



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**Estrategia para el lanzamiento del servicio de suscripción  
de la edición digital del Diario Perú21**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Comunicación

**Amet Aguirre Vargas**

Revisor(es):  
**Mgtr. Álvaro Ignacio Montúfar Calle**

Piura, marzo de 2020



## Resumen Analítico-Informativo

### **Estrategia para el lanzamiento del servicio de suscripción de la edición digital del diario Perú21.**

**Amet Aguirre Vargas.**

**Revisor(es): Mgtr. Álvaro Ignacio Montúfar Calle**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Comunicación.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Piura, marzo de 2020**

**Palabras claves:** Periodismo / servicio de suscripción / marketing digital / crisis de periodismo / estrategia digital.

**Introducción:** El modelo de negocio sobre el que se ha construido la industria de los medios de comunicación impresos han sufrido una ruptura debido a la alta penetración de las nuevas tecnologías y el internet. Según el informe Media Ownership Monitor, la inversión publicitaria en medios peruanos cayó de US\$725 millones en el 2016 a US\$620 millones en 2018; de ese total, solo el 11% corresponde a ingresos asignados a diarios y revistas. Ello está obligando a las empresas a implementar nuevas estrategias, formatos y productos que se adapten a los hábitos de consumo de contenido actuales. El presente trabajo propone una estrategia de marketing digital para lanzar el servicio de suscripción para el contenido web del diario Perú21 con el objetivo de conformar una comunidad de usuarios que paguen por acceder a la información del medio de comunicación.

**Metodología:** Cualitativo y cuantitativo. Se analizaron las cifras de ventas y visita web de Perú21 y a partir de ahí se establecieron metas cuantificables y medibles para alcanzar a un número posible de suscriptores para el servicio digital del diario.

**Resultados:** La campaña para el lanzamiento del servicio de suscripción del contenido digital de Perú21 logrará conformar una comunidad de 812,000 suscriptores que paguen por acceder a la información exclusiva del medio digital, esta cifra equivale al 15% del total de visitantes únicos que alcanzó el sitio web en diciembre de 2019. El plazo para alcanzar la meta es de 18 meses. Al final de la campaña, la marca obtendrá un valor añadido y generará más ingresos para la empresa Editora El Comercio.

**Conclusiones:** Para sobrevivir a la crisis del modelo económico del periodismo escrito, debe apostar por el fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos para la producción de contenido digital. Los profesionales de la información tienen que desarrollar competencias acordes a las exigencias de la industria. Además, la enorme cantidad del potencial mercado de consumidores en Internet es una buena oportunidad para los medios de comunicación.

**Fecha de elaboración del resumen:** 27 de febrero de 2020

## Resumen Analítico-Informativo

**Strategy for the launch of the subscription service of the digital edition of Peru21 newspaper.**

**Amet Aguirre Vargas.**

**Revisor(es): Mgtr. Álvaro Ignacio Montúfar Calle**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Comunicación.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Piura, march 2020**

**Keywords:** Journalism / subscription service / digital marketing / journalism crisis / digital strategy.

**Introduction:** The business model on which the print media industry has been built has suffered a break due to the high penetration of new technologies and the internet. According to the Media Ownership Monitor report, advertising investment in peruvian media fell from US \$ 725 million in 2016 to US \$ 620 million in 2018; of that total, only 11% corresponds to income assigned to newspapers and magazines. This is forcing companies to implement new strategies, formats and products that adapt optimally to current content consumption habits. The present work proposes a digital marketing strategy to launch the subscription service for the web content of the Peru21 newspaper with the objective of forming a community of users who pay to access the information of the media.

**Methodology:** Qualitative and quantitative. We analyze the financial data and web statistics of Peru21, then, we established quantifiable and measurable goals to reach a possible number of subscribers for the newspaper's digital service.

**Results:** The campaign for the launch of the subscription service of the digital content of Peru21 will be able to form a community of 812,000 subscribers who pay to access the exclusive information of the digital medium, this figure is equivalent to 15% of the total unique browsers that the website reached in December 2019. The deadline to reach the goal is 18 months. At the end of the campaign, the brand will gain added value and generate more revenue for the company Editora El Comercio.

**Conclusions:** To survive the crisis of the economic model of written journalism, you must bet on strengthening human and logistic resources for the production of digital content. Information professionals have to develop skills according to the demands of the industry. In addition, the huge amount of the potential consumer market on the Internet is a good opportunity for the companies.

**Summary date:** February 27, 2020

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>I. Antecedentes, historia y contexto de la organización</b> .....	3
1. Antecedentes históricos importantes .....	3
2. Grupos de interés .....	7
3. Variables contextuales .....	9
3.1. Variables internas .....	9
3.2. Variables externas .....	11
4. Sector de la empresa, posicionamiento y competidores .....	12
5. Estructura organizacional .....	19
<b>II. Actores y problemática en el campo de la comunicación</b> .....	21
1. Problema Central .....	21
2. Problemas secundarios .....	21
3. Causas y motivos del problema .....	22
4. Principales actores involucrados .....	22
5. Limitaciones internas y externas .....	23
<b>III. Estrategia de comunicación</b> .....	25
1. Justificación de la decisión .....	25
2. Estrategia para el lanzamiento de suscripción digital .....	25
3. Objetivos .....	26
3.1. Objetivos a corto plazo .....	27
3.2. Objetivos a largo plazo .....	27
<b>IV. Plan de acción y/o ejecución</b> .....	29
<b>V. Evaluación de la toma de decisiones</b> .....	31
1. Consecuencias a corto plazo de la estrategia y el plan de acción .....	31
2. Consecuencias a largo plazo de la estrategia y el plan de acción .....	31
3. Influencia de la estrategia y plan de acción en el contexto interno de la empresa .....	31
4. Influencia de la estrategia y plan de acción en el contexto externo de la empresa .....	31

<b>Conclusiones</b> .....	33
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	35
<b>Apéndices</b> .....	37
Apéndice 1 Informe de desempeño profesional.....	39
i. Presentación .....	39
ii. Experiencia Profesional.....	40
iii. Certificación.....	41



## Lista de imágenes

Imagen 1.	Lectoría del diario impreso Perú21.....	5
Imagen 2.	Tráfico página web Perú21 .....	6
Imagen 3.	Target de Perú21.....	8
Imagen 4.	Evolución de inversión anual de publicidad digital.....	8
Imagen 5.	Evolución de las ventas y costos de ventas del Grupo El Comercio .....	10
Imagen 6.	Evolución de composición de los ingresos del Grupo El Comercio .....	10
Imagen 7.	Portada de Perú21 del 14 de febrero de 2020.....	12
Imagen 8.	Portada de Perú21 del 19 de febrero de 2019.....	13
Imagen 9.	Página de El Otorongo, del 7 de febrero de 2020.....	13
Imagen 10.	Captura de pantalla del número de Me gusta de la página de Facebook de Perú21 .....	14
Imagen 11.	Características de los seguidores de Perú21.....	15
Imagen 12.	Ubicaciones de los seguidores de Perú21 .....	15
Imagen 13.	Alcance, interacciones y Me gusta de la página de Perú21 .....	16
Imagen 14.	Captura del perfil de Instagram de Perú21.....	17
Imagen 15.	Captura de la cuenta de Twitter de Perú21.....	17
Imagen 16.	Organigrama de la empresa Editora El Comercio .....	19



## Lista de tablas

Tabla 1.	Cantidad de ejemplares vendidos de los diarios del Grupo El Comercio entre octubre de 2018 y noviembre de 2019 .....	7
Tabla 2.	Cantidad de usuarios únicos de los portales de los diarios del Grupo El Comercio en el mes de diciembre de 2019 .....	7
Tabla 3.	Promedio del alcance e interacciones de la página de Facebook de Perú21 .....	16
Tabla 4.	Cantidad de fans y seguidores de los medios de comunicación informativos en Facebook, Twitter e Instagram .....	18
Tabla 5.	Miembros del directorio de la Empresa Editora El Comercio .....	19
Tabla 6.	Plan de acción para el lanzamiento del servicio de suscripción de Perú21 .....	29





## Introducción

El impacto de los dispositivos móviles ha afectado al periodismo digital, tal como la aparición de internet causó una ruptura en los modelos tradicionales de distribución de noticias, así lo sostiene Rosental Alves (aparece en Salaverría, 2016). En el caso de Perú, durante el cuarto trimestre del 2018, el 82% de la población de 6 años a más usaba internet a través de su celular, según la Encuesta Nacional de Hogares elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Estos nuevos hábitos de consumo de contenidos están exigiendo a los medios de comunicación adaptar sus mensajes y formatos al lenguaje y características del ciberespacio y de los aparatos tecnológicos masivos.

