parte financiera de los medios de comunicación seleccionados, cuyas relaciones son basadas en su vigencia en el año de publicación de la investigación (2024). Además, fueron escogidos por sus distintos orígenes y fuentes de financiamiento. Los informantes son: Gabriel González, gerente de *Crudo Agencia* (empresa que maneja el proyecto de la *Quinta Pata* e Isabela Ponce, directora editorial de *GK*. En el caso de el diario *El Universo*, no se logró realizar la entrevista a profundidad, sin embago, la información fue recolectada a tavés de fuentes secundarias y terciarias.

A los informantes se les aplicó entrevistas a profunidad, la cual detalla cual es el modelo de negocio de los medios de comunicación previamente mencionados, sus amenazas y sus desafíos por mantenerse vigentes durante una crisis mediática que asota a todo el país. Los medis estudiados son:

El Universo: este medio, fundado en 1922, fue seleccionado por su importancia histórica en el país. Su sitió web, encabezó la lista de la página alexa.com respecto al medio de comunicación con más visitas en su página web en 2021 y 2022. Además, su página en Instagram cuenta con más de un millón de seguidores, lo que refleja que han sabido reinventarse con el paso del tiempo y han sabido mantenerse relevantes con la digitalización.

GK: Tiene su origen en el año 2011. El medio comenzó como un proyecto ciudadano, que tres años después, en el 2014, se convirtió en un medio de comunicación. Ese espacio nativo digital se caracteriza por sus reportajes a profundidad y explicativos. Se los escogió como sujeto para la investigación ya que su modelo de negocio es atípico a la mayoría de medios. Centran sus ingresos en: una agencia de comunicación, membresías y *grants*. Además, según explican en su página web "*GK* no recibe fondos del estado ecuatoriano, ni trabaja para agencias de su gobierno, ni permite anuncios de partidos políticos".

La Quinta Pata: al igual que *GK* este medio es nativo digital. Sin embargo, su contenido se centra en la elaboración de material audiovisual, de alta viralidad, publicado principalmente en TikTok e instagram. Su modelo de negocio se centra en la pauta. Al momento de la investigación su cuenta en instagram tiene 60 mil seguidores y su cuenta en tiktok 1,1 millones, convirtiéndolos en el medio de comunicación con más seguidores en esta plataforma.

Entendiendo los actores con los que se desarrolló la investigación, es oportuno explicar la metodología. Se elaboró un cuestionario, divido en: datos de identificación, trayectoria del medio, lo sucedido antes y después de la pandemia, y modelo de negocio. De esta manera, a través de una entrevista a profundidad realizada a los principales responsables del manejo de los tres medios previamente explicados, se llegó a entender cómo opera el medio de comunicación, los desafíos que enfrentan, la influencia de la pandemia, el gobierno de Rafael Correa y sobretodo el modelo de negocio.

Respecto a este último apartado, y el más importante para la investigación, se preguntó sobre los métodos de financiamiento de los medios, cómo generan valor, la publicidad en su medio y estrategias de financiamiento.

CAPÍTULO I

El modelo de negocio: un concepto fundamental para enfrentar la crisis

La industria mediática ha ido transformándose con una velocidad abrumadora. Con ella, sus modelos de negocio. Entiéndase este concepto como "un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción" (Barrios,2010,p.3). Es decir, son las rutinas usadas por un negocio para generar valor, en este caso ingresos económicos dentro de un medio de comunicación. Cabe aclarar que los modelos de negocio, para ser funcionales, deben ser dinámicos y saber reinventarse dentro del marco en el que se desenvuelven. Caso contrario, fracasarán y con ellos la empresa que los usa.

Este capítulo, que resultará útil para la aparición de nuevos medios o para reconstruir estrategias de financiamientos de medios ya existentes, registra definiciones clave para el éxito de una empresa o medio de comunicación, realiza una reeconstrucción del contexto en el que los modelos de negocio de los medios ecuatorianos han ido cambiando y, finalmente se escribe un paper aplicando el diseño metodológico cualitativo.

1.1 Marco contextual

El Ecuador vive una crisis mediática que ha venido creciendo desde hace ya más de una década. Cientos de periodistas han perdido su trabajo, medios de comunicación han cerrado y el trabajo se ha precarizado. Esta situación es causada por tres grandes factores: el cambio al mundo digital, la relación con el poder y la pandemia de COVID-19.

Para entender la primera, es necesario hablar de el caso de el diario *El Comercio*, cuyos trabajadores adeudaban más de siete meses sin recibir salario, por lo que el histórico medio ecuatoriano dejó de publicar noticias el 5 de julio de 2023.

En un artículo publicado en la página web del medio Ecuavisa (2023) se indaga en esta crisis, mencionando que en 1999 el diario *El Comercio* llegó a tener alrededor de 800 trabajadores, pasando a tener aproximadamente 90 para el 2023. Es decir, una reducción del 88,75% en poco más de veinte años.

Los pocos trabajadores que se mantenían en el periódico sufrieron falta de pagos, en gran parte, causados por las múltiples pérdidas acumuladas e insostenibles que manejaba el medio, llegando a sumar pérdidas de más de USD 19,9 millones hasta diciembre de 2022, según un reportaje publicado en el medio digital *Primicias* (2023).

Esta crisis, según se explica en un reportaje del medio digital *GK* (2023), arrancó tras la venta de *El Comercio* en 2015 al *Comercio Telgovisión S.A.* En enero de ese año la empresa adquirió el 94,4% de las acciones de *Grupo El Comercio*. A partir de ese momento, según se relata en el reportaje, se impuso cambiar drásticamente el modelo de negocio del medio, volcándose más al mundo digital. Así, *El Comercio* se convirtió en un claro ejemplo de com un medio emblemático de un país, al igual que una empresa, con una mala administración y sin una estrategia clara de financiamiento puede desaparecer.

Pocos años antes de el cierre de *El Comercio*, otro medio referencial ecuatoriano cerró sus puertas. El histórico diario *Hoy*. Durante el gobierno de Rafael Correa se instauró la Ley Orgánica de Comunicación, con el supuesto objetivo de proteger los derechos a la comunicación. Sin embargo, según autores como Saudia Levoyer (2020) la ley fue usada para presionar a los medios de comunicación que desafiaban al poder.

Durante el mandato de Rafael Correa se perpetuarn varios ataques contra el medio, justificados por la entonces nueva ley. Según se relata en un artículo de *Primicias* (2024) una de las primeras medidas que tomó el gobierno para debilitar a el diario *Hoy* fue prohibir a las entidades públicas pautar en el medio, afectando directamente a gran parte de sus fuentes de ingeso. Luego, se instauraron dificultades para importación de papel y se "amenazó a los auspiciantes privados" de pautar con el medio.

Por último, al ver que el diario resistía los ataques, empezó la perseusión a los accionistas. A la gran mayoría, que no tenían una relación con el poder, se les congelaron las cuentas bancarias. Luego, empezaron las demandas millonarias. El gobierno de Rafael Correa, al tener prácticamente poder absoluto en el ambito judicial, ganó los juicios contra el medio, basándose en la Ley Orgánica de Comunicación , conocida por sus siglas como LOIC. Así, terminaron destruyendo económicamente al medio.

