

Reflexión

# Modelos híbridos de negocio

clave para la  
adaptación y  
sostenibilidad  
de medios  
ecuatorianos en la  
nueva realidad

Ana Paulina Escobar  
apaulinaescobar@yahoo.es

**Recibido:** 20 de mayo de 2021 | **Aceptado:** 27 de agosto de 2021

**DOI:** <https://doi.org/10.18272/pd.v5i1.2317>

**Referencia de este artículo:**

Escobar, P. (2021). Modelos híbridos de negocio, clave para la adaptación y sostenibilidad de medios en la nueva realidad. *#PerDebate*, volumen 5 (pp. 142-167).

Quito: USFQ Press.

**Ana Paulina Escobar** es periodista y docente universitaria. Ha sido reportera de medios locales y nacionales y de una agencia internacional; se ha desempeñado como asesora de prensa en una institución pública y como consultora de comunicación en una ONG regional. Es doctoranda en Ciencias de la Información y Comunicación, Universidad de Bourgogne, Francia. Escribe como *freelance* en revistas ecuatorianas.



### **Resumen**

La búsqueda del modelo de negocio ideal para un medio es la búsqueda por su supervivencia, es su vida misma. En tiempos de pandemia, la innovación es clave para la sostenibilidad de un medio y la "reinención" va más allá de la adaptación e incluso de la resiliencia. Este es un análisis sobre los cambios que han venido experimentando algunos medios ecuatorianos (digitales y de la prensa escrita) para adaptarse a nuevos tiempos, sobre todo en una época de crisis sanitaria global, desatada por la pandemia de covid-19. Entran en consideración aspectos como la desaparición de medios impresos en la era prepandemia; los desafíos que supone encontrar una fórmula "casi mágica" para el diseño del modelo de negocios apropiado a cada medio y en plena época de crisis; la construcción de estructuras organizacionales sustentables en medios que solo se pensaban desde la óptica periodística y que ahora se transforman; la reducción de ingresos por publicidad para todos los medios; pero, al mismo tiempo, las oportunidades que se han presentado tras este inadvertido panorama. Nos referimos no solo a la capacidad de los periodistas y de los medios para seguir en el oficio pese a toda adversidad, sino también a las nuevas formas de financiamiento como clave para la adaptación y sostenibilidad de los medios en la época actual; y a la posibilidad de pensar en modelos híbridos de negocio que garanticen su estabilidad económica, así como, de ser el caso, su independencia editorial.

### **Palabras clave**

medios, modelos de negocio, pandemia, sostenibilidad, financiamiento

## **Hybrid business models, key to the adaptation and sustainability of Ecuadorian media in the new reality**

### **Abstract**

The search for an ideal business model for a media is the search for the survival of media. It is life itself. In times of pandemic, innovation is key to the sustainability of a media and reinvention is more than adaptation and even resilience. This is an analysis of some Ecuadorian media changes (digital and written press). An analysis of what they have been undergoing in order to adapt to new times, especially in a time of global health crisis, caused by the Covid-19 pandemic. We analyze aspects such as the collapse of newspapers in the pre-pandemic era, challenges of finding an “almost magic” formula for designing the ideal business model for each media in time of crisis, the construction of sustainable organizational structures in media thought from the journalistic point of view but now are changing. We also analyze reduced advertising revenue as well as the opportunities that have arisen after this inadvertent panorama. We talk about not only the capacity of journalists and media to continue in the profession despite all adversity, but also to new forms of financing as a key through the adaptation and sustainability of the media, in the current era. Also about the possibility of thinking of hybrid business models that guarantee their economic stability, as well as –if it is the case- their editorial independence.

### **Key words**

media, business models, pandemic, sustainability, financing

## Introducción

La aparición y posterior explosión de “medios digitales” trajo consigo una diversidad de cambios para el periodismo, pero también la inclusión de términos como el *crowdfunding*, una forma de financiar proyectos con la participación colectiva de diferentes actores. Se trata de un término contemporáneo “casi” nuevo, pero no por su definición, sino por su incorporación en el mundo mediático. Belleflamme y Lambert, investigadores de la Universidad Católica de Lovaina, y Schwiembacher, de la Universidad de Lille Norte, lo definen como una “convocatoria abierta” para reunir fondos, mediante donaciones o a cambio de alguna recompensa; una convocatoria que ocurre principalmente en Internet y en el contexto de emprendimientos de diferente tipo. Los investigadores también refieren que el término fue utilizado por primera vez en la revista *Wired* de 2006 (Belleflamme, Lambert y Schwiembacher, 2014). En el caso del periodismo, en los últimos años hemos pasado de las formas tradicionales de financiamiento, como la publicidad, a opciones que desconocíamos para sostener proyectos; en este caso, editoriales y mediáticos.

Si bien ahora estas opciones están más relacionadas con los denominados “nuevos medios” o medios nativos digitales, son también los medios tradicionales los que han debido recurrir a nuevas fórmulas o estrategias de financiamiento y sostenibilidad; no solo desde la paulatina desaparición de la prensa escrita, sino y con más fuerza desde la llegada de la pandemia.

En 2016, por ejemplo, el cierre definitivo de la versión impresa del diario británico *The Independent* marcó esta tendencia y, a la vez, la inevitable renovación de los medios tradicionales o su desaparición. En Ecuador, el primer periódico en cerrar su versión impresa para quedarse únicamente en su versión digital fue *Hoy*, en 2014, un diario que en su momento fue el pionero en el uso del color y de un diseño innovador, desde su primera edición impresa, en 1982; asimismo, el primero en lanzar un periódico en línea del país, en 1995. Sin embargo, su edición digital tuvo una corta vida y su muerte definitiva estuvo más ligada a problemas de gestión administrativa y financiera que a la necesidad de renovación o innovación mediática.

Ha sido más bien la crisis sanitaria derivada de la expansión de la covid-19, la que ha empujado a diarios como *La Hora* y *El Telégrafo*, por ejemplo, a pasar a sus versiones digitales; el primero, como un efecto de la reducción del pauta publicitario y consecuente reducción de venta de ejemplares. Hasta antes de la crisis sanitaria, este diario publicaba ocho ediciones impresas: Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura-Carchi, Loja, Los Ríos, Quito, Santo Domingo de los Tsáchilas y Tungurahua. Tras el cierre de las ediciones impresas en abril 2020, la única edición que sigue vigente en su versión impresa es la de Esmeraldas. Mientras, *El Telégrafo* pasó al mundo digital, en medio de una inmanejable situación

financiera, despidos masivos y el anuncio de una “transformación digital” de este y otros medios denominados públicos, como justificación. En total, según el registro de la organización Fundamedios (2020), son siete los medios que dejaron de circular en su versión impresa, desde la declaratoria del estado de excepción en marzo de 2020.

Sin embargo, aunque el reemplazo de versiones impresas por digitales o el cierre de medios se aceleraron con la pandemia, se trata de un fenómeno que ya venía ocurriendo en el mundo con la simultánea disminución de la lectoría de medios impresos y la multiplicación de suscripciones de medios en línea. Por ello, el objetivo de este artículo es reflexionar —siguiendo el formato del ensayo— sobre las nuevas fuentes de financiamiento que se han ido incorporando no solo en los medios tradicionales, sino en los nuevos proyectos editoriales (*start-ups*, medios nativos digitales), los cuales en conjunto y en tiempos de pandemia han ido diversificando sus fórmulas de sostenibilidad. Para los medios y periodistas que lo han experimentado, esto implica hablar de iniciativas que muchas veces se emprenden sin un estudio de mercado de por medio e incluso sin capital (Pardo-Baldeón, 2016), o que van pasando de un modelo de negocio a otro e incluso combinándose entre sí, “como un ejercicio de prueba y error permanente” (Dávila, 2017, pp. 74-75) y según las necesidades del medio.

