

**INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE MEDIOS DIGITALES:
DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO DISRUPTIVO**
Innovation in the digital media industry: designing a disruptive business model

**Innovación en la Industria de Medios Digitales:
Diseño de un Modelo de Negocio Disruptivo**

DEISY JUDITH VILLALBA BARRIOS

Tesis de grado de maestría

**Director:
Pablo Ángel Restrepo**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2024**

Gracias...

A mis padres, Oscar y Janeth, que han sido mi sostén y que han dado todo para que yo pueda cumplir con mis metas.

A mi director de tesis, Pablo Ángel, por su dedicación, compromiso, consejos y porque gracias a sus enseñanzas hoy soy mejor profesional

A Laorejaroja, por permitirme hacer el periodismo en el que siempre he creído

A mi, por la fuerza y la valentía y por demostrarme que puedo cumplir mis sueños.

CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1. General	11
1.1.2. Específicos	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. INTRODUCCIÓN	11
2.2 REVISIÓN LITERARIA	13
2.3. INNOVACIÓN EN LOS MEDIOS DIGITALES	19
2.3.1. Propuesta de valor	21
2.3.2. Clientes y relación con el usuario	24
2.3.3. Fuentes de ingreso	26
3. METODOLOGÍA	29
3.1. INTRODUCCIÓN	29
3.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	31
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
3.3. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
3.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS	38
4. RESULTADOS	39

4.1. INTRODUCCIÓN	39
4.2. FACTORES CLAVES PARA LA INNOVACIÓN	41
4.2.1. Comunidad como base de la innovación	41
4.2.1.1 Propuesta de Valor	41
4.2.1.2 Comunidad	42
4.2.1.2 Diversificación	43
4.2.2. Nuevas plataformas de contenidos	44
4.2.2.1. Comunicar abiertamente la esencia de la marca	45
4.2.2.2. Apostar por la personalización y la omnicanalidad	46
4.2.2.3. Experimentación	47
4.2.3. Medios y el uso de la tecnología	49
4.3. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DIGITALES	52
4.3.1. El reto de atraer talento	52
4.3.2. La cultura de innovación	54
4.4 HACIA LA CREACIÓN DE UNA RUTA DE INNOVACIÓN EN MEDIOS DIGITALES	56
4.4.1. Comunidad	58
4.4.2. Contenidos, interacción y canales	59
4.4.3. Tecnología, cultura de innovación, exploración y explotación del conocimiento	60
4.4.4. Sostenibilidad	61

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

62

REFERENCIAS

Tabla de Anexos

ANEXOS

ANEXO 1: Business Model Canvas

ANEXO 2: Mensaje invitación a Medios

ANEXO 3: Modelo de cuestionario de caracterización de Modelos de Negocio para organizaciones mediáticas

ANEXO 4: Aplicación de cuestionario de caracterización a *la diaria*

ANEXO 5: Guía de Entrevista Semiestructurada para medio de comunicación

ANEXO 6: Guía de Entrevista Semiestructurada para expertos en innovación

ANEXO 7: Carta de consentimiento

RESUMEN

El periodismo está experimentando una profunda transformación debido a los cambios en el ecosistema digital de los últimos años. Esto ha afectado la estructura interna de los medios, en especial de aquellos medios nativos digitales, que se enfrentan a grandes desafíos para lograr la sostenibilidad, dado que su propuesta de valor es un objeto intangible: la información.

Esta investigación se basa en una revisión de la literatura sobre innovación en medios digitales, un análisis del caso del medio uruguayo "*la diaria*" y una propuesta de modelo de negocio para medios digitales en Colombia.

A lo largo de esta investigación, se exploran las implicaciones de la innovación en la industria de los medios y cómo se aplican en factores claves del modelo de negocio; logrando identificar tres elementos esenciales para la innovación en medios digitales: la propuesta de valor basada en contenidos, la relación con la comunidad y la diversificación de fuentes de ingresos.

A través del análisis del caso del medio uruguayo *la diaria*, se incluyen elementos como la transformación de los medios en plataformas de contenidos, la importancia del desarrollo tecnológico y el desafío de ser competitivos en el mercado laboral, como elementos a ser evaluados por la industria actual.

Finalmente, se ha diseñado una propuesta de un modelo de negocio para los medios digitales, garantizando su sostenibilidad y relevancia en un entorno en constante evolución.

Palabras clave: Transformación digital, innovación, modelo de negocio, medios digitales, innovación en periodismo.

ABSTRACT

Journalism is undergoing a profound transformation due to changes in the digital ecosystem in recent years. This has affected the internal structure of media organizations, especially native digital media, which face significant challenges in achieving sustainability, given that their value proposition is an intangible object: information.

This research is based on a literature review on innovation in digital media, a case study of the Uruguayan media outlet *la diaria* and the design of an innovation roadmap for digital media in Colombia.

Throughout this research, the implications of innovation in the media industry and its application to key business model factors are explored, identifying three essential elements for innovation in digital media: the value proposition based on content, the relationship with the community, and the diversification of revenue sources.

Through the case study of the Uruguayan media outlet *la diaria*, elements such as the transformation of media into content platforms, the importance of technological development, and the challenge of being competitive in the job market are included as elements to be evaluated by the current industry.

Finally, a process has been designed to innovatively transform the business model of digital media, ensuring their sustainability and relevance in an ever-evolving environment.

Keywords: Digital transformation, innovation, business model, digital media, journalism innovation.

1. INTRODUCCIÓN

El periodismo está pasando por una profunda transformación causada por los cambios que se dan en el ecosistema digital, y que afectan a la estructura interna de los medios y a sus usuarios (Zabalondo et al., 2021). Tanto los diarios impresos, como la radio, la televisión y los medios digitales han tenido que evolucionar en un nuevo contexto tecnológico y económico (Badillo & Bourgeois, 2020), y repensar no sólo los procesos de producción y distribución de información, sino la forma en la que se desarrolla la industria (Casero-Ripollés & Izquierdo-Castillo, 2013).

Acorde con Zabalondo et al. (2021) citando a Hass (2011), la digitalización ha provocado que la industria de los medios sufra cambios más profundos y estructurales que otras industrias, dado que su propuesta de valor es un objeto intangible: la información. Esto debido tres situaciones: en primer lugar, porque estamos produciendo más información en los últimos 30 años, que en 500 años de historia (Sauvajol-Rialland, mencionado por Demuyter, 2019); segundo porque los motores de búsqueda como Google y BING tienen gran influencia en la cantidad de tráfico en los sitios web de los medios; y Meta (Facebook - Instagram), TikTok y otras redes sociales, intervienen sobre el contenido producido al tener el control en la distribución del mismo (Komissarov, 2022), al tiempo que ambos compiten con los medios en el mercado publicitario digital (Geradin, 2019). Y tercero, porque la Inteligencia Artificial comienza a jugar un rol relevante en el ecosistema y herramientas como Chat GPT están cambiando la manera cómo trabajan los periodistas (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2023).

Las salas de redacción no son ajenas al uso de la IA, ya que el uso de herramientas de transcripción, la verificación de contenido, el análisis de redes sociales y la generación de resúmenes de noticias personalizados, se ha vuelto más común (Newspaper Research Journal, 2023). En una encuesta reciente de ejecutivos de medios (editores y quienes ocupan altos cargos dentro de sus organizaciones), se encontró que casi una cuarta parte (23 %) usa la IA regularmente para recomendaciones y un 5% que lo considera una “gran parte de su trabajo” (Newman, 2023).

Por otro lado, Digital News Report (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2002 y 2023), uno de los estudios más importantes a nivel mundial sobre el comportamiento de las audiencias, nos habla sobre los relevantes cambios que están experimentando las audiencias a la hora de consumir medios. En este estudio se destacan algunos resultados:

- El interés por las noticias se está reduciendo considerablemente en todos los mercados, pasando del 63% en 2017 al 51% en 2022.
- En 2023 los jóvenes están menos interesados en los sitios web y las aplicaciones de los medios, y prefieren informarse a través de las redes sociales, las búsquedas o los agregadores móviles.
- La evasión selectiva de noticias ha aumentado porque la gente siente que éstas producen un efecto negativo en su estado de ánimo o porque consideran que son complicadas de entender.
- Las personas se mantienen reacias a registrar su dirección de correo electrónico en los sitios de los medios ya que no confían en el tratamiento de sus datos.
- La población joven es más reacia a pagar por noticias online, y la edad promedio del suscriptor digital es de casi 50 años.
- En plataformas como TikTok, Instagram y Snapchat los famosos, influencers y personalidades de las redes sociales ganan terreno en credibilidad frente a los periodistas.
- En Colombia, un 40% de personas usa WhatsApp para informarse y un 34% usa YouTube.
- En el país, hasta el 40% de los encuestados usan TikTok para cualquier fin y un 20% para informarse.

Ahora bien, todos los cambios que se están dando en la industria están impulsando a gran parte de las empresas a nivel mundial a transformarse, mejorar y optimizar continuamente los procesos y procedimientos operativos (Sewpersadh, 2023), y por ende la oferta de sus productos y servicios. Algunas organizaciones periodísticas están apostando por una transformación de sus modelos de negocios, pasando de la dependencia publicitaria tradicional a otros tipos de fuentes, como los contenidos de marca, el comercio electrónico, la oferta de

productos y servicios adicionales, las ayudas y subvenciones institucionales, las donaciones de particulares y el pago por contenidos informativos digitales (Vara-Miguel et al., 2023 citando a Olsen; Kalsnes; Barland, 2021 y Vara-Miguel et al., 2021).

La cada vez más presente Inteligencia Artificial, la influencia de las redes sociales en la producción y distribución de noticias y los cambios en los patrones de consumo de las audiencias plantean un gran desafío para las organizaciones de medios. En este contexto, la innovación se presenta como una necesidad para los medios, que deben saber hacer uso del conocimiento para desarrollar nuevas estrategias que les permitan seguir siendo relevantes y sostenibles en un entorno en constante evolución.

Basados en el contexto presentado, y al evidenciar que claramente existe un problema en la industria de medios, esta investigación busca responder a la pregunta ***¿Cómo transformar de manera innovadora el modelo de negocio de los medios digitales?***. Para hacerlo, esta investigación buscará primero realizar una revisión literaria sobre el tema de innovación en medios digitales con el fin de identificar puntos claves del comportamiento de la industria actual; segundo, realizar un análisis de la transformación del medio uruguayo *la diaria*, cuyo modelo de negocio es considerado como innovador en la industria; y tercero, diseñar una guía para que los medios digitales emergentes puedan desarrollar y adaptar su propio modelo de negocio disruptivo, con el fin de entregar una contribución significativa al mundo de la investigación y la innovación aplicada a la industria de los medios de comunicación.

Esta propuesta de investigación cobra relevancia al ser una oportunidad para explorar cómo, a través de la innovación y el conocimiento, se pueden crear estrategias disruptivas que garanticen la sostenibilidad de los medios digitales en Colombia.

Además, se espera aportar a la discusión sobre la innovación en el periodismo, centrada no sólo en garantizar su rentabilidad, sino que también en la exploración de nuevos formatos y en la creación de comunidades que comparten, producen y discuten contenidos específicos (Arrieta-Majul y Velez-Ocampo 2020).

Finalmente, se espera que este proyecto sirva como ruta estratégica para futuros proyectos periodísticos, con el objetivo de contribuir a su sostenibilidad y establecimiento como jugadores clave dentro del mercado, y como referentes de innovación.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. GENERAL

- Proponer una guía para que los medios digitales emergentes puedan desarrollar y adaptar su propio modelo de negocio disruptivo, facilitando la transformación e innovación en la industria de los medios digitales.

1.1.2. ESPECÍFICOS:

- Identificar las principales hipótesis, tendencias emergentes en la literatura especializada sobre la transformación del modelo de negocio y las mejores prácticas de la industria.
- Realizar un análisis del caso del medio uruguayo *la diaria*, con el objetivo de conocer cómo transformaron su modelo de negocio actual.
- Comprender los elementos claves que influyen en la construcción de un modelo de negocio para la industria de los medios digitales.

1. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Los avances en tecnología y la llegada de la inteligencia artificial generativa (McKinsey & Company et al., 2023); el aumento en la conectividad de las industrias internacionales (Seong et al., 2024); la intensa competencia y creciente

volatilidad de los mercados y cambios en las demandas de los consumidores (Si et al., 2020); y el papel de las redes sociales en el consumo de contenidos y el relacionamiento de las audiencias con las empresas (Kim, 2024); han provocado una reestructuración de todas las industrias a nivel mundial que luchan por adaptarse en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos o VUCA cómo lo definirían Bennett y Lemoine (2022), para referirse a "¡Oye, es una locura ahí fuera!".

Estos factores descritos anteriormente, están moviendo a las organizaciones a buscar la diferenciación y la sostenibilidad a través de la innovación en algunos componentes de sus modelos de negocio o en la creación de nuevos y disruptivos modelos (Agostini & Nosella, 2021). Christensen et al. (2008) nos dice que, aunque las historias de innovación en modelos de negocio de empresas bien establecidas son raras, si logran tener un gran impacto ya que *“11 de las 27 empresas nacidas en el último cuarto de siglo que crecieron hasta convertirse en el Fortune 500 en los últimos 10 años lo hicieron mediante la innovación del modelo de negocio”*

La innovación en el modelo de negocio ha sido estudiada por diversos autores a lo largo de los años (Hamel, 2000; Osterwalder y Pigneur, 2010; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Teece, 2010), coincidiendo todos en que dicho proceso debe centrarse en la creación de valor y los procesos que permiten crear dicho valor.

En la industria de los medios de comunicación, por su parte, la innovación en el modelo de negocio se ha centrado en los últimos años en la reestructuración de diversos aspectos que van desde la producción y distribución de contenidos; en su estilo narrativo; en el core (como un nuevo tema o mensaje); en la manera o canales por donde se consume un contenido; y en la diversificación de las fuentes

de financiación (Bleyen et al. 2014; Dowling, 2015; Zhang, 2018, Rojas-Torrijos et al., 2020; Saad & Da Silveira, 2021; Durban, 2021; Vara-Miguel et al., 2023).

Para esta investigación es relevante revisar cómo la industria de los medios digitales ha entendido la innovación y ha transformado su modelo de negocio a raíz de los cambios que trajo la pandemia por Covid 19 (Avilés et al., 2022; Y. Kim, 2020), con el objetivo de entender cuáles son las áreas donde se aplica la innovación en las salas de redacción y las formas como dichas organizaciones son sostenibles.

Para lograr dicho objetivo se realizó una revisión de literatura en torno a la innovación en el periodismo y los modelos de negocio aplicados en medios digitales desde el 2020 hasta el 2023; después se realizó un análisis del caso con un medio digital que en los últimos años hubiera realizado la transformación de su modelo de negocio, y finalmente, se contó con la participación de expertos en innovación y modelo de negocios disruptivos, con el objetivo de tener una comprensión global sobre cómo aplicar la innovación en la industria de los medios de comunicación digitales.

2.2 REVISIÓN LITERARIA

Como metodología para la revisión literaria de esta investigación, se realizó una búsqueda en la base de datos de Scopus de los siguientes términos “Innovation” AND “Journalism”, “Business model” AND “Digital media”, “Innovation” AND “Business Model”, “Entrepreneurship” AND “Journalism”, “Entrepreneurship” AND “Digital Media”. En dicha búsqueda se obtuvieron 963 resultados solo para el primer término y 189 para el segundo, mostrando la gran cantidad de resultados respecto al tema seleccionado.

Debido a la gran cantidad de resultados, se realizó una revisión de título y abstract descartando los papers que no estuvieran directamente relacionados con el objetivo de investigación de este trabajo hasta obtener una muestra representativa inicial de 50 publicaciones. Luego, se aplicaron una serie de criterios de selección con el fin de acortar la cantidad de papers: 1) Publicaciones entre los años 2020 a 2023, ya que se considera que la pandemia del Covid 19 fue un factor determinante en el consumo de noticias, la credibilidad de los medios de comunicación y la capacidad de los ciudadanos para detectar noticias falsas (Casero-Ripollés, 2020; Nielsen, 2022). 2) Que dichas publicaciones fueran parte de revistas de categoría Q1, para esta clasificación se tomó como base el indicador SCImago Journal Rank. Y finalmente, 3) Una lectura inicial de los textos para verificar que su temática estuviera directamente relacionada con el objeto de estudio.

Adicionalmente, se hizo uso del servicio de búsqueda bibliográfica de la Biblioteca Luis Echavarría Villegas de La Universidad EAFIT que, después de una solicitud y una entrevista virtual, entregó una base de 30 publicaciones relacionadas con los términos mencionados anteriormente. A esta base se le aplicaron los mismos criterios expuestos y descartaron las publicaciones repetidas o que no pertenecieran a revistas. Con esto se añadieron 2 artículos a la revisión literaria.