Al igual que el *Hoy*, cientos de periodistas, comunicadores y medios de communicación se vieron presionados durante el mandato de Rafael Correa. Algunos, incluso con amenazas de muerte, como el caso de Gabriel González, fundador de la página *Crudo Ecuador*. quien recibió una nota amenazante que lo obligó a cerrar su página, según se detalla en una nota de *El Comercio* (2015). Así, aquellos medios que no respondían al poder cayeron en una crisis mediática que se vio empeorada durante la pandemia.

Según el *Reporte estadístico de información de los medios de comunicación social*, elaborado por el Consejo de Comunicación, en 2020 existían 1348 medios establecidos. Un año después de la pandemia, en 2021, se registraron 1190, 158

menos. Dos años después, en 2022, se registran 893. Esto quiere decir que, en un lapso de dos años, 455 medios desaparecieron del registro público.

Esta situación también se vio reflejada en la empresa privada. La estimación del impacto del COVID-19 realizada por el Banco Central del Ecuador (2021) reflejó que el setor privado perdió USD 12.790,51. Además, se estima que se perdieron 532359 empleos, entre ellos personas pertenecientes a las industrias de la información.

Un informe de Fundamedios (2020) indicó que durante la pandemia de Covid-19 existieron más de 700 despidos en el sector periodístico. Sin embargo, pese a esto en el mismo año surgieron 27 nuevos medios en internet, según explica Arutam Antunish Cárdenas (2021). La llegada de las nuevas tecnologías, y principalmente las redes sociales, sirvieron como una herramienta de emprendimiento para miles de periodistas que buscan hacer frente a la crisis mediática que vive en el país.

Los medios tradicionales, como lo son *El Universo*, con el afán de seguir vigentes, han transformado sus contenidos y sus modelos de negocio a los nuevos hábitos de consumo de sus audiencias. El diario *El Universo*, al igual que todos la gran mayoría de medios tradicionales, antes de la digitalización, centraba su modelo de negocio en suscripciones por el periódico impreso. Sin embargo, la digitalización trajo consigo la democratización de contenidos, haciendo que las noticias sean gratuitas a través de las redes sociales.

Para hacer frente a esto, *El Universo* ha centrado sus contenidos al mundo digital, llevando sus contenidos, que antes eran impresos, a su página web. Además, han optado por crear conenido noticioso en redes sociales, como lo son Facebook, Instagram y TikTok. De esta manera, logran mantener una audiencia estable, que les sirve para ser atractivos para marcas que desean pautar.

A su vez, *El Universo* , según el informe de Medios de Comunicación Locales, elaborado por Mentinno (2024), sigue siendo el sitio web más visitado de Ecuador. Dentro del mismo informe, se menciona que para lograr esto con éxtio es fundamental que los medios logren captar la atención de la audiencia, labor que es imposible sin una experiencia digital atractiva.

El Universo, aprovecha su tráfico con un sistema de suscripciones, ofreciendo contenido exclusivo a cambio de un pago mensual, según se detalla en su página web.

1.2 Marco referencial

Esta investigación se centra en modelos de negocios. Es decir, el "conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción" (Barrios,2010,p.3). Otra definición usada, un poco más simple, es que un modelo de negocio es "la forma de generación de ingresos del negocio" (Ricart, 2009, p. 14). Entendiendo estas dos definiciones, podemos comprender que el modelo de negocio es la estrategia usada por una empresa, incluyendo a los medios de comunicación, para generar valor. Así, un modelo de negocio está esctrictamente relacionado con cómo una empresa, o un medio de comunicación, consigue financiamiento y por lo tanto si logra o no ser sostenible, económicamente hablando.

Por lo tanto, de acuerdo a la definición de los autores, este concepto se refiere a los servicios ofrecidos por medios de comunicación, sus canales de distribución, fuentes de ingresos, costos asociados y los clientes a los que se dirigen.

Los modelos de negocios son aplicables a los medios de comunicación a los que se entiende como "organizaciones o plataformas que se encargan de producir, distribuir y difundir información, entretenimiento y contenido educativo al público a través de diversos canales, como la prensa escrita, la radio, la televisión y los medios digitales" (McQuail, 2010).

Como ya se mencionó previamente, los modelos de negocio buscan generar valor. En el caso de los medios de comunicación un valor multifacético, que va desde el valor informativo de sus piezas al valor económico que retorna luego de la elaboración de cualquier tipo de contenido.

Este mismo concepto, dentro del mundo empresarial, es entendido como el "conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa" (Bonmatí J, 2011, p.10). Este concepto está ligado con la propuesta de valor, que explica cómo los usuarios, clientes o consumidores perciben un servicio o producto. Por lo tanto, una propuesta de valor es "esencial para definir cómo una empresa se posiciona en el mercado y cómo se diferencia de sus competidores" (Porter, 1996).

Entendiendo estos conceptos y aplicándolos de manera correcta se puede llegar a la sustentabilidad de un negocio.

1.3 Paper: Definición y Estructura

Un *paper*, según detalla Perona E (2005, p. 2) es un trabajo de investigación que debe ser de interés para algún área. Además, según detalla la autora, debe buscar presentar una pregunta y responderla. Este tipo de piezas son fundamentales para la academia, ya que su principal objetivo deberá ser aportar nuevos descubrimientos a una disciplina en específico, permitiendo futuros avances.

Sin embargo, para que esto sea posible, el mismo debe ser claro. Caso contrario, su publicación resultará inútil, según explica Day (2005, p.1). Junto a esto, un *paper* debe seguir y comprender el modelo de introducción, metodología, resultados y discusión, conocido como modelo IMRyD. Así, se puede llegar a tener una organización clara y lógica, cumpliendo con los estándares aceptados para un trabajo académico.

A su vez, la estructura previamente planteada ayuda a que el trabajo académico logre su principal objetivo: aportar nuevos descubrimientos a partir de una pregunta que logre ser respondida. Para esto, es necesario entender qué se estudia, cómo se estudia, los resultados y qué se quiere decir, tal como explica Day (2005).

El presente *paper* se ha elaborado para la revista *PerDebate*, perteneciente a la Universidad San Francisco de Quito y a la carrera de periodismo vinculada al Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas (COCOA). *PerDebate* realiza publicaciones en español y en inglés sobre temas "relacionados con la comunicación contemporánea, con especial énfasis en el Periodismo" (*PerDebate*).

Esta revista cuenta con un gran prestigio y un alto rigor académico. Se han publicado, desde el 2017, un total de 8 volúmenes, cada uno con múltiples autores entre investigadores, docentes y profesionales del ámbito periodístico de más de 15 universidades, nacionales e internacionales.

1.4 *Paper* y publicación

Salida de la crisis en la prensa ecuatoriana: Un análisis de fuentes de ingresos y estrategias de financiamiento de dos medios del trienio 2022- 2024

Coming out of the crisis in the Ecuadorian press: An analysis of sources of income and financing strategies in the main media outlets for the three-year period 2022-2024.

Emilio López Schettini

Universidad San Francisco de Quito

Quito, Ecuador

ejlopezs@estud.usfq.edu.ec

elopezschettini@gmail.com

Resumen:

Este artículo registra un estudio sobre las estrategias de financiamiento y modelos de negocio de dos medios nativos digitales de comunicación ecuatorianos: GK y La Quinta Pata durante el trienio 2022-2024. Utiliza una metodología cualitativa, principalmente con la aplicación de entrevistas a profundidad, sobre técnicas de financiamiento y modelos de negocio para llegar a la sostenibilidad económica . Se concluye que un modelo de negocios sostenible, en medios de comunicación digitales, se caracteriza por contar con una audiencia sólida y que la actuualidad la pauta sigue siendo fundamental, pero puede verse apoyada con otras medidas como las suscripciones, que son propias de un medio tradicional.