Sí, reflexionar es el objetivo principal, pero ligado a él está también la posibilidad de plantear un modelo o la base para definir modelos de negocio que puedan ajustarse a cada iniciativa, que puedan responder a las necesidades de las audiencias y también a un contexto tan cambiante como el que vivimos.

## **Fórmulas mágicas o innovación**

¿En qué consisten las fórmulas emergentes de financiamiento?, ¿qué tan exitosas son para la estabilidad de estos proyectos digitales? y, en realidad, ¿son exitosas? Podríamos decir que innovarse es una necesidad, que con la pandemia se resume en “reinventarse”, algo que también se ha convertido en un lema para quienes lideran proyectos editoriales nuevos o de larga data. Empecemos con una mirada a los medios nativos digitales.

En primer lugar, hemos observado que no por ser nuevos han dejado de lado formas convencionales de financiamiento como la publicidad. Pasa en el mundo y pasa en Ecuador. Quizá la explicación está en que quienes lideran estos proyectos se han concentrado en el aspecto periodístico porque su experiencia profesional está en ese campo y no en el de las finanzas, del que han ido aprendiendo en el camino.

SembraMedia es una organización que apoya a emprendimientos y emprendedores de medios digitales de habla hispana, en el desarrollo de modelos de

negocio sustentables. Cuenta con un directorio que registra 872 medios de 22 países (a mayo 2021), de los cuales el 55 % recurre a la publicidad de venta directa como fuente de ingreso; se trata de un porcentaje generado del total de respuestas obtenidas en un sondeo realizado por la organización, no del total de medios del directorio (Sembramedia, 2021). Una mirada a los emprendimientos ecuatorianos nos revela que también la publicidad consta como la primera fuente de financiamiento; podemos mencionar como ejemplos a los portales de noticias: *Confirmado.net*, *Ecuador Noticias* y *Ecuador en Vivo*; también a los portales de noticias, análisis y opinión: *La República* y *Cuatro Pelagatos*.

De igual modo, hay medios que combinan, entre sus fuentes de financiamiento, anuncios publicitarios y contribuciones de los lectores. Es el caso del portal *Plan V*, cuyo sitio web cuenta con *banners* y espacios para publicidad, así como el segmento 'Amigos del Plan V'. Este un espacio que invita a los lectores a sostener el proyecto, mediante donaciones y es a la vez un mecanismo que el equipo periodístico denomina "el costo de la independencia"; los donativos pueden hacerse vía transferencia bancaria o mediante el sistema *Paypal* con tarjetas de crédito o de débito.

PLAN V HACEMOS PERIODISMO

¿Qué estás buscando?

AMIGOS DE PLAN V

BUENAS RAZONES PARA APOYAR A PLAN V

**El costo de la independencia**  
**Plan V** es un medio hecho por periodistas que hacen periodismo. Ante todo, en su quehacer **Plan V** defiende sin concesiones el derecho de sus lectores a estar informados sobre los temas de interés público: estamos comprometidos rigurosamente con los hechos, los derechos y deberes de la libertad de prensa, y las buenas prácticas del oficio.  
 Creemos profunda y activamente en que el periodismo libre es una garantía de una sociedad democrática y que la libre circulación de las ideas la permite. Nuestro equipo y colaboradores externos ponen sus mejores empeños profesionales y humanos para dar al país, a la región y al mundo, historias bien contadas sobre las muy diversas facetas de la realidad contemporánea.

**CÓMO AYUDAR**  
 Sostener un proyecto editorial como **Plan V** es un gran compromiso con el país y con nuestros lectores. En nuestro sexto año de vida hemos llegado muy lejos, manteniendo nuestra posición editorial a pesar de varios obstáculos. Para seguir con nuestra pasión por investigar e informar con la verdad, necesitamos de tu apoyo. Sé un amigo colaborador de **Plan V**. Tu donación nos ayudará a seguir con este sueño y a ampliar nuestros contenidos.

**DONA AQUÍ:**

**Vía transferencia bancaria:**  
 Puedes hacer una transferencia o depósito bancario por la cantidad que...

**Imagen 1.** Revista digital *Plan V* invita a sus lectores a sostener su proyecto editorial con aportes económicos desde su web. Captura de pantalla

Además de las contribuciones, otras alternativas de financiamiento son el *crowdfunding*, las membresías o el pago por contenido específico; esta última dirigida a marcas interesadas en la generación de contenido propio (Dávila, 2017). En suma, son opciones que los medios nativos digitales aspiran a consolidar y, por la misma razón, las más difíciles de sostener en el tiempo. Tal vez no todas

funcionan para todos los medios o quizá funcionan por etapas, según va evaluando cada medio. Lo cierto es que ponen en evidencia la diversidad de estrategias de financiamiento que los medios experimentan para lograr consolidar su propio modelo de negocio. Aquí, otros dos ejemplos: *GK* y *La Barra Espaciadora*.

*GK* es un proyecto editorial, fundado en 2011, que se define como un medio independiente de periodismo de profundidad. La membresía es una de sus fuentes de financiamiento y a la que desde agosto 2020 el medio le apostó con fuerza. La membresía implica acceso a contenido “tras cámaras” de temas especiales y la posibilidad de participar con sugerencias de temas de cobertura, pero no impide el acceso a los contenidos a quienes no son miembros. Los tipos de membresía son mensuales (12 dólares) o anuales (100 dólares). Otras fuentes de ingresos son: un área de comunicación estratégica, por medio de la cual ofrecen productos comunicacionales para marcas, empresas y organizaciones; alianzas con organizaciones independientes nacionales e internacionales que subvencionan proyectos periodísticos; un departamento de capacitación que ofrece talleres sobre periodismo y comunicación; además de patrocinios y publicidad, que excluye propaganda política de cualquier tipo de gobierno u organización política. En suma, es un modelo que procura garantizar su independencia editorial mediante diversas fuentes de financiamiento.

En la misma línea está *La Barra Espaciadora*, revista de periodismo narrativo, fundada en 2013; un proyecto que ha experimentado varias formas de financiamiento, que incluyen servicios de capacitación, anuncios publicitarios, venta de artículos y la contribución de lectores. Por ejemplo, bajo el sistema de *crowdfunding*, el medio conformó una ‘Red de Madrinos y Padrinas’ para atraer aportes económicos de lectores aliados, mediante transferencias bancarias. La campaña de esta iniciativa se lanzó con ocasión del quinto aniversario de la revista y se sostuvo en el 2019, aunque en el 2020 ya no tuvo continuidad ni en la página web del medio ni en sus redes sociales.

Tanto *La Barra Espaciadora* como *GK* cuentan también con una tienda en línea donde ofrecen camisetas (los dos medios), libretas de una marca ecuatoriana y libros escritos por sus periodistas y colaboradores (*La Barra Espaciadora*), así como afiches y jarros (*GK*). Según el directorio de SembraMedia, la venta de productos en línea es otra de las fuentes de financiamiento para los medios digitales, además de la venta de contenido a otros medios, publicidad de Google AdSense, contenido patrocinado o *native advertising*, servicio de contenido, diseño o tecnología, servicios de consultoría y la realización de eventos (SembraMedia, 2021).