Además, se realizó una exploración en el motor de búsqueda de Google sobre el tema, y se añadió un estudio realizado en 2023 por Reuters Institute for the Study of Journalism debido a la pertinencia del tema con la investigación. Finalmente, se realizó la excepción con dos artículos de 2019 y dos publicaciones pertenecientes a revistas Q3 debido a que presentaban insights relevantes para este trabajo. El resultado de esta búsqueda se indica en la Tabla 1.

Tabla 1 Revisión literaria

Nombre	Autor	Journal	Ranking	Año
New Online Journalism Businesses: Exploring Profiles, Models and Variables in the Current Brazilian Scenario	Saad, Elizabeth	Digital Journalism	Q1	2021
Modelos de negocio ajustados para proyectos periodísticos reposados: subsistencia económica de medios slow.	Agirre-Maiora, A., Murua-Uria, I., & Zabalondo-Loidi, B.	Profesional de La Información	Q1	2020
The travel narrative as a business model. Diario de un nómada case study	Ventín-Sánchez José Augusto	Estudios Sobre el Mensaje Periodístico	Q1	2021
Monetización de diarios digitales: experiencias de extensión de marca y prescripción de compra	Luis Sangil; Francisco Campos-Freire; Francisco J. Pérez-Latre	Profesional de La Información	Q1	2023
The emergence of native podcasts in journalism: Editorial strategies and business opportunities in Latin America	Rojas-Torrijos, José Luis Caro-González, Francisco Javier González-Alba, José Antonio	Media and Communication	Q1	2020

The new cooperative press in Western Europe: an alternative model between tradition and journalistic innovation	Camps-Durban, Eloi	Estudios Sobre el Mensaje Periodístico	Q1	2021
Evolution, trends and future of native media: From avant-garde to the epicenter of the communications ecosystem	López-García, Xosé Silva-Rodríguez, Alba Vázquez-Herrero, Jorge	Profesional de la Información	Q1	2023
New media innovation: The case of entrepreneurial sports journalism	Manfredi-Sánchez, Juan-Luis Rojas-Torrijos, José-Luis Herranz De-la-Casa, José-María	Profesional de la Información	Q1	2023
Tight business models for slow journalism projects: Economic subsistence of slow media outlets	Agirre-Maiora, Antxoka Murua-Uria, Imanol Zabalondo-Loidi, Beatriz	Profesional de la Información	Q1	2023
Digital News Business Models in the Age of Industry 4.0: Digital Brazilian News Players Find in Technology New Ways to Bring Revenue and Competitive Advantage	Mathias-Felipe de-Lima-Santos, Lucia Mesquita, João Guilherme de Melo Peixoto & Isadora Camargo	Digital Journalism	Q1	2022

The Adoption of Technology and Innovation Among Native Online News Media in Colombia	Víctor García-Perdomo, María Isabel Magaña	International Journal of Communication	Q1	2020
Improvisation and Entrepreneurial Journalism: Reimagining Innovation	Willemsen, Sofie Witschge, Tamara Sauer, Sabrina	Journalism Studies	Q1	2021
Entrepreneurship and innovate for the creation of employment in Journalism	Peinado y Miguel, Fernando Barba, Dolores Rodríguez	Historia y Comunicación Social	Q1	2020
Industry 4.0 and business models: a bibliometric literature review	Lara Agostini, Anna Nosella	Business Process Management Journal	Q1	2021
Business Models For Journalism: A Methodological Proposal For Case Studies	Marín-Sanchiz, Cristian Ramón Carvajal-Prieto, Miguel	Index.comunicación	Q1	2019
Innovación en el periodismo desde perfiles no periodísticos. Estudio comparado de cinco media labs iberoamericanos.	Alba, J. A. G., González, F. J. C., Torrijos, J. L. R., & Curiel	Doxa Comunicación	Q3	2023
Journalists' views on innovating in the newsroom: Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets	Jose A. García-Avilés, Miguel Carvajal-Prieto, Félix	The Journal of Media Innovations		2019

	Arias-Robles, Alicia de Lara-González			
Time to step away from the 'bright, shiny things'? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change	Julie Possetti	Published by the Reuters Institute for the Study of Journalism with the support of the Facebook Journalism Project	N/A	2018

La revisión literaria deja en evidencia un factor muy importante y es que algunos autores relacionan la búsqueda por nuevas formas de interactuar con la audiencia y la creación de nuevos diseños de modelo de negocio sostenibles como una característica propia del 'periodismo emprendedor', lo que da lugar a que estas nuevas organizaciones tengan un énfasis en el lado empresarial del periodismo, y que, a diferencia de los medios tradicionales, estén en búsqueda de maneras creativas para hacer su trabajo financieramente viable en un entorno de rápida y cambiante evolución (Willemsen et al., 2021; Alba et al., 2023).

En términos generales, acorde a las investigaciones de los últimos años, la innovación en los medios nativos digitales se mide desde (1) la propuesta de valor, entendida en este caso como la producción de contenidos; (2) la distribución de dichos contenidos en diferentes plataformas y formatos; (3) la diversificación de fuentes de ingreso y (4) la manera cómo se relaciona el medio con su público; en una apuesta por hacer de la innovación algo más que un ciclo repetitivo de producción de noticias diarias (Avilés et al., 2018b). A continuación explicaré a profundidad cada uno de estos hallazgos, desde lo general hasta lo más relevante para la innovación en los medios digitales.

2.3. INNOVACIÓN EN LOS MEDIOS DIGITALES

La innovación es un concepto ampliamente investigado desde diferentes frentes de conocimiento. Schumpeter (1939), es uno de los primeros autores en teorizar frente al concepto definiéndolo como "la puesta en marcha de una nueva función de producción, que incluye una nueva mercancía o producto, una nueva forma de organización o fusión, la apertura de nuevos mercados, entre otros". Más adelante, el Oslo Manual (2018) diría que "una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores"; dentro del Manual se destaca que los componentes claves de la innovación son el conocimiento, la novedad, la utilidad, y la creación de valor. Por su parte, Davenport & Prusak (1998) indican que la innovación se basa en la adopción de una idea nueva en una organización que implique un cambio, lo que genera ventajas competitivas; Nonaka & Takeuchi (1995) nos hablan sobre innovación como un proceso

organizacional de creación de conocimiento que se da a partir de la interacción entre personas, siendo la clave para la sostenibilidad organizacional; y Kim y Mauborgne (2004), en su libro *Blue Ocean Strategy*, se refieren a la innovación de valor como un salto cualitativo tanto para los compradores como para la organización, impulsando a las organizaciones a que no solo se queden en la creación gradual de valor sino que se enfoquen en crear nuevos mercados.

En la industria de los medios digitales, encontramos 5 perspectivas sobre los motivos que llevan a los medios a crear innovaciones:

1. **Vivimos en una era de cambio:** en la industria de los medios de comunicación lo único constante es el cambio y es por eso que la innovación es esencial si se desea sobrevivir en la industria (Posetti, 2018). Dichas transformaciones son causadas por los cambios tecnológicos de los últimos años, que han dado paso a cambios culturales, sociales y políticos por lo que, según Saad y Da Silveira (2021), la forma de producir, distribuir y consumir contenido periodístico se ven alteradas, abriendo paso a nuevas iniciativas periodísticas pero también a un consumidor más activo.
2. **La entradas de nuevos competidores:** acorde con Durban (2021) la multiplicación de actores en el mercado de la comunicación ha creado un desplazamiento de los medios de una posición central a una periférica, donde deben competir con otras empresas no periodísticas por la atención de las audiencias, lo que dificulta la estabilización de un modelo de negocio. Sin embargo, para este autor es a través de la innovación como los medios pueden alcanzar la sostenibilidad a corto y largo plazo.
3. **Audiencias exigentes:** Damas y Satizábal-Idárraga (2023) hacen hincapié en el papel de la innovación de los medios al decir que “corremos el riesgo de que a las audiencias las noticias les resulten agotadas y limitadas en comparación con lo que encuentran en otros productos que consumen. En este contexto, la innovación se convierte por tanto en algo innegociable, igual que lo es verificar correctamente los datos, tener buenas ideas para contar historias o ser imparciales”. (p. 2).

4. **Garantizar la viabilidad empresarial:** Avilés et al. (2018a) nos dice que la innovación en los medios requiere una gestión que integre a las personas con los recursos en los procesos de cambio, relacionando la tecnología, la comunicación y la organización. De esta manera los autores definen la innovación en los medios como “la capacidad de reaccionar a los cambios en productos, procesos y servicios a través del uso de habilidades creativas que permiten identificar y resolver un problema o necesidad de manera que resulte en la introducción de algo nuevo que añade valor a los clientes y, de esta manera, fomenta la viabilidad de la organización mediática”. (p. 3-4). Esta definición nos muestra que la innovación en el periodismo debe tener un enfoque multifacético, estratégico e integrado entre la audiencia, la organización y los periodistas que trabajan en dicha empresa.

Para resumir, podemos identificar una tendencia en el pensamiento de los autores que argumentan que la innovación en medios nativos digitales se da primero en el producto, entendido como la experimentación en los contenidos y los formatos narrativos, es decir la manera cómo se constituye una historia; segundo en la participación de las audiencias y la manera de cómo involucrarlas; tercero en la creación y uso de herramientas y soluciones tecnológicas; y cuarto en la diversificación del modelo de negocio (Avilés et al., 2018a; Damas & Satizábal-Idárraga, 2023; Posetti, 2018; García-Perdomo & Magaña, 2020), además, Durban (2021b) añade un quinto elemento, y es la innovación social, que se refiere a “conseguir la transformación societal a partir de elementos existentes o de nueva creación”. (p. 450)

2.3.1. Propuesta de valor

Los orígenes del concepto de Modelo de Negocio pueden remontarse a la propuesta de Drucker (1954) que nos habla de los principios de descentralización, gestión basada en objetivos, trato justo a los empleados y responsabilidad social empresarial; como las bases para crear entornos de trabajo sostenibles, potenciar la innovación y garantizar el crecimiento a largo plazo de las empresas. Para Drucker (1990) un modelo de negocio debe explicar cómo funciona una

organización y debe responder a tres preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? y ¿Cómo se va a generar dinero en este negocio?

Osterwalder et al. (2005) ha definido el Modelo de negocio como una herramienta que contiene una serie de elementos que se relacionan entre ellos para crear valor para uno o varios segmentos de clientes, lo que genera flujos de ingresos rentables y sostenibles. De esta manera, los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, comprender, comunicar y compartir la lógica de la organización. Para diversos autores la implementación y gestión del modelo de negocio debe incluir un plan definido mucho más concreto, como una estructura empresarial, además de poder estar financiado a través de fondos internos y externos (Webster, 2002, Lindič & Da Silva, 2011)

Dentro de la estructura del lienzo (Ver Anexo 1) propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), “la propuesta de valor es lo que hace que un cliente se decante por una u otra empresa”, en este sentido la propuesta de valor se refiere a la serie de ventajas innovadoras o existentes que se ofrecen a los clientes; por lo que respondería a ¿Qué valor se proporciona a los clientes? ¿Qué problema se ayuda a solucionar? ¿Qué necesidades se satisfacen? ¿Qué paquetes de servicios o productos se ofrecen a cada segmento del mercado?

Para los medios nativos digitales la propuesta de valor se centra en los contenidos que realizan, y por tanto en los últimos años, estas empresas han replanteado sus estrategias editoriales para así lograr la diferenciación frente a otros creadores de contenido y plataformas tecnológicas (Alba et al., 2023)

Para García-Perdomo y Magaña (2020) los medios nativos digitales, se presentan como la mejor alternativa a los medios tradicionales que, “al estar vinculados al establecimiento político y económico, no ofrecen una cobertura en profundidad de algunos de los temas sociales más relevantes” (p. 9), esto deja un vacío en la información que puede ser llenado por los medios nativos digitales, por lo que su propuesta de valor se centra en “información de alta calidad, contextual, útil, exclusiva y valiosa que explora ángulos y perspectivas que no son cubiertos por los medios tradicionales”. (p. 10)

Al describir su propuesta de valor, los medios nativos digitales resaltan términos como “investigación”, “independencia”, “transparencia”, “profundidad” y “calidad”, para denominar los productos producidos, que hacen parte de una agenda propia que aboga por temas originales y la profundización tanto en cuestiones actuales como en temas de fondo. (De-Lima-Santos et al., 2022)

Creación de la Propuesta de Valor

A la hora de crear una buena propuesta de valor, Christensen et al. (2008) nos dice que la precisión es el atributo más importante para el cliente, es decir, qué tan perfectamente logra el trabajo que debe hacer el cliente y nada más (Jobs to Be Done); por lo que los autores resaltan que la mejor manera para crear una propuesta de valor es pensar en las cuatro barreras que impiden que las personas realicen trabajos específicos: riqueza, acceso, habilidad o tiempo insuficientes.

Los medios nativos digitales se han centrado en el acceso, es decir, en la manera cómo se cuentan las historias, y también en el tiempo insuficiente de las personas para acceder a la información, por lo que la forma cómo se presentan los contenidos ha cobrado relevancia.

Con respecto a la forma de contar las historias, Durban (2021a) nos dice que los medios nativos digitales que están apostando por la innovación en sus contenidos, están girando hacia géneros periodísticos de formato largo como el reportaje, la crónica o la entrevista, que potencializan un regreso al periodismo de investigación, al periodismo narrativo y al llamado slow journalism; Maiora et al. (2020) considera que es allí donde se prioriza la calidad frente a la cantidad alejándose de la rapidez, la novedad, la instantaneidad y la brevedad, propia en su mayoría de la prensa tradicional, para tratar los temas dentro de una temporalidad más pausada, tanto en la producción como en el consumo.

Por otra parte, la incorporación de nuevos formatos que le permitan a los clientes mantenerse informados de manera fácil, rápida y oportuna, hace que formatos como la producción de webdocs (documentales web interactivos) con narrativas inmersivas (De-Lima-Santos et al., 2022); el uso del periodismo de datos y las narrativas locales (Saad & Da Silveira, 2021); los suplementos monográfico y los

vídeos de opinión y análisis de los periodistas (Durban, 2021b); la gamificación del periodismo (Avilés et al., 2019); los podcast (Rojas-Torrijos et al., 2020), los libros impresos (Ventín-Sánchez, 2021); o las revistas impresas de nicho (Maiora et al., 2020), cobren fuerza a la hora de crear nuevos productos.

Otra de las formas que han encontrado los medios digitales, tanto nativos independientes como tradicionales, para fortalecer su propuesta de valor ha sido facilitando el acceso a la información mediante la diversificación de plataformas y canales de distribución en los que se destacan: las redes sociales y los canales de Youtube (Ventín-Sánchez, 2021); canal de WhatsApp que proporciona a los usuarios alertas de noticias y boletines en la mañana y los finde se semana para suscriptores (Avilés et al., 2019); o aplicaciones móviles que funcionan como un sistema de alertas de nuevos contenidos (Durban, 2021b).

La propuesta de valor de los medios nativos digitales responde entonces a la pregunta de Osterwalder y Pigneur sobre la necesidad que se satisface, al proporcionar contexto e investigación, supervisando a los poderes económico-políticos y dando voz a las comunidades subrepresentadas (García-Perdomo & Magaña, 2020), a través de contenidos creados diferentes formatos y distribuidos en gran variedad de canales para que sus clientes puedan hacer el trabajo (Jobs to Be Done) de mantenerse informados de manera rápida y oportuna.

Con esto podemos inferir que la creación de una propuesta de valor innovadora para los medios digitales implica conocer las demandas y necesidades de los usuarios, lo que implica la producción de contenido de calidad y la diversificación de canales de distribución para que la información llegue de manera oportuna y rápida.

2.3.2. Clientes y relación con el usuario

Los clientes son el centro de toda estrategia. Osterwalder y Pigneur (2010) consideran que es importante que las empresas definan el segmento del mercado al cual desean dirigirse, de esta manera el modelo de negocio podrá diseñarse con base al conocimiento exhaustivo de las necesidades del cliente específico; por

ello se debe realizar una segmentación de mercado y se deben distinguir los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la organización.

Para los medios de comunicación en general esta segmentación se basa en el modelo de negocio de larga cola (long tail) donde hay una democratización de la distribución por medio de internet y en dos patrones claves: las plataformas multilaterales y la gratuidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1. **Plataformas multilaterales:** el primer patrón se da porque los medios tienen varios grupos de clientes, por un lado las personas que consumen los contenidos, y por el otro los anunciantes o empresas que pagan por publicidad para llegar a ese público (Maiora et al., 2020; Ventín-Sánchez, 2021).