Palabras clave: Ecuador, prensa local, periodismo, desarrollo de los medios de comunicación, economía de la empresa.

Abstract:

This article presents a study on the financing strategies and business models of two Ecuadorian digital native media outlets: *GK* and *La Quinta Pata*, during the period 2022-2024. Using a qualitative methodology, it applies in-depth interviews focusing on funding techniques and business models to achieve economic sustainability.

The findings highlight that a sustainable business model for digital media is built upon a solid audience base. While advertising remains a critical revenue source, it can be complemented by other strategies, such as subscriptions, which are typically associated with traditional media.

This diversification of income streams is key to ensuring long-term viability for digital journalism.

Key words: Ecuador, local press, journalism, media development, business economics.

Introducción:

La digitalización mediática, la crisis económica post pandemia y las presiones políticas han obligado a los medios de comunicación a adaptarse a un entorno desconocido para el Ecuador. En el país, a partir de la década de los 90, con la llegada del interrnet comercial en 1992, comenzó el inicio de la integración de la tecnología digital en varios sectores económicos, incluyendo la prensa. Este campo en específico tuvo que adaptarse a los nuevos hábitos de las audiencias. Escobar Ronquillo A.P (2021) destaca la desaparición de medios impresos, que responden en gran manera al cambio de comportamiento de los usuarios. En su gran mayoría, los consumidores ya no compran periódicos, por lo que económicamente ya no es rentable imprimirlos.

En el Ecuador, esto se evidenció con el diario *El Telegrafo.* Este medio, que es considerado el más antiguo del país y, además, es medio público, dejó de imprimirse en mayo de 2020, convirtiéndose así en una plataforma digital (Primicias,2024). Esta decisión, en gran parte, fue tomada como una respuesta a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios que ya no compraban el periódico impreso, perjudicando a sus ingresos económicos.

La industria de la información, al igual que cualquier otra industria, depende en gran manera del capital económico entrante. Pero, dentro de la industria de la información, se le suma un agregado sumamente importante, y es que los ingresos económicos pueden deteminar en la independencia de contenidos y por lo tanto afectar a los principos éticos que construyen a un medio de comunicación (Informauva, 2022).

Por esto, un modelo de negocios claro, funcional y que pueda moldearse a diferentes escenarios es fundmanetal, como detalla Michael E. Porter (1980) “tener un plan de

negocios detallado y flexible puede ser la diferencia entre la supervivencia y el fracaso".

En el Ecuador, en los últimos 3 años, han desaparecido 455 medios de comunicación, según se detalla en el *Boletín Estadístico* del *Consejo de la Comunicación* (2023). Esta alarmante cifra se relaciona directamente con el informe de Fundamedios titulado "La Pandemia Marcó El Ritmo Del Trabajo Periodístico" (2020), en el cual se relata cómo solo en 2020 existieron más de 700 despidos en el sector periodístico.

A pesar de esa realidad numérica, dentro del Ecuador no se han realizado investigaciones suficientes que ayuden a la prensa a salir de la crisis. En el año 2016 se realizó una investigación titulada "Estrategias de las empresas periodísticas de Ecuador en el contexto de la crisis global de la prensa" (Yaguache, Rivera & Campos, 2016) Aunque dicha investigación es sumamente valiosa por la información levantada, principalmente en el contexto de la crisis en Ecuador, por su fecha de publicación no toma en cuenta la pandemia de COVID-19, que según datos del Banco Central del Ecuador (2020) cambió el paradijma empesarial del país.

Otra investigación sumamente relevante al respecto es "Periodismo digital y emprendimiento en pandemia: mapeo del surgimmiento de medios en Ecuador" (2021) publicada en la revista PeDebate por Arutam Antunish. Aquí, se estudia el nacimiento de medios digitales y factores únicos de cada uno de ellos durante la pandemia. Dicho trabajo permite comprender el comportamiento de los medios en el Ecuador durante la pandemia, principalmente su nacimiento.

Al no existir suficiente información de estrategias de financiamiento en la prensa ecuatoriana, para el presente trabajo se usó información del sector empresarial, principalmente la investigación de Joan E, Ricart titulada "Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la

dirección estratégica" (2009). Esta investigación cse ccentra en definir el concepto de modelo de negoccio y su relación con estrategias de financiamiento y ccompetenccia empresarial.

A partir de esto, y con el afán de encontrar soluciones para la crisis, es necesario entender qué factores han llevado a los medios de comunicación a esta dura situación.

Para el público menos entendido en materia peridística fueron las diversas presiones políticas. Las más notable, durante el mandato de Rafael Correa. Saudia Levoyer (2020), en su texto *Los casos de Plan V y Periodismo de Investigación* menciona que durante su gobierno existió una "tensa y compleja" relación entre la prensa y el poder. Esto se evidenció con la Ley Orgánica de Comunicación, que según el artículo de *Human Right Watch* asfixió a la prensa, mediante presiones impuestas por la Super Intendencia de Comunicación, conocida como SUPERCOM. Es necesario aclarar que esta ley fue creada con el supuesto fin de desarrollar, proteger y regular el ejercicio de los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, así como la información, la libertad de expresión, y el fortalecimiento de la participación ciudadana". (Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación, 2019, p. 3).

Las presiones impuestas por el gobierno se ejemplifican con el cierre del histórico diario Hoy. El 21 de agosto del 2014 la *Superintendecia de Compañías* declaró que el medio presentó perdidas del cincuenta por ciento o más del capital social, lo que es causal de disolución (El Telégrafo, 2014). Gran parte de estas perdidas fueron causadas por demandas alimentadas por la Ley Orgánica de Comunicación.

A esta crisis se le suma la pandemia de COVID-19 en el año 2020. Según un artículo del medio digital especializado Plan V durante este periodo se registraron más de 700 despidos en el sector periodístico.

Cabe recalcar que la prensa, funcionando de manera adecuada, es un pilar clave para una democracia sana. Esto ya que el periodismo proporciona la información necesaria para que los

ciudadanos puedan participar activamente en la toma de decisiones" (Naciones Unidas, 2017), fortaleciendo así la opinión pública.

Entendiendo la problemática que vive la prensa en el Ecuador y su rol sumamente importante en la sociedad, se puede pensar en soluciones, principalmente en el ámbito económico. Bustamante (2024) hace hincapié en que los medios de comunicación deben posar sus ojos en las emprensas, al entender cómo funcionan, principalmente en su estructura, pueden llegar a maximizar beneficios. Al hacer esto, y con la ayuda de modelos de negocios claros y efectivos, puede llegar a existir una salida a la crisis mediática que vive el país.

Conceptos clave

El presente trabajo tiene como base el registro de resultados de una investigación que buscó analizar las cacterísticas principales y las estrategias de financiamiento de dos medios digitales ecuatorianos durante el último trienio. Por lo tanto, es necesario entender el término de modelos de negocio. Según el artículo del profesor Joan E. Ricartl (2009) modelo de negocio son las formas en las que se generan ingresos dentro de un negocio. También, muchas veces se utiliza dicho concepto para buscar responder la pregunta de "¿cómo puedo ganar dinero en mi sector?" (Barrios, 2010, p,3). O, como muchos autores se refieren, cómo generar valor dentro de un sector en específico.

