

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**Plan estratégico de comunicación para nuevas formas de  
financiamiento de medios digitales**

**Caso de estudio: *Política con Manzanas***

Cynthia Lizeth Dominguez Alcivar

Tutor: Gonzalo Javier Ordóñez Revelo

Quito, 2023





## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Cynthia Lizeth Domínguez Alcivar, autora de la tesis intitulada “Plan estratégico de comunicación para nuevas formas de financiamiento de medios digitales. Caso de estudio: Política con Manzanas”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

26 de junio de 2023

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

Los nuevos medios digitales de comunicación se enfrentan a diario a diferentes desafíos para sostenerse en el tiempo. Entre estos se sitúa el financiamiento como una necesidad para garantizar la sostenibilidad de este tipo de experiencias colectivas en el contexto de una permanente y dinámica innovación tecnológica, de la irrupción de la web 2.0 y la transición a la web 3.0. Resulta pertinente pensar y ejecutar planes estratégicos de comunicación articulados a herramientas de financiamiento que respondan a las condiciones sociales, económicas y tecnologías actuales. La presente investigación tiene como objetivo identificar, construir y planificar nuevas estrategias de comunicación para financiar medios digitales, tomando como caso de estudio a la plataforma de comunicación alternativa y medio activismo *Política con Manzanas*. Esta discusión gira en torno a tres dimensiones analíticas: los nuevos medios digitales de comunicación, las estrategias de comunicación y las herramientas de financiamiento para experiencias de comunicación en entornos virtuales. Con los resultados se propone un plan de comunicación estratégica para financiar medios de comunicación digitales a partir de estrategias, tácticas y herramientas financieras que responden a la necesidad de diversificar contenidos y adaptarlos a las demandas de las nuevas tecnologías de financiamiento o *fintech*.

Palabras clave: comunicación, estrategia, *fintech*, medios digitales



A ustedes por leer.

A mis educadores y compañeros en este camino.

A Gonzalo por su guía, dirección y generosidad.

A Vladimir por el refugio, la compañía y la alegría.

A Mirian, Ulbio y Erwin por hacerme quien soy.

A Nina Victoria, el amor convertido en ti.





## **Agradecimientos**

Agradezco a todas y todos quienes formaron parte de mi proceso universitario, a mis padres, a mi esposo y a mi familia por motivarme a continuar con mis sueños, a los amigos que siempre estarán y los docentes del programa quienes a través de las aulas, los libros y las palabras me dieron las herramientas necesarias para el ejercicio de la comunicación estratégica. Gracias a quienes en mi caminar me han compartido su conocimiento, gratitud por acompañarme en el mundo.



## Tabla de contenidos

<i>Tablas</i> .....	13
<i>Introducción</i> .....	15
<i>Capítulo primero Medios digitales de comunicación: estrategias e innovaciones</i> .....	19
1. Medios digitales: de lo tradicional a la necesidad de innovar .....	19
2. <i>Fintech</i> y medios digitales de comunicación: nuevas formas de financiamiento.....	21
2.1. Medios convencionales, plataformas digitales y adaptación a las nuevas tecnologías de financiamiento .....	26
3. Los desafíos de la comunicación digital y el fantasma del financiamiento.....	28
3.1. Formas de producción, distribución y consumo de contenido de valor en plataformas digitales.....	31
<i>Capítulo segundo Claves para desarrollar un plan de comunicación estratégica para el financiamiento de medios de comunicación</i> .....	33
1. El papel de las audiencias .....	33
2. Gestión y creación de contenidos .....	35
3. Estrategias de comunicación .....	39
4. Modelos de gestión económica.....	42
<i>Capítulo tercero Otras experiencias</i> .....	47
1. Wambra Radio Medio Comunitario .....	48
2. La Posta: la posibilidad de sostener un medio a partir de la articulación de múltiples estrategias .....	54
<i>Capítulo cuarto Plan Estratégico de Comunicación para Política con Manzanas</i> .....	61
1. Diagnóstico: Política con Manzanas.....	61
1.1. Análisis FODA de Política con Manzanas .....	65
2. Plan estratégico de comunicación.....	65
2.1. Objetivos.....	68
2.2. Público objetivo .....	68
2.3. Caracterización .....	69
2.4. Estrategias y tácticas.....	70
2.4.1. Estrategia comunicacional 1: Contenidos audiovisuales multimedia.....	70
2.4.2. Estrategias comunicacional 2: Contenidos de valor a través de soportes gráficos y visuales .....	71

2.4.3. Estrategia comunicacional 3: Comunidad virtual..... 71

3. Cronograma ..... 72

4. Presupuesto ..... 73

*Conclusiones*..... 75

*Lista de referencias* ..... 81

## Tablas

Tabla 1. Ficha técnica Wambra Radio.....	49
Tabla 2. Análisis de redes sociales de Wambra Radio.....	50
Tabla 3. Ficha técnica La Posta.....	55
Tabla 4. Análisis de redes sociales de La Posta.....	56
Tabla 5. Análisis de redes sociales de Política con Manzanas.....	63
Tabla 6. Evaluación de la plataforma digital Política con Manzanas.....	65
Tabla 7. Análisis de Política con Manzanas a partir del modelo Lean Star Up.....	67
Tabla 8. Caracterización de los públicos objetivos.....	69
Tabla 9. Matriz estratégica 1.....	70
Tabla 10. Matriz estratégica 2.....	71
Tabla 11. Matriz estratégica 3.....	71
Tabla 12. Cronograma.....	72
Tabla 13. Presupuesto.....	73



## Introducción

Internet ha cambiado la estructura social, política, económica, cultural, así como también las dinámicas convencionales de los medios de comunicación y la forma en la cual accedemos o generamos contenidos. En la actual sociedad de la información, el internet se ha convertido en una puerta para publicar productos que son excluidos en el contenido de los medios tradicionales.

Así, el avance de las tecnologías y la facilidad de crear y compartir, en una sociedad hiperconectada en red, ha modificado el modelo de consumo mediático, y la manera de interactuar comunicacionalmente. Es decir, “las nuevas tecnologías han cambiado la forma de consumir la información y hace tiempo que se habla sobre la muerte del papel. Los medios digitales llevan años funcionando y el imperio de las redes sociales se ha sobrepuesto a los medios convencionales” (Massot 2017). Este hecho pone en evidencia la importancia de la virtualidad y de la sociedad digital.

Considerando el contexto en mención, la presente investigación se enfoca en identificar, construir y planificar nuevas estrategias de comunicación que permitan financiar medios digitales con el objetivo de que estas plataformas tengan sostenibilidad en el tiempo.

El problema de la investigación se origina a partir de las deficientes estrategias de financiamiento para los medios digitales tras la transformación en la economía de los datos, el financiamiento mediante nuevas tecnologías. A esto, se suman las débiles estrategias o planes de comunicación y creación de contenido que agudizan el poco o nulo apoyo económico a nuevas propuestas comunicacionales que se generan principalmente en entornos digitales.

Con los resultados analíticos de este estudio, se desarrolla un plan de comunicación estratégica para financiar medios de comunicación digitales, enfocado de manera puntual en el caso de la plataforma de comunicación alternativa y medioactivismo *Política con Manzanas*.

Las grandes corporaciones mediáticas están atravesando una intensa crisis. Este momento puede entenderse en dos aspectos principales: en el ámbito económico, de un modelo guiado por la venta de anuncios y la circulación física de publicaciones que no se

adaptan a los nuevos tiempos digitales, y de credibilidad, por años y años de omisión y manipulación de la información en beneficio del poder económico y grupos políticos de interés. Los medios tradicionales están atados a un lenguaje y un estándar de calidad que son paradigmas del periodismo comercial, con poco espacio para la experimentación y adaptación a las nuevas formas de producción e interacción con la información que permite la explosión de las redes sociales demostrando así que la irrupción del internet y la digitalización del mundo están transformando la información convencional (Ramonet 2011).

Analizar estos cambios tecnológicos, las nuevas tendencias de la comunicación estratégica, la transformación de los modelos de negocio a partir de nuevas formas de financiamiento y el consumo modificado por las audiencias, cuando de información, contenidos, medios y comunicación se trata, permitirá entender cómo una adecuada estrategia comunicacional fomentaría la sostenibilidad financiera de medios de comunicación digitales.

Este trabajo se propone analizar la forma en cómo se plantean estrategias de comunicación digital para medios de comunicación en articulación con herramientas de financiamiento y desarrollar una estrategia de comunicación para el financiamiento de medios digitales a un caso de estudio en el Ecuador. *Política con Manzanas* surgió como un programa de radio, y aún se mantiene de forma *online*, en el momento actual, y después de haber pasado por varios procesos de cambio, sus integrantes conciben a *Política con Manzanas* como una “plataforma digital de comunicación popular, alternativa y medioactivismo” (Obando 2022, entrevista personal). A partir de dicho concepto, empiezan a hallarse particularidades significativas, tanto en sus dinámicas comunicacionales de funcionamiento como en las visiones y horizontes que se tienen respecto a dicha plataforma digital.

Sin embargo, esta experiencia no ha desarrollado estrategias de comunicación que permitan financiar el trabajo que realizan, razón por la cual, la implementación de planes orientados a generar ingresos económicos a través de la producción de contenidos y otros mecanismos resulta pertinente para sostener el proyecto colectivo.

La pregunta central que aborda este trabajo es ¿qué estrategias de comunicación permitirían generar ingresos económicos para el financiamiento sostenible en el tiempo de la plataforma de comunicación alternativa y medioactivismo *Política con Manzanas*? Mientras



que el objetivo general es desarrollar un plan estratégico de comunicación para el financiamiento de medios de comunicación en entornos digitales, tomando como caso de estudio a la plataforma de comunicación alternativa y medioactivismo *Política con Manzanas* mediante la creación de contenidos de valor que sean objeto de monetización.

A partir de los hallazgos obtenidos en el presente trabajo, se podrá identificar algunos son los mecanismos y estrategias que permiten en la actualidad financiar y sostener medios digitales de comunicación y promover una reflexión más profunda sobre esta temática, que ha sido poco explorada a escala nacional. Además, estos insumos aportarán en la construcción de una propuesta de plan de comunicación estratégica para *Política con Manzanas* con base en dos niveles: la dimensión comunicacional y las estrategias de financiamiento.

En este contexto, vincular un plan de comunicación estratégica con herramientas de financiamiento responde a las condiciones que se desarrollan en el contexto de la transición de la web 2.0 a la web 3.0, proceso en el cual se integran cada día de manera aún más vertiginosa las tecnologías de financiamiento o *fintech*. A partir de esta propuesta, se pretende además identificar la importancia de articular las alternativas de financiamiento para medios digitales con los planes, estrategias y tácticas de comunicación abordando estos aspectos de manera integral y mas no por separado como se lo ha hecho de manera convencional.

En cuanto a la estructura propuesta en la presente tesis, esta se desarrolla en cuatro capítulos que abordan las siguientes temáticas respectivamente. En el primer capítulo se realiza una discusión teórica en la cual se plantean las principales dimensiones analíticas que guían la investigación: los medios digitales innovadores, las estrategias de comunicación y las nuevas estrategias de financiamiento o *fintech*.

En el segundo capítulo se realiza un análisis de las claves para implementar un plan de comunicación estratégica para medios digitales innovadores que incorpore herramientas de financiamiento. Para este propósito, se recoge lo planteado por especialistas en el tema a través de entrevistas de autor. Entre las claves analizadas se sitúan el papel de las audiencias, la gestión y administración de contenidos, la formulación de estrategias de comunicación y, finalmente, la definición de modelos de gestión económica para medios digitales.

En el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada para analizar dos casos puntuales de medios digitales en Ecuador que han desarrollado estrategias comunicacionales

que articulan propuestas de sostenibilidad y financiamiento para sostener sus propuestas colectivas. Los casos a analizar son los de Wambra Medio Digital y La Posta, con la finalidad de identificar las estrategias y alternativas desarrolladas por estas plataformas nacionales para sostener sus medios de comunicación.

En el cuarto capítulo se desarrolla una propuesta de plan de comunicación estratégica para el financiamiento de medios digitales de comunicación, aterrizando las acciones y tácticas a la realidad del medio digital de comunicación *Política con Manzanas*. Antes de la formulación del plan, se realiza la caracterización y diagnóstico de “*Política con Manzanas*” para dimensionar de mejor manera el desarrollo de las estrategias de comunicación y las de financiamiento a partir de una matriz basada en el modelo *Lean Start Up*<sup>1</sup>.

Respecto a la estrategia metodológica aplicada para la presente investigación, esta se basa en herramientas de corte cualitativo como entrevistas semiestructuradas y revisión de literatura académica en torno a la temática central, así como el rastreo de información de medios digitales y experiencias de comunicación que han implementado planes de comunicación estratégica que incorporan herramientas de financiamiento.

Se realizaron siete entrevistas semiestructuradas con el objetivo de conocer la perspectiva de los entrevistados sobre las formas de financiamiento, las estrategias de comunicación y el tipo de contenidos, la monetización de contenidos y la sostenibilidad económica de medios digitales a través de estrategias de comunicación.

---

<sup>1</sup> Lean Star Up es una metodología para desarrollar negocios y productos. La metodología apunta a acortar los ciclos de desarrollo de productos adoptando una combinación de experimentación impulsada poniendo el foco en las necesidades del cliente.

## Capítulo primero

### Medios digitales de comunicación: estrategias e innovaciones

En el presente capítulo se realiza una breve discusión teórica sobre la necesidad de actualizar los planes estratégicos de comunicación para medios digitales y su articulación de dichas estrategias con nuevas formas de financiamiento. Se realiza este planteamiento considerando la interacción entre medios digitales de comunicación que se proponen estrategias innovadoras que articulan el componente comunicacional con herramientas de financiamiento dando muestra de cómo la relación entre medios digitales innovadores con las cadenas de datos y las *fintech* están mutando las características tradicionales de experiencias tales como los cibermedios y las plataformas digitales de comunicación.

Esta revisión teórica permitirá entender de mejor manera las experiencias de plataformas digitales en la formulación de estrategias de comunicación para el financiamiento de este tipo de proyectos, así como también recoge insumos necesarios para la elaboración del plan de comunicación estratégica para la plataforma digital *Política con Manzanas* que se propone como resultado de la presente investigación.

En este capítulo se realiza, además, una reflexión crítica sobre los desafíos de los medios digitales de comunicación entre los cuales se sitúa la necesidad de financiamiento para la sostenibilidad de proyectos colectivos de comunicación digital en la actualidad.

#### 1. Medios digitales: de lo tradicional a la necesidad de innovar

Los medios digitales de comunicación surgen en el contexto de un proceso de desarrollo tecnológico sumamente dinámicos que se expanden a nivel mundial de la mano de la globalización. Si bien este desarrollo es totalmente diferenciado dependiendo del país o región del mundo al que se haga referencia, es evidente que la digitalización se glocaliza en diferentes ubicaciones geográficas con determinadas particularidades.

En una sociedad hiperconectada los ciudadanos y ciudadanas tienen acceso a distintos medios de manera simultánea, lo cual permite intensificar la interacción de individuos a

través de plataformas digitales de comunicación, redes sociales o espacios sociales que son nativos de la web (Renó y Flores 2018).

En ese sentido, los medios tradicionales de comunicación, si bien mantienen aún un importante potencial, se enfrentan a la dinámica de los entornos digitales aún más en coyunturas críticas como la pandemia provocada por la COVID-19 que aceleró la digitalización de los medios de comunicación en los procesos de producción y distribución de contenidos, lo cual ha implicado además, enfrentarse a modelos de innovación para afrontar los nuevos desafíos y aprovechar los modelos del mercado (Sánchez 2022).

La necesidad de desarrollar nuevos formatos de transmisión, consumo y reproducción de la información también han desembocado en una diversidad de oportunidades para mejorar, ampliar, reimaginar y sostener en diferentes plataformas el ejercicio de la comunicación. Según Jarvis, esta transformación dinámica y vertiginosa de los medios digitales de comunicación abren la puerta a muchos futuros posibles para la comunicación y el periodismo (2015), pero también implica una serie de complejidades a asumir, entre las cuales se encuentran la formulación de estrategias de financiamiento y planes de comunicación que se adecuen y respondan de manera oportuna a dichas estrategias.

Otro aspecto de vital importancia en la construcción de nuevos medios digitales de comunicación está atravesado por el papel de los usuarios, quienes dejan de ser meros consumidores de información y contenidos y asumen un rol de prosumidores. En este sentido, los medios que tengan la intención de sostenerse en el tiempo deben desarrollar dinámicas interactivas y colaborativas en las cuales el público es un actor clave en la construcción de contenidos, así como en las alternativas de financiamiento que se plantean los medios digitales.

El desarrollo de las plataformas digitales y los interfaces implican entonces la necesidad de reinventar y adaptar la comunicación a estas nuevas rutas de la información en las que la gestión de usuarios y la interacción con las audiencias pueden significar el éxito o el fracaso de los nuevos medios (Oliva-Marañón 2014).

La relación con las audiencias y la participación activa del público es clave ya que este aspecto garantiza la implementación de futuras estrategias de financiamiento (Terceros 2022, entrevista personal). Por esta razón, los medios de comunicación que se enfrentan a la transformación digital deben avanzar de forma estratégica teniendo en cuenta la cultura

digital, esto implica un cambio de mentalidad y actitud para innovar con ayuda de la tecnología como un diferenciador estratégico (Sánchez 2022).

Otro de los aspectos a tomar en cuenta por parte de los nuevos medios digitales de comunicación que se proyectan a implementar estrategias de financiamiento a partir de planes de comunicación estratégica es la transformación de contenidos de valor. Si bien aún priman aspectos fundamentales en el ejercicio de la comunicación que vienen de la comunicación tradicional, ahora estas prácticas están atravesadas por aspectos como la multimedialidad, hipermedialidad y transmedialidad, los cuales guardan una relación muy cercana con la participación de los usuarios.

Es decir, los contenidos transmedia puede concebirse como un proceso en donde los actores implicados participan de manera activa y colaboran de una u otra manera en la configuración de un relato (Abellán y Zamora 2016). Este hecho incide en la construcción e incorporación de nuevos lenguajes y contenidos que se reproducen a través de diferentes interfaces y que responden a los intereses de los usuarios que son agentes clave en el consumo mediático de nuestros contenidos y, por ende, en los modelos económicos a implementar en los medios digitales para sostenerlos en el tiempo articulados a las nuevas formas de financiamiento a analizarse en el siguiente acápite.