En la prepandemia, también han sido experimentadas tanto la publicidad como otras fuentes de financiamiento. En algunos medios españoles hay la

experiencia con publicidad insertada, de acuerdo al contenido de interés; publicidad comercial e institucional; patrocinios, micropagos por contenido fraccionado; y suscripciones *freemium* y *premium*, según el tipo de contenido (Pardo-Baldeón, 2016; Rojas et al., 2014). Por otra parte, en medios ecuatorianos hay cuentas de espacios de publicidad convencional, *crowdfunding*, suscripciones, generación de contenido para dispositivos y *marketing* de contenido, venta de cupones, venta de productos, organización de eventos, consultorías y patrocinio (Dávila, 2017). Incluso existen tipos de patrocinio como el caso de los medios *Plan V* y *Periodismo de Investigación*, que recurrieron a fondos de la cooperación internacional, durante la administración de Rafael Correa, en un contexto marcado por relaciones tensas Gobierno-prensa (Levoyer, 2020).

¿Es cuestión de tiempo y de aprendizaje para encontrar la fórmula ideal para cada proyecto? Sí, además de constante actualización y adaptación. El compromiso de instituciones independientes que enfocan su trabajo en la capacitación a periodistas revela esta necesidad y no solo en Ecuador. Una de ellas, como ya hemos mencionado, es SembraMedia, de igual modo Connectas y Chicas Poderosas, organizaciones con similares objetivos.

SembraMedia tiene una escuela virtual enfocada en periodismo emprendedor en sus diferentes etapas, asimismo provee pistas sobre la evolución e innovación en el financiamiento de proyectos digitales. Las estrategias de financiamiento para medios fueron el contenido principal de los primeros cursos que impartió la organización en 2015, específicamente enfocados en publicidad digital, modelos de negocio, suscripciones y membresías, *marketing*, además de ideas prácticas y “sexys” para llegar a los financistas. En noviembre 2020, en el contexto del X Congreso Internacional Periodismo en Debate 2020, organizado por las universidades San Francisco de Quito y UTE, así como de la Federación Nacional del Periodistas, la cofundadora y directora ejecutiva de SembraMedia-Estados Unidos, Janine Warner, presentó una división de las fuentes de ingresos de los medios nativos digitales, en cuatro grandes segmentos:

**Tabla 1.** Fuentes de ingreso en medios nativos digitales

Publicidad	Google AdSense, Programatic Ad Exchanges, venta directa de anuncios, native advertising y patrocinadores influencers
Donaciones	Campañas de <i>crowdfunding</i> , suscripciones y membresías, donaciones de personas y subvenciones o <i>grants</i> de instituciones.
Agencias	Servicios de contenido, <i>branded content</i> , otros servicios como diseño de sitios web o campañas de redes sociales.
Fuentes diversas	Eventos, consultorías, capacitación, ventas de productos

Fuente: Janine Warner, SembraMedia. Elaboración propia



Además de citar las principales fuentes de ingreso de estos medios, Warner (2020) aseguró que la sostenibilidad de un medio está ligada a su calidad; no es el “más polémico” ni el que genera más tráfico o *clickbait* el medio que tiene más ingresos. Destacó así la importancia de la rigurosidad y de la calidad de los contenidos periodísticos como clave para incrementar el valor social de estos medios y, de esta manera, atraer a los financistas.

En el mencionado encuentro académico, la sostenibilidad económica de los medios digitales fue una de las principales inquietudes, sobre todo de parte de los estudiantes. Janine Warner explicó la necesidad de tener un plan a mediano y largo plazo, así como de diversificar las fuentes de ingreso para no depender al ciento por ciento de ninguna, como SembraMedia lo había observado en medios digitales ecuatorianos que se apoyan fundamentalmente en *grants*.

Otras recomendaciones se orientaron a destinar un presupuesto para una persona dedicada a generar ingresos, al igual que —en lo posible— armar equipos diversos, que si bien pueden ser pequeños sean una combinación de personas con perfiles diferentes y no solo periodistas. Por ejemplo: *geeks* (expertos y apasionados por la tecnología), diseñadores y creadores, expertos en *marketing* y ventas, en recursos humanos y asuntos legales. Si lo vemos objetivamente, es casi la réplica o el ensayo de una organización empresarial convencional, lo cual evidencia una intención por formalizar una estructura organizacional sólida de trabajo. Y, solo con una estructura así, Janine Warner cree posible generar confianza en la audiencia y en los financistas, no solo para que se adhieran al proyecto o lo financien, sino para que formen parte de él. Por ello, está consciente de que la combinación membresía y donación es más que dinero, es volverse parte del proyecto.

Con respecto a Connectas, esta es una organización que promueve la formación, producción y acompañamiento de proyectos innovadores. Uno de sus pilares es el acelerador de oportunidades, por medio del cual generan recursos para impulsar la realización de reportajes y el nacimiento de nuevos medios digitales; también se benefician organizaciones que promueven el fortalecimiento del periodismo independiente y la capacitación a periodistas. Y, por su parte, Chicas Poderosas es una comunidad generadora de oportunidades enfocadas en las mujeres. Entre una diversidad de eventos han impulsado, desde 2013, talleres y charlas sobre nuevos medios y el rol de la mujer en los medios. Estas tres organizaciones han anclado sus esfuerzos en la Red Internacional de Periodistas (IJNet), proyecto del Centro Internacional para Periodistas (CIJ), que ofrece capacitación y asesoramiento especializado a periodistas en ocho idiomas, uno de ellos el español (IJNet, 2021). Durante la pandemia, sus esfuerzos se han dirigido a capacitaciones sobre la diversificación de ingresos en épocas de crisis, la importancia de enfrentar a la desinformación y los efectos de la pandemia para el periodismo, entre otros.

La necesidad de la constante capacitación revela la multiplicidad y diversidad de nuevos proyectos, de medios con una agenda propia, con objetivos claros y ambiciosos en cuanto al contenido y la apuesta por una información de calidad. Sin embargo, también revela la dificultad de “apuntar” a las contribuciones y las audiencias idóneas, incluidas las nuevas, para sostener económicamente estos proyectos.

Hay que indicar que las dificultades no han frenado la aparición de nuevos proyectos. Justamente, “pese a” y (si cabe) “gracias a” las dificultades económicas y las crisis —económica y sanitaria que han caracterizado al primer año de pandemia por covid-19—, el ecosistema mediático vio surgir en Ecuador al proyecto Periodismo Público, impulsado por un grupo de periodistas despedidos de los medios públicos *Ecuador TV*, *Radio Pública* y *El Telégrafo* (Periodismo Público, 2020); el contexto: la pandemia, pero también la propia crisis financiera de los medios. Luego de su desvinculación en julio de 2020, el grupo de periodistas montó en un tiempo récord una cooperativa y lanzó un noticiero que es transmitido en YouTube y Facebook, desde septiembre 2020. ¿Cómo se sustentan? Han sido los aportes de sus socios a la cooperativa la fuente principal, pero no la única. Aspiran a futuro captar pauta publicitaria, lo cual también convierte a los periodistas en comisionistas de los anuncios que puedan vender; no obstante, periodistas y hoy comisionistas buscan que sus patrocinadores o anunciantes no comprometan el contenido editorial del medio. ¿Se trata de nuevas formas de financiar un periodismo convencional que se ha trasladado al espacio digital? Nos referimos a “convencional” por tratarse de un periodismo que surgió en medios convencionales (televisión, radio y prensa escrita) y cuyo soporte actual es un sitio web y cuatro redes sociales: Facebook, YouTube, Twitter e Instagram. O, simplemente, ¿nuevas formas de financiar un nuevo proyecto mediático liderado por periodistas con trayectoria en medios convencionales?



**Imagen 2.** Fabricio Cevallos y Sofía Montoya son los presentadores de Periodismo Público. Captura del perfil de YouTube del medio

La sostenibilidad es un aspecto al que los medios nativos digitales saben que se enfrentan desde el primer día; sobre todo porque los consumidores digitales no están dispuestos a pagar por contenido en general, pero también porque las empresas tampoco están dispuestas a pagar lo mismo —que en un medio convencional— por publicidad (Moreano, 2018).