En este caso, el sector a analizar son los medios de comunicación. De acuerdo a MccQuail son "organizaciones o plataformas que se encargan de producir, distribuir y difundir información, entretenimiento y contenido educativo al público organizaciones o plataformas que se encargan de producir, distribuir y difundir información, entretenimiento y contenido educativo al público" (2010).

Por lo tanto, un modelo de negocio en la industria mediática sería el "conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción" (Barrios,2010,p.3).

Diseño metodológico

La presente investigación fue diseñada en base a carácter descriptivo, ya que buscó responder a la pregunta: ¿Cuáles son las características y las estrategias de financiamiento en un medio de comunicación tras la pandemia, los avances tecnológicos y la crisis de los medios?

Por lo tanto, según detalla Niño, al ser una investigación descriptiva, se buscó "describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis" (2011, p. 34).

El enfoque del trabajo fue cualitativo, ya que en su gran mayoría está basado en entrevistas a profundidad. Por lo tanto, "en lugar de iniciar con una teoría y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa" (Hernández Sampieri, 2014, p.7).

Dichas entrevistas fueron realizadas a responsables financieros, jefes editoriales o gerentes generales de dos medios de comunicación del Ecuador: GK y La Quinta Pata. Estos medios fueron seleccionados por sus distintos orígenes, fuentes de financiamiento y por tener una relación basada en su vigencia en el momento de la publicación de la investigación (2024).

Los informantes fueron: Gabriel González, gerente de Crudo Agencia (empresa detrás de La Quinta Pata), Isabel Ponce, jefe editorial de GK.

Las preguntas se enfocaron en determinar cuál es su modelo de negocio, las amenazas y los desafíos que involucra hacer periodismo en un país como el Ecuador, que vive distintas crisis. Para esto, se elaboró un cuestionario que se dividió en cuatro secciones: datos de identifiación, trayectoria del medio, lo sucedido antes y después de la pandemia, y modelo de negocio.

La información se obtuvo a través de invitaciones al estudio enviadas a los distintos entrevistados o medios de comunicación, con apoyo de la Universidad San Francisco de Quito.

Dentro de las mismas, se mencionaba el objetivo de la investigación, los temas a tratar y una solicitud a tener una entrevista -de manera virtual o presencial- con la persona a la que se le mandó la invitación.

Una vez se obtuvo una respuesta positiva a la invitación se realizaron las distintas entevistas. Recolectando la información, el siguiente pasó fue comparar lo dicho entre los dos entrevistados, viendo que similitudes existen en sus estrategias de financiammiento y diferencias. Además, todo lo dicho fue comparado con otras investigaciones realizadas, principalmente en materia de administración de empresas, para ver la relación entre los términos empresariales y los usados en los medios de comunicación.

No obstante, es importante señalar que las técnicas y estrategias mencionadas por los entrevistados son útiles en el momento que se reallizó la investigación, en el año 2024. Por lo tanto, en un futuro, con la llegada de nuevas tecnologías o tendencias, podría sufrir cambios significativos.

Análisis de Resultados:

Como se mencionó en las secciones anteriores, el cuestionario fue dividido en cuatro partes. Siendo estas: datos de identifiación, trayectoria del medio, lo sucedido antes y después de la pandemia, y modelo de negocio. A partir de cada una de estas secciones se describió cuáles son las características y estrategias de financiamiento de un medio de comunicación tras la pandemia, tomando en cuenta los avances tecnológicos y la crisis que vive la prensa en el Ecuador.

Los datos de identificación sirvieron para crear una base del perfil de las personas que están a cargo o del contenido realizado en los medios de comunicación o de sus finanzas. Comprender

si son periodistas, administradores de empresas o cualquier otra profesión es una variable importante para entender quiénes son las personas que están manejando los medios estudiados. De los dos informantes que participaron en la investigación, uno es periodista (*GK)* y el otro comunicador (*La Quinta Pata).* Ambos participaron directamente en la fundación de los medios y tienen una amplia trayectoria profesional en cada uno de los medios estudiados. Una similitud encontrada fue que los dos entrevistados, sin contar su profesión, tienen una gran

trayectoria comunicando. En la siguiente tabla se muestra los perfiles de las personas que manejan los medios.

Tabla 1: Perfiles de entrevistados

Entrevistado	Medio donde trabaja	Profesión	Misión del medio	Audiencias a las que se dirigen
Isabel Ponce	GK	Periodista	Cambiar la sociedad, trazar la agenda mediática y hacer del mundo un lugar mejor. En una sola línea, moldear el futuro	Adultos de 20 a 45 años.
Gabriel González	La Quinta Pata	Comunicación	Generar contenido viral	Jóvenes de 12 a 25 años

Nota: Elaboración propia con base en las entrevistas e información de su página web.

A partir de esto, podemos ver cómo los dos entrevistados, pese a dirigir medios de comunicación tienen misiones distintas y buscan llegar a audiencias distintas. Al tener profesiones afines, pero diferentes, se puede dar una distinción tan notoria en la misión que tiene cada medio. Siendo GK una visión más periodística y La Quinta Pata una visión más de agencia comunicacional.

Dentro de las entrevistas a pofundidad, también se cuestionó a los entrevistados sobre la trayectoria del medio. En la siguiente figura constan los acontecimientos más relevantes, en contexto de la crisis, que tuvieron que pasar los medios y la fundación de cada uno.

Figura 2- Línea de tiempo de crisis vividas en la industria de la información hasta pandemia

Nota: Elaboación propia ccon base en la información proporcionada por las entrevistas a Isabel Ponce y Gabiel González.

En esta imágen, se puede apreciar los momentos que más influyeron en la crisis mediática de la prensa del Ecuador, según los entrevistados. Se puede evidenciar como ambos medios ya

nacieron en la crisis, por lo que sus modelos de negocio fueron crados ya en el marco de la crisis.

Dentro del tema de modelos de negocios y estrategias de financiamiento, se encuentran temas comunes que reflejan aspectos claves para llegar a tener un medio de comunicación sostenible. Entre ellos, el hacer contenidos atractivos.

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que, para ser económicamente rentable, es fundamental tener una audiencia amplia. Al tener más espectadores, que consuman los productos realizados de manera constante, la marca obtendrá más valor. Sin embargo, para lograr esto, es indispensable hacer contenido atractivo y que conecte con nuestra audiencia. En

el siguiente gráfico se muestran palabras claves para generar contenido atractivo y de valor mencionadas en las tres entrevistas:

Figura 3: Nube de palabras clave para generar contenido atractivo

Nota: Elaboación propia con base en la información proporcionada por las entrevistas a, Isabel Ponce y Gabiel González.

Todos los testimonios coinciden en que la pauta, es decir la publicidad, sigue siendo la práctica más eficiente para generar ingresos en el periodismo. Destacan que suele ser complicado llegar

a marcas, principalmente sin una audiencia estable, que suele estar ligada con la trayectoria del medio que genera confianza tanto en la audicencia como en las marcas dispuestas a pautar.