La nueva dinámica también ha afectado al modelo de negocio de los medios de comunicación. Por ejemplo, la edición en español del New York Times anunció el pasado 17 de setiembre su suspensión como un sitio web autónomo. “Si bien el sitio Español atrajo a una considerable nueva audiencia hacia nuestro periodismo, y produjo regularmente artículos de los cuales estamos orgullosos, no demostró ser financieramente exitoso”, expresaron a través de un comunicado público.

Debido a estos cambios en la manera de enterarse de las noticias y a los sistemas actuales de financiar las industrias de la comunicación en el mundo digital, se hace necesario diseñar e implementar estrategias que permitan a los medios de comunicación escritos que sus lectores se conviertan en suscriptores, es decir, que paguen por acceder a su contenido en línea.

Según el informe Media Ownership Monitor, la inversión publicitaria en medios peruanos cayó de US\$725 millones en el 2016 a US\$620 millones en 2018; de ese total, solo el 11% corresponde a ingresos asignados a diarios y revistas

Perú21 es un medio de comunicación que nació con una versión impresa y digital en agosto de 2002. Hasta ahora, su contenido digital se ha mantenido totalmente de libre acceso y su modelo de financiamiento ha sido básicamente mediante la publicidad contratada directamente con el anunciante o por intermedio de Facebook y Google.

Pero ahora, el Grupo El Comercio, al cual pertenece Perú21, ha implementado, desde la segunda mitad de 2019, un modelo mixto para la web del diario Gestión, es decir, con contenido gratuito y contenido bajo el muro de pago.

La empresa continúa modificando esta implementación, por ello, todavía no hay datos concluyentes a cerca del modelo. Sin embargo, sí se pueden tener en cuenta como referencia las cifras del servicio de suscripción del Club El Comercio que fue lanzado desde 2012.

Los suscriptores de este producto reciben a domicilio el diario El Comercio y, si es su elección, otros tabloides de la empresa; además, pueden acceder al portal de PerúQuiosco, una plataforma virtual donde se pueden leer todas las ediciones impresas del grupo El Comercio, a través de pantallas digitales. En agosto de 2015, la cantidad de suscriptores era de 75,248, pero en agosto de 2016, hubo una ligera baja a 74,136 suscriptores; en 2016, el pago de los suscriptores del Club El Comercio significaron ingresos por S/30,9 millones (Córdova, Fouscas, Saavedra, 2017).

En una entrevista para realizar este trabajo, el miembro del directorio Bernardo Roca Rey Miro Quesada indicó que Perú21 también implementará el modelo de suscripción para su página web, sin embargo, no se tiene definida la fecha.

Es por eso que el objetivo del presente trabajo es proponer una estrategia de marketing digital para lanzar una campaña de suscripción al contenido digital del diario Perú21: [www.peru21.pe](http://www.peru21.pe) y Perú21 TV.



## I. Antecedentes, historia y contexto de la organización

### 1. Antecedentes históricos importantes

El diario Perú21 forma parte de la Empresa Editora El Comercio, que, a la fecha, también es dueña de los medios impresos El Comercio, Gestión, Trome, Correo, Ojo, Depor y El Bocón; y de los medios televisivos América Televisión y Canal N.

Perú21 empezó a circular a nivel nacional el 21 de agosto de 2002. En ese entonces, el director periodístico era Augusto Álvarez Rodrich. El titular principal de la portada de la primera edición fue: Laura Bozzo dormía en el SIN.

Inicialmente, según explicó Bernardo Roca Rey Miró Quesada (miembro del directorio de la empresa) en una entrevista para este trabajo, la idea del proyecto era elaborar un medio que sirva como soporte impreso de Canal N, es decir, un diario donde se publiquen las noticias más relevantes transmitidas por el canal informativo de televisión. El nombre de la publicación iba a ser Diario N.

Esa idea partió de la necesidad de tener un producto que compita con el periódico Correo, que en ese momento era propiedad del Grupo Epsa.

“Los precios del avisaje en Epsa eran mucho más baratos que los de El Comercio y hubo algunos anunciantes que se cambiaron a la competencia. El directorio no estaba dispuesto a bajar los precios de El Comercio, por eso propuse desarrollar un nuevo producto con precios más bajos”, relata Roca Rey.

Sin embargo, conforme se fue desarrollando el diseño del proyecto, los miembros del directorio y los profesionales involucrados en la elaboración de la nueva marca, decidieron darle un giro al concepto y apostaron por un periódico independiente, serio y que esté dirigido a gente joven, por eso, se planteó un formato de papel más pequeño, con todas las páginas a color y, según dijo Roca Rey, con periodistas de una tendencia de centro izquierda.

Desde la concepción del proyecto, el desarrollo de la versión digital fue una arista a la que dieron importancia. Para la edición digital se armó un equipo de profesionales para publicar contenido propio de la web y también para digitalizar todo el contenido impreso. De hecho, al comienzo había un periodista contratado exclusivamente para trabajar desde las siete de la noche hasta las tres de la mañana, encargado de copiar absolutamente todo el contenido del periódico impreso a los formatos digitales de la página [www.peru21.pe](http://www.peru21.pe)

“La idea era construir un diario que, en un tiempo breve, ofreciera al lector información útil, ágil y veraz. Historias cortas, de lectura fácil y de consumo rápido: esa debía ser la línea del nuevo diario” (Empresa Editorial El Comercio, 2013)

Perú21 salió a competir en el segmento de los tabloides serios de 50 céntimos, con el sello “Claro y directo”. Según se explica en el libro *Contra todo pronóstico: prensa peruana rompe las tendencias* (2013), el diario en cuestión se posicionó como el favorito de los jóvenes de los niveles socioeconómicos B y C.

“La dinámica del diario descansa en una diagramación ágil y moderna. La estética de la Internet parece reproducirse en sus páginas, en el sentido de rapidez y utilidad. Noticias cortas, directas, exentas de adornos literarios, fotografías de impacto que se complementan con ilustraciones o infografías” (Empresa Editorial El Comercio, 2013).

Augusto Álvarez Rodrich tuvo la dirección del diario hasta noviembre de 2008. En su lugar, el directorio de la Empresa Editora El Comercio designó a Fritz Du Bois, quien asumió el cargo en diciembre de 2008.

En setiembre de 2013, Fritz Du Bois dejó la dirección de Perú21 y al mes siguiente asumió el liderazgo del diario El Comercio. En su lugar, designaron como director a Juan José Garrido Koechlin desde octubre del mismo año.

En noviembre de 2017, Juan José Garrido dejó la dirección de Perú21 y designaron al periodista Dan Flores como director interino, quien hasta ese momento se desempeñaba como editor de política en el diario.

El periódico se mantuvo bajo el mando de Flores durante siete meses, hasta que el directorio de El Comercio designó como nueva directora de Perú21 a Cecilia Valenzuela para que asumiera el cargo desde junio y continúa hasta la actualidad.

Uno de los primeros proyectos de Valenzuela para potenciar el aspecto digital del diario fue la creación de un canal, cuyo contenido se difunde exclusivamente a través de Facebook, Youtube, Instagram y la página web de Perú21. Este espacio merece una mención especial porque ha sido un importante paso que ha dado Perú21 en la carrera periodística para adaptarse a los nuevos medios digitales.

Quien estuvo a cargo del proyecto fue Mijael Garrido Lecca, designado con el cargo de editor multiplataforma. En setiembre de 2018, se lanzó el primer programa de Perú21 Tv llamado *Cómo es la nuez*.