De ese modo, mientras los nuevos proyectos editoriales experimentan y asimilan diversas estrategias de financiamiento, los medios tradicionales se enfrentan a la desaparición de sus audiencias y la aparición de nuevas, así como a un mercado publicitario cambiante; todo en un panorama en el que reinan las plataformas digitales, donde convergen las versiones en línea de los medios impresos, las redes sociales y los anuncios nativos digitales.

En el mundo se ha constatado que “el negocio” de las empresas mediáticas, tal como fue concebido y como ha perdurado por años, se está muriendo conforme mueren sus audiencias. ¿Será que esto ocurre también en Ecuador? Una respuesta afirmativa es también realista. Nos estamos refiriendo a la prensa escrita.

Sabemos que, aun antes de la pandemia, los voceadores de periódicos dejaron de recorrer las calles de las ciudades para vender ejemplares; sin embargo, durante los primeros meses de pandemia, la venta de diarios y revistas fue nula, debido a las limitaciones que supuso el estado de excepción. Por otro lado, cada vez se lee menos los periódicos y cada vez son menos los jóvenes que leen. En 2018, cuando preparaba un reportaje para la revista *Mundo Diners*, las vendedoras de los quioscos del Centro Histórico de Quito me contaban que sus compradores más fieles son “los viejitos” y que los jóvenes que antes compraban el periódico para hacer algún deber, ahora ya no lo hacen porque encuentran todo en Internet. En otros puntos de la ciudad, los vendedores de periódicos fueron constatando que, así como iban “muriéndose los viejitos”, iba cayendo la venta de ejemplares. Constataron también que las nuevas generaciones dejaron de lado el hábito de comprar periódicos. Así, las esquinas donde se vendían los periódicos dejaron de ser estratégicas, no solo para la venta *in situ*, sino para distribución de ejemplares en los domicilios del sector.

Comprar el periódico los domingos era una costumbre con la que muchos crecimos; en algunas familias incluso se compraba solo por la sección de ‘Clasificados’. Después hubo un tiempo, quizá hace unos ocho años o más, en que diario *El Comercio* tuvo la innovadora idea de vender la edición del domingo, los sábados al caer la noche, así como ya lo hacían antes con la venta de las ediciones del 1 de enero, durante el 31 de diciembre. Otra estrategia para atraer lectores y mantener la venta de ejemplares ha sido la oferta de productos y libros, algo que se ha sostenido en el tiempo, incluso durante la pandemia. Por ejemplo, *El Comercio* lanzó, durante este tiempo, una colección de 75 libros

sobre Neurociencia & Psicología, con entregas a domicilio incluso para no suscriptores; mientras *El Universo* puso a disposición una colección de 50 libros sobre filósofos y doctrinas filosóficas.

Pero, en el contexto actual, los medios tradicionales ya no concentran su atención únicamente en las audiencias convencionales; saben que las nuevas audiencias llegan a través de múltiples canales, lo cual también diversifica sus fuentes de ingresos.

Sin dejar de lado el papel, medios emblemáticos del mundo promocionan simultáneamente sus versiones digitales, por medio de modelos de pago en línea. El acceso al contenido editorial pasa por paquetes especiales como uno de los que ofrece el *Washington Post*, por 30 dólares al año, que además de un acceso ilimitado a contenidos, incluye un bono de suscripción adicional, un pase digital de 30 días para compartir y acceso ilimitado para descarga de *e-books* escritos por los periodistas del medio. Otros medios como *Le Figaro* y *El País* apuntan a ofertas promocionales y más accesibles: el medio francés, a suscripciones temporales a partir de un euro para acceso ilimitado al contenido del periódico, de sus revistas y contenido exclusivo; mientras, el medio español a promociones de cinco euros al mes, que incluye el pago de un euro el primer mes, más acceso a la edición impresa en versión digital y tres accesos simultáneos en varios dispositivos.

De América Latina, citamos el caso del diario colombiano *El Tiempo* que, por este tipo de suscripciones a contenido digital e impreso, ofrece un paquete por un aproximado de 11,50 dólares/mes (41.900 pesos).

Las promociones para acceder a los contenidos digitales de estos medios se presentan en pestañas y *banners*, pero también a través de anuncios *pop-up*, uno de los formatos propios de la publicidad nativa o *native advertising*, que salta en medio de una lectura o al iniciar la navegación por una página y que puede llegar a ser molesto. Sin embargo, es una estrategia que busca captar suscriptores.

Otras formas de captarlos son contenidos que después de los primeros párrafos de lectura conducen a botones de “seguir leyendo” que, a su vez, habilitan el acceso a suscriptores o despliegan información para potenciales suscriptores. Por ejemplo, el diario francés *Le Monde* ofrece suscripciones por medio de cuentas Google al igual que *El Clarín*, pero este último también ofrece opciones mediante perfiles de Facebook o cuentas de correo electrónico y también habilita un formulario de contacto para que sea el medio quien contacte al lector, según sus preferencias de paquete y disponibilidad de tiempo.

Si bien estamos hablando de iniciativas que —en el mundo y, paulatinamente, en la región— han encontrado espacio, es importante considerar las

particularidades de Ecuador, donde ni la oferta mediática ni el consumo de medios son una réplica exacta de lo que ocurre en el mundo, sobre todo considerando que la conectividad, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020), cubre al 45,5 % de hogares urbanos, mientras que, en el sector rural, el porcentaje de hogares con cobertura se reduce al 21,6 %. Además, sin olvidar que el crecimiento de 8,4 puntos con respecto al último año medido (2018) se explica por el incremento del teletrabajo, la educación virtual y otras actividades en línea, en un contexto de pandemia.

Esas cifras también nos dan una pista de por qué los periódicos y revistas tradicionales todavía pueden tener vida y cabida en nuestro país, al menos por algún tiempo. Sea porque no todos tienen acceso a Internet para acceder a los nuevos medios digitales y a las versiones digitales de los medios impresos o por la tradición de consumir medios tradicionales, en algunas ciudades de provincias aún siguen teniendo presencia los periódicos locales. Entre otros, podemos mencionar a los siguientes:

- Los diarios *Qué y Súper*, de grupo *El Universo*, con circulación en Guayaquil, Quito y Cuenca; el primero; y Guayaquil, Los Ríos, Cuenca, Esmeraldas, Península de Santa Elena y Quito, el segundo.
- *Metro*, con circulación en Quito, Guayaquil y Cuenca.
- *Correo*, de Machala.
- *Últimas Noticias*, de grupo *El Comercio*, con circulación en Quito.
- *El Heraldo*, de Ambato.
- *La Prensa*, de Riobamba.
- *Periódico Independiente*, con circulación en Nueva Loja, Francisco de Orellana, Tena y Puyo.

Son periódicos que cuentan con un tiraje promedio de 6.000, 13.000 y 16.000 ejemplares diarios. Esto, de acuerdo con un promedio analizado en la primera semana de noviembre 2020, cuyas cifras son publicadas en las portadas, en sujeción a la Ley Orgánica de Comunicación, que en el artículo 90 dispone la difusión del tiraje. Cabe recordar también que, además de ellos, en las comunidades rurales, el medio que sigue teniendo una importante presencia es la radio.