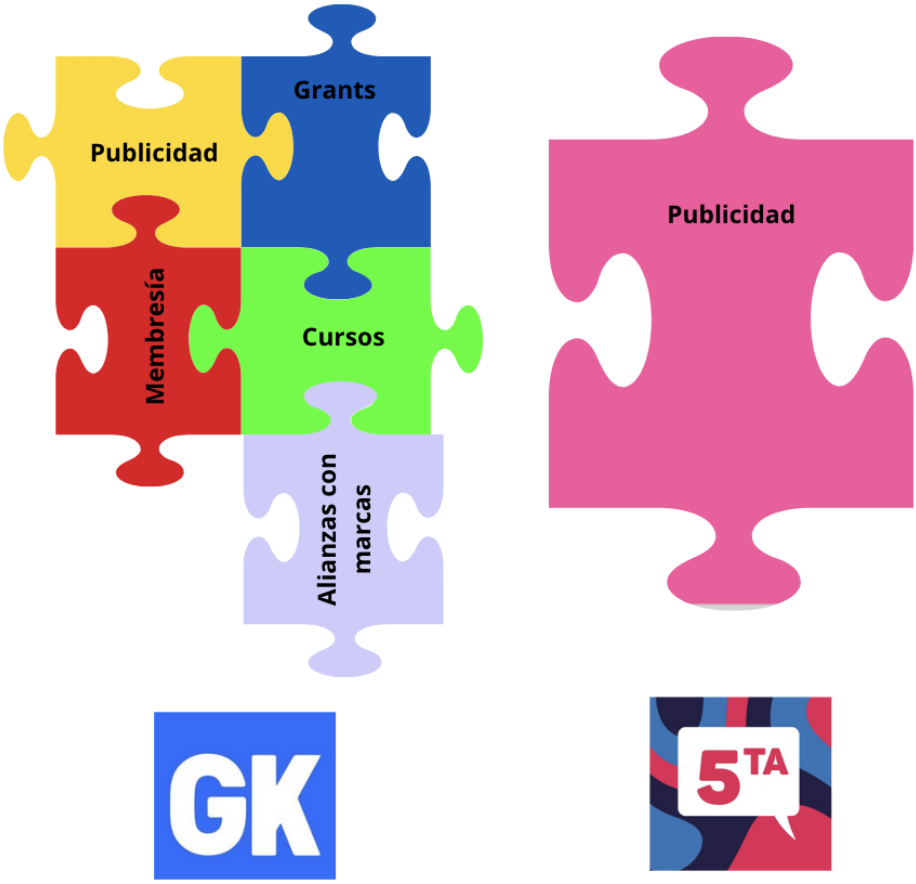
Gabriel González, gerente de Crudo Agencia, destaca que las marcas buscan plasmar su mensaje con medios de comunicación que compartan valores con ellos. La gran mayoría busca estar alejada de escándalos y cuidar su imagen, por lo que es escencial cuidar las formas y el prestigio del medio.

La importancia de la publicidad es tal que ambos medios estudiados cuentan con un negocio paralelo al medio de comunicación, siendo estas agencias de comunicación. En caso de La Quinta Pata es llamada Crudo Agencia y en el de GK es GK Studio. En ambos casos, la mayor parte de los ingresos del medio de comunicación provienen, o en algún momento provinieron, de estos negocios paralelos.

Isabel Ponce, jefe editorial de GK, menciona que en la actluaidad, y en tiempos de crisis, es fundamental que los medios de comunicación en el Ecuador no dependan de una única fuente de ingresos. Ella destaca los cinc pilares que han servido como modelo de negocio en GK

(figura 4). Por otro lado, La Quinta Pata centra sus ingresos de manera exclusiva en la publicidad (figura4). En la siguiente figura se compara ambos modelos de negocios

Figura 4: Modelo de negocio de GK y La Quinta Pata



Por oto lado, La Quinta Pata basa su modelo de negocios en la publicidad. Dentro de la entrevista realizada a González, incluso menciona que el medio surgió para satisfacer la necesidad de distintas empresas de pautar en un medio de comunicación alineado a sus valores. Ponce destaca que parte de sus estrategia es que si uno de los pilares falla, otro pueda ocupar su lugar. Por ejemplo, si un mes no reciben suficientes ingresos por parte de publicidad

(normalmente dentro de GK Studio), las suscripciones o grants suelen absosrber esa perdida, permitiendo que el medio siga trabajando de manera sostenible.

Discusión y conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas se puede distinguir que *La Quinta Pata* y *Gk* tienen visiones muy diferentes de modelos de negocio. Por un lado, *La Quita Pata*, que fue fundada por un comunicador, busca siempre financiarse a partir de publicidad, haciendo que sus contenidos siempre se centren en atraer marcas y generar viralidad. Por otro lado, *GK*, fundado por periodistas, busca generar contenido de calidad periodística, no pensando siempre en atraer marcas, peo si con el fin de informar a la audiencia.

Por lo tanto, cada uno de los medios estudiados genera valor de una manera diferente. Dentro de *La Quinta Pata,* según se habló en las entrevistas, el valor de la marca está totalmente ligada a la cantidad de personas que consumen el contenido realizado, mientras que para *GK* el valor de la marca radica en el aporte ciudadano que se genera con el contenido realizado.

Recordando que un modelo de negocio busca entender cómo se pueden generar ingresos en un sector en específico, y analizando los gráficos de la crisis en la industria de la información, podemos ver como las estrategias de financiamiento no dependen exclusivamente del tiempo en el que se fundaron los medios. *GK y La Quinta Pata,* tienen sus orígenes en medio de la crisis mediática, aún así tienen modelos de negocio diferentes. Por lo tanto, el hecho de escoger un tipo de modelo, u otro, no depende exclusivamente de la crisis que se vive, si no de la forma en la que se quiere generar valor dentro de un medio de comunicación.

Aún así, dentro de ambas entrevistas, hay un factor fundamental en ambos modelos de negocio. La publicidad. González y Ponce destacan que la pauta sigue siendo un factor fundamental en la generación de ingresos de un medio de comunicación. Sin embargo, para Ponce, en la actualidad, es posible que un medio de comunicación no dependa únicamente de la publicidad. Ella destaca que estrategias como grants o suscripciones pueden alivianar la carga que

representaría la publicidad, ganando incluso independencia en los contenidos que puede realizar un medio de comunicación.

Aún así, para esto, es fundamental que los contenidos realizados sean de calidad. González menciona que las nuevas audiencias valoran mucho el contenido orgánico (como se aprecia en los gráficos presentados anteriormente). El generar contenido que conecte con la audiencia es fundamental para lograr estabilidad financiera, ya que solo así se podrá gerar valor y posteriorrmente escoger una estrategia de financiamiento, u otra, independientemente del objetivo de nuestro medio de comunicación. En el caso de *GK*, conectar con la audiencia, ha permitido que puedan acceder a grants, vender cursos, alcanzar alianzas con marcas y cobrar por membresías. En el caso de *La Quinta Pata,* conectar con la audiencia les ha permitido ser atractivos para distintas empresas que buscan un lugar para pautar. A estas empresas les interesa que una amplia cantidad de personas los vea, pero también que la marca conecte con sus valores ideales.

