

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



**La optimización para motores de búsqueda
(SEO) en la configuración del valor agregado del
periodismo digital peruano: el caso de
Gestion.pe**

**Tesis para optar el Título de Licenciada en Periodismo que
presenta la Bachiller:**

KARINA LUZ MONTOYA GUEVARA

**NOMBRE DEL ASESOR:
EDUARDO VILLANUEVA MANSILLA**

Lima, enero del 2017

“Es necesario entender la forma cómo se presenta un material y que tenga identidad de marca. Hemos construido nuestra marca por 128 años: es significativa y emocional, no solo para nosotros, sino para los lectores. Lo que no queremos es que las marcas [periodísticas] desaparezcan en alguna especie de plataforma homogeneizada. No es solo que nosotros no queremos eso —creo que nuestros lectores tampoco. Ellos sienten un grado de lealtad.”

John Ridding, CEO de *Financial Times*, NiemanLab (2016)



Índice

Introducción	i
---------------------------	---

CAPÍTULO 1: Diseño y metodología de la investigación

1.1. Delimitación del objeto de estudio	1
1.1.1. Sobre el objeto de estudio	1
1.1.2. La irrupción del SEO en los contenidos periodísticos digitales	2
1.1.3. La producción informativa y el valor agregado periodístico	6
1.1.4. El periodismo especializado y el periodismo económico	11
A) Áreas de cobertura del periodismo económico	12
B) Los modelos de manejo de fuentes	13
1.2. Objetivos e hipótesis	16
1.3. Selección de la metodología de investigación	17
1.3.1. Enfoque metodológicos y selección del caso de estudio.....	17

CAPÍTULO 2: El periodismo digital y la optimización para motores de búsqueda (SEO)

2.1. Una aproximación al periodismo digital peruano	19
2.1.1. El periodismo digital peruano frente al de países desarrollados	20
2.1.2. <i>Gestion.pe</i> : el último en adaptarse	26
2.2. La web y los motores de búsqueda	28
2.2.1. Funcionamiento de los buscadores y su efecto mediador	31
2.3. El SEO y el impacto de los buscadores en el periodismo digital	33
2.3.1. Definición del SEO	34
2.3.2. La irrupción de Google en el SEO	37
2.3.3. El efecto Google en los contenidos periodísticos digitales	43
2.4. El SEO como generador de competencia en el periodismo digital	45

CAPÍTULO 3: El valor agregado: de la economía al periodismo digital

3.1. La actividad económica y el valor agregado de la producción	49
3.1.1. La perspectiva del consumidor en el valor agregado	51
3.1.2. El concepto de cadena de valor y los <i>trade-off</i> que la definen	55
3.1.3. Los modelos de comunicación como cadenas de valor para la producción periodística	58
3.2. El valor agregado periodístico y el concepto de calidad	64

3.2.1. El valor agregado periodístico en los medios digitales	68
3.3. El periodismo especializado en economía como propuesta de valor	75
3.3.1. Los temas centrales y fuentes del periodismo económico	77
CAPÍTULO 4: El valor agregado en el periodismo digital peruano y el SEO	
4.1. La producción periodística digital de <i>Gestion.pe</i> : flujo de trabajo y propuesta de valor	82
4.1.1. El flujo de trabajo: una mejor adaptación a la web	82
4.1.2. La propuesta de valor: periodismo económico y noción de marca	87
4.2. Análisis de las características de valor agregado periodístico digital de <i>Gestion.pe</i>	91
4.2.1. Variables de calidad como medio digital	92
4.2.2. Variables de calidad en el proceso de selección	96
4.2.3. Variables de calidad en el proceso de creación	101
4.3. Prácticas de SEO en <i>Gestion.pe</i> : aplicación y tensiones con el <i>gatekeeping</i>	105
4.3.1. Conceptos sobre el SEO en <i>Gestion.pe</i>	107
4.3.2. Monitoreo del tráfico como aplicación del SEO	110
4.3.3. Política de SEO y criterios de medición	112
4.4. Análisis del impacto del SEO en la producción periodística digital y su valor agregado	115
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	135

INTRODUCCIÓN

Las noticias ya no llegan a nosotros como lo hacían antes. Ese “antes” nos lleva a 1995, año en el que la revista *Caretas* (fundada en 1950) se convirtió en el primer medio periodístico peruano en llevar sus páginas al soporte digital, inaugurando así el inicio de una carrera a la que todos los medios locales se sumarían, para inundar —por así decirlo— la Internet en el Perú. Como resultado, al 2014 existen unas 30 versiones digitales de medios tradicionales (prensa, radio y televisión) operados desde Lima¹.

El desarrollo del periodismo digital, la forma actual de hacer periodismo, tiene sus propias particularidades en el Perú. Por el lado de la demanda, pese a que el porcentaje de los usuarios de Internet en el Perú es menor al de los países desarrollados, su consumo de noticias en línea es significativo. En el 2013, por ejemplo, mientras el 39% de los peruanos accedía a Internet (casa, trabajo, cabina, etc.), en Estados Unidos dicha cifra era 84% (Banco Mundial). En ese año, el 94% de los peruanos que accedía a Internet consumía noticias en canales digitales (Montoya, 2013), frente al 82% de los internautas en Estados Unidos que tenían el mismo hábito (Pew Research Center, 2014: 6).

Por el lado de la oferta, en las salas de redacción de los medios digitales, hay un término que no se discute, sino que se da por sentado, pese a estar relacionado con todos los contenidos que ahí se generan: la “búsqueda”. Cuando se habla de la búsqueda en Internet, los motores de búsqueda, en especial Google, son parte crucial de su historia. En palabras de John Battelle, periodista y escritor, a través de la búsqueda no solo se puede “narrar la historia de la era moderna de Internet” sino que “ilustra el extraordinario aura (sic) cultural de Google” (Battelle, 2006: 19).

Entre la demanda y la oferta de información en la Web, el principal intermediario que conecta ambas partes es un motor de búsqueda. Éste se define como un programa informático que recorre la Web a través de robots que recolectan información sobre páginas web, las categoriza y almacena en una base de datos o índice. Con cada consulta

¹ Cuento propio elaborado de acuerdo a los datos de *Reporte: Redes y sitios - Enero 2014*, de IAB Perú. Disponible en: <http://www.iabperu.com/ia_trafico.aspx>

de los usuarios web, los buscadores combinan una serie de criterios de clasificación de cada web y de la conducta del usuario para mostrar resultados que sean percibidos como relevantes (Chiru, 2016: 163-164). Para gran parte de los usuarios de Internet, el motor de búsqueda que decide qué es relevante o no en la Web es Google.

Google nació en 1998 como un servicio dentro de la comunidad de estudiantes de posgrado de la Universidad de Stanford. La diferencia que le dio un éxito explosivo fue su algoritmo, llamado inicialmente PageRank, que se ejecuta al momento de rastrear la web y clasificarla en su índice. El algoritmo fue descrito como uno “capaz de tener en cuenta tanto el número de enlaces a un sitio en particular como el número de enlaces a cada uno de los sitios que enlaza con él” (Battelle, 2006: 102).

Pero previo a Google, la historia de la Web y de los buscadores trae consigo otro personaje: la optimización para motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés). El SEO representa una serie de técnicas usadas por los productores de contenido web con el objetivo de aparecer entre los primeros resultados de los buscadores. Suena eficiente, pero el efecto colateral fue el uso de técnicas hechas para engañar al motor de búsqueda sobre la relevancia de un contenido (Battelle, 2006: 205-207). Con la llegada de Google, el SEO pasó a ser una práctica más “institucionalizada”, pues el propio Google se encargó de definir qué tipo de SEO sería penalizado y cual permitido (Google, 2011).

Sin proponérselo, el SEO y Google han formado parte de la historia global del periodismo digital. Al ser la Web tan vasta, el filtro de los buscadores como parte esencial para navegarla y encontrar información ha impactado principalmente en el uso del lenguaje, el formato de redacción e incluso los enfoques dados a la noticia en la Web. El periodista actual, el que publica en Web, “necesita estar al tanto del SEO al momento de escribir titulares, introducciones, subtítulos y nombres de imágenes” (Bradshaw, 2011: 36).

Estos cambios, generados fundamentalmente por Google, dado su predominio casi total en el mercado de buscadores con un 65% de las búsquedas mundiales a finales del 2012 (*Search Engine Land*, 2013), se reflejan en la producción de las noticias digitales. Con ello, se altera entonces la cadena de valor que precede la publicación de una noticia

digital. Para entender esto, debemos considerar que los procesos productivos de un bien o servicio conllevan la generación de valor agregado (Chesbrough, 2006: 2). En el periodismo —un servicio—, esto podría traducirse en el proceso de producción de noticias, que construye valor a través de una serie de actividades que toman un hecho en la sociedad y lo transforman en noticia para una demanda particular.

Con Google como intermediario entre la audiencia y los medios digitales, la generación del valor agregado incorporará prácticas de SEO con el objetivo de ajustarse a Google. Al igual que los dueños de negocios en Internet se dieron cuenta de que el tráfico a sus sitios web provenía principalmente de Google, los editores de contenidos vieron en el buscador una puerta directa a la visibilidad de su trabajo. Ello se ha traducido en una serie de métricas que reflejan, teóricamente, el éxito de un medio digital: usuarios únicos, visitas, páginas vistas, entre otras. Lograr el incremento sostenido de estas cifras se convertiría en el indicador de desempeño más importante del periodismo digital durante los últimos 20 años: más tráfico para alimentar la exposición del usuario a la publicidad, la única fuente de financiamiento con la que nacieron también los medios digitales.

De esta manera, el SEO termina siendo pieza importante del *newsmaking* (producción de noticias) digital, aunque no haya sido pensado originalmente para posicionar la propuesta de valor de un medio de comunicación, sino de los bienes de otros tipos de negocios. A pesar de ello, “los medios de comunicación, que producen y canalizan el flujo de información, buscan adaptarse al mundo digital de todas las formas posibles” (Segev, 2010: 114). En la ruta de la adaptación, Silvia Pellegrini (2011: 13) explica que mientras la información ha dejado de ser un privilegio del medio o del periodista, “el valor que estos le agreguen será siempre necesario para la comprensión del entorno y el ejercicio de la libertad”. El problema hoy es que ese valor agregado, llevado al entorno digital, no queda claro cuando el tráfico es el principal indicador de desempeño de un medio.

El SEO, al igual que los medios digitales peruanos, ha cambiado en los últimos 20 años, pero la adaptación de las salas de redacción no es analizada de forma consistente. Entre la producción de noticias, el valor que generan y la búsqueda *online*, esta tesis analiza, a partir de un caso, las prácticas de SEO de los periodistas y cómo estas impactan en la

construcción del valor agregado del periodismo digital. Ante la competencia por una mayor visibilidad en buscadores, surgen cuestiones que esta investigación ensayará responder: ¿el SEO puede reconfigurar la propuesta de valor de un medio?, ¿cuánto del SEO usado para visibilizar la producción de las noticias digitales converge con sostener el valor agregado del medio?, ¿conocen los redactores, editores y directores de diarios el valor que generan en la Web?

El caso de estudio será **Gestion.pe**, sitio web del diario Gestión, el primer medio especializado en economía y negocios del Perú y uno de los últimos diarios adquiridos por el Grupo El Comercio en relanzarse en la Web. Se ha elegido un caso que brindará características más precisas sobre su propuesta de valor, ya que el periodismo especializado tiene definiciones ampliamente documentadas. Una de estas definiciones indica, por ejemplo, que el periodismo especializado apunta a concentrar “la atención del periodista en un campo más reducido y abarcable” a fin de permitirle realizar un análisis de la realidad con una perspectiva “lo más acabada posible”, adaptando el lenguaje al de la audiencia y profundizando en sus necesidades e intereses (Seijas 2003: 59-73).

Aparte de la formación académica que nos prepara para interpretar y analizar la relación entre la sociedad, los hechos noticiosos y las audiencias, los periodistas peruanos no solemos detenernos a explorar o repensar el tipo de industria donde nos desarrollamos profesionalmente, y son pocas aún las propuestas independientes que buscan ampliar el horizonte local de desarrollo del mercado periodístico. Esta tesis busca contribuir a que la Web, al ser un espacio de desarrollo actual del periodismo peruano, sea entendida y usada bajo parámetros que potencien el valor agregado que cada medio se propone llevar a su audiencia.

CAPÍTULO 1: Diseño y metodología de la investigación

1.1. Delimitación del objeto de estudio

Esta investigación propone explorar cómo las técnicas de optimización para motores de búsqueda (SEO), usadas de forma prioritaria en las versiones digitales de los medios periodísticos, impactan en la producción de noticias o *newsmaking* y el valor agregado que genera. *Gestion.pe*, versión digital de *Gestión*, será el caso de análisis.

1.1.1. Sobre el objeto de estudio

El objeto de estudio es la producción de noticias de una redacción digital en los medios tradicionales, y su proceso de generación de valor agregado, a través del caso de *Gestion.pe*. La tesis abordará el desarrollo del periodismo especializado como parte del objeto de estudio, ya que permitirá identificar características más precisas sobre la producción informativa del caso analizado. Asimismo, se abordará el concepto de calidad y de valor agregado para analizarlos en el marco de la producción periodística digital.

Gestión es el único medio de circulación diaria especializado en economía y negocios del Perú. Fue fundado en 1990 y fue comprado por el Grupo El Comercio en el 2007 (Coloma: 2015). Sus símiles más próximos en otros países serían el *Diario Financiero* de Chile, *Expansión* de España, *Financial Times* de Reino Unido o *Les Échos* de Francia. Se considerará a *Gestion.pe* como caso de análisis, en el contexto de su rediseño y relanzamiento en abril del 2012.

El sujeto de estudio es la aplicación de las técnicas de SEO, entendidas como el conjunto de prácticas realizadas por personas a fin de dar mayor visibilidad a los contenidos digitales en los buscadores sin pagar por ello. El SEO es interpretado como un componente esencial de los contenidos digitales, específicamente para las plataformas navegables en código HTML y sus actualizaciones. A través del caso de *Gestion.pe* se analizará el impacto del SEO en la producción de noticias digitales y su valor agregado.

El periodo de análisis es entre julio y diciembre del 2013, en el cual *Gestion.pe* registró la mayor cantidad de tráfico bajo la conducción del mismo equipo que estuvo a cargo de su relanzamiento en abril del 2012, del cual la autora formó parte hasta diciembre del 2013.

Para analizar el impacto del SEO en la producción de noticias digitales y su valor agregado, esta tesis propone un marco conceptual con tres aproximaciones: (i) la irrupción del SEO en el periodismo digital y su rol como generador de competencia entre los medios digitales, (ii) el valor agregado periodístico como ventaja competitiva de un medio y (iii) el periodismo especializado como propuesta de valor para el caso concreto de *Gestion.pe*.

A continuación, se describen las líneas generales bajo las cuales se desarrollará cada componente del marco conceptual:

1.1.2. La irrupción del SEO en los contenidos periodísticos digitales

Una de las formas más rápidas para que los usuarios de Internet encuentren contenidos de su interés, sin tener que depender de una fuente específica, es a través de los motores de búsqueda. Esta investigación define a los motores de búsqueda como herramientas informáticas basadas en robots que recolectan información de páginas web y la categorizan en una base de datos llamada índice. Ante la consulta de un usuario, el motor de búsqueda seleccionará la información que resulte más relevante para dicha búsqueda (Chiru, 2016: 163-164).

Los buscadores son percibidos como “grandes portales de entrada a Internet” (Arrese, 2002: 335). Han cambiado la distribución de la información en línea porque su uso elimina la necesidad de conocer, de antemano, una fuente específica para acceder a información temática. Basta con ingresar una pregunta o las palabras que caracterizan un tema de interés para obtener resultados que se acerquen a dicha búsqueda. Por otro lado, se considera también que los buscadores presentan problemas al interpretar la Web (Berners-Lee, 2000: 163).

La Web es “una red de datos que pueden ser procesados directa o indirectamente por máquinas” (Berners-Lee, 2000: 163). Los buscadores pueden “leerla”, combinar índices y encontrar información rápidamente. Pero su modo de evaluar la calidad de la información para satisfacer la búsqueda informativa implica detectar palabras en sus contenidos. Ello ha dado como resultado “muchas basuras” para el usuario, es decir, sitios web que no coincidan con la búsqueda o que solo tienen la apariencia de hacerlo.

Ya que cada buscador cuenta con su propia receta para hallar información en línea, quienes producen contenidos digitales pueden no calzar en los parámetros de los buscadores, quedar fuera de sus resultados y, por lo tanto, no llegar a los usuarios. En un intento para que el contenido en línea sea localizable por los buscadores, el SEO se presenta como una serie de prácticas para darle visibilidad a dicho contenido.

Google, la empresa que creó el motor de búsqueda más popular del mundo —que lleva el mismo nombre—, fundada en 1998, define así el SEO:

La optimización para motores de búsqueda consiste, a menudo, en hacer pequeñas modificaciones en partes concretas de tu sitio web. Cuando estas modificaciones se consideran de manera individual, pueden percibirse como mejoras, pero cuando se combinan con otras optimizaciones, podrían causar un gran impacto en la experiencia del usuario y en el rendimiento del sitio en los resultados de búsqueda orgánicos (Google 2011: 2).

Google evalúa varios factores de un sitio web para priorizar la aparición de ciertos contenidos en los “resultados de búsqueda orgánicos”. La categoría “orgánico” implica que los resultados mostrados son lo más cercano a lo consultado por el usuario sin que la empresa o persona creadora del contenido haya pagado para aparecer en dichos resultados. Así, aparecer en los resultados orgánicos mediante la aplicación del SEO puede interpretarse como una forma de publicidad digital, pero gratuita.

Los buscadores deben escanear la Web para organizar la información que presentan a los usuarios. Su objetivo es proveer información relevante y de calidad, y para ello deben expandir su cobertura de la Web (Segev, 2010: 44). En un escenario óptimo, el desarrollo

de los buscadores iría a la par del crecimiento de los contenidos en la Web para proveer mejores resultados. Pero el crecimiento de la Web ha retado constantemente la capacidad de cobertura de los buscadores (Segev, 2010: 25). Para ser competitivos y no perder participación de mercado, los buscadores se ven obligados a actualizar sus reglas de indización.

La indización consiste en “navegar la Web en busca de contenido y de enlaces a más contenido”. Este *crawling* o *spidering* es ejecutado por “*robots, webcrawlers o spiders*”, entendidos como “programas automatizados que navegan la Web buscando contenido para nutrir las bases de datos del buscador” (Alonso y Arébalos, 2010: 134). A través de este proceso, los buscadores crean formas particulares de organizar sus propias bases de datos y diferenciarse de la competencia. Al no abarcar absolutamente toda la Web, se explica por qué los resultados de un buscador reflejan su propia recolección de datos en vez de lo que el ecosistema web realmente ofrece.

Google tuvo una propuesta que no solo se limitaba a cubrir mejor la *World Wide Web*, sino que puso otras reglas de juego: en lugar de fijarse solo en la frecuencia de las consultas sobre una página web, o en si las palabras buscadas coincidían con el contenido digital, también contaba la cantidad de enlaces que dicha web recibía de otras y evitaba aquellas con palabras “invisibles” que procuraban ser más relevantes (Segev, 2010: 24, 44). Con ello, parte del problema descrito por Berner-Lee sobre los resultados irrelevantes se resolvía en comparación a otros buscadores.

Así, cuando la industria entiende que Google le da crédito a los enlaces (hipervínculos) para ordenar la relevancia de sus resultados, el SEO cobra una especial importancia para los creadores de contenidos digitales, al punto de popularizar una práctica que posteriormente será “castigada” por todos los buscadores: la compra y venta de enlaces entre sitios web (Bailyn, 2012: 20). Con el tiempo, Google ha modificado cómo selecciona y ordena sus resultados de búsqueda, pero aun así existe la percepción de que las bases de su indización siguen siendo los hipervínculos, las palabras clave y la actualización de contenido (Alonso y Arébalos, 2010: 135).

Mientras más popular se fue haciendo Google durante la primera década del 2000, y mientras más crecía la Web, la competencia por estar en los primeros lugares de los resultados de búsqueda de Google también creció. Es ahí donde las técnicas de SEO tienen un papel vital: evitan que un sitio web quede fuera de la vista del usuario, sin pagar por publicidad. Y para los medios de comunicación tradicionales en línea, ello resultaba particularmente atractivo.

El SEO no es una práctica creada para funcionar solo en Google, pero se hizo más importante con Google. Parte de su importancia tiene que ver con la incapacidad de otros buscadores, como Altavista o Yahoo, de discriminar aquellas páginas web “maquilladas” para salir en los primeros resultados, y que podían dirigir al usuario a sitios de pornografía, por ejemplo. En el 2003, cuando Google cambió su algoritmo para penalizar el *spam* (publicidad digital no deseada) en Internet, entre otras prácticas, recién parecía estar más claro qué tipo de SEO sería penalizado por Google y cuál no (Battelle, 2006: 205-207).

A nivel teórico, aplicar SEO a la producción periodística digital se justifica como en cualquier otro tipo de contenido web: “Internet es tan vasto que es esencial encontrar lo que buscamos de una manera rápida y eficiente” (Bradshaw, 2011: 21), por lo que el contenido periodístico se ve ante la necesidad de adaptarse para sobresalir en dicha marea de información web. Cuando los buscadores cambiaron la forma de distribución en línea, una de las primeras formas como los medios buscaron adaptarse fue el enfocarse en las “palabras clave”. Incluso hoy, una de las funciones de los buscadores es detectar dichas palabras para contrastarlas con su base de datos.

En este contexto, los periodistas digitales “han hecho de su especialidad el uso de palabras clave en los titulares, URL y títulos de páginas para que sus artículos se puedan encontrar más fácilmente. Esta es una de las formas más básicas de asegurar buen SEO” (Bradshaw, 2011: 21). Entre otras pautas para hacer periodismo digital podemos encontrar también un llamado de atención de los autores: lo más importante será escribir “contenido único, interesante, al que otras personas enlazarían”. La recomendación va en línea con lo que se conoce acerca del funcionamiento básico de Google (Edwards, 2014).

Asimismo, los autores mencionan que los periodistas que escriben para la Web deben mantener los “principios del buen periodismo”: contar historias que atrapen al lector y que respondan a las preguntas básicas quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo. Pero señalan, además, que escribir para la Web requiere considerar aspectos como las fuentes de tráfico, el modo de lectura de la audiencia y los dispositivos (móvil, *laptop*, *desktop*) que usan. En la Web, “las introducciones coloridas para dar paso a revelaciones [en la historia]” no funcionan, y un formato de imagen, audio o video puede reemplazar al texto para responder alguna de las cinco preguntas básicas del periodismo (Bradshaw, 2011: 34-35).

Escribir para la Web conlleva inevitablemente a escribir para los buscadores que, en este caso, es escribir usando SEO. El periodista digital deberá pensar cómo los usuarios ubicarán su información en los buscadores, en tanto sea la primera fuente de tráfico del sitio. Un primer paso es repensar los titulares que solía hacer para el medio impreso. “Una historia con un titular ambiguo tiene menos posibilidad de atraer al lector, porque sin palabras clave para SEO quedará enterrada en los últimos resultados de la página [de Google]”. Además, habrá que pensar en etiquetas y agregar enlaces, pues ello equivale a generar valor agregado. (Bradshaw, 2011: 35).

De esta forma, generar noticias considerando los principios del periodismo y escribir para el buscador (con las técnicas de SEO) serán parte del *newsmaking* digital. En este proceso, potenciales conflictos surgirán mientras los periodistas escriban pensando no solo en “los principios del periodismo”, sino en responder a los criterios del buscador y de la demanda que canaliza. Bajo este esquema, se analizará cómo una redacción digital decide cuál de estos procesos priorizar en su producción de noticias, y cómo ello impacta en el valor agregado que genera, en este caso, una web como *Gestion.pe*. Para ello, se discutirán los objetivos para el cual se usa el SEO y su potencial contradicción con el “contenido de calidad” desde una perspectiva periodística (Edwards, 2014; Pellegrini, 2006).

1.1.3. La producción informativa y el valor agregado periodístico

Desde el modelo de Shannon y Weaver, el proceso de la comunicación se ha intentado formalizar como una serie de pasos concatenados que terminan en la comprensión de un

mensaje. El periodismo es una forma de comunicación social, cuyos insumos son las relaciones de la sociedad, y su producción se genera en una cadena de valor. En ella sucede el fenómeno del *gatekeeping*, que hace de la noticia un producto que refleja los criterios de selección de los medios de comunicación, a través de procesos generalmente subjetivos y que responden, teóricamente, a las necesidades de la audiencia (Seijas, 2003: 144, 150).

Tomando los aportes de Bradshaw y Rohumaa, el periodismo digital presenta una forma de *gatekeeping* que hace de la producción periodística digital un proceso distinto al de los medios tradicionales. “Donde una vez un periodista sabía que la historia que cubría se transformaría en una nota de 500 palabras o en un despacho de tres minutos, ahora — antes de salir de la oficina— debe decidir si va a llevar una cámara de video digital, fotográfica o grabadora de sonido; si va a dar una actualización en Twitter o Facebook, y si la historia debe ser transmitida por video *streaming* en vivo a través de su teléfono móvil o si debe ubicarla en Google Maps después” (Bradshaw y Rohumaa, 2011: 2).

Para ejemplificar una cadena de valor con este rol seleccionador se tomará como referencia el modelo de Westley y MacLean sobre la producción y el consumo de información en los medios de comunicación masiva (Fiske, 1990: 32). Este parte de la consideración de Newcomb sobre la información como una necesidad que forma parte del entorno social, donde los medios (prensa, radio y televisión) impactan en cómo las personas reorientan sus relaciones ante determinados hechos. Pese a no considerar a los medios digitales, esta es una primera aproximación que se considerará para desarrollar el proceso de valor agregado de la producción periodística.

El modelo de Westley y MacLean (1957) ve la comunicación como un proceso dividido en campos. En un primer campo está ‘A’ —el reportero—, expuesto a una serie de estímulos del exterior, y en un segundo campo está ‘B’ —la audiencia—, fuera del campo de los estímulos de ‘A’. Un elemento que hace a este modelo especial para los medios de comunicación masiva es que incluye una función ‘editorial’, descrita como el proceso de decidir “cómo y qué comunicar” (Fiske, 1990: 33). En este caso, el medio de comunicación cumple esa función: la de transmitir el mensaje de ‘A’ hacia ‘B’. De ahí que los estímulos que ‘A’ percibe en un cierto campo no serán los mismos que haya

percibido 'B' al otro extremo: dichos estímulos —los eventos de la realidad— habrán sido transformados por el reportero ('A') y la función editorial ('C') antes de llegar a la audiencia ('B') (Fiske, 1993: 33-34), como lo muestra la Figura 1.

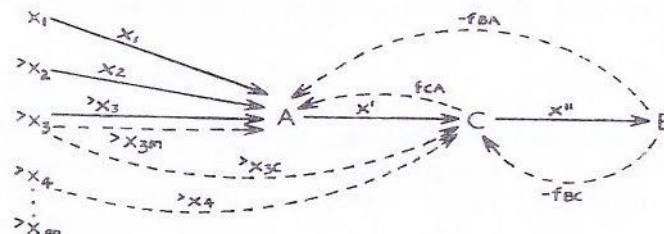


Figura 1. Modelo de comunicación masiva

Los hechos al que está expuesto el periodista no llegan todos como información para la audiencia. “La producción periodística se centra en el proceso de inclusión y exclusión de hechos noticiables, y entre los incluidos se procede a jerarquización”. La frase resume en qué consiste el *newsmaking* bajo el fenómeno del *gatekeeping*: es un proceso de selección constante. La selección estaría condicionada por tres elementos: las fuentes a las que el medio les da crédito, los escenarios (espacios físicos y ámbitos) en los que el periodista encuentra noticias y la frecuencia de salida al mercado (publicación). Este último elemento, la periodicidad de la publicación, “condiciona absolutamente el producto” (López, 1995:46).

Esta consideración no es menor para el periodismo digital. Las palabras predominantes en su definición son “agilidad” y “tiempo real”, relacionadas a la frecuencia de publicación o salida al mercado. Una de las características del periodismo digital es que las historias pueden reportarse “en tiempo real” y en diferentes plataformas a la vez. Otra premisa es que los periodistas digitales tienen que ser ágiles en su reacción a los hechos informativos y que la libertad para titular y definir la extensión de su noticia los desafía constantemente (Bradshaw, 2011:31).

Esta libertad, opuesta a las limitaciones de espacio y tiempo de la prensa, la televisión o la radio, sin embargo, no haría al periodismo digital una disciplina sin estándares. Jeff Jarvis, al menos, argumenta al respecto:

En Internet, la noticia, el reportaje, el conocimiento, nunca son un producto acabado y perfecto. Eso no significa que uno se regodee en la imperfección, que uno no tenga estándares. Significa que hacemos un periodismo diferente porque podemos. Tenemos nuestros estándares también, los cuales incluyen colaboración, transparencia, hacer a los lectores partícipes del proceso, y tratar de decir lo que no sabemos al publicar [una noticia] —a modo de advertencia— en lugar de decirlo después como una corrección (Bradshaw: 2011: 31).

Las condiciones de “frecuencia de publicación” o la “agilidad” de los periodistas en su reacción al “tiempo real” no hacen distinta a la producción informativa digital de otros medios tradicionales *per se*. Pero son posibilidades que ofrece la Web a nivel técnico y que el periodista puede ahora elegir dependiendo del tema que cubra. Así, la producción periodística digital estará relacionada a una construcción de la noticia pensada en su reutilización, ya sea en otros dispositivos o en la misma noticia (Anderson, 2012: 71). Las decisiones sobre cómo utilizar las características que ofrece la Web condicionan el flujo de trabajo.

Tras la selección sigue el proceso de creación de la pauta periodística, en la cual se jerarquizan los contenidos seleccionados. La pauta periodística se refleja, en el caso de la prensa, en el diario o revista terminados en un día particular. La jerarquización de elementos es parte de la agregación de valor en la producción periodística, y puede analizarse según el modelo del valor agregado periodístico (VAP). Su objetivo es “usar una base cuantitativa de las formas periodísticas en el acceso y elaboración de los contenidos y hacer una descripción del valor agregado” (Pellegrini y Constanza, 2006: 17-18).

El VAP es un instrumento que “apunta a medir aquello que el medio y el periodista añaden a la información que el público podría obtener directamente”. Según este modelo, un medio de comunicación ejerce dos funciones en las que genera valor agregado: la función notarial, que consiste en la selección hechos “comprobablemente existentes” a través de fuentes relevantes y su relevancia para la audiencia; y la función de asignación de sentido, que organiza la información de forma que no esté desligada de la coyuntura o que se haga comprensible en un cierto contexto (Pellegrini, 2011: 27-28).

La tesis fundamentará el origen del VAP a través de la naturaleza económica del valor agregado en la producción de bienes o servicios y cómo ello hace posible adaptar el concepto al periodismo. Como primera aproximación, se establecerá que el valor agregado está ligado a los procesos de producción y las cadenas de valor que permiten generar productos nuevos a través de la transformación de insumos (Chesbrough, 2006: 2).

Como parte de la aplicación del VAP, se distinguirá la selección y la creación informativa como procesos dentro del campo de ‘A’ y ‘C’ —reportero y medio de comunicación— por tomar el modelo de comunicación de Westley y MacLean. El VAP, no obstante, ha sido diseñado para la prensa y la televisión, por lo que se seleccionarán los indicadores referidos a características mínimas de los medios tradicionales y, a la vez, de los medios en la Web, y se descartarán aquellos que solo se aplican a las plataformas tradicionales.

El desarrollo del VAP aborda también el debate académico alrededor del concepto de “calidad” y las dificultades metodológicas para abordarlo, por lo que el VAP no debe interpretarse como una herramienta para medir una característica concluyente de la calidad “buena o mala” de las noticias.

El VAP, entonces, “se refiere a una perspectiva más retórica de relacionar la calidad con la presencia de aquellos elementos indispensables para la comprensión adecuada por parte del receptor del producto informativo y, por lo tanto, del hecho relatado” (Pellegrini, 2011: 20). Este método dista de la práctica usual de los medios de comunicación de medir su desempeño en términos de lectoría (prensa), *rating* (televisión), tráfico de usuarios (medios digitales) y resultados económicos para los accionistas.

Así, por ejemplo, los autores del VAP reparan en el problema de “medir la calidad” de un producto periodístico según los ingresos que genera, y argumentan que dicha relación solo sería observable en el largo plazo, pues supone un cambio en los hábitos del consumidor. De otro lado, los índices de circulación, personal contratado, ingresos por publicidad o productividad de los periodistas no reflejan lo que el VAP procura:

visibilizar “los rasgos esenciales del trabajo periodístico: ¿lo que se informa es relevante para el público?, ¿está claramente estructurado el mensaje?, ¿la información que se entrega es comprobable?” (Pellegrini, 2011: 25).

La utilización del VAP permitirá ordenar el proceso del *newsmaking* de *Gestion.pe* al distinguir los procesos de selección y creación de las noticias, lo que incluye tanto decisiones editoriales como decisiones sobre las posibilidades técnicas del periodismo digital, entre los cuales está la aplicación del SEO. La producción periodística, al igual que otras actividades económicas, conforma una cadena de valor en la cual el SEO tendrá un impacto que, en diversos casos, puede ser opuesto a la propuesta de valor del medio.

1.1.4. El periodismo especializado y el periodismo económico

La especialización concentra la atención del periodista en un campo más reducido y abaricable. Ello lo hace más sensible a la problemática de su área de especialización, las necesidades y gustos de sus lectores y, por otro lado, los intereses de sus fuentes, quienes no están libres de querer manipular la información que proveen (Seijas, 2003: 73). En general, la especialización enriquece el tratamiento informativo con dos tipos de aportes a la realidad coyuntural: permite el análisis de la mano de fuentes expertas, donde el periodista procura obtener juicios válidos que partan de la realidad narrada; y, por otro lado, permite brindar información de forma didáctica (Esteve, 2010: 15).

El periodismo especializado en economía o periodismo económico tiene relación directa con el ciclo económico de las sociedades y las actividades que caracterizan las dinámicas de su economía. Tras la crisis financiera de 1929, la idea de que la “información económica es un elemento constitutivo de la economía” (Coca y Diezhandino, 1991: 50) se evidenció en la aparición de revistas y diarios especializados en países desarrollados, los cuales fueron pioneros en el desarrollo de esta especialización periodística, sobre todo en los sectores financiero y bursátil.

La necesidad de la especialización también surgió en los países en desarrollo, algunas décadas después de la crisis del ‘29. Un ejemplo es la iniciativa del “periodismo desarrollista” que en 1967 fue propuesto por el Instituto Filipino de Prensa. Quienes lo

propusieron como una necesidad argumentaban que “una nación en desarrollo necesita periodistas que conozcan bien los problemas económicos” (Coca y Diezhandino, 1991: 51). Pero la iniciativa fue abandonada por sus propios creadores cuando surgió el riesgo de que este tipo de periodismo estaría al servicio de lo que los gobiernos llamaran “desarrollo económico”.

No obstante dicho episodio, que en cierta forma desalentaba un conocimiento especializado en economía por parte de los periodistas, hoy la especialización periodística como esquema de entrenamiento en un campo determinado prevalece, esta vez con objetivos orientados a la satisfacción de una audiencia más acotada y mejor identificada. De esta forma, la información especializada se definirá como:

Aquella estructura que analiza la realidad, proporcionando a los receptores una visión del mundo lo más acabada posible, acomodando el lenguaje utilizado a nivel propio de la audiencia del medio y profundizando en los intereses y necesidades de dicha audiencia (Seijas, 2003: 59)

Si bien esta investigación no abordará los intereses de la audiencia de los medios de comunicación, un factor relevante a considerar sobre el periodismo especializado y su audiencia es que el medio especializado responde a una demanda más acotada que la del medio generalista. Así, en el caso del periodismo económico, su cobertura es su diferenciador por definición. Existen áreas de cobertura esenciales y modelos de manejo de fuentes que caracterizan a un medio especializado como tal, por lo que serán parte de los componentes a definir en una propuesta de valor para *Gestion.pe*.

A) **Áreas de cobertura del periodismo económico**

Una sección de finanzas será infaltable en un medio económico. “Los mercados de valores y el sistema financiero son las estrellas de la información económica” (Del Río, 2004: 15). Su importancia real, por supuesto, puede variar en cada país, dependiendo del peso de su mercado de valores o de la banca. Pero incluso China, bajo un régimen político comunista, posee un mercado de valores y un sistema financiero intermediado (banca).

Otra área de cobertura especializada es la macroeconomía, que incluye cubrir la política económica (Arrese y Vara, 2011: 84) Sus principales indicadores son el crecimiento o decrecimiento de las actividades productivas, la tasa y el tipo de empleo, la demanda interna y el sector público, este último tomador de decisiones para mercados regulados (Del Río, 2004: 89-90). La conducta de dichos indicadores, usualmente estadísticos y de fuentes oficiales, será insumo para producir noticias, pues usualmente dictan la pauta sobre el comportamiento económico de una sociedad.

La microeconomía es el tercer campo esencial del periodismo económico, que pone el foco en las empresas. En el caso del Perú, éstas son privadas y públicas. El análisis de la actividad empresarial se realiza a través de elementos como el tamaño y concentración de las empresas por sectores, competencia entre empresas y estilos de gerencia (Del Río, 2004: 122). En el Perú, el entorno microeconómico pocos actores de gran tamaño, razón por la que este tipo de cobertura genera portadas o artículos destacados (Coloma-Pinglo y Atarama-Roja, 2015: 938), por encima de las empresas públicas, por ejemplo.

Los indicadores macroeconómicos, las decisiones empresariales y el comportamiento de los mercados proveen de insumos gravitantes en el periodismo económico. Así, una primera arista de la propuesta de valor del periodismo especializado será que su cobertura se concentrará, tanto en relevancia como en variedad de enfoques, en estos tres campos. El enfoque y el espacio dedicado a cada historia desarrollada variará según la coyuntura y las decisiones editoriales, pero priorizarlas será un interés constante en el *newsmaking* especializado.

B) Los modelos de manejo de fuentes

El tratamiento de la información económica y financiera se desarrolla en dos escuelas: la británica y la estadounidense. La escuela británica se caracteriza por exigir a sus periodistas económicos que expliquen, comenten, asesoren y realicen pronósticos alrededor de la noticia que cubran. En este caso, es más difícil discernir entre la opinión del periodista o de la fuente. Por otro lado, en la escuela estadounidense, la información económica debe ir acompañada de su fuente, y ésta es predominantemente institucional (Coca y Diezhandino, 1991: 49).

Las fuentes en el periodismo económico son usualmente agentes económicos con poder, como representantes de empresas o del gobierno, que tienen en su interés influir en las conclusiones del periodista especializado. Ello exige al periodista especializado formar una mayor capacidad de discernir qué es propaganda y qué es información susceptible de desarrollarse como una noticia relevante para la audiencia. Lo que se busca evitar, aún con más esfuerzo en un medio especializado, es ser “la caja de resonancia de los intereses de las fuentes” (Seijas, 2003: 106).

Esa línea, sin embargo, no siempre es clara. Esta investigación no presenta una aproximación conceptual al impacto de las fuentes en la calidad de las noticias, pero es importante notar que será posible identificar las limitaciones de una cobertura —compuesta por una o más noticias— a través de sus fuentes, pues la diversidad de la cobertura informativa se refleja precisamente en esas fuentes (Pellegrini, 2011: 28).

En general, son cuatro los tipos de fuentes que caracterizan al periodismo económico: las oficiales (entidades gubernamentales), las privadas (empresas y gremios), las documentales (consultoras, clasificadoras de riesgo, etc.) y las expertas, de las cuales se obtienen las columnas de opinión o análisis (Coloma, 2015: 936).

El origen de cada fuente revela qué tipo de intereses del “espectro socioeconómico” le interesa promover. “La economía es básica para la información, pero la información es la base de la economía. Sin la información no es posible acceder a determinadas cotas de poder económico y político” (Del Río, 2004: 15). El delicado manejo de intereses en el periodismo económico no es un problema teórico. El fundador de *Gestión*, Manuel Romero Caro, por ejemplo, comenta que debió despedir a redactores y descartar columnistas tras haber descubierto sus intenciones de hacer *lobby* —presumiblemente a favor ciertas marcas o personas, aunque no lo especifica— a través del diario (El Comercio, 2015: 25).

En este contexto, se considerará que parte del valor agregado periodístico de un medio especializado es que sus periodistas tengan las habilidades para generar una producción de noticias con el objetivo de mantener una pluralidad de fuentes respecto al hecho

reportado. Ello, en teoría, es un principio de trabajo para todas las plataformas en las que trabaje, incluyendo un sitio web. De esta forma, el tipo de fuentes y la pluralidad de puntos de vista que refleje el *newsmaking* será también parte del análisis para identificar el proceso de valor agregado y rol del SEO en él.

Respecto al periodismo económico y su relación con Internet, el balance general es que el propio desarrollo de Internet ha aumentado la competencia para los medios especializados (Calvo, 2011: 64). Medios de origen *offline* como *Financial Times*, *The Economist* y *The Wall Street Journal* vieron en la Web una vía de crecimiento estratégico para su expansión global, y lograron su cometido (Arrese, 2002: 274-279). La información financiera, cuyo público la requiere siempre con urgencia, ha permitido que el periodismo económico encuentre en los medios electrónicos un buen complemento (Arrese y Vara, 2011: 87).

The Wall Street Journal Interactive Edition (*wsj.com*), que nació como un servicio por suscripción en 1996, contaba con 500,000 suscriptores a nivel global en 1999 (Arrese, 2002: 275). En noviembre del 2000, *wsj.com*, *cnbc.com*, *bloomberg.com* y *economist.com* estaban ya en la lista de las primeras 20 webs económicas más visitadas. Pero en ese mes, las marcas tradicionales representaron solo un cuarto de las 20 webs más visitadas. Los *pure-players* —medios digitales sin respaldo *offline*— tenían mayor presencia en la lista y la lideraban: *quote.com* (1), *yahoo.com*, a través de *Yahoo! Finance* (3), *bigcharts.com* (5) (Arrese, 2002: 335).

El cambio en la preferencia de los usuarios, al ir pasando de las marcas tradicionales a los *pure-players*, se atribuye a los buscadores. Con su llegada a la Web, surgieron también nuevos actores, ligados precisamente a la marca de los buscadores, como *Yahoo! Finance* de *yahoo.com* o *Money Central* de *msn.com*, que brindaban información gratuita. Los buscadores, una de las principales vías para acceder a la Web, permitieron que los *pure-players* compitan directamente con las marcas tradicionales, cada uno con una propuesta de valor distinta: acceso a bases de datos, análisis financiero o comunidades expertas en inversión (Arrese, 2002: 335-336).