## **2. *Fintech* y medios digitales de comunicación: nuevas formas de financiamiento**

La evolución de la tecnología y el surgimiento de nuevas herramientas para crear y compartir información en una sociedad altamente conectada han alterado la forma en que interactuamos con los medios y los contenidos. Esto tiene una incidencia directa en las formas de financiamiento y en las estrategias que se plantean los medios en el contexto de la web 2.0 y de la entrada en escena de la web 3.0.

Según Pérez (2019), “un modelo de negocio es la herramienta que permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, qué valor vas a aportar, a quién lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos” (2019, 18). Este aspecto, aunque parezca lejano al ejercicio de la comunicación, es un factor fundamental para sostener proyectos de comunicación digital a largo plazo con estrategias que, además de darle

sostenibilidad al medio, permitan generar ingresos a partir de la elaboración de contenidos y difusión de estos a un público determinado.

La implementación de nuevas estrategias de financiamiento para medios digitales requiere de rigurosidad en el uso de herramientas técnicas para la elaboración de modelos de negocio que sean rentables (Jarvis 2015; Terceros 2022, entrevista personal). Es decir, no es un componente secundario cuando nos planteamos la creación de un medio digital y su proyección a futuro. Si bien el sector creativo ha sido capaz de aprovechar las innovaciones tecnológicas en Ecuador y América Latina al adaptarse al desarrollo de estas (BID 2019), aún se encuentran deficiencias al momento de desarrollar y, sobre todo, de implementar nuevos modelos de negocio atravesados por entornos digitales y por las dinámicas de la web 2.0<sup>2</sup> y de la entrante web 3.0 (Terceros 2022, entrevista personal).

Si bien la transformación tecnológica ha promovido e impulsado nuevos planes y modelos de negocio, la incorporación de este tipo de estrategias en proyectos de medios de comunicación digitales aún es incipiente según Iván Terceros (2022) y se encuentra con más complejidades al hablar de la entrada en escena de la web 3.0<sup>3</sup> y las *fintech*. En este contexto, uno de los aspectos que mayores desafíos representa, sobre todo en el caso de países como Ecuador, es la inseguridad que generan estos cambios en los grupos de consumidores. En esta línea de reflexión se señala que:

El problema de las nuevas tecnologías es que apenas entendemos la manera en que pueden cambiar nuestras vidas. Ese desconocimiento, unido a la aparición de nuevos conceptos, genera inseguridad en las personas, lo que frena su avance. Es lo que sucedió cuando apareció internet en la última década del pasado siglo. Nadie entendía exactamente en qué consistía eso de navegar por las autopistas de la información. Solamente cuando se popularizó vimos el provecho que nos deparaba y es cuando decidimos utilizarla. (Marqués y Marçal 2020,23)

Según información del Banco Interamericano de Desarrollo “el término *fintech* parecerá nuevo, pero en las tecnologías del sector financiero existen desde hace varias décadas en forma de procesadores de pago, tarjetas, facturación, transferencias de dinero,

---

<sup>2</sup> Los términos web 2.0 y web social aluden a aquellos sitios web que facilitan compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. Permiten a los usuarios interactuar y colaborar entre sí, como creadores de contenido.

<sup>3</sup> Web 3.0, también conocida como la "Web Semántica", es un concepto en evolución de la próxima generación de internet que se centra en crear una experiencia web más inteligente, intuitiva y conectada.

seguros y remesas” (2019, 32). Uno de los objetivos primordiales de esta tecnología es mejorar la experiencia del usuario y optimizar costos, lo cual supone beneficios también para quien oferta el servicio. Sin embargo, a pesar de que en América Latina el 74 % de la información es consumida a través de *smartphones* y de plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp (BID 2019) aún son escasas las experiencias que aprovechan las nuevas estrategias de financiamiento en la región.

El creciente desarrollo de las *fintech* ha sido percibido tanto como una amenaza cuanto como una oportunidad. Se considera al *fintech* una amenaza para la banca tradicional y otras dinámicas convencionales de relacionamiento económico (Románova y Kudinska 2016). Sin embargo, el crecimiento de las *fintech* y su irrupción en diferentes ámbitos de la vida cotidiana también se han convertido en un aliado para mejorar la inclusión financiera, siendo un modelo de negocio que permite “generar importantes cambios tecnológicos y de innovación otorgando más y nuevas herramientas a los usuarios para acceder a bienes, productos y servicios” (GBM 2018, 85). Es así que, la incorporación de las nuevas herramientas de financiamiento o *fintech* en la comunicación representan una oportunidad y un desafío a la vez.

La pandemia generada por la COVID-19 incidió fuertemente en la digitalización de las más diversas actividades de la sociedad y, según el BID, este hecho incidió también en la adopción de herramientas de financiamiento a través de nuevas herramientas tecnológicas para pagos digitales lo cual implicó la adopción de nuevos modelos de negocio para diferentes empresas.

La urgencia de digitalizar la vida financiera incide entonces también en la comunicación por lo que grandes empresas a nivel global han empezado a implementar este tipo de estrategias como es el ejemplo de Google news y Reddit (BID 2022), pero por otra parte los nuevos medios digitales de comunicación que no tienen la magnitud y potencial de los medios convencionales que se han adaptado a los entornos digitales, aún no encuentran la forma de incorporar estas alternativas de financiamiento a sus modelos de negocio.

Por esta razón, es vital analizar cómo desarrollar de manera adecuada planes de comunicación que se articulen de manera efectiva con estrategias de financiamiento basadas en nuevas tecnologías y que se basan tanto en la relevancia del contenido, así como en la experiencia y participación de los usuarios. Este hecho aportaría a sostener y fortalecer los

procesos creativos en medios de comunicación a través de innovaciones digitales (Jarvis 2015).

*Fintech* significa tecnología financiera y engloba una nueva oleada de empresas que están cambiando la manera en que las personas pagan, mandan o prestan dinero. Según Rébecca Menat el nacimiento y auge de las *fintech* están estrechamente relacionados con la crisis financiera y con la erosión de confianza que generó, “el descontento contra el sistema bancario fue el caldo de cultivo para la innovación financiera” (2017).

Es así que, las *fintech* ofrecen servicios nuevos a través de plataformas diseñadas favorablemente o aplicaciones móviles que reconocen la transparencia y la confianza de interfaces que son fáciles de usar mejorando la experiencia de los usuarios. Esta tecnología ha generado un efecto disruptivo que incluye a la innovación como un factor fundamental y que tiene el potencial de mejorar las relaciones económicas preponderantes (Zalan y Toufaily 2017).

La tecnología que se propone en el contexto de las *fintech* favorece además aspectos como la seguridad cibernética con el objetivo de generar confianza tanto en los usuarios cuanto en las empresas a partir del uso de herramientas digitales cada vez más sofisticadas en comparación con las finanzas y modelos de negocio actuales (Ng & Kwok 2017).

En este contexto se habla sobre el *blockchain* o cadena de bloques la cual es entendida como una tecnología disruptiva con el potencial de revolucionar diferentes industrias y actividades humanas rompiendo con los convencionalismos sociales actuales (Marqués y Marçal 2020). Esta propuesta aprovecha las bases de datos para generar múltiples alternativas de financiamiento a partir de la interacción de los usuarios en plataformas digitales. Según Medranda y Arcos:

Una *blockchain* puede ser entendida como una secuencia de paquetes de datos llamados bloques, enlazados unos a otros mediante un código criptográfico único, que contienen información en formato digital, la cual se almacena en una red colaborativa de ordenadores operada por una comunidad de personas a los que se les denomina “mineros”. La principal característica de esta red radica en que todos sus nodos tienen almacenada la misma información, constituyendo una base de datos distribuida. (2023, 14) “gestión de datos, órdenes, transacciones, derechos, propiedades, certificados, activos y unidades de valor certificada por los integrantes de la red (tokens), a través de un sistema de registro distribuido y descentralizado, los cuales se anotan en bloques de información secuenciales, que son compartidos colaborativamente entre muchos participantes de la red” (Puig en Medranda y Arcos 2023).



Esta tecnología se basa esencialmente en las denominadas criptomonedas, entre las cuales el más popular es el *bitcoin*, y que, en principio, estaba orientada exclusivamente al sector financiero pero que, con el desarrollo e innovación tecnológica, va alcanzando de manera paulatina a diferentes sectores, entre ellos la comunicación digital (Marqués y Marçal 2020). Es así que, se empieza a identificar el impacto de la tecnología *blockchain* “en sectores como la publicidad, el marketing, el cine, con la plataforma *FilmChain*, por ejemplo, la edición online con herramientas como *Publica.com*, o el periodismo” (Marqués y Marçal 2020).

Las posibilidades de financiamiento de experiencias comunicacionales y periodísticas en entornos digitales a través de tecnología *blockchain* aportaría de manera significativa a la mejora y desarrollo de estas propuestas ya que aportaría a generar contenido de valor en contraste con las recurrentes *fake news* y trash content que generan rechazo en los usuarios digitales hacia los medios de comunicación.

La tecnología de la cadena de bloques en la comunicación permitiría mejorar también aspectos tales como:

La gestión de datos, órdenes, transacciones, derechos, propiedades, certificados, activos y unidades de valor certificada por los integrantes de la red (*tokens*), a través de un sistema de registro distribuido y descentralizado, los cuales se anotan en bloques de información secuenciales, que son compartidos colaborativamente entre muchos participantes de la red. (Puig en Medranda y Arcos 2023).

Al hablar de *blockchain*, cabe recalcar que los *bitcoins* no son las únicas criptomonedas que existen, así como tampoco la única alternativa que plantea esta tecnología. Al contrario, podemos encontrar una multiplicidad enorme de posibilidades cuando hablamos de financiamiento en el contexto de la web 3.0. Es así, por ejemplo, que surgen propuestas como *Ethereum* para la ejecución de contratos inteligentes, IOTA que permite el intercambio de información a partir de una estructura propia y de código abierto.

Otro de los ejemplos de mayor difusión en torno a las herramientas de la *blockchain* es el uso de Tokens No Fungibles o *NFT* por sus siglas en inglés que consisten en un tipo de token criptográfico en una *blockchain*, el cual representa un activo único, es decir, una criptomoneda que representa algo único, susceptible de ser coleccionado y sin posibilidad de ser replicado (Medranda y Arcos 2023). Este tipo de alternativas se han puesto a prueba ya

en proyectos artísticos, juegos de video con mayor amplitud, música, tarjetas coleccionables, entre otros; por esta razón esta herramienta en particular tiene el potencial de aplicarse a experiencias de medios digitales que busquen innovar en sus formas de financiamiento.

### **2.1. Medios convencionales, plataformas digitales y adaptación a las nuevas tecnologías de financiamiento**

A partir de la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y las cambiantes estrategias de financiamiento, los medios convencionales y los nuevos medios digitales de comunicación buscan los mecanismos para adaptarse a estos entornos dinámicos. La razón de esta adaptación responde en gran medida a la transformación en la interacción con los diferentes públicos considerando que el consumo de información por parte de estos ha cambiado tanto en lo que respecta a tipo de contenidos, formatos narrativos, estéticas y soportes e interfaces.

Es así que, por ejemplo, medios convencionales de renombre global como el New York Times de Estados Unidos (Nafría 2017) y la DW de Alemania, así como medios locales en Ecuador como El Comercio, han optado por adaptar sus estrategias comunicacionales y de financiamiento a plataformas digitales y herramientas web.

En el caso del New York Times, fundado en 1851 y considerando como uno de los periódicos de mayor trascendencia a nivel mundial, el éxito de su nuevo modelo de negocio se basa en la transición de sus suscripciones a una versión digital a partir de la cual, quienes obtienen una membresía en el medio, pueden acceder a todo el contenido a través de soportes digitales y pueden pagar sus suscripciones a través de nuevas herramientas tecnológicas de financiamiento. Es así que, para el 2022, este importante medio de comunicación contaba con más de 10 millones de suscriptores, los cuales buscan información de relevancia (Saguier 2022). Según Ismael Nafría (2017) la transformación del New York Times hacia entornos digitales es uno de los procesos más destacables en la industria periodística ya que se ha centrado en transformar varios aspectos tales como: “el producto periodístico, el modelo de negocio, la relación con los lectores y anunciantes, la manera de trabajar, la configuración del equipo” (Nafría 2017).

Este medio fue el pionero en implementar suscripciones digitales a nivel mundial en el 2011 apostándole a herramientas de las *fintech* y de la web 2.0, hecho que le ha permitido dejar de lado la publicación de información gratuita para el usuario y entregar productos a diario de calidad a sus suscriptores. El New York Times cuenta con planes que van desde los 4 dólares mensuales, con beneficios básicos, hasta paquetes de 8 dólares al mes con mayores beneficios.

En el caso ecuatoriano, medios tradicionales de larga data, sobre todo impresos, como El Comercio, han implementado estrategias de comunicación que incorporan contenidos digitales y nuevas formas de financiamiento a través de las *fintech*. El Comercio, que circula a nivel nacional desde enero de 1906, es actualmente “uno de los grupos más grandes de comunicación de la ciudad y uno de los más importantes del país” (El Comercio 2023). Por esta razón se ha encontrado con la necesidad de transitar hacia soportes y entornos digitales considerando las dificultades que representa mantener suscriptores que recibían su periódico a diario en versión impresa y que, por varias condiciones, han dejado de lado su suscripción.

En esta transición, El Comercio se posiciona como el sitio web de noticias número 1 en el país con 6,4 millones de visitas al mes (El Comercio 2023) y cuenta además con una de las comunidades digitales en redes sociales más grandes del Ecuador con 2,2 millones de interacciones mensuales en Facebook y 374 mil interacciones en Instagram. Sin embargo, a pesar de estas importantes cifras, aún se encuentra en un proceso de transición con una serie de dificultades para generar financiamiento por parte de los usuarios, a partir de suscripciones, como lo ha hecho el New York Times. Cabe señalar que, a pesar de la intención estratégica de El Comercio por transitar hacia nuevos modelos de comunicación y financiamiento, actualmente el medio atraviesa una profunda crisis en diferentes aspectos, principalmente en el económico, siendo los trabajadores de la empresa los principales afectados por las decisiones asumidas por los altos mandos de la misma. Este hecho da muestra de falencias en el manejo y gestión.

Además de las estrategias desarrolladas por medios tradicionales para aprovechar las herramientas de la web 2.0 y la transición a la web 3.0 para financiar sus propuestas, existen otras plataformas a nivel global que han aprovechado el potencial de las *fintech* y de la tecnología *blockchain* para sostener sus proyectos. Entre estas experiencias nos encontramos con, por ejemplo, Freedom Press, una plataforma de prensa libre que dedica sus esfuerzos a

la protección de periodistas y denunciantes principalmente en Estados Unidos. A la vez, esta plataforma comparte noticias de acceso libre a través de su portal digital en el cual cuentan con un botón de donaciones. Aquí la particularidad es que la plataforma acepta suscripciones y donaciones tanto en *dinero fiat*<sup>4</sup> a través de plataformas de pago en internet, así como donaciones a través de criptomonedas y otro tipo de herramientas de *fintech* como *bitcoin*<sup>5</sup>, *bitcoin cash*, *ethereum*, *litecoin*<sup>6</sup>, *stellar* y *zcash*<sup>7</sup>, conforme se indica en su página web [freedom.press/donate](http://freedom.press/donate).

Estas experiencias demuestran que, a pesar de los desafíos y dificultades que representa la comunicación digital, es posible plantear alternativas para enfrentar al fantasma del financiamiento.

### **3. Los desafíos de la comunicación digital y el fantasma del financiamiento**

La comunicación digital en el contexto del capitalismo global está atravesada por una serie de transformaciones entre las cuales se sitúan las permanentes y dinámicas innovaciones tecnológicas que, a la vez, interactúan con coyunturas sociales, económicas, culturales y políticas sumamente heterogéneas. En este contexto los medios digitales como una alternativa de comunicación que incorpora las experiencias, lenguajes, contenidos y prácticas de diferentes sectores de la sociedad razón por la cual, desde su génesis, han asumido diferentes denominaciones (Linares 2015).

Estas nuevas experiencias comunicacionales o lo que en esta investigación denominamos nuevos medios digitales de comunicación se enfrentan a una serie de desafíos entre los cuales encontramos la necesidad de diversificar contenidos, construir nuevas

---

<sup>4</sup> Dinero fiat hace referencia. Es una forma de dinero fiduciario cuya principal característica es el respaldo gubernamental.

<sup>5</sup> Bitcoin es una moneda digital descentralizada y un sistema de pago sin banco central o administrador único.

<sup>6</sup> Litecoin es una criptomoneda y proyecto de software de código abierto publicado bajo la licencia MIT inspirado y prácticamente idéntico en su aspecto técnico a Bitcoin.

<sup>7</sup> Zcash es una criptomoneda destinada a utilizar la criptografía para proporcionar un método más avanzado de privacidad a sus usuarios, en comparación con otras criptomonedas como Bitcoin.

estrategias de comunicación, desarrollar nuevos formatos narrativos y encontrar modelos de negocio que permitan la sostenibilidad económica de los medios.

El fantasma del financiamiento que tanto terror provoca en los emergentes medios digitales de comunicación es uno de los retos que han sido poco problematizados y una de las principales causas que define el éxito o el fracaso de este tipo de iniciativas. Determinados medios han encontrado alternativas efectivas que articulan estrategias de comunicación innovadoras con modelos de negocio sostenibles como Midia Ninja<sup>8</sup> a nivel regional o el caso de Wambra Medio y La Posta que, aunque con tendencias político-ideológicas casi totalmente opuestas, han desarrollado formas de financiamiento que les han permitido sostenerse en el tiempo y plantearse oportunidades permanentes de mejora. Estos casos serán analizados detenidamente el siguiente capítulo ya que sus experiencias servirán de insumo para definir aspectos para el desarrollo de estrategias de financiamiento y planes de comunicación que respondan a estas.