Sin embargo, al no depender tanto de la publicidad como si lo hacen los medios tradicionales, los medios nativos digitales están innovando en la manera cómo se relacionan con sus usuarios, creando una relación más bilateral e invitándolos a involucrarse en la elaboración de contenidos a través de la sugerencia de temas, las denuncias, o brindando a los periodistas conocimiento experto o testimonio (Durban, 2021b).

Maiora et al. (2020) destacan que “Cuidar la comunidad de lectores es clave para la supervivencia” por lo que la manera como se interactúa con la audiencia es fundamental en el desarrollo económico del medio. En su investigación, los autores encontraron que algunos medios digitales de Europa realizan encuentros con sus lectores a través de redes, imparten cursos y talleres donde se conversa sobre periodismo y realizan encuestas con el fin de conocer la opinión de sus suscriptores y que tengan la oportunidad de proponer mejoras.

Por su parte, García-Perdomo y Magaña (2020), concluyen que para los medios nativos digitales de Colombia el uso de la tecnología es primordial para mejorar la relación con su audiencia, destacando que para los medios la clave está en entender a sus audiencias como comunidades que “pueden reunirse en torno a la tecnología digital”, por lo que es importante mantener su credibilidad con su comunidad que aumentar el tráfico web, de esta manera “la tecnología digital

ayuda a los nativos en línea a producir innovaciones editoriales y transformar sus narrativas más allá de los clics”. (p. 15).

2. **Gratuidad:** el segundo patrón, la gratuidad, se da porque los medios de comunicación se mueven en “un mercado de consumo digital donde la gratuidad es regla común y el pago por contenidos sigue siendo mínimo” (Maiora et al., 2020), por lo que un segmento del mercado financia los productos, en este caso los contenidos, que se ofrecen gratuitamente a otro segmento.

Algunos de los medios españoles investigados por Maiora et al. (2020) hacen hincapie en la necesidad de crear conciencia en su público sobre que el periodismo independiente y de calidad no puede ser gratuito, y de lo “peligroso que es no pagar por la prensa, porque, si no la pagan ellos, la está pagando alguien, en este caso los bancos y las grandes empresas” (p. 8)

La relación entonces de los medios nativos digitales con sus clientes se basa en el fundamento de la fidelización y el aumento del promedio de beneficios por cliente que plantean Osterwalder y Pigneur (2010), por lo que la innovación se da cuando los medios comienzan a reflexionar cuidadosamente y de manera informada sobre lo que el usuario final realmente quiere, de manera que se logre ser precisos, reflexivos y dar a los usuarios solo lo que ellos quieren (Posetti, 2018).

En la revisión literaria escogida para esta investigación no se logró encontrar información sobre cómo los medios digitales se relacionan con su otro tipo de cliente: las organizaciones y empresas que pagan por publicidad o contenido. Ni tampoco sobre las relaciones que los medios tienen con organizaciones benefactoras o donantes.

2.3.3. Fuentes de ingreso

A pesar de su importancia en el ecosistema digital, los medios nativos digitales no tienen recursos financieros estables y muchas veces tienen dificultades para articular modelos de negocio que garanticen su sostenibilidad (García et al., 2023).

Para Osterwalder & Pigneur (2010) las empresas pueden crear una o varias fuentes de ingreso y cada una puede tener una fijación de precios diferenciada, de esta manera, se puede bajar la incertidumbre. Es por ello que este tipo de medios combinan la publicidad digital y el pago por contenido con otras fórmulas innovadoras que se apoyan en su relación y fidelización de usuarios por lo que las fuentes de financiación parecen no seguir un mismo patrón (Maiora et al. 2020).

Para los medios nativos digitales la diversificación de fuentes de ingreso ha cobrado relevancia, valiéndose de diferentes fórmulas (Avilés et al., 2018a; Damas & Satizábal-Idárraga, 2023; De-Lima-Santos et al., 2022; Durban, 2021a; García-Perdomo & Magaña, 2020; Maiora et al., 2020; Rojas-Torrijos et al., 2020; Saad & Da Silveira, 2021) en las que se destacan:

- El crowdfunding: una herramienta que ayuda también a construir comunidad en torno al proyecto periodístico
- Complementos en impreso: algunos medios han optado por ofrecer una suscripción a revistas o libros especiales que complementan la labor digital
- Merchandising de elementos relacionados con la marca
- Charlas, talleres o participaciones en conferencias
- La producción de contenido para otros clientes
- Contenido patrocinado
- Donaciones de organizaciones sociales, ONG, filántropos internacionales
- Monetización de videos
- Subvenciones de empresas privadas
- Proyectos educativos

Esta diversificación en diferentes fuentes de ingreso es posible gracias a lo que Sangil et al. (2023) llaman “hacer una extensión de marca”, en la que los medios se aprovechan del valor, el reconocimiento y la reputación de su marca como un activo comercial para crear productos nuevos. Los autores destacan que para que una extensión de marca funcione adecuadamente, ésta debe encajar con el valor y los principios del medio.

Acorde con Christensen et al. (2008), una vez que las empresas tienen clara su propuesta de valor, deben integrar sus recursos y procesos clave para lograr

“hacer un trabajo a la perfección para un conjunto de clientes”; para los medios nativos digitales la clave de la viabilidad económica ha sido contar con una estructura reducida y mantener bajo los costos de funcionamiento sin descuidar la promesa de valor, valiéndose del uso de recursos tecnológicos y tratando de simplificar sus procesos de creación y distribución de contenidos. (Maiora et al., 2020; De-Lima-Santos et al., 2022).

Podemos concluir entonces que, acorde con la literatura, la innovación en los medios digitales en los últimos años se ha enfocado en la construcción de una propuesta de valor centrada en contenidos atractivos y diferenciales que se distribuyen a través de diversos canales; la consolidación de la relación con los usuarios por medio de un conocimiento más profundo de sus necesidades; y la diversificación de fuentes de ingreso diferentes a la publicidad tradicional. Sin embargo, encontramos que las investigaciones nos siguen mostrando una industria permeada por agentes externos como las plataformas de redes sociales que obligan a los medios a adaptar sus contenidos a sus estándares a la hora de crear y distribuir contenidos y que, en general, los medios digitales deben valerse de muchas estrategias para garantizar su viabilidad económica frente a los medios tradicionales que cuentan con los apoyos económicos para su funcionamiento.

Al mismo tiempo, encontramos un vacío en la literatura sobre propuestas realmente disruptivas en los modelos de negocio de los medios de comunicación en los últimos años, con lo que podemos preguntarnos: ¿Es posible desafiar la noción convencional de la industria de los medios de comunicación? ¿Cómo crear innovación en valor en los medios digitales? y especial foco en la pregunta de investigación de este trabajo: *¿Cómo transformar de manera innovadora el modelo de negocio de los medios digitales?*

En el siguiente capítulo se propone un análisis del caso del medio *la diaria* de Uruguay, con el fin de conocer de fondo cómo ha realizado su proceso de transformación de modelo de negocio en los últimos años y los desafíos a los que se enfrenta al ser un medio independiente, garantizando su sostenibilidad y viabilidad de portafolio. Así mismo, se plantea una serie de entrevistas con expertos en el tema de innovación para comprender cómo la industria de los medios puede articularse con otros actores del sistema e implementar

herramientas y conocimientos que le permitan la creación de un modelo de negocio que tenga la capacidad de dar respuesta a la pregunta sobre cómo nos informaremos en los próximos años.

3. METODOLOGÍA

3.1. INTRODUCCIÓN

Dentro de la revisión literaria y la búsqueda de información sobre investigaciones similares en el periodo de tiempo seleccionado 2020 - 2023, se evidenció que, si bien hay una apuesta por la comprensión de la propuesta en contenidos y fuentes de ingresos de varias organizaciones comunicacionales, este acercamiento aborda de manera parcial el concepto 'modelo de negocio' y el de 'innovación', sin que se realice una presentación a profundidad de los factores que permiten a estas organizaciones crear portafolios con productos innovadores o la diversificación de sus fuentes de ingresos.

Sanchiz y Prieto (2019) ya nos hablaban de este vacío al decir que existen cierto déficit dentro del campo de la investigación periodística, ya que los análisis de los modelos negocio en el periodismo se han realizado con casos o visiones panorámicas pero sin la adopción de una perspectiva holística, concibiendo el modelo de negocio solo desde los ingresos y no como un sistema de creación de valor.

Debido a este vacío teórico, y con el objetivo de tener una visión más detallada que contribuya a dar respuesta a la pregunta de investigación: ***¿Cómo transformar de manera innovadora el modelo de negocio de los medios digitales?*** Se realizó un análisis de un medio de comunicación reconocido por el proceso de transformación de su modelo de negocio, para lo cual se realizaron entrevistas con quienes trabajan día a día dentro de la empresa, así como los datos e información hallada en fuentes secundarias. Para realizar este análisis se tomó como referencia el Estudio de Caso que, acorde a Sampieri et al. (2018), se enfoca en profundizar en los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes, y se orienta a fomentar el aprendizaje a través de la experiencia y los puntos de vista de los individuos, valorando los procesos analizados y generando teorías que se fundamentan en las perspectivas de las personas.

Acorde con Eisenhardt (1989), el Estudio de Caso es una estrategia de investigación que se enfoca en comprender la dinámica de un fenómeno en su contexto real, combinando múltiples fuentes cuantitativas y cualitativas en la recopilación de datos en métodos como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. Yin (2018) explica que un Estudio de Caso “investiga un fenómeno contemporáneo (el 'caso') en profundidad y dentro de su contexto del mundo real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto pueden no ser claramente evidentes” (p. 14).

El Estudio de Caso permite el uso de múltiples herramientas para capturar los datos y comprender las peculiaridades del fenómeno a estudiar (Sampieri et al., 2018). Para el análisis de esta investigación se tomaron algunas herramientas utilizadas en el Estudio de Caso como un instrumento de caracterización, entrevistas a profundidad, observación, recolección documental y se utilizará la triangulación de fuentes de datos como eje del análisis (Green, 2011), a través de la entrevista a expertos.

Dentro de la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es relevante desde un punto de vista probabilístico, por lo que para esta investigación y siguiendo las sugerencias de Sampieri et al. (2018) y Yin (2018) se tomará como muestra una sola unidad de análisis, lo que permitirá realizar una investigación a profundidad sistemática y holísticamente.

Se seleccionó la organización *la diaria*, de Uruguay, considerado “pionero y referente del periodismo digital en Iberoamérica” (Fundación Gabo, 2021); e innovador en “ámbitos como el de su fórmula periodística, su modelo de negocio o la relación con su audiencia” (Nafría & LatAm Journalism Review, 2021), las cuales profundizaremos más adelante.

Para seleccionar la muestra se tuvieron en cuenta varios criterios de selección expuestos más adelante, pero dada la naturaleza del trabajo y el enfoque en medios nativos digitales no se tuvo en cuenta a ningún medio tradicional dentro de la muestra.

El uso de estas herramientas se ajusta perfectamente a la investigación, ya que permitirá la recopilación de información de un caso real de la industria, evaluando la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio implementado y del proceso

de innovación dentro de la organización; lo que sentará las bases para la construcción de un nuevo modelo disruptivo para un medio digital.

3.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Una vez planteados el problema y la revisión literaria, se procedió a seleccionar el caso de estudio de esta investigación, para ello y, acorde a lo encontrado en la literatura, se establecieron tres criterios de selección: 1) Una propuesta de valor diferenciada, entendida como contenidos disruptivos; 2) Una relación bilateral con su audiencia; y 3) Diversificación en sus fuentes de ingreso.

Inicialmente, se realizó una consulta en el Directorio de medios de *SiembraMedia.org*, una organización que ayuda a medios independientes digitales a desarrollar modelos de negocio sustentables en América Latina, referenciando 206 medios digitales en Colombia. Después de esta evaluación se descartó realizar la investigación con un medio local, debido a que no se cumplían con los criterios.

Como segunda medida se decidió expandir la búsqueda a otros países de América, para lo cual se tuvo en cuenta a medios mencionados en otras investigaciones, noticias, revistas y papers; y también medios referenciados por la Fundación Gabo, anteriormente conocida como FNPI — Fundación Gabriel García Márquez para el Nuevo Periodismo Iberoamericano —, una institución sin ánimo de lucro que promueve la excelencia, la innovación y la coherencia ética por parte de periodistas y medios hispanohablantes.

Con esto como base se realizó la invitación a participar a dos medios que cumplían con los criterios establecidos anteriormente: *La Presse* de Canadá y *la diaria* de Uruguay. Para contactarlos se envió un mensaje de invitación vía LinkedIn para el primero y por medio de correo electrónico para el segundo (Anexo 2), siendo *la diaria* el medio con mayor respuesta e interés en la comunicación y, por ende, el seleccionado para esta investigación.

3.2.1 la diaria

Acorde con su página web, *la diaria* surge en 2006 como “una iniciativa de ciudadanos que querían leer un buen diario y profesionales que querían hacer buen periodismo”, definiéndose como “una plataforma de contenidos periodísticos, independiente y con compromiso social, apoyada por una comunidad que comparte sensibilidades e intereses” (la diaria, 2022).

Esta organización define sus valores de la siguiente manera (Ver anexo # 4)

- Nuestro fin primordial es informar con veracidad, honestidad y equilibrio.
- Somos un medio independiente de intereses político-partidarios y económicos, que se sustenta casi exclusivamente en los ingresos por suscripciones.
- Desde nuestro trabajo cotidiano nos comprometemos fuertemente con la construcción de relaciones sociales más solidarias y justas. El respeto a los derechos humanos, la expansión de los derechos de las personas en todas sus dimensiones, el combate a la desigualdad y la defensa de la democracia son algunos de nuestros ejes editoriales.
- Somos un medio de propiedad colectiva y buscamos la promoción de modelos alternativos de desarrollo vinculados a la economía solidaria, a la autogestión y al cooperativismo. Ante la crisis ambiental que vive el planeta será necesario encontrar alternativas económicamente justas y ambientalmente amigables.
- En términos informativos, nos proponemos ampliar la agenda y el enfoque de los temas, bajo la premisa de darles contexto y contenido a los hechos seleccionados en el temario.
- Apostamos al periodismo especializado como forma de ir más allá de lo evidente e intentar comprender en profundidad los agitados tiempos que estamos viviendo.
- Creemos firmemente en la participación de la comunidad como una de las principales fortalezas de nuestro proyecto editorial. En este sentido, fomentamos el intercambio con nuestros lectores para la definición de las agendas periodísticas y para la construcción de conocimiento colectivo que contribuya a lograr coberturas más profundas y precisas de los temas.

La estructura organizacional (Ver anexo # 9) de este medio se caracteriza por estar encabezada por una Asamblea Cooperativa, donde los y las trabajadoras del medio asumen la gestión de la organización. Actualmente, *la diaria* cuenta con 150 empleados, de los cuales 46 integran la cooperativa y son propietarios de medio (Ver Anexo # 4).

En sus inicios *la diaria* creó su propio sistema de operación logística, y conformó un call center a través del cual ofreció la suscripción a un diario cuando este modelo aún no existía. Damian Osta, co-fundador y actual gerente de producto innovación del medio, cuenta que pudieron recaudar \$40.000 dólares en suscripciones, y para comenzar con el medio contaron con “*la donación de equipos, teléfonos, servidor y sillas de un uruguayo que se dedica a reciclar cosas en Noruega*”.

Hoy en día, *la diaria* está conformada por “*un portal informativo de actualización constante, una edición papel de lunes a viernes, una edición papel de fin de semana, la revista mensual Lento, la publicación infantil mensual Gigantes, la edición uruguaya de Le Monde diplomatique*”, y cuatro podcast de diversas temáticas (la diaria, 2022)

Adicionalmente, la empresa organiza el Día del Futuro, un evento anual que “*reúne a amplios sectores de la sociedad civil, la academia y la política del país y la región, para generar una instancia dedicada a la reflexión sobre el acontecer a mediano y largo plazo*” (Día del Futuro, 2023). Y cuenta con Café Bacacay *la diaria*, un emprendimiento junto a varios empresarios gastronómicos e inversores de su comunidad (la diaria, 2023).

la diaria también ha lanzado varios productos innovadores en los últimos años, como Futuria, un laboratorio de innovación en web3, que busca utilizar la tecnología de blockchain para generar soluciones para las organizaciones periodísticas (la diaria, 2022a); Río Abierto, “*un proyecto de periodismo de datos para el cual la diaria convocó a suscriptores que viven cerca de ríos o que son activistas o académicos sobre la gestión del agua. Esta iniciativa busca generar herramientas de procesamiento y visualización de información y promover acciones de sensibilización y participación ciudadana para el cuidado del agua*” (Fundación Gabo, 2021); Verifica, una sesión dentro del medio para contrarrestar la desinformación de cara a la campaña electoral (Carve 850, 2024); y finalmente,

la calculadora jubilatoria, un desarrollo en conjunto con el Centro de Investigaciones Económicas (Cinve) de Uruguay que permite a las personas conocer el estado de su pensión (Zunino, 2023).