Los buscadores no solo cambiaron la competencia entre los medios económicos tradicionales, sino que los expuso a las mismas dificultades que al resto de medios generalistas en la Web. Afrontar la superabundancia informativa, el cuestionamiento de la credibilidad o mantener la calidad de las noticias han requerido de una adecuación particular para el periodismo económico, especialmente por su poder de “mover los mercados” (Arrese y Vara, 2011: 87). La carrera no es fácil. En julio del 2013, *quartz.com*, un *pure-player* con menos de un año de lanzamiento, alcanzó los 2 millones de usuarios únicos en Estados Unidos. El hito fue que superó a *economist.com* (1.6 millones) y se acercó a los 2.4 millones de usuarios de *FT.com* (Fiegerman: 2013).

1.2. Objetivos e hipótesis

El objetivo principal de esta investigación es analizar cómo las prácticas de SEO configuran la construcción del valor agregado en la producción de noticias digitales de un diario especializado peruano, a partir del caso de *Gestion.pe*. Este objetivo se sostiene en tres sub-objetivos:

1. Conocer las características del valor agregado en la producción periodística digital de un diario especializado.
2. Conocer y analizar los criterios que definen el tipo de SEO usado y la forma de medir su efectividad en la producción periodística digital de un diario especializado.
3. Analizar la noción que los periodistas de la redacción web de un diario especializado sostienen sobre el rol del SEO en el valor agregado de su trabajo.

La hipótesis de esta investigación sostiene que el concepto de SEO de los periodistas y las prácticas que incorporan a la producción de noticias digitales de *Gestion.pe* configuran un flujo noticioso que apunta a sostener la visibilidad temática en mayor medida que el valor agregado periodístico. Si bien podría resultar en que las noticias mejor ubicadas en el buscador respondan a una pauta temática consistente con el concepto de periodismo económico, la generación del valor agregado se vería limitado en algunas de sus características por privilegiar un proceso de *newsmaking*

que no aprovecha suficientemente las características de la Web para enriquecer su cadena de valor.

1.3. Selección de metodología de investigación

La tesis se centra en la producción de noticias de un medio digital especializado, la toma de decisiones que la configuran y los elementos que intervienen en dichas decisiones para analizar la sostenibilidad de su producción. En primer lugar, se recurrirá a la revisión bibliográfica a fin de construir un marco referencial para desarrollar los conceptos de producción informativa, el SEO y el valor agregado en el periodismo, a fin de aplicarlos al caso de *Gestion.pe*.

Dado que algunas características del SEO son observables directamente en las noticias publicadas, se analizará una muestra tanto cuantitativa como cualitativamente. La selección se basará en las secciones más visitadas durante el periodo evaluado, así como en criterios que restringen la muestra a aquellas noticias generadas por los integrantes del equipo web y que hayan aparecido entre los primeros resultados de búsqueda en Google en cada sección (economía, finanzas, negocios, etc.). Ello elimina, por ejemplo, las noticias en base a comunicados de agencias internacionales, notas de prensa o reproducción del diario impreso.

La metodología también incluye un análisis de entrevistas a los principales actores que intervienen en la producción de noticias: un editor web, un subeditor web, cuatro redactores y un jefe de un área comercial (Business Intelligence). A través de las entrevistas se podrá contrastar la información analizada en la muestra de noticias y en base al marco conceptual propuesto.

1.3.1. Enfoque metodológico y selección del caso de estudio

El área de investigación de esta tesis se enmarca en los emisores de la comunicación, que se basa en el *newsmaking* o análisis de las rutinas productivas, los procesos de construcción de mensajes, producción y toma de decisiones (Vilches, 2011: 47). El método que se utilizará será el estudio de caso, y será analizado mediante la observación

indirecta del medio a través de la metodología VAP y entrevistas a los profesionales que formaron parte del equipo de *Gestion.pe* durante el periodo de estudio.

Respecto de la selección del caso de estudio, se ha mencionado que *Gestion.pe* es el único medio digital basado en un medio de circulación diaria especializado en periodismo económico. La selección de este medio facilita la identificación del valor agregado periodístico a analizar, dada la disponibilidad de documentación académica sobre el económico y la información especializada. Asimismo, *Gestion.pe* ha sido uno de los medios que logró escalar 10 posiciones en el ranking IAB entre el 2012 y 2013, mientras que sus picos de visitas se observaron a partir de julio del año 2013, razón por la que el periodo evaluado se inicia en dicho mes hasta diciembre de ese año.



CAPÍTULO 2:

El periodismo digital peruano y la optimización para motores de búsqueda (SEO)

Este capítulo propone un marco conceptual para interpretar cómo la popularidad de los motores de búsqueda ha hecho del SEO un factor de competencia en el periodismo digital peruano. Para ello se revisará la historia del periodismo digital local a fin de situar su desarrollo frente a mercados como los de Estados Unidos y Europa. Asimismo, se definirá el rol de los motores de búsqueda en la Web, el SEO antes y después de Google, y su impacto en la producción de noticias digitales.

2.1. Una aproximación al periodismo digital peruano

La primera publicación periodística peruana en dar el salto a la Web fue la revista *Caretas* en 1995. Respecto a los diarios, el primero en tener una versión digital fue *La República* en 1996, y le siguieron *El Peruano* y *Gestión* ese mismo año. El diario *El Comercio* hizo lo propio en 1997. Los diarios peruanos más relevantes llevan cerca de 20 años en la Web (Salmón, 2009: 55-56), y sus redacciones digitales trabajan hoy de manera más independiente a la de sus versiones en papel. Pero ello no fue así inmediatamente y aún se generan tensiones entre las redacciones dedicadas al papel y a la Web.

El proceso de incorporación de los medios tradicionales peruanos a la Web guarda características similares con sus pares de Estados Unidos o Europa. Una de esas características es la tensión entre los equipos periodísticos digitales y aquellos dedicados al producto *offline*. La sensación de competencia entre la versión *online* y *offline* de una misma marca periodística ha caracterizado el desarrollo del periodismo digital a nivel global (Deuze, 2010), pero no tiene los mismos orígenes.

Dos ejemplos ejemplifican esas experiencias. En 1999, una investigación mostró que la incorporación de Internet como parte de la producción de noticias televisivas de la *BBC* (*British Broadcasting Corporation*) generaba sentimientos de estrés y preocupación a sus equipos periodísticos, en tanto el personal dedicado a la televisión percibía competir con el personal dedicado a la página web. El periodista dedicado íntegramente a la televisión

tenía que considerar lo que hacía su contraparte en el sitio web, y a la vez aprender nuevas tecnologías y habilidades (Deuze, 2010).

En el 2011, a doce años del ejemplo de la *BBC*, el editor web de *El Comercio* contaba que una de sus mayores dificultades para desarrollar contenido periodístico original era la falta de recursos humanos para elaborar, por ejemplo, especiales multimedia, pues éste personal estaba dedicado a la edición impresa (Luizzi, 2011). Estas limitaciones son llamativas considerando que se daban, teóricamente, bajo una política de convergencia en la que la versión *offline* y *online* trabajaban de forma integrada (Espinoza, 2012: 39-40).

2.1.1. El periodismo digital peruano frente al de países desarrollados

Los medios tradicionales de países como Estados Unidos o Reino Unido ingresaron a la Web por la expectativa de un periodismo más “multimedia” en el futuro. La Web fue vista como un vehículo para generar ingresos adicionales o expandir audiencia. Un ejemplo es el *Washington Post*, que lanzó su primera versión electrónica en 1996. Su entonces director gerente asistió en 1992 a una reunión en Japón que convocó a líderes de la industria tecnológica japonesa, y salió convencido de que el diario debía estar listo para “un mundo donde la distribución y el consumo electrónico redefinen el panorama de los medios de comunicación”, por lo que embarcó a su equipo en diseñar una versión digital del diario y sus correspondientes avisos publicitarios (Anderson, 2012: 103).

Otro ejemplo es el diario británico *Financial Times* (FT), que lanzó su versión digital *FT.com* también en 1996 con el objetivo de expandir a nivel global la marca de su entonces grupo controlador, Pearson. Para ese año, el grupo Pearson tenía ya seis diarios en seis países, dos de ellos en América Latina. En el 2000, la web *FT.com* fue relanzada como “portal global de economía, negocios y finanzas” tras haber triplicado sus visitas e ingresos (Arrese, 2002: 278). Aquel también fue el periodo en el que una mayor conectividad informática se consolidaba en los servicios financieros, lo cual impulsó el atractivo de *FT.com* a nuevas audiencias (inversionistas) (Arrese, 2002: 270).

En el Perú, sin embargo, la incursión de los medios a la Web es menos estratégica. Se dio como “una moda impulsada por el hecho de estar presentes en la Red e ingresar en la era del ciberperiodismo” (Yezer’ska 2008: 173-174). No hubo objetivos de generar ingresos adicionales o buscar nuevas audiencias, ni tampoco alguna expectativa por un futuro “más digital” o interés por la innovación tecnológica. Pese a ello, para 1998, los líderes de la prensa nacional ya estaban en la Web, cuyos sitios reproducían lo publicado en el papel. De acuerdo a registros gráficos de Yezer’ska de los sitios *La República* y *RPP Noticias*, éstos habían pasado de un uso exclusivo del texto a un mayor uso de imágenes en los años 2004 y 2006 a comparación de 1996 y el 2003 (Yezer’ska, 2008: 177-182).

El mayor uso de otros formatos aparte del texto solo puede dar una idea de una mayor explotación de la Web a nivel operativo, mas no sobre cambios sustanciales en su producción de noticias, como una mayor independencia o mayor colaboración con la redacción tradicional. De hecho, en el 2005, la producción de noticias digitales no difería mucho de un medio a otro, pues los redactores no salían a “buscar la noticia”, sino que mantenían la web actualizada sirviéndose de la competencia, es decir, con fuentes iguales para todos (Yezer’ska, 2008: 174). Y ello se mantuvo incluso varios años más tarde.

Un ejemplo de ello es el diario *Perú.21*. Desde su creación, en el 2002, el diario contó con una web. En el 2011, la redacción web era de siete personas, y el sitio se mantenía actualizado con información sacada íntegramente de Internet o la reproducción del diario. Ocasionalmente, un video-reportero acompañaba a un periodista del papel a alguna comisión. Casi no había colaboración por parte de los redactores del diario, y los redactores web conseguían primicias haciendo búsquedas en otros medios locales, internacionales o en redes sociales, lo que a su vez generaba tensiones con los periodistas del papel. El equipo web no manejaba fuentes propias al nivel de sus colegas de la versión impresa, y su trabajo se realizaba físicamente solo en la oficina (Pichihua, 2012: 45-47).

Hacia finales de la década del 2000, mientras en el Perú los medios tradicionales y sus redacciones digitales aún buscaban cómo convivir, priorizando siempre la lectoría en papel, en Estados Unidos la discusión era otra. En el 2009, un informe en el *Columbia Journalism Review* daba cuenta de cómo Internet había acelerado la caída en la lectoría

de los diarios, panorama que se agravó con la competencia de *pure-players* como *The Huffington Post* y una mayor cantidad de medios digitales derivados de medios tradicionales que generaban información gratuita (Downie y Schudson, 2009). Lo que había iniciado como una búsqueda de nuevas audiencias y una mayor generación de ingresos no marchaba tan bien en cuanto al último objetivo.

Si la discusión en el Perú aún estaba lejos de dichos cuestionamientos, la razón principal es que la realidad de la industria era distinta. Entre el 2007 y el 2012, la venta de diarios a nivel nacional creció 55%, de 1.2 millones a 1.8 millones de ejemplares, y en las regiones, sin contar Lima, dicha venta creció 85% (El Comercio, 2012: 32-33). Pese a ello, parece haber calado la idea de que el avance de los medios digitales tendría un poder similar de destronar a los medios impresos también en el Perú, ante lo cual el Grupo El Comercio publicó un libro titulado *Contra todo pronóstico: prensa peruana rompe tendencias*:

El título de este volumen es muy significativo. Puede decirse que es una elocuente respuesta a quienes han realizado afirmaciones pesimistas, ligeras o repetitivas sobre la situación actual y futura de los medios de comunicación. En particular de la prensa, que, lamentablemente, en diversos países pasa por momentos de grave crisis que muchas veces ha provocado el cierre de algunos diarios. Sin triunfalismos —ajenos a nuestro talante— ni desbordando optimismo, sino desde el estudio y comprobación rigurosa, podemos decir que hoy en el Perú existe un mercado emergente que compra, lee y disfruta diarios y revistas más que antes (El Comercio, 2012: 6).

La defensa del papel no ha limitado que el Grupo El Comercio busque adaptar todos los medios de su portafolio a la Web, pero los avances no han sido consistentes. Por un lado está el ejemplo de *Perú.21*, con una redacción web altamente dependiente de los periodistas de la versión impresa, reacios a la Web. De otro lado está *Depor*, un diario especializado en deportes del mismo grupo lanzado en el 2009. Este funcionó como una “redacción integrada” desde su creación. En el 2011, las comisiones se coordinaban entre el equipo web y del papel para elegir la mejor forma presentar la noticia, y se promovía que la web consiga sus propias primicias (Pichihua, 2012: 109).

Es importante mencionar que los equipos web de los diarios del Grupo El Comercio fueron más estratégicos a partir del 2007, con la creación de la Gerencia de Medios Digitales. Su responsabilidad era desarrollar y gestionar los negocios digitales del grupo, que incluían no solo las webs periodísticas, sino también las comerciales. En las webs periodísticas, su tarea era producir contenidos multimedia para mantenerlas actualizadas “minuto a minuto”, así como brindar soporte técnico y de diseño.

Una de sus mayores labores era “educar” a las redacciones para trabajar en la Web. Para el 2009, su entonces coordinadora general, Maricella Arias, contaba cómo los especiales multimedia de *El Comercio* representaban las primeras experiencias de trabajo entre el equipo web y los diseñadores gráficos, estos últimos acostumbrados a concentrarse en el papel (Salmón, 2009: 98-101). Pero incluso luego de esas primeras experiencias, la integración no se dio del todo, como lo demuestran las declaraciones del entonces editor web de *El Comercio* en el 2011 (*supra*: pág. 20).

Incluso así, ejemplos como los de *Depor* y, en menor medida, los especiales multimedia de *El Comercio*, pueden ser vistos como un preámbulo de cambio en la producción periodística digital descrita en el 2005 por Yezers’ka, en el que las redacciones digitales no “buscaban la noticia” o no generaban contenido original. Ello evidencia también que pese a las dificultades para generar flujos de trabajo más integrados o más independientes, el periodismo digital peruano ha evolucionado de volcar íntegramente los contenidos del papel a darle un espacio a los contenidos propios.

Para enmarcar el desarrollo del periodismo digital peruano, el marco conceptual de esta sección propone considerar tres etapas de innovación por las que pasaron los periódicos de Estados Unidos, como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Etapas de innovación de los diarios estadounidenses en la web

Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa
Los diarios reutilizan sus contenidos incorporando en sus sitios web material desarrollado para la edición impresa.	Los diarios recombina información agregando a los contenidos de las versiones impresas nuevas funcionalidades y aprovechando las posibilidades tecnológicas del entorno digital (uso de enlaces, acceso a archivo de ediciones anteriores, etc.).	Los diarios crean contenidos originales que incluyen actualizaciones constantes de notas durante el día, artículos multimedia destacados y contenidos interactivos generados por los usuarios.

Fuente: Yezerk'as, 2008: 108 / Elaboración propia

Estas tres etapas de innovación no corresponden a años específicos, pues es posible encontrar medios de comunicación locales que hayan ingresado tempranamente a la Web y no hayan superado la primera etapa de innovación incluso hasta hoy. Por ello, actualmente no puede decirse que todos los medios digitales peruanos se encuentren en la última etapa de desarrollo del Cuadro 1. Tras el análisis de la producción periodística digital de *Gestion.pe*, su desempeño será clasificado en una u otra etapa de acuerdo a sus características.

Como se ha visto, las tensiones con los equipos dedicados al papel han jugado un rol importante en la adaptación del medio digital hacia la producción periodística propia o integrada. Adicional a ello, otra referencia importante para explicar las diferencias entre el desarrollo del periodismo digital peruano y aquel en mercados más desarrollados se relaciona con la audiencia. Los medios responden a la demanda de su audiencia, y en el caso de los medios digitales, esta crece al ritmo de los usuarios de Internet.

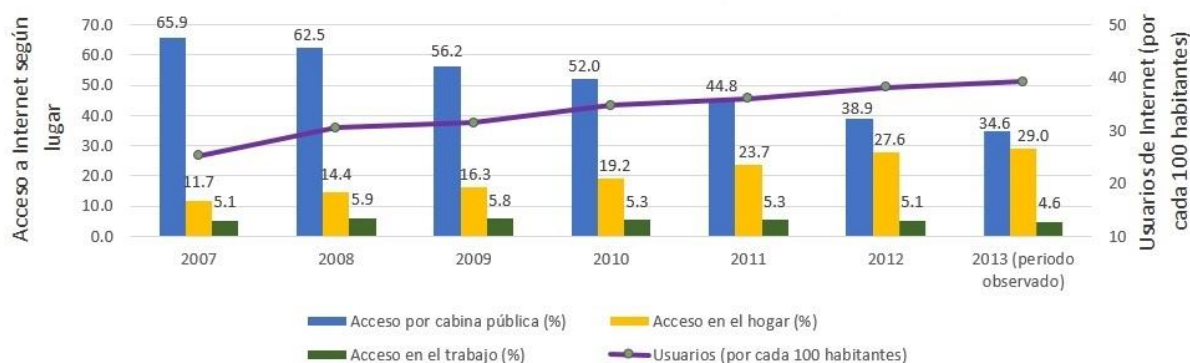
Aproximadamente entre los años 1998 y 2000, en Estados Unidos los medios tradicionales se “diversificaron” en Internet. Ello porque Internet creció también a nivel de cantidad (conexiones) y calidad (banda ancha). Los portales como *yahoo.com* o

msn.com, con servicios gratuitos de correo electrónico o noticias, sobre todo de agencias de cable, dieron inicio a una etapa de gratuidad de los servicios de Internet. Y los medios tradicionales que todavía no estaban en la Web se fueron sumando a ese mismo modelo de gratuidad (Yezer'ska, 2008: 110).

En el Perú, el desarrollo de la conectividad no ha acompañado la incursión casi explosiva de los medios tradicionales a la Web. En el 2001, el 7.6% de la población accedía a Internet, según el Banco Mundial, ya sea en su hogar, trabajo, centro de estudios o cabina de Internet. Para ese año, seis medios impresos, tres canales de televisión y tres radios ya estaban en línea, pero sitios web como *RPP Noticias* contaban solo con titulares y ningún archivo de audio (Salmón, 2009: 59, 115). En ese año, según cifras del Osiptel, el Perú contaba con poco más de 150,000 conexiones de Internet, de las cuales el 91% eran *dial-up*, es decir, una conexión que requería el uso de la línea telefónica para acceder a Internet, con una velocidad menor a 60 kbps. Con esas cifras de conectividad era poco probable pensar en generar ingresos en el corto plazo.

No obstante, a mediano y largo plazo, el acceso a Internet en el Perú ha crecido a grandes pasos y los lugares de acceso a Internet de los peruanos también han cambiado. Así, en el 2007, cinco años previos al periodo observado en esta tesis, el 65.9% de los usuarios de Internet —25% de la población peruana— accedía a Internet en cabinas públicas y sólo 11.7% lo hacía desde sus hogares. De ese año, en adelante, el acceso desde el hogar ha ido desplazando al acceso desde cabinas públicas, como lo muestra el Gráfico 1.

Gráfico 1. Usuarios de Internet según lugar de acceso - Perú



Fuente: Banco Mundial, INEI / Elaboración propia

En el primer trimestre del 2012, el INEI reportó que el 34% de la población usaba Internet, y el grupo de adultos de 19 a 24 años era el más representativo (60%). Para ese año habían ya 1.4 millones de conexiones a Internet fijo, de acuerdo a cifras de Osiptel, y la velocidad de conexión predominante se situaba en el rango de 1 a 4 Mbps. El periodo de crecimiento de la conectividad en el Perú coincide, sin afirmar una relación causa-efecto, con la tendencia del Grupo El Comercio de reforzar sus negocios digitales, así como la decisión de relanzar *Gestion.pe* en el 2012. Para el 2013, año en el que se enmarca el periodo de análisis de esta tesis, el 40% de la población accedía a Internet, y el 29% de ese total lo hacía desde el hogar, mientras que el 35% desde una cabina pública.

El crecimiento de la conectividad en el Perú, no obstante, aún tiene el reto de mejorar su alcance y calidad. En cuanto al alcance, el acceso a Internet está históricamente concentrado en la capital. En el 2007, según cifras del INEI, el 46% de la población de Lima Metropolitana era usuaria de Internet, mientras que en el resto del país sólo lo era 25%. En el 2013, la brecha, de hecho, había crecido: el 58% de Lima Metropolitana era usuaria de Internet en tanto el 30% lo era en el resto del país. En cuanto a la calidad de la conexión, en el 2011, el 39.9% de la población accedía a internet utilizando conexiones menores a 1 Mbps, y solo el 25.3% de las conexiones superaban apenas 1 Mbps (Montoya, 2012). Si bien el crecimiento de usuarios de Internet ha sido notorio, la calidad de la conexión puede limitar la innovación digital, pues una baja calidad de conexión termina generando una audiencia con poco acceso a beneficiarse de nuevas herramientas.

2.1.2. *Gestion.pe*: el último en adaptarse

En el caso del diario *Gestión*, su web se lanzó en 1996. Inicialmente, se colgaba la edición impresa en su totalidad y el acceso era gratuito, pero ello disminuyó las ventas del diario. Esa situación se revirtió el mismo año, y el acceso a la versión impresa a través de la Web quedó restringido solo para los suscriptores del diario. En el 2001, el diario intentó dar otro avance en la Web y lanzó “Gestión – mail”, el primer boletín diario de noticias del país, con dos envíos al día, en la mañana y en la tarde (El Comercio, 2015: 137).

La encargada de la web y del boletín electrónico, Rosina Ubillus, explica que “en ese tiempo la web tenía un perfil bastante bajo porque no se preveía que las ediciones

electrónicas iban a tener el *boom* que tienen ahora”. En general, los productos digitales de Gestión no tuvieron un buen arranque, al menos desde la perspectiva del fundador y entonces director del diario, Manuel Romero Caro: “A veces se pirateaban los avances que poníamos en la web y sacaban la información al día siguiente sin citarnos. O sea, ¡nuestra información alimentaba a la competencia!” (El Comercio, 2015: 139). El comentario ejemplifica la tendencia descrita por Yezers’ka sobre las redacciones digitales que se alimentaban de la competencia para mantener sus sitios actualizados.

El perfil bajo de *Gestion.pe* que describe Ubillus se mantuvo así incluso luego de que Gestión fuera comprado por el Grupo El Comercio, en el 2007. Muestra de ello es que en el 2008, Maricella Arias, coordinadora de Medios Digitales de El Comercio, señalaba que Gestión aún se mantenía “en un nivel primario” de desarrollo digital, pues principalmente reproducía su publicación impresa y estaba limitada a los suscriptores del papel (Salmón, 2009: 213).

En el 2012, Gestión fue el último diario del Grupo El Comercio en contratar un equipo de redactores encargado de generar contenido exclusivo para su versión digital. Previo a ello, del 2009 al 2011, *Gestion.pe* estuvo a cargo solo una persona, Manuel Burgos, periodista que también formó parte de la nueva redacción web del diario en el 2012. Él se encargaba de replicar las notas del diario y de hacer noticias “sacadas de Internet” ocasionalmente (Anexo 3, pág. 145).

Pero tras la conformación del equipo web, Gestión habría optado por un esquema mixto de convergencia digital, con una producción independiente del papel, definido de la siguiente forma:

Se asignaron responsabilidades específicas en *Gestion.pe* para los periodistas del diario y, a la vez, estas fueron complementarias a sus responsabilidades para la versión impresa. Mientras que los periodistas de la web empezaron a “reservar” de sus comisiones información exclusiva para el diario (El Comercio, 2015: 251)

Gestion.pe comenzará a cubrir, en paralelo, las dos últimas etapas de innovación descritas en el Cuadro 1 a partir del 2012. Ello con las tensiones de un equipo digital nuevo que se

incorpora a una redacción dedicada al papel y que, además, ha pasado por una experiencia desagradable en su primera incursión a la Web. *Gestion.pe* se lanzó en 1996, pero fue en el relanzamiento del 2012 cuando realmente se convierte en un medio digital.

2.2. La Web y los motores de búsqueda

En 1989, Tim Berners-Lee presentó una investigación sobre el protocolo HTTP en la Organización Europea para la Investigación Nuclear” (CERN, por sus siglas en francés), que dio nacimiento a la *World Wide Web* (Berners-Lee, 2000: 149). El protocolo fue lanzado en la CERN en 1992, y fue conocido como el “*software* de la CERN”, donde Berners-Lee trabajaba entonces. El objetivo de la invención era facilitar la comunicación entre diferentes sitios electrónicos de forma más directa (Vallé, 2003: 192). A fines de ese mismo año, el servidor web desarrollado en la CERN se instaló en la Universidad de Stanford (W3, s/f).

Berners-Lee tenía en mente que la “fuerza motora” de la Web fuese la comunicación “por medio del conocimiento compartido”. A través del protocolo HTTP, los contenidos en Internet se diseñaban en código HTML o hipertexto, lo que permitía principalmente enlazar un sitio a otro. Era un lenguaje sencillo pensado para su uso global:

Al construir un Web [sic] de hipertexto, un grupo de personas de cualquier tamaño podría expresarse fácilmente, adquirir y transmitir rápidamente conocimientos [...] La intención era que la Web se usara como un sistema de información personal, y una herramienta de grupo a cualquier escala, desde el equipo de dos personas que crean un panfleto para la obra de la escuela local, hasta la población mundial decidiendo acerca de temas ecológicos (Berners-Lee, 2000: 149-150).

Podría decirse que hay dos etapas previas a la Web: Arpanet, una red cuyo acceso era controlado por la agencia de comunicaciones de Defensa de los Estados Unidos, a la cual se conectaban diversas universidades. En 1979, Arpanet dejó de ser accesible para los usuarios sin contrato con el Pentágono, y la comunidad académica que hacía uso de dicha red recurrió a la Fundación Nacional para la Ciencia para crear una “Red de investigación

civil”. La segunda etapa se dio en 1986, cuando la mayor parte de centros de investigación universitarios en Estados Unidos estaban conectados en esa red exclusiva de académicos (Vallé, 2003: 192-194).

La propuesta de Berners-Lee en 1992 permitía el acceso a Internet fuera de esos círculos académicos, pero dicha apertura se dio recién en 1993, cuando la CERN permitió el libre uso del protocolo HTTP (W3, s/f). Lo llamativo del acceso a Internet es que el protocolo HTTP generó una Web con base en datos que facilitaban su lectura por máquinas, como los motores de búsqueda. Éstos podían leer la “información acerca de la información” o metadatos. Estos metadatos reflejan las propiedades de los contenidos en la Web, desde quién creó una página, acerca de qué escribió y su relación con otras páginas, hasta su última actualización. También incluyen información catalogada como palabras clave y “todas las cosas que las bibliotecas suelen poner”. (Berners-Lee, 2000: 167).

Asimismo, la Web permitió la identificación de cada contenido a través de una URL o dirección web, e hizo posible la conformación de sitios web al direccionar una página a otra. Los beneficios de la Web para el comercio electrónico fueron notables desde el inicio. Un ejemplo es Interloc, una empresa de libros de colección en Reino Unido creada en 1993 en Internet, pero no en la Web. Interloc era entonces una red cerrada que permitía a los vendedores de libros ubicar productos entre sus inventarios, a pedido de sus clientes, usualmente libros fuera de serie (Anderson, 2008: 85).

Interloc ingresó a la Web en 1996, con lo cual también podía ser ubicado no solo por los vendedores que ya conocían su servicio, sino por cualquier persona que tuviera acceso a Internet y su dirección web. Interloc se convirtió en Alibris en 1997 —hoy presente en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido—, tras la propuesta de un usuario web, entonces consultor de McKinsey, que ubicó su negocio y le ofreció transformarlo en un servicio para los vendedores de libros y los consumidores finales a la vez (Anderson, 2008: 86).

Entre 1994 y 1995 se crearon las primeras empresas con servicios diseñados exclusivamente para la Web: Yahoo! y Amazon, en ese orden (Vallé, 2003: 209). El primero era un portal de servicios, como un directorio de sitios web, que fue el más

popular antes de que buscadores como Alta Vista o Google nacieran. El segundo era una tienda *online* que conectaba a otras tiendas o usuarios con sus clientes finales.

Yahoo! ejemplifica cómo funcionaba la búsqueda para organizar la Web antes de Alta Vista o Google: a través de directorios. “Estos buscadores usaban una aproximación [a los resultados] basada en directorios con grandes títulos divididos en subtítulos, que eran divididos una y otra vez hasta mostrar una lista de sitios web sobre cierta temática. Una web sobre gatos, por ejemplo, podía estar en la categoría ciencia/biología/zoología/animales” (Bradley, 2013: 20). El proceso para ser “ubicable” en la red era manual. Una persona debía crear una serie de títulos y subtítulos e invitar a los dueños de sitios web a registrarse en dicho directorio. Aun así, el directorio de Yahoo! reemplazaba la necesidad de conocer una URL particular por la búsqueda temática.

En 1993, buscadores como Wandex, WebCrawler y casi una docena más habían entrado a competir por usuarios en la Web, aunque éstos no fueron realmente comerciales y masivos como Yahoo, Infoseek o Alta Vista, creados entre 1994 y 1995. A diferencia de Yahoo!, que organizaba la Web a través directorios temáticos, el principio básico de los buscadores era ejecutar un rastreador para seguir hipervínculos de una web a otra, recolectar su contenido —a través de los metadatos—, y crear un índice que conectara las palabras clave de las consultas con los URL (Segev, 2010: 25).

Sin embargo, conforme la Web fue creciendo, las deficiencias de este sistema se hicieron notar. Por ejemplo, algunos buscadores solo indizaban las URL y no todo el contenido de la página, y aquellos que cubrían toda la página solo se concentraban en la coincidencia entre las palabras clave y el contenido. La Web ahora podía ser “leída” por máquinas, pero éstas aún no eran capaces de distinguir la calidad de un contenido para determinar su relevancia según las búsquedas realizadas. Los resultados, entonces, podían ser completamente incoherentes con lo que se buscaba (Battelle, 2006: 65; Berners-Lee, 2000: 163).

2.2.1. Funcionamiento de los buscadores y su efecto mediador

Battelle (2006: 66, 72) señala que Alta Vista fue pionero en la mejora del sistema de rastreo de los buscadores. En diciembre de 1995, *altavista.digital.com* se lanzó al mercado con un índice de 16 millones de documentos digitales, una cobertura imposible hasta la fecha, que necesitó de “un millar de rastreadores al mismo tiempo” para construirse. El modo de ejecución de estos ‘robots’ o *webcrawlers* fue el inicio de una nueva etapa para la búsqueda web. En 1997, Alta Vista era el líder del mercado de la búsqueda y había sentado un nuevo modelo de funcionamiento (la ejecución de millones de *webcrawlers* a la vez) para sus sucesores.

Con toda la oferta de buscadores disponible, los usuarios de Internet conocían la Web a partir de éstos, y es posible que sus imperfecciones trataran de compensarse con el uso de uno o más buscadores a la vez para consultar un mismo tema. En general, a diferencia de Yahoo!, que funcionaba como un directorio, los motores de búsqueda como Alta Vista o Google cuentan con tres componentes de funcionamiento (Cuadro 2):

Cuadro 2. Componentes básicos de un motor de búsqueda

Elemento	Función
Rastreadores	Programas informáticos que recorren los enlaces en la web y reenvía las páginas que encuentra a un índice o base de datos del buscador. Los rastreadores son conocidos como robots, <i>crawlers</i> o <i>spiders</i> .
Índice	Es la base de datos que recibe los hallazgos de los rastreadores. El índice es también un programa informático que elabora una lista de las palabras, los enlaces y los textos de los enlaces, con el objetivo de relacionar la mayor cantidad de contenido posible a una URL en particular. El proceso de ordenamiento se da a través de algoritmos, que dictan las órdenes de cómo relacionar, por ejemplo, los textos de enlace (hipervínculos) con la popularidad de una página para determinar su importancia en relación a una palabra clave de la búsqueda.
Procesador de consultas	Es un programa informático que transporta la consulta de un usuario desde su interfaz (<i>google.com</i> o <i>search.yahoo.com</i>) hasta el índice, y luego transporta los resultados distribuidos en páginas de vuelta a su interfaz.

Fuente: Battelle, 2006: 34-36 / Elaboración propia

En febrero de 1999, la Internet ‘buscable’ —públicamente accesible e indexable— era de 800 millones de páginas. Éstas, en conjunto, sumaban 6,000 millones de caracteres. En ese entonces, el buscador más completo, Northern Light, cubría solo un 16% de la Web. Snap y Alta Vista, cubrían 15.5%; HotBot, 11.3%; Microsoft e Infoseek, ligeramente más del 8%; Google [fundado en 1998], 7.8% y Yahoo, 7.4%. De esas 800 millones de páginas, un 83% estaba conformado por sitios comerciales (Siri, 2000: 21-22).

El potencial de encontrar información valiosa para un usuario en la Web depende de dos elementos: las habilidades informáticas del usuario (distinguir qué buscador da mejores o peores resultados) y los algoritmos de clasificación e indización de los buscadores, que dependen de su propia estrategia de negocio. En la nueva economía de Internet, los buscadores se ven presionados a seguir el ritmo de crecimiento de la Web, para lo cual la actualización de sus algoritmos es vital.

Si bien la expansión de su cobertura es tan esencial como la forma en la que relacionan las consultas con su base de datos para mostrar resultados relevantes (Segev, 2010: 26), éste último proceso es clave para diferenciar un buscador de otro. Como abarcar toda la Web es inviable, la mejor forma en la que un buscador sea valioso para el usuario es acercarse, de la manera más exacta posible, a la intención de su búsqueda: descifrar qué busca y en qué contexto. De ahí que los buscadores se ven obligados a refinar constantemente sus algoritmos, que ahora incluyen factores como seguir la conducta del usuario en la Web, a fin de evaluar el contexto de sus búsquedas, como en el caso de Google (Battelle, 2006: 38).

Por lo expuesto, esta investigación considera que el acceso a los contenidos en la Web está mediado por los buscadores. Dos son las principales razones: primero, su uso es sencillo y popular a nivel global y, segundo, los resultados de búsqueda reflejan factores seleccionados por cada buscador para diferenciarse de su competencia. Al ser vistos como los canales preferidos de acceso a la Web, los creadores de contenido digital deberán adaptarse a los buscadores para beneficiarse de la exposición que obtendrán de ellos.

En el caso de los sitios de noticias, por ejemplo, la Web y los buscadores han fragmentado su flujo de distribución. Por nombrar algunas características, la Web permite que las noticias de un día puedan consultarse reiterativamente después de publicadas y, a la vez, desaparece el límite de espacio del papel, la radio o televisión. Por el lado de los buscadores, éstos permiten que el usuario ubique una misma frase o tema específico entre varios medios competidores. El usuario puede elegir ahora qué información consumir luego de haber echado un vistazo a la competencia sobre el tema específico que quiere saber (Vallé, 2003: 203), sin haber pagado por revisar a la competencia.

2.3. El SEO y el impacto de los buscadores en el periodismo digital

Los buscadores eliminan la necesidad de conocer fuentes específicas de información. Con esa característica, los medios de comunicación en la Web no controlan el alcance de la información que difunden, ni cómo o en qué momento llega a su audiencia. La adaptación de los medios tradicionales a la Web y a los buscadores ha obligado a la industria periodística global a competir en un ecosistema en el que ha perdido el control sobre el producto terminado. La audiencia y su demanda, la razón de ser de los medios, son otras.

En la adaptación a la Web, uno de los cambios más importantes para el periodista digital es que puede aprovechar el buscador para “conocer” a su audiencia. Si bien los buscadores funcionan bajo criterios de relevancia propios, en tanto apuntan a descifrar la intención de búsqueda del usuario, sus resultados de búsquedas se interpretan como información sobre la audiencia. “El conocimiento sobre cómo funcionan los motores de búsqueda ahora es central para lo que hacen los periodistas, tanto para hacer búsquedas rápidas y efectivas como para escribir contenido SEO a fin de que los lectores puedan acceder a lo que hacen rápidamente” (Bradshaw, 2011: 32).

Teóricamente, hacer periodismo digital no implica dejar de lado los “principios del buen periodismo”. La consigna sigue siendo responder las cinco preguntas básicas para hacer comprensible una noticia y crear contenidos originales. Tras una primera etapa de periodismo ‘copia y pega’, escribir noticias para la Web significa evitar la reproducción exacta del papel y, para que no sea una reproducción propiamente dicha, habrá que enriquecer el contenido con enlaces u otros formatos de presentación. Pero en una tercera

etapa de desarrollo del periodismo digital, superar el ‘copia y pega’ y los retoques implica crear un flujo propio de noticias digitales considerando, además, la demanda de una audiencia que el periodista digital puede identificar, teóricamente, en tiempo real.

Ahora los periodistas pueden conocer la conducta de la audiencia (cómo lee la nota, si abre o no algún elemento) y los dispositivos que usa en tiempo real, a través de la analítica web brindada por servicios como Google Analytics. Ello representa un cambio vital en la relación de los medios con la audiencia, pues ésta se vuelve un cúmulo de intenciones de búsqueda y el periodista, a la vez, puede ser medido respecto a la popularidad de su producción, más allá de qué tan rigurosa o exclusiva sea. La analítica web ha llegado a definir parte del sueldo de los periodistas en algunos medios de Estados Unidos, basándose en las visitas de sus artículos (Bradshaw, 2011: 22).

El impacto de los buscadores en la distribución de noticias también se relaciona a cómo se interpreta la conducta de la audiencia. “La parte más difícil es darse cuenta que uno no obtiene una audiencia automáticamente [en la Web]. Para alguien que viene del papel, estás acostumbrado al hecho de que si [una historia] pasa por el filtro del editor y se publica, vas a encontrar una audiencia. Como periodista digital, es completamente al revés”, comenta Janine Gibson, editora web de *The Guardian*, para ejemplificar la nueva competencia del periodismo digital (The New York Times, 2014: 24).

A partir de la década del 2000, el buscador es la vía más importante para encontrar contenidos digitales y, desde entonces, escribir para la Web conlleva a escribir para los buscadores. Ello, como se explicará en los siguientes subcapítulos, obliga a los productores de contenidos digitales —periodísticos o no— a aplicar diversas técnicas de SEO. Al igual que otros negocios en línea, el periodismo digital asumirá la aplicación del SEO como una forma orgánica de elaborar contenido que sea visible para los usuarios.

2.3.1. Definición del SEO

El SEO define un rango de prácticas cuyo objetivo es incrementar el tráfico orgánico desde buscadores hacia los sitios web. El tráfico orgánico implica que el flujo de visitas

que recibe una web se dé sin que haya mediado publicidad pagada. El SEO se aplica bajo la premisa de que la gente hace búsquedas con una intención específica, y que al rastrear las palabras clave de las búsquedas, los creadores de contenido web pueden conocer así la psicología de su audiencia *online* (Murray, 2011: 463).

La idea de que la búsqueda se realiza con una intención implica que la búsqueda es el medio para un fin, como, por ejemplo, recuperar información que ya existe en la Red o descubrir aquello que se cree debería existir ahí (Battelle, 2006: 49). El proceso de la aplicación del SEO ofrece, a la vez, un medio para monitorear el tono del lenguaje o los modismos de la audiencia, los cuales pueden ser replicados por los creadores de contenido web para maximizar el tráfico orgánico desde los buscadores (Murray, 2011: 463).

El desafío para los creadores de contenido web —especialmente de contenido no comercial—, es mantenerse en la indización de los motores de búsqueda. Recogiendo la definición de Murray sobre el SEO, los medios digitales que busquen maximizar el tráfico pueden recurrir, en mayor o menor medida, a copiar las expresiones de búsqueda de los usuarios en su producción digital. Las decisiones editoriales sobre cómo replicar estas expresiones afectará la producción de noticias y, con ello, el cumplimiento de los “principios del periodismo”.

The Guardian es un caso de ‘equilibrio’ entre aplicación del SEO y los principios de su marca. Murray (2011: 471) analizó el impacto del SEO en su producción de noticias, e identificó que el cuerpo del texto de las notas no era una prioridad para aplicar técnicas de SEO, como la colocación de palabras clave. Los responsables del SEO de *The Guardian* explicaron que ello responde a una preocupación sobre la calidad de la lectura heredada del papel, que se vería impactada por forzar o repetir en exceso palabras clave. Sin embargo, ello no les impedía aplicar otras técnicas, como hacer enlaces internos en el cuerpo del texto a notas relacionadas, o priorizar el uso de palabras clave en la portada.

Para esta investigación, se considera que la aplicación del SEO consta de cuatro elementos: búsqueda de palabras claves, indización en buscadores, optimización en la

página y optimización fuera de la página (Malaga, 2008). Para sistematizar el concepto de cada elemento, se utilizará el Cuadro 3.

Cuadro 3. Principales componentes del SEO

Componente del SEO	Concepto
Búsqueda de palabras	Optimizar un sitio a través de palabras clave implica crear contenido usando los términos en los que los usuarios buscan ciertos temas. El objetivo sería producir contenido que “responda” efectivamente a una consulta en el buscador.
Indización en el buscador	Facilitar la lectura de los <i>webcrawlers</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Evitar que elementos como JavaScript o Flash que bloqueen la indización de palabras clave o URL. - Proveer indicaciones claras sobre páginas que el propietario no desea indizar.
Optimización en la página	Son los factores que el editor puede controlar: <ul style="list-style-type: none"> - Crear contenido útil y diferenciado. - Colocar metadatos correctamente (títulos, subtítulos). - Tener una arquitectura web legible, con URL que coincidan con el contenido, evitar páginas duplicadas y tener un mapa del sitio.
Optimización fuera de la página	Son los factores que el editor no puede controlar: <ul style="list-style-type: none"> - Ser enlazado por webs con alta reputación para el buscador - Ser enlazada por la mayor cantidad de webs posibles - Menciones en redes sociales

Fuente: Malaga, 2008; *Search Engine Land*, 2015 / Elaboración propia

Pese a esta propuesta, no existe un factor decisivo para el éxito del SEO. “Un gran título HTML no funcionará si una página tiene contenido de baja calidad. Tener muchos enlaces

no ayudará si son de mala calidad. Tener la mayor cantidad posible de factores positivos puede incrementar las posibilidades de tener éxito, mientras que la presencia de factores negativos puede empeorar esas posibilidades” (*Search Engine Land*, 2015).

No obstante la incertidumbre, diversos medios digitales derivados del papel han adoptado al SEO como parte de central de su estrategia de crecimiento. *The Telegraph*, *Daily Mail*, *The Guardian*, por ejemplo, formaron sus equipos editoriales de SEO entre el 2006 y el 2010. En el Perú, el caso del Grupo El Comercio puede ser una referencia en tanto su Gerencia de Medios Digitales cumplía una función ‘evangelizadora’ del periodismo digital. Tras la disolución de esa gerencia, a partir del 2013 los diarios de Prensa Popular —otra razón social del Grupo El Comercio—, que incluyen a *Gestion.pe*, tendrían un equipo similar al que le asignaron la función de ‘*business intelligence*’.