Pero hay otro elemento. Pese a las limitaciones que impuso la pandemia durante el año 2020, hay audiencias que estuvieron más dispuestas a buscar información por su propia cuenta, pero también a seguir recibiendo como lo hacían antes de la pandemia. Algunas de ellas fueron esas audiencias que aún son consumidoras de contenido impreso, como lo constató revista *Vistazo*, según conversaciones mantenidas con periodistas del medio. Debido a la crisis sanitaria, la empresa consideró editar únicamente su versión digital para evitar una posible transmisión del virus, a través del papel, sobre todo en la época

en que temíamos que el virus podía permanecer por mucho tiempo en toda clase de materiales, incluido el papel. La decisión se tomó, entonces, como una medida de prevención, pero al ser comunicada a los suscriptores, la mayoría de ellos respondió que quería seguir recibiendo sus revistas impresas y fue así como el medio siguió trabajando.

Pese a la importante presencia que tiene en su versión impresa quincenal (alrededor de 21.000 ejemplares, según la información publicada por el propio medio, en sujeción a la Ley Orgánica de Comunicación), *Vistazo* no descuida su versión digital. Sus ediciones se promocionan por medio de suscripciones exclusivas para contenido web y también mediante un “combo” impreso y digital. El botón de suscripción direcciona al usuario a la selección de los productos (*Vistazo*, *Hogar* o *América Economía*) y pago mediante tarjeta de crédito o un sistema para tarjetas de débito y prepago. Previamente, es necesario generar un usuario, ligado a una cuenta de correo electrónico.

Los diarios *Extra*, *Expreso* y *El Universo*, por su parte, ofrecen un sistema similar para acceder a contenido web ilimitado o a contenido digital e impreso, aunque con sus propias particularidades para el proceso de pago. La suscripción a *Expreso* y *Extra* (los dos del grupo Granasa) puede vincularse a una cuenta de correo o a una de Facebook. En el caso de *El Universo*, la suscripción se valida únicamente con la creación de una cuenta en su propio sistema de usuarios y de facturación. Por otro lado, *El Comercio* ofrece acceso gratuito a su edición digital únicamente a suscriptores activos de la versión impresa, mientras que la oferta de paquetes para nuevos suscriptores está disponible llamando a un *call center*, mas no a través de la página web del medio. *El Universo*, *Expreso* y *El Comercio* cuentan con clubes de suscriptores que ofrecen promociones y descuentos en diferentes productos y servicios.

Tal vez un incremento de la conectividad, a partir de la pandemia, y un mayor consumo de información digital, durante la pandemia y en adelante, frente al consumo de información tradicional, asegure a futuro la multiplicación de suscriptores y de ingresos a estos medios. Mientras tanto, la principal fuente de financiamiento, pese a los efectos derivados de la pandemia, sigue siendo la publicidad.

Es claro que los anunciantes dejaron de pautar en los medios y ello produjo a su vez una caída en sus ingresos, sobre todo para los medios impresos. En Ecuador, *Extra*, el periódico con la mayor circulación del país (ver Tabla 2) redujo en el 71 % su impresión de ejemplares, según reportó la organización Fundamedios, en mayo 2020, en un contexto en el que la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA) también registraba una caída del 60 % al 80 % en los ingresos publicitarios y del 20 % al 25 % en el tiraje de periódicos. Ya en 2021, en cambio, la organización cerró el análisis del año precedente

reportando una pérdida superior al 20 % en los ingresos de la prensa en el mundo, con un desplome del 19 % en la publicidad en papel, frente a un crecimiento del 9 % en la publicidad digital (Dircomfidencial, 2021). WAN-IFRA es una organización fundada en 1948 que agrupa a una red de 3.000 empresas de noticias, emprendedores de tecnología y asociaciones de editores de 120 países del mundo (WAN-IFRA, 2021).

**Tabla 2.** Tiraje de medios (cifras referenciales)

Medios	Tiraje del domingo 15-nov-2020	Tiraje del lunes 9-nov al sábado 14-nov-2020
<i>El Comercio</i>	42.111 ejemplares	Alrededor de 23.100 ejemplares de lunes a viernes y de 31.200, el sábado.
<i>El Universo</i> *	72.110 ejemplares	37.500 ejemplares de lunes a jueves; 45.000 ejemplares el viernes y 50.400 ejemplares, el sábado.
<i>Extra</i> **	71.772 ejemplares	53.700 ejemplares de martes a jueves, de 57.100 el viernes, y un promedio de 59.000, el lunes 9 y sábado 14 de noviembre.

Fuente y elaboración propias con base en los documentos de PDF obtenidos del portal [www.prensa.ec](http://www.prensa.ec)

\* El domingo 15 de noviembre es el único día en que *El Universo* superó en tiraje al diario *Extra*.

\*\*Entre el lunes 9 y el sábado 14 de noviembre, *Extra* superó a *El Universo* y *El Comercio*.

No obstante, también hay que considerar la reducción de personal (periodistas y profesionales de otras áreas) como un factor que, en casos como diario *El Universo*, da pistas sobre la grave situación financiera de los medios. El 22 de abril de 2020, el diario publicó un comunicado anunciando la reducción de personal en la empresa; en total, 150 personas de diferentes áreas fueron despedidas.

En el mundo, la caída de ingresos por publicidad en periódicos ha sido significativa. La reducción de ingresos por este concepto en Estados Unidos fue del 42 % y por circulación fue del 8 %, según un estudio del Pew Research Center (2020), aunque los ingresos para la televisión en red (a través de Internet) se incrementaron en 11 %, durante el segundo trimestre.

Este último dato demuestra que no a todos los medios les fue mal durante la pandemia. Según el mismo estudio, algunas empresas obtuvieron ingresos similares por suscripción y circulación, como por publicidad (digital), en el mismo período, lo cual significó un alivio frente a la crisis económica del

sector. Un caso concreto es el de la corporación estadounidense Belo, que posee periódicos y sitios web y que reportó ingresos por 16 millones de dólares tanto en el segmento de suscripciones y circulación, como en el de anuncios publicitarios. Quizás algunos grandes medios supieron ver en la crisis una oportunidad para lograr que las empresas los sigan incluyendo en su plan de medios. Tal vez, ofrecer contenido diverso y ediciones especiales fue la respuesta oportuna para lograrlo.



**Imagen 3.** En su web, el diario nacional El Universo muestra el tiraje del 15 de noviembre 2020 correspondiente a 72.110 ejemplares. Captura de pantalla

En Ecuador, por ejemplo, laboratorios clínicos, servicios de telemedicina, universidades, compañías telefónicas, marcas de vehículos, tarjetas de crédito y supermercados, entre otras empresas, siguieron pautando sus anuncios y no exclusivamente en páginas web, sino sobre todo en diarios y revistas.

A simple vista, esto nos hace pensar que la publicidad convencional sigue siendo la principal fuente de financiamiento para los grandes medios. No obstante, en un contexto de crisis sanitaria y económica como el que vivimos, a esta fuente se suma la búsqueda de la estrategia ideal para multiplicar suscripciones y fidelizar suscriptores en las nuevas audiencias y en aquellas en transición. Esto implica un esfuerzo de adaptación e innovación por parte de estos medios, más allá de su trayectoria y años de vida en el mercado. Como sostiene Campos-Freire (2015, p. 443), no es que las empresas de medios tradicionales no sean innovadoras, sino que “les cuesta adaptarse a la innovación disruptiva porque sus estructuras de negocio y valor no son adecuadas para el cambio discontinuo”.



Y, si bien algunos medios ya han asumido los cambios, aquí hablamos de un esfuerzo adicional, en primer lugar, porque las audiencias son más críticas y, por muchas razones, ya no confían ciegamente en los grandes medios. En segundo lugar, porque esas mismas audiencias tienen a disposición una diversidad de nuevos medios que ofrecen información general y especializada, muchas veces de forma gratuita, y entre los cuales también se cuenta a las redes sociales. Claro que las redes sociales presentan un contenido “fragmentado” y aún más diverso (y disperso), en comparación con los formatos tradicionales, que están sujetos a espacios limitados y horarios fijos; pero, también representan una opción de información “expres”; una alternativa o “la alternativa” más rápida para acceder a información de actualidad. Asimismo, reafirman el rol del consumidor como productor de contenidos, como “prosumidor”.