Otra estrategia relevante del modelo de negocio de *la diaria*, es la estrecha relación que tiene con su comunidad, que se ve reflejado en iniciativas como 'Comunidad la diaria', que permite que sus suscriptores tengan: “*acceso a beneficios en eventos artísticos como toques o teatro, gastronomía, centros educativos, comercios; eventos especiales en torno al debate de ideas y al disfrute de la cultura; y espacios de participación donde los ciudadanos pueden enviar sus ideas*” (Comunidad la diaria, 2021) Además, *la diaria* cuenta con un 'Centro de Gestión de Comunidad', en el que algunos trabajadores atienden a los suscriptores, gestionan sus pagos y resolver sus dudas e inquietudes. Y han desarrollado su propio sistema de gestión de clientes (CRM) que “*le permite conocer los datos de cada suscriptor, los productos que consume, las encuestas que responde, sus comentarios, etcétera*”, (Fundación Gabo, 2021). Este CRM junto con un CMS hacen parte de Utopía, una plataforma de código abierto que está disponible en GitHub con la idea de que otros medios puedan utilizarla y mejorarla (Fundación Gabo, 2021).

En cuanto a su financiación, *la diaria* se basa principalmente en su modelo de suscripción que representa el 86,19 % del presupuesto, mientras que 9,86 % proviene de la publicidad y 3,95 % de proyectos especiales. Actualmente cuenta con 21 629 suscriptores y reportó para 2023 entradas anuales de \$4 404 651 dólares (Ver Anexo # 4).

Vale la pena anotar que una vez revisadas las cifras, evidenciamos que si bien es un medio innovador gran parte de sus ingresos aun provienen de suscripciones. Este hecho subraya que la innovación en los medios es un proceso continuo y de largo plazo, donde la transición hacia modelos de negocio más diversificados y sostenibles requiere tiempo y estrategia para alcanzar una mayor independencia económica y garantizar la relevancia en un mercado dinámico.

Para el 2024 y, acorde con su Modelo de Gestión Estratégica (Ver anexo # 8) *la diaria* tiene como prioridad los ejes temáticos de:

- Dinamizar la comunidad: a través del fortalecimiento de su sistema de suscripción y de otros programas como el de Beneficios, *Café la diaria*, *la diaria* cursos, y encuentros con la comunidad.
- Ampliar la base audiencias: la creación de nuevos productos periodísticos como Elecciones 2024 y el documental “El Facilitador”
- Consolidarse como referentes intelectuales: con charlas sobre periodismo, el Festival *la diaria*, *la diaria* Libros, y la co creación de contenidos con la comunidad.
- Traspasar fronteras: con el fortalecimiento de vínculos con medios y organizaciones regionales.
- Fortalecimiento económico e institucional de la empresa: con ajustes al modelo de capitalización y ahorro de cooperativistas.
- Sostener una cultura de innovación permanente: con la creación de un manifiesto innovador (filosofía y práctica), la documentación de activos de conocimiento de los métodos de I+D, la consolidación de Futuria como un laboratorio de web 3, y la creación de un comité empresa para analizar impacto y oportunidades de IA

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el análisis de este caso se tomaron como herramientas de recolección de datos las siguientes:

1. Cuestionario de caracterización de la organización

Para esta investigación se tuvo como referencia la propuesta de análisis de Sanchiz y Prieto (2019), para la elaboración del cuestionario de caracterización de la organización, que no solo permite un acercamiento a cada uno de los componentes del modelo de negocio, sino que también incluye algunas preguntas de análisis crítico para la comprensión de la organización.

Con base al modelo propuesto por los autores se elaboró un cuestionario propio (Ver Anexo #2) el cual fue aplicado al medio *la diaria*, a través de la recolección de información en internet y vía correo electrónico con Damian Osa, co- fundador y gerente de innovación del medio.

2. Entrevistas semiestructurada

Acorde con Sampieri et al. (2018) citando a King & Horrocks (2009) la entrevista semiestructurada es una herramienta más íntima, flexible y abierta, donde el entrevistador puede precisar u obtener mayor información sobre los temas deseados. Para esta investigación se decidió realizar entrevistas semiestructuradas a cargos claves dentro de la organización de *la diaria*, con el objetivo de profundizar en las percepciones individuales del proceso de transformación del modelo de negocio y la cultura de innovación dentro de la organización.

Para la entrevista se elaboraron cinco preguntas principales (Ver Anexo #5) seguidas de preguntas de seguimiento cómo por ejemplo: Cuéntame un poco más sobre (...), o ¿Podrías por favor darme un ejemplo sobre lo que acabas de mencionar?.

- ¿Cómo describirías el proceso de innovación de transformación del modelo de negocio de la organización?
- ¿Cuáles considera que han sido los factores clave que impulsaron la transformación del modelo de negocio del medio?
- ¿Cómo la organización logra mantener la vitalidad de su portafolio en términos de diversificación y relevancia para la audiencia?
- ¿Cómo influyen los equipos y las personas en el proceso de innovación dentro del medio?
- ¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta un medio digital al intentar introducir innovaciones?

Antes de empezar cada entrevista empezamos por preguntarle a la persona su rol en la organización y su papel en el proceso de innovación con el fin de conocer su rol en la transformación y construir confianza. La entrevista fue aplicada a:

Nombre	Edad	Cargo	Tiempo en la empresa
--------	------	-------	----------------------

Gustavo Soriano	N/R	gerente general	3 años como cofundador - 6 meses actualmente
Cecilia Álvarez	N/R	directora digital	N/R
Damian Osta	48	Ingeniero de producto - cofundador y gerente de producto e innovación	18 años
Natalia Uval	42	directora periodística	18 años
Rodrigo Galván	29	diseñador UX	2 años y 8 meses

3. Observación y documentación

Según diferentes autores (Sampieri et al. 2018; Yin 2018) la observación y la recolección de documentación son algunos de los métodos para recabar datos cualitativos. Para esta investigación se realizó un análisis de los canales digitales de difusión de *la diaria*: sitio web, redes sociales (Linkedin, Instagram, Facebook, Twitter) con el objetivo de verificar la manera cómo se distribuyen sus contenidos y cómo se interactúa con la audiencia.

3.3. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Finalmente, como parte de la metodología de la investigación y con el objetivo de poseer una mayor riqueza, amplitud y profundidad de los datos (Sampieri et al. 2018), se decidió realizar una triangulación de las fuentes de información (Green, 2011) con la realización de entrevistas semiestructurada (Ver Anexo #6), a tres expertos en el campo de la innovación.

Las personas seleccionadas para este análisis fueron:

Nombre	Edad	Cargo	Experiencia en innovación
Federico Vásquez	46	Director de proyectos especiales Tronex y docente universitario	24 años
Jose Betancur	46	Director NODO Eafit	26 años
Elizabeth Hoyos	36	Co founder y CEO de Inanna	12+ años

Para la entrevista se elaboraron cinco preguntas claves seguidas de preguntas de seguimiento.

- Desde su experiencia, ¿cuáles estrategias consideran que podrían ser más efectivas para impulsar una transformación innovadora de los modelos de negocio en medios digitales?
- ¿Cuáles son, en su opinión, las tendencias emergentes más impactantes que están influyendo en la innovación de modelos de negocio en los medios digitales?
- ¿Cómo creen que los medios pueden colaborar con otros actores del ecosistema?
- ¿Cómo deben los medios digitales evaluar y medir el éxito de sus iniciativas innovadoras?
- Desde su experiencia, ¿cuáles son los desafíos comunes que los medios digitales enfrentan al buscar innovar en sus modelos de negocio?

3.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Después de completar todas las entrevistas con los miembros del medio y los expertos, se procedió a realizar una transcripción verbatim, y una lectura general

inicial. Posteriormente, se realizó una lectura con el objetivo de identificar elementos que estuvieran directamente relacionados con la investigación.

Luego se utilizó un código de colores para resaltar los párrafos/frases claves, facilitando así la agrupación de las temáticas en cuatro grandes grupos: 1) La validación de los elementos encontrados en la revisión literaria - Propuesta de valor, Comunidad y Fuentes de ingresos; 2) La transformación de los medios en plataformas de contenido; 3) El uso de la tecnología; 4) Las nuevas perspectivas de la industria. Este método permitió establecer conexiones significativas entre los testimonios sobre los mismos temas en la siguiente revisión. Además, se incorporó información relevante del cuestionario de caracterización para complementar los datos obtenidos de las entrevistas y las fuentes documentales en internet y redes sociales.

Una vez completada esta fase, se avanzó en la elaboración de los resultados, los cuales serán detallados en el siguiente capítulo. Es importante destacar que todos los participantes proporcionaron su consentimiento a través de la firma una carta (Ver Anexo #7), lo que nos permite utilizar sus nombres completos en el análisis y presentación de hallazgos.

4. RESULTADOS

4.1. INTRODUCCIÓN

El consumo de información en el mundo está cambiando, según el Informe Digital News Report se destacan comportamientos como la preferencia de los jóvenes por consultar las noticias a través de redes y con una conexión más débil con los sitios web y las aplicaciones de los medios; el auge de las redes visuales como TikTok, Instagram o YouTube; el aumento en la desconfianza hacia las noticias; la caída del consumo de medios tradicionales en la prensa y la televisión en la mayoría de los mercados; y la aparición del formato podcast como una opción que “continúa resonando entre las audiencias jóvenes y educadas” (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2023).

Frente a este panorama la pregunta sobre la innovación en los medios digitales y la conformación de sus modelos de negocio se hace apremiante si se pretende ser relevante en los próximos años dentro de la industria. Bajo este contexto, fue planteada la pregunta de investigación: ***¿Cómo transformar de manera innovadora el modelo de negocio de los medios digitales?*** que busca dar una respuesta integral a las organizaciones periodísticas que buscan adaptarse a los desafíos del entorno digital por medio de estrategias que garanticen la sostenibilidad y competitividad en el mercado; basándose, en primer lugar, en una revisión literaria de investigaciones sólidas sobre la innovación en los medios a partir del año 2020; seguido de la aplicación de un análisis del caso del medio Uruguayo *la diaria*, cuyo modelo de negocio disruptivo ha podido ser sostenible durante 18 años; y finalmente, con una serie de entrevistas a expertos en innovación con el objetivo de comprender las premisas y acciones que se están desarrollando en el ecosistema de innovación y que pueden ser implementadas en la industria de los medios digitales.

Luego de sistematizar y analizar la información como lo mencionamos en el capítulo anterior, identificamos cuatro hallazgos relevantes de factores que influyen en la innovación de los medios digitales y que buscan dar respuesta a nuestra pregunta de investigación: (1) la importancia de la innovación en la propuesta de valor, la relación con los clientes y la diversificación de las fuentes de ingreso; (2) una nueva perspectiva de los medios como plataformas de contenido enfocada en su rol como 'curadores de contenido'; (3) la relevancia de la tecnología como un elemento importante dentro de la constitución de las organizaciones mediáticas; y (4) las nuevas perspectivas para la industria. Finalmente, dar un aporte a la investigación dentro del campo a través del planteamiento de un modelo que resume los elementos claves encontrados en esta investigación para que los emprendimientos digitales actuales puedan replicarlo y lograr explorar un camino hacia la transformación de sus modelos de negocio.

4.2. FACTORES CLAVES PARA LA INNOVACIÓN EN LOS MEDIOS DIGITALES

4.2.1. Comunidad como base para innovar en la propuesta de valor y las fuentes de ingreso

Durante la fase de investigación literaria sobre el tema de innovación en la industria de los medios digitales desarrollada en el Capítulo 2 Marco teórico, se hallaron 3 elementos claves para el desarrollo de la innovación: (1) la propuesta de valor, entendida como contenido relevante y en diversos formatos; (2) la importancia de establecer una conexión con la audiencia, y (3) la sostenibilidad que se da a través de las diversas fuentes de ingresos.

Durante la fase de investigación se pudo constatar que dichos elementos han sido fundamentales dentro del modelo de negocio de *la diaria*, siendo la relación con la audiencia la que más peso tiene para la sostenibilidad financiera del medio y que se relaciona de manera directa con la creación de contenidos innovadores y la diversificación de las fuentes de ingresos. Damian Osa, co fundador y actual gerente de producto e innovación, destaca que incluso antes de que el medio existiera, existió la comunidad, y eso impulsó la creación del medio.

4.2.1.1 Propuesta de Valor

Un ejemplo de innovación en la propuesta de valor y que se relaciona con la comunidad es la creación de una Calculadora de Jubilaciones, un contenido disruptivo que nace luego de una columna de opinión publicada en el medio sobre la reforma a la Seguridad Social que se tramitaba en su momento en Uruguay. El proyecto fue presentado por la directora periodística del momento, pasado por el comité de gestión, desarrollado y publicado junto a un especial de contenido sobre la reforma. Así lo explica Damian Osa, director de innovación y producto:

“Ahí no hubo Design Thinking, lo que hubo es una comunidad porque, insisto con algo y es que en el caso de *la diaria* nosotros somos dinamizadores de una comunidad de conocimiento (...), alguien sintió la necesidad de expresar su conocimiento en el diario, la directora lo identificó como un activo, lo procesó internamente y la empresa tuvo condiciones de

responder rápidamente a esta necesidad y diseño un producto que terminó siendo super valorado por la gente”

Este ejemplo coincide con lo expresado por la experta en innovación, Elizabeth Hoyos, quien afirma que “*la clave está en cómo acercas a tus usuarios a sus sueños y cómo los alejas de sus miedos, ¿y eso cómo lo logras? Estando cerquita, escuchando, iterando y probando*”.

Por otro lado, reforzando la importancia de la propuesta de valor a través de la entrega de contenidos en diversos canales, fue la creación de su propio sistema de distribución que no existía en ese momento en Uruguay, ya que los quioscos de venta eran controlados por los medios tradicionales del país. Damian Osa declara:

“En ese momento nos montamos un sistema de distribución propio, aceptamos pagar el costo de no estar en los quioscos, pero construimos comunidades desde el principio y controlamos toda la cadena. Eso nos permitió tener un vínculo directo con la gente”

4.2.1.2 Comunidad

Varios de los entrevistados en el medio afirman que poder consolidar una comunidad alrededor de un medio es lo que hace posible ser innovadores. Por ejemplo, Cecilia Álvarez, directora digital, cuenta sobre los orígenes del medio en 2006, logrando que las personas se inscribieron incluso antes de recibir un número:

“Lo cierto es que ahora están súper de moda las suscripciones pero en ese momento, nadie accedía a las suscripciones. Los medios se financiaban y todavía se financian en mayor medida por publicidad y *la diaria* siempre fue en mayor medida por suscripciones”.

Para Rodrigo Galván, diseñador UX de *la diaria*, esto se logra al construir una base de suscriptores que sustenten el proyecto porque lo conocen y logra generar una relación:

“Que sea lo más amena, y lo más en retroalimentación posible, siempre en acierto y error; pero con un intento por escuchar e incorporar necesidades o cuestiones que puedan hacer una mejor experiencia para el usuario, o encontrar un punto de dolor que se pueda satisfacer y a la vez aportar valor”.

4.2.1.2 Diversificación

Para Elizabeth, los medios deben tomar el ecosistema como un “factor diferenciador” y alinearse con otros actores para traer una oferta de valor completamente diferencial en los modelos de suscripción.

Pero *la diaria* va más allá del modelo por suscripción y ha podido generar ingresos con otros puntos de contacto con su audiencia, como por ejemplo el *Café la diaria*, un espacio de intercambio donde se realizan charlas con los suscriptores e invitados sobre temas específicos, para Cecilia Álvarez es un tema de presencialidad y posicionamiento,

“Siempre tuvimos claro que lo que nos hacía fuerte o lo que nos iba a permitir mantenernos y crecer era nuestra comunidad, tener un vínculo directo con nuestra comunidad. Que la gente nos vea, que no sea simplemente como un vínculo muy pasajero, sino que la gente nos quiera leer, nos precise, nos necesite.”

La experiencia de *la diaria* y lo que nos dicen los expertos, nos confirma que, para los medios digitales, es necesario fortalecer la relación con su comunidad, conocer sus gustos y necesidades, sus dolores, sus preferencias; sostener una relación bilateral y abrir espacios de presencialidad que permitan la conexión de la audiencia. De esta manera, la innovación en los contenidos y en las fuentes de ingreso podrá tener una base sólida desde la cual apoyarse a la hora de crear nuevos productos, probarlos e itinerar con ellos; ya que la comunidad podrá recibirlos y dar retroalimentación de manera directa.