2.3.2. La irrupción de Google en el SEO

Antes de Google, los criterios de relevancia de los motores de búsqueda los hacían muy vulnerables a los “engaños” de los propietarios de sitios web. Así, el SEO se divide en prácticas de sombrero blanco (aprobadas por el buscador) y de sombrero negro (prácticas penalizadas). La diferencia es que el SEO de sombrero negro busca engañar al motor de búsqueda con información falsa para distorsionar sus resultados. Algunos ejemplos de técnicas penalizadas son recibir y hacer referencias a través de la compra de enlaces, o encubrir páginas comerciales u otras que contengan virus usando palabras clave de algún tema popular (Bailyn, 2011: 181-184).

Pero la línea entre buen y mal SEO no sería definida hasta alrededor del 2004, seis años después de la llegada de Google al mercado (Battelle, 2006: 206). Sus algoritmos eran muy distintos a los de sus competidores, y se necesitó de una curva de aprendizaje para entenderlos. Google, “en lugar de contar la frecuencia de preguntas sobre una web para determinar su relevancia, contaba el número de enlaces que una web recibía de otras, dando así mejores resultados” (Segev, 2010: 44). Esta nueva aproximación dejó a las páginas *spam* —llenas de palabras irrelevantes para salir en los primeros resultados— en el olvido.

Para los creadores de Google, Larry Page y Serguei Brin, la relación entre los enlaces es el núcleo de su motor de búsqueda, ya que se basa en una concepción particular sobre la credibilidad del contenido web, que se basa en tres pilares (Battelle, 2006: 93-97):

Citación. Esta es una característica que denota buena reputación para un autor: mientras más eres mencionado por otros creadores de contenido, más relevante te vuelves entre los diferentes autores de la academia. Larry Page propuso que los resultados de Google deberían indicarle al usuario que un sitio web es lo suficientemente relevante como para que otros lo enlacen a sus sitios web. Entonces, en la Web, si una página A que tiene una buena reputación enlaza a una página B, mejor será la ubicación de B en los resultados de Google. Por otro lado, si una página C tiene mala reputación y enlaza a una página D, esta última no sería tan confiable para lo que busca el usuario pese a las palabras clave que pueda contener.

Anotación. En la academia, las anotaciones son notas que describen una cita. Por ejemplo, se usa como recurso para añadir una crítica o comentario sobre la obra de algún autor: “citaré este artículo pero su autor trabajó bajo falsas premisas durante la mayor parte de su vida”. En la Web, Larry Page pensó que las anotaciones son el texto que describen los enlaces, ya que estos últimos serían las citas de una obra. Teóricamente, dichos textos deberían coincidir con lo que se enlaza (texto ancla).

Clasificación. De la citación y la anotación se genera un sistema de clasificación que le otorga relevancia a aquella obra que más citas y anotaciones positivas tenga. Si bien el sistema no es perfecto, pues genera incentivos para “inflar” las menciones a favor de un autor u otro, los creadores de Google consideran que la importancia de un artículo académico se define cuando otros artículos “enlazan con él por medio de una cita”. En la Web la citación se da por medio de un hipervínculo con un texto ancla adecuado.

Google era especialmente beneficioso para los usuarios inexpertos que creían que la Web no era de fiar (Siri, 2000: 31-32). Algunos especialistas consideran que los fundadores de Google no previeron el gran impacto que tendría su motor de búsqueda en este segmento de usuarios de Internet. “Los enlaces, según su hipótesis [de Larry Page y Sergey Brin], eran la moneda de la nueva y democrática *World Wide Web*, al igual que los votos son la moneda de una elección [...] Un propietario de un sitio web crea enlaces a otro sitio que le parece realmente valioso... ¿no?” (Bailyn, 2011: 20).

Pero ello no fue así. “En el momento en que la gente se dio cuenta de que Google posicionaba los sitios web basándose en los enlaces, nació una nueva industria casera” (Bailyn, 2011: 20). Dicha industria, en términos prácticos, era una nueva técnica de SEO: crear, vender y comprar enlaces para aparecer en los primeros resultados de Google. Con el tiempo, esa técnica se clasificó como SEO de sombrero negro. El SEO ya era una práctica generalizada cuando Google entró al mercado, pero en vez de bloquearla, Google adoptó una posición educadora al respecto.

En una de las guías de Google sobre optimización de contenidos para motores de búsqueda, la empresa deja en claro que no tiene la intención de revelar ningún “secreto” para posicionar un sitio web en los primeros resultados de búsqueda de Google. Las prácticas de SEO que sugiere la firma, entonces, están orientadas a facilitar el rastreo y la indización de contenidos web en los motores de búsqueda. De hecho, el mensaje complementario a las recomendaciones de cómo aplicar el SEO es básicamente una advertencia: los consumidores del contenido web no son los motores de búsqueda, sino los usuarios, por lo que todo contenido debe hacerse pensando en ellos (Google, 2011: 2).

Para la evaluación de SEO en esta tesis, se considerará que los sitios que con más posibilidades de optimizar su contenido para Google cumplirían con ocho prácticas de sombrero blanco resumidas en el Cuadro 4:

Cuadro 4. Ocho formas de SEO aprobadas por Google

N°	PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	RECOMENDACIONES
1	Crear títulos de página únicos y precisos	En lenguaje HTML, la etiqueta <code><title></code> indica tanto a los usuarios como a los motores de búsqueda el tema sobre el que trata una página. Lo ideal sería crear un título único para cada página de sitio.	Evitar: - Títulos que no tengan relación con el contenido de la página. - El uso de una sola etiqueta para todas o muchas de las páginas de un sitio. - Títulos muy largos que no sean útiles para los usuarios.
2	Utilizar la metaetiqueta <i>description</i>	En lenguaje HTML, <code><meta name="description" content=></code> indica a los motores de búsqueda el contenido de una página a modo de resumen. Aquí se pueden ingresar un par de frases o un párrafo corto.	Evitar: - Descripciones de páginas que tenga solo palabras clave. - Copiar y pegar todo el contenido del documento. - Descripciones genéricas (“esta es una página sobre flores”).
3	Mejorar la estructura de las URL	Las URL son direcciones web (localizador de recursos uniforme, por su siglas en inglés). En los resultados de búsqueda, las URL aparecen debajo de la descripción de una página. Para facilitar su ubicación en los buscadores, debe proporcionar palabras reconocibles por los usuarios y que contengan pocos parámetros o números.	Evitar: - URL largas con parámetros y números de identificación innecesarios. - Uso excesivo de palabras clave y nombres genéricos (“pagina1.html”). - Usar nombres de directorios sin relación al contenido o anidar subdirectorios (“...dir1/dir5/dir2/archivo1.html”).

4	Facilitar la navegación del sitio	<p>- Se debe planificar la navegación del sitio web desde la página de inicio, asegurando que haya enlaces de navegación, que sitúen –de izquierda a derecha– la página de inicio hacia la más específica.</p> <p>- Implica dejar abierta la posibilidad de que una parte de la URL sea eliminada directamente en la barra de navegación y que esto lleve a una página general.</p> <p>- Crear un mapa de sitio en HTML y uno en XML.</p>	<p>Evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear enlace de navegación complicados (enlazar cada página web del sitio con el resto). - Estructurar demasiado el contenido (necesitar muchos clics para llegar al último contenido). - Una barra de navegación que contenga únicamente menús desplegables, imágenes y animaciones (si bien el motor de búsqueda los ubicará, será difícil para el usuario). - Que las páginas 404 (cuando se genera un error) sean indexadas por los motores de búsqueda.
5	Ofrecer contenidos y servicios de calidad	<p>Crear contenido interesante y útil para generar reputación a fin de que sea atractivo compartirlo. Los contenidos deben adelantarse a la diferencia de conocimiento de los usuarios respecto a un tema, para ofrecer contenido único y exclusivo. En este punto, se recomienda usar la herramienta de Google AdWords para averiguar qué palabras clave relacionadas a tu tema son buscadas, para escribir contenido utilizando una “buena mezcla” de estas.</p>	<p>Evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escribir textos descuidados con muchos errores ortográficos y gramaticales. - Incorporar texto en formato imagen, que evitará el copiar/pegar así como el rastreo de los motores de búsqueda. - Rehacer o copiar contenido que ya existe, pues aportará muy poco valor añadido a tus usuarios. - Insertar una gran cantidad de palabras clave dirigidas a los motores de búsqueda sin sentido para los usuarios. - Incluir texto escondido para los usuarios pero visibles para los motores de búsqueda.

6	Escribir textos ancla de mejor calidad	El texto ancla es aquel que “contiene” un enlace, por lo que se le da clic para acceder el contenido al cual está enlazado.	Evitar: <ul style="list-style-type: none"> - Textos ancla genéricos como “haz clic aquí”. - Usar texto ancla fuera de contexto con la página a la que se enlaza o usar la URL de una página como texto en todos los enlaces de un sitio web. - Usar un formato de texto que haga que los enlaces parezcan texto normal. - Usar palabras clave de relleno de forma excesiva pensando solo en los motores de búsqueda.
7	Optimizar el uso de imágenes	Utilizar el atributo “alt” para ingresar un texto que describa la imagen para que este aparezca cuando la imagen no pueda ser visualizada por el usuario. Además, organizar las imágenes por tipo en archivos también es importante.	Evitar: <ul style="list-style-type: none"> - Usar nombres genéricos como “imagen1.jpg”. - Usar nombres de archivos muy largos o llenar el atributo “alt” con palabras clave o copiar/pegar frases enteras. - Utilizar solo enlaces en imágenes para navegar por tu página.
8	Utilizar las etiquetas de cabecera de forma apropiada	Estas etiquetas se usan para presentar la estructura de la página a los usuarios y tienen seis tamaños, del 1 al 6 (<h1>, <h2>, <h3>), que denotan menor y mayor importancia, respectivamente.	Evita: <ul style="list-style-type: none"> - Colocar texto en las etiquetas de cabecera que no ayudaría a definir la estructura de la página. - Usar las etiquetas de cabecera para darle formato al texto y no para presentar la estructura de la página. - Usar etiquetas que cabecera cuando otras (,) pueden ser más adecuadas.

Fuente: Google, 2011: 4-20 / Elaboración propia

Como se estableció previamente, los buscadores tienen un efecto mediador entre la Web y sus usuarios. En un escenario de actividad económica que busca eficiencias, la posibilidad de que un medio digital llegue a cientos de usuarios a través de un canal

genera incentivos para operar en función a ello. En tanto Google se vuelve más popular, los productores de contenido web buscan adecuarse al SEO que sea efectivo para ser relevante en Google. Con ello, esa adaptación se vuelve orgánica a la búsqueda de eficiencias, enfocada en minimizar costos, pues obtener resultados del SEO es gratuito.

2.3.3. El efecto Google en los contenidos periodísticos digitales

Google genera dos impactos en la producción de noticias digitales que servirán para analizar la aplicación del SEO en dicho proceso. El primer impacto es que debido a la naturaleza discrecional de las decisiones de Google sobre el diseño y funcionamiento de sus algoritmos, las redacciones web se enfrentan a mantenerse actualizadas constantemente y experimentar con el SEO. El segundo efecto es que Google, al posicionarse como una vitrina de contenidos web relevantes en un momento dado, acelera la competencia de los medios digitales para responder a la coyuntura que define el buscador, basándose en la analítica web. Ello, en parte, justificará cómo apliquen el SEO.

El primer efecto considera que la capacidad mediadora de un buscador —de ser relevante para el usuario— se relaciona con sus criterios de indización. Los factores externos al contenido digital, como el tipo de páginas relacionadas que visita el usuario o su ubicación, también definirán los resultados de búsqueda. Ese rol mediador, finalmente, forma parte de la estrategia de diferenciación de cada buscador. De ahí que los algoritmos de Google no se conozcan oficialmente, y los cambios que realice se den sin previo aviso o se comuniquen por canales oficiales cuando ya estén en ejecución.

Esta dinámica desafía la capacidad de los equipos web sobre cómo aplicar el SEO y cómo medir su impacto. En general, existen prácticas de SEO necesarias para que los *robots* de cualquier buscador realicen una indización que refleje la relevancia de un contenido web en una búsqueda. Como lo describió Berners-Lee, la Web está hecha para ser leída por máquinas. Pero hay evidencias de que Google no tiene un interés expreso de transparentar sus criterios de indización. Es posible que Google aplique al menos 200 factores de indización, los cuales equivalen al “secreto comercial” de la empresa (*Search Engine Land*, 2010). Ante ello, es probable que técnicas de SEO sin vigencia sigan utilizándose.

En el 2013, por ejemplo, Google dejó de brindar información sobre la popularidad de las palabras clave. “Google no hace ni un centavo con ningún sitio optimizado, y está preocupado por que los usuarios no se sientan abrumados con sus resultados de búsqueda, que los enlaces en los primeros resultados tengan el mejor contenido y no el contenido con mejor SEO” (Edwards, 2014). Entonces, mientras factores como la etiqueta `<title>` o la correspondencia entre un enlace y la palabra ancla pueden ser básicos para la lectura de cualquier buscador, hay otras prácticas sin relevancia clara basadas únicamente en las percepciones de especialistas SEO, como poner en “negritas” las palabras clave (*Search Engine Land*, 2015).

No existe consenso sobre en qué momento una técnica de SEO deja de ser relevante o no. Por ejemplo, la “densidad de las palabras clave”, que implica tener una cierta cantidad de las mismas para ser relevante en Google, o la coincidencia entre un palabra clave y la etiqueta HTML, ya no son prácticas relevantes (Murray, 2011: 464). Técnicas como enlazar a noticias internas a modo de “enlaces de referencia” externos, era una “lógica institucionalizada para quienes ‘hacían digital’ en el Grupo El Comercio, y así se entendía que funcionaban las cosas”, comenta el exeditor web de *Gestion.pe*. Las novedades sobre el SEO provenían de foros o eventos con especialistas (Anexo 1, pág. 136).

El segundo efecto de Google en el periodismo digital es la presión que ejerce para responder a las intenciones de búsqueda —vista como la coyuntura *online*— antes que al contenido diferenciado. Ello fue más evidente tras el ataque al *World Trade Center* en Estados Unidos, el 11 de septiembre del 2001, cuando el rol mediador de los buscadores en la Web impactó directamente a los sitios de noticias. Cuando gran parte del mundo occidental acudió a sitios como *cnn.com*, *abcnews.com* y *ap.com* para informarse sobre el evento, sus servidores se saturaron, y terminaron acudiendo a Google. A una semana del 11 de septiembre, los usuarios de Google aumentaron en 60% mediante la búsqueda de noticias. Page y Brin lanzaron Google News ese mismo mes (Battelle, 2006: 183-184).

Google News es un buscador con resultados que provienen solo de sitios web de noticias. Pese a que varios medios implementaron modelos de suscripción pagada a partir del 2002,

el buscador seguía siendo una de sus principales fuentes de tráfico orgánico. En el 2009, por ejemplo, *telegraph.co.uk* recibía un tercio de su tráfico global de los buscadores. Y las primeras posiciones en las páginas de resultados seguían siendo importantes: cerca del 62% de los usuarios hacían clic en la primera página y el 90% no revisaba más de tres (Murray, 2011: 463).

Los usuarios de Google News básicamente piden que un agregador automatizado filtre las noticias por ellos (Richmond, 2008). Así, este aglutina noticias según su popularidad en el momento de búsqueda del usuario. Integrar la analítica web a la producción de noticias digitales puede ser una salida eficiente para justificar cuándo y por qué responder a los temas más visitados por los usuarios. Responder a las tendencias, si es que ello implica subponderar la propuesta de valor del medio, es una decisión editorial. Y será menos leal a la propuesta de valor del medio mientras su objetivo principal sea generar tráfico en base a intenciones de búsqueda.

Comprender a Google es clave para los periodistas digitales (Bradshaw, 2011: 32), pues de su comprensión depende la toma de decisiones en la producción de noticias. En el Perú, un ejemplo de ese esfuerzo es la Gerencia de Medios Digitales del Grupo El Comercio, cuya labor en la práctica era mantener actualizada a las redacciones digitales del grupo sobre los cambios en los algoritmos de Google. Escribir para los motores de búsqueda es una premisa esencial para el periodismo digital, pero mientras los algoritmos sean un secreto comercial y las decisiones editoriales prioricen el foco en las tendencias, el indicador de éxito que prevalecerá será el tráfico de visitas.

2.4. El SEO como generador de competencia en el periodismo digital

En primera instancia, el SEO ha sido una solución eficiente para la publicidad gratuita de los medios en la Web. Uno de los usos del SEO más aceptados para dicho fin es aquel que relaciona los titulares con potenciales palabras clave usadas en las consultas de búsqueda de los usuarios. De esta manera, los periodistas que tengan al menos una noción sobre cómo usar palabras clave en los titulares, URL y títulos de las páginas web, son

percibidos de forma positiva por los medios de comunicación que buscan incursionar en el periodismo digital (Bradshaw, 2011: 21).

“Una historia con un titular ambiguo tiene menos posibilidad de atraer al lector porque sin palabras clave para el SEO, [la historia] quedará enterrada en los últimos resultados de la página [del buscador]” (Bradshaw, 2011: 34). El objetivo es ganar visibilidad ante una búsqueda que pueda arrojar resultados similares desde otros medios digitales o usuarios. El titular “*Italia entierra a sus primeras víctimas del terremoto*” cubre las palabras clave usadas en una búsqueda con la intención de conocer ese tema (Bradshaw, 2011: 36).

Estas consideraciones de formato, lejos de ser solo estéticas, crean un escenario de competencia monitoreado a través de la analítica web en tiempo real. Los diarios del Grupo El Comercio, incluyendo *Gestion.pe*, utilizan Google Analytics para ese fin. Con ello, las redacciones web pueden estar al tanto de las tendencias de búsqueda y potencialmente maximizar su tráfico de visitas, pero la forma de utilizar esta información variará de acuerdo a los objetivos de cada medio en la Web.

En las reuniones editoriales de *The Guardian*, por ejemplo, el responsable del SEO “es muy cuidadoso al informar sobre las tendencias que, según él percibe, podrían ser atractivas para los lectores [...] Esta forma de selección ‘cede el tráfico’ a los competidores, pero es considerado un precio que vale la pena asumir para mantener la marca de *The Guardian*”, apunta Murray (2011: 472).

En el caso de la BBC, el responsable del SEO realiza análisis esporádicos de sus competidores en términos de su posición en los resultados de Google y de Google News. La redacción de la BBC generalmente no usa otro tipo de monitoreo. “La filosofía no es seguir tendencias. Es seguir nuestra agenda como siempre, pero asegurándonos de usar técnicas de SEO actualizadas para obtener la mayor cantidad de tráfico desde buscadores para la pauta que seguimos” (Murray, 2011: 467).

De esta forma, es posible identificar que el SEO impacta en la producción de noticias digitales al modificar su lenguaje para una mejor visibilidad en los buscadores y, a la vez, al crear una nueva toma de decisión sobre las tendencias que se identifican en la Web. Esta nueva toma de decisiones asume que alcanzar la visibilidad de los contenidos digitales en los buscadores a través del SEO se hace necesaria, pero es vista con incomodidad por algunos medios, bajo la premisa de que puede resultar engañosa para los lectores si solo se busca generar clics (Richmond, 2008).

“Una vez que sepamos qué está buscando la gente, ¿debemos escribir historias que respondan a esa demanda? ¿Los buscadores terminarán dictando la pauta periodística tanto como el formato que le damos a una historia? [...] Las preocupaciones son legítimas, pero no son preguntas para el SEO y no deberían interpretarse como tales. Son preguntas editoriales”, apunta Richmond (2008). El autor argumenta que el valor del SEO es “neutro”, pero las condiciones de competencia propiciadas por Google, y la forma cómo los editores se verán presionados a lograr visibilidad en Google, le otorga al SEO un peso diferencial en las decisiones editoriales.

La aplicación del SEO incluye el proceso de monitoreo de tendencias para potenciar la indización. Esta dinámica presiona los estándares de los medios digitales hacia el interés de su distribuidor, Google, bajo la idea de que sus resultados reflejan a la audiencia, o al menos a su psicología (*supra*: pág. 33). No obstante, el tráfico proveniente de Google está condicionado por factores que reflejan una demanda voluble e impredecible de contenidos, más que la preferencia por la fuente. La relevancia de los contenidos periodísticos digitales, interpretada cuantitativamente mediante la analítica web, desafía lo que se percibía como relevancia cualitativa (Murray, 2011: 475).

La versión digital del diario *El Comercio*, en un lapso de quince años —1997 al 2011— es un ejemplo sobre la priorización de la relevancia cuantitativa sobre la cualitativa:

En la actualidad, en el sitio web de *El Comercio* el valor de un periodista reside y se mide a partir de información estadística sobre cuántas notas genera y cuántas visitas obtienen estas. El viejo periodista especializado, que contrastaba fuentes y se preocupaba por la buena y amigable redacción de una nota, está en vías de

extinción en internet. Este ha dado paso a un periodista que actúa y trabaja contra el tiempo y al que se le exige, antes de escribir bien o planear una buena nota, producir la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible. (Sánchez, 2012: 94).

Cuando en los medios digitales se identifica una técnica que contribuye a la visibilidad, los límites entre la intención de redactar de forma clara y eficiente para el lector o redactar solo para obtener tráfico no son claros. En el caso de la BBC, hay ocasiones en las que se usan frases con palabras clave seguidas de dos puntos (“Copa del Mundo 2011: ...”) bajo la percepción de que Google News recompensa este uso. Pero ello da paso a una escalada de notas del mismo tipo por parte de los competidores (Murray, 2011: 475). El estilo de titulación es bastante eficiente también para el lector, pero es el objetivo de ser relevante para Google lo que parece determinar esa decisión.

Este efecto de “escalada de notas” funcionales para el SEO no es ajena al Perú. David Reyes, exeditor de *Gestion.pe*, describe una situación similar con un tipo específico de notas que se empezaron a publicar para ganar tráfico. Las notas eran sobre los *doodles* de Google (los cambios gráficos que Google hace a su logo en fechas conmemorativas).

“Una nota un *doodle* de Google había generado unos 100,000 usuarios. Fue un hito que después empezamos a replicar cada que vez que salía un *doodle*. La teoría era que la gente hacía clic en el *doodle* [en la página de entrada de Google] y las noticias relacionadas aparecían en los resultados. Pero a veces no necesariamente era así. El equipo de Business Intelligence nos preguntó cómo subió el tráfico y les explicamos. Y de pronto lo replicaron en todas las webs, y ya se perdió el sentido [de hacerlo]” (Anexo 1, pág. 138).

El SEO permite que los contenidos periodísticos digitales se adapten a una arquitectura web que ha sido diseñada para ser leída por máquinas. Pero el ecosistema que permite su llegada a una audiencia hoy fragmentada es dominado por una sola máquina, Google. Si las estrategias de SEO no conllevan un estándar sobre los contenidos periodísticos aparte del objetivo su visibilidad para generar tráfico, el único factor de competencia serán las ubicaciones en los resultados de búsqueda. Ello, como se ha visto a través de los ejemplos, puede alterar la producción periodística digital respecto de la marca que representa.

CAPÍTULO 3:

El valor agregado: de la economía al periodismo digital

Este capítulo propone el marco conceptual para analizar la producción periodística (*newsmaking*) de un medio digital y su proceso de agregación de valor. Se propone que el *newsmaking* se compone de una serie de actividades que agregan valor a la información primaria, en tanto el producto final refleja características mínimas de calidad, o lo que equivale a la propuesta de valor del medio.

Se desarrollará el concepto de valor agregado desde la economía hasta su adaptación al periodismo, bajo el modelo de valor agregado periodístico (Pellegrini, 2006), y se analizará el *newsmaking* como una cadena de valor que, en el caso del periodismo digital, tendrá sus propios actores y funciones. En el caso de *Gestion.pe*, se tomarán los fundamentos del periodismo especializado en economía y las características básicas del periodismo digital como una aproximación a su propuesta de valor.

3.1. La actividad económica y el valor agregado de la producción

Para Adam Smith, “el consumo es el único fin y propósito de la producción, y el interés del productor debe ser atendido solo hasta que sea necesario promover la satisfacción del consumidor” (Smith, 1961: 363). En esta dinámica económica, los participantes desarrollan una conducta particular denominada eficiencia: buscan alcanzar la satisfacción del consumidor mediante el menor esfuerzo posible. La eficiencia, a su vez, permite que el valor creado para satisfacer al consumidor sea superior al de los recursos usados para ello (Saari, 2006: 1).

Según Paul Samuelson, la relación entre el producto final y el valor añadido en el proceso productivo se refleja en el valor final de los bienes y servicios en el mercado. Así, el valor agregado es la diferencia entre los costos de los insumos y el valor de las ventas de un bien o servicio (Samuelson, 2002: 380), es decir, los costos relacionados al trabajo que ha transformado el estado inicial de los insumos. Para Smith, el gasto en el trabajo determina el valor de mercado de un producto frente a otro en una misma industria. Duménil nos recuerda que para economistas clásicos como Ricardo, el capital invertido

tanto en las materias primas como en el trabajo que las transforma variará según la industria (Duménil, 2006: 6).

Sin importar las diferencias sobre los determinantes del valor agregado, éste es interpretado como un indicador del desempeño de las actividades económicas (Saari, 2006: 3). El valor total de mercado de los bienes y servicios equivale a la producción total de bienes de consumo y de inversión, lo cual refleja que el valor agregado en la producción es demandado por el consumidor (Samuelson, 2002: 377). Si bien pueden existir diferencias en el costo de obtener insumos, el valor agregado se materializa a través del trabajo que transforma los insumos en un producto nuevo.

Desde una perspectiva contable, una empresa *crea valor* cuando la rentabilidad (ganancia sobre la inversión) de un negocio supera las expectativas de quienes apuestan por él (Amat, 2002:13). Una empresa puede registrar ganancias por encima de la inversión, pero no por ello cumplir con las expectativas de los accionistas, que buscan un retorno mayor a su inversión. De ahí que utilizar recursos eficientemente contribuya a lograr ese margen. Idealmente, el valor en el mercado de un producto será superior al de los costos de la producción, descontados los gastos operativos e impuestos (Amat, 2002: 35-36). Ello da una señal sobre el futuro de una firma: si produce *valor*, existe una ventaja competitiva en dicha actividad que la diferencia del resto (Chesbrough, 2006: 2).

Al igual que otras actividades económicas, el periodismo —como disciplina profesional— tuvo su origen en el acelerado desarrollo de la industria editorial de Estados Unidos, que permitió la impresión de publicaciones a bajo costo. La posibilidad de elaborar publicaciones periódicas a bajo costo generó una demanda de reporteros profesionales que las escuelas de periodismo de Estados Unidos se encargaron de formar. El periodismo de hoy nace como una actividad económica en una industria determinada, pero no son los periodistas quienes se ocuparon de su gestión como negocio desde un inicio (Gargurevich, 1997: 391-392).

En términos económicos, la actividad periodística profesional busca satisfacer a su audiencia a través de los medios de comunicación masiva. “El acceso a la audiencia y la asimilación por parte de esta de los contenidos informativos constituyen la única razón

de ser de los medios de comunicación. Si el mensaje no llega y no se asimila, no existe en absoluto comunicación” (Seijas, 2003: 77). Sin dicha comunicación, la empresa periodística no es posible. Si bien esta investigación no incluye a la audiencia como parte del *newsmaking*, es importante considerar que la audiencia justifica la existencia de la industria periodística: es el consumidor para el cual el medio busca generar valor.

Bajo el enfoque de la producción con valor agregado, los agentes que intervienen en el *newsmaking* se verán presionados a usar sus recursos de forma eficiente y, por lo tanto, sus decisiones modelarán las características del producto final. Por ello, el valor agregado se analizará de acuerdo al producto final —la noticia publicada—, así como las interacciones que se dan entre quienes lo elaboran. Desde la perspectiva del productor, dicho valor puede medirse en términos monetarios. Pero para esta investigación, el valor agregado será analizado de manera cualitativa. En este punto, la perspectiva del consumidor hace posible su medición en términos cualitativos.

3.1.1. La perspectiva del consumidor en el valor agregado

El valor se añade a la producción a través de la transformación de los insumos mediante el trabajo, pero el consumidor puede estimar cuánto valor se ha agregado en la producción si percibe un beneficio superior al de otros bienes similares. Ello se evidencia hacia finales de los años 90, y particularmente en la primera década del 2000, cuando los académicos que estudian los mercados y sus tendencias hacen énfasis en las cadenas de valor y las ventajas competitivas de ciertos actores del mercado, especialmente cuando atraviesan coyunturas disruptivas, como la entrada de nuevos competidores o un mayor uso de la tecnología.

Un referente importante de este análisis académico es Michael Porter, precursor de las estrategias empresariales sostenibles basadas en ventajas competitivas. Para este autor, el valor agregado no resulta solo de la eficiencia que se logra en la cadena productiva a través de la reducción de costos, sino que la percepción del consumidor puede tener un rol más activo en su estimación:

Una firma crea valor para el consumidor que justifica un precio *premium* (o preferencia por un precio equivalente) a través de dos mecanismos: rebajando el costo para el consumidor o elevando el desempeño para el consumidor [...] La diferenciación requiere que una firma sea única en crear una ventaja competitiva para el consumidor de una forma distinta a la de reducir su precio (Porter, 2008)

Para Porter, la clave en una estrategia de negocio competitiva es generar valor en su cadena productiva particular, que se construye con un objetivo: usar los recursos eficientemente, de forma que el valor de los bienes o servicios excedan la suma de los costos de los insumos. La única forma de lograrlo es a través de una ventaja competitiva que puede identificarse cuando se mide el valor de un negocio en relación con otras firmas rivales en una misma industria (Magretta, 2012. 64-65).

Cuando se habla de generar mayor valor agregado haciendo el menor sacrificio, ello restringe a que la estrategia para lograrlo sea reducir los costos de los insumos. No obstante, Porter propone que la creación de valor puede sostenerse desde la perspectiva del consumidor, cuando el precio percibido de un bien o servicio es superior al del promedio del mercado (precio *premium*). La novedad de su propuesta es que la preferencia por un producto y la voluntad para obtenerlo aumenta con base en aspectos emocionales o intangibles (Magretta, 2012: 70).

El consumidor es el equivalente a la audiencia de un medio. Para un medio digital, la audiencia es un conjunto de consumidores con una demanda de contenido frecuentemente efímera. En la industria periodística, al igual que en el resto de actividades económicas, la audiencia sostiene al medio a través de sus actos de consumo. En los medios digitales, el acto de consumo se mide a través de la analítica web, cuyas métricas se interpretan como indicadores de la conducta del consumidor sobre su preferencia por el medio.

Como se mencionó previamente, pese a que no se abordará la perspectiva de la audiencia sobre la producción informativa, es importante notar que el valor agregado puede generarse a través de intangibles como la experiencia del usuario, y que ello puede reflejarse en el producto publicado en la Web, por ejemplo, cuando la noticia contiene otros formatos que enriquecen la comprensión del hecho narrado. En todo caso, la ventaja

competitiva de un medio estará en usar uno o más recursos, tangibles o intangibles, de forma que se diferencie de sus pares en la misma industria.

El acceso a los medios de comunicación a través de los buscadores ha desafiado la capacidad de las instituciones periodísticas tradicionales de adaptarse a esta nueva forma de distribución y, a la vez, de generar ingresos. Ello porque el principal efecto de las plataformas digitales en el periodismo es su impacto “doble filo”: las características operativas de la Web cambian la experiencia del consumidor de forma positiva —al darle acceso a recursos a los que no podría acceder en un medio tradicional—, pero ello puede ser negativo para la economía del medio, cuando brindar una mejor navegabilidad o acceso a otros recursos fuera del sitio web implique exponerlo menos a la publicidad.

Un ejemplo sobre este efecto “doble filo” relacionado al SEO es la utilización de los enlaces. Para las webs de contenidos gratuitos, el tiempo de permanencia en una página equivale, en el mejor de los casos, a exposición publicitaria. Cuando se colocan enlaces en una noticia, el periodista le da la opción al lector de acceder directamente a las fuentes que menciona o dar crédito a otros medios si fuera necesario. Pero por razones comerciales, los medios evitan colocar enlaces que direccionen a los usuarios fuera de su página (Anderson, 2012: 95), pues ello reduce el tiempo de permanencia *on site*.

En términos prácticos, el lector puede regresar a la página original a continuar el consumo de la noticia, pero ello ya implica —en las estadísticas reportadas por Google Analytics— una reducción en la exposición del lector a una página con contenido publicitario. El valor agregado percibido por la audiencia, de tener acceso al insumo de la noticia y darle más credibilidad al contenido periodístico, no necesariamente contribuye de forma positiva a los indicadores comerciales en el entorno digital. La forma como se equilibran estas presiones puede determinar el tipo de ventaja competitiva que atraerá a la audiencia.

Siguiendo con el concepto de Porter, el componente intangible o emocional aumenta la voluntad de pago del consumidor (*willingness to pay*), lo cual refleja la preferencia de un producto sobre otro con el que compite. Este es el centro de una estrategia competitiva de diferenciación: más que enfocarse en la reducción de costos, la producción se enfocará en fortalecer la percepción de que un producto o servicio es más valioso para los

consumidores frente a productos similares. Un ejemplo ello se da en un escenario cotidiano para la industria de los productos orgánicos:

¿Por qué los consumidores tienen una creciente voluntad de pagar precios *premium* de trescientos o cuatrocientos por ciento por lo que siempre ha sido un *commodity* básico, como una caja de huevos? Hay varias explicaciones, todas relacionadas a una mayor conciencia de cómo se producen los huevos en las granjas. Para el consumidor consciente de su salud, el valor agregado es seguridad alimentaria. Para el amante de lo natural, tiene un mejor gusto. Para el amante de los animales, es el trato humano a las gallinas que ponen los huevos (Magretta, 2012: 70).

Al igual que Porter, Henry Chesbrough, director del Centro de Innovación Abierta de la Universidad de Berkeley, considera que el respaldo de un negocio competitivo es la creación de valor para satisfacer al consumidor, y no la generación de ganancias *per se*:

Un modelo de negocio tiene dos funciones importantes: crea valor y captura una porción de ese valor. Crea valor al definir una serie de actividades, desde materias primas hasta el consumidor final, que resulta en un nuevo producto o servicio con valor que es agregado a través de varias actividades. El modelo de negocio captura el valor al establecer un insumo, activo o posición únicos en esa serie de actividades en la que la firma tiene una ventaja competitiva (Chesbrough, 2006: 2).

Al hacer un símil con la producción de noticias, el proceso de creación de contenido permite al medio crear y capturar valor. A través de la noticia, el medio de comunicación llega a una audiencia que, de percibir valor en dicho contenido, lo consume, ya sea adquiriendo un diario o sintonizando un canal de televisión. Con ello, respalda la razón de ser de la organización periodística. Pero el periodismo digital transforma esa cadena productiva. La distribución de la información mediante buscadores es una experiencia que no existía para el consumidor de medios tradicionales, quien ahora llega a los medios que atienden sus intereses particulares. Así, para la institución que respalda al medio online, la audiencia no “llega” de manera automática, sino que hay que buscarla (The New York Times, 2014: 24).

“El futuro de los medios será tener el tipo de contenido que quiero en cualquier momento, lugar y dispositivo”, indica el director del Programa de Tecnología de la Universidad de Baja California para ejemplificar el impacto del entorno digital en el periodismo. La producción informativa se orienta así a satisfacer una nueva necesidad del consumidor: tener control sobre el contenido (Deiffel, 2009: 5). La noción de que la audiencia no está automáticamente cautiva por el medio y que ésta puede acceder tanto a los insumos como al producto final del medio, abren paso al uso del SEO como parte de las actividades del *newsmaking* para llegar más eficientemente a la audiencia.

3.1.2. El concepto de cadena de valor y los *trade-off* que la definen

Las características que diferencian a un producto de su competencia reflejan su valor agregado, pero no lo cuantifican ni califican. El *newsmaking*, al igual que otros procesos productivos, consta de actividades que serán más o menos relevantes para lograr las características de valor agregado de su producto final (Magretta, 2012: 73). La conexión entre estas actividades y los actores que las realizan, internos y externos al *newsmaking*, forman una cadena de valor.

Una cadena de valor ordena las actividades que sostienen a un negocio y permite evaluar tanto su costo relativo como su función en la diferenciación de sus productos o servicios. También permite identificar su ventaja competitiva, o lo que equivale a la forma de crear valor para los consumidores. Una ventaja competitiva puede tomar la forma de menores precios o brindar beneficios únicos que justifican un precio *premium* (Porter, 2008).

La ventaja competitiva, advierte Porter, no es eterna: eventualmente se generan las condiciones para que otras empresas la imiten. Por ello, aparte de las características propias de un producto, la adaptación de una empresa a un entorno competitivo se relaciona a su cadena de valor. Dicha configuración se basa en *trade-offs* o compensaciones, es decir, en elegir un camino sobre otro para diferenciarse de otros jugadores, pero sin que ello lo aparte de la industria en la que se sostiene.

Según este concepto, una vez que se elige una cadena de valor, no se puede elegir otra de manera simultánea. Un ejemplo es el modelo de negocio de fabricación de chips. En los años 90, las empresas que comercializaban ciertos productos tecnológicos, diseñaban y fabricaban chips por sí mismas. Ello generaba un problema para un segmento de actores: las pequeñas empresas. Éstas no podían costear la fabricación de sus propios chips, así que los grandes fabricantes les alquilaban locaciones de su propiedad cuando era posible.

Pero una empresa eligió ser un fabricante de chips diseñados por pequeñas empresas, y les brindaba una locación permanente. Con ello, estas pequeñas empresas dejaban de depender de las locaciones de los grandes fabricantes. Y para aumentar su valor percibido, este nuevo modelo de negocio garantizó a las pequeñas empresas los derechos de autor por sus diseños, lo que atrajo clientes rápidamente (Magretta, 2012: 122-23). Satisfacer a las pequeñas empresas pasó a ser una ventaja competitiva en un nuevo modelo de negocio de la misma industria.

El concepto del *trade-off* permitirá contextualizar el rol del SEO en las decisiones editoriales que configuran el valor agregado de la producción periodística digital. Para los medios digitales, el *trade-off* parece centrarse entre optar por tener una audiencia que crezca rápidamente o generar lealtad hacia la marca. Existe evidencia de que el rápido crecimiento de la audiencia de un medio digital se relaciona con una menor lealtad de la misma (Grueskin, 2011: 30). Medios como *New York Magazine* optaron, en su momento, por captar una gran audiencia en lugar de incrementar el *engagement* o lealtad de los usuarios. Para su editor, generar lealtad en los usuarios tendría sentido si su medio hiciera contenidos para suscripción, que no era el caso.

Si en los medios tradicionales había que elegir entre enviar a un periodista a la escena de un hecho o contratar a un colaborador externo, el salto del periodismo a Internet ha hecho el *trade-off* más imprescindible y agresivo. Un ejemplo son las varias formas de autodefinición por las que un medio digital puede optar. En la web hay más espacio y distintas temporalidades para tratar un solo hecho: el espacio del último minuto (*breaking news*), el del análisis rápido y preliminar, o el del análisis extenso y detallado (Anderson,

2012: 96). Optar por uno u otro producto estará relacionado con el *trade-off* entre generar audiencia o *engagement*, por lo que el SEO se usará de forma distinta.

Tanto en los medios por suscripción como los de acceso gratuito, el objetivo de “construir audiencia” genera menos lectores leales, lo cual se explica —aunque no únicamente— por la dependencia en el SEO. De otro lado, prácticas documentadas en medios *online* en Estados Unidos sugieren que si bien los contenidos por suscripción son diseñados para lectores más leales, priorizarlas tampoco revierte la tendencia de una audiencia poco leal. Aun así, investigadores de la Universidad de Columbia concluyen que competir por audiencia (tráfico de visitas) es un modelo desgastado, y que actualmente los medios “tienen que ofrecer algo más”, pero no explican qué (Grueskin, 2011: 31).

Para el análisis de la producción periodística digital, optar por ser un medio que busca visibilidad (para construir audiencia) antes que *engagement* (construir lealtad) es un *trade-off* con decisiones editoriales que modificarán el proceso de valor agregado de la producción informativa. Por ejemplo, en un medio tradicional, la cobertura podía dirigirse a audiencias geográficamente segmentadas. Los medios podían comprar noticias de servicios de cable con la seguridad de que un usuario en un lugar A no vería la misma información en el lugar B. Esas fronteras no existen en la Web.

En la Web, a través del buscador, el usuario tiene ahora acceso a una infinidad de fuentes primarias o de medios *online* para consumir una misma historia. Los periodistas que realizan la producción informativa de un medio digital se verán presionados a competir en torno a factores externos a los hechos noticiosos, como el ser ubicables en Google o seguir las tendencias de búsqueda de la analítica web. Con abundantes fuentes de información en Internet, ningún medio puede abarcar todos los modos de producción que le serían técnicamente posibles (Anderson, 2012: 95-96).

3.1.3. Los modelos de comunicación como cadenas de valor para la producción periodística

Como parte del marco conceptual para formular una cadena de valor del periodismo digital peruano, es importante reconocer que el punto de partida es el flujo de trabajo de los medios de comunicación masiva. Explorar los modelos de comunicación de los medios tradicionales, así como el fenómeno del *gatekeeping* que sucede en el proceso de selección de la información, es la base para analizar los cambios que el periodismo digital genera en esta cadena productiva.

Se tomará como referencia el modelo de Westley y MacLean, que explica la producción y el consumo de información en los medios de comunicación masiva. Éste amplía la premisa de Theodore Newcomb y su modelo de comunicación ABX, en el cual se infiere que la comunicación es una necesidad social y que los sujetos en la sociedad orientan sus relaciones en torno a la información que posean para comunicarse. Bajo esta premisa, los hechos que cambian las relaciones en la sociedad refuerzan la necesidad de sus integrantes de acceder a los medios de comunicación masiva (Fiske, 1990: 32-33).

En 1953, el ABX de Newcomb modificó el modelo lineal “emisor-mensaje-receptor” de Shannon y Weaver.

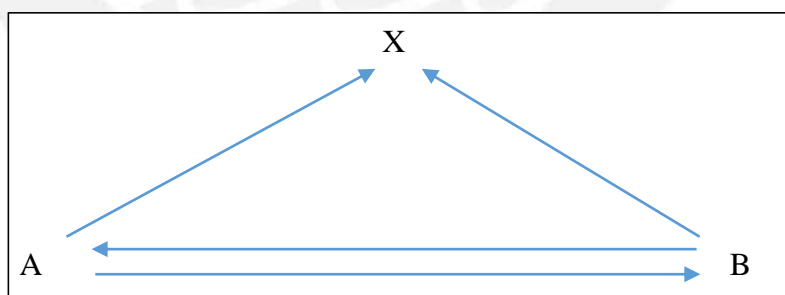


Figura 2. Modelo de comunicación de Newcomb

Para Newcomb, lo esencial de la comunicación es la búsqueda del equilibrio de la sociedad. En la Figura 2, X no es un mensaje, sino un evento que existe entre A y B, y las actitudes de estas partes frente al evento las llevarán a comunicarse: si X es una guerra, el gobierno (A) explicaría, por ejemplo, las razones de participar en ella pues los

ciudadanos (B) podrían rechazarla. Para reorientar sus relaciones, se comunicarán través de la prensa, la radio y la televisión (Fiske, 1990:32).