### **Una propuesta mediática “a la carta” y modelos híbridos de negocio**

Al hablar de un escenario mediático en el que confluyen medios tradicionales en plena convergencia al mundo digital, nuevos proyectos digitales y una diversidad de redes sociales, hablamos también de un mercado cuesta arriba para la comunicación y la publicidad; un mercado que implica constantes cambios y adaptaciones a diferentes contextos para lograr sostenibilidad, no solo en los medios pequeños sino también en los grandes. Implica apostar por iniciativas casi “a la carta”, que consideren contenidos especializados o generalistas, pero de calidad; audiencias tradicionales, nuevas y en transición, así como formatos creativos y adaptables a todo tipo de dispositivo o soporte.

Ya en 2017, SembraMedia recomendaba a los periodistas emprendedores capacitarse en conceptos clave de negocios basados en tendencias y tecnologías actuales, en medir y rastrear tasas de respuesta publicitaria, usar herramientas de optimización de ingresos para mejorar el posicionamiento de anuncios, además de reforzar destrezas para presentar sus proyectos a potenciales inversionistas (SembraMedia y Omidyar Network, 2017). Años antes, Breiner (2013) hablaba de la necesidad de que los periodistas se capaciten en habilidades de carácter técnico y comercial para “lanzarse” a sus propios proyectos, sobre todo considerando que los ingresos que generan los medios tradicionales por publicidad no se pueden replicar de la misma manera en el entorno digital.

Pero lo dicho por Breiner funciona tanto para los medios tradicionales como para los emprendimientos digitales, cuando se trata de sostenibilidad. El mensaje para los primeros, especialmente para aquellos que también tienen presencia en versiones digitales, es que la idea de la innovación y de adaptación a los cambios que imponen la tecnología, la crisis mediática y ahora la crisis sanitaria no solo involucran a las nuevas iniciativas editoriales; mientras, el mensaje

para los últimos es que la trayectoria profesional y las propuestas de agendas alternativas e independientes no necesariamente garantizan los ingresos. Claro que la calidad es determinante para un periodismo responsable, pero en términos prácticos es necesario pensar los emprendimientos como una actividad profesional que debe ser remunerada y sostenible en el tiempo.

Cada vez más, las estrategias de financiamiento tendrán que ver con los tipos de audiencia, línea editorial o formatos y no necesariamente con los tipos de medios. Mientras los nuevos medios se enfocan en generar ingresos a través de donaciones, membresías, *crowdfunding*, servicios de capacitación o consultoría, venta de productos o de espacios publicitarios, entre otros, los medios tradicionales tienen el reto de diseñar estrategias que combinen acceso a contenido web, en dispositivos y (todavía) en papel; suscripciones fijas o temporales; así como ingresos de la publicidad tradicional y del *native advertising*.

Se trata de un escenario donde debe prevalecer el diseño de modelos de negocio que garanticen la rentabilidad del medio o del proyecto editorial independiente, pero también la posibilidad de renovar, innovar, reinventarse, posicionando la calidad editorial y cuidando la trayectoria ganada. Se trata de encontrar el modelo ideal al que denominamos híbrido; un modelo flexible para adaptarse a cada medio, a cada audiencia y tipo de soporte, pero también para combinar fuentes habituales de ingreso con nuevas fuentes y diversificarlas.

En mayo de 2020 y en medio de plena crisis sanitaria, por ejemplo, el diario español *El País* lanzó su modelo de suscripción digital como parte de su transformación digital; cuatro meses después incrementó a 110.000 su número de suscriptores, de los cuales alrededor de 64.000 son digitales. “Es un buen inicio. Confiamos lograr en tres años una masa crítica como para solventar el futuro”, dijo el director de *El País*, Javier Moreno, en el 14.º Coloquio Iberoamericano de Periodismo Digital, organizado en línea por el Centro Knight, con el apoyo de Google News Initiative, el 1 de mayo de 2021. El directivo también explicó que la pandemia supuso “un punto de inflexión”, ya que, por un lado, se incrementó el tráfico en red, debido a la necesidad de los usuarios de buscar y encontrar información fiable; y, por otro lado, los periódicos que ya tenían muro de pago también vieron incrementar suscripciones (Moreno, 2021). En el caso de *El País*, Moreno aseguró que el medio llegó a registrar 180 millones de visitas a su página web durante la pandemia, lo cual superó las expectativas más optimistas. Estas experiencias revelan que los usuarios-consumidores-suscriptores revaloraron el rol de los medios y, a la vez, del oficio del periodista para la sociedad.

Experiencias similares, pero en especial de cambios súbitos, también las vivieron los medios digitales de América Latina, en búsqueda de la sostenibilidad. Durante el 2020, muchos medios digitales debieron aprender a conocer a las

audiencias y a definir modelos de negocio, basados en membresías, “todo a la par”, según comentó Yelitza Linares, gerente de estrategia y negocios del medio venezolano *El Pitazo*, en el mencionado coloquio del Centro Knight. En su caso, al inicio de la pandemia el 90 % de la audiencia era venezolana y el 10 % de otros países; ahora la relación es 60 %-40 %. La fundación del medio ocurrió en 2014 como un sitio web de noticias independiente.

Otros participantes también destacaron la importancia de fidelizar audiencia y lectores. Ahí radica gran parte del éxito experimentado por el Centro chileno de Investigación Periodística, sitio web de noticias fundado en 2014, donde más del 60 % de ingresos proviene de los lectores, según explicó Claudia Urquieta, editora de Comunidad del medio. Por su parte, Diego Dell’ Agostino y Chani Guyot coincidieron en que este tiempo de pandemia les enseñó a pensar simultáneamente en el trabajo periodístico y en la sostenibilidad de los proyectos. Dell’ Agostino es cofundador de *Posta*, radio argentina en línea que produce pódcast, fundada en 2014; Guyot es CEO y director de *Red/Acción*, medio digital argentino fundado en 2018 como un proyecto de periodismo humano.

Si contemplamos la realidad impuesta por la pandemia y por las realidades que vendrán, el modelo ideal de negocio para los medios ecuatorianos será, tal vez, el que se adapte a las audiencias que aún siguen comprando periódicos en las esquinas o a los voceadores y simultáneamente a aquellas que se vayan incorporando mediante suscripciones o membresías en las ediciones digitales.

En un intento por encontrar su propio modelo, *La Hora* habilitó en su página web, desde el 30 de julio 2020, un registro de difusión a través de WhatsApp, para que sus lectores reciban a diario la edición digital del medio, para multiplicar sus visitas en la web y, quizás a futuro, concretar pautas publicitarias por parte de los anunciantes. En algunos diarios de España, por ejemplo, esta red de mensajería ha demostrado ser un buen canal para llegar a más lectores y generar tráfico en sus páginas web. Los primeros en lanzar el servicio fueron el diario *La Rioja* en 2014 y el *Diario de Mallorca*, en 2015, a los que les siguieron otros medios hasta lograr un repunte en 2017, aunque en mayor medida en diarios locales que en los nacionales. Según el Informe de Noticias Digitales del Instituto Reuters, WhatsApp<sup>1</sup> fue la segunda red más usada en España para recibir información, después de Facebook y por encima de YouTube.