Los entornos digitales y la virtualidad indudablemente han marcado las formas de financiamiento que puedan desarrollar los nuevos medios digitales de comunicación. A diferencia de los medios convencionales como la radio, las revistas, periódico o la televisión que dependían casi exclusivamente de la publicidad, ahora las experiencias mediáticas que se desarrollan en entornos digitales tienen la posibilidad de implementar nuevas lógicas de financiamiento y modelos de negocio.

Sin embargo, poner en práctica esta afirmación no resulta tan sencilla como parece. Al contrario, el desafío del financiamiento depende de una serie de variables determinadas por el enfoque, la intención, el objetivo y la proyección que se plantean los medios digitales así como también por las condiciones objetivos del contexto social. En esta línea de pensamiento, Pablo Vidal, docente universitario y especialista en comunicación y cultura digital, señala que en el caso ecuatoriano hay un problema ya que el financiamiento de los medios de comunicación, aun en entornos digitales, está sujeto a dos aspectos: los anunciantes o los financistas. Según Vidal:

Los clientes de los medios de comunicación son esencialmente dos: por una parte están los anunciantes, en cuyo caso suele haber una relación económica directa. Por otra parte están

---

<sup>8</sup> Midia Ninja es un medio de comunicación independiente y autogestionado que fue conformado por jóvenes activistas brasileños a partir de 2011 como alternativa a la prensa tradicional.

los poderes políticos, económicos y sociales, quienes están interesados en que, de alguno u otra manera, exista apoyo o cierta asociación entre unos valores y el medio, o que simplemente no sean atacados. Entonces, eso es un problema, porque al final los contenidos están muy ligados a la empresa que pagan o a la línea editorial del medio. (2022, entrevista personal)

En este contexto las estrategias de comunicación y los modelos de financiamiento para medios digitales de comunicación tendrían limitaciones sumamente claras ya que se someterían a las condiciones e intereses de los financistas. Este aspecto podría tener una incidencia directa en la calidad de los contenidos ya que la orientación del medio, definida por quien inyecta capital al mismo, podría interponerse a aspectos fundamentales en el ejercicio periodístico como la contrastación y la verificación de la información, así como también podría implicar limitaciones a la intención de diversificar los contenidos a partir de lenguajes y experiencias diversas. Por ello, uno de los aspectos clave que se analiza en este trabajo parte de la importancia de adecuar los modelos de negocio y estrategias de financiamiento para medios a las oportunidades que pueden otorgar las *fintech*.

Si bien según Luis Enríquez la incorporación de las nuevas tecnologías de financiamiento en la comunicación es reciente, en lo cual coinciden con Iván Terceros, por lo cual “en el ámbito comunicacional, justamente las y los comunicadores tienen que encontrar el giro. Deben considerar que hay un radical cambio de paradigma en donde no dependes de necesariamente tener que sacar un préstamo para emprender en comunicación como antes, sino que puedes encontrar alternativas en las *fintech*” (Enríquez 2022, entrevista personal).

En esta lógica, y poniendo en diálogo la postura tanto de Vidal como de Enríquez, a pesar de las limitaciones y desafíos con los que se encuentran los nuevos medios digitales de comunicación, es posible pensar en otro tipo de modelos de financiamiento que permitan romper la lógica convencional que ata a un medio ya sea a sus auspiciantes o a sus financistas.

Para Gabriel Ordoñez: “Las *fintech* van a influir en todos los ámbitos de la vida en sociedad y, por supuesto, la comunicación no se va a salvar de esta influencia y por ello las tecnologías financieras nos podrían dar mejores herramientas para conseguir pagos más efectivos, rápidos y seguros como ya pasa en otros negocios” (2022, entrevista personal). Es decir, en el ámbito de las estrategias de comunicación para el financiamiento de medios digitales es clave tomar en cuenta el vínculo de estos procesos con las nuevas tecnologías.

Cerrar los ojos a esta realidad concreta implicaría perder el rumbo en el pensar e implementar alternativas que permitan sostener los proyectos comunicacionales.

### **3.1. Formas de producción, distribución y consumo de contenido de valor en plataformas digitales**

Los entornos digitales y las nuevas tecnologías de financiamiento han empezado entonces a permear los proyectos comunicacionales que se desarrollan en entornos digitales y todas aquellas experiencias atravesadas por la virtualidad. Sin embargo, cabe recalcar que la incorporación de estas tecnologías aún se encuentra en proceso de maduración. Para Iván Terceros:

El financiamiento a través de la web 3.0, el cual implica aspectos como el *blockchain*, aún no está completamente desarrollado en el país. Implementar estrategias de financiamiento a través de herramientas de la web 3.0 es algo muy interesante y ya ha habido intentos en Ecuador por implementar este tipo de tecnologías en los últimos años. Pero para esto se requiere primero gente con conocimiento sobre el tema para que el financiamiento sea rentable. La web 3.0 aún está en desarrollo, por ello no hay que dejar de pensar en la web 2.0. (Terceros 2022, entrevista personal).

En esta misma línea, Ordoñez considera que “aún no resulta rentable sostener económicamente medios digitales de comunicación a través de *fintech*. Pero eso es cuestión de tiempo, así como paso con el comercio electrónico. Uno de los problemas es que aún no hay confianza en el dinero electrónico, en eso aún estamos en pañales, pero estamos empezando a transitar por ese camino” (2022, entrevista personal).

En este proceso de transición a modelos de financiamiento para medios de comunicación en entornos digitales si bien nos encontramos con los desafíos ya mencionados también nos encontramos con ciertas ventajas. En primera instancia es importante tomar en cuenta que no se puede dejar de lado las formas de financiamiento de la web 2.0 ya que según Terceros “es más fácil hablar de la web 2.0 que es el dinero fiat<sup>9</sup> y hay más experiencias en torno a este tipo de modelos. En Ecuador tenemos entre 10 a 15 años de experiencia y en la web 3.0 apenas dos” (2022, entrevista personal). Por esta razón nos encontramos con la

---

<sup>9</sup> Dinero fiat como dinero por imperativo legal o dinero por decreto es dinero que utilizamos porque la ley lo impone como tal.

ventaja de que podemos implementar estrategias mixtas que recojan las herramientas de financiamiento de la web 2.0, las formas tradicionales de financiamiento como los auspicios y la publicidad e incorporar criterios de financiamiento de la web 3.0 mientras esta se va consolidando.

Otra de las ventajas radica en el alcance que puede tener el financiamiento. Previo al desarrollo de estrategias a través de la web 2.0, como mencionaba Vidal, los medios de comunicación estaban atados a dos opciones casi únicas: el auspicio y los grandes financistas. Con la web 2.0 y, aún más, con las herramientas de la web 3.0 este espectro se diversifica y amplía. Es decir, hay más actores y mecanismos para la recolección de ingresos. Ordoñez señala por ejemplo que “en este punto le hemos dado vuelta al asunto. Considerando que la mayor parte de medios ahora tienden hacia lo digital se pueden abordar diferentes frentes: el anunciante grande, anunciantes pequeños que antes no tenían los recursos para pautar en medios tradicionales y al consumidor de contenido, es decir los usuarios como financistas de los medios” (2022, entrevista personal).

En suma, el fantasma del financiamiento para los nuevos medios digitales de comunicación puede ser enfrentado con una amplia diversidad de experiencias, herramientas y estrategias que articulan los aportes de las formas tradicionales de financiamiento, las ventajas de las tecnologías y modelos de financiamiento de la web 2.0 con bases sólidas en el país y la región, y finalmente las *fintech* de la web 3.0. Este mix hace posible pensar en planes estratégicos de comunicación y nuevas formas de financiamiento para medios como *Política con Manzanas* y el cual será planteado y analizado en el capítulo número 4.

A continuación, se formulan las claves para el desarrollo de un plan de comunicación estratégica que responda a las cambiantes condiciones tanto en el ámbito de la comunicación cuanto en el de las nuevas tecnologías de financiamiento. Para este propósito y con el fin de fundamentar las posibilidades de desarrollar estrategias de comunicación que se articulen con las posibilidades de nuevas formas de financiamiento se acudió a entrevistas de autoridad para indagar acerca de cómo las nuevas tecnologías de financiamiento pueden incorporarse o ser parte de un plan de comunicación para medios digitales que se proponen dinámicas innovadoras, así como la multiplicidad de alternativas que representa trabajar con las *fintech* en la comunicación.



## Capítulo segundo

### Claves para desarrollar un plan de comunicación estratégica para el financiamiento de medios de comunicación

En el presente capítulo se analizan cuatro factores clave para la elaboración de un plan de comunicación estratégica para el financiamiento de medios de comunicación. Estos ejes servirán para la construcción del plan de comunicación estratégica para el financiamiento de medios que podrá ser aplicado para el caso de *Política Con Manzanas* y que, además, será un insumo para la elaboración de estrategias en otros casos.

Estos son los factores por analizarse so: el papel de las audiencias, las estrategias de comunicación para el financiamiento; contenidos y monetización, y, por último, los modelos de gestión económica. La reflexión sobre estos aspectos está atravesada por la necesidad de financiar medio digitales y generar sostenibilidad de estos proyectos en el tiempo.

#### 1. El papel de las audiencias

Desde la perspectiva de Oliva-Marañón (2014), el éxito o el fracaso de los nuevos medios digitales de comunicación se debe precisamente al rol que desempeñan las audiencias y el nivel de interacción y participación que tienen las mismas en la generación de contenidos para las más diversas plataformas digitales. Esto implica que la gestión de comunidades se convierta en un factor clave al momento de elaborar nuestras estrategias de comunicación considerando que, según Vidal, “estamos hoy en día frente al consumidor mejor y más informado de todos los tiempos, pero no solamente lo quiere todo ya, sino que lo quiere personalizado, entonces tiene que ser contenido muy específico” (2022, entrevista personal).

La necesidad de centrarnos en nuestra audiencia también radica en que en la actualidad se ha evidenciado un cambio generacional en el cual “los niños de ahora ya no sueñan con ser astronautas, sino con ser *influencers*” (Vidal 2022, entrevista personal). Esto incide en la importancia de generar contenidos que tomen muy en cuenta la perspectiva y experiencia del usuario ya que ellos serán actores fundamentales para que los contenidos sean consumidos lo cual, si se articula de manera adecuada con los otros factores que analizaremos

después, pueden generar ingresos económicos que aporten a las estrategias financieras del medio y, por ende, a la sostenibilidad económica del mismo.

Es así que, la creación de un producto o contenido depende en gran medida de la forma en cómo definimos y gestionamos nuestras audiencias. Para Iván Terceros “definir adecuadamente un público objetivo es importante para crear contenidos. Para esto es necesario establecer los pasos para identificar y caracterizar al usuario que va a consumir lo que estamos haciendo” (2022, entrevista personal). Esta caracterización se basa en el hecho de que no todos los públicos ni usuarios son homogéneos, al contrario, en los nuevos entornos digitales nos encontramos con un mosaico de múltiples grupos de usuarios; una multiplicidad enorme de consumidores sumamente variables. A decir de Terceros:

en los entornos digitales hay micropúblicos con intereses muy variables. Por ello es importante tomar en cuenta cuáles son los intereses de las personas a las que queremos llegar. Si empezamos nuestro medio digital de comunicación con estrategias muy generalistas sería un fracaso. (2022, entrevista personal)

El rol activo que asumen nuestros usuarios hace referencia a “la capacidad que tenga este de expresarse al respecto de un contenido concreto” (Vidal 2022, entrevista personal), razón por la cual, nuestras audiencias no son conglomerados o grupos de meros consumidores, sino que “son protagonistas que conversan con nuestra marca a partir de una participación activa” (Vidal 2022, entrevista personal) por lo cual es de suma relevancia pensar en nuestras plataformas en clave de interactividad y multimedialidad, aspectos que serán profundizados posteriormente.

En este proceso de interacción con nuestras audiencias es importante implementar procesos de escucha y diálogo permanente, aspectos que nos permitirán personalizar aún más la experiencia de usuario y otorgarles un espacio en la co-creación de nuestros contenidos. Según Vidal:

Primero el tema de la escucha nos cuesta mucho escuchar pero es necesario, hoy en día contamos con un montón de herramientas y plataformas que analizan tendencias, el big data<sup>10</sup>,

---

<sup>10</sup> Los macrodatos, también llamados datos masivos, inteligencia de datos, datos a gran escala o big data es un término que hace referencia a conjuntos de datos tan grandes y complejos que precisan de aplicaciones informáticas no tradicionales de procesamiento de datos para tratarlos adecuadamente.

el machine learning<sup>11</sup>, tenemos un montón de datos a nuestra disposición que nos permiten personalizar mucho mejor los contenidos en función de nuestro nicho, por ello la importancia de escuchar a nuestro público para generar contenidos atractivos. (Vidal 2022, entrevista personal).

Este proceso de escucha se articula efectivamente con herramientas como el *call to action* o “llamado a la acción” por ejemplo, mecanismo a través del cual podremos obtener la retroalimentación por parte de nuestros usuarios de manera previa a la generación de nuevos contenidos. Una comunidad digital, en este caso un medio digital de comunicación, sin usuarios no tiene sentido alguno y está orientado al fracaso.

Por ello una de las recomendaciones iniciales que nos da Iván Terceros para empezar a pensar, elaborar y ejecutar nuestros planes de comunicación para el financiamiento de medios digitales pasa por realizar un ejercicio de gestión de usuarios. Es decir, acercarnos a los usuarios y a los consumidores potenciales para identificar sus preferencias, gustos, necesidades, entre otros aspectos que aporten a caracterizar el micropúblico o micropúblicos con los cuales vamos a trabajar y así crear contenidos para este perfil de usuarios para que, en la medida que vayan creciendo, sean estas audiencias las primeras en aportar a las estrategias de financiamiento y monetización.

Para cerrar esta reflexión entonces rescatamos tres premisas clave: 1. Definir nuestro público objetivo; 2. Establecer espacios de escucha e interactividad entre el medio y los múltiples usuarios; y, 3. Otorgar un rol activo a los usuarios en la generación de contenidos. La adecuada implementación de esta estrategia nos permitirá cumplir con una de las cuatro claves planteadas en el presente trabajo de investigación para construir un plan de comunicación para el financiamiento de nuevos medios digitales que asumen al usuario como un actor fundamental en su proceso de formación continua y sostenibilidad.

## 2. Gestión y creación de contenidos

El tipo de contenidos que se difunden en un medio digital de comunicación tiene una relación directa tanto con las audiencias, así como las posibilidades que tiene este de generar

---

<sup>11</sup> Cabe señalar que la aplicación de herramientas basadas en big data o machine learning resultan sumamente costosas, razón por la cual no serían la única alternativa factible para el financiamiento de medios digitales considerando la inversión que representan.

mecanismos de monetización y financiamiento. Respecto a la relación de los contenidos con las audiencias, como se había mencionado con anterioridad, la creación y difusión de material en plataformas digitales de comunicación deberá responder a las características, necesidades, intereses y preferencias de los micropúblicos que forman parte de nuestra comunidad. Esto implica a la vez generar contenidos mucho más localizados (Terceros 2022, entrevista personal), es decir, que tomen en cuenta aspectos de las condiciones geográficas, sociales, culturales, económicas y hasta políticas de nuestra audiencia.

El contenido localizado permitirá desarrollar una experiencia más cercana a la realidad de los micropúblicos y promover una interacción mucho más oportuna con el medio digital de comunicación. Esto nos permite acercarnos al usuario en lo cual coincide Vidal al indicar que:

Hay que centrarse un 100% en el usuario y no en la marca, al final lo que tenemos que generar es un entorno bidireccional, cuando nosotros estamos publicando contenido unidireccional, sin escuchar qué es lo que realmente necesita la gente, sin tener esa retroalimentación que muchas veces el público o la audiencia nos puede dar a través comentarios, historias, estamos cometiendo un grave error”. (Vidal 2022, entrevista personal)

Partiendo de esta premisa se evidencia la importancia de articular la creación y gestión de contenidos con la gestión de comunidades y micropúblicos. Partiendo de este aspecto y tomando en cuenta las experiencias revisadas en la presente tesis (Wambra medio digital y La Posta) se considera que el contenido a crear debe responder a criterios de información y de entretenimiento. Para Vidal “la característica de entretenimiento y educación de los contenidos te permite que la gente se eduque sobre problemas concretos de la sociedad mientras se entretiene. Se le puede enseñar al usuario a resolver determinados problemas a través de este tipo de propuestas y no solamente informar” (2022, entrevista personal). En esta lógica, los contenidos se adecuan a nuevos lenguajes que demandan las audiencias y micropúblicos y, considerando la heterogeneidad de estos últimos, uno de los aspectos clave de la gestión y creación de contenidos radica en la posibilidad de diversificar.

La diversificación de contenidos responde al desarrollo de las plataformas digitales y de las nuevas tecnologías de la comunicación. La multiplicidad de plataformas e interfaces con las cuales se encuentran los usuarios hoy en día implica que quienes generan los contenidos tengan la capacidad de responder a las características de dicha interfaz o plataforma. Es decir, no es lo mismo elaborar contenidos para una red social como Facebook

que realizar contenido para redes sociales emergentes en el país como es el caso de Tik Tok. Mientras en Facebook pueden funcionar múltiples tipos de contenido que van desde texto, imágenes y video, en Tik Tok su interfaz se centra en videos. Entonces, los contenidos se adecuan a un contexto digital caracterizado por la hipertextualidad y la multimedialidad (Vidal 2022, entrevista personal), lo cual implica la elaboración de contenidos hiperconectados y que, además, se sitúan en múltiples plataformas. Por este motivo, para Vidal es importante:

darle la opción [al usuario] siempre con enlaces e hipervínculos para poder ampliar información en otras fuentes, que al final eso ayuda a posicionar el medio porque siempre estamos compartiendo contenidos con otras fuentes, y esas fuentes, por inercia o reciprocidad, acabarán por mencionar a nuestro medio, por lo que la hipertextualidad es super importante, la multimedialidad está teniendo un auge tremendo porque la gente de camino a casa o cuando sale a caminar se entera a partir de contenidos muy atractivos y en múltiples plataformas. (Vidal 2022, entrevista personal)

En esta lógica es importante enriquecer los contenidos a partir de diferentes estrategias que tienen como punto de partida la multimedialidad, la hipertextualidad y hasta en cierta medida la transmedialidad. Es decir, “debemos ser capaces de crear historias llamativas mediante las cuales el lector o el usuario sea el protagonista y el que decide si ampliar o no la información” (Vidal 2022, entrevista personal). Un claro ejemplo de este hecho es la forma en cómo ahora se consumen las noticias ya que, si bien se mantiene la estructura convencional de una nota redactada en un portal web, esta se conecta con otro tipo de contenidos gráficos y audiovisuales que se sitúan en redes sociales, por ejemplo. La Posta, que es una de las experiencias analizadas en la presente investigación, apela en gran medida a este tipo de estrategias por lo que en Tik Tok manejan un tipo de contenido, en Facebook uno diferentes y en Instagram de igual manera, los tres contenidos se articulan y se vinculan con un contenido un tanto más extenso y elaborado en otra plataforma digital como YouTube por ejemplo o con un portal digital.