4.2.2. Nuevas plataformas de contenidos

Castells (2009), expuso en su libro *Comunicación y Poder*, la manera como los medios eran un espacio primordial para ejercer el poder gracias a que tienen un papel fundamental en la estructuración de las prácticas sociales; según el autor los medios tradicionales eran fundamentales para la difusión de la información y la influencia en la opinión pública ya que eran los receptores de las noticias y dueños de los canales por donde éstas se distribuían, como la prensa, la televisión y la radio.

Sin embargo, con la llegada y evolución de los últimos años del internet, esta relación vertical y unidireccional de los medios con la audiencia se ha ido transformando, permitiendo la llegada de diversos actores que no precisan tener las credenciales ni antigüedad de los medios pero que son poseedores de igual manera de la información, y esto lo confirma el Digital News Report al considerar que el porcentaje de personas que dicen prestar más atención a famosos, influencers y personalidades de las redes sociales que a periodistas, va en aumento (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2023).

Bajo este panorama, los medios digitales deben comenzar a reevaluar su papel dentro del ecosistema de comunicaciones, y así lo ha hecho *la diaria*, Natalia Uval directora periodística del medio uruguayo nos cuenta:

“Hace poco hicimos un taller con la cooperativa para definir qué era lo que somos hoy y nos definimos como una plataforma de contenidos, entonces no nos definimos ya de manera identitaria como un diario, en realidad nosotros somos generadores de contenidos informativos, no importa el soporte, y en ese sentido nos hemos diversificado enormemente”.

Este cambio del rol de los medios se da también porque ya no solo se trata de informar, sino de “curar la información” como lo describe Rodrigo Galván, diseñador UX, y convertirse en un “actor social y político, que debe ser independiente (...) construyendo una mirada política colectiva, un sujeto social”, acorde con Damian Osa.

Pero este cambio de solo informar a también curar, nos deja frente a un nuevo panorama para este tipo de organizaciones, y es la posibilidad de aplicar técnicas y herramientas del marketing que normalmente usan este tipo de plataformas. Algunas de ellas son:

4.2.2.1. Comunicar abiertamente la esencia de la marca

Siabato y Oliva (2014) explican que “el valor de la marca se basa en la actitud de los consumidores sobre los atributos positivos de la marca y las consecuencias favorables del uso de la marca” (p.161); el permitir que los consumidores conozcan los valores de la marca ayuda a mejorar el desempeño del producto, aumenta la lealtad del cliente, brinda un mejor blindaje frente a acciones de la competencia o crisis económicas y mejora la eficacia de las estrategias de comunicación. (Gutiérrez, 2019)

Rodrigo Galván, diseñador UX, quien antes de comenzar a trabajar en el medio fue suscriptor del diario da un ejemplo:

“Yo me crucé con *la diaria* en la Universidad en una cafetería, estaba el diario en formato papel, formato físico, ahí lo vi, me llamó la atención porque en su momento era disruptiva en la forma de titular, la forma de la fotografía, era provocativo, era un producto muy interesante a nivel editorial. Igual estando adentro me di cuenta que siempre ha estado muy claro la esencia de la marca y el tono con el que habla”.

Cecilia Álvarez, directora digital destaca que el conocimiento de la esencia de la marca es lo que le ha permitido a *la diaria* continuar siendo un referente dentro del mercado y contrarrestar el desinterés por las noticias de las personas:

“A todos nos sale naturalmente una intención de seguir generando impacto, de seguir estando presente en la conversación cotidiana y para eso estamos permanentemente evaluando cómo llegar de la mejor manera. Logramos tener una cantidad de seguidores porque por lo primero que conectan es porque vos le estás dando información de calidad, información

valiosa, útil que pueden usar en el día a día y después, en realidad conocen el diario”

4.2.2.2. Apostar por la personalización y la omnicanalidad

Varios de los expertos consultados coinciden en que la personalización y la diversidad de canales de distribución de noticias es una de las tendencias más importantes actuales que los medios deben comenzar a aplicar. Jose Betancur, director de Nodo Eafit comenta:

“Cuando yo recibo El Colombiano, mi Colombiano es diferente al de mi papá (...) Yo El Colombiano físico solo los leo los domingos y mi periódico es el mismo físicamente, pero lo que yo leo es muy diferente al de mi papá. En lo digital la portada sería la mía. Mi portada, no una portada de todos. Entonces, cuando yo llego a ese medio, el medio me debe empezar a ayudar a que eso esté ahí”.

Al igual que Jose, Elizabeth Hoyos destaca la personalización como un factor que toma cada vez más relevancia

“Tú sabes que a Elizabeth no le puedes hablar de temas de guerra porque no me alinee desde ahí. Yo te voy a leer es artículos de tecnología, de innovación, de inversión, entonces tu me vas a enviar 3 highlights todos los días a tal hora, porque a esa hora es que yo me levanto y los veo con el mini resumen, tres rengloncitos para que captures mi atención y ya luego me lo entregas ahí dirigido a tu sitio web”

Por otro lado, está el tema de la omnicanalidad, entendida como una estrategia donde se integra todos los puntos de contacto que tiene un usuario con una empresa como el sitio web, mail, redes sociales, call center, entre otros; en una única experiencia interconectada (Pragma, s. f.). Para Elizabeth Hoyos, la omnicanalidad en los medios está mediada por los canales de distribución de la información:

“Para que tú realmente tengas un producto innovador o para que tú realmente seas innovador, tú no necesitas tener un producto innovador, tú necesitas tener el mejor canal de distribución (...) Si tú logras tener la omnicanalidad de tu medio digital, entonces, tu medio digital no es el sitio web, puede que allá es donde pueda llegar y ser el hub de visualización de todo el contenido, pero tú tienes que estar en WhatAapp, tienes que estar en Instagram”

Frente a este tema, Natalia Uval, directora periodística, considera que este es un reto para la innovación en los medios digitales ya que, al depender de terceros para la distribución de contenidos como Facebook, Instagram y Google, la conexión con la audiencia puede verse afectada:

“Debemos de tratar de ver maneras de aproximarnos más a nuestros públicos, porque las redes sociales nos están bloqueando (...) y los diarios impresos cada vez se venden menos en Uruguay; entonces ¿cómo llegas a la gente? No porque estés ahí, tu portal está ahí, pero ¿cómo la gente se entera de los contenidos que publicas?”

Con respecto a esto, Jose Betancur opina que ser digital es mucho más que estar en redes sociales y vivir de las métricas de vanidad como likes o seguidores, por lo que los medios deben tener un estrategia omnicanal mucho más completa, *“Cuando uno dice que yo soy digital, a uno se le olvidan canales de mercado como el boca a boca, la pauta, el mismo SEO, el SEM, o sea mil cosas y ahí lo que tienes que jugar es hacer experimentaciones”*.

4.2.2.3. Experimentación

Tanto para los expertos consultados como para los miembros del equipo de *la diaria*, la experimentación debe ser un factor común en los medios digitales, tanto para probar nuevos productos como para conocer su rentabilidad.

Natalia Uval, explica el objetivo de este tema en el medio que actualmente cuenta con varios productos activos que han sido sometidos a estudios de mercadeo para probar su efectividad:

“Nosotros trabajamos mucho con nuestra Comunidad de suscriptores tratando de incrementar los productos que consumen, pues sabemos que están dispuestos a pagar más por productos que les ofrezca *la diaria*, entonces muchas veces hacemos estudios de mercado entre los suscriptores, a ver qué les parecería si nosotros lanzamos un nuevo producto con esta o tales características”

Uval explica que al ser una organización sin fines de lucro, no se busca la ganancia sino la sostenibilidad del nuevo producto y esto se hace mediante la fijación de una línea mínima de consumidores en función de los costos que genera hacer el producto, por ejemplo una nueva revista o un producto multimedia.

“A veces también juegan otros elementos, como la importancia estratégica para *la diaria* de tener ese producto, independientemente de que te da pérdidas, pero que sirve para consolidar la marca o nos sirve en segmentos particulares que nos interesan (...) tenemos contenido multimedia que no nos da nada, no nos da ganancia, no podemos monetizarlo, pero es simplemente para posicionar la marca entre los jóvenes”

Jose Betancur coincide en que para poder crear disrupción hay que crear experimentos:

“Tú creces con tener clarísimo tu funnel y entender a las personas, pero tú no tienes uno solo, sino son muchos; y de ahí en adelante empieza a hacer experimentos. Se me ocurrió esta idea loca para hacer algo, defino cómo voy a probar que sí pasó o no pasó, miró qué pasó con los resultados y apenas analizó, vuelvo y empiezo, vuelvo y empiezo y me vuelvo cíclico”.

Para alcanzar un máximo potencial, es fundamental que los medios digitales apliquen estrategias probadas del marketing y fortalezcan diversos canales de distribución y conexión con sus audiencias. Para hacerlo, los medios tienen a su

disposición herramientas y metodologías como el Design Thinking, las metodologías lean y la gestión ágil de proyectos que les permiten crear procesos iterativos con sus equipos y adaptarse fácilmente a los cambios del entorno. De esta manera, se pueden crear nuevos productos periodísticos, aumentar el alcance y no depender exclusivamente de las redes sociales para generar una interacción con sus comunidades.

4.2.3. Medios y el uso de la tecnología

En los últimos años el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas ha impactado diferentes industrias, entre ellas la industria de las comunicaciones y la información. Dentro de la investigación, la tecnología fue un tema recurrente como un aliado estratégico para los medios de comunicación. Las personas consultadas para esta investigación coincidieron en dos temas relevantes: el papel de la IA está cambiando la manera de hacer periodismo, y el desarrollo tecnológico genera un desafío a los medios en su lucha contra la desinformación. Sin embargo, la visión general sobre la tecnología es muy optimista e invita a que los medios digitales se preocupen de verdad por experimentar y basar parte de su modelo de negocio desde los desarrollos tecnológicos que puedan crear.

Las personas consultadas en esta investigación coinciden con estos puntos relevantes del estudio. En primera instancia destacan que los medios no deberían adoptar la tecnología solo por la presión del mercado. Para Rodrigo Galván, diseñador UX, *“no es correr detrás de la novedad tecnológica, porque sí, sino entender en qué punto esa novedad puede aportar a la misión o al objetivo y hacer match con el tono de la marca”*.

Para el experto consultado Federico Vásquez, los medios deben aprovechar la llegada de la IA para impulsar otras tareas y productos que impacten su modelo de negocio:

“Ahorita cualquiera de los empleados puede coger una (IA), escribir un artículo, escribir una nota, inclusive simular una entrevista de 20 minutos, entonces eso implica que los medios ocupen la creatividad y el potencial de

su gente y de sus capacidades organizacionales en cosas que solamente las personas puedan hacer”

Natalia Uval, directora periodística coincide en que hay cosas que la inteligencia artificial puede hacer muy bien y en las que pueda reemplazar a los periodistas y otras en las que no:

“Conseguir información que el poder quiere ocultar, (...) el diálogo con la gente, la empatía, las entrevistas, la participación en los testimonios (...), una narración creativa inteligente, el análisis, o sea, todas estas dimensiones no son sustituibles, pero tenemos que empezar a pensar cuáles sí son sustituibles”.

Emilia Díaz-Struck, directora ejecutiva de la Red Global de Periodismo de Investigación, ha expuesto en un taller para la Fundación Gabo (2023), que la llegada de la IA debería ser un gran impulso para el periodismo de investigación, ya que a través de herramientas de modelado de lenguaje, traductores, transcritores o desarrollos que se hagan con machine learning, será posible “*analizar millones de datos, detectar patrones y hacer conexiones entre documentos de diversos formatos*” (Valdés Correa, 2019), esto siempre con la guía de periodistas que dictaminen la información que se debe investigar y que luego lo transforman en formatos más simples para sus audiencias.

Pero el tema tecnológico no se queda solo en el uso de la Inteligencia Artificial, sino también se refiere a la capacidad de los medios de crear sus propias soluciones tecnológicas y algoritmos, es decir, ser organizaciones de base tecnológica, y desarrollar productos para el mercado.

En el caso de *la diaria*, el medio desarrolló Utopía, un sistema de gestión de contactos CRM y de gestión de contenidos CMS. Damian Osa explica sobre la filosofía Open Source de este desarrollo, que tomó 15 años de trabajo y contó con el apoyo de Google :

“Si nosotros nos apoyamos en un conocimiento generado y en un valor generado por otros, vamos a devolverlo. Entonces, hoy en día hay en el

stack de tecnología en Github que nos pertenece, digamos en términos de creación, pero no nos pertenece en términos de propiedad, y lo liberamos”

Damian destaca que Utopía es de código abierto y está disponible para que otros medios puedan usarlo, *“Estamos también siempre invirtiendo en mejorarlo, porque queremos llegar a que sea una tecnología SAAS, que pueden usar medios chicos que no tienen equipos de tecnología in House”*.

Pese a que este ha sido un gran logro, Gustavo Soriano, gerente general de *la diaria*, coincide con el estudio de Columbia Journalism Review en que para los medios pequeños este tipo de desarrollos son difíciles debido a los escasos recursos con los que cuenta la organización y hace un llamado en que esto debería ser un trabajo que se desarrolle en conjunto con otras organizaciones:

“A la diaria le tomó 18 años llegar hasta acá, una locura de tiempo, gota a gota, 18 años con un puñadito de recursos muy chiquitos. Pero la calidad y la velocidad con la que cambian las normas, con las que cambia la demanda selectiva de los consumidores y todo eso te obliga a tener una velocidad que la diaria sola no le puede imprimir”

Comenzar a concebirse como organizaciones de base tecnológica, con la capacidad de crear desarrollos enfocados en brindar contenidos de valor, personalizados, distribuidos en diversos canales y con una propia voz de marca, que le lleguen a una comunidad consolidada; son los factores claves para que los medios puedan innovar en sus modelos de negocio y crear productos disruptivos que garanticen su sostenibilidad.

Sin embargo, para llegar a ese punto, es necesario también poner un foco en dos temas que se han convertido en un gran desafío dentro de estas organizaciones: la cultura de innovación y la atracción de talento, y que componen una nueva perspectiva para esta industria.

4.3. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DIGITALES

4.3.1. El reto de atraer talento

Durante su entrevista, Gustavo Soriano, Gerente actual de *la diaria* hizo énfasis en los elementos que deben tener en cuenta los medios digitales actuales: *“Hay 3 disciplinas que estratégicamente son claves: tecnología, análisis de datos y marketing; en esas tres patas estoy convencido que se juega el negocio periodístico del presente y del futuro”*

Gustavo Soriano, fue fundador de *la diaria* y trabajó en ella durante tres años, luego de los cuales desarrolló su carrera en otras industrias, en especial la banca, 18 años después ha regresado como gerente general. Esta experiencia le ha permitido llegar con una visión más global sobre los desafíos a los que se enfrenta la industria de los medios y en especial, aquellos que son independientes, y que está enfocada en su capacidad de atraer y retener talento.

“la diaria por lo menos no es competitiva y me animo a aventurar que la mayoría de los medios independientes no son competitivos (...) porque la diaria jamás va a poder tener un equipo de 5 especialistas en marketing o 5 especialistas en análisis de datos. No podemos tener ni una”

Para Soriano, los medios digitales pueden contar con un muy buen talento periodístico, pero no son una atractivos para profesionales de otras áreas para la gestión de proyectos

“Cuando se quiere replicar lo mismo en cuanto a la atracción de talentos y la retención de talentos en territorios en los que se compite con las empresas privadas y con el mercado, la diaria pierde el partido y pierde por goleada”.

Para Soriano, contar con el talento especializado en las áreas de tecnología, marketing y datos es fundamental para comprender lo que pasa en el mundo y brindar un mejor servicio, de lo contrario, los medios digitales no van a lograr ser

relevantes ni sostenibles en el largo plazo, y van a correr el riesgo de quedarse “atrapados en esa cosa romántica del periodismo”

“En la medida que románticamente nos quedemos en lo que nos gusta o nos gustó y no seamos capaces de leer, de entender lo que está pasando y adaptarnos a eso en lo posible, sin perder los valores esenciales, llamémosle calidad, independencia periodística; pero entender el mundo que estamos viviendo, la demanda, las expectativas de los consumidores, los deseos”

De acuerdo con Soriano, la solución a este desafío es la escala y la asociación con otros pares para el uso y desarrollo de la tecnología

“Yo creo que la única solución para *la diaria* o para los medios independientes en general, es la escala (...) Entonces, o avanzamos en ganar escala y, o vamos a estar condenados siempre a tener algo más o menos aceptable. La diferencia entre más o menos aceptable y la innovación disruptiva es importante cuando quieres jugar un partido relevante y dejar de ser medio marginal”.