En diciembre del mismo año, Garrido Lecca fue separado del cargo y Pamela Gonzales, hasta entonces productora periodística del canal, asumió la batuta. Luego, en febrero de 2019, Valenzuela designó al economista Joaquín Rey como nuevo editor multiplataforma y él se ha mantenido hasta la fecha.

Entre noviembre de 2018 y octubre de 2019, Perú21 vendió 46'405,296 ejemplares, según el Estudio de Lectoría de Medios Impresos elaborado por Kantar Ibope Media, publicado en

el portal Ecomedia. Por otro lado, la página [www.peru21.pe](http://www.peru21.pe) alcanzó a 12'261,655 usuarios únicos en Perú y un total de 15'474,251 en todo el mundo durante el mes de diciembre de 2019, de acuerdo a las estadísticas de Google Analytics publicadas en la web Ecomedia.



Imagen 1. Lectoría del diario impreso Perú21

Fuente: Ecomedia

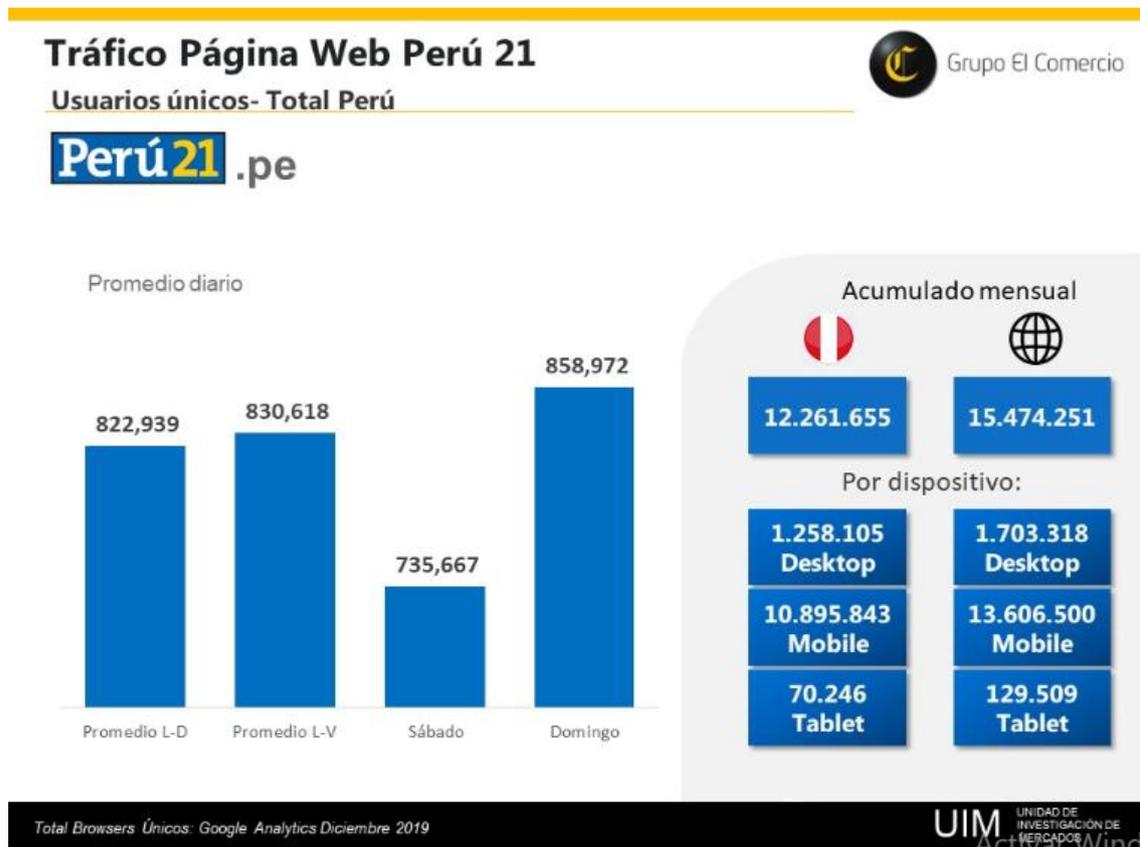


Imagen 2. Tráfico página web Perú21

Fuente: Ecomedia

Las cifras de ventas de la versión impresa de Perú21 en relación a los 9 competidores de la misma empresa lo posicionan en el puesto 5, por encima de Correo, que vendió 38'400,768 ejemplares; y debajo de Depor, que vendió 99'950,256 ejemplares, entre noviembre de 2018 y noviembre de 2019.

Si se observan las cifras de los usuarios únicos totales de la web de Perú21 en relación a los portales de los 9 medios de comunicación del Grupo El Comercio, los resultados colocan a Perú21 en segundo lugar. En el primer puesto está la web de El Comercio, con un total de 33'118,062 usuarios únicos totales en el mes de diciembre; y el tercer lugar lo ocupa Depor con un total de 13'072,880 usuarios únicos.

Tabla 1. Cantidad de ejemplares vendidos de los diarios del Grupo El Comercio entre octubre de 2018 y noviembre de 2019

Diario	Lunes a domingo (Promedio por día)	Total por semana	Total por mes	Total por año
Trome	1,940,093	13'580,651	54'322,604	651'871,248
Ojo	368,560	2'579,920	10'319,680	123'836,160
El Comercio	357,155	2'500,085	10'000,340	120'004,080
Depor	297,471	2'082,297	8'329,188	99'950,256
Perú21	138,111	9'66,777	3'867,108	46'405,296
Correo	114,288	800,016	3'200,064	38'400,768
Publimetro	98,411	688,877	2'755,508	33'066,096
Gestión	92,940	464,700	1'858,800	22'305,600
El Bocón	61,701	431,907	1'727,628	20'731,536

Fuente: Elaboración propia basada en Ecomedia.

Tabla 2. Cantidad de usuarios únicos de los portales de los diarios del Grupo El Comercio en el mes de diciembre de 2019

Diario	Usuarios únicos de Perú	Usuarios únicos totales
El Comercio	17'401,663	33'118,062
Perú21	12'261,655	15'474,251
Depor	6'528,662	13'072,880
Correo	7'766,938	9'428,258
Ojo	6'478,253	8'340,677
Trome	7'183,807	8'325,964
Gestión	5'571,910	6'559,624
Publimetro	4'453,115	5'470,964
El Bocón	3'642,300	4'367,675

Fuente: Elaboración propia basada en Ecomedia.

## 2. Grupos de interés

- Visitantes de la página web Perú21.pe: Son usuarios desde los 12 hasta los 75 años a quienes les interesa estar informados sobre el acontecer político, cultural, artístico, policial, científico, espectáculos, videojuegos y demás industria del entretenimiento.
- Usuarios peruanos con acceso a internet: Según el INEI, el 52.5 % de los peruanos a partir de los seis años de edad tienen acceso a internet.
- Anunciantes: Las empresas de diversos sectores y entidades del Estado promocionan sus productos o servicios en medios. Según un estudio de Interactive Advertising Bureau Perú y GFK (2019), durante todo el año 2018 la inversión total en publicidad digital fue de

US\$109 millones, lo que representó aproximadamente el 18% de la inversión publicitaria total del año.

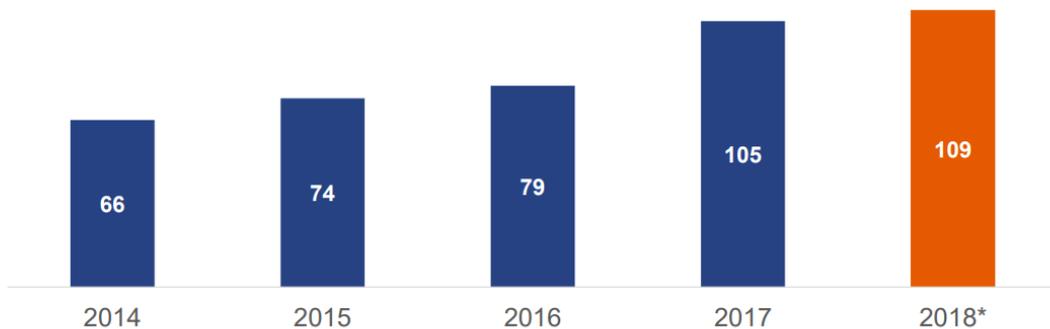


Imagen 3. Target de Perú21

Fuente: Ecomedia

### Evolución de inversión anual total

(en millones de dólares)



\*Hubo inversión en publicidad digital que no se llegó a ejecutar en la segunda mitad de 2018 debido a la Ley N° 2133 "Ley Mulder". En 2017, esta inversión significó un 4% del total, lo que serían aproximadamente 2 millones de dólares para 2018.