De forma paulatina o impulsado por el panorama que hemos vivido en 2020 y que aun en 2021 sigue siendo incierto a causa de la pandemia del coronavirus, cada medio deberá ir incorporando estrategias y aprendizajes hasta encontrar

---

<sup>1</sup> Según el informe de Noticias Digitales del Instituto Reuter, el porcentaje de llegada fue del 34 %, dos puntos porcentuales menos que los registrados en 2019.

su propio modelo. Mientras tanto, aquí ensayamos un modelo híbrido de negocio o una transición de modelo que podría ser aplicado por los medios ecuatorianos, considerando tanto los elementos mencionados, como las audiencias y formatos.

**Tabla 3.** Fuentes de financiamiento, según el tipo de medio

Medios convencionales	Nuevos medios
Venta directa de ejemplares: en quioscos, esquinas y por intermedio de voceadores.	<b>Publicidad:</b> Google AdSense, Programatic Ad Exchanges, venta directa de anuncios, Native Advertising y patrocinadores <i>influencers</i> .
Venta de optativos: colecciones de libros y productos diversos.	<b>Donaciones:</b> <i>crowdfunding</i> , suscripciones y membresías, donaciones y subvenciones.
Suscripciones: para versiones impresas y digitales.	<b>Agencias:</b> servicios de contenido, <i>branded content</i> , otros servicios como diseño de sitios web o campañas de redes sociales.
Publicidad: venta de anuncios para versiones impresas y digitales.	<b>Fuentes diversas:</b> eventos, consultorías, capacitación, ventas de productos.
Modelos híbridos de negocio: Medios convencionales y nuevos medios	

- Venta directa de ejemplares impresos (periódicos y revistas).
- Suscripciones y membresías (medios tradicionales y digitales).
- Membresías que reduzcan anuncios publicitarios (nativos digitales).
- Venta de publicidad (medios impresos y nativos digitales, además de redes de mensajería como WhatsApp).
- Venta de libros y productos editoriales elaborados por los periodistas del medio (impresos y digitales).
- Venta de optativos y productos (medios impresos y nativos digitales, además de redes de mensajería como WhatsApp).
- Contenido patrocinado: publinreportajes y venta de contenido con la misma calidad del medio (medios impresos y nativos digitales).

Fuente: Medios convencionales y nuevos medios consultados; Sembramedia. Elaboración propia

Este modelo, por supuesto perfectible, se presenta como una opción que combina estrategias simultáneas que pueden acoplarse a diferentes tipos de medios. Por ejemplo, las suscripciones garantizan acceso a contenido y

servicios, y constituyen una práctica en la que los medios tradicionales tienen experiencia incluso en sus versiones digitales. Por otro lado, las membresías rebasan el objetivo de las suscripciones y pretenden ir más allá de una lista de beneficios para los socios o miembros. Son relativamente nuevas en América Latina y particularmente en Ecuador, y justamente buscan convertir a sus socios en aliados estratégicos, involucrándolos no solo como aportantes de un modelo de negocios, sino como parte del proceso editorial, como el caso de *GK*, que lo mencionamos anteriormente, y que cuenta con una membresía mensual y una membresía anual. Hay que considerar que, además de sumar miembros que se involucren en la sostenibilidad e impacto que busca el medio, las membresías se sostienen en tres componentes: el primero, una estrategia que incluye la visión del medio en lo periodístico y económico, asimismo de un rol definido para las audiencias; el segundo, flujos o rutinas de trabajo compartidas por socios y periodistas; y el tercero, un programa de membresía que gestiona la interacción entre el medio y los socios o miembros (Zirulnick, Goliloski y Rosen, 2021).

Con respecto a la venta de libros y productos editoriales elaborados por los periodistas es una estrategia que puede fidelizar las audiencias con las que cuenta cada medio, pero también abrir la puerta a las nuevas, sean convencionales o digitales. A la vez, permite generar ingresos adicionales a los que se contempla por el contenido propio y la línea editorial del medio. Entre 2013 y 2019, *La Barra Espaciadora*, por ejemplo, ha publicado tres libros: *De a pie*, *El otro portal* y *Cuarentena*, este último junto a editorial El Conejo. En cambio, el medio *Código Vidrio* tienen a disposición los libros de investigación *El juego del camaleón*, de Arturo Torres; y *Rehenes*, de Arturo Torres y María Belén Arroyo; mientras, el medio *La Calle* ofrece a través de un catálogo de WhatsApp los libros *Formas de incendiar el día* y *Arturo Jarrín: La encrucijada de un hombre sereno*, de sus periodistas Juan Carlos Cabezas y Santiago Aguilar Morán. En el mismo catálogo también están a la venta camisetas promocionales del medio, así como opciones de pago a manera de contribuciones mensuales, de 4, 6 y 10 dólares. La venta de camisetas y de otros productos no editoriales, como jarros, accesorios, libretas, puede enfocarse en públicos específicos, que no necesariamente son lectores o seguidores de los medios, como niños y adolescentes, adultos mayores, amantes del arte, los deportes y las ciencias, entre otras áreas, pero que con el tiempo también pueden formar parte de las audiencias que los medios buscan consolidar.

Otra estrategia potencial y de doble vía es la generación de contenido. Se trata de publibreportajes, pero no solo de eso. Así como algunos medios tradicionales poseen editoriales que producen diferentes tipos de publicaciones, los emprendimientos pueden enfocar su atención a marcas o personas que necesitan comunicar su trabajo o comunicarse con sus públicos específicos a través

de contenidos no necesariamente institucionales o corporativos. La clave está en identificar a las empresas, instituciones, organizaciones y actores sociales que requieran esos contenidos de calidad para promocionar sus servicios o productos o simplemente para hacerse conocer porque lo que sí está claro es que son los profesionales de los medios quienes pueden generarlos; sobre todo los periodistas de emprendimientos digitales que no siempre dependen de contratos de exclusividad. Su situación más bien retrata condiciones de trabajo ocasional o de trabajos múltiples para diferentes medios, aunque esto es materia de otro tema.

De regreso al tema, antes de la crisis sanitaria los emprendimientos ya venían experimentando una innovación digital y en el país ya se advertía la necesidad de evolucionar a un modelo de negocio que sostenga su monetización en las audiencias y dependa menos de las marcas (Moreano, 2018). Sin embargo, la época de pandemia empujó a los medios a renovarse en todo sentido; pero, en lo que respecta a sus estrategias de financiamiento, hemos constatado que algunos han debido recurrir a modelos híbridos de financiamiento —casi de manera espontánea— como garantía de sustentabilidad, tanto en los medios convencionales con versiones digitales como en los medios nativos digitales. Para algunos es una práctica que ha iniciado, pero que tomará su tiempo para consolidarse, sobre todo considerando que la tendencia en nuevos emprendimientos periodísticos ha sido innovar la propuesta de contenidos, la especialización temática y la investigación, pero no necesariamente innovar las estrategias de financiamiento. Tal como ha ocurrido con proyectos de periodistas de España, Francia, Estados Unidos, Argentina, Colombia, entre otros países, que han dejado (voluntaria o involuntariamente) sus medios tradicionales para lanzar sus emprendimientos, el punto de partida ha sido más bien la voluntad de poner en marcha iniciativas propias, la necesidad de proponer agendas renovadas e independientes y de unir esfuerzos aislados en un solo esfuerzo colectivo. Incluso, en algunos casos, ha sido el hecho de demostrarse a sí mismos o demostrar a las empresas mediáticas de las que salieron que son capaces de lograr el crecimiento profesional que esos espacios les negaron. El reto ahora es desarrollar proyectos sólidos en contenido, pero también en su capacidad de monetizar.