Sin embargo, un aspecto clave en este proceso, es mantener la calidad y, sobre todo, la rigurosidad en la elaboración de contenidos. Para Terceros, además de generar contenidos creativos, “es importante mantener los fundamentos de la comunicación y el periodismo tradicionales por la rigurosidad, la contrastación, la búsqueda de fuentes y la diversidad de fuentes para presentar información de calidad a los más diversos públicos”. La cantidad de

información que circula en la actualidad muchas veces se traduce en el detrimento de la calidad, problema que se agudiza aún más con la idea de inmediatez que rige la virtualidad. Por esta razón, al momento de nutrir los contenidos es necesario “evitar la proliferación de contenido basura o refrito” (Terceros 2022, entrevista personal).

En cuanto a los tipos de contenido o formatos que más se consumen en internet encontramos a los videos cortos, las historias y las infografías (Bermudez 2020), de los cuales el video es el “contenido rey” según Vidal (2022) ya que este formato se utiliza no únicamente para publicaciones convencionales sino también en los denominados reels, en historias y también a partir de estrategias como el product emplacement<sup>12</sup> y el branding content<sup>13</sup>. Por esta razón, gran parte de las plataformas digitales y redes sociales han dado apertura a que sus interfaces se adecuen al uso de material audiovisual de duración corta como los reels de Instagram por ejemplo no pueden durar más de un minuto. Sin embargo, el video se va readecuando permanentemente a las nuevas dinámicas y patrones de consumo de los usuarios en los entornos digitales razón por la cual se ha incorporado el texto en el video como herramienta auxiliar ya que según Vidal “el 72 % de los contenidos en video se consumen sin sonido, porque lo hacemos en reuniones medio escondiditos, porque estamos en clase, en taxi, entonces tiene que ser con los subtítulos” (2022, entrevista personal).

Sin embargo, basarse únicamente en el hecho de que el video es el contenido más consumido en redes sociales no es adecuado ya que es importante retomar la reflexión en torno a la creación de contenidos dependiendo de los usuarios o micropúblicos que interactúan con el medio de comunicación digital. Para ello la diversificación de lenguajes, formatos narrativos y la creatividad aportan a desarrollar una estrategia de contenidos orientados por las características aspectos como el público objetivo, la interfaz de la plataforma en la cual se publica el contenido y la estrategia en general que se plantea el medio (Vidal 2022, entrevista personal).

Este hecho tiene una relación directa con las posibilidades y alternativas para monetizar contenidos y financiar medios. El valor de los contenidos en este caso depende

---

<sup>12</sup> La publicidad por emplazamiento, conocida también como emplazamiento publicitario, posicionamiento de producto o product placement, es una técnica publicitaria que consiste en la inserción de un producto, marca o mensaje dentro de la narrativa de un medio, ya sea una película, una serie televisiva, etcétera.

<sup>13</sup> El contenido de marca es la práctica de mercadotecnia mediante la creación de contenido multimedia financiado o producido por un anunciante.

entonces “del contexto y de quien los consume” (Enríquez 2022, entrevista personal). Bajo la premisa de “*The content is the King*” el contenido se convierte en un engranaje clave para el financiamiento de un medio digital de comunicación ya que es gracias a este que se puede atraer a los micropúblicos y a otros usuarios que aportarán a conseguir algún tipo de financiamiento, así que “el medio se financia gracias al contenido y el financiamiento de los medios si puede tener muchas aristas” (Ordoñez 2022, entrevista personal). Es así como nos acercamos al siguiente punto, la reflexión en torno a la relación entre planes de comunicación y estrategias de financiamiento, eje central del análisis de la presente investigación. En el contexto de la globalización la implementación de estrategias financieras para la sostenibilidad de medios de comunicación en entornos digitales ha asumido vital relevancia ya que la permanente innovación tecnológica ha abierto la puerta a al desarrollo de formas de comercialización por internet que se articulan con las nuevas tecnologías de financiamiento o *fintech*, aspecto que procederemos a analizar en el siguiente apartado.

### **3. Estrategias de comunicación**

Los planes de comunicación estratégica para medios digitales de comunicación en la actualidad requieren de una acertada articulación con estrategias de financiamiento que permiten garantizar la sostenibilidad del proyecto. Es decir, es necesario integrar el contenido de valor que se genera en las plataformas digitales por parte de los nuevos medios, con el componente comercial de la estrategia, pero de manera sumamente cuidadosa para que nuestra audiencia no se sienta atacada:

tenemos que disfrazar un poco el contenido comercial para que el usuario no se sienta atacado. Los usuarios están cansados, intoxicados de tanto contenido comercial y de alguna u otra manera tenemos que ser capaces de generar contenido de valor que “disfrace” esa parte comercial. Es decir, nosotros podemos crear un artículo o contenido en audio, pero que ese contenido tenga ciertos llamados de acción integrados de forma natural, que no tengan términos comerciales que eliminan por completo esa espontaneidad del artículo o que aparezcan llamados a la acción cuando no viene a cuenta, entonces es muy importante primero que sepamos integrar el contenido comercial dentro del contenido de valor, tener claro cuál es el objetivo de la empresa, para así establecer un tipo de contenido u otros. (Vidal 2022, entrevista personal)

La acertada integración del plan de comunicación estratégica y las herramientas comerciales para el financiamiento constituyen un pilar clave al momento de pensar en cómo financiar un medio de comunicación en entornos digitales y definir un modelo de gestión que garantice los resultados deseados. En esa lógica las herramientas que nos otorga el carácter hipermedial, multimedial y transmedial de la comunicación actual son claves para generar una interacción con los múltiples micropúblicos a través de dos vías: la comunicacional y la financiera. Para ello, estrategias como el *call to action* o llamado a la acción permiten a los medios implementar mecanismos de interlocución con las audiencias que, además de hacerlas partícipes del proceso creativo, permite que el medio acceda a un elemento fundamental para la ejecución de estrategias de financiamiento: la información de nuestros usuarios.

En este contexto, a partir de llamados a la acción y de la entrega de incentivos a los usuarios es que se puede generar un primer acercamiento que tiene el potencial de desembocar en un donativo, una suscripción, una membresía y en otras prácticas que aportan al financiamiento del medio. En este sentido Vidal señala la importancia de las donaciones en plataformas como Twitch por ejemplo ya que “en esta plataforma las donaciones son un modelo de monetización que está teniendo mucho éxito. Muchos streamers, creadores de contenido en esta red viven en gran parte de las donaciones, pero claro siempre y cuando se genere contenido de valor y que la gente exige cada vez más contenidos, lo cual va a representar en cierta medida más suscripciones y posibilidades de monetizar” (Vidal 2022, entrevista personal).

La elaboración y ejecución de un plan de comunicación está anclado entonces en gran medida a las estrategias de financiamiento, las cuales son sumamente dinámicas y cambiantes, por lo cual presentan una serie de retos permanentes al tener que adecuar la propuesta del medio a las nuevas tecnologías de financiamiento.

Las *fintech* o tecnologías de financiamiento son el resultado de la actualización e innovación tecnológica y, por ende, existen y van a co-existir en estrecha relación con todos los ámbitos de la vida en sociedad. Para Gabriel Ordoñez “es solo cuestión de tiempo para que se adopten este tipo de tecnologías en la comunicación ya que tiene muchas ventajas sobre el dinero tradicional, el cual se ha venido utilizando durante siglos para financiar medios de comunicación y con la digitalización vamos a ver un cambio radical en estas



formas de financiamiento” (2022, entrevista personal). Sin embargo, en el caso ecuatoriano el acercamiento a estas experiencias es escaso ya que “es un iceberg del cual estamos viendo solo la punta, principalmente a nivel de lo que se puede hacer en comunicación y *fintech*” (Terceros 2022, entrevista personal).

Al hablar de *fintech* el rol de las criptomonedas es trascendental, siendo el más conocido el *bitcoin*. Estas formas de financiamiento están asumiendo un valor importante a nivel global, sin embargo, en el caso ecuatoriano “estamos apenas a puertas de este tema principalmente en aspectos de legislación, lo cual es un limitante” (Terceros 2022, entrevista personal). Es decir, además de las barreras tecnológicas con las que se puede encontrar un medio que pretende implementar estrategias de financiamiento a través de las más recientes herramientas de financiamiento, también se tropieza con dificultades de carácter legal en cuanto al uso de criptomonedas.

Por esta razón es que en el proceso de transición en el cual nos encontramos aún tiene suma relevancia el dinero fiat y que está articulado en gran medida con estrategias de financiamiento de la web 2.0. Aquí nos encontramos con plataformas como pay pal y otras formas de pago en línea que permiten a los medios de comunicación recaudar fondos (Terceros 2022, entrevista personal). Por esta razón es que, en la actualidad, una de las alternativas más factibles para financiar medios de comunicación es integrar las herramientas de financiamiento de la web 2.0 con estrategias de financiamiento convencional como los auspicios y, a la vez, empezar a experimentar con las múltiples alternativas que presentan las *fintech*.

De manera paulatina las estrategias de los medios de comunicación digitales se irán adaptando al mundo cripto el cual es sumamente amplio ya que, según Ordoñez, en la actualidad “hablamos de que existen 13 mil o 14 mil criptos, y cada uno pretende tener un nicho específico para atender a necesidades de la gente” (2022, entrevista personal). Sin embargo, mientras las condiciones económicas, sociales, culturales y legales se adecuan al uso de criptomonedas es necesario pensar las tecnologías de la comunicación a implementar en nuestro medio desde las experiencias de la web 2.0 sin dejar de lado la proyección hacia una economía en la cual otros tipos de financiamiento abren un abanico de posibilidades para sostener un proyecto de comunicación digital.

Retomando la idea del plan de comunicación estratégica, articulado con las estrategias de financiamiento, hay dos claves importantes para desarrollar alternativas sostenibles y que aporten a la gestión de comunidades virtuales que aporten a sostener el medio. El primero tiene que ver con la producción de contenidos señalado anteriormente, pero recalcando que es necesario “nutrir los medios con los contenidos necesarios sin llegar a contenido basura o refritos. Es importante mantener los fundamentos de la comunicación y el periodismo tradicionales por la rigurosidad, la contrastación, la búsqueda de fuentes, la diversidad de fuentes y presentar contenidos de calidad que pueden ser variados tomando en cuenta los públicos” (Terceros 2022, entrevista personal). Este aspecto tiene una relación directa con la imagen, la identidad y la reputación del medio las cuales son sumamente relevantes para consolidar nuestra estrategia de comunicación y financiamiento. Para Ordoñez:

en un mundo atravesado por lo digital la gente se fija mucho en las métricas, desde donde nos ven y que contenidos se consumen en nuestro medio para decidir invertir o no. Para que nuestros usuarios decidan financiar el medio ya no basta únicamente con tener contactos o gran cantidad de contenidos. Ahora los posibles financistas se van a fijar en los años que tienes en el mercado, el tipo de comunicación que haces y quien te lee y los clics que dan con tu publicación, esas son las métricas con las que los departamentos de mercadeo pueden tomar decisiones. (2022, entrevista personal)

Entonces, se marcan posibilidades reales de sostener medios digitales de comunicación el momento en que articulamos un plan de comunicación estratégica con características que garanticen la interacción permanente con los usuarios y reproduzcan una buena reputación del medio, con un mix de herramientas de financiamiento que integren desde las formas más convencionales en términos financieros como los auspicios con las experiencias de la web 2.0 que se han consolidado en nuestro entorno y el acercamiento de las *fintech* en sus formas cada vez más sofisticadas.

#### **4. Modelos de gestión económica**

La construcción de modelos de gestión económica para medios digitales de comunicación en la actualidad encuentra su punto de partida en la propuesta realizada por teóricos como Pavlik (2008) quien realiza una descripción “de los modelos de negocio en la prensa digital en cuatro formas de ingreso: la publicidad, el patrocinio, medios digitales por

demanda y pago por contenido” (Pavlik en Levoyer y Escandón 2019, 11). En este proceso entran en interacción aspectos como el papel de las audiencias, los modos de producción y las plataformas de difusión de contenidos que establecen los medios digitales como parte de sus estrategias las cuales, a la vez, se articulan con los modelos de negocio y gestión económica (Levoyer y Escandón 2019). En este contexto, los modelos en cuestión están sujetos a una serie de modificaciones ya que las formas de financiamiento y sostenibilidad económica de los medios digitales de comunicación dependen, en gran medida, del contexto en el que se desarrollan los mismos, conforme coinciden Pavlik (2008) y Campos Freire (2015).

Es así que, las vertiginosas transformaciones e innovaciones tecnológicas han incidido tanto en los planes de comunicación estratégica cuanto en los modelos de gestión económica de los medios de comunicación digitales a nivel global. En este contexto, la sostenibilidad financiera de iniciativas de comunicación digital requiere en gran medida la ruptura con los paradigmas clásicos de gestión económica, como los préstamos bancarios, e ir explorando las múltiples posibilidades que plantean las nuevas tecnologías financieras aplicadas en el ámbito de la comunicación en entornos digitales.

Es así que, la elaboración de un plan de comunicación estratégica para financiar medios digitales de comunicación tiene una relación directa con el hecho de pensar, elaborar y ejecutar un modelo de gestión económica que se adecue a las necesidades y objetivos que se plantea el medio. Es decir, la gestión y creación de contenidos y los planes de comunicación estratégica se articulan con los modelos de gestión económica para definir estrategias de financiamiento que aporten a la sostenibilidad de las experiencias de comunicación en entornos digitales. En esta lógica, Enríquez señala que:

tenemos un cambio de paradigma radical en los últimos años, en donde antes tu querías emprender y tenías que sacar préstamos bancarios, hoy en día tiene otras cosas, la revolución finte que tiene fuerza desde el 2008-2010 ha permitido el modelo de vaca, o el modelo de crowd lending, que es un grupo de personas que, a través de las plataformas cripto, ponen dinero para ganar un beneficio, es como un prestamos que pasa directamente al mercado. También hay plataformas que son de inversión, tú puedes presentar un proyecto y hay gente que está viendo en donde apostar, y así automáticamente tienes dinero a través de plataformas como el *blockchain*. (Enríquez, 2022) para sacar un *NFT*<sup>14</sup> te va a costar esfuerzo, tiempo,

---

<sup>14</sup> Nft: Un token no fungible o vale no fungible es un activo digital encriptado. Se trata de un tipo especial de token criptográfico que representa algo único. Los tókenes no fungibles no son, por tanto, intercambiables de forma idéntica.

vas a tener que contratar a alguien que esté haciéndolos probablemente, entonces, si el coste es más alto de lo que vas a cobrar el *NFT* no tiene sentido porque vas a ir a la quiebra, ese es el principal problema de los *NFTs* comunicacionales, cómo le damos ese valor para que realmente sea lucrativo. (2022, entrevista personal)

Trabajar en un modelo de gestión económica aterrizado al medio de comunicación digital es una de las claves para responder a una serie de interrogantes: cómo, cuándo, dónde y con quién monetizar. Partiendo de un modelo claro de gestión es posible definir “como levantar dinero para financiar un medio digital desde modelos básicos como la publicidad de otras marcas en nuestro medio o la consolidación de una comunidad de suscriptores e ir escalando a modelos más complejos que impliquen criptomonedas por ejemplo” (Terceros 2022, entrevista personal).

Sin embargo, un aspecto de suma importancia a tomar en cuenta es que impulsar una experiencia de comunicación en entornos digitales implica, en primera instancia, realizar una inversión teniendo sumamente claro que el retorno de esta y la generación de ganancias se verán reflejadas tiempo después, razón por la que intentar monetizar desde el principio representaría un “fracaso” desde la perspectiva de Iván Terceros:

Uno de los errores más comunes en los proyectos de medios de comunicación es intentar monetizar desde el principio. Hacer una de estas estrategias sin que nadie te conozca es un fracaso. Parte de las lecciones aprendidas está en saber gestionar los usuarios y saber en que momento se debe monetizar, lo cual no va a ser en los primeros meses por eso se debe tener claro en el modelo de gestión, tiempo en el que no vas a recibir un peso. (2022, entrevista personal)

La elaboración de los modelos de gestión económica para medios de comunicación digitales deben tomar en cuenta las herramientas desarrolladas tanto en contextos tradicionales, como la publicidad, el pautaaje, los auspicios y los suscriptores, así como también las alternativas que plantean las *fintech* “término relacionado a las nuevas formas de finanzas y que engloba métodos de pago, ahorro, sustitución de tarjetas de crédito, comercio electrónico” (Ordoñez 2022, entrevista personal) entre otras dinámicas económicas mediadas por la transición entre la web 2.0 y la web 3.0. En esta lógica, los modelos de gestión pensados desde una perspectiva integral que recogen los aportes de las estrategias tradicionales y las más variadas innovaciones en el ámbito financiero permitirán “desarrollar mejores herramientas para conseguir pagos más efectivos, rápidos y seguros, y que van a ser

aplicables a todas las industrias y actividades, entre ellas la comunicación digital” (Ordoñez 2022, entrevista personal).