Imagen 4. Evolución de inversión anual de publicidad digital

Fuente: IAB Perú y GfK

### 3. Variables contextuales

**3.1. Variables internas.** La oferta de productos digitales de Perú21 no está muy diversificada. El área mejor estructurada es la redacción web, que se encarga de elaborar textos, gráficos y publicar las notas periodísticas de la web en sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram).

Lo que hace falta es producir más contenido audiovisual e interactivo. Si bien Perú21, el año pasado ha construido un pequeño set de televisión y ha adquirido aparatos tecnológicos para producir sus productos, los recursos humanos y logísticos siguen siendo muy limitados. A la fecha, se cuenta con una productora, tres presentadores, dos editores de video senior y un editor de video junior. Por esa razón, los formatos que pueden elaborar son tres micronoticieros diarios, dos entrevistas diarias, tres videocolumnas semanales con colaboradores externos y un programa de moda.

La decisión de implementar con más equipos y personal el área de Perú21 TV pasa por las gerencias de El Comercio que están encargadas de asignar los presupuestos, sin embargo, debido a la crisis en el modelo económico en la industria del periodismo a nivel mundial, la empresa está siendo más moderada con sus inversiones.

Dicha crisis se evidencia en el análisis financiero realizado por la compañía Pacific Credit Rating (PCR), basado en los estados financieros de la empresa Editora El Comercio al 30 de junio de 2019.

“Los ingresos del Grupo fueron de S/586.12MM al cierre de junio 2019, teniendo como principales fuentes de ingreso las líneas de publicidad en canales, avisaje en diario y ventas de ejemplares. En cuanto a su evolución, se dio una reducción interanual de 3.4%, continuando la tendencia decreciente observada desde el primer trimestre de 2017 dada la migración de la industria a la digitalización. Principalmente, este descenso se basa en los menores ingresos por avisaje en diario (-16.3%), lo que generó que el margen bruto descendiera de 36.1%, en jun.18 a 33.7% al corte de evaluación. Continúa la tendencia decreciente en la cotización de las acciones del Grupo durante el periodo de estudio (2014 – jun 2019), pasando de S/ 8.40 en 2014 a S/ 1.20 al corte de evaluación. Asimismo, el rendimiento year to date (YTD) se mantiene en terreno negativo al cerrar -24.5% al corte de evaluación (dic.18: -37.6%)” (PCR, 2019).

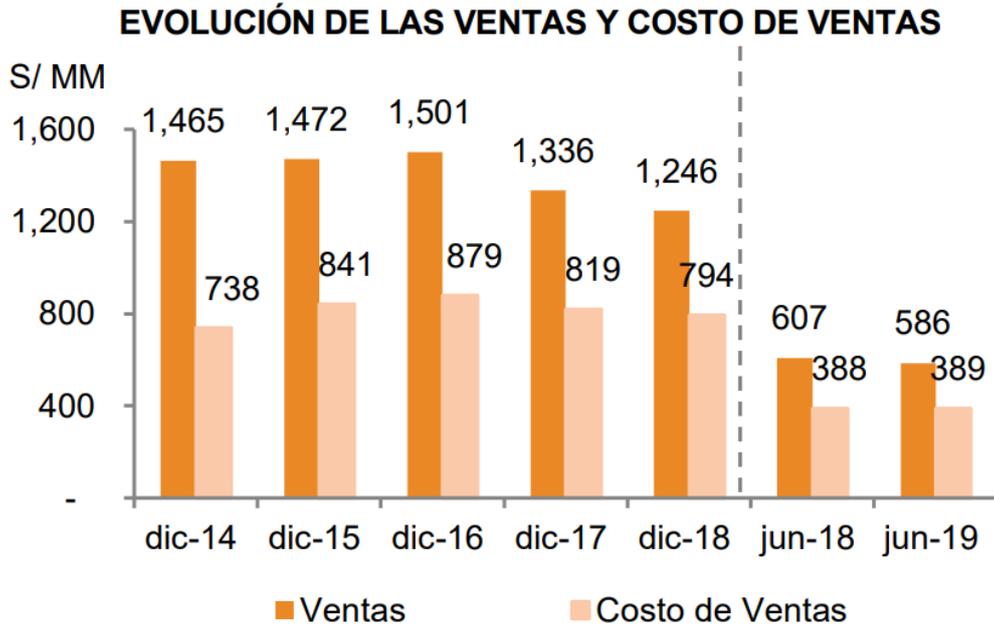


Imagen 5. Evolución de las ventas y costos de ventas del Grupo El Comercio

Fuente: PCR

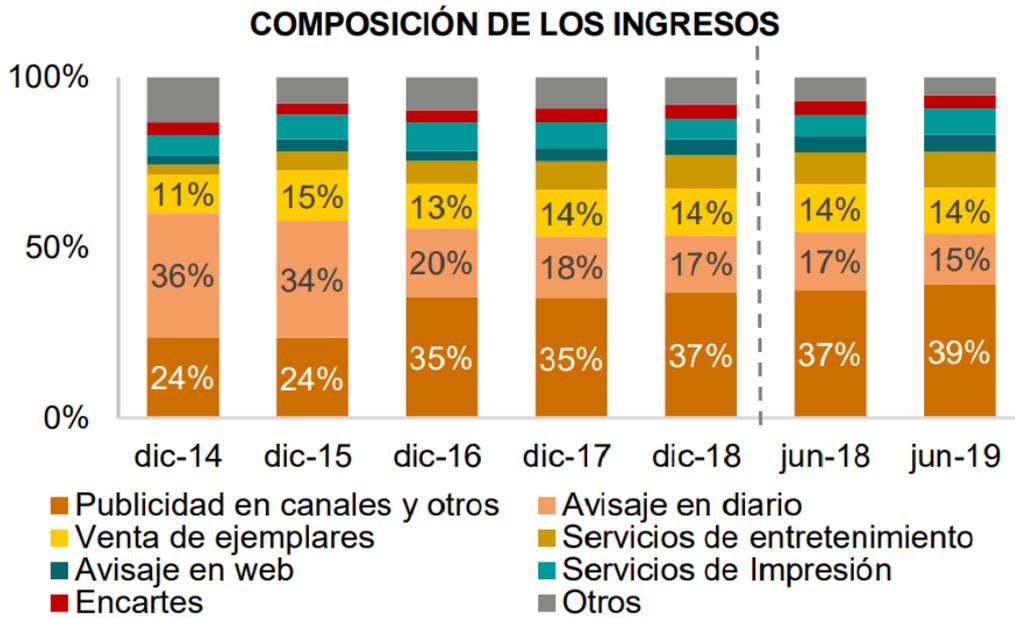


Imagen 6. Evolución de composición de los ingresos del Grupo El Comercio

Fuente: PCR

**3.2. Variables externas.** En el aspecto económico, de acuerdo al Programa Monetario - Enero 2020, elaborado por el Banco Central de Reserva (BCR), la actividad económica de los sectores primarios (agropecuario, minería, hidrocarburos y pesca) y la inversión del Gobierno han tenido un desempeño negativo en 2019. En el primer semestre de 2019, el PBI primario cayó un -3.1% respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que en términos acumulados, de enero a octubre de 2019, la baja fue de -1.3%. Por otro lado, el BCR también advierte los riesgos respecto a la actividad económica mundial por las tensiones comerciales se han atenuado, aunque el impacto de los eventos geopolíticos recientes en los precios internacionales de energía es aún incierto.