Algunos medios, especialmente los nativos digitales, se encuentran en pleno desarrollo de nuevas formas de financiamiento que determinan nuevas formas de hacer periodismo al garantizar la independencia editorial, lejos de anunciantes con intereses particulares, incluso lejos de aquellos que sí persiguen las grandes empresas mediáticas (no precisamente sus periodistas); y, no obstante, son de igual manera nuevas formas que reivindican viejos principios de hacer periodismo como el rigor y la calidad de los contenidos, la ética, la búsqueda de la verdad y la objetividad, pero ahora de la mano de estrategias sostenibles.

## Lecciones, a manera de conclusión

Desafío, actualización, adaptación, innovación, creatividad, etc., por separado o todo a la vez; esto es lo que caracteriza a la búsqueda del modelo de negocio ideal. Esto define al proceso de diseño de un modelo de negocio al que denominamos híbrido, un modelo necesario para la sustentabilidad de medios nuevos y tradicionales, en una época como la que vivimos. Como hemos dicho, se trata de un modelo que sea capaz de adaptarse a las necesidades y objetivos de cada medio y a las transformaciones de su entorno. Se trata de modelos en los que la diversidad de fuentes de financiamiento no descuida la calidad de contenidos y tampoco compromete a su línea editorial, en particular en el caso de medios emergentes que surgen como iniciativas editoriales independientes.

- Adaptación y creatividad a la vez: hablamos de modelos adaptables, pero no como una réplica de realidades ajenas a la nuestra o como una reproducción de modelos que han funcionado en otros países, en otros medios. Es más bien una oportunidad para construir modelos originales y personalizados, según las audiencias, plataformas y soportes. Una membresía, por ejemplo, debe entenderse como una relación de cercanía con los aliados o “socios” del medio y ya no como una forma de sumar un número más a la lista de suscriptores; la participación de nuevos financistas debe ser una oportunidad de sostenibilidad, pero también un compromiso permanente con un trabajo ético y de calidad.
- Innovación y calidad: es importante incorporar recursos y herramientas que fortalezcan las narrativas periodísticas y los productos comunicacionales, de acuerdo con las tendencias tecnológicas. Sin embargo, tan importante como ello es seguir generando contenido de calidad, un contenido innovador, por medio del periodismo especializado o de una línea editorial consecuente con las causas sociales desatendidas por la agenda mediática. Esto es clave para reivindicar el rol que en esencia tienen los medios de comunicación en la sociedad, pero también para lograr proyectos sostenibles en el tiempo. Aquí cabe, por ejemplo, la producción de libros de autoría de los periodistas, como un valor agregado para el medio o emprendimiento y para los propios periodistas.
- Desafío e innovación: es importante diversificar las fuentes de ingreso y planificarlas a mediano y largo plazo. Las organizaciones que impulsan emprendimientos periodísticos insisten en que el éxito está en no depender al ciento por ciento de ninguna fuente de financiamiento, sean anuncios publicitarios, donaciones o patrocinios. Los medios pueden ensayar combinaciones de fuentes basadas en membresías y donaciones; suscripciones y membresías, patrocinios y generación de contenido para marcas o públicos específicos e ir eliminando fuentes o incorporando nuevas, según sus necesidades.

- **Desafío y actualización:** los medios deben incorporar en sus equipos de trabajo a profesionales especializados que definan estrategias de financiamiento y que, a la vez, orienten a los periodistas, diseñadores y profesionales de otras áreas en conocimientos útiles para la gestión de proyectos. Esto no exime a los periodistas de considerar como prioridad la formación en administración y finanzas. Hemos visto que muchos emprendedores encuentran satisfacción en lanzar su página web o sus programas de entrevistas a través de Facebook, YouTube y otras redes sociales, como una forma de seguir vigentes ante las audiencias y el propio entorno profesional. No obstante, también hemos visto que dejan de lado la definición de un modelo de negocios, por lo menos inicial, o la planificación de ingresos mínimos que recompensen sus horas de trabajo. Quizá la recompensa está en el “salario emocional”, algo que según me explicaba un buen amigo describe al estímulo que da satisfacciones profesionales, aunque no ingresos económicos.
- **Creatividad e innovación:** son elementos necesarios para fidelizar lectores o socios y hacerlos partícipes activos de la construcción de los proyectos periodísticos. Creatividad para conocer a las audiencias y definir modelos de negocio, según sus necesidades y demandas. Creatividad para generar formas de comunicación permanente entre los medios y sus audiencias, socios y aportantes e innovación para hacer que esas formas de comunicación, de la mano de la tecnología, se construyan sobre la base de relaciones positivas y horizontales.



## Referencias

- Belleflamme, P., Lambert, T. y Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the Right Crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1836873#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1836873#)
- Breiner, J. (2013). Emprendimientos periodísticos: En búsqueda de sostenibilidad. *Revista Mexicana de Comunicación*, 133, 32-37.
- Campos-Freire, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El profesional de la información*, 24(4), 441-450. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.11>
- Dávila, A. (2017). Emprendimientos periodísticos: Una salida a la crisis de las empresas informativas. *Revista PUCE*, 104, 55-79. <https://doi.org/en> modelos híbridos de negocio
- Dircomfidencial. (2021). El 43% de los editores de prensa padecieron una caída de sus ingresos superior al 20% en 2020. <https://dircomfidencial.com/medios/el-43-de-los-editores-de-prensa-padecieron-una-caida-de-sus-ingresos-del-20-en-2020-20210423-0401/>
- Fundamedios. (2020, 2 de mayo). Ante la pandemia, decenas de medios de comunicación pueden extinguirse. <https://www.fundamedios.org.ec/medios-ecuador-tesis-pandemia-covid19/>
- IJNet. (2021). Red Internacional de Periodistas. Sobre Nosotros. <https://ijnet.org/es/about-us>
- Levoyer, S. (2020). La cooperación internacional en el desarrollo del ciberperiodismo de Ecuador: Los casos de los portales Plan V y Periodismo de Investigación. *#PerDebate*, 4, 158-173. <https://doi.org/10.18272/pd.v4i1.1905>
- Moreano, R. (2018). La evolución de los medios digitales pasa por el replanteamiento del modelo de negocio. *#PerDebate*, 2. <https://doi.org/10.18272/pd.v2i0.1338>
- Moreno, J. (2021). 14.º Coloquio Iberoamericano de Periodismo Digital. Centro Knight.

- Pardo-Baldeón, R. (2016). Nuevos proyectos de periodistas emprendedores en el escenario hiperlocal: El caso de la provincia de Castellón. *El profesional de la información*, 25(3), 423-430. <https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.12>
- Periodismo Público. (2020, 19 de octubre). Periodismo al servicio de la ciudadanía. <https://periodismopublicoec.com/2020/10/19/periodismo-al-servicio-de-la-ciudadania/>.
- Pew Research Center. (2020). Coronavirus-Driven Downturn Hits Newspapers Hard as TV News Thrives.
- Rojas, M., Yuste, E., Vásquez, J. y Celaya, J. (2014). Nuevos modelos de negocio en la era digital. Dosdoce.
- SembraMedia. (2021). Directorio de medios. <https://directorio.sebramedia.org/?page=1&order=-weight>
- SembraMedia, y Omidyar Network. (2017). Punto de Inflexión. Impacto, amenazas y sustentabilidad: Estudio de emprendedores de medios digitales latinoamericanos.
- WAN-IFRA. (2021). World Association of News Publishers. <https://wan-ifra.org/>
- Warner, J. (2020). Emprendimientos periodísticos sostenibles y exitosos en pandemia.
- Zirulnick, A., Goliloski, E., y Rosen, J. (2021). Definir la membresía. *The Membership Guide*. <https://espanol.membershipguide.org/handbook/como-empezar-con-la-membresia>