Cuando Westley y MacLean adaptan el modelo de Newcomb específicamente para los medios de comunicación masiva (1957), incorporan un elemento clave: el rol del editor.

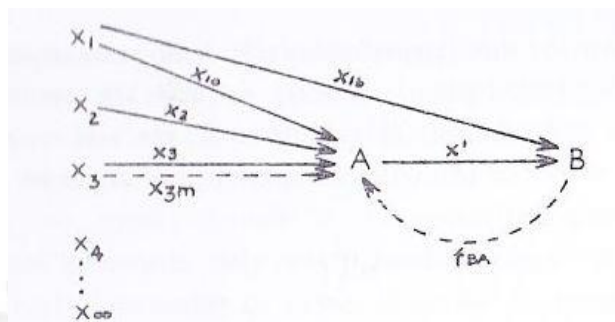


Figura 3. Modelo básico de comunicación

La Figura 3 define el modelo básico de comunicación de Westley y MacLean. En él, los eventos en el entorno de las partes comunicantes están representados por X_1 , X_2 , X_3 . Dichos eventos son seleccionados y abstraídos por la parte emisora (A), que transmite un mensaje (X') al receptor (B). Algunos de éstos eventos (X_{1b}) pueden también ser percibidos por el receptor, una consideración no explícita en Newcomb.

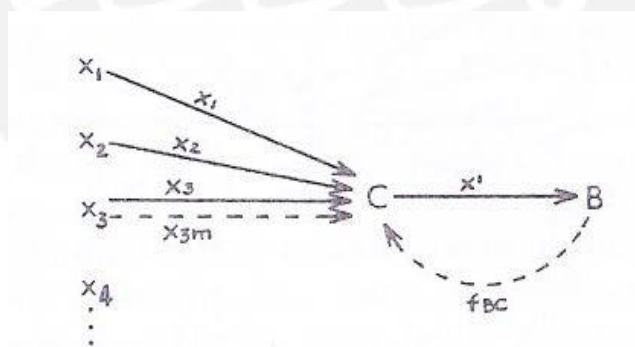


Figura 4. El lugar de la función editorial

En la Figura 4, los catedráticos incluyen una función “comunicadora-editorial” (C) que definen como “el proceso de decisión sobre qué y cómo se comunica”. En este modelo, el receptor (B) ya no percibe los eventos a los que está expuesto el editor, pero la selección

de información que realice éste se basa parcialmente en *feedback* (f_{BC}) del receptor (Fiske, 1990: 33), que en términos prácticos podría ser una carta al editor.

Llevado a los medios de comunicación masiva, el modelo de Westley y McLean resulta de la unión entre el modelo básico de comunicación y la inclusión de la función editorial:

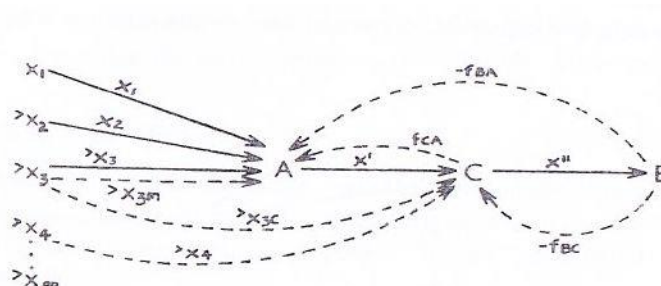


Figura 5. El modelo completo de Westley y MacLean

En la Figura 5, A puede ser visto como “el reportero que envía una historia a C”. La función editorial (C) puede ser representada físicamente por una sala de redacción, una estación de radio o televisión, y actúa como segundo filtro en la selección de hechos informativos del reportero (A). El rol de C es especialmente importante en el producto final del medio de comunicación, pues selecciona entre lo reportado (A) para que llegue a la audiencia de acuerdo a lo que percibe como adecuado para satisfacerla:

[...] selecciona entre los varios A para darles acceso al canal que llega a la audiencia, según criterios de relevancia percibida para las necesidades e intereses de la audiencia. [C] También selecciona directamente entre varios X para comunicarlos a B (la audiencia). Un aspecto implícito del rol de C es que sirve como agente de las necesidades de B, así como las de A. Esencialmente, este rol es *non-purposive*, no hay propósito comunicacional excepto como parte del objetivo de satisfacer a B (McQuail y Windahl, 1993: 41).

En este modelo, el rol de C regula la transmisión de los mensajes entre A y B sobre su entorno. Las críticas que el modelo ha recibido serán también válidas para sustentar nuevos elementos en la producción de noticias digitales, por ejemplo, la falta de inclusión de otros canales mediante los cuales las personas también se informan (Fiske, 1990: 34). Otra observación es que, al igual que Newcomb, Westley y MacLean proponen que las

relaciones entre los actores del sistema de comunicación son equilibradas y capaces de autorregularse. Sin embargo, dichas relaciones no son equilibradas en lo absoluto. A puede tener algo de poder sobre C y, por su parte, C depende del rol de A para proveer información con la que pueda operar (McQuail y Windahl, 1993: 44).

Pese a las observaciones, el principal aporte del modelo de Westley y MacLean a la investigación es que enmarca la función editorial como parte de la cadena informativa, un rol que existe también en los medios digitales. Si bien el modelo no lo explicita, la construcción de un mensaje en los medios de comunicación consta de dos procesos que serán analizados en relación al valor agregado periodístico: selección y creación (Pellegrini, 2006: 17). En el modelo de Westley y MacLean la selección de eventos en la sociedad (X_1 , X_2 , X_3) es la fase previa a generar información periodística (X_1).

En el proceso de selección subyacen las decisiones de inclusión y exclusión de la información, que determinarán cómo se construirá la noticia. En la comunicación masiva, estas decisiones forman parte de la teoría del *gatekeeper* o “seleccionador”, la cual explica que la transmisión de noticias depende de “puertas” que se abren y cierran en determinados canales de comunicación (Seijas, 2003: 144). Para la audiencia, el *gatekeeping* es lo que sucede en el proceso de elaboración de las noticias.

El fenómeno del *gatekeeper* en el periodismo se analiza por primera vez en un flujo de noticias de medios tradicionales conformado por los reporteros, los editores de las asociaciones de prensa o agencias de noticias (Associated Press, Reuters, etc.) y el editor de un diario local responsable de seleccionar solo algunas historias enviadas por las agencias de noticias (Serban, 2015: 16). La selección del editor del diario local sobre las noticias que llegarán a la audiencia abarca varios criterios, entre ellos, teóricamente, satisfacer las necesidades de su audiencia. No obstante, la forma cómo dichos criterios se priorizan nunca ha sido un proceso estático en el periodismo.

En 1950, por ejemplo, Maning White investigó las razones por las que un editor en un medio estadounidense rechazaba ciertos reportajes. La conclusión a la que llegó fue, por un lado, que parte de los rechazos podían deberse a que trataban temas con los que editor

no simpatizaba, y que éstos eran incluidos en la pauta periodística por no haber otra información “de mayor relevancia” (Seijas, 2033: 146-17). Por otro lado, Gieber, quien hizo la misma investigación pero con otro grupo de editores (de diarios vespertinos), concluyó en 1956 que la selección de noticias era más bien mecánica, pues había restricciones de tiempo y de espacio para las temáticas tratadas (Serban, 2015: 17).

En cuanto al proceso de creación de la noticia, Constanza y Pellegrini indican que esta fase sucede “entre la abstracción del entorno social y la producción de una pieza periodística” (2006: 17). A nivel teórico, la creación de la noticia tiene como fin que “el público puede formarse una idea coherente del hecho informado”. Es en la creación de la noticia donde la función editorial culminaría su tarea, si se toma como referencia el modelo de Westley y MacLean, antes de que el hecho informado llegue a la audiencia.

En esta etapa se realiza la última tanda de toma de decisiones que moldearán el producto periodístico. Los recursos narrativos son especialmente importantes, ya que estos reflejarán la participación del medio más allá de las fuentes y el contexto coyunturalmente noticioso de un evento. El estilo de redacción, los datos comprobables y el enfoque son parte de la creación de la noticia, y pueden detectarse en el producto final (Pellegrini, 2011: 31). Considerando a Porter, el puñado de actividades que diferenciarán la cadena de valor de un medio puede concentrarse más en la creación que en la selección, pues varios medios pueden coincidir en la selección de una misma fuente. La creación, no obstante, en un proceso que diferirá —al menos en parte— en cada medio.

En el flujo informativo, las reglas que gobiernan el *gatekeeping* han sido, teóricamente, el espacio y tiempo disponibles, la línea editorial, el criterio del redactor y la calidad de la información periodística que generan (Seijas, 2003: 145). En el periodismo digital, varias de las características operativas de la Web modifican el concepto tradicional del *gatekeeping* y, por tanto, modifican también el proceso del *newsmaking*.

Un primer ejemplo es que en la Web las limitaciones de espacio son distintas o, en todo caso, menores a las del papel. Esta plataforma soporta virtualmente todo el contenido que en el pasado se habría rechazado por espacio. Por su parte, la percepción del tiempo para

elaborar la noticia en el periodismo digital es mucho más limitado, como se ha visto en el Capítulo 2, pues el medio digital compite en tiempo real con otros para llegar a la audiencia. Además, el criterio de relevancia se verá afectado por la mayor disponibilidad de espacio y las nuevas posibilidades de presentación de la noticia que brinda la Web.

En general, el flujo de trabajo de los medios digitales elimina dos imperativos del flujo de trabajo de los medios tradicionales. El primer imperativo es que el medio tradicional tiene el control total del proceso de producción informativa, ya sea para una o más plataformas de manera simultánea; el segundo imperativo es que el medio produce noticias para ser consumidas y luego descartadas. Recogiendo a Anderson (2012: 70), el único imperativo de las redacciones web es que un producto periodístico pueda reutilizarse de varias formas en una o más plataformas.

Ello implica, por ejemplo, que el video relacionado a una noticia 'X' puede enlazarse o incrustarse a una noticia 'XY' ya sea porque es un seguimiento del tema en 'X' o explica algún detalle de 'XY' en particular. La noticia de último minuto puede difundirse como un titular y ampliarse posteriormente en la misma página mientras se desarrollan los hechos. La noción de que un producto periodístico puede ser reutilizado presenta diversas oportunidades de diferenciación, pero ello estará condicionado a los objetivos de la función editorial.

Sean cuáles hayan sido las reglas del *gatekeeping* en un medio tradicional, al volverse éste paraguas de un medio digital, la selección y creación de la noticia se ven alterados, precisamente, por las nuevas consideraciones que conlleva publicar para la Web y para los buscadores. Una de esas consideraciones será, como lo investiga esta tesis, la aplicación del SEO. La posibilidad de recibir información sobre la conducta de la audiencia —analítica web— es parte de la aplicación del SEO. Llevado al modelo de Westley y MacLean, el SEO involucra un componente de *feedback* que forma parte del *newsmaking*.

En lugar de que el *feedback* de la audiencia sea dirigido específicamente al medio, éste encuentra el *feedback* de la audiencia en diversas plataformas, desde las métricas web,

que indican tendencias de búsqueda, hasta información noticiosa, como denuncias en las redes sociales. En lugar de que el medio busque persuadir a los usuarios a compartir sus historias de forma exclusiva, Internet ha generado una rutina en la que los periodistas buscan la noticia también en plataformas como redes sociales, blogs, sitios de video o fotografía (Bradshaw, 2011: 139). La decisión de cómo se seleccionarán estos tipos de información en la Web será un diferencial entre un medio y otro.

Pese a las modificaciones que sufre el *gatekeeping* en la Web, se propone que la cadena de valor informativa aún es condicionada por la función editorial. En términos prácticos, las noticias reflejan un acuerdo entre quien las elabora y las edita. El proceso de selección es más una responsabilidad de los periodistas y no de los editores, pero aquellos terminan adoptando el marco de selección que sus superiores les confieren, ya sea de forma explícita (a través de manuales) o implícita (costumbre). El problema central es qué tanto la función editorial puede “salirse” de sus reglas de *gatekeeping* tradicionales para adaptarse a los desafíos de prevalecer en la Web.

3.2. El valor agregado periodístico y el concepto de calidad

Las cadenas de valor permiten identificar los elementos que generan valor agregado en la producción. Para analizar el objeto de estudio, la producción periodística digital y su valor agregado, se usará como guía la metodología del valor agregado periodístico (VAP), diseñado por la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) y aplicado a los principales medios de prensa y televisión de Argentina, Chile, Colombia y Perú. En dicha metodología, el VAP es “aquello que el medio y el periodista añaden a la información que el público podría obtener directamente” (Pellegrini *et ál*, 2011: 27-28).

De esta forma, la definición general de valor agregado puede aplicarse al flujo de trabajo de los medios de comunicación. Desde la frecuencia de cobertura (diaria, semanal, mensual), los temas a cubrir, las decisiones sobre quiénes elaboran las noticias y cómo se presentan a la audiencia, las actividades de la producción periodística tienen la capacidad de crear valor agregado en tanto logren transformar un insumo (información de diversas

fuentes) al que hoy en día no solo sus competidores tienen acceso, sino también su audiencia, y generar un producto diferenciado.

El concepto se enmarca, además, en la perspectiva del consumidor que plantea Porter. Un ejemplo básico sería la declaración de un personaje al cual el público no puede acceder con facilidad (el presidente de un país) o la cobertura de un evento al cual el público (o parte de él) no puede asistir (desde una conferencia de prensa hasta la cobertura de una guerra). Así, el valor agregado periodístico se asemeja más a un “beneficio percibido” por parte del consumidor. Pero ello también dependerá del tipo de medio que genere la noticia. Si se trata de un medio especializado en ciencia e investigación, por ejemplo, su audiencia percibirá más valor en noticias sobre ciencia e investigación que se diferencien de sus competidores directos y no si recibe noticias sobre política.

El principal problema que surge al tratar el valor que *crean* los medios es definir los “estándares” bajo los cuales se genera ese valor en la industria periodística (Pellegrini, 2011: 16-18). El escándalo de escuchas ilegales del semanario británico *News of the World*, por ejemplo, terminó con 168 años de historia de uno de los medios más populares de Reino Unido y, con ello, los estándares éticos del periodismo fueron duramente criticados (El Mundo, 2011). Así, el problema de la calidad y credibilidad de la producción informativa no es consecuencia de la era de Internet.

Un caso representativo de falta de controles editoriales —sin intervención de la Web— es el del periodista Jason Blair, que trabajó casi cuatro años para *The New York Times* publicando historias falsas (Barry *et ál.*, 2003). No eran falsas solo porque no ocurrieron, sino que en los casos en los que los hechos ocurrieron, sus publicaciones eran plagios de otros medios. El escándalo explotó en el 2003 y el daño reputacional al diario fue de tal magnitud que el *staff* de editores cambió completamente al punto de nombrar a un editor de estándares a tiempo completo y un editor del público, a modo de “defensor del lector” (Sullivan, 2013).

En el periodismo digital, que trajo consigo una nueva distribución de las noticias y nuevos consumidores, el cuestionamiento abarca hasta el concepto mismo de la “noticia”

(Deiffel, 2009: 3). Hablar de valor agregado en la producción periodística digital pone en discusión los “estándares” que diferenciarán la labor informativa de un periodista y la de un ciudadano en una red social, por ejemplo, sobre la ocurrencia de un asalto. ¿Basta con que el medio lo reproduzca fielmente un video ciudadano sin agregar otras fuentes? ¿Qué diferenciará a los medios al reportar el hecho? Las autoras del VAP abordan el concepto de “calidad” en el producto periodístico como una propuesta de requisitos mínimos que el medio buscaría cumplir (Pellegrini, 2011: 26).

El concepto calidad plantea, en primer lugar, un problema sobre qué “valores” o normas pueden considerarse para medir el desempeño de un medio. En segundo lugar, de lograr definir dichos parámetros, se genera también un problema sobre cómo cuantificar su cumplimiento (Pellegrini, 2011: 19). Para esta investigación, se considerará que la definición de calidad no existe como un estándar común a todos los medios de comunicación.

En la televisión de habla inglesa (Estados Unidos y Reino Unido), por ejemplo, hay evidencia sobre la subjetividad que caracteriza los discursos de los productores sobre el “drama de calidad” y el “buen drama”. Un “drama de calidad” se relaciona a criterios como “singularidad estilística”, “profundidad temática” y una narración que rete los límites de un género en particular. Y todo ello no necesariamente es un “buen drama”, un concepto más relacionado al profesionalismo con que se produce (Dhoest, 2014: 15).

La calidad también se relaciona a un tiempo y espacio en particular. Internet ha permitido expandir las nociones del flujo de trabajo de otros medios en sociedades ampliamente distintas y, con ello, la calidad de la información periodística es susceptible al cambio. Con esas consideraciones, definir la calidad de un producto periodístico no es una cuestión zanjada. Sin embargo, la diferenciación requiere de características mínimas para un producto. Al seguir la guía del VAP, la calidad se define con relación a “la presencia de aquellos elementos indispensables para la comprensión adecuada por parte del receptor del producto informativo y, por lo tanto, del hecho relatado” (Pellegrini, 2011: 20).

Medir el desempeño de un medio y relacionarlo con la calidad de su productividad no es una iniciativa nueva. Diversos medios realizan esta medición a través de indicadores como cifras de circulación, cantidad de personal contratado, publicidad vendida o cantidad de noticias generadas (Pellegrini, 2011: 25). Ninguno de estos indicadores, sin embargo, aborda la relación entre las noticias y las características básicas que el propio medio buscaría comunicar a su audiencia. El VAP se presenta como una alternativa a esta incongruencia:

“El VAP es una medición de la capacidad del medio y del periodista para entregar y, sobre todo, de procesar información, seleccionando y priorizando tanto lo que es noticia como las fuentes involucradas en el hecho” [...] “Es, entonces, la **medición de requisitos básicos**, dejando al margen elementos éticos, culturales y talento personal debido a que son difíciles, sino imposibles, de cuantificar respetando toda su riqueza, pero entendiendo de igual modo que son parte de la calidad última del producto” (Pellegrini, 2011: 27) (Negritas son de la tesista).

Entre los objetivos del VAP, las autoras definen que el valor agregado de un producto periodístico puede medirse a partir de dos funciones: función notarial y función de asignación de sentido (Pellegrini, 2011: 28). La primera se refiere al proceso de selección de información para construir la noticia. Mediante esta función, el medio legitima su capacidad de certificar que la selección que ha realizado —de entre todos los hechos y fuentes posibles— es fiable. La segunda función se relaciona con la creación de la noticia y con la agenda temática del medio. Sus características son observables en la noticia publicada y en la jerarquización de las noticias en la pauta temática.

La propuesta de medición del VAP de Pellegrini incluye una serie de variables para evaluar ambas funciones. Por el lado de la función notarial (proceso de selección), se considera el uso y diversidad de fuentes, el origen de las mismas y el rol que juega cada una en la noticia. Asimismo, la relevancia de la noticia se caracteriza por el impacto del hecho informado, por ejemplo, en términos de los actores involucrados en la sociedad. También se considera si ésta se originó por iniciativa del medio (entrevistas o investigación propia) o de la fuente (conferencia de prensa).

En cuanto a la función de asignación de sentido (creación de la noticia), la medición del VAP registra la variedad temática, la profundidad de la noticia según los datos comprobables (si incluye antecedentes y consecuencias), el estilo de redacción y el nivel narrativo, es decir, si se trata de noticias que dependen enteramente de declaraciones sin interpretación o si hay explicaciones o contexto agregado por el periodista. También se considera el enfoque, es decir, la intención comunicativa de la noticia, por ejemplo, si se asignan responsabilidades, se señala un conflicto o si es meramente descriptiva.

Estos son solo algunos ejemplos de variables que evalúa el VAP. Para el caso de las noticias televisivas, por ejemplo, se considera la variedad de planos. Como se ha indicado en la metodología (*supra*: pág. 17), se han descartado las variables que no se aplican al objeto de estudio. El proyecto VAP, al igual que esta tesis, no es una investigación sobre los efectos de la comunicación en la audiencia de un medio, ya que requeriría incluir al público para elaborar conclusiones. “Desde una perspectiva económica, este sistema de análisis [VAP] estudia el trabajo de los medios exclusivamente desde el producto, sin tomar en cuenta el desempeño de las otras condicionantes del proceso de producción”, como infraestructura o personal, ni otras variables de posteriores a la publicación de la noticia, como la distribución, publicidad o circulación (Pelligrini, 2011: 30).

Se considerará la aplicación del VAP a los medios tradicionales como guía para el análisis del valor agregado en el periodismo digital peruano a partir del caso de *Gestion.pe*. Aplicar el VAP a una plataforma digital implica que también deberán considerarse características distintas a los medios tradicionales para una evaluación más certera. Dejando de lado las características éticas y culturales que también están presentes en los medios digitales, queda definir los requisitos mínimos del periodismo digital y del periodismo especializado para evaluar el valor agregado y su relación con el SEO en el caso de *Gestion.pe*.

3.2.1. El valor agregado periodístico en los medios digitales

Para sustentar las variables usadas en la evaluación de *Gestion.pe* en relación a la configuración del valor agregado, se considera que los medios digitales en el Perú constan de cuatro características principales: hipertextualidad, multimedialidad, interactividad y

frecuencia de actualización (Yezer'ska, 2008: 120). Las tres primeras son directamente observables en cada noticia publicada, mientras que la última sólo puede ser detectada a través del flujo de trabajo en tiempo real. Para el análisis de la muestra de noticias no se ha considerado la frecuencia de actualización como un variable de valor agregado periodístico digital.

Ello responde a que esta investigación no incluye el análisis de una noticia en relación a otra, sino en relación a sus propias características de producción periodística y de aplicación de técnicas de SEO. Otro factor por el cual la frecuencia de actualización se ha excluido del análisis se debe a que la muestra de noticias, al ser relevante para el buscador de Google, no guarda un orden cronológico de publicación. Por último, la observación de la frecuencia de actualización es más certera si se realiza en tiempo real, pues la fecha de publicación de los contenidos web puede modificarse de forma posterior a su publicación sin ser advertido al momento de consultar dicho contenido.

La primera característica, la hipertextualidad, es la manera en que la redacción periodística (creación) puede interconectar información a través de hipervínculos. Esta narrativa “no lineal” es aprovechada para anexar información adicional u otros recursos (fotos, videos, audio) que no podría hacerse de otra manera en los medios tradicionales. En primera instancia, la audiencia percibirá la hipertextualidad como un beneficio en el consumo de la noticia. Que el beneficio sea tal depende también de la habilidad del periodista para orientar la lectura “no lineal” de su audiencia, y evitar desorientarla, así como de otras condiciones técnicas que permitan el despliegue de los elementos hipervinculados (Yezer'ska, 2008: 120-123).

Mark Deuze, investigador de *Amsterdam School of Communications Research*, coincide con la definición de Yezer'ska sobre la hipertextualidad, pero distingue dos tipos de enlaces: internos y externos. Los primeros dirigen al usuario a un sitio dentro del medio, mientras que los segundos son una señal de “apertura” y de consciencia de que la Web —y no solo el sitio de noticias propio— existe. Para este segundo grupo de enlaces, sin embargo, podría haber restricciones de uso relacionados a la propiedad intelectual y derechos de autor en el caso de algunos medios (Deuze, 2010).

Respecto a la multimedialidad, ésta se define como la vía para juntar más de un formato informativo en un mensaje: fotos, video, texto, infografías, audio, animaciones, etc. Para que la multimedialidad sea “adecuada”, se cumple una condición comunicativa y otra instrumental. Así, por ejemplo, si se juntan varios formatos de información pero no se llega a comunicar unidad en el mensaje, se desorienta a la audiencia. Por otro lado, si la interfaz de los elementos no permite la lectura o reproducción adecuada de los formatos usados, la multimedialidad termina siendo más un estorbo que una herramienta útil al periodismo digital (Yezers’ka, 2008: 123-125).

La multimedialidad es una de las herramientas más importantes de los medios digitales, en tanto aglutina al resto de plataformas en las que se desarrolla el periodismo. En la Web, la noticia puede contener audio y video a la vez sin que el medio digital tenga como origen a la radio o la televisión. Deuze señala, no obstante, que la multimedialidad se verá restringida por el crecimiento de la banda ancha, aún limitada en el Perú (*supra*: pág. 25) y los derechos de autor (un medio no podrá transmitir la señal de otro sin autorización, por ejemplo).

Así, por ejemplo, Deuze distingue dos formas de interpretar la multimedialidad. Por un lado, un medio puede ser multimedia desde una perspectiva de convergencia, como una suma de diferentes formatos. Por ejemplo, una noticia escrita que tiene un extracto de la misma en video. La segunda perspectiva multimedia sería un “paradigma divergente”, en el que la cobertura es pensada desde el inicio como una historia multimedia, lo cual permitiría al usuario acceder a la misma historia desde distintos formatos. Un ejemplo sería una entrevista en formato pregunta respuesta y un video que resume de la manera más completa posible toda la entrevista.

La tercera característica de un medio digital, la interactividad, rompe con las vías tradicionales de participación de la audiencia con el medio. En la prensa, por ejemplo, las cartas al director eran la única vía para ejercer esa comunicación (Yezers’ka, 2008: 125). La Web brinda canales iguales al medio y su audiencia para comunicarse, pero la interactividad dependerá de la libertad que el medio le otorgue al usuario para incorporarlo en las historias que produce. Así, la interactividad puede entenderse en tres

frentes: el control que el medio le ofrezca al usuario para consumir la información, la relación que se construya entre la audiencia y el medio, y la relación entre la audiencia y los periodistas (Yezer'ska, 2008: 128).

El control del usuario sobre el consumo de información en un medio puede darse de tres formas (Deuze, 2010): navegacional, funcional y adaptativa. La interactividad navegacional permite solo que el usuario conozca el sitio web a través de botones para pasar de una a otra noticia o a través de menús desplegables. La interactividad funcional permite al usuario comunicarse directamente con el autor de las notas (*mailto link*) y con otros usuarios través de debates moderados. Finalmente, la interactividad adaptativa se detecta en sitios que ofrecen, por ejemplo, *chatrooms* o personalización a través de '*smart webdesign*'.

En un ecosistema en el que los competidores son medios “digitales puros” —*pure players* o medios sin una versión *offline* de origen—, las noticias con enlaces (hipertextualidad), fotos, videos (multimedialidad) y participación de la audiencia (interactividad) son un estándar y no un beneficio *premium*. De otro lado, los sitios web de medios tradicionales son los que menos innovan en el desarrollo de las características mínimas de un medio digital (Deuze, 2010). De ahí que la explotación de las posibilidades operativas de la Web, aunque sea en su mínima expresión, sea considerada un valor agregado de los medios digitales frente a una audiencia que conoce su origen como un medio tradicional.

La característica más comúnmente observada en los medios digitales con origen *offline*, que Deuze llama *mainstream news sites*, es que apenas han desarrollado los niveles de interactividad navegacional y funcional. En un ecosistema de baja exploración y explotación de las funcionalidades web, aquellos medios digitales que inviertan en innovaciones o generen un flujo de trabajo para asegurar que al menos un tipo de interactividad se mantenga, ya representa una propuesta diferencial en un universo de medios con baja interactividad.

En el 2005, las experiencias de los equipos web de los medios peruanos no diferían demasiado entre sí: las informaciones de otros medios de la competencia servían para

actualizar la web en lugar de que los redactores *creen* noticias (Yezer'ska, 2008: 174). Recién en el 2009, los medios digitales peruanos comenzaban a superar la etapa de volcado de información para dar paso a una mayor multimedialidad, a través de la inserción de formatos de audio y video al texto (Salmón, 2009: 174-175). Hacia el 2012, redacciones como las de *El Comercio* estaban en pleno proceso de convergencia. Este proceso parecía priorizar más la forma que el fondo: los contenidos en línea —como indican sus redactores— no eran los “analíticos ni contextualizados”, sino aquellos que se enriquecían en varias entregas con más multimedia (Espinoza, 2012: 104).

En línea con los hallazgos de Deuze sobre las versiones digitales de medios tradicionales, sitios como *Gestion.pe* tienden a mostrar poco desarrollo en hiperxtualidad, multimedialidad e interactividad. Estos sitios se basan mayormente en enlaces internos y muy pocos externos; producen contenidos multimedia con un enfoque aglutinador de diferentes formatos y, finalmente, ofrecen una interactividad mayormente navegacional, con muy pocos casos en los que el medio brinda acceso para personalizar preferencias, comunicarse directamente con el periodista o editor (Deuze, 2010).

Los medios digitales se enfrentan a más de una limitación para competir mediante la creación de valor agregado. La baja penetración de la banda ancha que señala Deuze es una limitante que también se aplica al Perú. Recién en el 2011, con la concesión de la Red Dorsal de Fibra Óptica —que aún no entra en funcionamiento de forma masiva— se estableció que el valor mínimo de la banda ancha en el Perú sea de 2 Mbps (Montoya, 2015). En el 2011, de hecho, sólo el 23% de las conexiones a Internet fija eran iguales o mayores a dicha velocidad. Las mejoras, sin embargo, avanzan rápidamente: para el 2013, año del análisis, ya el 56% de las conexiones a Internet en el Perú eran de 2 Mbps o más.

Si bien es cierto que las mejoras técnicas en la calidad de Internet avanzan rápidamente, la poca competencia entre proveedores de Internet implica que el costo de acceder a Internet en el hogar es alto. Así, el 35% de quienes no cuentan con Internet en el hogar en las ciudades del Perú indican que el servicio es muy costoso (Ipsos, 2014). Si a estas limitaciones se suma que la cobertura periodística *offline* es prioridad en varios medios locales, la necesidad de innovar y mejorar la calidad multimedia de las noticias digitales,

a un ritmo distinto del tradicional “último minuto”, no resulta tan urgente como lo es maximizar la exposición del medio a una audiencia *online* pequeña y centralizada como la peruana.

El valor agregado en el periodismo digital, entonces, se observará en términos de las características indispensables para la comprensión del producto informativo, como lo hace la metodología VAP en los medios tradicionales. La capacidad de un medio digital de generar valor para su audiencia implica que ésta perciba un producto informativo al cual no podría acceder de otra forma, como en la versión *offline* del medio. Esta dinámica puede darse, por ejemplo, cuando un diario trata un tema internacional en espacio determinado, usualmente limitado para el desarrollo más completo de la noticia. Así, su versión digital podría trabajar el mismo tema con entrevistas exclusivas, videos o infografías que no podrían salir en el diario.

El valor agregado del periodismo digital discutido en investigaciones internacionales puede clasificarse en dos aproximaciones. La primera implica asumir que el valor agregado existe, pues Internet se percibe como “un mesías para un mundo mejor”. Bajo esta premisa, la pregunta de si existe o no valor agregado en el periodismo se transforma en “¿dónde encontramos valor agregado en el periodismo digital?”. La segunda perspectiva es asumir que no hay “valor agregado real” en el periodismo digital, pues este tipo de periodismo surge por seguir la tendencia de que “todo el mundo está en línea, así que nosotros también” (Deuze, 2010). De hecho, el periodismo digital en el Perú nació como un aventura “seguidista” de lo que para otros medios internacionales era más una estrategia ante el crecimiento de Internet (Yezers’ka, 2008: 173).

No obstante, de la intención “seguidista” hasta los actuales intentos de convergencia, las redacciones digitales peruanas tienen hoy rutinas de *newsmaking* propias que van dejando de priorizar la reproducción del medio tradicional que las respalda. De esta forma, la tesis propone un punto intermedio en la aproximación al valor agregado en el periodismo digital: pese a su origen “seguidista”, se asume que el valor agregado en el periodismo digital peruano existe en tanto su producción evidencia que es transformacional y que su flujo de trabajo es distinto al del equipo dedicado al medio tradicional. Las investigaciones académicas locales consultadas (Pichihua, 2012; Sánchez, 2012;

Espinoza, 2012) sugieren que los equipos web de un diario han generado rutinas que buscan —aunque no necesariamente logran— enriquecer la cobertura que realizan frente a sus competidores web y sus versiones *offline*.

Por ello, un medio digital también generará valor agregado no solo en relación a las prácticas de sus competidores online, sino en relación a la oferta de la versión *offline* que lo respalda. Mientras más contenido exclusivo y menos ‘copia/pega’ haya, la diferenciación del medio digital será mayor. Una crítica constante sobre los medios digitales de primera generación es, por ejemplo, el contenido *shovelware*, es decir, la reproducción fiel de los contenidos de un diario (Grueskin, 2011:129). El contenido diseñado para la Web será menos *commodity* mientras más se diferencie del formato de sus competidores e incluso de su propia versión *offline*.

Las características de hipertextualidad, multimedialidad e interactividad son orgánicas al periodismo digital hoy en día. La calidad de un producto digital puede definirse por la presencia de dichas características, pero su uso no garantiza de manera automática una capacidad más eficiente del medio de generar valor agregado. Aparte de la calidad operativa del periodismo digital, la calidad de la cobertura digital puede clasificarse por la prioridades de sus contenidos: editoriales (propios) o generados por los usuarios (*user-generated content*).

Deuze propone que sitios de noticias respaldados por una institución periodística tradicional, como *Gestion.pe*, calzarían como medios “concentrados en contenido editorial”, pues su prioridad son las piezas informativas (texto, audio, imágenes o videos) producidas y editadas por su personal. En estos medios, la función editorial es clave para los resultados del producto final. De otro lado, plataformas de libre publicación como *lamula.pe* serían medios “concentrados en conectividad pública”, pues lo producido ahí no se ciñe a reglas editoriales, sino a crear una comunidad.

En el caso de los sitios de noticias “concentrados en contenido editorial”, éstos se ciñen —o al menos parten con esa consigna— a la pauta periodística de su versión *offline*. Ello podría ser más viable para los medios especializados que para los generalistas, pues buscan satisfacer demandas más específicas de información. La información

especializada tiene aspectos estructurales que los medios de ese corte buscarán cumplir. En el caso de *Gestion.pe*, medio especializado en economía y negocios, los parámetros mínimos de su cobertura resultan de la historia del periodismo económico y de su propia marca, lo que permite establecer una valla más clara para evaluar su calidad.

3.3. El periodismo especializado en economía como propuesta de valor

El periodismo especializado permite identificar, de forma más acotada, las características básicas con las que un medio como *Gestion.pe* buscaría generar valor agregado en su producción de noticias. El periodismo económico en el Perú es relativamente joven en comparación con el Reino Unido, cuna de *The Economist* y *Financial Times*, y Estados Unidos, con *The Wall Street Journal*, diarios fundados a finales del siglo XIX (Coca y Díezhandino, 1991: 46-48). En el Perú, el primer medio especializado en economía fue la revista *Perú Económico* (1978), en tanto *Gestión* fue el primer diario en su tipo (Coloma-Pinglo y Atarama-Roja, 2014: 928).

La década de los 80 significó un nuevo periodo para la cobertura periodística de temas económicos a nivel global: las tesis neoliberales, impulsadas por Margaret Thatcher y Ronald Reagan, y la caída de los sistemas comunistas, que marcó el “fin de las ideologías”, produjo nuevos paradigmas de ordenación social y política: los mercados y los negocios. Para el periodismo económico, ello significó una renovada confianza en el sector privado: “millones de ciudadanos se convirtieron en inversores y emprendedores, con lo que se amplió el abanico de destinatarios de las noticias económicas” (Arrese, 2006: 43).

En el Perú el desarrollo del periodismo económico puede dividirse en tres etapas, antes y después de 1990 y a partir del año 2000. Hasta los años 90, la cobertura de la prensa económica, conformada principalmente por semanarios —*Perú Económico*, *½ de Cambio*, *Semana Bursátil*— estaba ligada a la crisis económica del país, por lo que los temas predominantes eran “bancarrotas, inflación, insolvencia, liquidación, reprogramación de pagos, pérdida de la capacidad adquisitiva” (El Comercio, 2012: 111).

A partir de 1990 se dio un nuevo contexto de reforma económica en la que la privatización y la llegada de capitales extranjeros configuraban un escenario de potencial crecimiento económico. Aun así, muchos de los temas previos a la reforma todavía eran parte de la cobertura económica, pues la incertidumbre y volatilidad de los mercados aún perduraba. “Todos estaban preocupados por la inflación, el dólar, las cifras en rojo [...] La gente quería saber si se logró recudir el déficit fiscal, si se podía alcanzar superávit comercial”, comenta Julio Lira, director del diario desde 1990 (El Comercio, 2012: 111).

A partir del año 2000, el Perú pasó de un gobierno que promovió la compra de líneas editoriales, y que sobornó a empresarios y políticos para asegurarse en el poder, a un gobierno transitorio. El escándalo político desbordaba la cobertura periodística nacional. Tras las nuevas elecciones del 2001, “la responsabilidad informativa volvía a centrarse en los procesos económicos” (El Comercio, 2015: 135). Y ello vino acompañado con una nueva demanda de información económica. El país era sede de empresas transnacionales, de grandes empresas peruanas que comenzaron a consolidarse fuera de Lima y fuera del país, con una clase media que comenzaba a generar excedentes, cuenta Julio Lira (El Comercio, 2013: 115).

En esta tercera etapa del periodismo económico, los términos que predominaban la cobertura eran más optimistas, como “crecimiento, expansión, inversión”. Los nuevos lectores demandaban información financiera, tanto del sector de banca como el no bancario, y los ejecutivos jóvenes buscaban aprender sobre publicidad, marketing y gestión empresarial (*management*). Todos estos temas coinciden con las líneas temáticas que caracterizan, en general, los requisitos mínimos de un medio periodístico económico.

El periodismo especializado permite que el periodista se concentre en un campo más reducido y abarcable de las relaciones sociales y sus actores. Además, a través de la especialización, el periodista puede hacerse más sensible a las problemáticas de los temas que cubre, a las necesidades de su audiencia y a los intereses de sus fuentes (Seijas, 2003: 73). En el periodismo digital de países desarrollados, se advierte también una tendencia sobre la importancia de este tipo de periodista frente a uno generalista:

El punto hasta el cual un periodista necesita tener un conocimiento profundo de algo aparte del periodismo está aumentando [...] En áreas como economía, ciencia, asuntos internacionales y negocios, la complejidad de la información y la velocidad en la que la gente quiere que se le explique y contextualice deja poco espacio para el periodista generalista promedio (Anderson, 2012: 35).

3.3.1. Los temas centrales y fuentes del periodismo económico

En rigor, el eje del periodismo económico reside en las actividades económicas de una sociedad. El paraguas de temas y enfoques, sin embargo, es más amplio que la definición propia de la economía como ciencia social, que se ocupa de “cómo los individuos y la sociedad deciden emplear los recursos escasos [...] para producir bienes y distribuirlos para su consumo” (Arrese y Vara, 2011: 83). La propuesta de valor de los medios especializados en economía se respalda en su propia temática, que será tratada con mayor profundidad en comparación con los medios generalistas, y en la posibilidad de adaptarse a la demanda de nuevos tipos de información sin abandonar su especialización.

Los rubros temáticos que definen al periodismo económico como tal permiten sentar sus características mínimas de contenido. Se tomará como referencia la clasificación de los autores Arrese, Del Río y Coloma-Pinglo y Atarama-Rojas para señalar los tres grandes ejes del periodismo económico que lo definen:

- a) **Macroeconomía.** Ésta es una subespecialidad de la política económica (Arrese y Vara, 2011: 84) y se caracteriza por el tratamiento noticioso de los indicadores sobre la actividad productiva, el empleo, la demanda (interna y externa), el sector público y la balanza comercial (Del Río, 2004: 89). En el Perú, al igual que en el resto de países, la cobertura a los tipos de industria se da en tres segmentos: primario (agricultura, pesca, minería), secundario (industria y construcción) y terciario, con rubros como el comercio, transporte y turismo (Coloma-Pinglo y Atarama-Rojas, 2015: 936).

Recogiendo a Del Río (2004: 93), las principales fuentes para cubrir este sector son estadísticas oficiales, con base en encuestas a la ciudadanía y empresas

(empleo, producción, contrataciones, etc.) o mediciones de las cuentas del Estado (balanza comercial, ingresos fiscales, reservas internacionales, etc.). Las fuentes oficiales son usualmente los bancos centrales, los ministerios de hacienda o economía, y entidades reguladoras de la competencia (Indecopi, en el caso peruano) y de ingresos fiscales. Del lado del sector privado están los gremios empresariales e institutos de investigación económica (Coloma-Pinglo y Atarama-Rojas, 2015: 937).

- b) **Microeconomía.** Este tipo de información es aquella relacionada a las empresas, definidas como personas jurídicas con fines lucrativos (Del Río, 2004: 121). La microeconomía es, para Arrese, una subespecialidad de los negocios, que también incluye información sectorial y de *management* (Arrese y Vara, 2011: 84). En el Perú, la información microeconómica incluye también al sector público, pues existen empresas estatales en los tres niveles de gobierno. Por el lado del sector privado, es importante señalar que en el Perú el liderazgo por sector está representado en pocas empresas. Por la escala de sus negocios, pocos jugadores tienden a generar portadas en la prensa económica local (Coloma-Pinglo y Atarama-Rojas, 2015: 938).

Las fuentes de la información microeconómica van desde los empleados de primera planta hasta sus propios accionistas. Los gremios empresariales y sindicatos son fuentes institucionales. En ambos casos, estas agrupaciones generan información sistemática de su sector (Del Río, 2004: 124). En el Perú, sin embargo, los sindicatos de trabajadores son prácticamente inexistentes como generadores de información sistemática, al contrario de los gremios empresariales, cuyas voces son recogidas con más frecuencia en la cobertura microeconómica.

- c) **Finanzas y mercado de capitales.** Arrese (2011: 84) distingue los mercados de la economía doméstica, pero que abarcan temas financieros tanto para una audiencia generalista como especializada. La cobertura en este sector puede clasificarse en dos ejes: mercado de capitales y finanzas, que incluirán los eventos del sistema financiero (bancario y no bancario), así como el ahorro y las inversiones personales, que van de la mano (ahorro y su administración).

Considerando a Del Río (2010: 107), la información financiera también cubre los acontecimientos de la política monetaria, cuya acción está dirigida a controlar las variaciones tanto en la cantidad como en el costo del dinero en el mercado a fin de, generalmente, controlar la inflación o la reducción del desempleo. El Perú, por ser un mercado pequeño y aún en camino a ‘desdolarizarse’, la cobertura diaria del costo de fondeo (tasas de referencia) y del tipo de cambio es esencial en la prensa económica local, especializada y generalista.

Otra particularidad del periodismo económico en el Perú es que la cobertura financiera es menos visible que las noticias macroeconómicas y empresariales (Coloma-Pinglo y Atarama-Rojas, 2015: 941). Dos factores explican esta carencia: se requiere una mínima especialización por parte de los periodistas para elaborar este tipo de noticias y, por otro lado, el público peruano no la requiere a gran escala, particularmente por el bajo nivel de bancarización en comparación con el resto de la Alianza del Pacífico y un mercado laboral altamente informal.