En cuanto al aspecto político, el 15 de junio de 2018, el Congreso de la República promulgó la Ley 30793, norma que regulaba el gasto en publicidad del Estado peruano y prohibía que todas las entidades estatales contraten espacios de avisaje en cualquier medio de comunicación privado. Esta ley solo estuvo vigente durante cuatro meses, pues, el 22 de octubre del mismo año, el Tribunal Constitucional declaró que dicha norma era inconstitucional porque constató que vulneraba los derechos de libertad de información y libertad de contratación.

Si bien no se ha propuesto formalmente una ley similar hasta la fecha, algunos congresistas elegidos en los comicios parlamentarios extraordinarios de enero de 2020 son partidarios de ideologías nacionalistas y estatizadoras. Específicamente, se habla de la bancada de Unión por el Perú (UPP), compuesta por 17 legisladores, cuyo máximo líder es Antauro Igor Humala Tasso. Entre sus lineamientos, dados a conocer por Perú21, en julio de 2019, Humala Tasso establece como objetivo la expropiación de todos los canales de televisión de propiedad privada.

Otra variable importante es la penetración de internet en Perú, de acuerdo con el estudio Global Entertainment & Media Outlook, elaborado por PwC, publicado por el diario Gestión, “el mercado de acceso a internet en el Perú tendrá un crecimiento anual de 5.2% para 2023, aproximadamente un punto porcentual menos que el promedio regional; mientras que Chile lideraría el crecimiento con una tasa de 7.42%, seguido muy de cerca por Argentina con 7.4%. Según la consultora, la demanda de internet móvil en Perú ha crecido significativamente en los últimos años impulsada por la rápida adopción de teléfonos inteligentes”.

#### 4. Sector de la empresa, posicionamiento y competidores

El diario Perú21 pertenece al rubro de los medios de comunicación informativos, la edición impresa, la página web y el canal digital se ocupan de temas políticos nacionales e internacionales, policiales, espectáculos, deportes, culturales, artísticos y de opinión.

Está posicionado como un periódico joven, moderno, riguroso, ágil y liberal. La publicación de la sección El Otorongo y el tenor de sus portadas le añaden un tono divertido. El tabloide de Perú21 tiene 24 páginas y se publican las secciones Actualidad, Opinión, Política, Economía, Mundo, Ciudad, Perú, Amenidades, Cultura, Deporte y Especiales. Su precio es de un S/1.50, está dirigido a jóvenes de nivel socioeconómico A, B y C.



Imagen 7. Portada de Perú21 del 14 de febrero de 2020.

Fuente: Perú21



Imagen 8. Portada de Perú21 del 19 de febrero de 2019.

Fuente: Perú21



Imagen 9. Página de El Otorongo, del 7 de febrero de 2020.

Fuente: Perú21

Entre los competidores de Perú21, están los medios del mismo grupo empresarial: El Comercio, Correo, Ojo, Trome, Publimetro, Gestión, Canal N, América Tv. Mientras que en los medios de otras empresas están La República, El Popular, Expreso, Exitosa, RPP. Todos tienen productos digitales. Hay otros medios que solo son digitales que también compiten en el sector como Útero.pe, Ojo Público, Wayka, Convoca y La Mula.

La página web peru21.pe ha alcanzado el récord de más de 17 millones de visitantes únicos en agosto de 2019. Los usuarios son hombres y mujeres entre 12 y 75 años, el 58% es del nivel socioeconómico A y B; el 30%, del C; y el 11% del D y E (Kantar Ibope Media, 2019). El grueso de los usuarios únicos del portal son jóvenes entre 25 y 34 años (44%), en segundo lugar están los adultos entre 35 y 54 años (31%). El hecho de que la mayoría de usuarios estén en niveles socioeconómicos altos y tengan la edad para trabajar es una potente oportunidad para que Perú21 pueda vender efectivamente su servicio de suscripción.

Los seguidores de Facebook de Perú21 son una comunidad de 1'623,148 fans, el 49% son mujeres y el 51% hombres.



Imagen 10. Captura de pantalla del número de Me gusta de la página de Facebook de Perú21.

Fuente. Facebook

## ← Estadísticas del público

**1,6 mill.**  
Total de Me gusta  
Duración total

**▲ 15,4 mil**  
Nuevos Me gusta  
Últimos 28 días



A Jocelyn Carrera Trejo, Diego Del Risco y 1,6 mill. personas más les gusta tu página

### Edad y sexo

Las personas a las que les gusta tu página pertenecen a estos grupos de edad y sexo. Estas cifras son estimaciones.

**794,9 mil (49%) Mujeres**    **824,2 mil (51%) Hombres**

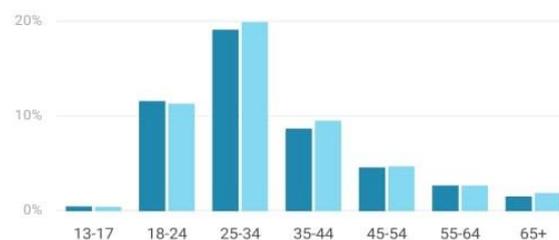


Imagen 11. Características de los seguidores de Perú21.

Fuente. Facebook

## ← Estadísticas del público

### Principales lugares

Las personas a las que les gusta tu página se encuentran en estos lugares. Estas cifras son estimaciones.

CIUDADES	PAÍSES
Lima, Departamento de Lima, Perú	762,5 mil
Trujillo, Departamento de La Libertad,...	66,4 mil
Arequipa, Departamento de Arequipa, Perú	58,7 mil
Chiclayo, Departamento de Lambayeque,...	39,6 mil
Piura, Piura Region, Peru	34,1 mil

Imagen 12. Ubicaciones de los seguidores de Perú21.

Fuente. Facebook

Entre el 3 y 30 de enero, la página de Facebook de Perú21 alcanzó a 16,1 millones de usuarios, sus publicaciones tuvieron 38,2 millones de interacciones y se consiguió 15,400 nuevos fans.



Imagen 13. Alcance, interacciones y Me gusta de la página de Perú21

Fuente. Facebook

Tabla 3. Promedio del alcance e interacciones de la página de Facebook de Perú21

	<b>Del 3 al 30 de enero</b>	<b>Promedio por día</b>
<b>Alcance</b>	16'100,000	575,000
<b>Interacciones</b>	38'200,000	1'364,286

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Facebook.

En Instagram, Perú21 tiene 283,000 seguidores y en Twitter, 176,126.

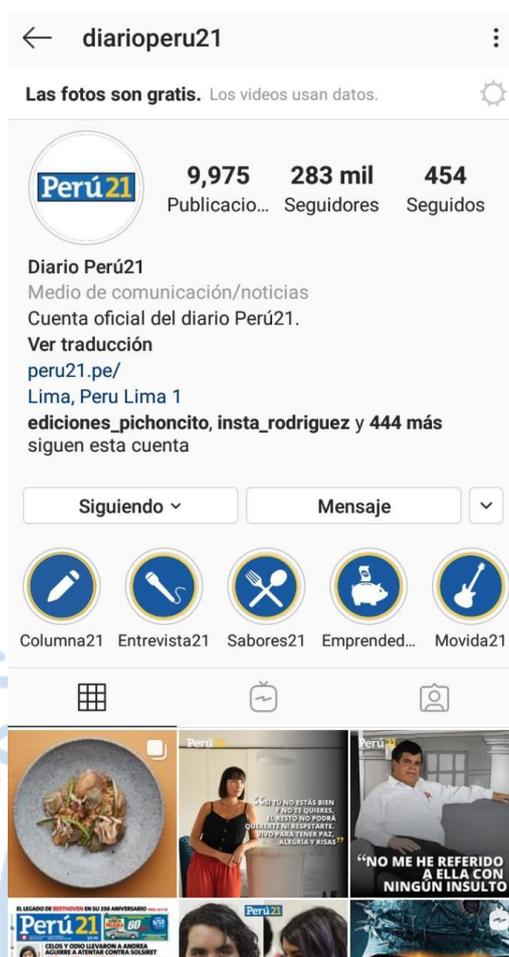


Imagen 14. Captura del perfil de Instagram de Perú21

Fuente. Instagram



Imagen 15. Captura de la cuenta de Twitter de Perú21

Fuente. Twitter

La presencia de los medios de comunicación en redes sociales difiere de acuerdo a la plataforma. Según precisa Gabriel Labó (2019), entre estos portales el rey es Facebook, con el 69% de alcance entre los peruanos, en cambio, Instagram y Twitter están aún en crecimiento, pero se podrían perfilar como líderes en los próximos años.