Elizabeth Hoyos, coincide con Soriano al opinar que el tema de la atracción de talento se puede resolver a través de la innovación abierta con otras organizaciones del ecosistema: *“Si hay otros en el ecosistema que me puedan ayudar y que pueda conectar para obtener mejores soluciones de cara a los usuarios, yo prefiero hacerlo en vez de ponerme a generar la capacidad”*

Federico Vásquez, considera que esa interacción con el ecosistema puede ayudar a los medios a encontrar soluciones con la falta de talento y generar innovación:

“Encontrarse con otras realidades, mirar cosas que otros hayan hecho cosas que a uno no se le ocurren. Los problemas que uno ya tenga hoy seguramente la Academia los habrán solucionado hace un tiempo o se pueden acomodar y ajustar a lo que la Academia ya haya solucionado”

4.3.2. La cultura de innovación

Por otra parte, el otro elemento que las organizaciones de la industria de medios deben desarrollar para apostar por la innovación es la cultura. Gentillin (2020) explica el concepto de cultura como una entidad estática y homogénea que forma parte de una organización, a la vez que es una expresión de las creencias y valores que comparten los miembros de una organización (Garcés-Uribe et al., 2020).

En el caso de *la diaria*, el medio cuenta con una gerencia de producto e innovación en cabeza de Damián Osa, y un grupo de personas de su equipo. Esto les permite realizar un seguimiento a los proyectos y aplicar metodologías como el design thinking o probar MPV (Minimum Viable Product) en el mercado. Para algunos miembros del equipo entrevistados este tipo de liderazgos permite que la innovación se dé dentro de la organización. Por ejemplo, Natalia Uval, directora periodística, el factor claves que haya personas con capacidad innovadora en puestos de liderazgo

“En el caso de Damian, por ejemplo, para mí es él en particular un factor clave para la innovación (...) es necesario contar con personas que están todo el tiempo al tanto de las tendencias nuevas en los medios de comunicación y que están con capacidad de proponer innovaciones. Están mirando lo que pasa en el mundo, en lo que los mejores medios están haciendo”.

Sin embargo, si bien es importante contar con este tipo de liderazgos, Gustavo Soriano, el gerente general, destaca también la importancia de entregar “*los proyectos innovadores a personas con las competencias adecuadas*”, y generar capacidades en otros miembros del equipo, lo que permite la descentralización de la innovación, algo en lo que coinciden los expertos como Elizabeth Hoyos,

“El momento en que tú le pones la carga de la innovación a un equipo, en ese momento muere la innovación organizacional (...) sin embargo, la innovación jamás va a pasar si no va a ser en cascada, punto, sí la cabeza

máxima, el órgano de gobierno máximo no le crea la innovación, jamás la compañía va a ser innovadora”

Acorde con los entrevistados del medio, las reuniones semanales que se generan tanto de la redacción como de los grupos pequeños, les permiten conversar sobre las tendencias, y al tiempo generar ideas sobre posibles soluciones, las cuales son compartidas con el equipo de innovación, que las toma, las analiza y las prioriza acorde con los tiempos que se tengan establecidos. Damián Osa destaca que esta labor sin embargo, debe estar conectada con la comunidad

“La innovación es colectiva o no es, o sea no existen ideas salvadoras de iluminados, entonces eso implica, por un lado, escuchar a tu comunidad, escuchar mucho a tu comunidad, tener un espíritu interno de una cultura innovadora, un equipo que no tenga problemas de afrontar cambios, o sea, que no sea conservador (...) poder analizar bien las tendencias tecnológicas, sobre todo, no idealizar lo que nos ofrece permanentemente como camino innovador el sistema”

Para Damián, es importante también poder definir si una innovación va acorde o no con la estrategia de la organización y preguntarse si un nuevo producto realmente sirve y entrega valor a la comunidad:

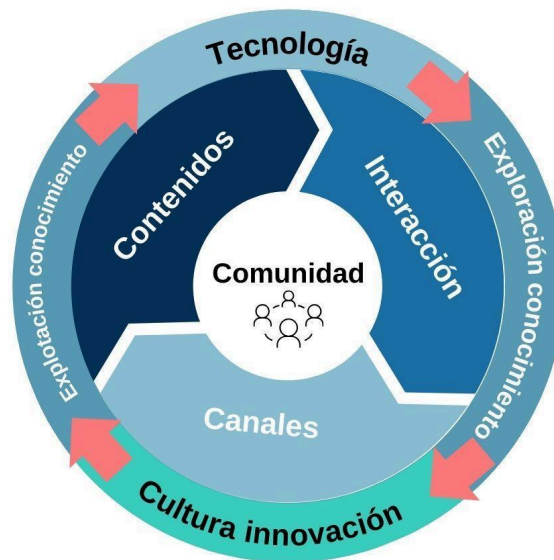
“Lo que tenéis que tener es una cultura innovadora anclada en tu realidad, porque si no, no es innovación, porque sino es seguidismo. O sea, hay medios que piensan que ser innovador es hacer lo último que hay que hacer; ser innovadores es usar la inteligencia artificial, no digo que no, pero digo: no necesariamente, capaz que lo más innovador es decirle que no a la inteligencia artificial. Es decir, la voy a usar, pero voy a usarla en esto puntual porque me sirve para agilizar procesos. O por ejemplo, ¿es innovador hacer podcast? ¿Es innovador?”.

Atraer el talento adecuado y contar con una cultura de innovación son dos aspectos cruciales para la industria de los medios digitales tanto para poder fomentar la creación de nuevos productos, como para alinear las iniciativas innovadoras con la estrategia organizacional.

4.4 HACIA LA CREACIÓN DE UNA RUTA DE INNOVACIÓN EN MEDIOS DIGITALES

A lo largo de esta investigación, se han abordado los desafíos que enfrentan actualmente los medios digitales para garantizar su sostenibilidad y ofrecer productos y servicios innovadores. También, se ha destacado la importancia del contenido, las fuentes de financiación y la necesidad de priorizar el desarrollo de soluciones tecnológicas en este tipo de organizaciones como factores claves de innovación para la industria. Pero quizá el factor más importante identificado para lograr la innovación en los medios digitales es la relación que puedan construir con su comunidad.

El conocimiento a fondo que se tenga sobre la audiencia, sus preferencias y necesidades, deberían ser la guía para que un medio digital no solo pueda construir un modelo de negocio disruptivo sino también garantizar la vitalidad de su portafolio a lo largo de los años.



Fuente: Creación propia

Para representar el diseño de un modelo de negocio para la industria de los medios digitales se ha elegido un modelo flywheel, muy conocido en el mundo del marketing. Este modelo, adaptado por Hubspot para aplicar el Inbound Marketing, tiene como premisa *“percibir a las empresas como un ciclo continuo, basado en el cliente y de esta manera ofrecer una experiencia extraordinaria”* (HubSpot, s. f.). Dentro del flywheel cada parte es igual de importante y se le debe ‘aplicar fuerza’ para que pueda girar continuamente. Esta ‘fuerza’ se refiere a las estrategias y programas ideados que tengan como objetivo garantizar el éxito del cliente y hacer crecer a la comunidad.

A continuación se explican cada uno de los componentes de este modelo:

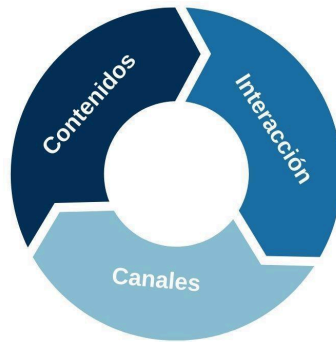
4.4.1. Comunidad



Dentro de la teoría del Flywheel, es el cliente quien alimenta e impulsa el crecimiento de la organización. En la industria tradicional de medios, esta relación se ha entendido como una relación transaccional en la que el usuario paga una suscripción para acceder a contenidos exclusivos. Aunque este modelo puede sostener un medio, es importante considerar el contexto del territorio y la comunidad; por ejemplo, en el caso de *la diaria*, este modelo funciona gracias a las características demográficas de la población uruguaya.

Para los medios nativos digitales, esta relación debe ir más allá de lo transaccional y centrarse en el conocimiento profundo de la comunidad. No se trata solo de recopilar datos demográficos o analizar el comportamiento en redes, sino de comprender sus preferencias temáticas, intereses y necesidades. Para hacerlo los medios digitales pueden utilizar herramientas como bases de datos en Excel, sistemas de gestión de clientes (CRM) y plataformas de análisis de datos.

4.4.2. Contenidos, interacción y canales



Los contenidos, la interacción y la diversificación de canales deben estar en continuo movimiento, retroalimentarse mutuamente y mantener una constante interacción con la comunidad. Este ciclo de innovación y adaptación es esencial si los medios desean mantenerse relevantes y eficaces dentro de un entorno de constante evolución.

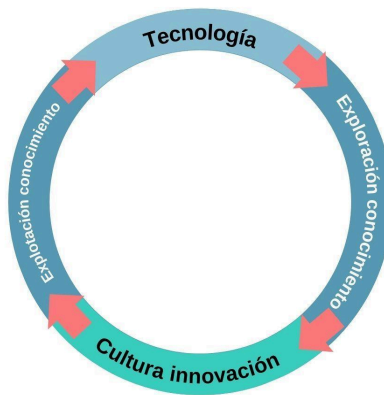
Para que este ciclo funcione correctamente, debemos entender que, si bien el desarrollo tecnológico y la proliferación de las redes sociales ha cambiado la manera como nos informamos tal como se ha expuesto a lo largo de esta investigación, la premisa sobre el lenguaje periodístico no ha cambiado significativamente. Grijelmo (2022), explica que los contenidos periodísticos deben tener un estilo claro, conciso, fácil de entender, con un amplio vocabulario y buen ritmo; además pueden basarse en la sorpresa, el humor, los sonidos y la paradoja para que el usuario pueda “disfrutar y alejarse del tedio”.

Para lograr esta conexión, los medios digitales deben tener la capacidad de experimentar con diferentes tipos de contenidos y formatos en colaboración con la comunidad; dar gran relevancia a la opinión de los usuarios a través de encuestas, contenidos interactivos o eventos; y tener presencialidad en diferentes canales digitales y no digitales.

Algunas ideas innovadoras pueden ser:

- Crear experiencias visuales atractivas como videos informativos tipo documental con lenguaje cinematográfico
- Utilizar espacios públicos para aumentar la visibilidad y el alcance las noticias, ubicando posters con noticias publicadas en el medio anteriormente
- Fomentar la transparencia a través de conversatorios con la audiencia donde se expliquen cómo se realizaron investigaciones periodísticas
- Valerse de representaciones artísticas como el teatro para crear presentaciones performáticas de noticias o hechos relevantes, atrayendo diferentes segmentos de audiencia
- Simplificar temas complejos a través de visualizaciones claras como videos tipo pizarra animada

4.4.3. Tecnología, cultura de innovación, exploración y explotación del conocimiento



Nicolau-Juliá et al. (2015) citando a He y Wong (2004), explica que el concepto de exploración y explotación está relacionado con el aprendizaje organizacional, la renovación estratégica y la innovación tecnológica. March (1991), desarrolla estos dos conceptos diferenciando la explotación como el proceso con el que se toma 'ventaja de lo actual', para crear innovación; y la explotación como el proceso

donde se ensayan y crean nuevas maneras de realizar las cosas en términos de búsqueda, experimentación y flexibilidad. Los medios digitales deben desarrollar estructuras, procesos, capacidades y estrategias que permitan el desarrollo de nuevas tecnologías y sostener una cultura de innovación organizacional.

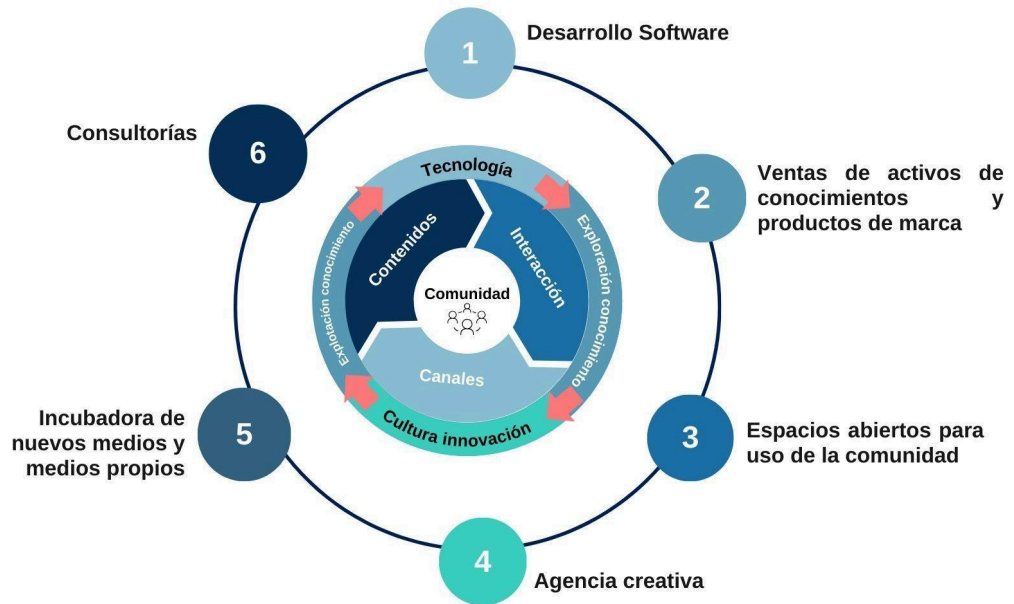
De esta manera, un medio digital puede desarrollar ventajas competitivas y crear productos y servicios que apunten a las necesidades de los clientes, y que pueda usar con su misma comunidad u ofrecer a otras organizaciones de la industria. Algunos ejemplos de estas innovaciones pueden ser:

- Chatbots inteligentes que respondan a preguntas y recomienden contenido
- Crear experiencias de noticias inmersivas, a través de la exploración de la realidad virtual (RV) y la realidad aumentada (RA)
- Plataformas de datos que permitan la visualización de historias de manera efectiva
- Desarrollar algoritmos que apunten a la personalización y permitan ofrecer titulares, noticias y contenido adaptado a preferencias individuales.
- Explorar el uso de la tecnología blockchain para mejorar la transparencia y la trazabilidad de la información
- Desarrollo de inteligencias artificiales que apoyen el ejercicio periodístico y las investigaciones

4.4.4. Sostenibilidad

Al contar con un modelo centrado en el usuario y en constante movimiento, los medios digitales pueden alejarse de fuentes de financiamiento tradicionales como las suscripciones, la pauta y las subvenciones, y abrirse a otras posibilidades de financiación que se basen en su conocimiento organizacional.

Al igual que los otros procesos, el desarrollo de productos y servicios debe estar en constante movimiento y tener la flexibilidad para generar cambios acorde a las necesidades del entorno. Algunos ejemplos que dan viabilidad a el modelo se ven reflejados en la siguiente gráfica:



Fuente: Creación propia

Finalmente, al tener como objetivo crear una experiencia extraordinaria para la comunidad, da como resultado la creación de contenido relevante y personalizado, lo que a su vez fortalece la conexión con el público y su lealtad en el largo plazo. Además, la comprensión profunda de la audiencia impulsa la creación de estrategias de monetización efectivas, dando lugar a productos y servicios adicionales que resuenen con los intereses de la comunidad. Así, los medios nativos digitales pueden contar con una base sólida para asegurar la innovación en su modelo de negocio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante esta investigación, se ha confirmado que la innovación constituye un elemento crucial para asegurar la sostenibilidad de los medios digitales. Como resultado, podemos concluir que la propuesta de valor fundamentada en

contenidos de alta calidad, una relación sólida con la comunidad y la diversificación de las fuentes de ingresos son los pilares sobre los cuales se construye la innovación en esta industria. De esta manera, el desarrollo de un modelo de negocio centrado en el cliente emerge como una necesidad esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los medios. Este modelo debe ser dinámico y adaptable, capaz de ajustarse continuamente a las necesidades y preferencias cambiantes de las audiencias.

Por otro lado, como organizaciones, los medios deben adoptar tecnologías emergentes, implementar metodologías ágiles y cultivar una cultura de innovación. Esto no solo fomenta la creatividad y la adaptabilidad interna, sino que también posiciona a los medios para liderar en un entorno digital en constante evolución.

Dicha evolución nos lleva a transformar el rol de los medios hacia el de plataformas de contenidos. Este enfoque no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también fortalece el posicionamiento de la marca, facilitando una conexión más profunda con la audiencia; sin que esto afecte su independencia. Por lo tanto, las fuentes de financiación no deben depender exclusivamente de recursos públicos o privados. Es esencial aprovechar el conocimiento interno para desarrollar productos y servicios innovadores que puedan ofrecerse a la comunidad, asegurando así la autonomía periodística y la continuidad operativa.