En este contexto, la información financiera más especializada estará dirigida sobre todo al sector empresarial, mientras que aquella relacionada al manejo de finanzas personales será más puntual y menos frecuente. Esta configuración del mercado implica que las principales fuentes de la cobertura financiera local se dividen en dos grupos. El primero, del lado del sector privado, incluyen a los bancos, las cajas, la bolsa de valores (en el Perú hay solo una), las microfinancieras, y sus respectivos gremios. Por el lado del sector público estarán el Banco Central de Reserva, y los reguladores, tanto de la banca, seguros y AFP, como del mercado de capitales.

En general, la cobertura del diario *Gestión* y de *Gestion.pe* cumple con los requisitos de contenido que caracterizan a una publicación especializada en economía. En la web, la adaptación a nuevos subsectores generó nuevas secciones que no existían en el diario o que guardaban alguna similitud con secciones ya existentes. Un ejemplo de nuevas secciones para la marca *Gestión* en su sitio web fueron ‘Inmobiliaria’ y ‘Tu dinero’, comenta David Reyes, exeditor web (Anexo 1, pág. 136). El planeamiento de estas nuevas

secciones, que se dio entre el 2011 y 2012, respondió a dos necesidades detectadas por el diario: responder al creciente *boom* inmobiliario nacional y a la demanda informativa de finanzas personales que no era posible incluir en la versión impresa por restricciones de espacio.

La sección “Tecnología” era también nueva, y respondía a la tendencia de principios de la década del 2000, de cubrir este sector como una subespecialización del sector microeconómico. A nivel global, además, ya existían también medios internacionales reconocidos en el tema, como *TechCrunch*, *The Verge*, *Mashable* o *Alt-140*, y fuentes expertas como McKinsey o Boston Consulting Group, ya elaboraban información sistematizada al respecto. Por otro lado, la sección “Tendencias” de la web era un símil de las secciones “Estilo” y “La Última”, dedicadas a artículos o entrevistas de ocio del sector empresarial. “Management” era otra sección permanente de la web, que no era extraña al diario, pero rotaba con temas como marketing en la sección “Estilos”.

El periodismo especializado permite definir una propuesta de valor informativa de forma más concreta y potencialmente menos maleable que el de los medios generalistas. De otro lado, el medio digital derivado de uno tradicional, si bien busca seguir la marca del medio tradicional, se verá enfrentado a nuevas fuentes de información que impactarán en producción y propuesta de valor de la marca periodística. Puesto que la Web ha permitido a los medios tradicionales plantear contenido que debían excluir en el papel debido a sus limitaciones físicas, se ha abierto la puerta a un sinnúmero de enfoques para cada contenido. Por su alcance más acotado, un medio especializado puede tener una línea más clara que uno generalista sobre qué incluir o no en su *newsmaking* cuando se enfrenta a las tensiones editoriales que genera la explosión de información disponible en la Web.

Capítulo 4: El valor agregado en el periodismo digital peruano y el SEO

Este capítulo analiza cómo las prácticas de SEO impactan en la producción de noticias digitales y la generación de valor agregado a través del caso de *Gestion.pe*. La evidencia encontrada sugiere que *Gestion.pe* —al igual que otras versiones digitales de medios tradicionales— debió optar por equilibrar dos aspectos contradictorios en su producción de noticias: un escenario de óptima calidad informativa y el uno de crecimiento exponencial del tráfico de visitas, siendo ésta última una meta de la gerencia del diario. Este esquema de *trade-off* entre uno y otro aspecto será dinámico y generará tensiones sobre la promesa de valor del medio.

En ese contexto, la aplicación del SEO se descompone en un proceso de dos partes: como la aplicación de técnicas que facilitan la indización de contenido en Google, que se incorporan al proceso de creación del contenido, y como el monitoreo de tendencias temáticas disponibles para incrementar el tráfico de la web, que se incorporan al proceso de selección. *Gestion.pe* ejemplifica que pese al esquema de *trade-off* bajo el cual funcionaba, una propuesta de valor clara evita que la producción periodística digital se desarraigue de la noción de marca del diario. De otro lado, el esquema de *trade-off* también incentiva la generación de contenido incoherente con dicha propuesta de valor, y *Gestion.pe* registró episodios que lo demuestran.

Para explicar estos hallazgos, el análisis se ha dividido en tres frentes, que desarrollan los subobjetivos de esta tesis: a) evaluación de la muestra de noticias de *Gestion.pe* y de las entrevistas realizadas a los miembros de su equipo web para conocer las características de su producción de noticias y su valor agregado; b) definición del SEO en el caso de *Gestion.pe* y su medición según los criterios de su equipo web y del área de Business Intelligence de Prensa Popular S.A.; y c) análisis de la muestra de noticias de *Gestion.pe* y las entrevistas realizadas a los miembros de su redacción web para definir la incorporación del SEO en su producción de noticias.

4.1. La producción periodística digital de *Gestion.pe*: flujo de trabajo y propuesta de valor

4.1.1. El flujo de trabajo: una mejor adaptación a la Web

En el periodo evaluado (julio-diciembre 2013), la producción de noticias de *Gestion.pe* muestra un notorio avance en comparación con el panorama de medios digitales peruanos del 2005 y del 2011. En el 2005, como se desarrolló en el segundo capítulo, las versiones digitales de los diarios dependían del ‘*copy/paste*’ de noticias internacionales, de otros medios locales (radio y televisión) y de la reproducción de su versión impresa. Tras ese primer periodo de dependencia de los medios tradicionales, a partir del 2011 se puede constatar la presencia de versiones digitales de diarios que planteaban un modelo de producción “integrado” entre la redacción web y del diario impreso, como en el caso de *Depor* (Pichihua, 2012: 109).

Pese a ello, en el 2011 el problema más recurrente era el manejo de los recursos humanos para la producción dedicada a la web. En el caso del Grupo El Comercio, este problema tenía lugar incluso bajo una política explícita de convergencia digital, que implicaba la colaboración de los periodistas del diario con la web. Como se vio en el segundo capítulo, esta dinámica no fue exitosa, lo cual limitaba una producción de noticias exclusivas por parte de sitios web como *peru21.pe* o el mismo *comercio.pe*. Otra dificultad era la disponibilidad de personal dedicado a la producción de contenido multimedia.

Gestion.pe superó el obstáculo de la producción exclusiva para la web al contar con personal con experiencia periodística, que trajo consigo una lista propia de fuentes. Desde el relanzamiento de *Gestion.pe*, su equipo web estuvo conformado por ocho integrantes (entre periodistas y economistas), quienes establecieron una rutina de trabajo independiente de la colaboración de la edición impresa para generar contenido exclusivo. Asimismo, la dificultad de generar contenido multimedia (video, audio o fotos) se superó parcialmente con la contratación de un videoreportero a tiempo completo.

David Reyes, entonces editor de *Gestion.pe*, explica que desde el planeamiento para la conformación del equipo se pensó en la productividad de cada redactor, considerando que no solo haría “volteo de notas” —edición de notas de prensa o cables de agencias de noticias locales e internacionales—, sino también producción propia (cobertura de eventos de prensa, entrevistas, búsqueda de temas propios). Pese a los notorios avances, una traba que *Gestion.pe* no logró superar fue la conocida tensión entre la producción periodística del área digital y del impreso:

A la web la miraban con bastante recelo desde la edición impresa. Todos tenían el temor de que iba a chocar con su trabajo, y la mayoría de ellos era gente con muy poca disposición a brindarte la mano. Julio [el director] era consciente de eso. Sabía cuáles iban a ser las resistencias y me las planteó desde el principio [...] Las definiciones [de los temas de cobertura] se hicieron bien de la mano con Julio, y después de esa etapa inicial en la que se definieron lineamientos básicos, con la llegada del equipo se fue armando una rutina, no tan prevista en un plan sino un poco implementada sobre el paso. (Anexo 1, pág. 137)

Antes del relanzamiento del 2012, *Gestion.pe* tenía una producción basada íntegramente en notas de flujo o “volteos”, explica Manuel Burgos, entonces subeditor de la web. A partir de ese año, el principal cambio en su producción periodística fue el concentrar la mayoría de sus recursos humanos en generar contenido propio: entrevistas en video, cobertura de eventos, gestión de medios sociales y la actualización de un boletín de noticias diario. Sin contar con la gestión de medios sociales, que en el 2013 pasó a ser una responsabilidad del área de Business Intelligence, la producción periodística de *Gestion.pe* a partir del 2012 puede clasificarse en cuatro elementos:

1. Notas de flujo con imágenes y/o video originadas por agencias de noticias locales e internacionales
2. Notas de flujo con imágenes y/o video originadas por notas de prensa y/o estudios enviados directamente a la redacción web
3. Notas propias con imágenes y/o video resultantes de cobertura fuera de la oficina
4. Entrevistas exclusivas con imágenes y/o video resultantes de cobertura fuera de la oficina

Durante el periodo evaluado, la descripción que hacen los editores y redactores entrevistados sobre su flujo de trabajo es que el equipo buscaba dar una respuesta lo más inmediata posible a los temas de coyuntura de la economía y los negocios en el Perú. En términos prácticos, ello implicaba conservar las notas de flujo, pero estar presente también en los eventos a los que asistía la redacción impresa de *Gestión* y de otros medios, pues dicha producción propia sería el valor añadido de la ya existente web. Según Reyes, si bien la “forma de la cobertura” *in situ* se definía “sobre el paso”, las nueve secciones de la web marcaban la pauta de qué debían cubrir: cinco de éstas replicaban las secciones del diario y cuatro se crearon en exclusiva para *Gestion.pe* (Cuadro 1).

Cuadro 5. Secciones de *Gestion.pe* a diciembre del 2013*

Sección web	Exclusivo en la web	Relación con el diario impreso
Economía	NO	Existe como Economía
Empresas	NO	Existe como Negocios
Mercados	NO	Existe como Finanzas
Tu dinero	SÍ	No existe como sección fija, pero su cobertura se incluye en Finanzas
Inmobiliaria	SÍ	No existe como sección fija, pero su cobertura se incluye en Negocios
Política	NO	Existe como Política
Tendencias	NO	Existe como Estilos
Tecnología	SÍ	No existe como sección fija, pero su cobertura se incluye en Estilos
Empleo & Management	SÍ	No existe como sección fija, pero su cobertura se incluye en Estilos

*Se excluyen las secciones de Opinión y Blogs, por no depender de la producción periodística del equipo web

Fuente: *Gestion.pe* y diario *Gestión* / Elaboración propia

Como se exploró en el tercer capítulo, el periodismo digital rompe con dos premisas de la producción periodística en los medios tradicionales: el control total del proceso productivo y el uso finito de la noticia. *Gestion.pe* es coherente con ello. Una primera característica de su producción periodística es, por ejemplo, la flexibilidad en el proceso de selección y creación de la noticia. En la rutina del equipo web, la forma de cubrir un evento —*e.g.*: con video o fotos—, se definía en cada caso particular. Ello coincide con la descripción de Anderson (2012: 71) sobre cómo la producción periodística digital, a diferencia de la tradicional, no tiene un control absoluto y predefinido sobre sus etapas.

Otro ejemplo de esta flexibilidad se refleja en la colaboración entre los propios miembros del equipo web. María Claudia de la Barra, economista y entonces redactora de *Gestion.pe*, describe un episodio de cobertura en tiempo real donde su trabajo consistió en enviar datos de último minuto —anuncios de adjudicaciones estatales— desde su teléfono móvil al editor o subeditor, los cuales eran usados para redactar notas rápidas desde la oficina. La presión por “ser primeros” era particularmente importante en dichos casos, pues *Gestion.pe* competía directamente con otros sitios web de diarios locales.

Otra característica de la producción periodística de *Gestion.pe* es que los contenidos se reutilizaban, una característica básica del periodismo digital. De la Barra describe, por ejemplo, que en una entrevista podía tratar un tema ‘x’ que respondía a una coyuntura específica (Anexo 5, pág. 152). Pero si en esa misma entrevista se había discutido un tema ‘y’, tal vez inactual pero ligado a las secciones de la web, el registro de la entrevista (usualmente en video) se trabajaba para una publicación posterior. El episodio calza con lo que Anderson señala como el flujo de trabajo ‘hackeable’, pues la Web abre la posibilidad de la reutilizar el contenido periodístico a través de la actualización y reutilización (*supra*: pág. 63).

En la lógica del buscador, el principal cambio que se generó en *Gestion.pe* con el relanzamiento fue la multiplicación de los elementos a indizar orgánicamente. Según el Interactive Advertising Bureau (IAB) en el Perú, en junio del 2012, a dos meses de su

relanzamiento, *Gestion.pe* registró 412,801 navegadores únicos². Para julio del 2013, registró 1,375,111 navegadores únicos, su pico más alto del 2013. Y para diciembre de ese año, los navegadores únicos (1,199,491) también fueron el doble que en diciembre del 2012. Puesto que *Gestion.pe* partía de una base menor a 300,000 navegadores únicos antes de su relanzamiento en abril del 2012, el objetivo principal del equipo web fue incrementar el tráfico de visitas.

El objetivo concreto del incremento del tráfico era llegar al medio millón de usuarios únicos mensuales en un año. Los resultados alcanzados muestran que el crecimiento fue exponencial. Reyes comenta que la gerencia era consciente de que la meta inicial sería difícilmente alcanzable. Una advertencia que le hiciera Cases i Associats, consultora que implementaba la integración digital³ del grupo El Comercio entonces, refleja dicha actitud: si se dedicaba íntegramente a las notas de flujo, podría llegar a los 800 mil usuarios. Como la meta fue largamente superada, “esta gente estaba delirando porque una página como Gestión, por el tipo de información que trabajaba y porque no éramos muy laxos del todo, había conseguido hacer tráfico”, detalla Reyes (Anexo 1, pág. 138).

Las nociones del equipo web sobre la propuesta de valor de *Gestion.pe* jugaron un rol clave en la laxitud que describe Reyes, lo cual puede equipararse con el rol de *gatekeeping* tradicional que sienta los criterios para la selección de la información difundida por el medio. En el periodismo digital, al eliminarse los límites de espacio y de formatos para presentar la información, el criterio de relevancia se enfrenta a la presión de responder no solo a la audiencia, sino al buscador. Así, *Gestion.pe* muestra que su principal desafío fue mantener los contenidos indizados en los primeros resultados de Google y conservar la calidad de la pauta informativa heredada del papel.

² La metodología de IAB Perú considera que un navegador único es cada acceso a una web desde un navegador al día. Si se accede más de una vez al día desde el mismo navegador, no se cuenta como otro.

³ La definición de este tipo de servicio está descrita en su sitio web <<http://www.cases-associ.com/es/proyectos/integracion>>

4.1.2. La propuesta de valor: periodismo económico y noción de marca

Todos los entrevistados afirman que la identificación del periodismo económico y de la pauta informativa del diario *Gestión* establece límites al objetivo cuantitativo de maximizar el tráfico de visitas de la web. Visto desde la perspectiva del periodismo económico, *Gestion.pe* cumple con la cobertura básica de macroeconomía, microeconomía y finanzas. Su capacidad de adaptarse a “la demanda de nuevos tipos de información sin abandonar su especialización” (*supra*: pág. 77) se evidencia en las secciones creadas solo para la web (Tu Dinero, Tendencias, Empleo & Management e Inmobiliaria), las cuales corresponden a un ciclo económico más expansivo (inversión y consumo) del país.

La rutina de producción informativa de Karen Rojas, entonces redactora de *Gestion.pe*, muestra que el periodismo especializado era visto como como diferenciador —en un mercado dominado por medios generalistas—. Dicha percepción definía, en parte, su selección informativa incluso para las noticias “blandas”:

Para las notas de Management y Tecnología, buscaba información en portales muy especializados en el tema: *Forbes*, *INC.com*, *The Verge*, *CNET* [...] Eran temas que a los que los medios generalistas no prestan atención porque tienen otro contenido que dar en su día a día; y como *Gestión* es un medio especializado, me podía abocar a eso, a tener la paciencia de buscar reportes exclusivos (Anexo 4, pág. 148).

En cuanto a la pauta periodística heredada del diario, esta se trasladó a *Gestion.pe* desde el nivel jerárquico más alto. Si bien la web tenía una meta de tráfico específica que era, a su vez, la única meta sobre la cual se informaba a la gerencia, la política del editor web era mantener la “marca” del diario, por solicitud expresa del director. Ello impactó considerablemente en la producción periodística digital en la etapa de selección de la noticia, según Reyes:

Nosotros estábamos muy pendientes de lo que hacía la edición impresa. La edición impresa era el referente [de la web] porque parte del reto inicial era que

el lector del papel no sintiera que la web fuera un producto distinto. Había una suerte de orden de Julio: “vean la edición impresa y que sea su referente permanente”. De hecho, en las tardes yo estaba viendo los *printers* [versión final del diario que va a imprenta] para ver qué temas venían al día siguiente. Y sobre eso empezaba a pensar si podíamos hacer una entrevista en la web (Anexo 1, pág. 137).

Con un equipo de ocho personas, en las que sólo el editor no generaba contenido y el subeditor estaba permanentemente en la redacción, *Gestion.pe* publicaba en promedio 50 notas al día de lunes a viernes, y 14 los sábados y domingos, según datos del mes de julio, su mes de mayor tráfico en el 2013. En ese mismo mes, el 87% de las notas correspondieron a la cobertura principal del periodismo económico: macroeconomía, microeconomía, mercados y finanzas. El resto de dicha producción era considerado como “más ligero” o inactual —según Reyes—, e iba en las secciones de Empleo & Management, Tecnología y Tendencias. En diciembre de ese año, cuando el tráfico cayó 12% respecto de julio, dicha proporción de notas, entre noticias “blandas” y “duras”, se mantuvo.

Sergio Sicheri, entonces jefe de Business Intelligence de Prensa Popular, explica que el reto de *Gestion.pe* de alinearse con el diario parte del problema común a todas las empresas periodísticas que ingresan a la Web: “ven todo por separado”. Ello implica, por ejemplo, que una marca periodística con base en una plataforma tradicional no verá a la plataforma digital como su igual. “Lo ven como [el diario] *Gestión* y *Gestion.pe*, cuando en realidad es *Gestión*”, agrega (Anexo 2, pág. 141). La gerencia de Prensa Popular había decidido entonces que el nuevo enfoque de marca implique que los redactores reconozcan que la noticia puede darse en la versión digital, impresa o en las redes sociales del diario, y que proviene de un solo lugar: la marca periodística que representan.

No obstante, la calidad los contenidos digitales —precedidos por una larga práctica del periodismo digital basado en el ‘copy/paste’ y ‘volteo’— no era la prioridad de la gerencia, especialmente para sitios web nuevos como *Gestion.pe*. Ello pese a que el principal impacto del ecosistema web para cualquier medio de comunicación tradicional se relaciona con las fronteras que definen su contenido. “La gerencia y los comités en esa

época decían: ‘para empezar a traer pauta publicitaria, necesitamos tráfico’”, indica Sichei al ser cuestionado sobre cómo el tipo de noticias que terminan atrayendo más tráfico son las de menor elaboración o incoherentes con la propuesta de valor del medio.

Luego de que *Gestion.pe* alcanzara su meta de tráfico, el siguiente paso sería “concentrarse en limpiar su contenido”. Este enfoque, de hecho, ya contaba con un antecedente: la web del diario *El Comercio*.

Cuando quieres crecer de la noche a la mañana en tráfico, tienes que arriesgarte a hacer este tipo de cosas. Le pasó a *El Comercio* cuando le ganó *La República* [en tráfico], y casi se mueren todos acá. En ese momento, en *El Comercio* dijeron “no podemos quedarnos atrás”, y se creó la sección “Redes sociales”, donde todos los días se creaban notas con “Facebook:”, “Twitter:”, “YouTube:”. Se hicieron 25 millones usuarios únicos en un momento. ¿Realmente quieres quedarte con eso? (Anexo 2, pág. 143).

De esta forma, la estrategia digital de partida tanto de *Gestion.pe*, como de los medios digitales peruanos que le precedieron, estuvo enfocada en potenciar el tráfico a costa de cualquier contenido que lo generara. Todos los entrevistados reconocen dicha afirmación, pero explican que *Gestion.pe* era un medio diferente porque buscaba alcanzar su meta de tráfico con la limitación de una pauta informativa más acotada que el de los medios generalistas. El periodismo especializado es, entonces, la principal propuesta de valor de la marca *Gestión* y es percibido por el equipo web como un límite de por qué no se implementaría, por ejemplo, una sección de “Redes sociales” como en *El Comercio*.

En cuanto al discurso oficial de la dirección del diario *Gestión* y de Prensa Popular, éste sugiere que la propuesta de valor de *Gestion.pe* se definió en base a la identificación del diario y de su versión web como productos complementarios:

Por la inmediatez, se determinó que *Gestion.pe* debía ofrecer, en primer lugar, toda aquella información noticiosa generada durante el día, aquella que por las necesidades empresariales del cambiante mundo moderno, ya no puede esperar

al día siguiente. Y, en segundo lugar, mucha información vinculada a las finanzas personales (El Comercio, 2015: 251)

De otro lado, ese mismo discurso describe la propuesta de valor de la versión impresa — aunque no es materia de esta investigación— como un producto que “compite” con la web. Esta dinámica generaría oportunidades para el diario *Gestión* directamente relacionadas a la calidad de su contenido:

¿Y qué quedaba para el diario *Gestión*? [...] el hecho de que *Gestion.pe* se convirtiera en su “competidor” en el periodismo de economía y negocios del país, abrió nuevas posibilidades para el diario. Con mucha imaginación, se mejoró aún más la calidad de su contenido, con más análisis, más investigación y más primicias, su circulación y lectoría aumentó (El Comercio, 2015: 251).

Ello va en línea también con el discurso oficial del Grupo El Comercio sobre la inexistente “crisis del papel” en el Perú que, finalmente, pone en un plano superior al producto físico (*supra*: pág. 22). Con ello, el Grupo El Comercio indica que su complemento web es, al menos por ahora, menos importante que su principal negocio: el papel. Lejos de ser una posición anecdótica, dicho discurso revela que la tensión entre las redacciones del papel y la web es un malestar extendido y da luces sobre por qué *Gestion.pe* tampoco logró superar, en el periodo evaluado, este fenómeno.

Con base en las entrevistas realizadas, los miembros del equipo web de *Gestion.pe* identifican —al igual que el discurso oficial de la dirección y gerencia del diario— que la inmediatez era una característica básica de su propuesta de valor. Ello, no obstante, solo es analizado desde el tipo de noticia que generan (coyuntural o inactual) y no el tiempo de respuesta a hechos particulares, que es la interpretación de “inmediatez” que hacen los entrevistados. Adicionalmente, es posible identificar que el equipo web tenía también consideraciones específicas sobre la propuesta de valor de *Gestion.pe*:

1. Brindar contenido relevante en distintos campos de la vida del lector más allá del entretenimiento, como en el campo económico o laboral.

2. Brindar análisis inmediato para que el lector entienda el contexto de las noticias económicas coyunturales.
3. Brindar contenido que no dependa de la producción de la versión impresa.

En el periodo evaluado, la producción periodística de *Gestion.pe* cumplió con dichas características. De las cinco secciones más leídas entre julio y diciembre del 2013, de acuerdo a datos de IAB Perú, se hizo una primera búsqueda de los diez primeros resultados de búsqueda de Google según cada sección. En total, de las 300 noticias posicionadas por Google en sus primeros resultados, sólo 74 (25%) correspondieron a notas realizadas en su integridad por el equipo web, según el modelo VAP y las características de calidad que la redacción web fijó. Éstas fueron las notas analizadas para conocer el valor agregado de la producción de noticias de *Gestion.pe*.

4.2. Análisis de las características de valor agregado periodístico digital de *Gestion.pe*

El valor agregado periodístico (VAP) plantea que los medios tienen una producción periodística que cubre requisitos mínimos de calidad a los cuales cada medio apunta. Desde una perspectiva económica, la transformación de cualquier insumo en un nuevo producto, con una propuesta de valor, genera valor agregado. Desde el marco del VAP, la propuesta de valor básica del periodismo es brindar información a la que el público no accede directamente, es decir, información que requiere de la selección y creación por parte del periodista y el medio (*supra*: pág. 64).

A diferencia de los medios tradicionales, los medios digitales asumen que sus noticias probablemente ya hayan sido publicadas por otros usuarios desde una plataforma propia (blog, por ejemplo) o que, de hecho, los mismos usuarios sean fuente de la noticia. Ante ello, el valor agregado del periodismo digital peruano, siguiendo el marco del VAP, tiene el reto de alejarse de la práctica del ‘copy/paste’ y de plantear enfoques o temas independientes de su versión de medio tradicional. Por tratarse de un medio web, aparte de analizar las características de su contenido periodístico, se analizarán las características de sus funcionalidades como medio web.

Universo de la muestra

Se hizo una búsqueda en Google a través de la función de ‘Búsqueda avanzada’, donde se usó la característica ‘site’ para especificar la sección sobre la cual Google desplegaría sus primeros resultados de búsqueda. No se usó ninguna palabra clave específica, pues Google desplegaría los contenidos correspondientes sólo a las secciones indicadas en la función ‘site’ (e.g.: ‘site:gestion.pe/tendencias’). Las secciones analizadas fueron Economía, Tendencias, Tecnología, Empresas, Política, Tu Dinero y Empleo & Management. Éstas fueron escogidas previamente con base en las cifras de IAB Perú sobre las cinco secciones más leídas de *Gestion.pe* en un intervalo mensual entre julio y diciembre del 2013.

Con dichos parámetros se obtuvieron 50 notas por mes, las cuales sumaron 300 notas en el periodo evaluado. De estas, se seleccionaron solo aquellas que fueron producidas íntegramente por el equipo web de *Gestion.pe*. Con ello, quedaron excluidas las notas que i) eran una reproducción de la versión impresa, ii) eran un ‘volteo’ de las agencias de noticias iii) eran reproducciones de radio o televisión sin firma del autor. De las 300 notas que arrojó Google en el periodo evaluado, tras dicho filtro, quedaron 74 unidades de muestreo.

La búsqueda en Google se realizó entre febrero y junio del 2015, en distintos días al azar, en el navegador Google Chrome. Las búsquedas se realizaron sin identificación de usuario (sin estar ‘logueado’ a la cuenta de Google) y antes de cada búsqueda por sección se procedió a borrar el historial y las cookies a través de la función ‘Borrar desde el inicio de los tiempos’ de Google.

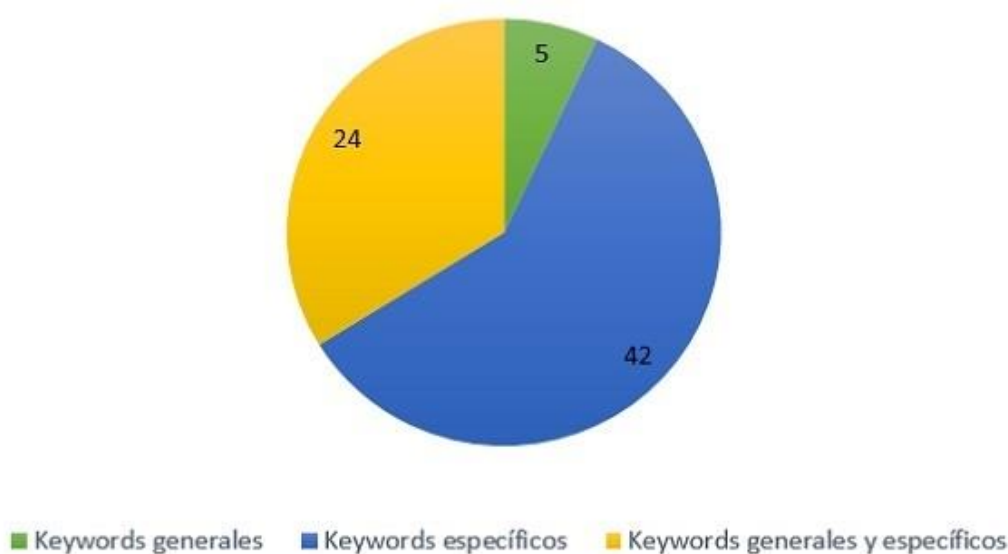
4.2.1. Variables de calidad como medio digital

Hipertextualidad

Las 74 notas analizadas contienen hipervínculos, una característica primordial de los medios digitales. Según las recomendaciones para la aplicación del SEO de Google

(*supra*: pág. 40), estos enlaces pueden ser generales o específicos, pero deberían relacionarse principalmente a palabras clave o *keywords* correspondientes al tema de la publicación. En el caso de *Gestion.pe*, los enlaces con palabras clave específicas se encuentran en más de la mitad de las notas, y aquellas que combinan palabras clave específicas y generales son el siguiente grupo más representativo de notas (Gráfico 2).

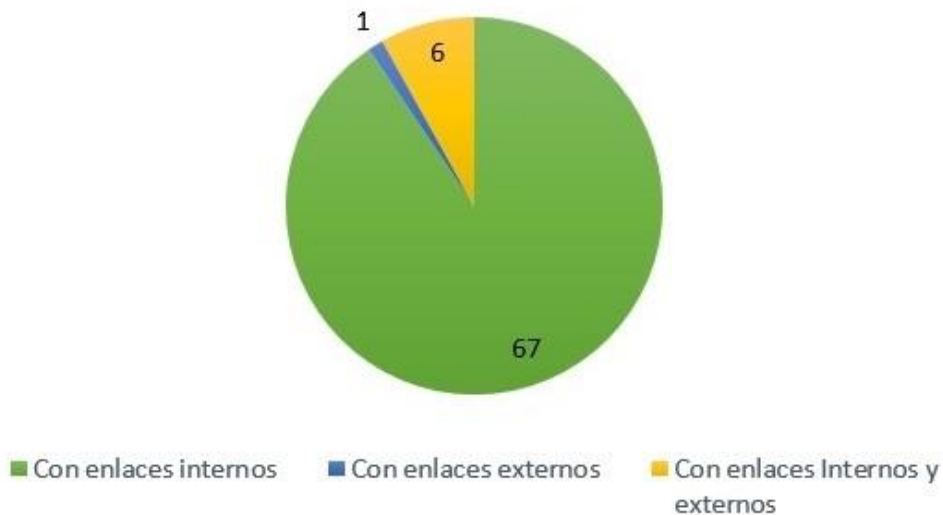
Gráfico 2. Distribución de notas según el contenido del enlace



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

El uso de enlaces que refieren a contenido específico sugiere que la audiencia recibe información adicional relacionada a antecedentes o fuentes que dan contexto a la noticia redactada. No obstante, los enlaces usados son en su gran mayoría internos en lugar de externos (Gráfico 3). Ello indica también que existe poca “apertura” del medio hacia señalar fuentes originales obtenidas de otros sitios web (*supra*: pág. 69). El propósito de esto es evitar redirigir tráfico fuera de la web, pues retenerlo y aumentar su tiempo de permanencia se percibe como un indicador de buen desempeño del medio.

Gráfico 3. Distribución de notas según el tipo de enlace



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

El entonces editor web de *Gestion.pe* reconoce que los enlaces internos pueden no representar ningún beneficio en particular para la indexación del contenido en los primeros resultados de búsqueda de Google, y explica que el hábito de priorizar los enlaces internos sobre los externos ha sido prácticamente institucionalizado en el Grupo El Comercio, pese a que ello podría ser realmente inútil como técnica de SEO. Si bien los enlaces externos son una señal de apertura hacia otras fuentes de información y potencialmente más beneficioso para el lector, se optaba por la tradición.

Multimedialidad

Un salto importante en la calidad de *Gestion.pe* como medio digital tras su relanzamiento fue el uso de otros formatos de contenido digital aparte del texto. Las imágenes o los videos están presentes en todas las notas analizadas, y éstos pueden reproducirse en interfaces de fácil acceso para el usuario: las imágenes se cargan en formato .jpg, mientras que los videos no superan los cinco minutos y se cargan en YouTube.

En términos de formatos multimedia, Reyes explica que los videos eran la novedad en el periodismo económico. La afirmación es respaldada por una de las redactoras, quien explica que *Gestion.pe* debía generar al menos dos notas exclusivas con video por día. En total, el 58% de las notas analizadas contienen videos y el resto, imágenes fijas, principalmente fotografías. En cuanto a la función de ambos formatos, se ha identificado que en gran parte son elementos narrativos y no sólo apoyo de las noticias (Gráfico 4).

Gráfico 4. Distribución de notas según la función de videos y/o imágenes



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

El material audiovisual en la Web, como en la televisión, puede tener una función narrativa o de apoyo. Las imágenes de apoyo se usarán principalmente para indizar contenido para los resultados de imágenes de Google. La función narrativa implica que existe una relación puntual entre el material audiovisual y el texto que aporta a la comprensión de la noticia. En el caso de *Gestion.pe*, los videos son principalmente extractos de una entrevista (con texto en formato pregunta-respuesta) o de algún sitio en el que se desarrolla un evento (con texto en pirámide invertida). Según la clasificación de Deuze (*supra*: pág. 70), ello refleja un enfoque de multimedia convergente, en el que se “suman diferentes formatos”, lo que sugiere un nivel básico de multimedialidad.

Interactividad

Este indicador consta de tres elementos: la relación de la audiencia con el medio, de la audiencia con el periodista y el control que el usuario tiene sobre el consumo de información. Se ha analizado solo este último elemento, pues otros dos aspectos, el de relación de la audiencia con el medio y con el periodista (Yezers'ka, 2008: 128), requiere un análisis de la audiencia, que no es parte de esta investigación. Según Deuze, el control que el usuario tiene sobre el consumo de información en la Web se da de tres formas, desde un nivel básico hasta uno más sofisticado: navegacional, funcional y adaptativa (*supra*: pág. 71).

La interactividad navegacional, el nivel más básico, está completamente cubierto por *Gestion.pe*, pues las indicaciones de cómo navegar de una página a otra y entre secciones están claramente definidas en la estructura del sitio. Sin embargo, la interactividad funcional, que permite a los usuarios generar discusión entre ellos o con los periodistas, y la adaptativa, que ofrece un diseño web que puede personalizarse, son nulas. Ello va en línea con la tendencia de que las versiones digitales de medios tradicionales no tienen como prioridad establecer una relación distinta a la que el medio tradicional ya tiene con su audiencia. Es decir, ignoran cómo explotar las posibilidades más disruptivas de la Web.

4.2.2. Variables de calidad en el proceso de selección

Diversidad de puntos de vista y de tipos de fuentes

Uno de los principales aspectos de la producción de noticias es el uso de las fuentes. El acceso exclusivo a éstas, su credibilidad y especialización generan valor en la cobertura de cualquier hecho noticioso. Las fuentes se definen en la etapa de selección de la noticia. De la metodología VAP se han recogido dos variables a analizar: diversidad de puntos de vista y de tipos de fuentes. La primera se refiere a las diferentes perspectivas que pueden brindar las fuentes —independientemente de sus inclinaciones políticas o ideológicas—. Es decir, una nota podría tener tres fuentes pero que brindan un solo punto de vista.

De esta forma, se considera que hay diversidad de puntos de vista solo si diferentes fuentes aportan diversas perspectivas (Pellegrini *et ál*, 2011: 44). De acuerdo a las notas analizadas, *Gestion.pe* tiene aquí su punto más flaco: el 93% de las notas se construía en base a un solo punto de vista. Dos impedimentos para una producción periodística con más diversidad de perspectivas y, por ende, lograr contenidos con contraste de fuentes, han sido la naturaleza de respuesta inmediata de la web y el personal disponible para hacer este tipo de contenido, que debía producir dos notas exclusivas cada día.

Reyes explica que su escenario óptimo de producción de noticias no es uno en el que cada nota se basara en una fuente, que usualmente provee una sola perspectiva de un hecho noticioso. Tanto él como los redactores entrevistados concuerdan en que el tiempo y las exigencias de producción a nivel cuantitativo eran una de las mayores condicionantes de la escogencia de fuentes. Para Reyes, si se quería mantener la rutina de generar videos diarios, no era posible que una sola persona generara un artículo contrastando más de una fuente. “Sentíamos que nuestro aporte era hacer videos sobre economía. Era un campo en el que nadie estaba haciendo eso y fuimos por ese camino”, apunta.

En cuanto a la segunda variable, la diversidad de tipos de fuentes, ésta se refiere a la cantidad de fuentes personales o directas y fuentes documentales. A su vez, esta categorización puede dividirse en fuentes oficiales (gubernamentales o privadas) y fuentes de línea editorial (expertos). Las notas analizadas confirman que la producción periodística de *Gestion.pe* que buscaba generar más valor agregado se basaba en fuentes directas (personales) antes que en documentales (comunicados, informes, notas de prensa), pues un 58% de las fuentes usadas son personales.

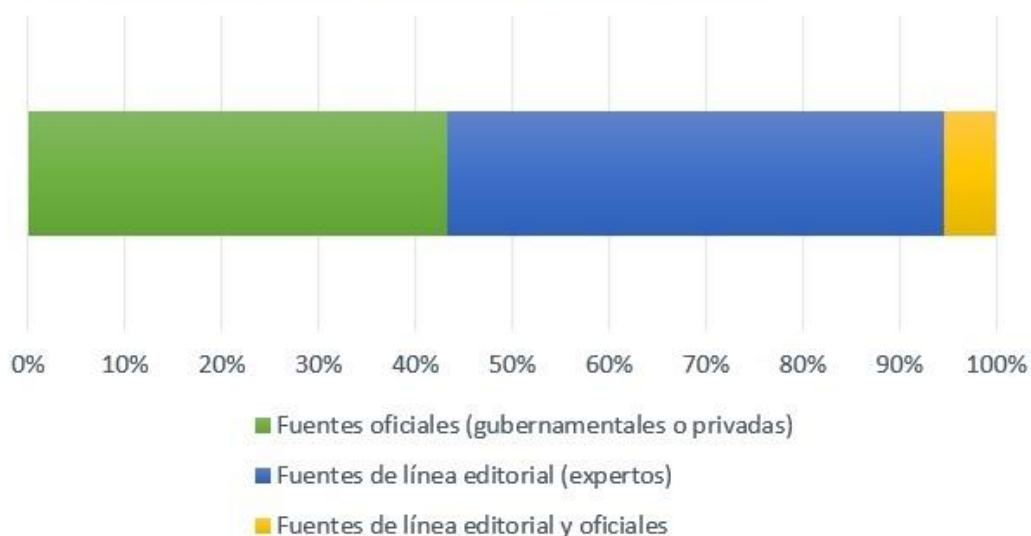
Ello sugiere que hubo salidas de la redacción y manejo propio de fuentes, una rutina de producción digital que confirma la independencia del equipo web de la rutina del diario. En cuanto al origen de las fuentes (oficiales o de línea editorial), el videoreportero y las dos redactoras entrevistados señalan que las fuentes del sector empresarial eran sugeridas por el propio editor o, en el caso de temas más coyunturales, las fuentes predilectas eran de línea editorial, es decir, especialistas del sector académico, una característica que daba

la percepción de “complementar” al diario y, a la vez, dar vitrina a una fuente poco consultada por la prensa, en opinión del videoreportero:

Que [la web de] Gestión haya estado muy ligada a la academia le da mucho valor agregado. Usualmente los medios te brindan [solo] la interpretación de los periodistas, o es un economista que de pronto comenta el tema. Nosotros íbamos a la academia, que le daba un nuevo enfoque [a la cobertura], y que creo educaba al usuario (Anexo 6, pág. 153).

Si bien las notas *Gestión.pe* analizadas según los tipos de fuentes utilizadas confirman la percepción de los entrevistados, la predilección que señalan los entrevistados por las fuentes de línea de editorial (expertos fuera del sector empresarial) no opacaba el uso de fuentes oficiales. Como lo muestra el Gráfico 5, el uso de fuentes de línea editorial supera ligeramente al uso de fuentes oficiales:

Gráfico 5. Distribución de notas según tipo de fuente (%)



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

Base: 74 notas

Relevancia por implicancia geográfica

Otro aspecto evaluado como parte del proceso de selección de la noticia es la relevancia. Se ha tomado en cuenta sólo uno de los aspectos señalados por la metodología VAP: cercanía geográfica. Al tratarse de la Web, las notas pueden enfocarse en noticias

relevantes para grupos específicos locales o, de otro lado, tratar temas internacionales sin implicancia local que pueden también ser relevantes para la audiencia de *Gestion.pe*. Las noticias analizadas, relevantes para Google por aparecer en sus primeros resultados, eran de corte local, seguidas de noticias internacionales sin implicancia local (Gráfico 6).

Gráfico 6. Distribución por peso informativo: relevancia por implicancia



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

Cabe mencionar que Google filtra la relevancia de los contenidos en sus resultados de búsqueda considerando tanto la ubicación de los usuarios como las páginas relacionadas a su búsqueda actual a las que haya accedido anteriormente. Si bien es cierto que la muestra sugiere una producción de noticias locales con implicancia local, el tráfico de *Gestion.pe* en el periodo evaluado no refleja una audiencia enteramente local. Según cifras de IAB Perú, la audiencia internacional representaba en promedio el 29% del tráfico total de *Gestion.pe* entre julio y diciembre del 2012, cifra que creció a 35% en el mismo periodo del 2013.

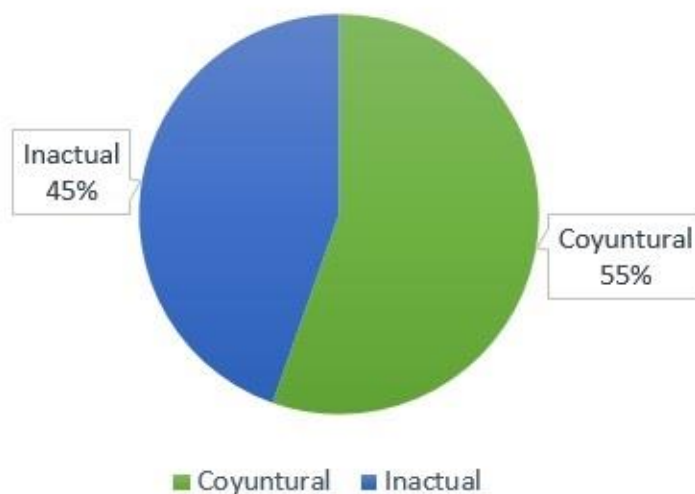
Temporalidad de la noticia

Parte de la propuesta de valor de *Gestion.pe*, como la describe el equipo web, era brindar una respuesta lo más inmediata posible a los eventos noticiosos de economía y negocios

del país. Por ello, según Reyes, la web no apuntaba a marcar “agenda” —traer temas a discusión en la cobertura de otros medios— sino complementar la cobertura de hechos coyunturales con un enfoque económico. Pese a ello, los redactores expresan que su rutina de trabajo incluía la búsqueda de enfoques propios. Éstos pueden ser considerados, en parte, como la selección de información atemporal o inactual.

Paulo Rivas, videoreportero, explica que esta cobertura inactual constituía una “agenda propia”, pues la especialización de los redactores les permitía encontrar enfoques más explicativos que otros medios, orientados hacia los antecedentes de un hecho noticioso. Sin embargo, Reyes explica que con los recursos que contaba y las metas que debía cumplir, el foco de *Gestion.pe* fue siempre responder a las grandes coyunturas. Así, el contenido periodístico que terminó posicionándose en los primeros resultados de Google fue el coyuntural (Gráfico 7). La diferencia con el contenido inactual, sin embargo, no es tan amplia. La aplicación del SEO, que se desarrollará más adelante, habría aportado a dicho posicionamiento, según perciben los entrevistados.