Así, se puede concluír que, en tiempos de crisis en la industria mediática, lo más importante para que un medio de comunicación pueda financiarse es genera contenido que sea atractivo para la audiencia. Es decir, un medio de comunicación debe buscar que su contenido genee valor, tanto para la audiencia como para marcas que pueden convertirse en pilares de financiamiento. Para esto, es fundamental entender lo que busca la audiencia. Así, se podrá definir el modelo de negocio que vaya de la mano con los objetivos del medio de comunicación y llegar a ser sostenibles, económicamente hablando.

Por el lado del diario *El Universo,* el medio no quizo dar información acerca de su modelo de neogocio. Sin embargo, a través de una investigación de sus contenidos se puede concluir que su financiamiento está ligado a la pauta, pero no de manera exclusiva. Este medio tradicional, al igual que *GK*, cuenta con un sistema de suscripciones, al cual puedes acceder a través de dos

planes de pago, el primero llamado “Plan Anual” cuyo valor es de USD 18 al año y el segundo llamado “Plan Semanal”, con un costo de USD 0,99 al mes.

En cualquiera de estos planes se le ofrece al usuario acceder a contenido exclusivo y acceso ilimitado al contenido web.

Esta investigación, demuestra la importancia de generar contenidos atractivos para llegar a la sostenibilidad económica, principalmente por la importancia que aún tiene la pauta dentro de los modelos de negocio en los medios ecuatorianos. Aún así, hay nuevas opciones, que pueden ayudar a mantener la economía de un medio de comunicación, como lo son los grants o las suscripciones.

Este trabajo, llega para satisfacer la necesidad de información acerca de sostenibilidad económica en los medios de comunicación del Ecuador, la cual es muy escasa. Los medios de comunicación, según refleja la experiencia de esta investigación, a diferencia de empresas privadas, no se sienten tan cómodos hablando de dinero y de fuentes de ingresos. Por lo tanto, para futuras investigaciones, se recomienda generar un vínculo de confianza con los

entrevistados, caso contrario será complicado acceder a este tipo de información por parte de los medios de comunicación, como sucedió con el diario *El Universo.*

CAPÍTULO 2

BeWords: Una experiencia periodística para hacer frente a la crisis

En el marco de este capítulo, se experimentó con la página de Instagram llamada *BeWords.* Esta cuenta fue creada como un medio de comunicación para comprender estrategias de financiamiento y modelos de negocio efectivas para el periodsimo en el marco de la sociedad ecuatoriana. Además, sirvió como un espacio para compartir los contenidos multimedia ligados al tema principal de la investigación y a la conclusión del paper. En el siguiente enlace se encuenra la cuenta de *Be Words:*

https://www.instagram.com/bewords_ec/?hl=es-la

Para este trabajo, se realizaron dos formatos. Siendo el primero el desarrollo de una guía para periodistas. Este documento tiene como principal objetivo servir como referencia a comunicadores que están empezando, son propietarios o buscan la rentabilidad de un medio de comunicación. El nombre de este proyecto es: ¿Cómo tener un medio de comunicación rentable?. Consta con tres secciones: *Importancia del Periodismo, Viralidad: Sinónimo de Éxito y Monetización: Tu Contenido Debe Generar Valo*r.

En estas, se habla de la impotancia de esta profesión y las razones por cuales es necesario tener modelos de negocio claros. También, se habla de la importancia de generar contenido viral y cómo tener éxito en distintas redes sociales y de estrategias para monetizar el contenido, respectivamente con los nombres de cada sección.

Este formato será acompañado con un *podcast*, que a través de una conversación con Juan Sebastián Cárdenas, empresario ecuatoriano se buscará desarrollar la importancia de un modelo de negocios sostenible y la ejecución de estrategias de financiamiento para el éxito de una empresa. Así, estos formatos serán publicados en la página de Instagram de *BeWords*, donde

la guía podrá ser descargada y el podcast escuchado por cualquier persona interesada en el tema.

El nombre de la página, *BeWords*, se escogió por su significado ligado con la visión de la marca. Su significado litral al español sería “ser las palabras”, por lo que desde el nombre se hace un llammiento a as personas a ser esccuchadas, factor determinante para un medio de comunicación. El principal objetivo de BeWords es comunicar de manera responsable, independiente y jóven buscando contribuir a la socciedad con información digerible y entretenida, para así fortalecer la democracia.

2.1 Cronograma y presupuesto

El proceso de desarrollo de la investigación y los proyectos multimedia fueron organizados en base a un cronograma semanal. En la tabla que se muestra a continuación se presenta la distribución de actividades desde agosto de 2024, cuando se definió el tema y la metodología. Además, posteriormente, se elaboró el capítulo 1 del *paper* académico, el inicio de la investigación el desarrollo de la guía y la grabación del *podcast*.

Tabla 2: Cronograma trabajo de investigación

Meses	Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre	
Actividades por semanas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Delimitación del tema	**X**															
Problematización y justificación		**X**														
Pregunta de investigación			**X**													
Redacción de los objetivos				**X**												
Redacción del *paper*					**X**	**X**										
Proyecto web formato 1							**X**									
Proyecto web formato 2												**X**				

Capítulo 2											**X**					
Capítulo 3													**X**			
Presentación de la tesis																**X**

2.Pesupuesto

Este proyecto, en gran parte, se basa en la experimentación real. Por lo tanto, se ralizó un prespuesto mensual, lo más acercado a la realidad que viven la gran mayoría de medios de comunicación del Ecuador. Así, se analizó el costo de trabajo de personal, servicios básicos y herramientas necesarias para el correcto desarrollo del proyecto.

Tabla 3: Presupuesto de costos operativos

Actividad	Costo	Cantidad	Costo total
Personal	550	3	1650
Oficina	400	1	400
Internet	40	1	40
Programas de edición	14,20	1	14,20
Movilización	50	1	50
Pauta	20	1	20
Imprevistos	200	1	200
TOTAL			2374,2

El presupuesto fue tomado en cuenta con un personal de tres personas. Las cuales ocuparán el cargo de editor, redactor y *proyect manager*. Para un correcto desarrollo de las actividades ccontemplamos como indispensable un lugar físico, una oficina. El presupuesto de la misma ya incluye los servicios básicos, menos internet que también ya está contemplado como un

gasto. Para lograr genearar contenido de valor, es indispesable programas de calidad, por lo que se cntempló el costo de paquetes de programas de edición. Para que dicho contenido pueda llegar a nuestra audiencia se contempló un presupuesto parra pauta, que irá variando según la coyuntura y respuesta de la audiencia, pero se contempló un presupuesto inicial necesario para ganar vigencia en redes sociales.

2.2 Identidad

Imagen 1: Logo *BeWords*

El proyecto *BeWords* está acompañado de un logo que tiene un megáfono, símbolo usado en la calle para tener una voz más amplia. Así, el logo va de la mano de la misión del proyecto. Se escogió el color morado ya que en la ley de color se ve como un color joven, que inspira

renovación. Al ser un proyecto de jóvenes, para jóvenes buscamos inspirar un aire fresco y nuevo, alejado de los colores tradicionales de los medios ya establecidos.

El proyecto también compartirá su experiencia en el negocio del periodismo, junto a la de otros medios de comunicación, mediante una guía gratuita y de fácil acceso, donde se detallen aspectos clave para la sustentabilidad de un medio en el Ecuador.

Esta misma información también será transmitida mediante un podcast, que buscará compartir el conocimiento de una manera más didactica, llegado así a un público más amplio.