En el ranking de los medios de comunicación informativos impresos, radiales, televisivos y digitales con más fans en Facebook, Perú21 se ubica en el quinto lugar. En primer lugar se encuentra la página de Facebook de RPP con 5'541,361 fans, seguido por El Comercio, con 4'179,667.

En Twitter, Canal N lidera el ranking con 2'732,491 de seguidores, en segundo lugar está La República con 2'081,995 de seguidores. En esta red social, Perú21 acumula 176,126 seguidores, con lo cual se ubica en el puesto 13.

Respecto a Instagram, RPP aparece como el medio informativo con más seguidores con un total de 876,00, luego sigue El Comercio, con 747,000 seguidores. En el lugar 5 se ubica Perú21, con 283,000 seguidores en la mencionada red social.

Tabla 4. Cantidad de fans y seguidores de los medios de comunicación informativos en Facebook, Twitter e Instagram.

	<b>Fans en Facebook</b>	<b>Seguidores en Twitter</b>	<b>Seguidores en Instagram</b>
RPP	5,541,361	1,827,346	876,000
El Comercio	4,179,667	233,219	747,000
La República	3,109,050	2,081,995	376,000
Correo	2,842,257	912,408	143,000
Exitosa	1,722,363	260,172	178,000
Perú21	1,623,148	176,126	283,000
Depor	1,367,927	36,131	321,000
Diario Ojo	1,132,460	318,349	40,500
Trome	1,109,910	554,215	44,200
Canal N	1,057,994	2,732,491	75,700
Publimetro	1,050,075	198,751	32,700
Gestión	1,044,813	1,144,614	No aplica
Wayka	574,067	39,385	46,500
La Mula	454,505	1,025,560	49,200
Útero.pe	433,274	1,320,448	20,000
Ojo Público	82,141	69,490	14,200
Convoca	27,925	28,841	391

Fuente: Elaboración propia basado en datos de fecha 22 de febrero de 2020 de Facebook, Twitter e Instagram

## 5. Estructura organizacional

La empresa Editora El Comercio está a cargo de un directorio de accionistas conformado por 11 personas:

Tabla 5. Miembros del directorio de la Empresa Editora El Comercio.

Ignacio Prado García Miró	PRESIDENTE DEL DIRECTORIO
Luis José Miró Quesada Valega	VICEPRESIDENTE
Martha Elvira Rosa Meier Miró Quesada	DIRECTOR
Marisol Grau Rapuzzi	DIRECTOR
Jacopo Bracco	DIRECTOR
Gabriel Miró Quesada Bojanovich	DIRECTOR
Emilio Rodríguez Larraín Miró Quesada	DIRECTOR
Harold Gardener Ganoza	DIRECTOR
Pablo Emilio Llona García Miró	DIRECTOR
Bernardo Alonso de La Cruz Roca Rey Miró Quesada	DIRECTOR
Oliver Alexander Flogel	DIRECTOR

Fuente. Elaboración propia basada en datos de la Superintendencia del Mercado de Valores.

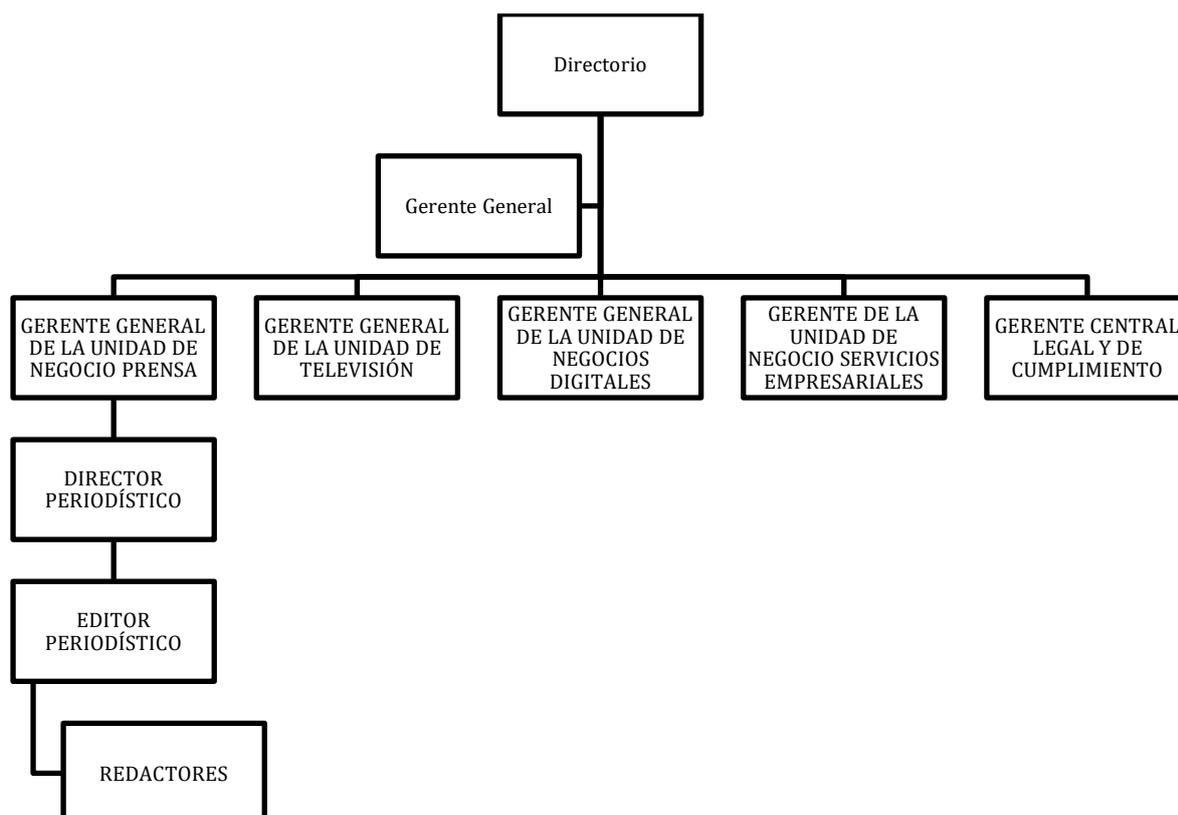


Imagen 16. Organigrama de la empresa Editora El Comercio

Fuente. Elaboración propia



## II. Actores y problemática en el campo de la comunicación

### 1. Problema Central

La penetración de nuevos dispositivos de comunicación, las redes sociales y el internet han supuesto cambios que han influido directamente en la industria de los medios de comunicación impresos.

“Aunque los periódicos continúan, han tenido que adaptarse a los nuevos modelos y usos de sus lectores, pues los nuevos jóvenes leen en Internet. Para atraer a esos jóvenes lectores, hace falta descubrir un nuevo modelo de negocio rentable y adecuado, como hacen ya hoy las grandes empresas líderes en las redes sociales con sus audiencias” (Marcos, García-Alonso, Parra, 2013).

Pero el principal problema es que “gran parte de los lectores no están dispuestos a gastar en información mientras puedan encontrar de forma gratuita contenidos que satisfagan sus necesidades” (Rodríguez y Favaretto 2016).

En esa línea, Perú21 debe ofrecer un contenido confiable, original y de alta calidad, de acuerdo a las necesidades de sus audiencias y diseñar una estrategia de marketing digital efectivo que persuada a sus usuarios para pagar por acceder al medio.

### 2. Problemas secundarios

El año pasado hubo duras críticas a la posición de Perú21 en tres temáticas: espectáculos, tauromaquia y política.

En las redes sociales de Perú21 hay cientos de comentarios de parte de los usuarios que vapulean los artículos referidos a espectáculos, sin embargo, según las métricas de Google Analytics, lo más leído son notas periodísticas, precisamente, sobre esa temática.