Gráfico 7. Distribución según la temporalidad de las noticias



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

Base: 74 notas

4.2.3. Variables de calidad en el proceso de creación

Diversidad temática

En el marco del VAP, la diversidad temática se calcula en base a la pauta informativa, en la cual se registra el frente noticioso principal correspondiente a cada noticia (Pellegrini *et ál*, 2011: 48). En el caso de *Gestion.pe*, como se identificó anteriormente, su pauta informativa general consta de nueve secciones. En el caso de la muestra, ésta pasó primero por el filtro de las cinco secciones más leídas en cada mes del periodo evaluado (Cuadro 6), según cifras de IAB Perú.

Cuadro 6. Secciones más leídas según visitas únicas (julio-diciembre 2013)*

Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tendencias	Economía	Economía	Economía	Economía	Tecnología
Economía	Tecnología	Empresas	Empresas	Empresas	Economía
Empresas	Empresas	Tecnología	Tecnología	Tecnología	Empresas
Tecnología	Tendencias	Tendencias	Tendencias	Tendencias	Tendencias
Política	Tu Dinero	Empleo & Management	Empleo & Management	Empleo & Management	Empleo & Management

*Se excluye portada y blogs

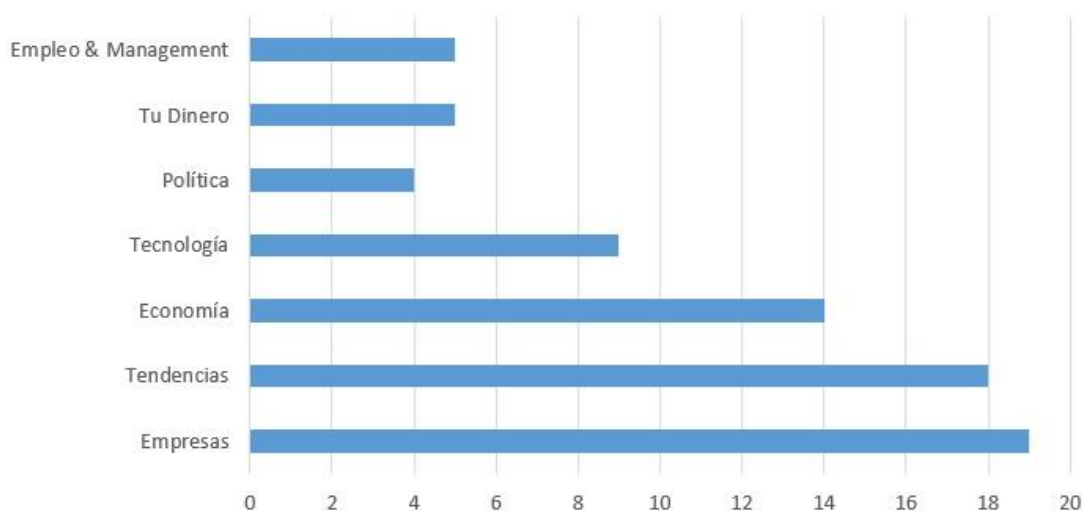
Fuente: IAB Perú / Elaboración propia

Las secciones en el Cuadro 6 están ordenadas de mayor a menor según el número de usuarios únicos o *browsers* mensuales registrador por IAB entre julio y diciembre del 2013. Las primeras tres secciones registran vistas únicas en un rango de 200,000 a 300,000 por mes, en tanto las dos últimas se mantienen en un rango de entre 160,000 y 120,000 visitas mensuales.

El Gráfico 8 muestra que tras realizar la búsqueda de noticias de *Gestion.pe* en Google de acuerdo a la pauta informativa obtenida de IAB, el grueso de la producción periodística se concentra en dos secciones: Empresas y Tendencias, dos secciones que pueden

interpretarse como contrapuestas, pues la primera responde a la etiqueta de noticias “duras” mientras que la otra a la de noticias “blandas”:

Gráfico 8. Pauta informativa de notas analizadas



Fuente: Elaboración propia

Base: 74 notas

Otras dos secciones de noticias “blandas” son Tecnología e Empleo & Management. En términos agregados, la brecha entre las noticias “duras” y “blandas” se acorta. Sin considerar la sección Política, las noticias “duras” en Empresas, Economía y Tu Dinero representan el 54% de la producción informativa, mientras que Tendencias, Tecnología y Empleo & Management —noticias “blandas”— representan el 46%. En general, *Gestion.pe* logra posicionar en los primeros resultados de Google siete de las nueve secciones de su pauta informativa general, lo cual muestra una distribución diversa de su cobertura.

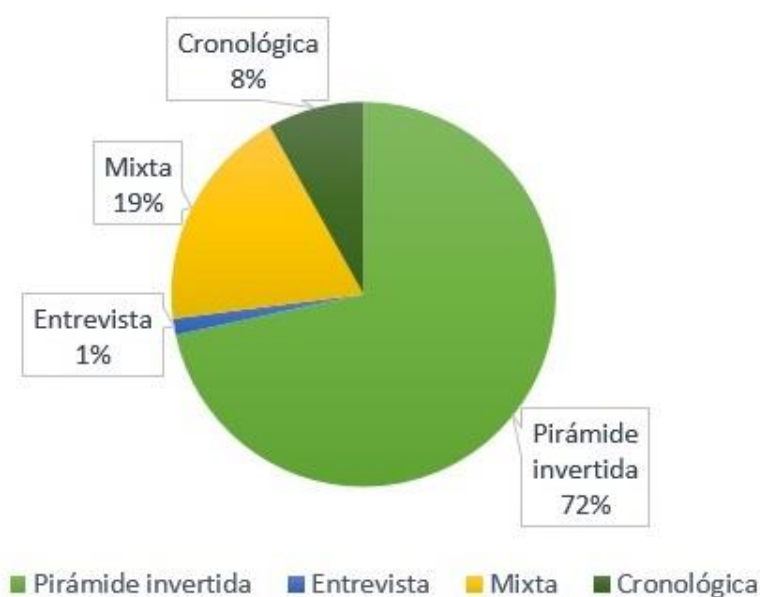
Estilo: estructura de la noticia

La primera variable de estilo se refiere a la estructura de la noticia escogida por el autor. El marco del VAP considera cuatro alternativas, las cuales fueron también seleccionadas para esta investigación (Pellegrini *et ál*, 2011: 51-52):

1. Pirámide invertida: da cuenta del hecho principal primero y prioriza los datos de mayor a menor relevancia. Es el modelo más usual en la redacción periodística y el más idóneo para artículos que no desarrollan o contextualizan antecedentes o consecuencias del hecho noticioso.
2. Cronológica: la noticia se cuenta siguiendo un desarrollo temporal de los hechos, a través de una lógica causa-consecuencia. Es útil para explicar causas y consecuencias, pero puede retrasar la aclaración del foco de la noticia.
3. Mixta: combina las estructuras cronológica y de pirámide invertida, pero deja en claro el foco central de la noticia al inicio de la historia.
4. Entrevista: formato pregunta-respuesta, que diferencia al entrevistador y el entrevistado claramente.

Gestion.pe tiene una producción periodística concentrada en una estructura de pirámide invertida, lo cual va en línea con las limitaciones que impone responder con inmediatez a la coyuntura noticiosa. Luego de esta estructura, la segunda predominante en la muestra es la mixta (Gráfico 9).

Gráfico 9. Distribución de notas según estructura de la noticia (%)



Fuente: Elaboración propia

Base: 74 notas

Si el VAP se estuviera aplicando a un diario, la presencia de un gran número de notas con estructura de pirámide invertida sería señal de simplicidad en la elaboración de la noticia. Sin embargo, en un medio digital, ello no necesariamente sería así. Ello porque las notas en pirámide invertida pueden ser parte de una narración en la que predominen las imágenes o el video. Debido a la característica de multimedialidad de *Gestion.pe* descrita previamente (*supra*: pág. 94), se deberá distinguir si las notas en pirámide invertida contienen elementos adicionales al texto, pues de ser así, se tratarían de producción inactual.

El análisis muestra que de las notas en pirámide invertida, de hecho, corresponderían sobre todo a noticias de último minuto, en las cuales es poco usual incluir un video, pues éste requiere más tiempo de procesamiento. Ello se refleja de la siguiente forma: solo siete notas escritas en pirámide invertida de un total de 53 contienen video.

Un fenómeno a destacar es que pese al énfasis de los redactores sobre la exigencia de realizar entrevistas exclusivas diariamente, que eran elaboradas para su publicación inmediata (el mismo día de la grabación) o posterior (por tratarse de un tema inactual), sólo 22% de la muestra (16 notas) en los primeros resultados de Google corresponden a este tipo de contenido. El resto de las notas con video (23) son principalmente videos de eventos o de la televisión (función de apoyo), así como educativos (función narrativa).

Estilo: nivel narrativo

El segundo indicador de estilo, nivel narrativo, se determina por la presencia de la voz del narrador en la noticia. El marco del VAP considera dos niveles (Pellegrini *et ál*, 2011: 52):

1. Transcripción: el narrador repite lo dicho por una o varias fuentes, con citación directa o parafraseo.
2. Procesamiento: el narrador brinda antecedentes y explicaciones a fin de elaborar una noticia más completa y elaborada.

La muestra de noticias analizada se divide en dos proporciones iguales para cada categoría: en el periodo evaluado, se generaron 37 notas con una estructura de transcripción y 37 con una estructura de procesamiento. Las notas con una estructura de transcripción responden, en un 46% de los casos, a videos educativos, por ejemplo, sobre contabilidad financiera y empleabilidad. En estos casos, la nota consta de varias citas obtenidas de la exposición que el especialista da en el video. De esta forma, *Gestion.pe* evidencia que logró un balance sobre la calidad narrativa de su producción periodística, pues si bien la mitad de dicha producción tiene una estructura básica, de transcripción de declaraciones, casi la mitad de dichos casos se trata de videos educativos.

En cuanto a las notas clasificadas en el estilo “procesamiento”, su presencia entre los primeros resultados de Google sugieren que *Gestion.pe* generó contenido relevante para las búsquedas de los usuarios que también refleja la especialización de los periodistas, pues las notas con “procesamiento” pueden tratar temas inactuales o coyunturales que requieren antecedentes o contexto. Al tener un manejo más acotado y profundo de los temas que reportan (particularmente en el caso de los redactores con formación en economía), pueden recurrir a incorporar fuentes documentales, por ejemplo, para no elaborar noticias basadas íntegramente en citas de las fuentes directas.

4.3. Prácticas de SEO en *Gestion.pe*: aplicación y tensiones con el *gatekeeping*

El SEO, en su acepción más sencilla, es la aplicación de técnicas que facilitan la indización de los contenidos digitales en los motores de búsqueda a fin de que sean relevantes en las búsquedas de los usuarios. Para el periodismo digital, el SEO se reduce a posicionar contenidos en los primeros resultados de búsqueda de Google, y su concepto se descompone en dos procesos que se retroalimentan: i) el análisis de tendencias de búsqueda para identificar temas disponibles y funcionales como noticia y ii) la aplicación de técnicas adicionales a la redacción periodística que modifican el uso del lenguaje de los periodistas a fin de adaptar el contenido a los buscadores.

Así, el SEO puede intervenir en el proceso de selección y creación de la noticia. En el proceso de selección, por ejemplo, puede dictar el tipo de contenido a generar en un

momento determinado, mientras que en el proceso de creación puede estandarizar el uso del lenguaje para determinados temas. La retroalimentación entre el análisis de tendencias de búsquedas y las técnicas para adaptarse a las actualizaciones del buscador generan tensiones principalmente en el proceso de selección de contenido, lo cual impacta directamente en la noción de *gatekeeping* estudiado en los medios tradicionales.

El periodismo digital modifica la interpretación de dos axiomas que definen la función del *gatekeeping*: la existencia de un número infinito de eventos que ocurren en ciertos contextos espacio-temporales y la capacidad limitada de la prensa para reflejar dichos eventos (Serban, 2015: 12). Si bien la infinitud de eventos se mantiene tal cual, la capacidad de reportarlos cambia de dos formas: los hechos que antes no podían ser noticia ahora lo son, al no haber barreras de espacio y de frecuencia de publicación fijas, y se escribe para el buscador, pues es el nuevo reflejo de la audiencia de los medios.

Los buscadores, al intervenir en la distribución de las noticias, otorgan un mayor control a la audiencia sobre su propio consumo de información: eliminan la necesidad de conocer siquiera las marcas de los medios de comunicación, pues al usuario le basta buscar un tema de su interés para tener un catálogo de marcas periodísticas que, de hecho, puede consumir parcialmente sin ingresar a los sitios web, como lo permite Google News.

Tanto para *Gestion.pe* como para otros medios tradicionales locales e internacionales que incursionan a la Web (Sánchez, 2012; Murray, 2011), el SEO se convierte en la principal forma de adaptarse al lenguaje del buscador. En cierto sentido, el SEO, entendido como un proceso de retroalimentación constante entre las tendencias de búsqueda y la adaptación del contenido periodístico a los algoritmos del buscador, termina incorporándose a la razón de ser del medio: los periodistas tienen la percepción que apalancarse en su uso equivale a generar contenido relevante para la demanda de la audiencia, ahora fragmentada en cientos de millones de intenciones de búsqueda.

Gestion.pe, con base en las entrevistas a su equipo web y en los datos recabados desde Google Analytics, muestra que el SEO ha impactado tanto en la selección como en la creación de su producción periodística. Por su naturaleza de medio especializado, sin embargo, el impacto del SEO en la etapa de selección ha sido menos rotundo a

comparación de experiencias en medios como *El Comercio*. Un ejemplo de impacto rotundo en esta etapa de elaboración de la noticia es que el SEO dicte la pauta editorial. En el caso de *El Comercio*, se incrementó la oferta de noticias en secciones (Deportes y Espectáculos) con la única justificación de que eran las secciones más visitadas (Sánchez, 2012: 91).

El equipo web de *Gestion.pe* percibe que el SEO es esencial para el periodismo digital y tiende a resaltar su impacto positivo al contribuir con un lenguaje más atractivo para el usuario, especialmente para uno que tendría poco interés en al acontecer de la economía y los negocios. De otro lado, pese a que Google se actualiza constantemente, las técnicas de SEO aplicadas permanecen inalterables por “tradición”. En cuanto al fenómeno del *gatekeeping*, las entrevistas sugieren que al no existir limitaciones de espacio ni frecuencia de publicación, éste se enmarca en el monitoreo del tráfico y la noción de propuesta de valor de la marca periodística.

4.3.1. Conceptos sobre el SEO en *Gestion.pe*

Todos los entrevistados coinciden en que la aplicación prioritaria del SEO se da en los titulares de las noticias. Para una web nueva como *Gestion.pe*, titular de forma más directa o más llamativa, buscando coincidir con las palabras más usadas en las búsquedas de los usuarios, era clave para su crecimiento. En general, la modificación del lenguaje periodístico en la Web, como se desarrollará más adelante, es inevitable en tanto los buscadores son los mediadores predilectos de los contenidos digitales. Después del uso de palabras clave, la utilización de etiquetas (*tags*), metatags e hipervínculos, preferentemente internos, eran los siguientes pasos en la aplicación del SEO.

A nivel conceptual, el equipo web evidencia que aplicaba técnicas heredadas de la “tradición” del grupo *El Comercio* pese a que no tenía ya validez para Google. No existió una práctica de actualización sobre el funcionamiento de Google, al menos no de forma sistemática, pese a la existencia del área de Business Intelligence, que era responsable de asesorar a los diarios de Prensa Popular en su desarrollo hacia la integración digital de las redacciones. Reyes explica, por ejemplo, que la dinámica de educación sobre lo que “funcionaba o no” en la Web era informal:

De pronto, la gente de plataforma digital iba a algún tipo de evento y traía alguna información, y esa información corría por las redacciones web del grupo y se convertía en una verdad institucional. Y de pronto, había una nueva recomendación. O yo conversaba con alguien como Daniel Falcón⁴ y me decía, “ahora es importante esto”, y yo le creía. ¿De dónde sacó esa información? Es una verdad pública, colectiva (Anexo 1, pág. 136).

La densidad de las palabras clave, por ejemplo, es una práctica sin validez para Google (Moran y Hunt, 2008) que *Gestion.pe* siguió aplicando en el periodo evaluado. Ello se evidencia en el entrenamiento que recibían los economistas como redactores de la web, en el cual se les indicaba “utilizar con moderación” ciertas palabras clave, medido en términos de los párrafos. “Si son ocho párrafos, [serían] cinco o seis que contengan la palabra [clave]”, explica De la Barra (Anexo 5, pág. 153). La lección se aplicó a cabalidad: en la muestra analizada, las notas tienen en promedio siete párrafos y cinco enlaces por nota, la mayoría de éstos enlaces con palabras clave específicas.

Pese a la nula influencia de la cantidad de palabras clave para ser relevante en Google, la inclusión de hipervínculos en dichas palabras clave brinda contexto adicional a los hechos narrados y permite al usuario ampliar su lectura de la noticia si así lo desea. Aunque éste no es el concepto que incentivaba su uso, su impacto habría sido potencialmente beneficioso para el usuario. Otra práctica de SEO que ya había perdido validez para Google es el uso de palabras clave como *metatags* (Cutts, 2009), un espacio diseñado en el editor de contenidos de *Gestion.pe* que procuraba relacionarlo con palabras clave de los “temas del día”, los cuales cambiaban diariamente.

Sicheri, del área de Business Intelligence, define el SEO en tres pasos: i) la mejora de la programación web, a través del etiquetado, URL “correctamente armadas” y un mapa de sitio ordenado, ii) trabajar con el personal de redacción para inculcar la idea de que el periodismo que hacían es ahora periodismo digital y iii) trabajar en la “redacción SEO”, con uso de palabras clave “de izquierda a derecha”, con enlaces y uso de etiquetas en el texto (, entre otras). Reyes, por su parte, maneja una noción del SEO más

⁴ Director de Innovación y Transformación Digital de Neo – Consultora en Innovación y Estrategia Digital

enfocada en identificar fuentes de tráfico en tiempo real y hacia futuro. “Toda esa lógica de pensar en el buscador era una que plataforma digital de [El Comercio] venía aplicando a otras webs”, detalla (Anexo 1, pág. 136).

El manejo del SEO en *Gestion.pe* no abarca una noción sobre cómo otros factores se han ido incorporado a los criterios de Google para determinar la relevancia de los contenidos en los resultados de búsqueda. El equipo web considera que existe una serie de pasos eficaces para posicionar su contenido en Google. Pese a que los factores de indización de este buscador superan los 200 (*Search Engine Land*, 2010), y ello genera una gran incertidumbre sobre lo que “funciona” o no como relevante, *Gestion.pe* y los medios digitales del Grupo El Comercio parecen haber encontrado una fórmula consenso sobre, curiosamente, una serie de pasos que ya han dejado de ser relevantes para el propio Google (Cuadro 7).

Cuadro 7. Técnicas de SEO aplicadas en *Gestion.pe* sin impacto en buscadores

Técnica de SEO	Descripción	Actualización
Densidad de palabras clave	Tres de cada cinco párrafos debían contener palabras clave	La densidad de palabras clave era importante para algoritmos básicos. Los nuevos algoritmos consideran también la coherencia entre las palabras clave y el resto del contenido temático del sitio web (Moran y Hunt, 2008)
Priorización de enlaces internos versus externos	Los enlaces en las notas debían redirigir a la misma página. Los documentos externos debían ser alojados en una URL local y luego enlazados	Los enlaces internos son útiles en tanto contribuyen a mantener al usuario dentro del sitio y mejorar la navegabilidad, pero no tiene influencia en la posición que Google le otorga en sus resultados (Bailyn, 2011)

<p>Uso de metatags en el encabezado del sitio (que aparecen en la barra superior del navegador web)</p>	<p>Las palabras clave que dominan la pauta informativa del sitio se cambiaban cada día</p>	<p>Los metatags son factores de "display", es decir, que aparecen sólo cuando otros factores ya influyeron la aparición del sitio en los primeros resultados de Google (Cutts, 2009; Search Engine Land, 2015)</p>
<p>Uso de etiquetas <i>bold</i> en el cuerpo del texto</p>	<p>Se usaban para resaltar las palabras clave o u otras relacionadas al tema de la nota</p>	<p>El texto en negritas en el cuerpo del texto no es importante para el SEO (Search Engine Land, 2015)</p>

Elaboración propia

4.3.2. Monitoreo del tráfico como aplicación del SEO

En el periodo evaluado, considerando el universo de la muestra (300 notas), sólo el 25% de las noticias ubicadas en los primeros resultados de Google —correspondientes a las secciones más visitadas— reflejan la calidad de los contenidos que el equipo web apuntaba a posicionar como propuesta de valor de *Gestion.pe*. En dicha muestra, la pauta informativa de *Gestion.pe* analizada (*supra*: pág. 102) indica que la producción de noticias “duras” supera sólo por nueve puntos porcentuales a la producción de noticias “blandas”.

Para la elaboración de noticias “blandas”, la cobertura partía tanto del monitoreo de tendencias en Google Analytics como de las diez noticias más visitadas del día (lista variable en tiempo real en *Gestion.pe*). En general, como lo explicó Reyes previamente, el referente constante de la cobertura de *Gestion.pe* fue el diario. No obstante, las rutinas de *Gestion.pe* evidencian que ello no bastaba para que la web mantuviera la meta de tráfico que se le había impuesto. De ahí que el monitoreo de las tendencias de búsqueda sea considerado como un aspecto del uso del SEO que contribuye a la generación de tráfico. De otro lado, las entrevistas sugieren que no hubo consenso en el equipo web sobre si el SEO dictaba o no la pauta informativa y en qué medida lo hacía.

Sin embargo, tres experiencias evidencian que el monitoreo del tráfico generó incentivos para producir notas que si bien encajaban con información de negocios, usualmente en las secciones de Tecnología o Empresas, hubo ocasiones en las que dichas notas no guardaban coherencia con la promesa de valor en lo absoluto. Karen Rojas, entonces a cargo de las secciones Tecnología, Tendencias y Empleo & Management, comenta que si bien no monitoreaba Google Analytics directamente, recibía indicaciones de cobertura que partían de dicha herramienta:

El editor nos decía, a mí particularmente, que sacara todos los días notas relacionadas a Google. Eso fue a raíz de una nota que hice sobre Google Glass, y la nota rebotó mucho. A partir de eso, él hizo un análisis sobre el tema en Analytics, y de ahí me pidió que hiciera notas sobre Google y que, en lo posible, en el titular pusiera “Google”. Yo personalmente no entraba a Analytics, pero me concentraba en poner palabras clave en el titular. Le hacía seguimiento a las notas más leídas y sabía más o menos qué tenía que sacar (Anexo 4, pág. 149).

Pese a esta práctica, Rojas no considera que el tráfico era el único determinante en su selección de cobertura y, por ello, evita confirmar que el SEO dictaba su cobertura. De la Barra, por su parte, considera que la cobertura de *Gestion.pe* se guiaba naturalmente por lo que funcionaba para atraer tráfico, pues era lo que “más se medía”. En días “bajos” — comenta—, como los fines de semana, había pocas formas de generar tráfico con contenido económico o financiero. “Siempre buscaba qué estaba sonando en Google, iba a Google Noticias. Hasta publiqué algo de Bambos una vez, como ‘La hamburguesa de Bambos con salsa de aguaymanto ganó...’ [...]. Había días en que [producir contenido] era solo por jalar [tráfico], no tanto por el [buen] contenido”.

Asimismo, Sicheri detalla que como parte de su trabajo en el área de Business Intelligence, recomendaba enfatizar en notas en base al tráfico, especialmente de empresas tecnológicas como Apple o Google, especialmente de ésta última, pues se tenía la percepción de que a Google le interesa posicionar contenido relevante sobre su propio giro de negocio en su buscador. “A veces es tráfico golondrino que no sirve, pero si te entran 100 [usuarios], se irán 90, y tienes 10 al menos que no entran y ya empiezan a

conocer Gestión”, describe Sicheri. Cuestionado sobre el impacto de las noticias creadas solo para generar tráfico en una marca periodística, responde:

La calidad periodística depende del director. La calidad del medio depende de todos [...] Yo puedo decirle a Julio [el director de Gestión] que haga esto y aquello para tener tráfico. Mi figura era un poco como la del diablo. ¿Quieres un montón de tráfico y plata? Tienes esto y esto. Pero ya queda en él si quiere un poco esto y no perder su esencia, e ir de la mano. En la competencia hay varios que dicen “Ven diablo” y se olvidan del periodismo (Anexo 2, pág. 144).

Su enfoque sobre un *trade-off* necesario entre la calidad y la generación de tráfico sugiere que éste puede moderarse a través del fenómeno del *gatekeeping*. En el periodismo digital, este proceso de toma de decisiones parece enmarcarse tanto en la obtención de tráfico como en la defensa de la marca periodística. Para Manuel Burgos, entonces subeditor de la web, el monitoreo de las tendencias de búsquedas no se usó en “extremo” para generar contenido. “Cuando tienes un medio que piensa en su público, hay límites —entre comillas—, porque es un tema de respeto hacia el lector. Todo depende de la casa editora”, agrega. El problema es que el público, visto desde el buscador, es un cúmulo de intenciones de búsqueda que genera un incentivo permanente de reflejarlas en la cobertura.

4.3.3. Política de SEO y criterios de medición

Gestion.pe no tuvo una política de aplicación de SEO específica más allá de la relación de asesorado y asesor entre la redacción web y el área de Business Intelligence, respectivamente. Por su naturaleza de medio especializado, *Gestion.pe* tuvo un referente específico tanto para su pauta periodística como sobre su público objetivo. Pero la medición de su desempeño, tanto a nivel de SEO como de contenidos, se basó en el tráfico de usuarios. El editor web y el jefe de Business Intelligence fueron los responsables de analizar dichas cifras.

Reyes comenta que realizaba un balance de las 100 notas más leídas cada trimestre y un ranking con el mismo número de notas al año. Su perspectiva de análisis se basaba en

identificar la variedad temática de las notas más visitadas. Al cierre del 2013, por ejemplo, comenta que identificó una mezcla de *breaking news*, *soft news* —Empleo & Management y Tecnología— y notas coyunturales con valor agregado (videos) en las 100 notas más leídas del año. Reyes estima que dicha notas no habrían llegado a estar entre las 100 más leídas solo por el buscador, sino también por la difusión en redes sociales y el tiempo de permanencia de cada nota en la portada, la página más visitada en el periodo evaluado.

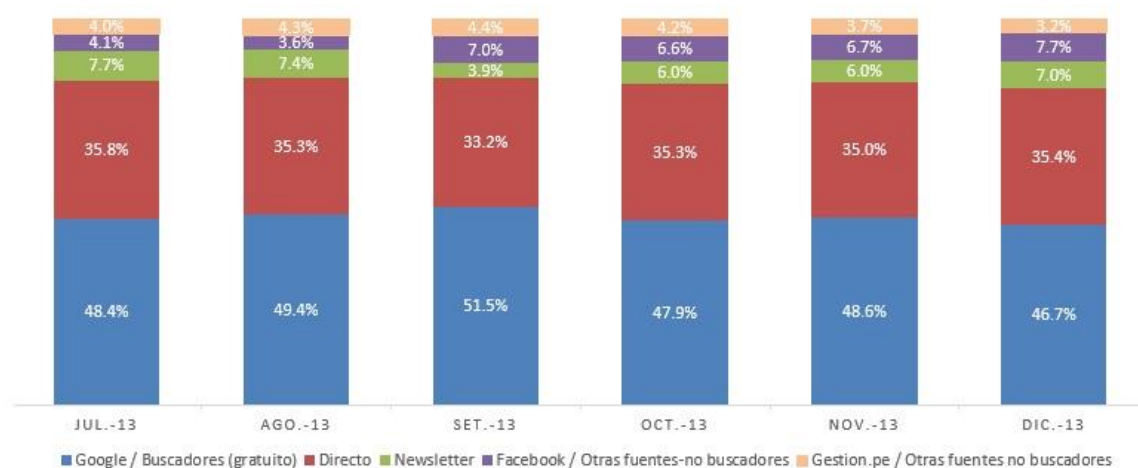
La identificación de Reyes sobre el tipo de notas posicionadas en las más leídas coincide con la muestra analizada. Como se vio en el Gráfico 8 (*supra*: pág. 102), las notas analizadas son, casi proporcionalmente, una combinación entre noticias “duras” y “blandas”. Respecto a qué fuentes de tráfico contribuyeron al posicionamiento de dichas notas, el buscador ha sido el principal responsable. El tráfico total de la web visto por número de sesiones —cada sesión contiene más de una página vista— sugiere que su principal origen era, efectivamente, el buscador. Entre julio y diciembre del 2013, el número de sesiones proveniente del buscador frente al número total de sesiones dio un margen promedio de 48%, hasta de 52% en septiembre. El segundo canal de tráfico más importante fue el directo (escribiendo directamente *gestion.pe*), que tuvo un margen promedio de 35% de sesiones en el periodo evaluado.

Sicheri, por su parte, señala que los indicadores de medición del SEO son interpretados como indicadores del desempeño global de la web. Las métricas usadas eran el tiempo de permanencia por página, la cantidad de notas publicadas (en la web y en redes sociales), las páginas vistas, los usuarios únicos y los videos publicados. Estas métricas son similares a las usadas por otros medios digitales (Murray, 2011: 471), pero ninguno puede determinar en sí el impacto de técnicas específicas de SEO, por ejemplo, si las notas con mayor o menor “densidad” de palabras clave, con mayor o menor precisión en el uso de etiquetas, contribuyeron de alguna forma al crecimiento del tráfico.

Lo que es posible determinar a través de Google Analytics son las notas más leídas, las fuentes de tráfico o los dispositivos usados para acceder a *Gestion.pe*, por ejemplo. Para esta tesis, se obtuvo las fuentes del tráfico y los dispositivos usados mensualmente, para

toda la web de *Gestion.pe*. Respecto a los dispositivos usados, es notorio el crecimiento de los dispositivos móviles como fuente de tráfico: éstos representaban el 20% del tráfico en julio del 2013, y pasaron a representar el 25% en diciembre. En cuanto a las fuentes de tráfico, el análisis se ha realizado sobre las sesiones, pues era la información disponible en Google Analytics en ese entonces. Al comparar el peso de cada fuente sobre el total de sesiones, se obtiene el margen de cada. Con ello, como lo muestra el Gráfico 10, es notorio el peso de Google y otros buscadores como fuente de tráfico de *Gestion.pe*:

Gráfico 10. Peso de cada fuente de tráfico según número de sesiones (%)



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

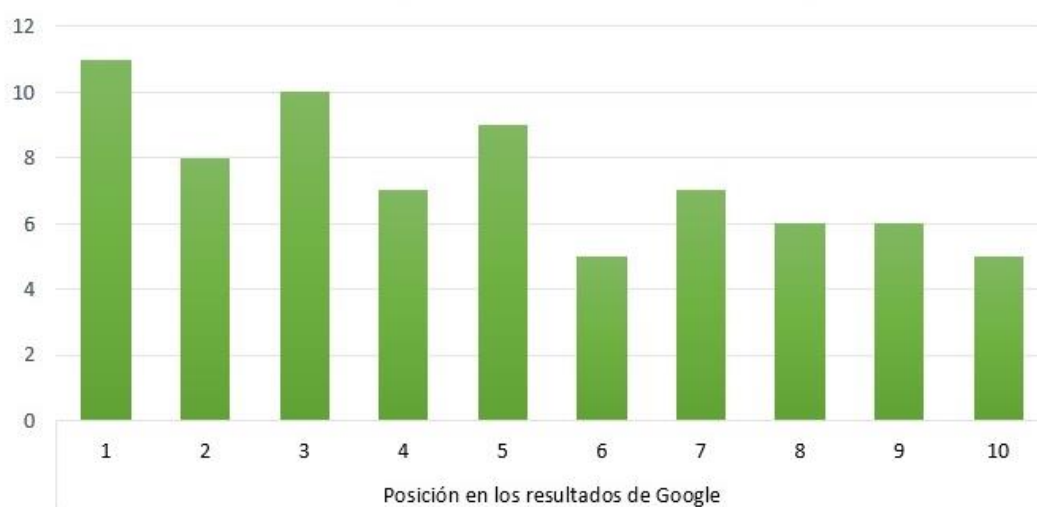
Las fuentes de tráfico sustentan que el periodismo digital considere al buscador en su proceso de selección y creación de contenido. Sin embargo, dicho panorama ya mostraba señales de que iría cambiando: entre julio y diciembre del 2013, mientras que las sesiones generadas por Google crecieron solo 0.21%, las sesiones generadas por Facebook y por enlaces desde otros sitios (Twitter, por ejemplo) crecieron 94%. Si bien Google se mantiene como la primera fuente de tráfico, su crecimiento no es acelerado como sí lo es el tráfico proveniente de Facebook u otras redes sociales.

4.4. Análisis del impacto del SEO en la producción periodística digital y su valor agregado

El SEO potencia la visibilidad de los contenidos digitales para los buscadores. Tras la combinación de factores configurados a discreción del buscador, ciertos contenidos serán clasificados como más o menos relevantes en las búsquedas de los usuarios. La muestra analizada, que refleja las características de valor agregado de *Gestion.pe*, representa el 25% del total de notas ubicadas en los primeros resultados de Google, de acuerdo a las secciones más visitadas en el periodo evaluado. El hallazgo sugiere que gran parte de la producción periodística posicionada en los primeros resultados de Google —el 75% restante— está compuesto por notas de menor valor agregado, ya sean ‘volteos’ de otros medios o reproducciones de la versión impresa.

No obstante, si no remitimos a la muestra de valor agregado, las 74 notas analizadas, y su posición en los resultados de Google de acuerdo a la sección a la que pertenecen, se evidencia que el 61% de éstas terminaron entre los primeros cinco lugares de los resultados de búsqueda y que, además, un 53% eran inactuales. Esto sustenta la percepción positiva sobre el impacto del SEO, ya sea a través del uso de palabras clave o la generación de notas a partir de las tendencias de búsqueda, pues incluso en términos agregados las cifras incentivan su aplicación (Gráfico 11).

Gráfico 11. Notas distribuidas en los primeros resultados de Google



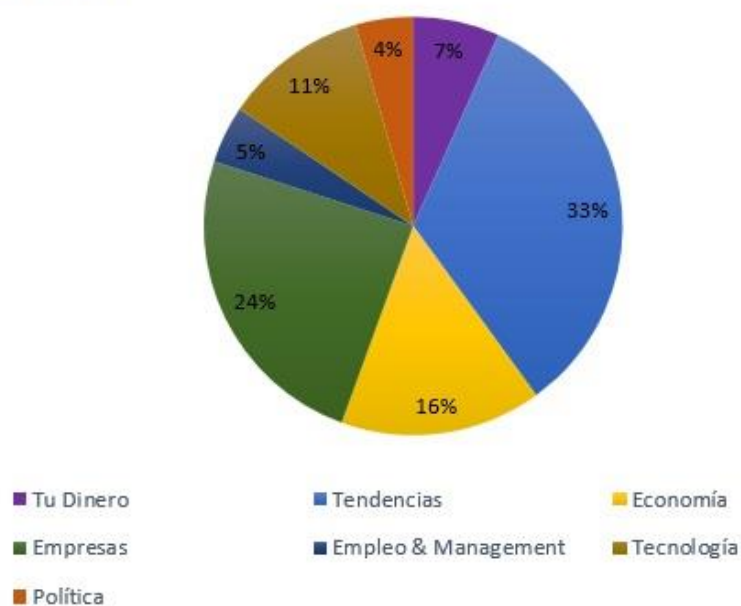
Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

Base: 74 notas

Si bien es cierto que es imposible determinar el impacto de las palabras clave en cómo los contenidos terminan posicionándose en los resultados de búsqueda, el aporte de esta práctica de SEO sería, teóricamente, brindar coherencia al contenido respecto de una determinada categoría de indización configurada por los algoritmos del buscador (*supra*: págs. 31-33). Ello no impactará en una mayor visibilidad de los contenidos digitales en los resultados de búsqueda, pero contribuye de forma inicial en la clasificación que Google le asigne al contenido en su base de datos. Su aparición en los primeros resultados de búsqueda depende de factores sobre los cuales no hay certeza.

Una observación valiosa sobre las notas que se ubicaron en los primeros cinco lugares de los resultados de Google sugiere que si *Gestion.pe* siguiera a cabalidad una estrategia para potenciar los contenidos que más “pegan”, tendría que enfocarse en la sección de Tendencias, pues es la sección que Google identifica como la más relevante de acuerdo a las notas ubicadas en los primeros cinco lugares, seguida de la sección Empresas y Economía (Gráfico 12).

Gráfico 12. Secciones populares según los primeros cinco resultados de Google (%)



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

Base: 45 notas

Sin embargo, como se vio en la pauta periodística de *Gestion.pe* (*supra*: pág. 102), las 74 notas generadas íntegramente por la redacción web se concentran en tres secciones, Empresas, Tendencias y Economía, siendo la primera sección una de las más importantes del periodismo económico. Ello justifica la percepción del equipo web de no haber seguido una estrategia enfocada en el SEO. De esta forma, se sustenta que el impacto de la aplicación del SEO en *Gestion.pe* fue distinto —aunque no contrario— a la experiencia de *El Comercio*, cuya producción de noticias evidencia su inclinación a priorizar el tráfico.

Incluso así, la presión por alcanzar la meta tráfico dio pie a episodios en los que el SEO configuró tanto la selección como la creación de contenido de forma incoherente con la propuesta de valor de *Gestion.pe*. Ello se evidencia, por un lado, en las descripciones de los redactores sobre sus rutinas de producción de noticias, en las cuales debían considerar el tráfico como un indicador de desempeño. De otro lado, estos episodios de incoherencia con la propuesta de valor también se reflejan en estrategias específicas, como la que promovió la publicación de notas sobre el ‘doodle de Google’ (*supra*: pág. 48). Tanto Sicheri como Reyes señalan que estas notas, aunque fueron pocas, representaron un punto de quiebre en *Gestion.pe*, en el crecimiento del tráfico y en la calidad de su contenido.

El ‘doodle de Google’ explica parte del crecimiento exponencial de *Gestion.pe* en julio del 2013 y evidencia, además, que maximizar el crecimiento de un medio digital con base en notas que se alejan de la propuesta de valor del medio no es sostenible, a menos que se desbarate la calidad de la producción periodística digital en el mediano y largo plazo.

En julio del 2013, *Gestion.pe* registró su pico más alto de navegadores únicos, según IAB Perú, cifra que no volvió a repetirse en el año (Gráfico 13). Consultados al respecto, Sicheri y Reyes explican que la fecha coincide con la publicación de notas relacionadas a los *doodles* de Google, que son básicamente modificaciones que realiza Google a su logo en determinadas fechas conmemorativas o especiales.

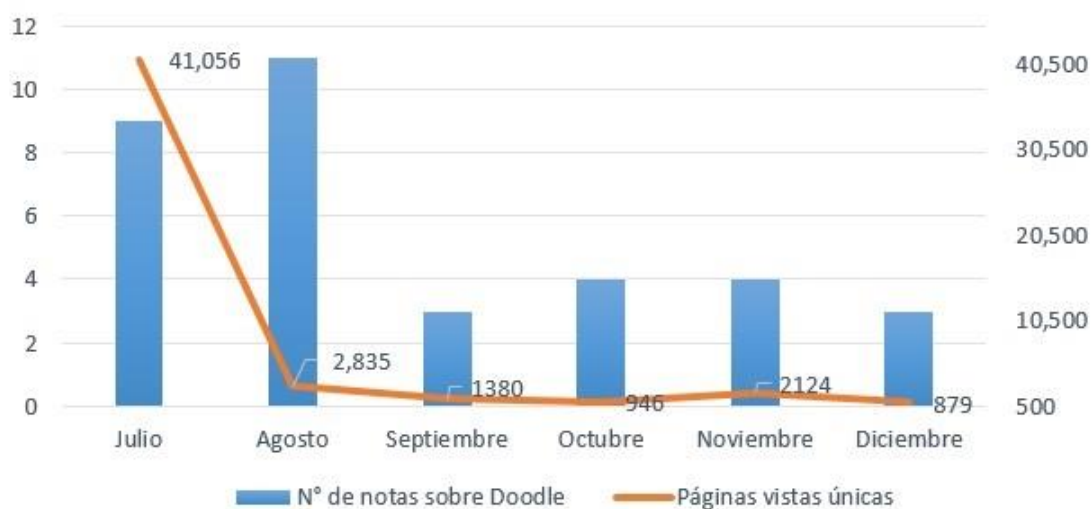
Gráfico 13. Navegadores únicos entre julio y diciembre del 2013

Fuente: IAB Perú

Al revisar las cifras del Google Analytics de *Gestion.pe* en el mismo periodo, se puede constatar la generación de estas notas. En comparación con la muestra analizada, medido en páginas vistas únicas, el total de notas sobre el *doodle* de Google (28) equivalen a casi la mitad (46%) de las páginas vistas únicas que representan las 74 notas que mejor reflejan el valor agregado de *Gestion.pe*. En la lógica del monitoreo de tendencias de búsqueda, según Sicheri, la sección Tendencias tenía un alto ‘PageRank’ en Google porque la Web acostumbraba a publicar notas sobre la empresa.

Al encajar potencialmente con la pauta de cobertura de *Gestion.pe*, tanto en la sección Empresas como en Tendencias, la redacción web optó por publicar todos los días al menos una nota sobre Google. “Empezamos a hacer esa estrategia y el cambio fue rotundo. Llegaron al primer millón de usuarios únicos”, describe Sicheri. Reyes, por su parte, explica que si bien esta producción tuvo un impacto importante para el tráfico, pronto dejó de serlo, pues el resto de medios implementaron la misma estrategia. Google Analytics muestra, efectivamente, que las notas sobre el *doodle* tuvieron una corta pero fructífera temporada de popularidad (Gráfico 14).

Gráfico 14. El impacto del *doodle* en *Gestion.pe*



Fuente: Google Analytics / Elaboración propia

El *doodle* de Google fue para *Gestion.pe* lo que para *elcomercio.pe* fue generar una sección de Redes Sociales enfocada en forzar el uso de “Facebook”, “Google” o “YouTube” en sus titulares y cuerpo de texto. El “tráfico golondrino” es un efecto que, en cifras agregadas, no se distingue como tal, pero que parece ser otro de los “saberes colectivos” a los que Reyes se refiere cuando explica qué está o no comprobado sobre el impacto del SEO. La presión que experimentó Reyes tras el impacto del “tráfico golondrino” fue similar a la experiencia del editor web de la BBC en el 2010 (*supra*: pág. 48), cuya estrategia para posicionar contenido altamente coyuntural fue usar ‘disparadores’ (una o dos palabras clave seguidas de dos puntos).