Recomendaciones

Uno de los principales desafíos que enfrentan los medios es su capacidad para competir en el mercado laboral y su dificultad para atraer y retener talento en áreas críticas como tecnología, análisis de datos y marketing. Futuras investigaciones podrían explorar cómo las organizaciones periodísticas pueden establecer alianzas o colaboraciones con otras entidades dentro del ecosistema mediante la innovación abierta, como lo son alianzas con las universidades y las escuelas en la formación periodística. E incluso ir más allá, y poder establecer cómo se logran articular con otras áreas de conocimiento, como las ingenierías, economía y educación; con el objetivo de comenzar a ver el tratamiento de la información desde diferentes visiones empresariales.

Además, la gestión de la innovación, la creación de proyectos, el emprendimiento y las finanzas deben ser componentes esenciales de los planes de estudio, orientados a capacitar a los nuevos periodistas para desarrollar y liderar organizaciones periodísticas viables desde una perspectiva empresarial, más allá de la concepción tradicional del periodismo como una labor exclusivamente social.

REFERENCIAS

- Agostini, L., & Nosella, A. (2021). Industry 4.0 and Business Models: A Bibliometric Literature review. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1633-1655. <https://doi.org/10.1108/bpmj-03-2021-0133>
- Alba, J. A. G., González, F. J. C., Rojas-Torrijos, J. L., & Curiel, C. P. (2023). Innovación en el periodismo desde perfiles no periodísticos. estudio comparado de cinco media labs iberoamericanos. *Doxa*, 431-452. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1839>
- Avilés, J. A. G., Prieto, M. C., Arias, F., & De Lara González, A. (2018b). How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of media innovations*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.5617/jomi.v5i1.3968>
- Avilés, J. A. G., Robles, F. A., De Lara González, A., Prieto, M. C., Valero-Pastor, J. M., & Mondéjar, D. (2022). How COVID-19 is Revamping Journalism: Newsroom Practices and Innovations in a Crisis context. *Journalism Practice*, 18(1), 181-199. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2139744>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2022, 31 de agosto). What VUCA really means for you. Harvard Business Review. Recuperado el 12 de septiembre de 2023, de <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Bleyen, V., Lindmark, S., Ranaivoson, H. R., & Ballon, P. (2014). A Typology of Media Innovations: Insights from an Exploratory Study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28-51. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>

Carve 850. (2024, 4 marzo). *Verifica, la apuesta de La Diaria para combatir la desinformación en la campaña electoral*. Recuperado 4 de marzo de 2024, de <https://carve850.com.uy/2024/03/04/verifica-la-apuesta-de-la-diaria-para-combatir-l-a-desinformacion-en-la-campana-electoral/>

Casero-Ripollés, A. (2020). Impact of COVID-19 on the media system. Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak. *Profesional De La Informacion*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>

Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. Recuperado el 12 de septiembre de 2023, de <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model?language=es>

Columbia Journalism Review, & Simon, F. M. (2024, 6 febrero). *Artificial intelligence in the News: How AI retools, rationalizes, and reshapes journalism and the public arena*. *Columbia Journalism Review*. Recuperado 30 de marzo de 2024, de https://www.cjr.org/tow_center_reports/artificial-intelligence-in-the-news.php

Comunidad la diaria. (2021, 30 agosto). *Somos más que un diario - Comunidad la diaria*. *Comunidad la Diaria*. <https://comunidad.ladiaria.com.uy/>

Damas, S. H., & Satizábal-Idárraga, C. (2023). Media Labs: journalistic innovation, evolution and future according to experts. *Profesional De La Informacion*.

<https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.07>

Davenport, T. H., Leibold, M., & Voelpel, S. C. (2006). Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for dynamic innovation capabilities. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA77549326>

De-Lima-Santos, M., Mesquita, L., De Melo Peixoto, J. G., & De Camargo, I. O. (2022). Digital news business models in the age of industry 4.0: digital Brazilian news players find in technology new ways to bring revenue and competitive advantage. *Digital journalism*, 1-25.

<https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2037444>

Día del Futuro. (2023, 27 septiembre). *Día del Futuro*. Día Del Futuro.

<https://diadelfuturo.uy/>

Diaria, L. (2022, 22 julio). *Historia de la diaria*. La Diaria | Centro de Ayuda.

<https://ayuda.ladiaria.com.uy/historia/>

Diaria, L. (2022a, julio 8). Futuria: la tecnología de bloques al servicio del periodismo. *La Diaria*.

<https://ladiaria.com.uy/opinion/articulo/2022/7/futura-la-tecnologia-de-bloques-al-servicio-del-periodismo/>

Diaria, L. (2023, 25 marzo). Nos volvemos a encontrar: abre el café Bacacay la diaria. *La Diaria*.

<https://ladiaria.com.uy/opinion/articulo/2023/3/nos-volvemos-a-encontrar-abre-el-cafe-bacacay-la-diaria/>

Diaria, L. (2024, 9 febrero). 17 años de la diaria, contra todo pronóstico. *La Diaria*.

Recuperado 4 de marzo de 2024, de <https://ladiaria.com.uy/sobre-la-diaria/articulo/2023/3/17-anos-de-la-diaria-contra-todo-pronostico/>

Dowling, D. (2015). The business of slow journalism. *Digital Journalism*, 4(4), 530-546. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1111769>

Durban, E. C. (2021). La nueva prensa cooperativista en la Europa Occidental: un modelo alternativo entre la tradición y la innovación periodística. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 27(2), 449-461. <https://doi.org/10.5209/esmp.69736>

Fundación Gabo. (2021, 21 julio). *la diaria: dinamizar a la comunidad y hacer del periodismo un servicio público*. Recuperado 4 de marzo de 2024, de <https://fundaciongabo.org/es/blog/laboratorios-periodismo-innovador/la-diaria-dinamizar-la-comunidad-y-hacer-del-periodismo-un>

Garcés-Uribe, O. L., Gentillin, M., Ocampo-Salazar, C. A., Rodríguez-Gómez, J. E., & Tabares Quiroz, J. (2020). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los*

estudios organizacionales (D. R. Gonzalez-Miranda, Ed.; 7.^a ed.). Universidad EAFIT.

García, X. L., Rodríguez, A. S., & Vázquez-Herrero, J. (2023). Evolution, trends and future of Native Media: From avant-garde to the epicenter of the communications ecosystem. *Profesional De La Informacion*.

<https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.06>

García-Perdomo, V., & Magaña, M. I. (2020). The adoption of technology and innovation among native online news media in Colombia. *International Journal of Communication*, 14, 20. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/12124>

Grijelmo, A. (1997). *El estilo del periodista*.

Gutiérrez, M. M. G. (2019). El logo, el branding y su influencia en la marca. Caso de estudio: el logotipo de Ecopetrol 2003. *Signo y Pensamiento*, 38(75). <https://doi.org/10.11144/javeriana.syp38-75.lbim>

Hamel, G. (2000). Leading the revolution.

HubSpot. (s. f.). *Flywheel - Modelo del ciclo basado en el cliente* | HubSpot. Recuperado 21 de mayo de 2024, de <https://www.hubspot.es/flywheel>

Kim, J. (2024). The value of a shared experience: relationships between co-experience and identification with other audiences and audience engagement behaviors on social media. *Computers in Human Behavior*, 152, 108050. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.108050>

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *PubMed*, 82(10), 76-84, 156. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15559577>
- Kim, Y. (2020). OUTBREAK News production as a site of tension: Journalists' news-making of global infectious disease. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, 23(1), 171-188. <https://doi.org/10.1177/1464884920940148>
- Lindič, J., & Da Silva, C. M. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708. <https://doi.org/10.1108/00251741111183834>
- Maiora, A. A., Murua-Uria, I., & Zabalondo, B. (2020). Modelos de negocio ajustados para proyectos periodísticos reposados: subsistencia económica de medios slow. *Profesional De La Informacion*. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.20>
- McKinsey & Company, Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zimmel, R. (2023). The economic potential of Generative AI: the next productivity frontier. En *McKinsey & Company*. Recuperado 21 de enero de 2024, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#business-and-society>
- Nicolau-Juliá, D., Expósito-Langa, M., & Tomás-Miquel, J. (2015). Exploración y explotación de conocimiento en el ámbito empresarial. Validación de escalas en un sector industrial de bajo perfil tecnológico. *Investigaciones Europeas de Dirección y*

Economía de la Empresa, 21(3), 139-147.

<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.001>

Nielsen. (2022, 21 julio). *COVID-19: Seguimiento del impacto en el consumo de medios de comunicación.*

<https://www.nielsen.com/es/insights/2020/covid-19-tracking-the-impact-on-media-consumption/>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997d). The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Research Policy*, 26(4-5), 598-600. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(97\)80234-x](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(97)80234-x)

Oslo Manual 2018. (2018). En The measurement of scientific, technological and innovation activities. Organization for Economic Cooperation and Development.

<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers.*

<https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/BA71B6427744.pdf>

Posetti, J. (2018). Time to step away from the ‘bright, shiny things’? - Journalism Innovation Project: Report 1. Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/time-step-away-bright-shiny-things-towards-sustainable-model-journalism-innovation-era>

Reuters Institute for the Study of Journalism. (2023, 21 junio). *Resumen ejecutivo y hallazgos clave del informe de 2023*. Reuters Institute For The Study Of Journalism. Recuperado 25 de marzo de 2024, de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2023/dnr-resumen-ejecutivo>

Rojas-Torrijos, J. L., González, F. J. C., & González-Alba, J. A. (2020). The emergence of Native podcasts in journalism: editorial strategies and business opportunities in Latin America. *Media and Communication*, 8(2), 159-170. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2699>

Rojas-Torrijos, J. L., González, F. J. C., & González-Alba, J. A. (2020). The emergence of Native podcasts in journalism: editorial strategies and business opportunities in Latin America. *Media and Communication*, 8(2), 159-170. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2699>

Saad, E., & Da Silveira, S. C. (2021). New Online Journalism Businesses: Exploring profiles, models and variables in the current Brazilian scenario. *Journalism Practice*, 17(8), 1755-1772. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.2016067>

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw Hill Mexico.

- Sanchiz, C. R. M., & Prieto, M. C. (2019). Modelos de negocio para el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso. *Index Comunicación*, 9(1), 149-171. <https://doi.org/10.33732/ixc/09/01modelo>
- Sangil, L., Freire, F. C., & Pérez-Latre, F. (2023). Monetization of digital newspapers: experimentation with brand extension and buying influence. *Profesional De La Informacion*. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.ene.15>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York and London: McGRAW-HILL BOOK COMPANY.
- Seong, J., White, O., Birshan, M., Woetzel, L., Lamanna, C., Condon, J., & Devesa, T. (2024). Geopolitics and the geometry of global trade. En *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade>
- Si, S., Zahra, S. A., Wu, X., & Jeng, D. J. F. (2020). Disruptive innovation and entrepreneurship in emerging economics. *Journal of Engineering and Technology Management*, 58, 101601. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101601>
- Siabato, M. F. F., & Oliva, E. J. D. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158-168. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70038-2](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70038-2)

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Valdés Correa, B. (2019, 22 mayo). *El periodismo en la era de la inteligencia artificial necesita más periodistas: ideas para investigar con y sobre la IA*. Fundación Gabo. Recuperado 31 de marzo de 2024, de <https://fundaciongabo.org/es/noticias/articulo/el-periodismo-en-la-era-de-la-inteligencia-artificial-necesita-mas-periodistas>

Vara-Miguel, A., Sádaba, C., Negredo, S., & Sánchez-Blanco, C. (2023). Revenue diversification strategies of online news organisations: subscriptions and memberships. *Profesional De La Informacion*. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.05>

Ventín-Sánchez, J. A. (2021). La narrativa de viajes como modelo de negocio. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 27(2), 697-708. <https://doi.org/10.5209/esmp.71262>

Webster, F. E. (2002). *Market-driven management : how to define, develop, and deliver customer value*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA62385032>

Willemsen, S., Witschge, T., & Sauer, S. (2021). Improvisation and Entrepreneurial Journalism: Reimagining innovation. *Journalism Studies*, 22(11), 1487-1503. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2021.1951618>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Zhang, S. I. (2018). The Business Model of Journalism Start-Ups in China. *Digital Journalism*, 7(5), 614-634. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1496025>

Zunino, G. (2023, 13 abril). La calculadora jubilaria del Cinve y la diaria, y la discusión sobre la reforma. *La Diaria*. Recuperado 4 de marzo de 2024, de <https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2023/4/la-calculadora-jubilaria-del-cinve-y-la-diaria-y-la-discusion-sobre-la-reforma/>

ANEXOS

Anexo 1 Business Model Canvas

Socios 8	Actividades 7	Propuesta de valor 1	Relación con Clientes/ Usuarios 4	Clientes 2
Alianzas clave que ayudan a impulsar el modelo de negocio.	Procesos y procedimientos necesarios para generar la propuesta de valor.	Producto o servicio con el que resolvemos una necesidad de nuestro público objetivo.	Definición de clientes y forma de llegar a ellos.	Público objetivo al que nos dirigimos.
	Recursos 6		Canales 3	
	Activos necesarios para el negocio; infraestructura para crear, entregar y conseguir valor.		Medio a través del cual llegamos a nuestro público objetivo.	
Estructura de costos 9			Fuentes de ingresos 5	
Gastos necesarios para el sostenimiento funcional del modelo de negocio.			Mecanismos a través de los cuales se generan recursos económicos.	

Anexo 2 Invitación a Medios

Hola [NOMBRE], mi nombre es Deisy Villalba, CEO del medio digital [LaOrejaRoja](#), el medio independiente con mayor número de seguidores en redes sociales de Colombia.

Actualmente, me encuentro realizando mis estudios en la Maestría de Gerencia de la Innovación y el Conocimiento en la [Universidad Eafit en Medellín Colombia](#). Para mi tesis de grado estoy realizando una investigación sobre la innovación en los modelos de negocio en medios de comunicación en compañía de mi asesor [Pablo Ángel](#), con el fin de realizar un proceso de transformación de negocio en el medio LaOrejaRoja y también poder hacer un aporte en la literatura sobre cómo lograr la transformación de los medios digitales en Colombia y América Latina.

Dentro de mi investigación deseo realizar un Estudio de Caso con un medio que en los últimos años haya realizado un cambio innovador en su core de negocio, con el propósito de conocer a fondo cómo fue el proceso dentro de la organización durante el cambio y cómo se incentiva una cultura de innovación con los empleados.

He conocido el caso [NOMBRE DEL MEDIO] y me gustaría invitarlos a participar de la investigación que estoy realizando. Básicamente realizaríamos algunas entrevistas a varios cargos dentro de la organización y un cuestionario para la caracterización de la empresa, más la información que me pudieran compartir que no sea confidencial.

Su participación dentro de la investigación puede ser de índole pública o anónima, y tendrá fines netamente académicos. Además de ser una oportunidad para su organización de contribuir al avance del conocimiento en la industria, aumentar la visibilidad del medio, aprender de su propia experiencia y establecer conexiones y colaboraciones futuras con otros medios de comunicación.

Agradezco mucho su atención. Si está interesado en ampliar la información de cómo podría participar en esta investigación tengo la disponibilidad para tener una cita virtual y comentar los alcances de este estudio.

Hello [NAME],

My name is Deisy Villalba, CEO of the digital media [LaOrejaRoja](#), the independent media with the largest number of social media followers in Colombia.

Currently, I am pursuing my Master's degree in Innovation and Knowledge Management at Eafit University in Medellín, Colombia. For my thesis, I am conducting research on innovation in business models in media organizations in collaboration with my advisor, Pablo Ángel. The goal is to undergo a business transformation process at LaOrejaRoja and also contribute to the literature on achieving the sustainability of digital media in Colombia and Latin America.

As part of my research, I would like to conduct a Case Study with a media organization that has made an innovative change in its core business in recent years. The purpose is to gain an in-depth understanding of how the process unfolded within the organization during the change and how a culture of innovation is fostered among employees.

I have come across the case of [MEDIA NAME], and I would like to invite you to participate in the research I am conducting. Essentially, we would conduct some interviews with various positions within the organization and administer a questionnaire for characterizing the company, in addition to any non-confidential information you could share with me.

Your participation in the research can be either public or anonymous, and it will be purely for academic purposes. In addition to contributing to the advancement of knowledge in the industry, it provides an opportunity for your organization to increase its visibility, learn from your own experience, and establish connections and future collaborations with other media organizations.

I greatly appreciate your attention. If you are interested in learning more about how you can participate in this research, I am available to schedule a virtual meeting to discuss the scope of this study.