En cuanto a la tauromaquia, el diario estrenó para la Feria del Señor de los Milagros 2019 un espacio llamado Burladero.21, especializado en toros. Incluso, una portada de la edición impresa estuvo dedicada al regreso al ruedo del torero Andrés Roca Rey. Decenas de usuarios dejaron de seguir las redes sociales del medio de comunicación por la posición a favor de este tema.

Finalmente, los temas políticos son los que generan más críticas y comentarios negativos de parte de los usuarios. Sin importar a qué grupo político se refiera la nota, siempre hay un colectivo de internautas que deja sus comentarios en contra del medio de comunicación por las coberturas que hace.

La polarización respecto a estos temas es un gran desafío que abordar a la hora de definir una estrategia para el lanzamiento de la campaña de publicidad, pues, siempre habrá algún grupo de descontentos respecto a la posición del diario en diversos temas.

### **3. Causas y motivos del problema**

Como anticipó Miralles (2001), el desarrollo de la tecnología audiovisual y la revolución de las comunicaciones han provocado la reducción de los medios impresos en papel y en su lugar se han configurado contenidos multimedia. Los medios tradicionales como el periódico, radio y televisión están siendo superados, aunque no reemplazados, por teléfonos y computadoras.

Esta revolución tecnológica ha masificado el uso de las TIC. Mientras que las computadoras, teléfonos inteligentes y tabletas se hacían cada vez más pequeños, baratos y modernos, los periódicos conservaban su estilo y modelo de negocio intactos.

Sin embargo, el desplazamiento del uso de papel para la lectura fue avanzando, el 65% de la población de países en vías de desarrollo prefiere leer en teléfonos móviles debido a la comodidad que esto supone, como segundo factor del nuevo hábito, es que se puede acceder a textos con un menor costo, según recogió la Unesco (2015) en su investigación La lectura en la era móvil.

El golpe más fuerte que ha traído miles de despidos en diarios de todo el mundo llegó cuando empresas como Facebook y Google tomaron el control de la industria de los anuncios por Internet. El complejo y meticuloso acopio de la información de sus usuarios permite conocer a los anunciantes aquellos datos demográficos, preferencias, hábitos y otros bastante útiles para hacer más efectivas las campañas de publicidad.

Por eso, los anunciantes optan por pagar por publicidad a ambas empresas y éstas reparten sólo un porcentaje a las plataformas digitales donde se exhiben los avisos.

Es para prescindir de los intermediarios que los medios de comunicación digitales están apostando por cobrar suscripciones directamente a los usuarios. Ese es el camino que Perú21 eventualmente tomará.

### **4. Principales actores involucrados**

El directorio de la empresa Editora El Comercio tiene en sus manos la decisión de emitir lineamientos para impulsar la inversión en logística y personal especializado para potenciar el contenido digital de Perú21.

La directora periodística del diario es quien lidera este traspaso a lo digital y, a la par, comanda el desarrollo del producto impreso.

Los redactores periodísticos tienen que aprender a volcar su trabajo en los formatos y estilos que exige la nueva tecnología.

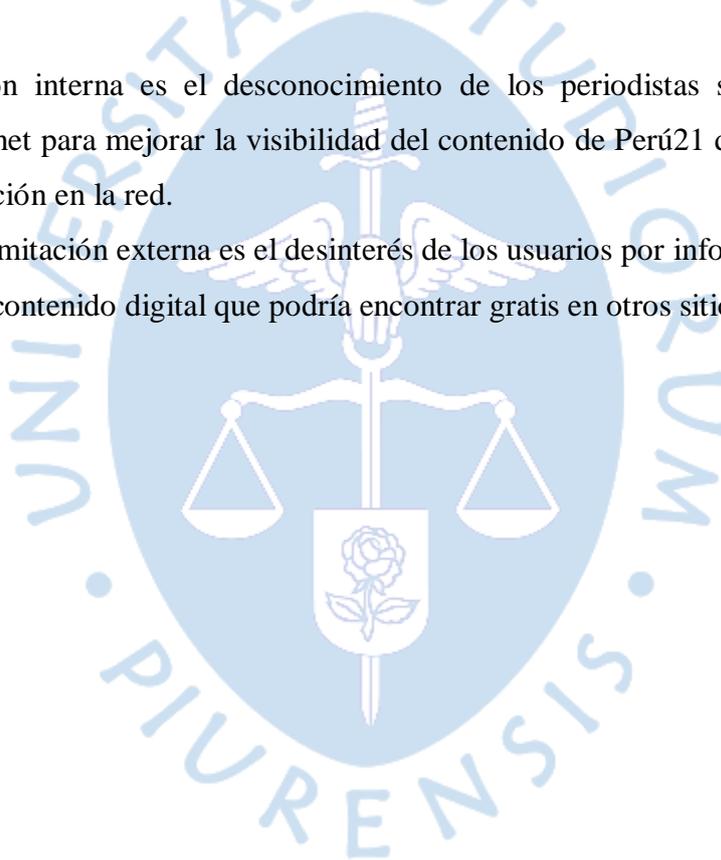
Los usuarios deben convencerse de que vale la pena pagar por acceder a contenido de su interés que sea de alta calidad.

## **5. Limitaciones internas y externas**

La principal limitación interna es la falta de inversión para diversificar el contenido digital que se publica en Perú21. Hace falta más equipos tecnológicos para la producción de mejores productos.

Otra limitación interna es el desconocimiento de los periodistas sobre el lenguaje y formatos de Internet para mejorar la visibilidad del contenido de Perú21 dentro de la saturada oferta de información en la red.

La principal limitación externa es el desinterés de los usuarios por informarse y la negativa por pagar por un contenido digital que podría encontrar gratis en otros sitios web.





### **III. Estrategia de comunicación**

#### **1. Justificación de la decisión**

La reducción de ventas del periódico impreso, a causa de los nuevos hábitos de consumo de contenidos, obliga a los medios de comunicación a poner más atención en la publicación de contenidos digitales y en diseñar estrategias para ser rentables y generar ganancias económicas.

Como reflexionan Rodríguez y Favaretto (2016), el periodismo tradicional afronta una crisis que, al cambio de siglo, se ha agravado con el establecimiento del paradigma digital; la digitalización ha dejado de ser una tendencia para constituirse en una realidad.

En la misma línea, García y Gonzalez (2012) sostienen que los cambios en la producción y distribución de contenidos, en el trabajo de los periodistas, en el papel de las audiencias y en el modelo de negocio generan numerosas incertidumbres. Para los investigadores, una de las pocas certezas es que el desarrollo tecnológico y las demandas de la audiencia han consolidado un nuevo proceso productivo de la información en internet.

En respuesta a esta problemática, la empresa Editora El Comercio planea poner en marcha un modelo de suscripción para contenido exclusivo de Perú21. Sin embargo, esos esfuerzos no tendrán buenos resultados si es que no se produce un contenido de alta calidad y, sobre todo, si no se cuenta con la capacidad logística para enfrentarlo. Esto, además, debe ir acompañado de una campaña de publicidad dirigida a los consumidores millenials, que representan el 44% de los usuarios únicos de la web de Perú21.

#### **2. Estrategia para el lanzamiento de suscripción digital**

El lanzamiento de todo nuevo producto exige el diseño de una campaña, en este caso, digital. El contenido web de Perú21 se ha venido publicando desde el 2002 y el año pasado alcanzó el récord de visitas que superó los 17 millones de usuarios únicos en un mes.

La estrategia se enfoca en producir contenido exclusivo y diferenciado para los suscriptores, a través de formatos atractivos tanto de video como textos y fotografías. De manera que los grupos de interés consideren pagar para acceder a información relevante y de alta calidad.

El público objetivo para el lanzamiento serán los millenials (hombres y mujeres entre 25 y 34 años) que ya son usuarios de la web de Perú21, estos representan al 44% de usuarios totales del sitio. Este grupo, a su vez, debe ser segmentado de acuerdo con sus preferencias y

datos geográficos para poder brindarles información puntual e individualizada según las características de cada subgrupo. Es decir, habrá un anuncio diferente para cada uno de estos.

El segmento de no paga podrá acceder solo a dos publicaciones exclusivas al mes de manera gratuita con el fin de que prueben el contenido del servicio de suscripción digital y reconsideren afiliarse.