Según el editor web de la BBC, la estrategia surgió precisamente como aplicación del SEO en la etapa de creación de la noticia. El efecto duró algunas semanas, pues el resto de su competencia optó por la misma estrategia. Hay casos también en los que un medio rechaza aplicar este tipo de técnicas para posicionar contenido específico en Google de forma regular, como *The Guardian*, pero incluso sus editores explican que es la “forma más fácil de asegurar que la palabra clave a la que apuntas aparezca en el orden correcto en el artículo” (Murray, 2011: 473). Para evitar un efecto similar al de la BBC, *The Guardian* optó por utilizar las mismas palabras clave u otras similares, pero sin el formato ‘disparador’.

Reyes, en el caso de *Gestion.pe*, explica que continuar con una producción periodística determinada únicamente por el SEO terminaría siendo contraproducente, pues él percibía que se “inflaba” artificialmente la popularidad de *Gestion.pe*. Por ello, optó por abandonar dicha práctica una vez que su efecto parecía desaparecer:

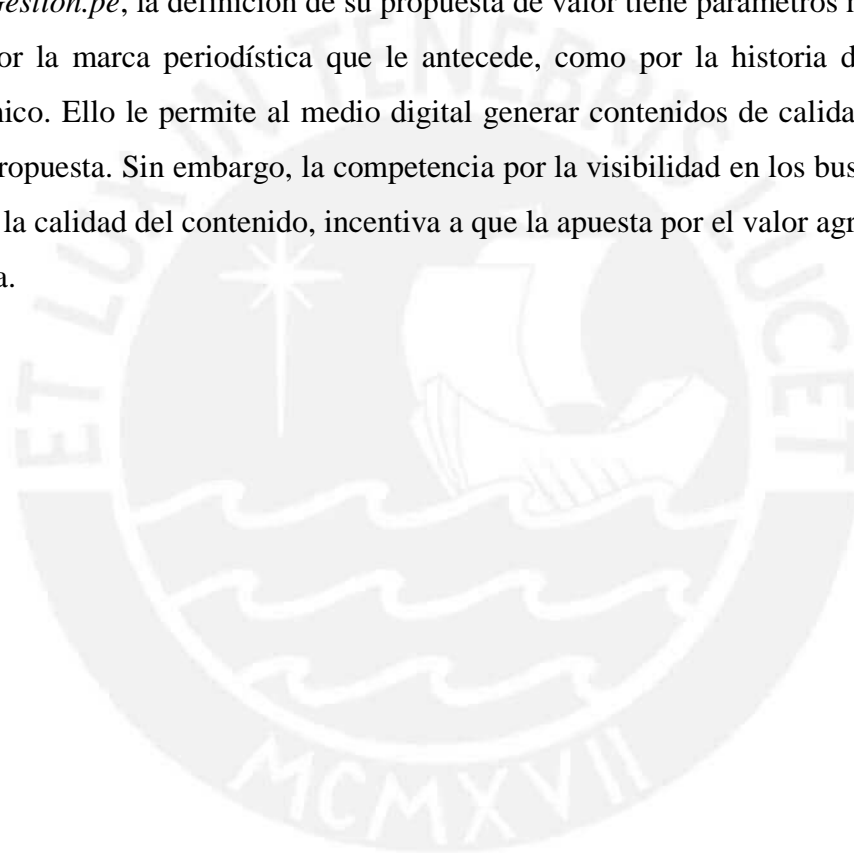
Lo intentamos replicar unas dos o tres veces, con o sin éxito, y después tuvimos que sostener el pico y fue difícil hacerlo. Entonces en un momento fue algo como, “mejor no inflemos las cosas porque no lo vamos a poder sostener. Nuestro público es bastante más de nicho y no podemos estar sujetos al azar”. Entonces decidimos que se haría [este tipo de notas] pero no sería relevante si se generaba o no el evento [de alto tráfico] otra vez. Y si no se genera, mejor, porque si nos genera 250 mil usuarios únicos, al mes siguiente no lo vamos a poder sostener. Y para la empresa eso puede resultar una caída. Entonces, mejor no generemos ruido en nuestro propio trabajo (Anexo 1, pág. 138).

Reyes y el resto de redactores entrevistados perciben que la medición del tráfico como único indicador de su desempeño no es el escenario óptimo para calificar la calidad de su producción periodística. El SEO, si bien genera un impacto positivo al dotar al contenido digital de ‘pistas’ que le permiten existir en una web mediada por buscadores, la forma cómo se aplique al monitorearlo genera escenarios de competencia insostenibles entre los medios de comunicación digitales. Ello es especialmente notorio en las versiones digitales de los medios tradicionales, pues son los que menos tienden a innovar, por ejemplo, en su relación con la audiencia, lo cual los vuelve aún más dependientes de la mediación de los buscadores.

“Mi esperanza es que salgan medios realmente independientes que desplacen a este contenido burdo y capten un público más interesante para vender comercialmente, incluso”, indica Reyes cuando es cuestionado sobre la calidad de los contenidos funcionales sólo para el buscador. Paulo Rivas, videoreportero, expresa una opinión similar: “deberíamos mirar más la parte cualitativa. Ahora solo se ven los números. Han pasado más de 15 años de [periodismo] web, y se sigue hablando de la ‘masa gigante’”. Manuel Burgos, por su parte, es menos auspicioso sobre un cambio de modelo,

específicamente para el caso del Grupo El Comercio: “ellos van a insistir con los clics a lo que dé lugar. Pero creo que como en todos los medios, depende mucho también de la línea editorial” (Anexo 3, pág. 148).

El SEO puede incorporarse, como se ha visto, en las etapas de selección (función notarial) y creación (función de asignación de sentido) de la producción periodística de los medios digitales. El valor agregado que se configure con su aplicación, no obstante, depende íntegramente de las decisiones editoriales del medio. En el caso de medios especializados como *Gestion.pe*, la definición de su propuesta de valor tiene parámetros más concretos, tanto por la marca periodística que le antecede, como por la historia del periodismo económico. Ello le permite al medio digital generar contenidos de calidad que reflejan dicha propuesta. Sin embargo, la competencia por la visibilidad en los buscadores, al no reflejar la calidad del contenido, incentiva a que la apuesta por el valor agregado sea aún limitada.



CONCLUSIONES:

1. La producción periodística digital de *Gestion.pe* evidencia que la práctica de maximizar el tráfico de visitas requerirá, eventualmente, una producción de noticias incoherente con su propuesta de valor de medio especializado en economía. Al igual que en *elcomercio.pe*, en *Gestion.pe* se dieron prácticas de SEO que terminaban sustentando parte de su popularidad en “tráfico golondrino” (audiencia sin interés en el medio). En el caso de *Gestion.pe*, dicha producción terminó siendo insostenible para el medio, pues suponía alejarlo de su propuesta de valor. En este contexto, considerar el tráfico agregado como único indicador de desempeño dificulta la tarea de distinguir cuánto de la producción periodística original contribuye a la popularidad del sitio y si el medio alcanza efectivamente a la audiencia que busca.
2. La aplicación del SEO en la producción periodística digital presenta una dinámica de retroalimentación entre las técnicas que explotan la hipertextualidad y características multimedia de la Web, con el monitoreo de noticias populares y de tendencias de búsquedas a través de Google Analytics. En tanto Google actúa como mediador de la información periodística digital, la aplicación del SEO se presenta como un recurso de apoyo para maximizar la visibilidad de los contenidos digitales, con lo cual se configura un entorno de competencia por tráfico que impacta en la calidad de la producción periodística del medio en relación a su propuesta de valor.
3. La aplicación del SEO en un entorno en el que los medios buscan competir por la visibilidad en Google impacta en la configuración del valor agregado de un medio digital de dos formas: i) las publicaciones con contenido más coyuntural y/o con menor procesamiento por parte del equipo web son más visibles en los resultados de búsqueda de Google que los contenidos originales; y ii) la aplicación del SEO en el proceso de selección de noticias tiende a generar tensiones con la pauta informativa, gestionada por un rol humano (editor web). La meta de alcanzar un determinado tráfico de visitas hace al medio más proclive de generar “tráfico golondrino”, lo cual entra en conflicto con la pauta informativa, que responde a una audiencia con ciertos intereses.

4. *Gestion.pe* puede calificarse como un medio digital de calidad. Si bien es cierto que en gran parte de los resultados de búsqueda de *Gestion.pe* predominan los contenidos menos originales, la muestra que mejor reflejaría el valor agregado de *Gestion.pe* guarda coherencia con la propuesta de valor identificada por su equipo web. La investigación evidencia que en un ecosistema web mediado por Google, la identificación de la propuesta de valor de un medio por parte de su equipo web es primordial para reducir la tendencia de una producción periodística enfocada en maximizar su popularidad a través del “tráfico golondrino”.
5. El desarrollo de los medios digitales en el Perú ha demostrado avances notorios en los últimos 20 años, en términos de configurar su propia rutina de producción noticiosa independiente de su versión en papel. No obstante, las redacciones web continúan sufriendo falencias que posiblemente continuarán limitando su potencial de innovación. Ello se evidencia mediante la metodología VAP aplicada a *Gestion.pe*. Dos falencias en la calidad de sus contenidos digitales —la falta de diversidad de puntos de vista y la nula interactividad con la audiencia— se explican por limitaciones en la disponibilidad de recursos humanos y el foco en maximizar el tráfico, lo cual limita explorar los beneficios de construir una relación de lealtad con la audiencia.

RECOMENDACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES PERIODÍSTICAS

1. Las presiones generadas en el equipo web de *Gestion.pe* por cumplir con la meta de tráfico y el posicionamiento en Google señalan la necesidad de plantear nuevas estrategias de distribución de noticias y definir nuevas metodologías para evaluar el impacto de la producción original del medio en el valor generado para su audiencia. Este es un reto transversal a los medios digitales locales e internacionales, sin importar la etapa de innovación en la que se encuentren. Una alternativa sería combinar herramientas de distintas plataformas para afinar la identificación de la audiencia. Por ejemplo, analizar los perfiles públicos de los suscriptores a los boletines de noticias, y segmentar qué tipo de contenidos son los más visitados por ellos. La información de los perfiles de dichos usuarios puede extrapolarse a una estrategia publicitaria en

Facebook o Twitter para publicitar ciertos tipos de noticias a usuarios que cumplan con un perfil cercano al público objetivo del medio.

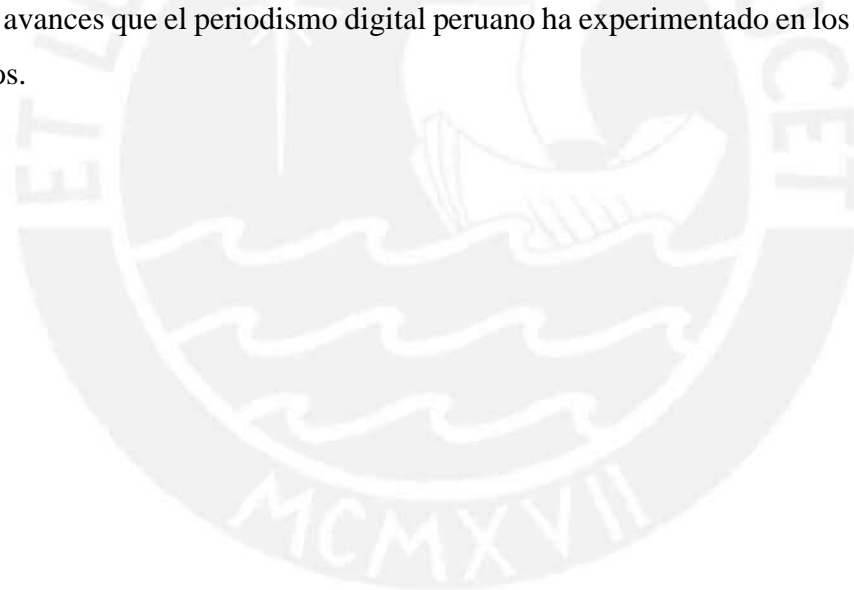
2. Es recomendable que las redacciones digitales asignen espacios en el horario laboral y recursos humanos al análisis de indicadores de desempeño de su labor periodística y, a la vez, discutir qué prácticas de SEO y/o programación web deben usarse o abandonarse. Desde la creciente popularidad de Google, los periodistas han pasado de una fase de adaptación al lenguaje web a una de adaptación al buscador, sin comprender su funcionamiento a profundidad ni cómo ello puede afectar la calidad de su producción periodística. La falta de conocimiento y capacitación sobre la capacidad mediadora de los buscadores, los sesgos bajo los cuales funcionan y el impacto en la producción de un medio promueve la perpetuidad de prácticas de SEO en desuso, algunas de ellas interpretadas como imprescindibles (densidad de palabras clave, uso de negritas, uso de *metatags*, entre otras).
3. Es recomendable que las organizaciones periodísticas consideren recalibrar sus expectativas de crecimiento si es que éstas se basan en el crecimiento del tráfico de sus sitios web para la obtención de anunciantes. La forma actual de medición del tráfico, como lo evidencia esta investigación, sugiere los clics son el principal reflejo de la audiencia, clics que pueden provenir de una audiencia leal a la marca o, al contrario, de una audiencia “golondrina”. El tráfico denominado “golondrino” en las redacciones web refleja una forma equívoca de popularidad del medio de cara al anunciante, y al ser incluido en las estadísticas de empresas como IAB Perú, se genera una distorsión de la audiencia real de los medios digitales.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

1. Aunque la audiencia no ha sido objeto de análisis en esta ocasión, las entrevistas a los miembros de la redacción de *Gestion.pe* sugieren que no poseen una idea clara sobre su audiencia en la Web. Google Analytics tiene un alcance técnico y limitado sobre los usuarios de un sitio web (ubicación geográfica, dispositivos usados o cantidad de usuarios asiduos), pero genera la percepción de que identifica con más certeza a quienes conforman la audiencia del medio. Para una investigación enfocada

en la audiencia de un medio digital, se recomienda evaluar la relación de la marca periodística con su audiencia fuera del ecosistema web, por ejemplo, través de grupos focales o encuestas, en vez de depender únicamente de las métricas de Google Analytics y otras similares.

2. Esta investigación deja abierta la pregunta de si es posible comparar la calidad de la producción periodística de un medio tradicional frente a su versión digital bajo el marco del VAP y, con ello, concluir qué medio es de “mayor calidad”. El discurso de los directivos del Grupo El Comercio y del mismo diario Gestión sugieren que el medio digital es todavía un complemento de su oferta tradicional (papel), ello en un contexto en el que la inversión publicitaria es más rentable, desde la perspectiva de la organización periodística, en el papel. Se podría colegir que el medio más rentable sería aquel de mayor calidad, pero ello podría no ser el caso, especialmente luego de los avances que el periodismo digital peruano ha experimentado en los últimos veinte años.



BIBLIOGRAFÍA

ALONSO Gonzalo y Alberto ARÉBALOS

2012 *La revolución horizontal. El poder de la comunicación en manos de la gente*. Lima: Universidad San Martín de Porres, 325 pp.

AMAT, Oriol

2002 *EVA valor económico agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*. Bogotá: Editorial Norma. 195 pp.

ANDERSON, Chris

2008 *The Long Tail*. Nueva York: Hyperion e-books. 267 pp.

ANDERSON, C.W. et al.

2012 *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*. Nueva York: Tow Center for Digital Journalism – Columbia Journalism School. 122 pp.

ARRESE, Ángel

2002 *Prensa económica: de la "Lloyd's list" al "wsj.com"*. Pamplona: Universidad de Navarra.

2006 “Periodismo económico. Entre la simplificación y el rigor”. *Cuadernos de información*. Número 19. Consultado el 21 de octubre del 2015. <<http://cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/122/114>>

ARRESE, Ángel y Alfonso VARA MIGUEL

2011 *Fundamentos de periodismo económico: temas y lecturas*. Pamplona: EUNSA.

BAILYN Evan y Bradley BAILYN

2011 *Ganar con Google*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia. 262 pp.

BANCO MUNDIAL

S/F *World Bank Open Data* [en línea]. Base de datos bajo el indicador: Infraestructura - Usuarios de Internet (por cada 100 personas). Consultado el 10 de enero del 2014. <<http://data.worldbank.org/indicador/IT.NET.USER.P2>>

BATTELLE, John

2006 *Buscar. Cómo Google y sus rivales han revolucionado los mercados y transformado nuestra cultura.* Barcelona: Ediciones Urano. 385 pp.

BARRY *et ál.*

2003 “CORRECTING THE RECORD; Times Reporter Who Resigned Leaves Long Trail of Deception”. *The New York Times*. 11 de Mayo. Consultado el 25 de mayo del 2016. <<http://www.nytimes.com/2003/05/11/us/correcting-the-record-times-reporter-who-resigned-leaves-long-trail-of-deception.html?pagewanted=all>>

BERNERS-LEE, Tim

2000 *Tejiendo la red: el inventor del World Wide Web nos descubre su origen.* Madrid: Siglo Veintiuno. 237 pp.

BRADLEY, Phil

2013 *Expert Internet Searching.* Londres: Facet Publishing. 272 pp.

BRADSHAW, Paul y Liisa ROHUMAA

2011 *The online journalism handbook.* Essex: Pearson Education. 203 pp.

CALVO, Elvira

2011 “La supervivencia del periodismo financiero”. En *Fonseca Journal of Communication*, pp. 54-70.

CHESBROUGH, Henry

2006 *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape.* Boston: Harvard Business Press. 256 pp. Consultado el 10 de noviembre del 2014. <http://books.google.com.pe/books?id=FzWqNyPtC38C&source=gbs_navlinks_s>

CHIRU, Claudiu

2016 “Search engines: ethical implications”. *Economics, Management & Financial Markets*. Nueva York, volume 11, número 1, pp. 162-167.

COCA César y María Pilar DÍEZHANDINO.

1991 *Periodismo económico.* Madrid: Paraninfo.

COLOMA, Evelyn

2015 “De cómo Gestión revolucionó el periodismo económico en el Perú”. *Gestión*. Lima, 3 de junio. Consulta: 10 de agosto del 2015. <http://gestion.pe/tendencias/como-gestion-revoluciono-periodismo-economico-peru-2133700>

COLOMA-PINGLO, Evelyn y Tomás ATARAMA-ROJAS

2014 “Panorama del periodismo económico peruano en los medios impresos. Análisis de sus relaciones con los actores más relevantes”. *Palabra Clave*. Volumen 17, número 3, pp. 920-945.

CUTTS, Matt

2009 “Google Doesn’t Use the Keywords Meta Tag in Web Search”. *Matt Cutts Blog*. Consultado el 15 de marzo del 2016. <<http://www.mattcutts.com/blog/keywords-meta-tag-in-web-search/>>

DEIFELL, Tony

2009 *The Big Thaw. Charting a New Future for Journalism*. 113 pp. Consultado el 30 de julio del 2015 <<http://www.themediaconsortium.org/tbt/thebigthaw.pdf>>

DEL RÍO, Rosa

2004 *Periodismo económico y financiero*. Madrid: Síntesis. 281 pp.

DEUZE, Mark

2010 “Online Journalism: Modeling the First Generation of News Media on the World Wide Web”. *Journals@UIC*. Illinois. Consultado el 10 de noviembre del 2014: <http://journals.uic.edu/ojs/index.php/fm/article/view/893/802#d5>

DHOEST, Alexander

2014 “It’s Not HBO, It’s TV: The View of Critics and Producers on Flemish ‘Quality TV’”. *Critical Studies in Television*. Manchester, volumen 9, número 1, pp. 1-22. <http://dx.doi.org/10.7227/CST.91.1.27>

DOWNIE JR., Leonard y Michael SCHUDSON

2009 “The Reconstruction of American Journalism”. *Columbia Journalism Review*. Consultado el 30 de mayo del 2016. <http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php?page=all>

DUMÉNIL, Gérard y Duncan FOLEY

2006 “The Marxian transformation problem”. *The New Palgrave*. Consultado el 13 de marzo del 2016. <<http://jourdan.ens.fr/~levy/dfo2008b.pdf>>

EDWARDS, Andrew

2014 “Is SEO dead?” *Clickz.com*. Estados Unidos. Consultado el 30 de julio del 2015: <http://www.clickz.com/clickz/column/2354997/is-seo-dead>

EL COMERCIO

2012 *Contra todo pronóstico: prensa peruana rompe las tendencias*. Lima: Empresa Editora El Comercio. 201 pp.

EL COMERCIO

2015 *Gestión, 25 años en la ruta económica del Perú*. Lima: Empresa Editora El Comercio. 283 pp.

EL MUNDO

2011 “News of the World' dejará de publicarse por el escándalo de las escuchas”. Londres, 7 de julio. Consultado el 14 de abril del 2016. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/07/07/comunicacion/1310054051.html>>

ESPINOZA, Alfredo

2012 *La cultura digital en el periodismo impreso: El caso del diario El Comercio*. Tesis de licenciatura en Periodismo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

ESTEVE, Francisco

2010 “Fundamentos de la especialización periodística”. En CAMACHO, Idoia (coordinadora). *La especialización en el periodismo. Formarse para informar*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, pp. 11-26. Consultado el 15 de diciembre del 2015. <https://books.google.es/books?id=9Th_VKzKJs4C&lpg=PA102&dq=periodismo%20econ%C3%B3mico&hl=es&pg=PA23#v=onepage&q&f=false>

FIEGERMAN, Seth

2013 “Quartz' Passes 'The Economist' in U.S. Web Traffic”. *Mashable*. 15 de Agosto del 2013. <http://mashable.com/2013/08/15/quartz-tops-economist-traffic/#WR_OCfhCzSqO>

FISKE, John

1990 *Introduction to communication studies*. Londres: Routledge. 203 pp.

GARGUREVICH, Juan

1997 “Hacia nuevas maneras de enseñar y aprender el periodismo”. En ENTEL, Alicia (comp.). *Periodistas: entre el protagonismo y el riesgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós, pp. 398-404.

GOOGLE

2011 *Guía para principiantes sobre optimización para motores de búsqueda*. <http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/wz_seo/es_20110603/adjuntos/guia_optimizacion_motores_busqueda.pdf>

GRUESKIN, Bill *et al.*

2011 *The Story So Far. What We Know About the Business of Journalism*. Nueva York: Tow Center for Digital Journalism – Columbia Journalism School. 146 pp.

IPSOS

2014 *Hábitos, usos y actitudes hacia Internet*. Lima: Ipsos Perú. Consultado el 20 de enero del 2015. <http://www.ipsos.pe/habitos_internet>

LÓPEZ, Manuel

1995 *Cómo se fabrican las noticias*. Barcelona: Paidós. 186 pp.

LUIZZI, Álvaro

2011 *Realización de "especiales multimedia" (El Comercio)*. Consulta el 10 de octubre del 2015. <<https://www.youtube.com/watch?v=PZ9Sj3DEDfM>>

MALAGA, Ross

2008 “Worst Practices in Search Engine Optimization”. *Communications of the ACM*. Nueva Jersey, volume 51, número 12, pp. 147-150.

MAGRETTA, Joan

2012 *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Press. Consultado el 25 de octubre. <http://books.google.com.pe/books/about/Understanding_Michael_Porter.html?id=t5BaoG0tAoUC&redir_esc=y>

MCQUAIL Denis y Sven WINDAHL

1993 *Communication models for the study of mass communications*. Londres: Routledge, pp. 238. Consultado 28 de abril del 2016. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=hLpACwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=westley+and+maclean+model+of+mass+communication&ots=vdLnf7C1M_&sig=sSxKhJA8xP0wrTTLSuzhpASblyc#v=onepage&q=westley&f=false>

MONTOYA, Karina

2012 “BID: Promoción de la banda ancha en el Perú es el proyecto más innovador de la región”. *Gestión*. Lima, 25 de junio. Consulta: 14 de septiembre del 2015. <<http://gestion.pe/2012/06/25/tecnologia/bid-masificacion-banda-ancha-peru-proyecto-mas-innovador-region-2005892>>

2013 “IAB USA: ‘Es impresionante que el Perú sea el tercer país de la región en uso de social media’”. *Gestión*. Lima, 18 de noviembre. Consulta: 03 de agosto del 2014. <<http://gestion.pe/tendencias/iab-usa-impresionante-que-peru-sea-tercer-pais-region-usar-social-media-2081316>>

2015 “Red de redes a la peruana”. *Semana Económica*. Lima, 21 de junio. Consulta: 02 de enero del 2016. <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/163036-red-de-redes-a-la-peruana/>>

MORAN, Mike y Bill HUNT

2008 *Search Engine Marketing, Inc.* Pearsons Education, 672 pp. Consultado el 20 octubre del 2015: <https://books.google.com.pe/books?id=ab_OEFsI0jcC&printsec=frontcover#v=onepage&q=density&f=false>

MURRAY, Dick

2011 “Search engine optimisation in UK news production”. *Journalism Practice*. Londres, volumen 5, número 4, pp. 462-477.

NIEMANLAB

2016 “Newsonomics: The Financial Times’ CEO on trial subscriptions, the platform age, and living in luxury”. Estados Unidos, 28 de junio del 2016. Consultado el 28 de junio del 2016. <<http://www.niemanlab.org/2016/06/newsonomics-the-financial-times-ceo-on-trial-subscriptions-the-platform-age-and-living-in-luxury/>>

PELLEGRINI Silvia *et ál.*

2011 *Valor agregado periodístico: La apuesta por la calidad de las noticias.* Santiago: CIP-Pontificia Universidad Católica de Chile. 193 pp.

PELLEGRINI Silvia y María CONSTANZA

2006 "Valor Agregado Periodístico (VAP): la calidad periodística como un factor productivo en un entorno medial complejo". *Palabra Clave*. Bogotá, vol. 9, número 1. 11-28 pp. Consultado el 20 de noviembre <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64900101>>

PEW RESEARCH CENTER

2014 *State of the News Media 2014: Key Indicators in Media News.* Washington DC: Pew Research Center. Consulta: 03 de agosto del 2014. <<http://www.journalism.org/files/2014/03/Key-Indicators-in-Media-and-News-2014.pdf>>

PICHIHUA, Sofía

2012 *Producción de noticias en las redacciones digitales de Perú.* 21 y Depor. Tesis de licenciatura en Periodismo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

PORTER, Michael

2008 *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.* pp. 592. Nueva York: The Free Press. <https://books.google.com.pe/books?id=7UqQXsQ_dj4C&lpg=PP1&pg=PT3#v=onepage&q&f=false>

RICHMOND, Shane

2008 "How SEO is changing journalism". *British Journalism Review*. Londres, volumen 19, número 4, pp. 51-55.

SAARI, Seepo

2006 *Productivity. Theory and measurement in business.* Massachusetts: National Bureau of Economic Research. 10 pp. Consulta: 10 de setiembre <http://www.mido.fi/index_tiedostot/Productivity_EPC2006_Saari.pdf>

SALMÓN, Gisella

2009 *Del papel a la red: la configuración del lenguaje ciberperiodístico, desarrollo y tendencias de la prensa digital peruana. Análisis de los casos: El Comercio, RPP y la Agencia de Noticias Andina.* Tesis de Licenciatura en Periodismo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

SAMUELSON, Paul

2002 *Economía*. Madrid: McGraw-Hill. 701 pp.

SÁNCHEZ, Miguel

2012 *Los primeros 15 años de la web de El Comercio (1997-2011): del periodista intérprete al periodista facilitador*. Tesis de Licenciatura en Periodismo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

SEARCH ENGINE LAND

2010 “Schmidt: Listing Google’s 200 Ranking Factors Would Reveal Business Secrets”. *Search Engine Land*, 17 de septiembre. Consulta: 18 de febrero del 2015. <<http://searchengineland.com/schmidt-listing-googles-200-ranking-factors-would-reveal-business-secrets-51065>>

2013 “Google Still World’s Most Popular Search Engine By Far, But Share Of Unique Searchers Dips Slightly”. *Search Engine Land*, 11 de febrero. Consulta: 03 de agosto del 2014 <<http://searchengineland.com/google-worlds-most-popular-search-engine-148089>>

2015 “The Periodic Table Of SEO Success Factors: 2015 Edition Now Released”. *Search Engine Land*, 1 de junio. Consulta: 20 de noviembre del 2015. <<http://searchengineland.com/periodic-table-of-seo-2015-edition-222074>>

SEGEV, Elad

2010 *Google and the digital divide: the basis of online knowledge*. Oxford: Chandos Publishin. 222 pp.

SEIJAS, Leopoldo

2003 *Estructura y fundamentos del periodismo especializado*. Madrid: Universitas. 276 pp.

SERBAN, Silviu

2015 “On the origin of the gatekeeping theory and its application to journalism”. *Anal of Spiru Haret University. Journalism Studies*. Volumen 16, número 2, pp. 12-24. <<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=111970615&lang=es&site=eds-live>>

SIRI, Laura

2000 *Internet: búsquedas y buscadores*. Bogotá: Norma. 121 pp.

SMITH, Adam

1961 *The Wealth of Nations, Vol. 1*. Carolina del Norte: Hayes Barton Press. 524 pp. Consulta: 8 de octubre 2013
<<http://books.google.com.pe/books?id=N6gYz-gMLhgC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>>

SULLIVAN, Margaret

2013 “Repairing the credibility cracks”. *The New York Times*, 4 de mayo. Consultado el 30 de abril del 2016.
<http://www.nytimes.com/2013/05/05/public-editor/repairing-the-credibility-cracks-after-jayson-blair.html?_r=0>

THE NEW YORK TIMES

2014 *The New York Times: Innovation*. Documento de trabajo. Nueva York. Consultado el 22 de agosto del 2014. <<https://es.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>>

VALLÉ, Jacques

2003 *Au coeur d'Internet*. Paris: Éditions Balland. 364 pp.

VILCHES, Lorenzo *et al.*

2011 *La investigación en comunicación: métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Gedisa. 284 pp.

W3

S/F *How it all started*. Consultado el 25 de septiembre del 2016
<<https://www.w3.org/2004/Talks/w3c10-HowItAllStarted/?n=1>>

YEZERS'KA, Lyudmyla

2008 *Ciberperiodismo en Perú: Análisis de los diarios digitales*. Lima: Editorial San Marcos. 457 pp.

ANEXOS

Anexo 1 - Entrevista a David Reyes, exeditor web de *Gestion.pe*

¿Cómo se medía el impacto del SEO en *Gestion.pe*? ¿Decías, “voy a medir que esto me funciona de cierta forma...”? ¿Cómo entendías lo que significaba que algo funcione o que no para el sitio web?

No [se medía el impacto del SEO]. Lo que teníamos [para medir el impacto del SEO] venía de algunos conceptos elementales porque había estudiado algo sobre el tema. Pero la verdad es que Plataforma Digital [de El Comercio] fue importante en qué es lo que debíamos hacer, y en particular Maricella [Arias] era un puntal importante.

Entendía lo fundamental del SEO y decía, “Acá hay un valor importante”. Sabía cuáles eran mis principales fuentes de tráfico o las que podían ser mis principales fuentes de tráfico y navegaba mucho por Analytics para entender un poco por dónde podía potenciar las cosas. Toda esta lógica de hacer las cosas pensando en el buscador ya se venía aplicando a otras web [de El Comercio]. En la primera etapa, Maricella [Arias] le metió mucho ojo a lo que estábamos haciendo, y siempre me mandaba muy buenas sugerencias. “Han titulado así, y creo que sería mejor así; han colocado estos *keywords* así.”

¿Cómo se definió la rutina de trabajo, de publicación, de los redactores? ¿Qué tipo de planeamiento hubo detrás?

[Manuel Burgos] venía de trabajar siete años en esto. Creo que él fue fundamental porque estableció un orden de las cosas. El régimen que veníamos trabajando fue el que hice extensivo al resto [de los redactores], porque él marcó una pauta. Determinar el número de personas se estableció bajo el nivel de producción que en ese momento tenía Manuel. Para nosotros, Manuel era un chico efectivo que publica una cantidad de notas al día si esta información la tenía lista de cableras.

Él simplemente las publicaba y les cambiaba el titular. Luego le incrementamos el trabajo de poner *tags* todo, de enlazar todo a las notas publicadas anteriormente sobre los temas, de poner foto porque antes no se hacía. Había que preocuparse por trabajar con *keywords*, no con una lógica de alineación de *keywords* que ahora es un poco más clara, pero era importante.

Cuando se incrementaron todos estos procesos, encontramos que Manuel ya no publicaba 15 notas al día, sino diez, por ejemplo. Y en base a esa media, de una persona que trabajaba en planta, pudimos proyectar: “necesitamos tantas personas para tener una cobertura de 40 notas al día”. Dijimos, además, deberíamos tener un mínimo de tres videos diarios si vamos a tener un videoreportero, y se empezaron a establecer ciertas cuotas dentro de lo posible.

¿Qué tipo de temas se buscó trabajar en un principio? ¿Tenías en claro los temas de cobertura de la web o ello se fue armando en tanto se armaba el equipo?

Ello se fue conversando porque [primero] configuramos la cantidad de secciones que iba a haber y qué tipo de cobertura se iba a dar. En el primer diseño que teníamos, [la sección] Inmobiliaria no existía como tal, existía como *Real Estate*, y la cambiamos a Inmobiliaria. Se ampliaron incluso algunas secciones, como “Tu Dinero”, y se fueron decidiendo las grandes temáticas que iba a haber. Lo que hicimos con Julio [Lira, el director,] fue ver como una suerte de líneas narrativas de cada sección, porque yo no venía del periodismo económico. Él me fue dando un panorama general de esas coberturas básicas vitales y de mucho dominio público.

El diario ya tenía periodistas que cubrían esas secciones. ¿No se reunieron con ellos para ver esos temas?

No. Debería haber sucedido así, pero a la web la miraban con bastante recelo desde la edición impresa. Todos tenían el temor de que íbamos a chocar con su trabajo, y la mayoría de ellos eran gente con muy poca disposición a brindarte la mano. Julio era consciente de eso. Son gente que venía trabajando con él desde hace 10 años, sabía cuáles iban a ser las resistencias y me las planteó desde el principio.

Durante toda la primera etapa, diría que Julio incluso evitó que establezcamos esos vínculos entre la web y cada sección para alimentar esos temas, consciente –creo yo– de que eso no iba a funcionar. Las definiciones se hicieron bien de la mano con Julio, y después de esa etapa inicial en la que se definieron lineamientos básicos, con la llegada del equipo se fue armando una rutina, no tan prevista en un plan, sino un poco implementadas sobre el paso.

Sobre las prácticas de SEO, existe, por ejemplo, hacer vínculos internos y externos. Y en Gestión.pe hay una gran presencia de links internos. Se le ponía mucho esfuerzo, pero ¿realmente se basaba en que ello contribuía a subir en el PageRank de Google?

¿Qué cosa está probado alrededor de eso [SEO]? Todo estaba basado no en intuiciones, pero sí en verdades colectivas. La gente de Plataforma Digital [de El Comercio] iba a algún tipo de evento y traía información que corría por las redacciones web del grupo y se convertía en una verdad institucional. O yo conversaba con alguien como Daniel Falcón y me decía, “ahora es importante esto”. ¿De dónde sacó esa información? Es una verdad pública, colectiva que está ahí dentro de los digitales. Aplicábamos los enlaces internos pues mientras no descubriéramos que eso funcionaba en contra [del tráfico de la web], había la posibilidad de que funcione a favor.

Sobre la calidad de los contenidos de Gestion.pe, ¿había alguna intención específica en decir, “tenemos estos temas de agenda propia y se informará sobre eso” o era más una cuestión de cómo se respondía a la coyuntura”?

No había ninguna intención de hacer agenda propia. Era estrictamente coyuntura. Nosotros estábamos muy pendientes de lo que hacía la edición impresa. La edición impresa era su propio referente porque parte del reto inicial era que el lector del papel no sintiera que la web fuera un producto distinto. Había una suerte de orden de Julio: “vean la edición impresa y que sea su referente permanente”. De hecho, incluso en las tardes del día anterior yo estaba viendo los *printers* para ver qué temas venían al día siguiente. Y sobre eso empezaba a pensar si podíamos hacer una entrevista en la web.

En Gestion.pe no había las suficientes manos para trabajar una agenda propia. Había las manos suficientes para un inventario de notas que provengan de las agencias de noticias, de [la agencia de noticias] Andina, de algunos medios de comunicación, programas especializados de televisión, de algunas notas de prensa, y por último, la producción propia se trataba de analizar un poco los temas de coyunturas. Como no teníamos manos para hacer un informe de varias fuentes, nuestro aporte de valor era una entrevista en video a algún especialista que trate un tema de coyuntura. Pero más allá del seguimiento de temas de coyuntura que eran importantes para el público al que queríamos llegar, El único valor agregado a través de una entrevista, que podía contener un video.

Sobre las notas de producción propia, ¿se llegó a comparar cuánto de tráfico sumaban esas notas versus las notas que eran cables y que funcionan mejor porque responden a coyuntura?

Nunca lo sumé en agregado. No hacíamos un balance del mes. Lo que hacíamos con frecuencia era bajar las 100 notas más leídas de los últimos tres meses. En un momento hice las 100 notas más leídas de todo el año. Y era muy rico analizar eso porque te dabas cuenta de que eran una combinación de los breaking news que funcionaban súper bien, las notas de temas soft –management, tecnología– y las notas coyunturales con valor agregado, coyunturales con video.

Cuando tenía una nota con video propio, como sabía lo que nos había costado hacer, pedía ponerlo en redes, “no se olviden de promocionarlo por una segunda vez, incluso; déjenlo en portada una hora más porque le has puesto esfuerzo”, y como había un tráfico directo que era porcentualmente interesante, no era menor, entonces en ese momento representaba en el tiempo real del Analytics una de las más leídas. Las notas de portada de la home, la primera siempre estaba en primer o segundo lugar de las más leídas de la web.

Respecto al desempeño de Gestion.pe, en julio del 2013 hay un gran pico de tráfico. ¿Ello se dio por un plan o se hicieron acciones específicas para llegar a ese pico?

No, lo que recuerdo en algún momento es que fue un evento azaroso que produjo un primer pico, y que después teníamos que ver cómo sostenerlo. Lo que había pasado es que nota del *doodle* de Google había generado unos 100,000 usuarios. Recuerdo que fue un hito, y después empezamos a replicarlo cada vez que salía un *doodle* de Google para ver si chapábamos algo de ese tráfico.

Los estrategas del área de Business Intelligence nos preguntaron qué pasó, y les explicamos. Y de pronto lo replicaron en todas las web, y perdió sentido. Intentamos replicarlo unas dos o tres veces, con o sin éxitos, y después tuvimos que sostener el pico y fue difícil hacerlo. Entonces dije, “mejor no inflemos las cosas porque no lo vamos a poder sostener. Nuestro público es bastante más de nicho y no podemos estar sujetos al azar”. Decidimos que se haría la publicación, pero que no sería relevante si el evento [de alto tráfico] se generaba. Era mejor que no se generara, porque serían 250 mil usuarios que al mes siguiente no se iba a sostener. Y para la empresa eso puede resultar una caída. Entonces, mejor no generemos ruido en nuestro propio trabajo.

La decisión de alejarse del *doodle* fue una decisión editorial, entonces.

Mi posición era que no busquemos un tráfico inflado porque no lo vamos a sostener. Era un fenómeno raro. Cuando llegué [a Gestión], Plataforma Digital me dijo: “vas a tener como máximo medio millón de usuarios. Eso le habían dicho a Julio [Lira, el director], y él estaba convencido de eso. La gerencia [de Prensa Popular] me dijo que esa era la meta. Después vino la gente de Cases [la consultora contratada para la convergencia digital], y me dijo: “Si te dedicas solo a flujo, vas a llegar a 800 mil. Y ese va a ser tu tope en años”. Cuando al año llegamos al millón [de usuarios], esta gente estaba delirando: cómo Gestión, con el tipo de información que trabajaba —porque no éramos muy laxos con la información, teníamos nuestras licencias—, había conseguido hacer tráfico.

¿Qué “licencias” tenía *Gestion.pe*?

Los contenidos de *management*, tecnología, que estaban en la sección de Estilos. Esas dos secciones de las ocho que había eran nuestros espacios de licencias. Las notas que se publicaban ahí no representaban más del 15% de la producción total. Entonces la producción del 85% era información *core*. La marca tenía ciertos límites y nosotros podíamos acercarnos a esos límites, pero tampoco los rompíamos.

¿Qué era “pasarse de la raya” en *Gestion.pe*?

Era generar un contenido de [la sección] Estilos que no esté asociado con los negocios. No recuerdo notas en específico, pero sí recuerdo haber dicho, “podemos llegar a esto, pero esto otro ya no tiene nada que ver con los negocios”. El hecho de que [algún evento] mencione alguna marca no lo hace relevante en los negocios. Ya demasiado *light*. Ya no es un contenido *soft* para el ejecutivo, sino que se convertía en un contenido *light* para cualquier usuario común. Ese era el límite.

¿Cómo sabían lo que leía el ejecutivo?

Lo suponía.

Porque si tus clics vienen de la coyuntura, es básicamente gente que estaba en Facebook o navegando en ese rato.

Claro, pero en web no puedes limitar quién te va a leer. Puedes dirigirte a un público o hacer todo tu trabajo enfocado en ese público y de repente obtener la mitad de tu tráfico que no tiene nada que ver con ese público. Eso no lo puedes contener. Lo que tú puedes hacer es generar un contenido más acorde, menos acorde, o fuera de tu marca.

Considerábamos que ciertos contenidos de Estilos podían ir de la mano de la marca, siempre que estén asociados a los negocios, y que de alguna forma sería la parte *soft* de los contenidos que le brindas al ejecutivo, en línea con lo que hacía el diario.

¿Cómo describirías el flujo de producción de noticias en Gestion.pe? ¿Se trataba más de salir a la calle, de trabar con cables, de buscar tendencias en Google?

Creo que estábamos interesados en ser lo más coyunturales posibles, no con una agenda propia de temas, pero sí en responder a esas grandes coyunturas. Detectábamos cada semana que habían grandes coyunturas. Por otro lado, en la misma redacción todos tenían conciencia de que no podíamos descuidar esos grandes temas. Si alguien veía en la cablera que el Presidente había declarado alrededor de un tema, sabía que tenía que ir a portada; si alguien veía en Andina alguna declaración importante que tenía que ver con eso, entonces sabía que tenía que destacarlo.

Entonces era un flujo más a cargo del redactor...

Sí. El flujo de trabajo en Gestión estaba muy en manos de los redactores, casi con el único gran lineamiento de que tenemos que seguir los temas coyunturales fuertes de economía y negocios, darles la mayor cobertura posible dentro de nuestros recursos y sumarle a eso los hechos que eventualmente aparecían. En la primera etapa se instruyó mucho al equipo que había que darle mucho seguimiento a la actualidad.

El valor agregado en ese entonces era responder a los *breaking news*...

A los *breaking news* y a las grandes coyunturas. Creo que primero a las grandes coyunturas y luego a los *breaking news*.

A nivel estándar, el uso de fuentes te dice mucho sobre el valor agregado. Y Gestión siempre ha acotado sus notas a una fuente. ¿Por qué no se trató usar más fuentes y puntos de vista por nota?