Este tipo de alternativas mixtas que articulan lo tradicional y las *fintech* permiten a los medios digitales evitar ciertos riesgos propios de la aplicación únicamente de formas de financiamiento clásicas o únicamente herramientas basadas en las nuevas tecnologías de financiamiento. Con respecto a esta última, los riesgos radican principalmente en el hecho de que en el caso ecuatoriano estamos en un proceso de transición emergente que aún no otorga las seguridades necesarias para apostarle exclusivamente a las *fintech* para financiar experiencias digitales de comunicación. Esto se debe a que, por ejemplo, a nivel nacional, no se cuenta con la regulación y legislación pertinentes para usar criptomonedas, lo cual representa un riesgo al momento de querer definir el modelo de negocio de un medio digital a partir de este tipo de estrategias. En este sentido, Enríquez plantea que:

Las leyes sobre las *Fintech* en Ecuador están complicadas porque no hay un régimen político amigable. El papel de las *fintech* en el mundo es impresionante como *kushki*<sup>15</sup>, pero el problema es que tienen que migrar de Ecuador, porque el país a la final tiene complicaciones muy graves, por lo que la miopía de los políticos ecuatorianos hace que yo no vea ahí mucho futuro inmediato. (2022, entrevista personal)

A las condiciones jurídicas y legales poco favorables sobre las *fintech* en Ecuador se suma la desconfianza y desconocimiento de la ciudadanía al respecto de estas nuevas tecnologías de financiamiento que se aplican en diferentes ámbitos, entre ellos la comunicación digital. Además, las estrategias basadas en las *fintech* actualmente, principalmente las de *NFT*, resultan sumamente costosas en relación con los contenidos que se deben generar para garantizar el financiamiento de un medio digital según señala Enríquez (2022):

para sacar un *NFT* te va a costar esfuerzo, tiempo, vas a tener que contratar a alguien que esté haciéndolos probablemente, entonces, si el coste es más alto de lo que vas a cobrar el *NFT* no tiene sentido porque vas a ir a la quiebra, ese es el principal problema de los *NFTs* comunicacionales, cómo le damos ese valor para que realmente sea lucrativo. (2022, entrevista personal)

---

<sup>15</sup> *Kushki*, significa dinero en Kichwa y es una startup financiera de pagos en línea que fue fundada en el 2017 por Daniela Espinoza, alumna de Finanzas en la USFQ.

En ese sentido se reafirma la importancia de elaborar un modelo de gestión económica que no se base exclusivamente en lo que plantea la web 3.0, sin que esto implique que no se tome en cuenta las permanentes innovaciones en tecnologías financieras para sostener un proyecto de comunicación digital.

Para finalizar, el planteamiento de los modelos de gestión económica debe ser construidos con base y en relación a las audiencias o micropúblicos a los que va orientado el medio digital. Esta relación es importante ya que se abre la posibilidad de tener inputs financieros por parte de los usuarios y convertirlos en partícipes no solamente de la generación de contenidos bajo la lógica de cocreación, sino que, a la vez, son actores clave en la sostenibilidad financiera de las iniciativas de comunicación en entornos digitales.

La discusión académica planteada en el presente capítulo aporta a identificar las principales dimensiones analíticas que serán las bases en la formulación de planes de comunicación estratégica para el financiamiento de nuevos medios digitales de comunicación. Es así que, uno de los principales hallazgos de esta reflexión radica en la necesidad de poner en diálogo a las herramientas y estrategias tradicionales con las que se plantean en el contexto de la web 2.0 y la transición a la web 3.0.

En el siguiente capítulo se realiza un breve análisis de las estrategias tanto comunicacionales cuanto financieras que han desarrollado dos plataformas de comunicación alternativa en el país con el objetivo de sostener estas experiencias colectivas a partir de una propuesta metodológica que incorpora herramientas de corte cualitativo para indagar en las alternativas planteadas tanto por Wambra Radio Medio Comunitario y el medio digital La Posta.

## Capítulo tercero

### Otras experiencias

En el presente capítulo se presenta la metodología y los hallazgos del análisis de las estrategias de comunicación desarrolladas por dos plataformas de comunicación del país: Wambra Medio Comunitario y La Posta, con el objetivo de identificar las tácticas y estrategias desarrolladas a nivel comunicacional y la forma en cómo estas se articulan con los modelos de financiamiento de los medios. Esta reflexión permitirá reconocer las particularidades de cada una de las experiencias mencionadas y los resultados obtenidos en la búsqueda de planes de comunicación estratégica para la sostenibilidad financiera de propuestas digitales de comunicación a través de herramientas de financiamiento tradicionales y de las oportunidades que ofrecen las *fintech*.

La metodología utilizada para recoger la información con respecto a las estrategias tanto de Wambra cuanto de La Posta corresponde a herramientas de corte cualitativo que integra entrevistas semiestructuradas de autor con actores vinculados a los medios digitales en mención y el análisis documental e información de las redes sociales y plataformas digitales de las experiencias analizadas.

Lo que la presente investigación pretende evidenciar es la importancia de las estrategias de comunicación para encontrar modelos de negocios claros, seguros, factibles de aplicar en medios digitales con la finalidad de implementar formas de financiamiento y reconocimiento a los contenidos creados para que los mismos puedan ser monetizables.

Se realizará un diagnóstico de plataformas digitales para desarrollar un análisis comparativo de sus estrategias de comunicación y modelos de financiamiento en Ecuador, y como estos podrían adecuarse a la lógicas y dinámicas propias de la plataforma *Política con Manzanas* para la implementación de su estrategia. En este ejercicio se realizará una caracterización de las estrategias de comunicación de las plataformas rastreadas, la creación de contenidos monetizables y la aplicación de otras alternativas de financiamiento.

A partir de los resultados de este análisis se efectuará una propuesta para la plataforma con *Política con Manzanas*, con la finalidad de identificar las estrategias, el tipo de

contenidos, los lenguajes, la estética, entre otros aspectos que inciden en la posibilidad de monetizar y financiar la plataforma.

Se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a miembros de medios digitales de comunicación tales como La Posta, Wambra Medio y *Política con Manzanas* con la finalidad de poder conocer su experiencia en la formulación de planes de comunicación estratégica y el desarrollo de estrategias de financiamiento para sostener sus proyectos colectivos.

## **1. Wambra Radio Medio Comunitario**

Al hablar de experiencias prácticas de comunicación en medios digitales, reconocemos varios ejemplos, entre ellos Wambra, un medio comunitario, popular y de izquierda que apuesta por el derecho a la comunicación de las comunidades y organizaciones sociales: mujeres, indígenas, afrodescendientes, de jóvenes, LGBTI, ecologistas, culturales, entre otras, según explica, Jorge Cano miembro de la plataforma. Él es un comunicador social autodidacta en tecnologías de comunicación e información. En 2010 fundó Wambra Radio como un espacio para experimentar con la producción radial y multimedia en colaboración con colectivos y organizaciones en Ecuador. Desde 2005, ha coordinado proyectos de comunicación con organizaciones sociales, colectivos y pueblos indígenas para promover la incidencia política desde una perspectiva de derechos humanos.



Tabla 1  
**Ficha técnica Wambra Radio**

	Organización		Sistema de gestión de comunicación			
	Administrativa	Financiera	Tipo de contenidos	periodicidad	Redes Sociales	Plataformas
Wambra Radio Medio Comunitario	Organización vertical con prácticas que tienden a la horizontalidad pero que responden a una estructura jerárquica convencional.  <b>Editor general:</b> Jorge Cano <sup>16</sup>  <b>Productora general:</b> Ana María Acosta	- ONG - Organizaciones sociales y movimientos - Proyectos - Consultorías - Servicios  Cuenta con un área de gestión de membresías y sostenibilidad.	- Noticias - Reportajes - Entrevistas - Programas en vivo - Infografías	Diaria	Facebook Instagram Twitter YouTube	Sitio web

Fuente y elaboración propias

Sus contenidos principalmente son temáticos, trabajan para garantizar, ampliar y fortalecer los derechos en el país, parten de varios enfoques, feminismos, género, comunidades, derechos, contenidos comunitarios, piensa en los contenidos del medio desde una incidencia colectiva, no les interesa tanto relatar o incidir en lo individual o particular sino más bien sobre procesos sociales que tienen que ver con lo colectivo.

Los contenidos de Wambra tienen fuerza desde las mismas voces que los componen, el medio lo que hace es ponerse en sintonía con las comunidades y de ahí vienen los contenidos, la agenda social marca los contenidos.

Tras la emergencia mundial de la pandemia COVID-19 Cano se refirió a Wambra y su desarrollo:

La pandemia (2019-2020) nos obligó a retraer el trabajo organizacional y de articulación y nos trasladamos 100% a lo digital pero no funcionó tanto y recién en este 2022 estamos retomando nuevamente la articulación colectiva y las acciones comunitarias, esto nos parece fundamental un medio comunitario ya sea en una plataforma tradicional o en redes sociales - digital, requiere voces de las mismas comunidades garantizando un proceso de acompañamiento y planificación. (Cano 2022, entrevista personal)

<sup>16</sup> Al momento de realizar las entrevistas para la presente investigación, Jorge Cano se desempeñaba como Editor General de Wambra Medio Comunitario. Actualmente ha asumido el rol de productor ejecutivo del medio en mención.

En la actualidad Wambra se encuentra en varias redes sociales con una sólida comunidad digital que se encuentra en constante crecimiento. Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok y Telegram sostienen importantes números de seguidores.

Tabla 2  
**Análisis de redes sociales de Wambra Radio**

Red Social/Plataforma	Seguidores/suscriptores
Facebook	154.672 seguidores
Twitter	61.5K followers
Instagram	35,7 mil seguidores
YouTube	22.600 suscriptores
TikTok	12k seguidores
Telegram	449 subscribers

Fuente y elaboración propias con base en datos de las redes sociales de Wambra Radio

Adalid Contreras en su texto *Planificación Estratégica de la Comunicación* sostiene que la planificación en comunicación tiene que aportar a culturas que dialogan.

Nuestros países se están haciendo insostenibles en las posibilidades de diálogo de sus habitantes por el recurso fácil de la protesta social, de la diferencia y de la autonomía. La comunicación requiere trabajar las alteridades, los tejidos sociales, los encuentros. Una noción intercultural es necesaria en un mundo que tiende a segmentarse mientras la mundialización es un tejido de oportunidades para el encuentro. (2006, 20)

Para garantizar la sostenibilidad del medio y su contribución económica, es importante crear una instancia que desarrolle propuestas comunicacionales alineadas con la planificación y estrategia institucionales, y que sirvan como eje para coordinar las acciones de las distintas áreas del medio

Según Cano (2022) la economía de la comunicación hace referenci a que:

Uno no puede alejarse de esta necesidad de sostenibilidad, pero cuando hablo de economía y justo en los medios comunitarios se habla de diferentes dimensiones de sostenibilidad no está anclada netamente al tema económico-financiero sino también a la sostenibilidad organizativa”. Wambra es una construcción colectiva es un espacio donde se difunden y las acciones de sostenibilidad económica se generan en articulación, Wambra es el espacio, pero los colectivos gestionan su supervivencia y así no se pone en crisis o tensión la línea editorial del medio, porque esta no es un espacio de transacción económica.

Cano comenta sobre su modelo de gestión y afirma que como medio, en estos años han articulado la economía del medio vinculada a los procesos, ósea no existen acciones de sostenibilidad que no estén articulados al proyecto político-comunicacional, Cano manifiesta que existe una organización que le antecede al medio (Wambra), no existe un proyecto de medio por sí solo, existe un proyecto comunicacional, en su caso es El Churo como organización, son una Organización No Gubernamental (ONG) que traslada estas acciones de medio de comunicación, pero la coordinación y la articulación la sigue manteniendo la organización de comunicación comunitaria El Churo apoyada y articulada con otras organizaciones que forman parte del medio. Wambra no es la finalidad, es un espacio, un laboratorio, un lugar donde se articulan todas estas vocerías, todos estos procesos y quién es responsable del acompañamiento es la organización social de comunicación.

Al hablar de acciones concretas de financiamiento, Cano afirma que generan esta doble dimensión de sostenibilidad: el medio comunitario no se ancla al tema financiero sino responde a la capacidad de gestión de sus organizaciones, entre ellas El Churo y otras que dan soporte y acompañan en la búsqueda de financiamiento nacional e internacional, la capacidad de gestionar servicios a partir de la comunicación, pero si definimos y limitamos el alcance, en este caso Wambra no tiene actoria propia porque estaría relevando a la organización y a las otras organizaciones.

Cano manifiesta lo siguiente:

Wambra es una construcción colectiva es un espacio donde se difunden y las acciones de sostenibilidad económica se generan en articulación, Wambra es el espacio, pero los colectivos gestionan su supervivencia y así no se pone en crisis o tensión la línea editorial del medio, porque esta no es un espacio de transacción económica. (Cano 2022, entrevista personal)

Según Cano, hay varios antes en Wambra el cree que en los medios digitales se marcan como varios hitos que van acompañados con el tema del desarrollo de las tecnologías de comunicación e información y su uso porque por ejemplo Wambra comenzó como una radio en línea en el 2010 porque en ese momento el acceso a la tecnología daba para eso, el acceso al internet en el país no tenía tanta incidencia, tanta llegada como actualmente lo tiene.

Esta búsqueda de una espacio en lo digital por la ausencia de acceso a espacios en los medios tradicionales, comenzaron justamente por ahí, por no tener acceso a una radio con

frecuencia AM o FM, empezaron a hacer radio en línea en el 2010, en ese momento Cano cree que las experiencias de medios digitales, en el caso de Wambra, comienza como un laboratorio, no tan planificado, no pensando tanto en la sostenibilidad en sus diversas dimensiones, por ejemplo en el tema económico, lo que sí hay una fortaleza desde el inicio es un plan político comunicacional, tener claro para qué, quiénes, y con quién, qué temas, qué enfoques y eso desde el inicio considera fue una fortaleza de la organización.

Hay un hito en el 2016, justamente por el avance de las tecnologías, redes sociales, transmisiones en vivo y demás, afirma Cano, repensaron al medio y pasaron en el 2016 a conformarse como un medio digital, incluso en el nombre de Wambra Radio a Wambra Medio Comunitario.

Contreras (2006) sostiene que la planificación comunicacional no debe descuidar ningún elemento dentro de su proceso, a fin de evitar sorpresas e imprevistos que echan por tierra cualquier programación, como es el caso de las crisis -internas o externas- que afectan directamente a la imagen institucional y muchas veces hacen perder la credibilidad y confianza de la sociedad, un intangible que cuesta mucho recuperar.

En ese sentido, Cano tiene una experiencia en torno al medio y sus audiencias e interlocutores que son quienes consumen e interactúan con sus contenidos desde hace más de una década.

Mucho de ese primer proceso de la radio en línea o como proyecto de audio y radio nos dio la legitimidad de trabajo de proyecto de medio digital por eso es que ahora varios años después, 12 años después, hay muchas poblaciones, usuarios y comunidades interlocutoras que siguen pensando en Wambra como Wambra Radio esta legitimidad es algo que la propia comunidad te da, tu nombre, a pesar de que tu hagas un re branding<sup>17</sup>, un cambio de marca hay un nicho de comunidad con la que ya trabajaste y que te va a reconocer por ese trabajo así tu cambies de logo, de marca o de nombre esto nos parece interesante, hemos cambiado por la necesidad de sostener a mayor tiempo el proyecto comunicacional y el medio, sin embargo hay algunas bases que no han cambiado que se mantienen, la cercanía, los discursos, los enfoques. (Cano 2022, entrevista personal)

Cano afirma que desde Wambra no se habla de usuarios pasivos, sino de interlocutores. En lo comunitario y lo digital se piensa en tejido de redes colectivas que tiene mucho que ver con la sostenibilidad. Manifiesta que han buscado maneras creativas para la

---

<sup>17</sup> Cambio de marca o rediseño de identidad es una estrategia de marketing en la que se crea un nuevo nombre, término, símbolo, diseño o combinación de los mismos para una marca establecida.

sostenibilidad, generar cajas de ahorro internas, hablar con las comunidades e ir más allá, para que no sea solo pagarle al medio, sino que más puede aportar el medio.

El tema de las membresías con Wambra, busca generar un espacio que sostenga al medio desde lo comunitario en lo digital, no busca solo al usuario que recibe información sino busca comunidades que interlocuten con el medio y los sostengan económicamente, socialmente y en incidencia. Cano dice que en Ecuador ha sido un poco complicado debido al escaso hábito de transacciones monetarias electrónicas, eso ha sido un obstáculo, afirmó, comenta que las pocas plataformas especializadas que existen tienen un enfoque de capital financiero que no tienen mucho que ver con la economía popular y solidaria. Sobre un medio que se inserte en un espacio financiero y busque la sostenibilidad económica con estas características hay un largo camino por recorrer porque también las condiciones en las que se generaría esa sostenibilidad tendrían que ver con la agenda del mismo medio.

Es una vía el tema de las membresías, aunque no representen importantes porcentajes, existen algunos casos de éxitos como el New York Times, Página 12, en el caso de Wambra no, sus ingresos provienen de las relaciones comunitarias. (Cano 2022, entrevista personal)

Para Cano la inversión social en un medio de comunicación digital es importante por la diversidad las voces y espacios no convencionales que podrían financiar al medio mediante convenios de cooperación por ejemplo: institutos de educación tecnológicos, universidades, cooperativas de ahorro, organizaciones no gubernamentales, etc., según Cano la economía social está regresando a ver no tanto a estos grandes medios que le hablan a las grandes audiencias, sino a los medios digitales porque son medios de nicho y cuentan como canales directos de comunicación con esta audiencia con la que se quieren sentir identificados, entonces si existe como un trabajo de agenda para la sostenibilidad de esos medios.

Entonces si hay como una recomendación de la inversión en un medio digital, pero con rentabilidad social, hay la rentabilidad es diferente y en el caso de Wambra no hablamos de un capital único, sino que redistribuir los ingresos para sostener primero un proyecto comunicacional y la implementación de más actividades que son complementarias al medio. Entonces si hay como una recomendación de la inversión en un medio digital, pero con rentabilidad social, hay la rentabilidad es diferente y en el caso de Wambra no hablamos de un capital único, sino que redistribuir los ingresos para sostener primero un proyecto comunicacional y la implementación de más actividades que son complementarias al medio. (Cano 2022, entrevista personal)

Sobre la sostenibilidad económica, Cano recomienda revisar el ciclo de producción de la comunicación, desde las personas o comunidades que quieren hablar hasta generar un mensaje y que tipo de mensaje. En Wambra realizan todo este ciclo: capacitación, generación de vocerías, identificación de problemáticas, acompañamiento a organizaciones sociales, investigación periodística y entonces se puede ver que en todo el ciclo se puede generar una fuente de financiamiento y no estancarse en una sola cosa, sino participar en todo lo que se pueda. “Tenemos que identificar espacios en donde colaborar y trabajar para sostener nuestro medio” (Cano 2022, entrevista personal).