2.3 Primer formato

El primer formato multimedia realizado es una guía para periodistas llamada: ¿Cómo tener un medio de comunicación rentable?. Este producto fue construído a partir de entrevistas a profundidad con dos jefes editoriales de medios de comunicación nativo digitales del Ecuador, Isabel Ponce de GK. Además, contó con el apoyo de Alejandro Proaño, *proyect manager* de la empresa *Golden Galápagos,* quien aportó con una visión empresarial alejada de los medios de comunicación y con Juan Sebastián Cárdenas, emprendedor con un gran éxito en negocios en Ecuador, Argentina, Perú y Chile.

Dicho producto fue divido en tres secciones, cuyo objetivo es informar al lector sobre estrategias de financiamiento y modelos de negocios aplicables en medios de comunicación en

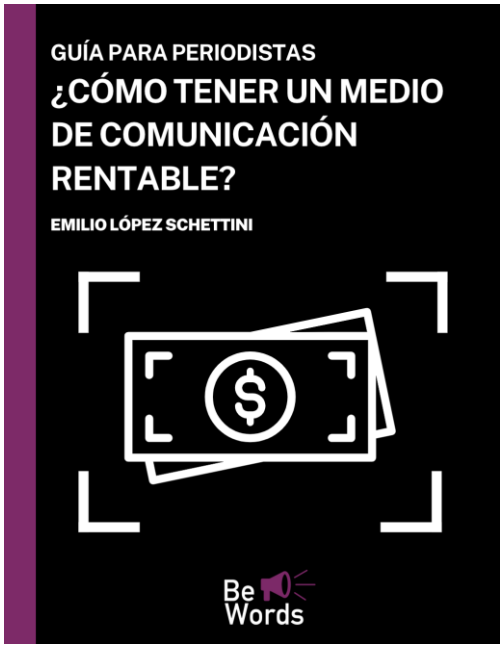
el Ecuador. Las secciones son: Importancia del Periodismo, Viralidad: Sinónimo de Éxito y Monetización: Tu Contenido Debe Generar Valor.

Así, se buscó que este producto multimedia tenga un enfoque de soluciones, necesarias para enfrentar la crisis mediática que vive el país y aportar al periodismo ecuatoriano.

Para lograr este objetivo, se buscó que el producto use un lenguaje simple y sea lo más corto posible, facilitando su lectura al máximo.

En el siguiente enlace se encuentra la guía completa: https://jade-evangelin-17.tiiny.site

Imagen 2: Portada guía



2.4 Segundo formato

https://www.youtube.com/watch?v=EIpvKyID_cw&t=821s

El segundo producto periodístico consistió en la elaboración de un podcast de cerca de 30 minutos de duración. Este tiempo fue basado en lo que dura *Stuff You Should Know*, programa

que explica temas variados e interesantes de una manera sencilla y sin perder el interés de los espectadores.

En el caso del formato realizado, al también tratar temas que pueden ser complicados, se optó por no alargar más el tiempo para no perder el interés de los usuarios. El eje principal de este programa es el conversar con personas que han tenido éxito emprendiendo con medios de

comunicación, para así entender de qué maneras se pueden desarrollar estrategias de financiamiento en medios de comunicación en el Ecuador.

CAPÍTULO 3:

MODELOS DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO EFECTIVAS

En este trabajo de investigación se analizaron las características de estrategias de financiamiento y modelos de negocio en medios de comunicación tras la pandemia, tomando en cuenta los avances tecnológicos y la crisis de los medios. Para esto, el trabajo se basó en el concepto de Ricart (2009) que define los modelos de negocio como la forma de generar ingresos en un negocio.

Además, se usó la definición de Barrios (2010), quien ve a los modelos de negocio como el "conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción" (Barrios,2010,p.3).

De igual manera, se construyó un diseño metodológico que optó por la realización de entrevistas a profundidad. En un principio, se pensó elaborar tres entrevistas. Sin embargo, los tiempos de respuesta de el diario *El Universo* impidieron que se incluya su testimonio de manera primaria. Ante esto, se recomienda para futuras entevistas n registrar títulos de tesis sin tener las entevistas de manera segura.

En el caso de los medios que si se les realizó una entrevista, se les aplicó considerando cuatro secciones a dos personas de dos medios de comunicación. Así, se concluyó que la principal característica común, entre los medios estudiados, es la búsqueda de contenido viral. Sin una audiencia que consuma los contenidos realizados por el medio, es prácticamente imposible poder financiar un proyecto periodístico.

Junto a esto, las entrevistas también mostraron que lo ideal para generar contenido de valor, que pueda ser atractivo para las marcas, es que sea contenido orgánico y natural. Para lograr esto, es fundamental entender el lenguaje que se usa en cada red social, para de esa manera conectar el mensaje con la audiencia. Retomando la definición de Barrios, podemos ver como

la rutina de generar contenido, va directamente ligada con el modelo de negocio. Principalmente para generar valor.

Además, se concluyó que la publicidad sigue siendo fundamental para el desarrollo económico de medios de comunicación. Pero, no necesariamente es el único aspecto que puede ser un motor en las economías de los medios de comunicación. Las entrevistas reflejan que la

publicidad, las suscripciones y los grants también pueden contribuir a la economía de los medios de comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central del Ecuador. (2021). *La pandemia por el COVID-19 generó una caída en el PIB de 6.4% de marzo a diciembre de 2020*. https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020

Barrios, M. (2010, abril). *Modelo de negocio*

Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*

Bustamante Ramírez, E. (2024). Las industrias culturales y creativas. Universidad Complutense de Madrid.

Casero-Ripollés, A. y Cullell-March, C. (2013). Periodismo emprendedor: Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio. Estudios sobre el mensaje periodístico, 19, 681-690. https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/42151

Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación. (2019). Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ley-Organica-de-Comunicaci%C3%B3n.pdf

Cuesta Santos, A. (2003). El papel de la motivación en el aprendizaje. Innovación Educativa, 13, 19-33. https://redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf

Del Alcázar Ponce, J. (2024, octubre). Informe "Estado Digital Ecuador 2024: Parte 5 - Medios de Comunicación Locales". Mentinno Insights. https://www.mentinno.com/informesdigitalesecuador/

Ecuavisa. (2024, 12 de noviembre). El Comercio y Últimas Noticias no circularon por fiestas de Quito. Ecuavisa. https://www.ecuavisa.com/noticias/quito/el-comercio-ultimas-noticias-no-circularon-fiestas-de-quito-CH6449646

Escobar Ronquillo, A. P. (2021). Modelos híbridos de negocio: clave para la adaptación y sostenibilidad de medios ecuatorianos en la nueva realidad. *#PerDebate*, *5*(1), 142–167. https://doi.org/10.18272/pd.v5i1.2317

Fundamedios. (2020). Fundamedios Ecuador 2020: La pandemia marcó el ritmo del trabajo periodístico. https://www.fundamedios.org.ec/wp-content/uploads/2020/12/Informe-2020-final.pdf

Hernández Sampieri

https://ijnet.org/es/story/la-diversidad-del-periodismo-emprendedor-latinoamericano

Human Rights Watch. (2016, 11 de julio). *Correa asfixia a la prensa*. https://www.hrw.org/es/news/2016/07/11/correa-asfixia-la-prensa