Por recursos. Porque en ese momento era más sencillo así. Tenía seis personas durante el día. Normalmente había cinco personas en la redacción, cuatro o tres. Ese era el número de redactores que tenía. Podía hacer que se queden dos en planta y uno salga, si eran tres,

por ejemplo. Si una mañana había tres personas, de los ocho, éramos tres y yo. Cuatro personas en planta. De esas cuatro, podía hacer que uno salga y yo tenía que seguir editando. Ese uno no podía ir a buscar a tres fuentes distintas si queríamos mantener el tema de generar videos, que era nuestro aporte: hacer videos sobre economía. Nadie los estaba haciendo. Nos habría gustado tener dos o tres fuentes por video. Era el sueño. Y también hacer cosas más de tipo informe, pero no teníamos los recursos para hacerlo.

¿Cómo crees que te hubiera gustado hacer la web en ese entonces, si hubieras tenido todos los recursos que hubieras necesitado y mayor tiempo de reflexión que implicara no responder siempre a coyuntura si no a dividir un poco las cosas?

No creo que te pueda decir lo hubiese hecho de esta manera u otra. Las cosas que uno hace las hace respondiendo a ciertos objetivos. Pero si me preguntas, yo hubiese dicho: quiero que vayan a desarrollar esos ocho temas y mañana en la mañana tengan esos ocho temas con sus Y al día siguiente solo tengo ocho notas. Y esas ocho notas las hubiera botado durante el día. Pero ese es mi sueño de periodista.

Acá algo que necesitamos hacer era crecer esta página web: “esta página tiene 140 mil usuarios, necesitamos que tenga medio millón”. Entonces, sí, vamos dar valor agregado [al contenido], pero no nos podemos olvidar que nuestro objetivo es hacer crecer este medio, y sentar las bases, en teoría, para generar un valor agregado mayor. Era el sueño de hacer algún tipo de negocio con contenido de mayor calidad, con la exigencia de tiempo que de la web y en un espacio cerrado.

¿Seguir con este modelo [de crecimiento exponencial inicial] hubiera sido sostenible? Pareciera que al final uno sufre más por querer mantener siempre el tráfico.

¿El ritmo del crecimiento o del tráfico? Porque tráfico va a haber siempre. Ya estaba construido. Nuestra única herencia es esa. Dejamos bases suficientes como para que publiquen menos notas ahora y sostengan un tráfico regular, de pronto un poco inferior al inicial, pero no mucho más.

¿Qué opinas sobre la calidad temática? Pareciera que ningún medio digital en el Perú logra desplazar a otro [en preferencia, en visitas] por la calidad de su contenido

Es que todavía no les revierte el tema. Mi esperanza es que salgan medios realmente independientes que desplacen a este contenido burdo [actual] y capten un público más interesante para vender comercialmente, incluso. Un ejemplo: no me informo de lo que pasó con Milagros Leiva hace algunos días leyendo El Comercio ni ningún medio tradicional. Leo Útero. Me parece una fuente confiable, dentro de la chacota. Pero La Mula es más ‘chismográfico’ y más activista. No me parece confiable desde ninguno de los dos puntos de vista.

Anexo 2 - Entrevista a Sergio Sicheri, exjefe del área de Business Intelligence de Prensa Popular

¿De qué se trataba el área de Business Intelligence y cuáles eran tus principales tareas?

El gerente general de Prensa Popular me explicó que el área veía la parte periodística, pero que más bien estaría ‘más metido’ en el negocio porque queremos hacer una reconversión digital de todo Prensa Popular. “Queremos que lo investigues”. Ese fue mi primer mandato: “mira y dinos qué se debe rediseñar; en las redacciones, dinos qué se debe hacer, en conjunto con Casses i Associates”.

¿Pero acaso no había ya una estrategia digital en la Gerencia de Medios Digitales?

Lo que pasa con la Gerencia de Medios Digitales es que viene de la época de Guillermo Gullet, que venía de Argentina, y que quiso revolucionar cómo se estaba manejando el grupo. Se contrataron bloggers, videoreporteros, había redactores multimedia, que eran como una agencia de relacionistas públicos que redactaban notas y las pasaban [a los diarios del grupo El Comercio]. Ellos mismos tenían la parte de programación, diseñadores y videoreporteros. Conforme avanzaba el tiempo, por ejemplo, si hay ocho videoreportero, se suponía que había uno para Gestión, pero allí decían que no había nadie disponible. Entonces, se creó un gabinete ‘radar’ para Prensa Popular, con videoreporteros.

De lo que observaron, ¿cuál era el problema de *Gestion.pe*? ¿A dónde querían llegar y cómo lo iban a medir?

Con Casses primero monitoreamos qué se publicaba en *Gestión*. En la mañana se rebotaban las cosas del papel. Les daban un giro para que sea digital, pero eran del papel. Y el resto eran cosas que pasaban en el día [que salían de Andina, de Reuters, de cableras, radio, etc.]. Los redactores [del papel] no compartían mucho con la web porque decían “lo tenemos que guardar para el papel”.

El gran problema de todas las marcas es que siempre han visto todo separado. Ven la marca como *Gestión* y *Gestion.pe*, cuando en realidad es *Gestión*. No es que la noticia salga primero en *Gestion.pe*, en Facebook o Twitter. Es la marca *Gestión* quien te da la noticia. El canal digital nunca se vio así, como parte de la marca, y eso era lo que quería la gerencia.

Pero el tema es que la gerencia y los comités en esa época decían, “para empezar a traer pauta publicitaria y todo, necesitamos tráfico”. Del lado del negocio, lo entiendo. Si me preguntas, ¿cuál es el giro de negocio de todo el grupo? Hay gente que se equivoca y dice “la publicidad”. Pero es la información. Somos un grupo periodístico, y nuestro giro es la noticia, pero vivimos de la venta de publicidad. Para pagar redactores, tener más cosas en la web, el sitio tenía que tener ingresos. No podía ser que lo sostenga el papel.

¿Algún medio digital del grupo ya generaba ingresos?

Sí, El Comercio. El Comercio siempre se ha generado sus propios medios en digital. Y Gestión tenía todo, tenía los clientes, la marca, el status. Era el medio perfecto para que empiece a generar plata. Lo que se luchó en ese momento, que lo conversé con David, es que necesitábamos tráfico. Empezamos a ver métricas todos los días. David ya sabía algo, pero no lo veía tanto, porque estaba metido en otras cosas.

Como estrategia, se le dijo a David que cuando salga algo del *doodle* de Google, había que publicarlo primero, porque va a dar tráfico, y les ayudará a llegar a sus metas. A veces es tráfico golondrino que no sirve, pero si te entran 100, se irán 90. Y ya tienes 10 al menos que no entraban y ya empiezan a conocer Gestión. Empezamos a hacer esa estrategia y el cambio fue rotundo. Llegaron al primer millón de usuarios únicos.

¿Qué métricas veían exactamente?

En los cuadros de gerencia se veían: tiempo de permanencia, cantidad de notas publicadas, porcentaje de rebote, páginas vistas, tráfico, browsers únicos, cantidad de videos publicados, cantidad de notas publicadas en redes. Mes a mes revisábamos esos resultados. Pero si en noviembre hiciste un millón [de visitas], y en diciembre bajaste a 800 mil; y en noviembre publicaste 100 notas y en diciembre, 50, obviamente impacta el tráfico. Obviamente, la gerencia te dice: ¿Estás produciendo menos, las notas son de menor calidad? No, lo que pasa es se dieron vacaciones, hubo una persona menos, [había que explicarlo].

¿Dirías que había reglas específicas de cómo aplicar el SEO? ¿Hasta qué punto el SEO puede decirte qué producir y qué no?

Había ciertos lineamientos. Incluso contratamos a Neo Consulting, que en esa época era Influencia. Ellos hicieron el levantamiento de información y de cómo podían mejorar. Se empezaron a dar charlas a la redacción. Obviamente pasaba que a fin de año era “queremos charlas”, y cuando se daban, no iba nadie. Era un trabajo de evangelizar y hacerlos entender. Si publicabas “Cayó el oro”, y publicabas con otro titular que sea más SEO, de izquierda a derecha, de arriba abajo, te podía generar más visitas.

La verdad es que sí influye mucho la redacción SEO [en la noticia]. Pero lo bueno es que David lo supo llevar en su momento, y sabía cuándo un titular tenía que priorizar la parte periodística ante las técnicas de SEO, cuándo tenía que hacerle perder un poco de SEO porque el titular periodístico mandaba, y cuándo tenía que escribir bien en SEO cuándo el titular era muy malo. No solo el titular, sino dentro del texto, con los links, las notas relacionadas.

En el periodo observado, había mucho material propio, como Gestión TV y las entrevistas exclusivas. Y aun así, ese núcleo del periodismo especializado no

aportaba tanto como las notas tipo “Apple”. ¿Se pensó en algún momento cómo hacer para que Gestión se sostenga por una audiencia más leal?

Llegó un momento en el que alcanzamos buen tráfico y dijimos, “ahora hay que concentrarnos en limpiar el contenido”. Cuando quieres crecer de la noche a la mañana en tráfico, tienes que arriesgarte a hacer este tipo de cosas. Le pasó a El Comercio cuando le ganó La República y casi se mueren todos acá [en El Comercio]. En ese momento, en El Comercio dijeron “no podemos quedarnos atrás”, y se creó la sección “Redes sociales”, donde todos los días se creaban notas con “Facebook:”, “Twitter:”, “YouTube:”.

Se hicieron 25 millones usuarios únicos en un momento. ¿Realmente quieres quedarte con eso? Entonces empiezas a escribir bien, y de los 25 [millones] se te corta a lo que está ahora, en 17 o 18 [millones]. Pero ya levantó de 6 o 7 millones a 17 millones: igual capturas usuarios. Lo mismo pasó con Gestión. Fue hasta casi 3 millones en su mejor momento, pero entre Julio y Javier [Parker] dijeron ya, concentrémonos también en no olvidarnos de la calidad de Gestión y todo lo demás.

¿Cuál es el concepto que tienes del SEO y cuál es el proceso para aplicarlo?

Para mí son tres pasos. El primero es que el sitio esté correctamente tagueado, que las URL estén correctamente armadas, que esté correctamente armado. Eso lo tienes que ver con programación. Una vez que tienes fortalecida la parte técnica, trabajas con la redacción para que la gente entienda que el periodismo digital es la forma actual de hacer periodismo. El periodismo digital ha cambiado un poco por la fuerza de Google. Si no apareces en Google, es muy difícil que te busquen. Y si aparece primero tu competencia, te va a ganar tráfico. Si estás digital, te abres a todo el mundo.

El tercer paso es el contenido, que tiene que ver con la redacción. Que tengas buenos redactores SEO, que sepan escribir bien, de izquierda a derecha, que sepan poner links, que pongan negritas. Google maneja un *bot* que lee tus páginas de izquierda a derecha y de arriba a abajo. Si pones “Dios: y una declaración de Maradona”, no sale nada en Google, o cosas de religión. Pero si pones “Diego Maradona: y el resto de palabras importantes”, te va a salir, porque la arañita de Google empieza desde el titular y los siguientes párrafos.

¿Era clara la diferencia entre la audiencia que leía Gestion.pe y de Gestión?

Lo que siempre les dije es que tienen que estar donde está la mayor cantidad de personas. De repente, te enteras de una noticia por Gestión en Facebook, y le das clic y te vas a Gestión. Ya cuando una marca tiene el nombre y el poder, el tema ya no está en tráfico. Si algunos de los medios empiezan a repuntar por [el nivel de tráfico] donde está El Comercio, ahorita no me daría miedo.

¿Pero el tráfico, como un todo, aún influye en cuánto invierte el anunciante?

Sí, de todas formas. Llegas a una reunión con un cliente, y te preguntan cómo cerraron las métricas, quién está primero y quién segundo.

Comentaste que cuando quieres crecer de la noche a la mañana, no queda de otra que impulsar el *clickstream*. Pero parece que esto se mantiene así desde el inicio de la historia del periodismo digital del Perú. ¿Cuánto tiempo más se puede sostener este *trade-off*?

Sobre el momento que estamos comentando, hace dos o tres años, la pauta de la desesperación la puso Google. Ahora el tema no está tanto así. Por eso digo que hay otras plataformas, y te tienes que subir al carro de las otras plataformas. Si quieres llegar a jóvenes, hay que tener un Snapchat, Instagram. Igual, Facebook te pone un algoritmo. Tienes que estar al tanto de esos ajustes tecnológicos, porque igual tienes tráfico ahí. Por eso digo que, primero, construye fuertemente tu sitio, mete las balas en tu sitio. No te olvides del ecosistema que hay, porque igual te van a aportar tráfico. Pero manda tu tráfico acá, no solo a Facebook. Porque el día que Facebook decida cerrar, ¿el tráfico a dónde se va? Es como poner los huevos en varias canastas.

¿Qué es para ti que se mantenga la calidad de un medio?

La calidad periodística depende del director. La calidad del medio depende de todos. Es un trabajo de gerencia, de producto, de la redacción, de todos. Pero si todo está bien llevado del lado de la gerencia, creo que funciona bien.

¿Opinas que de todas formas este *trade-off* hará que se flanquee límites editoriales?

No es necesariamente así. Yo puedo decirle que haga esto o el otro a Julio para tener tráfico. Mi figura era un poco como la del diablo. ¿Quieres un montón de tráfico y plata? Tienes esto y esto. Pero ya queda en ti si quiere un poco esto y no perder su esencia, e ir de la mano. En la competencia hay varios que dicen “Ven diablo” y se olvidan del periodismo. Prácticamente escriben para Google, y tampoco es eso. Es aprender a usar las herramientas, pero tampoco perder la esencia del periodismo. Si no, para qué estamos.

Anexo 3 - Entrevista a Manuel Burgos, ex subeditor de Gestion.pe

¿Cómo describes el periodismo digital?

Yo llegué al periodismo digital de casualidad. Trabajaba en una radio y me pidieron que apoyara con la web. Me parece que está muy relacionado, pese a que son plataformas distintas, con la radio, con el tema de la inmediatez y todo eso. Y lo que hacíamos era replicar notas cortas, notas chicas, con lo más importante de la información, sin meterle nada subjetivo. Obviamente que de ahí mi concepto sobre el periodismo digital fue evolucionando.

¿Cuál dirías que es ahora tu concepto?

Al menos en el campo en el que yo me he venido manejando, que es el económico, si bien aún debe primar la inmediatez, al lector cada vez le está importando más la noticia de valor agregado, que le den mayor análisis en las informaciones que les brinda porque, lo que yo conocí en esa época ha evolucionado considerablemente. En esa época, la interacción con la gente no era tan alta.

¿Crees que el proceso de construcción de la noticia en lo digital es distinto al de medios tradicionales, y por qué?

Creo que no. Creo que no porque igual los medios tradicionales vas a encontrar tanto análisis largos como cortos. Lo que podría tal vez ser distinto es el tiempo para el desarrollo o construcción de esa noticia. También depende mucho del medio para el cual escribas. Pero igual me parece que son procesos muy parecidos. Si bien en un medio tradicional, en un diario, tienes mucho más tiempo para escribir la información, creo que en el fondo, la construcción es lo mismo. Va sobre todo por un tema de tiempos.

¿Cómo describirías Gestion.pe como medio digital? ¿Qué ofrecía?

En ese momento, me pareció un muy buen medio para hacer periodismo digital en lo económico. Para hacer algo diferente a otros medios digitales, donde lo ven todo en clics. Obviamente, también se buscaba eso, pero con un contenido diferente, que tenga importancia en la vida laboral, en la vida de las personas, en lo económico, en distintos campos de su vida más allá del mero entretenimiento.

Ese es el paso que vi entre la web antigua de Gestión, que era un medio digital entre comillas, pues era básicamente la versión impresa tirada a una web. Vi esa evolución de empezar a trabajar la información con videos, tratar de ir más allá de la simple noticia y buscar también repercusiones. Creo que esa fue una experiencia nueva a lo que estaba haciendo hasta ese momento, que era simplemente escribir noticias. Al menos cuando yo estaba solo, era escribir noticias, rebotar, rebotar y rebotar. Así que esa evolución fue importante.

Si tuvieras que atribuirle motivos concretos al crecimiento de Gestión como medio web, ya sean motivos internos o externos, ¿cuáles serían?

Creo que la causa principal es que hay, un buen porcentaje de lectores en el Perú que están interesados por temas económicos, que afectan a su bolsillo. Hay un público que se puede captar y con el cual se puede trabajar.

También depende mucho del trabajo que se hace internamente en el medio. Trabajo que sea de contenido, tanto la información que trabajas, y un tema que es el posicionamiento de la marca. Lo mío, en ese momento cuando estaba solo, era hacer un respaldo para lo que se venía luego. Ya había cómo un historial de información, y luego ya empezó lo fuerte, que fue trabajar con más gente y temas.

Eso creo que ayudó bastante de que aumentara esa lectoría. Hubo un mayor y mejor trabajo, y la marca se empezó a hacer conocida. Ya aparecíamos en Google, lo cual antes no sucedía, y todo eso nos permitió captar un público que estaba ávido de ese tipo de noticias. Y en el Perú eran muy pocos —muy pocos, quizá ningún medio— los que hacían periodismo económico digital. Esos creo que fueron uno de los factores que llevaron a que la web empezara a subir: un público ávido y un trabajo de contenido bien hecho.

¿Qué cambió en el contenido de Gestión? ¿Te refieres a una parte visual, a una parte de elaboración, en el sentido de que eran temas nuevos, o las fuentes?

Cambió en general todo, en comparación a lo que yo hacía, que era voltear noticias, cables de Andina, Reuters, y por ahí cosas que podían salir en otros medios. Era texto puro, sin fotografías, sin videos. Cuando David armó el equipo, todo eso varió.

El tema audiovisual, al menos en la web, es muy importante, porque le daba un plus a tu versión, hacía que la noticia fuera más veraz. Y el trabajo de SEO también fue importante. Porque en esa época, cuando entré a Gestión, llegaba prácticamente de la nada, no sabía mucho de SEO, así que lo fui aprendiendo ahí. Ya había tenido una experiencia previa en Medios Digitales, ahí también aprendí algo, pero ya con un grupo más acoplado, todo eso se pudo trabajar de una mejor manera.

¿Qué es el SEO?

Es la forma cómo trabajas tu información para posicionarte adecuadamente a los buscadores. Los titulares, los nombres de las fotos, la forma cómo trabajas eso para estar adecuadamente posicionado en los buscadores, usando palabras clave que van a hacer que los buscadores identifiquen rápidamente tu noticia con lo que busca la gente.

¿Dirías que el SEO es positivo siempre, en todos los casos? Por ejemplo, los resultados de búsqueda pueden cambiar la decisión de qué cosa escribir. ¿Crees que eso sucede?

Sí, sucede totalmente.

¿Ha sucedido ello en el caso de Gestión?

Creo que en el caso de Gestión no pasaba eso porque creo que no llegábamos al extremo del uso del SEO. Siempre por ahí alguna vez se dijo “hay que hacer esto”, pero estaba la vocecita de la cordura que te decía “no”. Y también fue gracias a que nos manejábamos sin tanta influencia externa que no se dio ese mal manejo en cuanto al SEO.

Ahora, no sigo mucho a Gestión, pero sí leo otros medios, como Perú21 o El Comercio, que compiten, y veo “YouTube, YouTube” por todos lados, eso sí me parece negativo. Sí creo que hay muchos medios lo usan de una manera inadecuada. Seguro que les genera visitas y por temas de tráfico, están felices, y lo van a seguir haciendo. Puedes darte por

ahí algunas excepciones pero tampoco hay que llegar a un extremo, sobre todo por un respeto al público que nos lee.

¿Y cómo se establece ese límite, o quién lo establece?

Creo que lo impone la casa editora. Hay casas editoras que están locas por lo clics. Y lo harán sin poner límites. Pero cuando tienes un medio que piensa en su público, que sabe que se debe a un público, creo que no se debe exagerar. Es una manera adecuada de escribir sin llegar a los extremos. Todo depende de la casa editora.

Al inicio de la entrevista me hablaste de dar valor agregado, ligado a lo que la audiencia busca. ¿Cuál es ese valor agregado en el caso de Gestion.pe?

El valor agregado cambia dependiendo del medio en el que estás y al público al cual te diriges. El valor agregado que se le da a una nota de Gestión no es el mismo al que se le da a una nota de Semana Económica. Los públicos son diferentes. Pero he notado que al lector le gusta mucho que le digan lo que va a pasar. A la gente le gusta, ya sea Gestión o Semana Económica, que le digan qué repercusiones va a tener esto o aquello para su bolsillo, para la economía del Perú, con distintos expertos. Obviamente no a todos les va a gustar, pero va a generar comentarios, y eso es lo que se busca al final, generar un impacto en la gente para ver qué tal les llegó tu trabajo.

¿Cuáles dirías que fueron los indicadores de éxito de la web de Gestión desde su relanzamiento en el 2012 hasta finales del 2013?

En general, en el Grupo El Comercio siempre han sido las visitas. Para ellos eso ha sido un tema de éxito. Es más, cuando se fue David, y yo entraba al comité, ellos ponían metas para fin de año, y las metas no eran tener un contenido de calidad, incidir en esto, buscar mejores expertos, sino el objetivo era llegar al millón y medio de usuarios únicos a fin de año. Y para ellos ese era el indicador de éxito.

¿Estás de acuerdo con que ese sea un indicador de desempeño?

Yo estoy de acuerdo con esa premisa siempre y cuando vaya acompañada de contenido de calidad. Y que te valgas de ese contenido para alcanzar esas metas, y no uses cosas que creo yo que te pueden servir, como las fotogalerías, por ejemplo. Se pueden usar las fotogalerías, no digo que no, pero hay fotogalerías y hay fotos, que se valgan de eso para generar clics, no me parece. Si quieres que tu medición del éxito sean las visitas, que lo sean, pero acompáñalo de contenido de calidad.

¿Cuáles son las características del contenido de calidad?

En el tema económico principalmente, que sea información que ayude a la gente en sus temas laborales, que sirva de guía o indicador para que sepa cómo está yendo el país, todo lo que tenga que ver con finanzas. Que las fuentes sean confiables, que no sea cualquier fuente. El contenido de calidad también radica en contrastar esas fuentes, contrastar la información que te dan. No puedes poner lo primero que te diga una persona y publicarla

dando por sentado de que eso es real. Veracidad, limpieza en la redacción, las fuentes que consultas y cómo las contrastas.

Y en el caso de Gestión, si tuvieras que pensar en un indicador de éxito distinto al que se manejaba en la época en la que estabas, ¿crees que hubiera sido posible medirlo de otra forma?

Yo podía ir [a los comités] y proponer, “hay que trabajar un contenido de calidad para ser reconocidos como una marca que realmente aporta contenido a la gente, que les va a ayudar a tomar decisiones”. Yo pude haber ido con esa idea. Pero lo más probable es que ellos, como grupo, tengan otro objetivo. Un ejemplo es cómo empezaron con El Comercio: poner cosas solo para generar visitas. Ellos van a insistir con los clics a lo que dé lugar. Pero creo que como en todos los medios, depende mucho también de la línea editorial, y de qué tan importante sea el negocio para la empresa. Hay empresas que no apuntan a crecer demasiado, y que para ellos lo más importante son otros temas, cuál es la imagen o percepción de tu marca, y esas cosas se pueden medir.

¿Consideras que la web tenía una dinámica propia de producción de noticias a diferencia del impreso?

Sí. Teníamos libertad para usar nuestros propios términos. En general nosotros manejábamos nuestras propias fuentes, los usábamos en base a la coyuntura y las aprovechábamos en función a eso. Teníamos bastante libertad para el manejo de temas. Creo que eso fue lo que nos diferenciaba a de la versión impresa.

Anexo 4 - Entrevista a Karen Rojas, exredactora de Gestion.pe

¿Cómo describirías tu flujo de trabajo en la web de Gestión?

Para las notas de Management y Tecnología buscaba información en portales muy especializados en el tema: *Forbes*, *INC.com*, *The Verge*, *CNET*, *CNN*, *CNN Money*, *Fortune*. Es decir, todos los portales que tienen notas exclusivas. Eran temas que a los que los medios generalistas no prestan atención porque tienen otro contenido que dar en su día a día: y como Gestión es un medio especializado, me podía abocar a eso, a tener la paciencia de buscar reportes exclusivos.

Sobre todo era buscar información de esos portales. Y resultaba porque estaban también entre “Las notas más vistas [de Gestion.pe]”. Hay que tener un poco de criterio para discernir qué podría funcionar y no. Por ejemplo, en su momento estuvo el tema de los *millennials* y la línea de carrera para evitar la fuga de talentos. Ahora se habla de la generación Z, pero en ese momento, esos eran los temas. En Tecnología y Tendencias, por ejemplo, las notas que jamás fallaban eran noticias sobre Google, Apple, Samsung,

las ferias como el CES, la de Barcelona, los *gadgets* extraños que hacen mil cosas, a pesar de que son prototipos.

¿Salías en algún momento a hacer cobertura fuera de la oficina?

Sí, cuando me ofrecían notas de Management. Había relacionistas públicos que proponían algunos temas.

¿Llegaban a ti directamente o te las proponía el editor?

Me llegaban a mí. Yo se las proponía a David. Creo que un par de veces hice notas para Tu Dinero, cuando salió el tema de las AFP. A veces buscaba información o David me proponía los temas.

¿Accedías en algún momento a Google Analytics? ¿Te dictaba de alguna forma el tráfico los temas que tenías que cubrir?

No, pero lo que sí pasaba era que el editor nos decía, a mí particularmente, que sacara todos los días notas relacionadas a Google, porque él hacía un análisis en Analytics que decía que Google traía tráfico, y de ahí me pidió que hiciera notas sobre Google y que, en lo posible, pusiera en el titular “Google”. Yo personalmente no entraba a Analytics, pero me concentraba en poner palabras clave en el titular. Le hacía seguimiento a las notas más leídas y sabía más o menos qué tenía que sacar.

¿Cuál es tu concepto del SEO? ¿Crees que su uso implica algo positivo, negativo, o es un tema técnico solamente?

De hecho es positivo porque te ayuda a traer tráfico a tu sitio. En mi caso lo usaba al momento de elaborar las notas. Si era una nota sobre emprendedores, usaba la palabra en el titular, la bajada, y por ahí en los primeros párrafos del texto, trataba de que sea de forma natural.

¿Habrías redactado alguna nota de forma distinta si es que no fuera por la condicionante del *keyword*? ¿Estabas cómoda redactando así?

No me sentía forzada a hacerlo, realmente. En algunos casos, por ejemplo, en la web tienes que repetir la palabra. En el impreso, puedes usar sinónimos. Pero como tenía que reforzar esa etiqueta, lo hacía por un tema de SEO.

¿Crees que el SEO tiene que ver sólo con las palabras clave, los tags, los videos, o tiene que ver también con incorporar la revisión de cifras de tráfico que te bota?

Creo que el Analytics es parte de [la aplicación del SEO]. Aunque yo no entraba a ver qué palabras eran las más buscadas, sé que es parte del SEO. Te ayuda a titular, a ver los clics que recibes por región, y ver en dónde es más popular un tema que has sacado. Me parece que te ayuda en redes sociales también, y por eso es esencial el Analytics.

¿Alguna vez has escrito cualquier cosa por tráfico? En el sentido de que no ha estado muy ligado a un tema de economía y negocios...

No. Sin discriminar, si eres el Trome, puedes sacar cualquier tema y no hay roche. Pero por el tema de la marca, que es de un medio especializado, no puedes sacar algo y desvirtuarla tanto. Por ejemplo, si te dicen que tu público es ejecutivo y que compra cosas de lujo, tampoco vas a hacer notas sobre “los barcos más caros o los anillos más caros de los famosos”. Eso para mí es salirse de la pauta, ensuciar un poquito la marca.

Si tuvieras qué describir el elemento diferenciador de Gestión como medio digital, ¿Cuál es tu descripción de la propuesta de valor de Gestion.pe en esa época?

Tenía una producción independiente, notas propias. Eso le daba una producción más rica, de repente, ayudaba a que la marca se consolidara. Si vas a usar el mismo contenido en la web y el papel, quizá no aporta mucho. Además, cuando había algún tema coyuntural, había notas con analistas y expertos en la materia.

Una de las cosas en las que es más débil en *Gestion.pe* es por la variedad de los puntos de vista por publicación. Si uno se pone más ortodoxo, el periodismo es pintarte la cancha lo mejor posible, y con una sola fuente, la cobertura era pura declaración. ¿Por qué crees que pasaba esto?

Me parece que pasaba porque había una cuota que cumplir. Tenías ocho redactores en ese momento, con un flujo que cumplir, y con las dos exclusivas al día. Eso era complicado. Y como [la web] es más visual, tenías que hacerlo con video, no es como llamar y lo haces más rápido. Lo que dices es correcto, porque yo a veces entrevistaba fuentes a las que teníamos un acceso exclusivo, pero era mucha cita.

Todos los entrevistados indican el objetivo inicial en *Gestion.pe* era darle mucho tráfico para llegar la autosostenibilidad financiera, pero también había el reto de mantener la marca. ¿Te imaginas alguna forma de medir la calidad de tu trabajo, con algo diferente que no sea solamente el tráfico?

Me parece que quizás muchas veces ha habido una preocupación mayor por el tráfico, siendo honesta. A nivel general, porque está el lado comercial que también presiona, e imagino que por eso el director le ponía mucho foco a incrementar los usuarios. El tema de la calidad o contribución también importa, pero quizás en ciertas circunstancias le dan más valor al tráfico. Finalmente, *Gestion.pe* era una web recién nacida en ese momento y tenían que lograr que se sostenga lo más pronto posible.

¿A través de “las notas más vistas”, crees que tuviste una noción real de cuál era la audiencia de *Gestion.pe*? Una cosa es el público al que apuntas, pero, ¿sabías en concreto cuál era la audiencia?

Creo que te das cuenta de eso empíricamente. Si vas a una entrevista, te dicen que han leído en la mañana o algún comentario previo de lo que hemos sacado. De repente también en redes sociales, cuando las cuentas oficiales [de otras entidades] te retuitean o

comentan, se genera un debate entre quienes han sido tus fuentes o quienes están relacionadas a ellas. Pero más allá de eso, me parece que no.

Anexo 5 - Entrevista a María Claudia de la Barra, exredactora de Gestion.pe

¿Cuál es tu concepto de periodismo digital?

Creo que es la principal herramienta para estar informado en el día a día.

¿Cómo describirías el proceso de hacer notas en Gestion.pe?

Cuando entré, teníamos la plataforma anterior. David se dedicó mucho a enseñarnos para hacer ejercicios de redacción, y probarnos. Hacíamos notitas chicas que eran publicadas. Cuando ya nos preparábamos para el lanzamiento, empezamos a buscar temas, qué está en boga, qué puede interesar, como temas financieros.

¿Cómo tomabas decisiones en la web para iniciar la cobertura de un tema?

Creo que la mayoría [de veces] venía del editor. A veces había temas y preguntaba a quién entrevistar, y me decía que fuera al impreso para ver quién nos podía dar la fuente. Pero generalmente era el editor, hasta que poco a poco los PR nos fueron conociendo y ellos se comunicaban con nosotros.

¿Proponías temas?

Me acuerdo del tema inmobiliario, que en ese momento era algo importante, con muchos profesores de la UP. Cuando pasaba algo en la economía, si el PBI bajaba, subía, la implicancia que ello tenía era siempre con profesores. Casi siempre mis entrevistas en la web eran con docentes. Había empresarios, pero a mí más me interesaba este tema de docencia en economía.

Siguiendo con el flujo de información, si te llegaba un tema, ¿cómo ubicabas a las fuentes?

Como eran noticias de economía, ya teníamos una lista de gente a quien podíamos entrevistar. O era un profesor de la UP, de Centrum, o ya está. O alguien de economía de la impreza. A veces me daban hasta tres entrevistas coordinando, y era buscar un enfoque distinto sobre un mismo tema. Era lo más difícil del mundo porque a veces me decían lo mismo.

Entre julio y diciembre del 2013 hubo un crecimiento exponencial del tráfico. ¿Veías en ello un indicador de éxito de la web?

Nunca le tomé interés al tema de cómo vamos en general. Más me interesaban los contenidos, hacer una noticia significativa. Para tantear si eran leídas a o no, veía las lista

de “las más leídas”, y también David nos contaba si un tema jalaba bastante, entonces, hay que ver con qué otra fuente podemos tocar el tema.

Vamos a la parte del contenido. En el periodismo, el tratamiento de temas tiene un punto importante que es la diversidad de fuentes. Pero en Gestión era recurrente hacer notas con una sola fuente. ¿Qué sentías al respecto, como economista?

Sí me preguntaba si me decían la verdad, pero hacía mi propio *research*. Cuando redactaba noticias para distintas secciones de economía, me basaba mucho en lo que pasaba en el mundo. Siempre me acuerdo haber visto dos o tres fuentes externas a Gestión. Sí sentía “será así o no” cuando hacía entrevistas, pero nunca fui más allá de proponer más llamadas.

¿Cuándo ibas a eventos, ibas y regresabas para hacer la nota sobre el evento o se guardaba para el día siguiente?

Cuando había algo fuerte, solíamos guardarlo. Le preguntaba a David si teníamos que publicarlo en ese rato o si era un tema guardable. Me decía que era un tema guardable y, por ejemplo, si era un miércoles, lo trabajaba para el lunes.

En promedio, ¿cuál era el tiempo que invertías en hacer notas?

Es que había notas inmediatas. La nota más rápida que hice en mi vida fue cuando hubo licitaciones de las AFP y ganó Habitat, porque se lo dije a David por WhatsApp incluso. Eso era. Había cosas para sacar en cinco minutos, y otras que eran toda una tarde por lo fuerte que eran, y las guardaba para un lunes.

Cuando escribías, ¿sabías que había un Google, un buscador, donde se ubicaban tus contenidos?

Sabía del SEO, pero no decíamos, “oye, más o menos que se está buscando”.

¿Cómo definirías el SEO?

Es una herramienta que te permite estar mejor posicionado en Google. Sabía que los mejores [contenidos] SEO eran los primeros que salían en el buscador. No sé si sucedió así, pero cuando llegué a la entrevista con David, él estaba viendo el tema del diseño. Luego estaba el tema de los contenidos, lo que se hablaba en el momento, de los titulares. Eran cosas que sentía que eran importantes: las palabras clave, el URL donde tienen que estar las palabras significativas.

¿Cómo te parecían los titulares? ¿Eran claros, estaban más tirados a jalar el ojo?

Era más que todo eso. Recuerdo que a David no le gustaba que pusiéramos preguntas [en los titulares]. Pero le decía, “¿cómo jalas a gente que ni se interesa por eso?” De repente, si le das la vuelta con una pregunta, “¿Qué puede pasar con tus depósitos en dólares a fin de año?” Siempre parecía que la pregunta podía jalar más, entonces hacíamos una

combinación. Me parecía que jalaba más para la gente que no está interesada en economía. Creo que me di cuenta por Facebook.

¿Crees que el SEO motiva a escribir en términos de lo que “va a funcionar”?

Sí, me acuerdo [de eso]. Por ejemplo, el tema de Conga, nos explicaron usar con moderación la palabra Conga en el texto, pero había que usarla regularmente. Por ejemplo, si son ocho párrafos, cinco o seis que contengan la palabra, y de todas maneras en el titular. En ese momento no me daba cuenta por qué, pero te das cuenta que eso construye tu contenido y lo que jalaba más. Nos guiábamos mucho por el tráfico. El tráfico era lo que se medía más, para mí.

Si la meta era el tráfico, ¿sentiste en algún momento que escribiste cualquier cosa por el tráfico?

Me ha pasado, un sábado, un domingo. A veces ibas los sábados y no había nada. Lo máximo era lo que el BCR sacaba todas las semanas. Siempre buscaba cosas. Qué está sonando en Google, así que Google Noticias. Hasta publiqué una nota de Bombos una vez, puse algo como “La hamburguesa de Bombos con salsa de aguaymanto ganó...”. Me acuerdo que David me dijo, “Vi tu nota de la hamburguesa... ya no importa, para ser un sábado”. Había días en que era solo por jalar, no tanto por el contenido.

Anexo 6 - Entrevista a Paulo Rivas Peña, exredactor y videoreportero de Gestion.pe

¿Qué es el periodismo digital?

Es hacer periodismo desde una plataforma multimedia que te permite crear contenido rico, no solamente en texto, sino con fotografía y video. Puedes usar más sentidos en el periodismo digital. El uso de las fuentes, no solo humanas, sino también digitales. Se abre un mundo nuevo.

¿Cómo describirías a Gestion.pe entre julio y diciembre del 2013?

Creo que era una página de análisis de lo inmediato. Y eso le daba valor agregado a diferencia otras webs. Generalmente, el periodismo digital del Perú es más información de tres párrafos que no tiene valor nuevo para el usuario. En Gestión le dábamos valor para que el usuario entienda lo que estaba pasando, no solamente la información mínima de tres párrafos que te repite lo mismo del titular en el cuerpo.

¿Cómo distingues si una nota te aporta un valor distinto sobre un tema que otros medios ya están tocando?

Creo que como Gestión estaba muy ligada a la academia, le da mucho valor agregado. Usualmente los medios te ponen interpretación de los periodistas, o es un economista que de pronto comenta el tema. Nosotros íbamos a la academia, que le daba un nuevo enfoque,

y que, creo, educaba al usuario. Nosotros también manejábamos una agenda propia. Hacíamos las preguntas que eran más del contexto que de la actualidad. Cuando se entrevistaba a las personas, no solamente hablaba de los temas del día, sino que nosotros recordábamos temas que venían desde antes y podíamos recordar eso.

¿Qué temas crees que primaban en esa agenda propia?

Dependía de las personas. Había una persona que te hablaba del Gas del Camisea. Y si la agenda de la semana hablaba de cómo el oro iba a cerrar esa semana, nosotros, si teníamos la oportunidad de estar en la manada periodística con ese entrevistado, aparte de hablar del tema del día, preguntábamos sobre cómo iba a cerrar el oro.

¿Cómo describirías el flujo de trabajo en Gestion.pe?

Primero, armé mi base de los videos que deberían ir. Los primeros días fueron bien fuertes para mí. Llegaba a las 9 am y me iba a la 1 am o a las 2 am.

¿Qué tomaba más tiempo? ¿Tus temas propios o la demora en las pautas?

Eran las dos cosas. Tenían que pausar mis propios videos aparte de editar los de la gente. Muchas veces no tenía tiempo de escribir las notas.

¿Crees que en cierto momento uno también escribe para el buscador, porque en teoría, asumes que la audiencia te busca por ese lado o te encuentra por ese lado? ¿De repente el tráfico hacía que se buscaran ciertos temas y no para dar una mejor cobertura?

No creo que el SEO se usó en ese sentido. En lo que sí se trabajó mucho fue en los titulares, que no era atractivos para los lectores. En esa parte sí hubo que acercarse en hacer más titulares para el usuario que para el buscador. Luego estaba lo de taggear cosas, pero el sistema de *tags* no funcionaba muy bien.

¿Cómo sabían que ciertas cosas funcionaban o no?

En verdad, mi meta era variar la web, encontrar cosas nuevas, o hablarle al usuario en nuevos términos.

Muchas de las cosas que han quedado posicionadas en el buscador no terminan siendo las notas a las que más trabajo se le puso.

Como la nota del Doodle, que era la tontería del día. Lo haces por la gran masa de lectores. Y además, date cuenta que Google te va a poner primero en su lista si hablas de ellos porque les importa compartir cosas sobre ellos.

¿Si quitaras esas notas, las que respondían al impulso de posicionamiento, crees que Gestión hubiera crecido al mismo ritmo con el que creció?

No, es imposible. Esas notas hicieron que sobrepasemos las cifras pedidas por el directorio.

¿Qué te refleja el tráfico? ¿De qué otra forma mediría el trabajo que haces?

Era el tráfico inorgánico. Si te das cuenta y te fijas en las estadísticas de las notas que valían la pena, ahí está el crecimiento orgánico, pues era la gente que leía Gestión por la información que daba. Habría que comparar toda la gran masa que vuelve a la web para revisar la información, y ver cuál ha sido el orgánico y el inorgánico. Hay cosas que no te pueden faltar si eres un medio de economía y negocios.

¿Qué se supone que tendría que cubrir un medio de economía en el Perú?

Nunca se trabajó con eso. Tampoco había un buen análisis de usuarios, así que no podría responderte. Pero hubo equilibrio entre notas duras de economía, y de notas suaves.

¿De qué otra forma te imaginas midiendo el desempeño de un medio web que no sea solo el tráfico?

Creo que deberíamos mirar más el fondo del contenido, la parte cualitativa. Ahora solo se ven los números, y han pasado más de 15 años de web, y sigue habiendo la masa gigante. Y para colmo, haces contenidos sin valor agregado, sino contenido *commodity* que todas las web tienen. Depende del usuario y del tipo de búsqueda que haga. Si es algo totalmente sucinto y nada de análisis extra, de nada te vale. Creo que siempre tienes que decir la fuente, y mandar al usuario a esa fuente para que compare.

Anexo 7 – Matrices de análisis

Selección de noticias en las primeras 10 posiciones de las cinco secciones más leídas por cada mes en el periodo de evaluación

N°	URL	Fecha de publicación	Sección	Ubicación en Google (1-10)	Fecha de búsqueda	Formato de búsqueda avanzada
1						
2						
...						

Comparativo de páginas vistas únicas totales por mes versus páginas vistas únicas de notas de *doodle* de Google

Mes	Total de páginas vistas	Número de notas totales	Páginas vistas del <i>doodle</i>	Total de notas del <i>doodle</i>
Julio 2013				
Agosto 2013				
...				

Variables relacionadas al SEO y calidad digital del medio

Título	URL	Fecha de publicación	Sección	Ubicación en Google (1-10)	Pgs. Vistas únicas	N° de párrafos	N° de tags	N° de enlaces	Tipos de enlaces	Forma de enlaces	N° de enlaces a notas relacionadas	Multimedia	Rol de elementos multimedia	N° de comentarios	URL coincide con titular

Códigos:

Tipos de enlaces: internos / externos

Forma de enlaces: generales / específicos

Multimedia: foto / video

Rol de los elementos multimedia: narrativo / apoyo

URL coincide con titular: sí / no

Variables relacionadas al valor agregado periodístico

Título	URL	Fecha de publicación	Sección	Ubicación en Google (1-10)	Págs. Vistas únicas	Proceso de selección					Proceso de creación			
						Tipo de noticia	Tipo de fuente	N° de fuentes	Origen de la información	Peso informativo (relevancia)	Uso y diversidad de fuentes	Estilo 1 - Estructura	Estilo 2 - Nivel narrativo	Transparencia - ¿firma el autor?

Códigos:

Tipo de noticia: coyuntural / inactual

Origen de la información: oficiales (estatales y/o privadas) / línea editorial (especialistas)

Peso informativo (relevancia): implicancia local / implicancia internacional / internacional sin implicancia local

Uso y diversidad de fuentes: un punto de vista / dos o más puntos de vista

Estilo 1 – Estructura: pirámide invertida / cronológica / entrevista (pregunta-respuesta) / mixta

Estilo 2 – Nivel narrativo: transcripción (citación directa o indirecta) / procesamiento (antecedentes o contexto)

Transparencia - ¿firma el autor?: sí / no