El equilibrio entre los ingresos y el proyecto comunicacional los ha motivado a buscar más inversión y diversificar modelos de gestión también. Lo que han comprendido entendido en estos años, afirma Cano, es que la economía global está cambiando y la economía de los medios de comunicación ha cambiado mucho también.

Cano señala que desde Wambra postularon al “*News Equity Fund*”, un compromiso global que brinda apoyo financiero y oportunidades a las organizaciones de noticias que sirven principalmente a comunidades, promovido por Google al cumplir 20 años de su creación. La compañía lanzó esta propuesta con el objetivo de fortalecer la inclusión y promover un ecosistema de noticias más diverso.

Si, ganamos un premio mundial, pero como estamos insertando otros calores, otros enfoques en ese campo de disputa de una transnacional mundial como lo es Google, porque les está interesando la incidencia en estos espacios de los digital y de la generación de información, evidentemente, es esta nueva mirada que están teniendo estas transnacionales sobre lo que se hace frente al periodismo, pero desde Wambra estamos planteando un periodismo de las diversidades, un periodismo feminista, con enfoque de género entonces por ahí está este campo de disputa que nos parece interesante analizar. (Cano 2022, entrevista personal)

Desde Wambra han cambiado el chip tanto para la generación de contenidos como para la generación de recursos y no piensan en los mismos parámetros que los medios tradicionales porque no tienen las mismas características.

## **2. La Posta: la posibilidad de sostener un medio a partir de la articulación de múltiples estrategias**

La Posta es una plataforma digital de comunicación de noticias y entretenimiento que nace como iniciativa de Luis Eduardo Vivanco y Andersson Boscán en el año 2017. Sus contenidos corresponden a una estrategia multimedia y con ciertas características transmediales ya que, además de contar con una página web bastante dinámica y cuentas en la mayor parte de redes sociales, le apuestan a la comunicación a través del espacio público en pantallas publicitarias. Otra de las características, es que algunos de sus contenidos cuentan con público en vivo como es el caso de “El Castigo Divino” programa conducido por Luis Eduardo Vivanco.

Tabla 3  
Ficha técnica La Posta

	Organización		Sistema de gestión de comunicación			
	Administrativa	Financiera	Tipo de contenidos	periodicidad	Redes Sociales	Plataformas
La Posta	Organización vertical.  <b>Editor general:</b> Luis Eduardo Vivanco  <b>Fundadores:</b>  Luis Eduardo Vivanco Anderson Boscán	- Pautaje - Auspicios - Publicidad - Ventas  Cuentan con un departamento de Marketing y Ventas.	- Noticias - Reportajes - Entrevistas - Programas en vivo - Infografías - Publicidad en espacio público	Diaria	Facebook Instagram Twitter YouTube	Sitio web

Fuente y elaboración propias

Según Vivanco “La Posta es un medio digital que busca acercar contenidos que consideramos de trascendencia a las audiencias normales, al ser humano común, como nosotros mismos” (2022, entrevista personal). Las temáticas que aborda este medio digital de comunicación son sumamente diversas que van desde noticias cotidianas hasta productos de investigación periodística utilizando un estilo poco convencional. Es decir, en respuesta a la adaptación y adecuación a los entornos digitales y a las dinámicas propias de la virtualidad, sus contenidos son atractivos para las audiencias, lo cual representa la implementación de nuevos contenidos, lenguajes y recursos comunicacionales para acercarse a la gente.

En esta lógica, para Vivanco es importante:

traducir los problemas y la complejidad de la política, la economía y la justicia para acercarnos a la mayor cantidad de ecuatorianos posibles con una línea editorial clara, sin

falsos ropajes de objetividad e imparcialidad, sino con una postura clara ante los hechos y siempre muy transparente con las audiencias. (2022, entrevista personal)

Por la forma en como desde La Posta se abordan diversas temáticas de índole social y política en diferentes ocasiones han sido sujetos de controversia; sin embargo, han mantenido una estrategia de comunicación rigurosa que les ha permitido sostenerse de manera rentable en el tiempo. Vivanco indica que “La Posta ha buscado ser sostenible financieramente tratando de mantener independencia. Es una de las pocas iniciativas nativo digitales en el país que es sostenible por sus propios medios” (2022, entrevista personal).

En la actualidad La Posta tiene presencia en redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, entre otras, en las cuales sostienen un número importante de seguidores y que además están en permanente crecimiento, si bien fluctuante, es decir con mayor crecimiento en determinadas coyunturas, termina siendo un crecimiento sostenido de usuarios.

Tabla 4  
Análisis de redes sociales de La Posta

Redes sociales/plataforma digital	Seguidores/suscriptores
Facebook	578.484 seguidores
Twitter	290.5k followers
Instagram	354 mil seguidores
YouTube	236.000 suscriptores
TikTok	424.4k Seguidores

Fuente y elaboración propias con base en datos de las redes sociales de La Posta

Una de las claves para poder sostener y proyectarse como medio digital de comunicación para La Posta es la diversificación de sus contenidos, la periodicidad y las temáticas que abordan. Según Vivanco “el 95 % de los contenidos abordan temáticas políticas y todo lo que de ella se desprende. El otros 5 % es contenido de entretenimiento. Pero lo que nos caracteriza es que somos un medio altamente político” (2022, entrevista personal). En torno al tipo de contenidos cuentan con una gran variedad de estos que abarcan lo gráfico, lo audiovisual, la fotografía, el *streaming*, entre otros contenidos expandidos que se interconectan entre sí. Este último aspecto es una de las principales características que le dan valor al contenido de la posta: la hipermedialidad y la multimedialidad. Además, sus



publicaciones no se limitan a los post convencionales, sino que se complementan con reels<sup>18</sup>, historias, estados que si bien son temporales tienen un alto flujo de interacciones por parte de los usuarios.

Desde la perspectiva del docente Pablo Vidal este tipo de contenidos, como los reels, son clave en la elaboración y ejecución de una estrategia de comunicación que aporte al financiamiento y sostenibilidad de un medio digital. Según Vidal “en la actualidad se están usando mucho los *reels* a nivel de medios digitales de comunicación y no solo como publicidad directa sino también como product emplacement<sup>19</sup> que implica hacer un video de cualquier tipo de contenido y ubicar la marca de forma natural y espontánea” (2022, entrevista personal). Los formatos narrativos que usa La Posta les permiten captar de mejor manera a las audiencias ya que no solamente incorporan información valiosa y de interés para el público sino que además buscan, de una u otra manera, entretener. Para Vidal esta es una de las claves al momento de crear contenidos ya que:

hoy en día los contenidos que mayor impacto generan son aquellos que entretengan pero que no dejan de informar. Es decir, yo puedo estar entretenido, pero a la vez informado, y al hacer ese mix entre contenido informativo y de entretenimiento genero muchas más retención en el usuario y esa retención va a hacer que esos contenidos se viralicen y por ende se puedan monetizar”. (Vidal 2022, entrevista personal)

En este contexto, en el cual los contenidos asumen vital relevancia para enganchar a los usuarios y hacerlos partícipes de su propuesta comunicacional es que surge el modelo de financiamiento de La Posta. Para sus miembros la solvencia económica de un medio digital de comunicación “es la principal garantía para que pueda sobrevivir económicamente por si solo y con un portafolio de clientes fijos pero que estos les garanticen independencia. Es decir, un medio que no dependa del municipio, ni del gobierno, ni de las empresas o las ONG, sino un medio que depende de sus propias estrategias de comercialización” (Vivanco 2022, entrevista personal).

Durante los cinco años en circulación en diferentes medios que tiene La Posta ha ido desarrollando estrategias cada vez más completas para el financiamiento del medio. En esta

---

<sup>18</sup> Videos verticales cortos a los que se les pueden añadir filtros o todo tipo de efectos y música, la cual puede escogerse de la misma biblioteca de Instagram o crearse de cero por parte del usuario.

<sup>19</sup> *Product emplacement*, se trata de una técnica publicitaria, que consiste en insertar un producto comercial o marca dentro de escenas y secuencias de películas, series y programas.

línea, Vivanco comenta que actualmente uno de los departamentos más importantes del medio es el que está a cargo de elaborar las estrategias de financiamiento:

Nuestro departamento de publicidad realiza un esfuerzo muy importante. Nos esforzamos por conseguir la mayor cantidad de clientes posibles y eso nos ha permitido sostener una nómina de 45 trabajadores, además de diversificar los tipos de servicios como son los servicios bajo suscripción, de producción de contenidos, eventos presenciales y todo el tiempo estamos tratando de innovar para encontrar nuevos mecanismos. (Vivanco 2022, entrevista personal)

A pesar de los esfuerzos que hace La Posta para convertirse en uno de los medios nativo digitales más importantes del Ecuador y sostenerse financieramente en el tiempo reconocen que este ha sido un trabajo sumamente complejo. Para Vivanco, sostener un medio digital de comunicación en el país “es muy poco rentable, aún más en el medio digital. No conozco otra experiencia, además de La Posta, que haya logrado sostenerse por sí solo” (2022, entrevista personal). Por esta razón es que diversificar los contenidos como parte de una estrategia de comunicación integral articulada con modelos de financiamiento es clave ya que como se ha mencionado en este trabajo, el mix entre estrategias de financiamiento entre los tradicional, la web 2.0 y la web 3.0 aportan a desarrollar nuevas alternativas de sostenibilidad económica.

En este aspecto Vivanco coincide en que “es necesario desarrollar estrategias eficientes, modernas, que impliquen la generación de valor y en el caso de La Posta tenemos índices de crecimiento de entre 30 % a 35 % interanual”. Es decir, desde la experiencia de La Posta, una acertada estrategia de comunicación para el financiamiento de medios de comunicación no solo que pueden aportar a sostener el medio, sino también a generar empleo de calidad y ganancias para mejorar el proyecto.

Finalmente, en lo que a las estrategias de financiamiento respecta, La Posta pone en práctica el mix al que hemos hecho referencia ya que le apuestan a formas de financiamiento convencional a través de publicidad y auspicios, herramientas de la web 2.0 y de a poco se han adentrado en las alternativas que ofrece la web 3.0 y las *fintech*. Para Vivanco la monetización directa de los contenidos a través de las herramientas de Ads<sup>20</sup> con las que cuentan las redes sociales, que corresponderían a tecnologías financieras 2.0, no son

---

<sup>20</sup> Estas son las siglas de la palabra “Advertising”, que significa publicidad. Casi toda la publicidad existente en Redes Sociales lleva este nombre: “Facebook Ads” o “Linkedin Ads”, por ejemplo.

suficientes para sostener el medio, razón por la cual indica que “en Ecuador la monetización a través de las herramientas 2.0 no es muy representativa, por lo que no podemos depender únicamente de estos ingresos para sostener una infraestructura como la que tenemos como medio. Por ello hacemos el esfuerzo de conseguir pauta comercial a través del apareamiento de marcas en nuestros contenidos” (Vivanco 2022, entrevista personal).

Los auspicios entonces constituyen un aporte de suma relevancia en la estrategia de financiamiento que se plantea La Posta, para lo cual es importante desarrollar estrategias sumamente rigurosas y que estén enfocadas en la gestión de usuarios y comunidades según la perspectiva de Ivan Terceros (2022). En esta lógica, La Posta maneja un esquema bastante organizado con tarifas establecidas dependiendo del servicio y que además responde a las necesidades del cliente. Vivanco señala que “desde el medio (La Posta) manejamos un tarifario para nuestros clientes, pero también desarrollamos estrategias específicas para cada uno de ellos según sus necesidades. Por esta razón, hemos podido conseguir contratos no menores a un año y algunos de dos años. Esto aporta a la sostenibilidad financiera del medio” (2022).

Vivanco da tres recomendaciones para las personas que quieren invertir y apostarle a medios digitales de comunicación:

La primera consiste en encontrar un elemento diferenciador. Esto para que no te pase lo que le sucedió a otros medios como La República por ejemplo que quisieron ser otro Comercio. El segundo consejo es que quienes estén al frente del medio conozcan sobre temas empresariales sin temor al asunto. Hay que saber que no solo voy a hacer periodismo, sino que vas a ser un periodista empresario. Y finalmente lo tercero, es entender los lenguajes de las nuevas plataformas para saber cómo hablarles a las personas que interactúan en las redes sociales. (Vivanco 2022, entrevista personal)

El ejemplo de La Posta resulta un caso sumamente interesante de cómo desarrollar planes de comunicación estratégica para el financiamiento de medios de comunicación ya que integra de manera adecuada la adaptación a nuevos formatos narrativos y la articulación de propuestas comunicacionales a las dinámicas y cambiantes tecnologías de financiamiento.

Los ejemplos analizados de Wambra Medio Comunitario y La Posta demuestran, en primera instancia, que no hay una receta única para elaborar y ejecutar estrategias de comunicación para el financiamiento de nuevos medios digitales de comunicación. La versatilidad y heterogeneidad de estas estrategias responden a aspectos como los intereses,

necesidades, objetivos y proyecciones del medio. Sin embargo, uno de los aspectos transversales de las experiencias analizadas, demuestran la necesidad de trabajar en las claves mencionadas en el capítulo 1 y capítulo 2, principalmente en lo referente a los contenidos y el valor de los mismos para pensar en formas de financiamiento y monetización.

Los hallazgos de este análisis constituyen un insumo clave para desarrollar una propuesta de plan de comunicación estratégica que integre herramientas de financiamiento para la plataforma *Política con Manzanas* en el siguiente capítulo.

## Capítulo cuarto

### Plan Estratégico de Comunicación para Política con Manzanas

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico de la plataforma de comunicación alternativa y medioactivismo *Política con Manzanas* con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el medio para definir su plan estratégico de comunicación y sus estrategias de financiamiento. Para ello se recoge los puntos de vista de varios de sus miembros colaboradores, así como también datos correspondientes a las redes sociales que hace uso la plataforma para difundir sus contenidos. A partir del diagnóstico a realizar y de los aspectos analizados en los capítulos precedentes, en este apartado se propone un plan estratégico de comunicación para *Política con Manzanas* que se articula con herramientas de financiamiento.

Con este insumo se procede a desarrollar una propuesta de plan de comunicación estratégica para el financiamiento de medios de comunicación tomando en cuenta las condiciones actuales de la plataforma de comunicación alternativa y medioactivismo *Política con Manzanas*.

Con base en el diagnóstico realizado, se plantean los objetivos generales y específicos, el público objetivo, las estrategias y tácticas de comunicación en correlación con las herramientas de financiamiento, el cronograma y, finalmente el presupuesto necesario para la ejecución de dicho plan.

#### 1. Diagnóstico: Política con Manzanas

*Política con Manzanas* se define como una plataforma de medioactivismo y comunicación alternativa cuyos orígenes no corresponden al entorno digital. Esta iniciativa de comunicación surge de un programa de radio con el mismo nombre que entró al aire en julio del 2017 a través de la señal de Radio Pública FM después de haber sido ganadores del concurso para co-producciones denominado “zona franca” el cual tenía como objetivo dar espacio a organizaciones sociales y ciudadanas para participar en el medio público en mención (Obando 2022, entrevista personal).

El objetivo de *Política con Manzanas*, desde sus orígenes en la radio, es realizar una reflexión poco convencional de todo tipo de temas vinculados al amplio abanico de la política desde una perspectiva educomunicacional. En esta lógica, el primer programa de *Política con Manzanas* en Radio Pública tuvo como temática ¿Qué es la política? y el objetivo de esta primera entrega consistía en poner en diálogo la perspectiva de diversas voces: la academia, las y los activistas, las instituciones y la ciudadanía en general.

La propuesta de promover espacios de encuentro entre militantes, activistas, intelectuales, especialistas, generadores de opinión entre otros resultó llamativa a nivel radial razón por la cual el programa pasó a ocupar la primera posición en sintonía de todos los programas de la zona franca en Radio Pública. Este hecho se dio principalmente por la forma en cómo se empezó a utilizar el lenguaje a partir de contenidos más cercana a la gente y de un ejercicio pedagógico para entender diversos fenómenos de índole social ya sean estos históricos o coyunturales.

Después de un año y medio al aire y en una coyuntura política marcada por la transición de gobierno que asumió un rumbo diferente al anterior como fue el caso del mandato de Lenín Moreno, los espacios para las organizaciones en los medios públicos se cerraron, razón por la cual, *Política con Manzanas* buscó alternativas para sostener la propuesta a través de medios digitales. Este momento que puede ser caracterizado como una crisis terminó resultando en una oportunidad sumamente valiosa ya que la dinámica de los entornos digitales en los que ahora se desarrollaba *Política con Manzanas* permitieron diversificar el tipo de contenidos, así como los formatos narrativos a partir de los cuales el medio informa. Vladimir Obando, miembro de la plataforma señala que: “uno de los principales desafíos después de salir de la radio fue diversificar nuestros contenidos con la finalidad de recoger las experiencias cotidianas de los diferentes actores sociales a través de un lenguaje sencillo y muy sabroso como dice nuestro slogan. La virtualidad representó una oportunidad y, hasta ahora, nos pone retos para sostener el proyecto” (Obando 2022, entrevista personal).

Es así que se dio la transición de un programa radial a una plataforma de comunicación alternativa. La característica de medioactivismo se incorporó en la plataforma después de que sus miembros tuvieron un acercamiento y tejieron redes de colaboración con las plataformas de medioactivismo Midia Ninja de Brasil y Emergentes de Argentina. El

medioactivismo está asociado al activismo social y político a través de plataformas digitales de comunicación y representa además una alternativa para articular el ejercicio de la comunicación a través de entornos virtuales con dinámicas de acción colectiva y movilización. Bajo esta lógica los miembros de *Política con Manzanas* se asumen (me incluyo) como medioactivistas, por lo cual, en principio, no hay un interés de lucro, pero si la necesidad de encontrar fuentes de financiamiento para sostener la iniciativa.

Actualmente *Política con Manzanas* cuenta con presencia en redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y, recientemente, TikTok. Suma un total aproximado de 35 mil seguidores en sus plataformas digitales y, dependiendo de la coyuntura, contenidos que pueden llegar a tener millones de interacciones.