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Boletín de resultados TIC: Encuesta multipropósito*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Levoyer, S. (2020). La cooperación internacional en el ciberperiodismo ecuatoriano: Los casos de Plan V y Periodismo de Investigación. *#PerDebate*, *4*(1), 182–197. https://doi.org/10.18272/pd.v4i1.1905

MC Comunicaciones. (s.f.). Top 10 medios de comunicación en Ecuador. MC Comunicaciones. https://mccomunicaciones.com.ec/top-10-medios-de-

comunicacion-en-ecuador/
McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). Sage Publications.
Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). *91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente*. https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/
Montalvo, P. (2022, 23 de febrero). *Comercio diario pide reducción de trabajadores y sueldos en carta a Lasso*. Primicias. https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-diario-trabajadores-sueldos-carta-lasso/
ONU. (2017). *Día Mundial de la Libertad de Prensa, 3 de mayo*. Naciones Unidas. https://www.un.org/es/observances/press-freedom-day
Ortiz, G. (2024, 10 de noviembre). *Diario Hoy y la crisis de la prensa escrita desde Rafael Correa*. Primicias. https://www.primicias.ec/opinion/gonzalo-ortiz/diario-hoy-crisis-prensa-escrita-rafael-correa-76919/
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
Parra, K. del R. A., Ordoñez, J. L. S., & Villacís, F. A. C. (2023). Análisis de los emprendimientos post pandemia y el registro de marca en Ecuador. South Florida Journal of Development, 4(1), 411–429. https://doi.org/10.46932/sfjdv4n1-030
Perona, E. (2019). *Lineamientos generales para escribir un paper*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59205858/Lineamientos_generales_para_escribir_un_paper_DOC_27_120190510-62515-ei3rfq-libre.pdf
Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
Reporteros Sin Fronteras. (2024). Clasificación Mundial de la Libertad de Prensa 2024: El periodismo bajo las presiones políticas. RSF. Recuperado de https://www.rsf-es.org
Ruiz-Palmero, J., Sánchez-Rivas, E., & Sánchez Rodríguez, J. (2023). La competencia mediática en la formación del profesorado: un reto para la educación superior. Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación, (61), 1-17. https://revistascientificas.us.es/index.php/Ambitos/article/view/24641/22549
Saravía Ríos, J. (2009). Complejidad, equilibrio y finanzas: conceptos y herramientas para la gestión de empresas sostenibles. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 145–156. https://doi.org/10.21158/01208160.n65.2009.464
Universidad Anáhuac. (s.f.). Objetivos de negocio: Definición, clasificación y ejemplos. https://www.anahuac.mx/mexico/biblioteca/sites/default/files/inline-files/objetivos_de_nego.pdf
Universidad Tecnológica de Bolívar. (s.f.). El papel del periodismo y comunicación social en la sociedad. https://www.utb.edu.co/blog/blog-de-ciencias-sociales-y-humanidades/el-papel-del-periodismo-y-comunicacion-social-en-la-sociedad/#:~:text=La%20funci%C3%B3n%20principal%20del%20periodismo,p%C3%BAblica%20cr%C3%ADtica%20y%20bien%20informada.

ANEXO A: CUESTIONARIO

Datos de identificación

¿Cuál es su nombre?

¿En qué empresa trabaja?

¿Qué cargo ocupa?

Trayetoria del medio

¿Desde qué año opera el medio de comunicación?

¿Cuántas personas trabajan actualmente?

¿Cómo se demonina la empresa?

¿Qué clase de contenidos hacen?

¿En qué redes sociales tienen presencia?

Lo sucedido antes y después de la pandemia

En caso de operar antes de la pandemia- ¿cuántas personas solían trabajar?

-En caso de operar antes de la pandemia- ¿cómo enfrentaron la crisis económica durante el 2020?

¿Sienten que el periodismo está viviendo una crisis?

-En caso de operar durante el correísmo- ¿cómo vivieron el Gobierno de Rafael Correa?

-En caso de operar durante el correísmo- en materia económica, durante el correísmo, ¿cómo estuvo su economía?

Modelo de negocio

¿Cómo se financia el medio de comunicación?

¿Siempre se han financiado de esta manera?

¿El medio de comunicación tiene un modelo de negocio establecido? ¿Se lo sigue al pie de la letra?

¿Cómo generan valor como marca?

¿Manejan suscripciones?

¿Manejan donaciones?

¿Aplican a premios?

¿Aceptan publicidad de cualquier entidad/empresa?

¿Cómo ha cambiado la llegada de las nuevas tecnologías a su modelo de negocio?

¿Cómo manejan la pauta?

¿Cuánto porcentaje de ganancias se va en recuersos humanos?

¿Invierten en publicidad?

¿Tienen planes de cambiar su estrategia de financiamiento?

¿Qué debilidades ven dentro de la pauta?

¿Qué debilidades ven dentro de las suscripciones?

¿Cómo ven el futuro del periodismo?

ANEXO B: PREGUNTAS PODCAST

SOBRE MODELOS DE NEGOCIO

¿Cuáles son los elementos clave que debe tener un modelo de negocio exitoso?

1. ¿Qué industrias o sectores cree que están experimentando las transformaciones más interesantes en sus modelos de negocio?
2. ¿Cómo puede una empresa identificar oportunidades para innovar en su modelo de negocio?
3. ¿Qué tipos de modelos de negocio considera más sostenibles a largo plazo?
4. ¿Cómo influye la tecnología en la evolución de los modelos de negocio actuales?
5. ¿Qué errores comunes cometen las empresas al diseñar o implementar su modelo de negocio?
6. ¿Qué papel juegan las alianzas estratégicas en la configuración de un modelo de negocio competitivo?

Sobre estrategias de financiamiento

8. ¿Qué criterios debe considerar una empresa al elegir entre diferentes fuentes de financiamiento?
9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del financiamiento tradicional frente al capital de riesgo?
10. ¿Cómo puede una empresa determinar el momento adecuado para buscar financiamiento externo?
11. ¿Qué importancia tiene un buen plan de negocios para atraer inversionistas?
12. ¿Cuáles son las tendencias actuales en financiamiento empresarial, como crowdfunding o venture capital?
13. ¿Qué riesgos financieros enfrentan las empresas al crecer rápidamente?
14. ¿Qué estrategias recomienda para diversificar las fuentes de financiamiento y reducir la dependencia de una sola opción?

ANEXO C: DECLARATORIA DE USO DE IA.

Declaratoria de uso de IA

Bajo protesta de decir verdad, declaro/declaramos que el presente trabajo ha sido realizado bajo las siguientes condiciones en relación con el empleo de aplicaciones y recursos de inteligencia artificial (IA):	Señalar todas las opciones que apliquen:
No ha habido uso alguno de IA	
Se ha usado IA para:	
Corregir redacción y/o ortografía	[redacted]
Acomodo / Estructuración / Formateo del texto	[redacted]
Levantamiento de datos	
Procesamiento de datos	
Interpretación de datos	
Búsqueda de información*	
Redacción de hasta un 50% del texto	
Redacción de más del 50% del texto	

* Nota: Toda información generada en sistemas de IA debe haber sido validada y verificada con fuentes académicas

No deberá usarse ningún sistema de IA para la generación de referencias y citas, debido a su tendencia a inventarlas

IMPORTANTE: Esta declaración es únicamente informativa y no tendrá ningún impacto en la evaluación del trabajo