Anexo 3 Modelo de cuestionario de caracterización de Modelos de Negocio para organizaciones mediáticas

Razón social:
Año de fundación:
Tipo de medio: (Tradicional nativo digital)

Temática:
Ubicación geográfica:
Número de trabajadores:
Audiencia promedio: (Último año)
Fuentes de financiación: (Último año)
Información de contexto
¿Cómo se originó la organización y cuál es su contexto histórico?:
¿Cuáles son los valores fundamentales que guían las actividades de la organización?:
¿Cómo es la estructura organizativa del medio?:
¿El medio cuenta con un área de innovación? Si es así, ¿cuáles son sus funciones?:
¿Cuál es el objetivo de la empresa (subsistir, obtener un beneficio para los inversores, realizar una actividad sin ánimo de lucro...)?:

¿La organización colabora con otras entidades, ya sean organizaciones mediáticas u otras industrias?:
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización mediática en la actualidad?:
¿La organización tiene políticas específicas de responsabilidad social y ética?
¿Cómo la organización define y comunica su identidad única en el mercado?:
¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?
¿Cuál es la composición de su plantilla? ¿Qué perfiles existen y qué capacidades aportan a la empresa?
¿Cuál es el proceso de formación para incrementar o potenciar las distintas capacidades?
¿Cómo se seleccionan y evalúan las historias, noticias o proyectos?
¿Existe un enfoque específico para garantizar la calidad del contenido producido?

. ¿Qué tipo de tecnologías y plataformas utiliza la organización para la producción y distribución de contenido?

¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a una transformación del modelo de negocio?
(Económicos, sociales, tecnológicos):

¿En qué año se realizó el cambio de modelo de negocio?:

¿Qué personas/cargos participaron directamente del proceso?:

¿Cuáles fueron, en su momento, los cambios más relevantes que trajo esta transformación para la organización?:

¿Cuál es la propuesta de valor principal de la organización mediática?:

¿Cómo se diferencia la organización de otras en el mismo sector?

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la organización?:

¿Cuáles son los principales costos asociados al modelo de negocio?:

¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para llegar a los clientes?:
¿Hay estrategias específicas para la distribución de contenido?:
¿Existen programas de fidelización o estrategias para retener a los clientes?:

¿Cuáles son los recursos clave necesarios para operar el modelo de negocio?
¿Cómo se gestionan las operaciones diarias y los procesos internos?
¿Cuáles son las actividades clave que realiza la organización para ofrecer su propuesta de valor?
¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento utilizados para evaluar el éxito del modelo de negocio?
¿Cómo se realiza el seguimiento y la evaluación del desempeño a lo largo del tiempo?
¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que se dirige la organización?:

¿Cómo varían los ingresos en función de los diferentes productos o servicios ofrecidos?:
¿Cómo se distribuyen los costos entre las diferentes áreas de la organización?:
¿Cómo se gestionan las relaciones con los distribuidores y socios estratégicos?:
¿Cómo se establecen y mantienen las relaciones con los clientes?:

Anexo 4 Aplicación de cuestionario de caracterización a la diaria

Razón social:
Año de fundación: 2006
Tipo de medio: (Tradicional nativo digital): Mixto
Temática:
Ubicación geográfica: Uruguay
Número de trabajadores:
Audiencia promedio: (Último año)

Fuentes de financiación: (Último año)
Información de contexto
¿Cómo se originó la organización y cuál es su contexto histórico?:
¿Cuáles son los valores fundamentales que guían las actividades de la organización?:
¿Cómo es la estructura organizativa del medio?:
¿El medio cuenta con un área de innovación? Si es así, ¿cuáles son sus funciones?:
¿Cuál es el objetivo de la empresa (subsistir, obtener un beneficio para los inversores, realizar una actividad sin ánimo de lucro...)?:
¿La organización colabora con otras entidades, ya sean organizaciones mediáticas u otras industrias?:
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización mediática en la actualidad?:

¿La organización tiene políticas específicas de responsabilidad social y ética?
¿Cómo la organización define y comunica su identidad única en el mercado?:
¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?
¿Cuál es la composición de su plantilla? ¿Qué perfiles existen y qué capacidades aportan a la empresa?
¿Cuál es el proceso de formación para incrementar o potenciar las distintas capacidades?
¿Cómo se seleccionan y evalúan las historias, noticias o proyectos?
¿Existe un enfoque específico para garantizar la calidad del contenido producido?
. ¿Qué tipo de tecnologías y plataformas utiliza la organización para la producción y distribución de contenido?

¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a una transformación del modelo de negocio? (Económicos, sociales, tecnológicos):

¿En qué año se realizó el cambio de modelo de negocio?:
¿Qué personas/cargos participaron directamente del proceso?:
¿Cuáles fueron, en su momento, los cambios más relevantes que trajo esta transformación para la organización?:
¿Cuál es la propuesta de valor principal de la organización mediática?:
¿Cómo se diferencia la organización de otras en el mismo sector?
¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la organización?:
¿Cuáles son los principales costos asociados al modelo de negocio?:
¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para llegar a los clientes?:
¿Hay estrategias específicas para la distribución de contenido?:

¿Existen programas de fidelización o estrategias para retener a los clientes?:

¿Cómo se gestionan las operaciones diarias y los procesos internos?

¿Cuáles son las actividades clave que realiza la organización para ofrecer su propuesta de valor?

¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento utilizados para evaluar el éxito del modelo de negocio?

¿Cómo se realiza el seguimiento y la evaluación del desempeño a lo largo del tiempo?

¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que se dirige la organización?:

¿Cómo varían los ingresos en función de los diferentes productos o servicios ofrecidos?:

¿Cómo se distribuyen los costos entre las diferentes áreas de la organización?:

¿Cómo se gestionan las relaciones con los distribuidores y socios estratégicos?:

¿Cómo se establecen y mantienen las relaciones con los clientes?:

Anexo 5 Guía de Entrevista Semiestructurada para medio de comunicación

¿Cómo describirías el proceso de innovación de transformación del modelo de negocio de la organización?

¿Cuáles considera que han sido los factores clave que impulsaron la transformación del modelo de negocio del medio?

¿Cómo la organización logra mantener la vitalidad de su portafolio en términos de diversificación y relevancia para la audiencia?

¿Cómo influyen los equipos y las personas en el proceso de innovación dentro del medio?

¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta un medio digital al intentar introducir innovaciones?

Anexo 6 Guía de Entrevista Semiestructurada para expertos en innovación

Desde su experiencia, ¿cuáles estrategias consideran que podrían ser más efectivas para impulsar una transformación innovadora de los modelos de negocio en medios digitales?

¿Cuáles son, en su opinión, las tendencias emergentes más impactantes que están influyendo en la innovación de modelos de negocio en los medios digitales?
¿Cómo creen que los medios pueden colaborar con otros actores del ecosistema?
¿Cómo deben los medios digitales evaluar y medir el éxito de sus iniciativas innovadoras?
Desde su experiencia, ¿cuáles son los desafíos comunes que los medios digitales enfrentan al buscar innovar en sus modelos de negocio?

Anexo 7 Carta de consentimiento

Medellín, 20 de febrero de 2024

Apreciado:
XXXX

Gracias por su interés en participar de la investigación de mi tesis de grado para optar por el título de Magister en Gerencia de la Innovación y Conocimiento de la Universidad Eafit. Como participante se requiere de su consentimiento informado previo a la entrevista.

Es importante resaltar que este proyecto tiene como objetivo ahondar en el proceso de transformación de un modelo de negocio dentro de la industria de los medios digitales.

Este proyecto ha sido avalado por el Comité de Carrera de la Maestría y tiene una finalidad exclusivamente académica; sin ningún tipo de interés comercial.

Su participación consta de una entrevista con una duración aproximada de 1 hora donde le haré preguntas relacionadas con el tema y de su experiencia en el campo. Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Esta entrevista será

grabada y transcrita, para uso exclusivo de la investigadora y su asesor. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Además, el trabajo de grado quedará a disposición del público en la biblioteca de la Universidad.

A continuación le pediré que acepte o no de manera específica algunas consideraciones, escribiendo SI o NO en las casillas.

[] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee.

[] Autorizo a que mi testimonio sea usado en el trabajo de grado / las publicaciones derivadas de esta investigación.

[] Autorizo a que grave la entrevista y tome apuntes durante la misma

[] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista

[] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima

[] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado o las publicaciones resultantes para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas

[] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado o de las publicaciones que se deriven de esta investigación

Firma

Nombre de participante

Cédula de ciudadanía:

Fecha:

Correo electrónico:

Teléfono

Anexo 8 Modelo de gestión la diaria

MISIÓN

la diaria es una plataforma de contenidos periodísticos, independiente y con compromiso social, apoyada por una comunidad que comparte sensibilidades e intereses.

Desarrolla un modelo de gestión colectivo centrado en la eficiencia, que tomó forma como cooperativa de trabajo.

Apuesta a la innovación y al desarrollo de tecnología, e impulsa la participación. Tiene como objetivo informar e incidir en los discursos y en la agenda pública para impulsar la transformación social.

(Esta definición fue construida colectivamente mediante una dinámica de taller en la que participaron los miembros de *Cooperativa la diaria*, en octubre de 2021).

Asuntos Clave

- Internacionalización (escala)
- Utopía
- Atraer Talentos
- Incidencia Política
- Masividad
- Lectores jóvenes
- Mística (marca)
- "Cercanía" / "Pertenencia"
- Fortalecimiento económico
- Alcance nacional
- Accionistas / MDIF
- Inteligencia Artificial

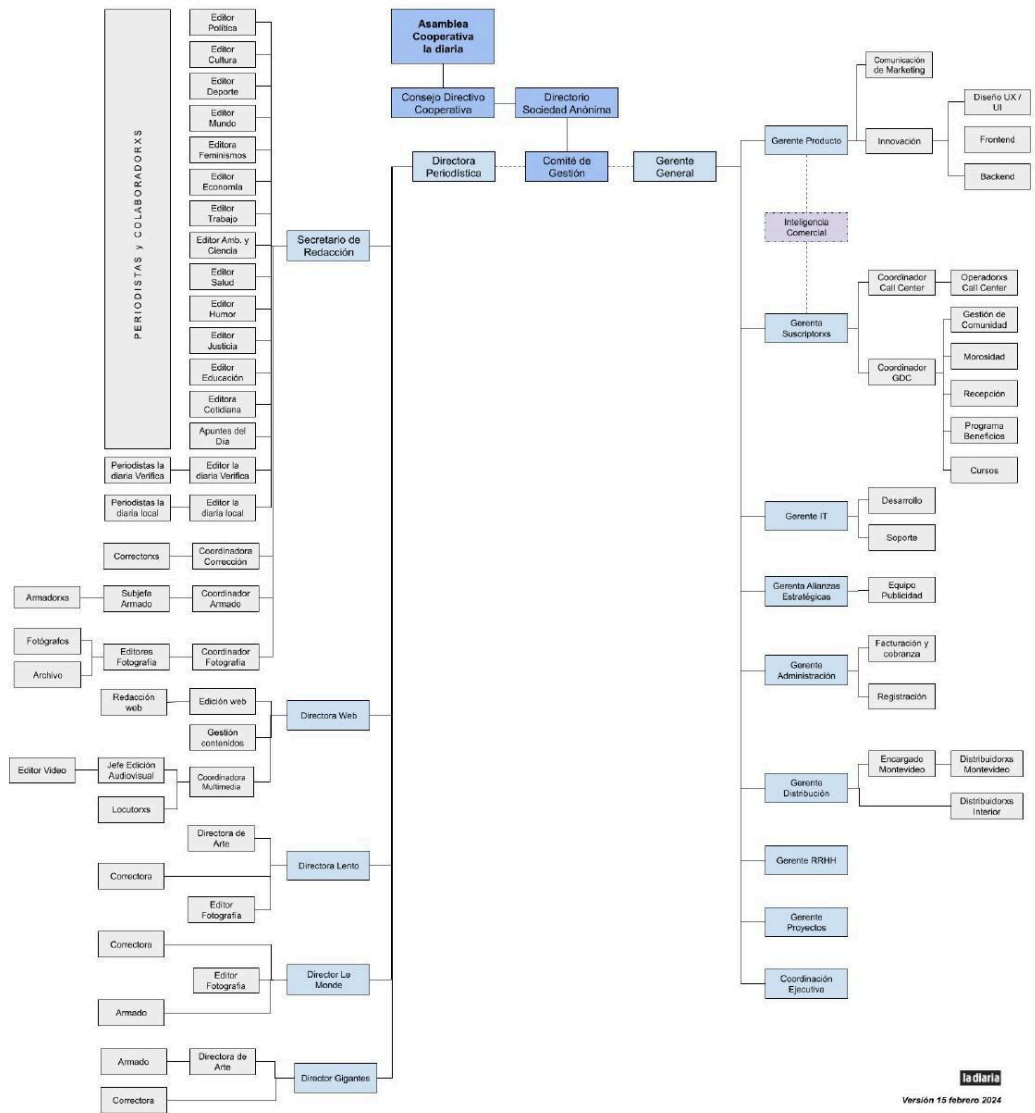
Ejes Estratégicos

- Dinamizar la Comunidad
- Ampliar base de audiencias
- Consolidarnos como referentes intelectuales
- Salir de fronteras
- Fortalecimiento económico e institucional de la empresa
- Sostener una cultura de innovación permanente.

Componentes / alcance del Plan

- la suscriptora (a fines de 2025 tiene que estar funcionando)
 - **Qué Programa de Beneficios?** Acuerdos + tecnología + producción de la diaria (ver plan negocio)
 - **Café Bacacay** la diaria (y su agenda)
 - Mejorar la gestión de **datos y la personalización**
 - la diaria Cursos
 - **Encuentros con la comunidad.** En 2024 - temas concretos, ejemplo: "Cobertura de la campaña electoral")
 - **Cocrear agendas y contenidos con la Comunidad.** En 2025: "consejos asesores" dinamizados por los Editores.
-
- Producto "**Elecciones 2024**" + Presupuestar periodístico semanal x streaming?
 - Misión / **plan x producto**
 - Áreas temáticas en las cuales crecer (nuevos productos, nuevos públicos). **2025 - "Futuro" / Tecnología**
 - Replicar Maldonado/Colonia en **Salto y Paysandú**, de cara a elecciones departamentales - 2024
 - **Documental "El Facilitador"**
 - **Festejo 18 años**
-
- **Encuentros con la comunidad.** En 2024 - temas concretos, ejemplo: "Cobertura de la campaña electoral")
 - **Cocrear agendas y contenidos con la Comunidad.** En 2025: "consejos asesores" dinamizados por los Editores.
 - **Contenidos (vertical) sobre "Futuros"** -Universidades xa contenidos / Acuerdos marco- **Softar la organización de actividades vinculadas al Día del Futuro** (seguir interactuando con ellos por los contenidos).
 - Consolidar participación de la diaria en **eventos seleccionados**, ej. FIL, Le Monde, eventos de la cultura
 - **Festival la diaria** (2025 / setiembre?)
 - Universidades - **Charlas Facultades de Periodismo** + Referentes para consejos Asesores.
 - Libros: **potenciar la diaria Libros.** Consolidarnos como referentes en la materia.
-
- **Fortalecer vínculos con medios / organizaciones regionales**
 - CLIP (Centro Lat Investigación Periodística). Objetivo: acompañar
 - Redpalta - Red de medios / datos abiertos. Objetivo: acompañar
 - Media Party: Presencia permanente.
 - Red de Periodismo humano (Fundado por RedAcción. Integrado por elDiario.es).
 - **LMD México**/Alianza con eldiario.es + Gato Pardo (rol pasivo hasta que arranque)
 - Publicación **Cooperativas de las Américas** (ver ACI en marzo 2024)
 - **Utopía** (oportunidad de Colombia ... spinoff?)
-
- **Capitalización:**
 - la suscriptora (capitalización + gobernanza + participación). 2024 preparar. 2025 "inicio".
 - MDIF
 - **Transparencia de cuentas.**
 - Plan **fortalecimiento de la Cooperativa.** Analizar modelo de capitalización y ahorro de cooperativistas.
 - **Maximizar resultados económicos y reducción pasivo financiero** (objetivo inicial: 1 MM USD a dic 2025)
 - **Nueva forma jurídica** (propiedad, dirección y gobernanza).
 - **Profesionalizar la gestión y gobernanza.** Preparar a la diaria para un crecimiento exponencial (nuevas unidades de negocio, otros medios, gestión 24/7, etc.)
-
- Crear un **manifiesto innovador** (filosofía y práctica)
 - Documentar los **métodos de I+D** utilizados en distintos momentos
 - Consolidar **Futura** como un laboratorio de web 3
 - Crear un comité empresa para analizar **impacto y oportunidades de IA**
 - Crear un espacio de **expertos de nuestra comunidad en IA** como equipo asesor
 - **Media Party**

Anexo 9 Estructura organizacional



la diaria

Versión 15 febrero 2024