Tabla 5  
**Análisis de redes sociales de Política con Manzanas**

Redes sociales/ Plataformas digitales	Seguidores/Suscriptores
Facebook	33 mil seguidores
Instagram	5.975 seguidores
YouTube	173 suscriptores
TikTok	15 seguidores

Fuente y elaboración propias con base en datos de las redes sociales de *Política con Manzanas*

En cuanto al tipo de contenidos, hasta antes de la pandemia, *Política con Manzanas* tenía como contenido habitual transmisiones en vivo al estilo de programa de radio, pero a través de plataformas como Facebook. Además, a esto se suman fotoreportajes de actividades en el espacio público, coberturas en vivo, infografías, noticias, caricaturas, entre otros contenidos que han sido fluctuantes en los medios que maneja la plataforma.

Respecto a este tema Obando, señala que

la plataforma está en un proceso de permanente construcción y deconstrucción. Así como también encontramos la necesidad de reconfigurar la forma en cómo contamos las cosas adaptándonos a nuevas formas de generación de contenidos que se plantean en el contexto de una sociedad atravesada por lo digital. Las redes sociales implican un reto cotidiano de repensar nuestros contenidos con la finalidad de llegar de la manera que deseamos a nuestros públicos”. (2022, entrevista personal)

Por esta razón la plataforma ha ido innovando en cuanto a contenidos y adecuando sus formatos narrativos a los cambios que presentan las redes sociales y entornos digitales

para sostener a su audiencia y generar interacción permanente. Sin embargo, a diferencia de los ejemplos analizados anteriormente con Wambra Medio Digital y La Posta, *Política con Manzanas* no ha desarrollado un plan estratégico de comunicación para financiar el proyecto, razón por la cual ha dependido en gran medida de la voluntad militante de sus miembros y de limitarse a contar con no más de 5 a 6 colaboradores de los cuales apenas 3 son miembros activos de la plataforma.

Para Fabián Bolívar, activista de la plataforma, esto representa un dilema ya que indica que “la forma en como comunicamos desde las manzanas está bastante llevado por los afectos y por un compromiso político y social con diferentes causas y por eso es que se nos conflictúa pensar en alternativas comerciales” (Bolívar 2022, entrevista personal). Hasta el momento, las formas de financiamiento de *Política con Manzanas* parte del trabajo que realizan entre sus colaboradores a través del trabajo de agencia de comunicación: realizando trabajos audiovisuales, coberturas fotográficas, diseño gráfico, entre otras pequeñas recaudaciones como indica Bolívar:

Hasta ahora las cosas que al menos un poco nos aportan para sostener el medio son las chauchas. Trabajitos que hacemos con las compañeras y compañeros de las manzanas para tener un poco de ingresos. Pero claro como no es parte de un plan, no siempre tenemos ingresos y cuando los hay son escasos. (2022, entrevista personal)

Las dificultades de financiamiento en *Política con Manzanas* si ha generado problemas para sostener el proyecto según sus miembros y esto se debe también a la falta de un plan estratégico de comunicación orientado a la sostenibilidad económica. Para Obando la posibilidad de que *Política con Manzanas* genere ingresos económicos no representa únicamente la sostenibilidad del medio sino la oportunidad de poder dedicarse exclusivamente a sostener el mismo:

Todas y todos quienes somos miembros de *Política con Manzanas* tenemos que trabajar. Además, nos dedicamos a estudiar o tenemos otras actividades. Si en un posible escenario *Política con Manzanas* generaría recursos propios, todos quisiéramos dedicarnos única y exclusivamente a sostener y trabajar por el medio. Eso nos permitiría tener una propuesta de contenidos mucho más sostenidos y permanentes, es decir, podríamos hasta pensar en planes mucho más estructurados de sostenibilidad y crecimiento” (Obando 2022, entrevista personal).



A la fecha *Política con Manzanas* ha reducido significativamente su flujo de publicaciones y contenidos a nivel de todas las redes sociales, siendo una de las principales causas la falta de un plan de comunicación estratégica para financiar el medio y generar sostenibilidad. Por dicha razón, los hallazgos generados en el presente trabajo de investigación aportarán a construir las bases para la elaboración de una alternativa factible de cumplimiento que permita a las y los activistas de *Política con Manzanas* tener un plan de comunicación y contar con alternativas de financiamiento para sostener el medio.

### 1.1. Análisis FODA de Política con Manzanas

A continuación, se desarrolla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la plataforma de comunicación alternativa y medioactivismo “*Política con Manzanas*” en relación al desarrollo y ejecución de un plan de comunicación estratégica para el financiamiento y sostenibilidad del proyecto colectivo.

Tabla 6

#### Evaluación de la plataforma digital Política con Manzanas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores capacitados en comunicación, diseño y producción audiovisual</li> <li>- Comunidad digital consolidada</li> <li>- Diversidad de temáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de presencia en internet</li> <li>- Innovación tecnológica</li> <li>- Falta de credibilidad en medios tradicionales de comunicación</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de herramientas de financiamiento</li> <li>- Técnicas y operativas</li> <li>- Colaboradores limitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desprestigio de medios independientes</li> <li>- Competencia de otros medios digitales</li> <li>- Desconfianza del financiamiento a través de nuevas tecnologías.</li> </ul>

Fuente y elaboración propias con base en datos de *Política con Manzanas*

## 2. Plan estratégico de comunicación

En el presente apartado se desarrolla un plan estratégico de comunicación para el financiamiento de medios digitales de comunicación, en este caso específico para el medio digital *Política con Manzanas*, en función de los conceptos y herramientas previamente analizadas.

*Política con Manzanas* es un nuevo medio digital reciente, la metodología *Lean Start Up*<sup>21</sup> permitirá diagnosticar, desarrollar y definir los componentes que formarán parte de un plan de comunicación estratégica orientado al financiamiento de *Política con Manzanas* que resulte en modelos de negocio rentables y aporten a la sostenibilidad del proyecto comunicacional. Esta metodología de trabajo aumenta las probabilidades de éxito en la implementación de la estrategia proporcionando prácticas innovadoras y que optimicen la creación de contenido con el fin de monetizar.

A continuación, se presenta a partir de una matriz con la información correspondiente a socios clave, actividades, posiciones de valor, relaciones, recursos, canales, entre otras herramientas que aportan a formular un diagnóstico a partir de lo que plantea el modelo Lean StarUp el cual está enfocado en potenciar prácticas orientadas a la creación de empresas o proyectos innovadores de forma exitosa y minimizando las pérdidas basado en parámetros tales como: crear, medir y aprender (Ries 2011).

En este contexto, pensar, entender y crear nuevos proyectos basados en la metodología Lean StartUp se enfoca en impulsar la innovación, la contextualización y la aplicabilidad del conocimiento “mediante actitudes que permitan a la persona crear ideas transformadoras, medir sus innovaciones contraponiéndolas a las demandas de la realidad y aprendiendo de los errores, así como de mejoras en su aprendizaje” (Alt, Beck y Smits 2018, 249).

---

<sup>21</sup> Es una metodología para desarrollar negocios y productos. La metodología apunta a acortar los ciclos de desarrollo de productos adoptando una combinación de experimentación impulsada poniendo el foco en las necesidades del cliente.

Tabla 7  
Análisis de Política con Manzanas a partir del modelo Lean Star Up

Socios clave	Actividades clave	Proposiciones de valor	Relaciones con los/as clientes	Segmentación de los/as usuarios
<p><b>Socios del negocio:</b> Vladimir Obando Fabián Bolívar Karina Reina Cynthia Domínguez</p> <p><b>Otros actores:</b> Miembros de plataformas aliadas Suscriptores Seguidores Comunidad virtual</p>	<p>Producción y masificación de contenidos informativos de carácter periodístico.</p> <p>Ejecución de una estrategia de contenidos con base en criterios de multimedialidad, hipertextualidad, transmedialidad y diversificación.</p>	<p>Promovemos una reflexión informada sobre diferentes temas de índole político y social desde una perspectiva periodística y educacional.</p>	<p>Participación activa de las y los usuarios en la dinámica de prosumidores.</p> <p>Herramientas de cocreación y diálogo permanente.</p>	<p>Los usuarios se agrupan en una diversidad de micropúblicos que acorde a sus gustos y necesidades.</p> <p>Perfil del usuario/a:</p> <p>Jóvenes entre los 20 a los 30 años, vinculados a algún tipo de actividad política, organización, movimiento o colectivo social, con acceso a herramientas tecnológicas y redes sociales. Le interesa obtener información de calidad en medios no tradicionales.</p>
<p><b>Estructura de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de contenidos de valor: USD 2400</li> <li>- Contenidos audiovisuales: USD 6000</li> <li>- Consolidar comunidad virtual: USD 10200</li> </ul>	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Equipo periodístico: Vladimir Obando y Cynthia Domínguez Equipo de producción gráfica y audiovisual: Fabián y Karina Equipos audiovisuales: cámaras, micrófonos. Equipos informáticos: computadoras. Redes de colaboración</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Redes sociales: FB, IG, TIK TOK, YOU TUBE y plataformas digitales.</p>	<p><b>Herramientas de financiamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias tradicionales: auspicios, pauta, publicidad, suscripciones.</li> <li>- Estrategias web 2.0: crowdfunding, donaciones con dinero fiat, botón de donaciones y suscripciones</li> <li>- Estrategias web 3.0: suscripciones con criptomonedas, superchats, herramientas colaborativas</li> </ul>

Fuentes y elaboración propia

El siguiente plan estratégico se enfoca especialmente en articular las estrategias y tácticas de carácter comunicacional con una serie de herramientas para el financiamiento de medios digitales que corresponden tanto a propuestas tradicionales cuanto a la posibilidad de monetizar a partir de las oportunidades que generan las nuevas tecnologías de financiamiento o *fintech*.

## **2.1. Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de comunicación estratégica para el financiamiento de la plataforma de comunicación alternativa y medioactivismo *Política con Manzanas*, a implementarse en el transcurso de un semestre a través de una propuesta hipermedia y multimedia de contenidos que se articulan con herramientas de financiamiento convencionales y aquellas correspondientes a las *fintech*.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar al público objetivo para el desarrollo del plan de comunicación estratégica.
- Definir los medios a partir de los cuales se implementará el plan estratégico de comunicación.
- Establecer los contenidos a implementar con base en criterios de diversificación, hipertextualidad, multimedialidad y transmedialidad.
- Identificar las herramientas de financiamiento que se ajustan a las tácticas propuestas.

## **2.2. Público objetivo**

En primera instancia cabe señalar que, el público objetivo del presente plan de comunicación es sumamente heterogéneo, razón por la cual la caracterización de este responde a una diversidad de criterios y mas no a un arquetipo único de persona. Es así que,

el plan se formula en función de un público objetivo con múltiples micro públicos que, si bien tienen características comunes, guardan sus propias particularidades.

Los miembros del público objetivo son, principalmente, las y los usuarios de la plataforma de comunicación y medioactivismo *Política con Manzanas* y los potenciales seguidores y el público cautivo.

### 2.3. Caracterización

Para la caracterización del público objetivo se han definido las siguientes dimensiones: edad, sexo-género, país de residencia, adscripción étnica e intereses.

Tabla 8  
Caracterización de los públicos objetivos

	Edad	Sexo/género	País de residencia	Adscripción étnica	Intereses
Público objetivo	Micropúblico 1: 16 a 25 años	- Hombres - Mujeres - Personas de la comunidad LGBTI	Ecuador	- Mestizos/as - Personas de pueblos y nacionalidades	- Acción colectiva y organización social - Feminismos - Ecologismos - Comunicación popular - Comunicación alternativa - Organización barrial - Culturas urbanas
	Micropúblico 2: 25 a 35 años		Provincias relevantes: - Pichincha - Azuay - Manabí - Guayas		

Elaboración propia

Los micropúblicos se definen de acuerdo con la multiplicidad de variables que pueden resultar de las interacciones entre las dimensiones planteadas en la tabla. Por esta razón, las estrategias a implementarse deben responder a criterios de diversificación de contenidos tanto en forma cuanto en fondo. A esto se suma que el usuario que forma parte de este público objetivo debe tener una relación cercana con los nuevos entornos digitales, ya sea a través de redes sociales o de plataformas digitales de comunicación. Esta es una característica común que deben compartir los micropúblicos considerando que el plan estratégico se basa, esencialmente, en el desarrollo de herramientas multimedia a ser circuladas y consumidas a través de entornos virtuales, sin que esto signifique que no se incorporen estrategias por fuera del espacio digital que se definan a partir de criterios transmedia.

## 2.4. Estrategias y tácticas

Las estrategias y tácticas a implementarse en el presente plan responden a dos dimensiones que se articulan entre sí: por una parte, las estrategias y tácticas de carácter comunicacional vinculadas principalmente a los contenidos; y, las estrategias relacionadas a las herramientas de financiamiento. De estas últimas se recogen estrategias convencionales tales como los auspicios, pauta y publicidad, así como también las herramientas desarrolladas en el contexto de la web 2.0 y, las más actuales, correspondientes a la transición a la web 3.0.

A continuación, se definen las estrategias y tácticas comunicacionales a implementarse como parte del plan estratégico de comunicación y se los vincula con las posibles herramientas de financiamiento que pueden aportar a generar recursos económicos para la sostenibilidad del medio, en este caso de *Política con Manzanas*.

### 2.4.1. Estrategia comunicacional 1: Contenidos audiovisuales multimedia.

Tabla 9  
Matriz estratégica 1

Estrategia	Tácticas	Plataformas	Herramientas de financiamiento
<b>Desarrollar contenidos audiovisuales multimedia atractivos para el público meta que cumpla con criterios de hipertextuales, multiplataforma y multimediales.</b>	Elaboración de videos cortos tipo reel/shorts de contenido político-social y de carácter educacional.	YouTube – shorts Instagram – Reels Facebook – reels Tik tok	- Botón de donaciones a partir de enlaces en la descripción de los videos. - Colaboraciones tipo auspicio. - Menciones en los videos.
	Realización de transmisiones en vivo con entrevistas a generadores de contenido y líderes de opinión jóvenes para dialogar sobre temas de interés general vinculados a la discusión política desde un lenguaje cercano a la gente.	YouTube Facebook Twitch Contenido exclusivo en Patreon.	- Superchat - Donaciones a través de dinero fiat, a través de transferencias bancarias, payphone o pay pal. - Donaciones con <i>bitcoin</i> . - Pauta - Auspicios
	Videos de duración corta al estilo playground	Facebook Instagram	- Auspicios - Menciones - Botón de donaciones que pueden ser a través de dinero fiat o de criptomonedas.
	Contenido colaborativo con otras plataformas de comunicación o generadores de contenido en redes sociales afines a las temáticas abordadas en el medio.	Multiplataforma	- Menciones - Auspiciantes - Pauta

Elaboración propia

## 2.4.2. Estrategias comunicacional 2: Contenidos de valor a través de soportes gráficos y visuales

Tabla 10  
Matriz estratégica 2

Estrategia	Tácticas	Plataformas	Herramientas de financiamiento
<b>Desarrollar contenidos de valor comunicacional a través de soportes gráficos y visuales.</b>	Actualización diaria de noticias sobre temas de interés en un formato gráfico atractivo para el público meta. Acceso a noticias exclusivas.	Facebook Instagram Página web	- Auspicios - Publicidad - Suscripción que se puede pagar con dinero fiat o con criptomonedas.
	Infografías con contenidos acorde a las temáticas abordadas por la plataforma con un enfoque educacional.	Facebook Instagram	- Auspicios - Publicidad
	Fotoreportajes. Cobertura fotográfica especial y en exclusiva de acontecimientos de carácter político-social. Acceso a fotografías exclusivas y de stock.	Facebook Instagram Flickr Adobe Shutter Stock	- Auspicios - Publicidad  - Suscripciones - Donaciones con dinero fiat o con criptomonedas.

Elaboración propia

## 2.4.3. Estrategia comunicacional 3: Comunidad virtual

Tabla 11  
Matriz estratégica 3

Estrategia	Tácticas	Plataformas	Herramientas de financiamiento
<b>Formar y consolidar una comunidad virtual de usuarios/as de la plataforma que aporten a financiar el medio.</b>	Club de suscriptores con acceso a beneficios mensuales.	Página web	- Pago de suscripción o donaciones a través de dinero fiat o de criptomonedas
	Acceso a material audiovisual exclusivo: reportajes especiales, entrevistas en exclusiva, micro-documentales, videos de contenido educacional.	Patreon	- Pago de suscripción - Donaciones por contenido
	Entorno inmersivo a través de realidad virtual y realidad aumentada para acceder a contenidos exclusivos.	Spatial.io	- Suscripciones o donaciones con dinero fiat o con criptomonedas.
	Eventos exclusivos en entornos virtuales y físicos con la comunidad de usuarios de la plataforma	Entornos virtuales  Espacios físicos	- Crowdfunding
	Financiamiento colaborativo entre plataformas de comunicación y otras experiencias colectivas.		- Coworking - Networking

Elaboración propia

### 3. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma tentativo para la implementación del presente plan de comunicación estratégica. En este se marca el inicio de la actividad. La temporalidad y duración de esta corresponde a los 6 meses propuestos para el plan a partir de la fecha de inicio. Las actividades marcadas con verde son la que se realizan exclusivamente en el mes que corresponde.

Tabla 12  
Cronograma

Componente		Mes					
Estrategia	Táctica	1	2	3	4	5	6
Desarrollar contenidos de valor comunicacional a través de soportes gráficos y visuales.	Actualización diaria de noticias sobre temas de interés en un formato gráfico atractivo para el público meta.	■					
	Noticias exclusivas para suscriptores		■				
	Infografías con contenidos acorde a las temáticas abordadas por la plataforma con un enfoque educucomunicacional.	■					
	Fotoreportajes. Cobertura fotográfica especial y en exclusiva de acontecimientos de carácter político-social.			■			
	Acceso a fotografías exclusivas y de stock.				■		
Desarrollar contenidos audiovisuales multimedia atractivos para el público meta que cumpla con criterios de hipertextuales, multiplataforma y multimediales.	Elaboración de videos cortos tipo reel/shorts de contenido político-social y de carácter educucomunicacional.		■				
	Realización de transmisiones en vivo con entrevistas a generadores de contenido y líderes de opinión jóvenes.			■			
	Videos de duración corta al estilo playground				■		
	Contenido colaborativo con otras plataformas de comunicación o generadores de contenido en redes sociales			■			■

Componente		Mes					
Estrategia	Táctica	1	2	3	4	5	6
Formar y consolidar una comunidad virtual de usuarios/as de la plataforma que aporten a financiar el medio.	Club de suscriptores con acceso a beneficios mensuales.			■			
	Acceso a material audiovisual exclusivo: reportajes especiales, entrevistas en exclusiva, micro-documentales, videos de contenido educucomunicacional.				■		
	Entorno inmersivo a través de realidad virtual y realidad aumentada para acceder a contenidos exclusivos.						■
	Eventos exclusivos en entornos virtuales y físicos con la comunidad de usuarios de la plataforma		■		■		■
	Financiamiento colaborativo entre plataformas de comunicación y otras experiencias colectivas.			■			■

Elaboración propia



#### 4. Presupuesto

A continuación, se define el presupuesto semestral tentativo para la ejecución del presente plan de comunicación estratégica. Los recursos para cubrir los gastos que generan las diferentes actividades serán obtenidos a partir de las herramientas de financiamiento definidas anteriormente por cada una de las estrategias y tácticas comunicacionales.

Tabla 13  
Presupuesto

Estrategia	Táctica	Actividad	Costo mensual	Costo semestral
Desarrollar contenidos de valor comunicacional a través de soportes gráficos y visuales.	Actualización diaria de noticias sobre temas de interés en un formato gráfico atractivo para el público meta.	Diseño gráfico	\$50,00	\$300
		Monitoreo y rastreo de información	\$50,00	\$300
		Redacción de noticias	\$50,00	\$300
	Infografías con contenidos acorde a las temáticas abordadas por la plataforma con un enfoque educacional.	Diseño gráfico	\$50,00	\$300
		Recopilación de información y publicación en RRSS	\$80,00	\$480
	Fotoreportajes. Cobertura fotográfica especial y en exclusiva de acontecimientos de carácter político-social.	Jornada fotográfica	\$80,00	\$480
		Retoque de fotografías	\$20,00	\$120,00
		Publicación en plataformas multimedia y RRSS	\$20,00	\$120,00

Estrategia	Táctica	Actividad	Costo mensual	Costo semestral
Desarrollar contenidos audiovisuales multimedia atractivos para el público meta que cumpla con criterios de hipertextuales, multiplataforma y multimediales.	Elaboración de videos cortos tipo reel/shorts de contenido político-social y de carácter educacional.	Pre-producción audiovisual	\$80,00	\$480
		Producción audiovisual	\$100,00	\$600
		Posproducción audiovisual	\$100,00	\$600
		Administración y gestión de contenido en RRSS y plataformas digitales	\$20,00	\$120
	Realización de transmisiones en vivo con entrevistas a generadores de contenido y líderes de opinión jóvenes	Jornada de streaming:	\$400,00	\$2400
	- Producción de video			
	- Producción de sonido			
	- Producción de piso			

		- Transmisión en vivo		
	Videos de duración corta al estilo playground	Preproducción	\$80,00	\$480
		Producción	\$100,00	\$600
		Posproducción	\$100,00	\$600
		Administración y gestión de contenido en RRSS y plataformas digitales	\$20,00	\$120

Estrategia	Táctica	Actividad	Costo mensual	Costo semestral
Formar y consolidar una comunidad virtual de usuarios/as de la plataforma que aporten a financiar el medio.	Acceso a material audiovisual exclusivo en página web	Desarrollo de página web	-	\$1000
		Mantenimiento y actualización página web	\$100,00	\$600
	Entorno inmersivo a través de realidad virtual y realidad aumentada para acceder a contenidos exclusivos.	Desarrollo de entorno inmersivo en realidad virtual	-	\$2000
		Mantenimiento y actualización de entornos inmersivos en realidad virtual	\$100,00	\$600,00
	Eventos exclusivos en entornos virtuales y físicos con la comunidad de usuarios de la plataforma (costos por evento)	Logística	\$600,00	\$1800
		Protocolo	\$400,00	\$1200
		Organización del evento	\$200,00	\$600
		Recursos y materiales	\$800,00	\$2400

### Inversión total por plan de comunicación estratégica

Estrategia	Costos mensuales	Costo total
Desarrollar contenidos de valor comunicacional a través de soportes gráficos y visuales.	\$400	\$2.400,00
Desarrollar contenidos audiovisuales multimedia atractivos para el público meta que cumpla con criterios de hipertextuales, multiplataforma y multimediales.	\$1.000	\$6.000,00
Formar y consolidar una comunidad virtual de usuarios/as de la plataforma que aporten a financiar el medio.	\$200	\$10.200
	<b>TOTAL GLOBAL:</b>	<b>\$18.600</b>

## Conclusiones

La presente investigación se propuso realizar un análisis sobre los mecanismos y estrategias para financiar y sostener medios digitales de comunicación en la actualidad a partir de la articulación entre planes de comunicación estratégica, administración y gestión de contenidos, planes de financiamiento y modelos de gestión económica para experiencias comunicacionales en plataformas digitales de comunicación.

Los hallazgos de la presente investigación aportan a definir los lineamientos para elaborar planes de comunicación estratégica para nuevas formas de financiamiento para medios digitales, aplicables tanto para el caso de *Política Con Manzanas*, cuanto para otras experiencias que requieran de insumos para la elaboración y ejecución de estrategias de comunicación que se articulen con mecanismos de financiamiento.

Para cumplir con lo planteado en esta tesis, en primera instancia, se hizo un acercamiento a las reflexiones teóricas y conceptuales sobre los medios digitales, las estrategias de comunicación y las nuevas estrategias de financiamiento resultantes de la innovación tecnológica planteadas tanto por la web 2.0 y, en la actualidad, marcadas por la transición a la web 3.0.

En esta lógica, el primer capítulo está orientado a realizar una reflexión crítica sobre los desafíos de la comunicación digital, entre los cuales se sitúa el financiamiento, llegando a la conclusión de que los nuevos medios digitales de comunicación pueden enfrentar este desafío a través de diferentes alternativas que no se limitan exclusivamente a una sola forma de financiamiento. En ese sentido, resulta pertinente pensar no solamente en estrategias en torno a los contenidos comunicacionales sino también en la forma en cómo estas se articulan con las dinámicas de financiamiento para medios digitales en permanente transformación.

En el segundo capítulo se abordó, a partir de entrevistas de auctor, cuatro claves para elaborar un plan de comunicación estratégica para el financiamiento de medios digitales de comunicación. Estos puntos son: el papel de las audiencias; la gestión y creación de contenidos; las estrategias de comunicación y financiamiento; y, finalmente, los modelos de gestión económica.

Con relación al papel de las audiencias se concluye que estas son un actor clave al momento de elaborar nuestras estrategias de comunicación y de pensar en las formas de financiamiento que se adecuan a la realidad de nuestra plataforma. En este contexto, las audiencias, que se agrupan en micropúblicos, asumen un rol activo en el proceso de creación y, sobre todo, de implementación de los planes de comunicación estratégica y de las estrategias de financiamiento para medios digitales. Es decir, estos dos componentes (la estrategias de comunicación y las estrategias de financiamiento) deben ser pensadas en relación con las audiencias, razón por lo cual es necesario definir mecanismos de interacción e interlocución con este importante actor que aportará tanto a la gestión y creación de contenidos para nuestro medio de comunicación cuanto para la sostenibilidad financiera del mismo.

Con respecto a la gestión y creación de contenidos se concluye que, en primera instancia, este proceso tiene una relación directa con la gestión de las audiencias. En ese sentido, los contenidos se deben pensar de manera localizada, tomando en cuenta los gustos y preferencias de las audiencias, así como también el potencial de dichos contenidos para desarrollar estrategias de financiamiento para medios digitales de comunicación. La gestión y creación de contenidos responde además a la permanente innovación y transformación de las interfaces de las diferentes plataformas digitales.

En esta lógica, es vital enriquecer los contenidos a partir de dimensiones clave como la multimedialidad, la hipertextualidad y la transmedialidad. La calidad y cantidad de contenidos tendrá además una relación directa con la posibilidad de monetizar en redes sociales, sin embargo, una de las conclusiones más relevantes de esta investigación es que pensar en una estrategia de financiamiento para medios digitales de comunicación única y exclusivamente a través de la monetización de contenidos es poco viable e implica aún más riesgos que aquellas estrategias pensadas desde la integralidad.

En cuanto a los planes de comunicación estratégica y financiamiento se concluye que estos no pueden abordarse por separado, al contrario, la acertada articulación de las dos propuestas tiene el potencial de desembocar en formas de financiamiento que se adecuen a las particularidades de nuestro medio. A esto se suma la importancia de desarrollar estrategias que motiven la participación activa de las audiencias a través de herramientas que nos otorga

la virtualidad y la incorporación de herramientas financieras que son resultado de la permanente innovación en las tecnologías de financiamiento.

Finalmente, se considera de vital importancia definir un modelo de gestión económica para el medio como herramienta para cumplir con los objetivos planteados y aportar a la sostenibilidad de la propuesta comunicacional. Los modelos de gestión aportan además a delinear estrategias para responder a las más diversas coyunturas por las cuales pueda atravesar nuestro medio y, así, tener la capacidad de respuesta pertinente.

En el tercer capítulo, a partir de una metodología de corte cualitativo que, a través de entrevistas semiestructuradas, recoge los testimonios de actores clave de dos medios digitales de comunicación se realiza un análisis diagnóstico de los resultados obtenidos por dos plataformas de comunicación ecuatorianas que han demostrado que es posible implementar estrategias que integren tanto la producción de contenidos innovadoras así como estrategias de financiamiento pensadas y ejecutadas a partir de herramientas convencionales y de aquellas alternativas que nos plantean las nuevas tecnologías de financiamiento.

En este contexto, se identificó las estrategias desarrolladas por Wambra y La Posta para sostener sus propuestas de comunicación digital a lo largo del tiempo. Por una parte, Wambra medio digital, apela al potencial de la economía colaborativa para el financiamiento de su propuesta, con el objetivo de mantener cierta autonomía con respecto de los intereses de los auspiciantes, por ejemplo, o de otros actores que podrían estar inmersos en lógicas de financiamiento.

Por otra parte, La Posta demuestra que es posible articular herramientas de financiamiento convencionales como los auspicios, la venta de publicidad o las suscripciones para sostener el medio con las formas emergentes de financiamiento planteadas en el contexto de la web 2.0 y de la transición a la web 3.0. La Posta, además, demuestra que el contenido es un componente clave para generar un vínculo cercano con las audiencias, mantener índices importantes de interacción y crecimiento en redes como una de las principales cartas de presentación para atraer inversiones para el medio.

En el caso de *Política Con Manzanas* se indentificó que esta plataforma no cuenta con ningún tipo de estrategia para el financiamiento de su propuesta, lo cual limita la posibilidad de sostenerlo en el tiempo y de fortalecer su propuesta de contenidos a través de planes de comunicación. En esta lógica, la experiencia de Wambra y La Posta nos da luces

de los elementos que puede contener una estrategia de comunicación para el financiamiento de una experiencia de comunicación en entornos digitales.

En suma, se concluye que un plan de comunicación estratégica para financiar medios de comunicación es aquel que articula e integra las experiencias y herramientas tradicionales de financiamiento con las emergentes tecnologías de financiamiento vinculadas a la web 2.0 y a la transición a la web 3.0.

Esta conclusión se articula además con el hecho de que en el país aún no se han desarrollado las condiciones necesarias para financiar medios de comunicación a través de las *fintech*. Es decir, hasta el momento, no se cuenta con las herramientas y capacidades suficientes, así como tampoco con la confianza por parte de las audiencias, para implementar estrategias de comunicación y financiamiento a través de las alternativas que se plantean en el *blockchain*, por ejemplo, lo cual no implica que se incorpore de manera progresiva este tipo de experiencias en los nuevos modelos de negocio y en los planes de comunicación de los medios digitales en el país.

En esta lógica, se plantea que no es oportuno apostarle a una sola forma de financiamiento ya sea a través de la vía tradicional o a través de la web 3.0, sino en identificar cuáles son las herramientas que se adecuan a nuestras necesidades y a las condiciones del medio considerando aspectos de carácter económico, tecnológico, social y hasta cultural. En la actualidad, una estrategia de financiamiento para medios de comunicación que no articule un plan de comunicación estratégica y que se base solo en las *fintech* para su sostenibilidad tiene muy pocas probabilidades de sostenerse en el tiempo. Para una mejor comprensión de como se configura el escenario actual se desarrolló un análisis a partir de una matriz de *lean startup*.

Los hallazgos de esta tesis aportan a definir entonces los elementos clave para implementar un plan de comunicación estratégica para financiar medios de comunicación en la actualidad y que brinda una serie de insumos como guía para construir propuestas que se alineen con nuestras proyecciones, en este caso, las de *Política Con Manzanas* como una plataforma digital de comunicación que se proyecta a sostenerse en el tiempo y a mantener la calidad de contenidos y propuestas informativas.

Cabe recalcar que lo planteado en esta investigación no agota la discusión con respecto a los planes de comunicación estratégica y su relación con las formas de

financiamiento para medios digitales en la actualidad. Esto ya que hay varias temáticas por abordar como, por ejemplo, las experiencias de financiamiento de medios en otros países y los resultados obtenidos, o la posibilidad de monetizar en plataformas de pago que te otorgan un reconocimiento por la fidelidad de tu público. Sin embargo, esta reflexión se suma a promover el estudio, desde la academia, de los medios de comunicación, los planes de comunicación estratégica y las nuevas y cambiantes formas de financiamiento.





## Lista de referencias

- Abellan Hernandez, Maria, y Marta de Miguel Zamora. 2016. “Narrativa Transmedia: Resignificando El Consumo Mediático”. *ICONO: Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes* 14 (1): 1-7. doi: <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.947>.
- Alt, Rainer, Beck Romano, y Martin T. Smits. 2018. “FinTech and the transformation of the financial industry”. *Electronic Markets* 28 (3): 235–43. <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0310-9>.
- Campos Freire, Francisco. (2015). “Journalism and Metamedia”. En: López García, X. y Campos Freire, F. (Eds.). *Journalism in Change. Media XXI*: Porto, p. 91-121.
- Corporación Andina de Fomento. 2020. “¿Bancos o fintechs?”. *CAF*. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/12/bancos-o-fintechs/>
- Castells, Manuel. 2001. *La galaxia Internet*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Contreras, Adalid. 2006. “Planificación Estratégica de la Comunicación”. En CIESPAL, *Comunicación estratégica para las organizaciones*, 11-23. Quito: Quipus.
- Fleischman, Luciana, Xavier Ginesta, y Miguel López Calzada. 2008. “Los medios alternativos e internet”. *Andamios: Revista de Investigación* 6 (11): 257-85.
- GBM. 2018. “Inclusión financiera”. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>.
- Jarvis, Jeff. 2015. *El Fin de los Medios de Comunicación de Masas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Levoyer, Saudia y Escandón, Pablo. 2019. *Ecuador: ciberperiodismo de investigación y agenda de la cooperación internacional*. *Revista ComHumanitas*, ISSN: 1390-776X. Vol 10, núm. 2 (2019), Mayo-agosto 2019. DOI: <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.196>
- Marqués-Pascual, Joaquín, y Marçal Sintés-Olivella. 2020. *Blockchain y Periodismo: Cómo la Cadena de Bloques Cambiará a los medios*. Quito: Editorial UOC, 2020. ProQuest. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsal/detail.action?docID=7015994>

- Medranda Morales, Narcisa, y Miguel Arcos Argudo. 2023. *Blockchain, criptoactivos y metaverso: Una aproximación teórica*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24698>
- Menat, Rebecca. 2017. “¿Por qué nos ilusionan tanto la *Fintech*?”. En *El futuro es Fintech: Una guía para inversores, emprendedores y visionarios para entender la nueva revolución tecnológica*, editado por Sussane Chishti y Janos Barberis, 18-23. Barcelona: Grupo Planeta.
- Mora y Araujo, Manuel. 2001. *La comunicación es servicio: Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Argentina: Ediciones Granica.
- Nafría, Ismael (2017). *La reinención del New York Times*. Texas: Knith Center for Journalism in the Americas.
- Ng, Artie. W. y Benny Kwok. 2017. “Emergence of *Fintech* and cybersecurity in a global financial center”. *Journal of Financial Regulation and Compliance* 25 (4): 422–34. <https://doi.org/10.1108/jfrc-01-2017-0013>.
- Oliva-Marañón, Carlos. 2014. “El periodismo digital y sus retos en la sociedad global y del conocimiento”. *Aposta Revista de Ciencias Sociales* 61: 1-30.
- Pavlik, John. (2008). *Media in the Digital Age*. New York: Columbia University Press.
- Pérez, Rafael. 2019. “7 Nuevos modelos de negocio en el 2020”. *ESIC*. <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/7-nuevos-modelos-de-negocio-en-el-2020>.
- Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup. How today’s entrepreneurs use continuous innovation to createradically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Románova, Inna, y Marina Kudinska. 2016. “Banking and *Fintech*: A Challenge or Opportunity” En *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, editado por S. grima, F. bezzina, I. románova, & r. r upeika-Apoga, 98: 215-54. doi: 10.1108/S1569-375920160000098002.
- Ramonet, Ignacio. 2011. *La explosión del periodismo. Internet pone en jaque a los medios tradicionales*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Sánchez, Hada. 2022. *La digitalización en el periodismo: Transformación, retos y oportunidades*. Sevilla: Edición SEP / Gedisa.
- Sotelo Gonzáles, Joaquín, y Santiago Martínez. 2020. *Periodismo y nuevos medios: Perspectivas y retos*. Barcelona: Gedisa editorial.

- Vega Espinoza, Carolina. 2014. “Impacto de los medios alternativos en la difusión de la música alternativa independiente ecuatoriana caso de estudio: Radio COCOA”. Tesis de pregrado, Universidad San Francisco de Quito. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/4194>.
- Zalan, Tatiana, y Elissar Toufaily. 2017). “The promise of *fintech* in emerging markets: Not as disruptive”. *Contemporary Economics* 11(4): 415–30. <http://www.ce.vizja.pl/en/download-pdf/volume/11/issue/4/id/515>