Las entrevistas o reportajes exclusivos para suscriptores que se promocionen en la publicidad deben abordar tanto temas políticos, como espectáculos, deportes, policiales, culturales y científicos.

Entre las piezas que manejaremos para la campaña de suscripción serán invitaciones para suscribirse enviadas vía correo electrónico, banners con botones de llamada a la acción diferenciada por cada segmento, pruebas gratis por tiempo limitado de los beneficios de suscripción.

En la página web [www.peru21.pe](http://www.peru21.pe) habrá un botón permanente para convertirse en suscriptor así como banners para acceder al contenido exclusivo. En redes sociales se publicarán continuamente posts para ofrecer la suscripción y, eventualmente, promociones de descuentos para contratar el servicio.

La estrategia es segmentar a los millenials que ya son usuarios del sitio web para ofrecerles contenido de su interés particular y se conviertan en suscriptores, pues, son consumidores que ya conocen el contenido de Perú21 y tendrían mayor disposición a pagar por ello que aquellos que nunca han visitado la página web o lo han hecho de manera eventual.

### **3. Objetivos**

Hay que enfrentar el problema central que consiste en la necesidad de migrar a un modelo de pago y convencer a los usuarios de que la web de Perú21 ofrece contenido relevante y de alta calidad para sus intereses, por lo tanto, vale la pena suscribirse y pagar por el servicio. La efectividad de la campaña se va a medir por la cantidad de suscriptores que se consigan.

De los 5'413,876 usuarios que tienen entre 25 y 34 años, se apunta a convertir al 15% (812,081) en suscriptores durante un periodo de 18 meses, a partir del momento en que se lance la campaña. A un precio de S/10 mensuales, se lograría recaudar un total de S/ 8'120,810. Aunque la cifra representa a los usuarios sin diferenciación de su ubicación geográfica, si se compara con lo vendido en diciembre de 2019 de la edición impresa en Lima (el mayor punto de ventas del diario), el dinero que se espera recaudar con el servicio de

suscripción digital sería el 3,919% más que los ingresos por la edición de papel. Pues, en diciembre de 2019, se vendieron 138,111 ejemplares en Lima, a S/ 1,50 cada ejemplar.

Con el hecho de que el segmento de no paga podrá acceder a una cantidad limitada de publicaciones exclusivas de manera gratuita también se espera aumentar el número de usuarios únicos del sitio web, lo cual atraerá más publicidad en la plataforma. La línea base serán los 12'261,655 visitantes únicos que tuvo el portal en diciembre de 2019. Para diciembre de 2020, la cifra debe aumentar en un 45%, es decir, se debe alcanzar a un total de 17'779,399 usuarios, con lo cual, se puede superar ligeramente las cifras de alcance de la web de El Comercio, la más visitada entre los diarios de la empresa.

### **3.1. Objetivos a corto plazo**

1. Segmentar a los usuarios del grupo de millenials de acuerdo al tipo de contenido que más visitan en la página de Perú21: Política, deportes, espectáculos, policiales, cultura, Lima, internacionales, opinión, economía, tecnología.
2. Elaborar piezas de publicidad diferenciadas, según los principales intereses analizados en cada segmento.
3. Al quinto mes de lanzada la campaña se debe haber conseguido, por lo menos, el 15% de la meta final de suscriptores.
4. Capacitar a los redactores del diario impreso para que usen sus celulares de manera profesional para grabar entrevistas y también para que diseñen contenido en el que se aprovechen mejor las herramientas que ofrecen las plataformas digitales.

### **3.2. Objetivos a largo plazo**

1. Conseguir que el 15% de los millenials que visitan la web de Perú21 se conviertan en suscriptores en un plazo de 18 meses.
2. Formar equipos exclusivos para la producción de contenido audiovisual para las plataformas digitales.
3. Convertir a Perú21 en un referente dentro del sector como modelo de convergencia online e impresa.



#### IV. Plan de acción y/o ejecución

Tabla 6. Plan de acción para el lanzamiento del servicio de suscripción de Perú21

Tiempo	Acción	Tipo
1 mes (enero de 2021)	Crear un grupo de tres periodistas que se dediquen a producir contenido audiovisual sobre temas políticos, deportivos y espectáculos. Cada uno debe contar con teléfonos inteligentes con cámaras de alta gama para realizar videos. Además, deben tener un micro pechero con conexión a los teléfonos.	Offline
6 meses (febrero a julio de 2021)	Brindar capacitación, dos veces por semana, a los redactores de Perú21 para que aprendan a usar todas las herramientas que las plataformas web ofrecen y puedan elaborar contenidos atractivos para el entorno digital. Además, entrenarlos en la producción de videos para que acompañen sus entrevistas.	Offline
2 meses (febrero a abril de 2021)	Segmentar al grupo de millenials que visitan la web de Perú21, son fans de Facebook y seguidores de Instagram y Twitter. Perfilar las preferencias de cada uno para elaborar piezas publicitarias de acuerdo a sus intereses.	Online
1 mes (junio de 2021)	Elaborar gráficas para redes sociales con botones con llamada a la acción donde se promocione el contenido exclusivo para productores. Por ejemplo: ¿Quiénes son los dos políticos con más chance de llegar a la presidencia? Necesitas saber esto hoy; Este es el secreto mejor guardado de César Acuña. Necesitas saber esto hoy; La historia completa del asesinato de Edita Guerrero. Necesitas saber esto hoy; etc. Todo basado en los hallazgos del análisis anterior.	Online
<b>ACCIONES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAMPAÑA</b>		
18 meses (julio de 2021 a diciembre de 2022)	Implementar anuncios diferenciados, según la segmentación del público objetivo, para promocionar de manera semanal el contenido de suscripción de Perú21 en redes sociales, publicar banners en la web de Perú21 y otros medios de comunicación mediante Google Ads.	Online

Tabla 6. Plan de acción para el lanzamiento del servicio de suscripción de Perú21  
(Continuación)

18 meses (julio de 2021 a diciembre de 2022)	Promocionar descuentos limitados, cada 15 días, a través de redes sociales y nuestra página web para la afiliación al servicio de suscripción. Insistir sobre todo en usuarios del segmento de no paga que continúan consumiendo el contenido de Perú21.	Online
18 meses (julio de 2021 a diciembre de 2022)	Permitir un mes de prueba gratis por única vez a cada usuario que se registre en el servicio de suscripción digital de Perú21.	Online
18 meses (julio de 2021 a diciembre de 2022)	Elaborar y actualizar diariamente una base de datos con los usuarios que usaron el periodo de prueba pero no pasaron a ser suscriptores. Segmentarlos y preparar promociones exclusivas para ellos.	Online
1 mes (octubre de 2021)	Elaborar una evaluación de los avances de la campaña para medir que el cumplimiento de la meta de suscriptores haya alcanzado el 15% de la cifra esperada al final.	Online
18 meses (julio de 2021 a diciembre de 2022)	Una vez por semana capacitar a los redactores de la edición impresa del diario para que utilicen sus teléfonos móviles y graben entrevistas a los personajes que buscan para sus notas diarias. Asimismo darles un feedback sobre las cifras que han alcanzado las publicaciones más vistas y como seguir mejorando la producción de contenido digital.	Offline

Fuente. Elaboración propia.

## **V. Evaluación de la toma de decisiones**

### **1. Consecuencias a corto plazo de la estrategia y el plan de acción**

1. Se conformará una comunidad de suscriptores que le darán valor añadido a la marca porque será considerada más relevante al tener un público objetivo que considera que vale la pena pagar por el contenido digital de Perú21.
2. Obtener un mayor margen de ingresos para la marca Perú21.
3. Habrá una base de datos detallada de los usuarios interesados en ser parte del servicio de suscripción de Perú21.
4. Mayor presencia de la marca Perú21 en el entorno digital, lo cual fortalecerá el awareness.

### **2. Consecuencias a largo plazo de la estrategia y el plan de acción**

1. Perú21 se convertirá en un referente informativo líder para los millenials en el Perú.
2. La comunidad de suscriptores habrá superado los 800 mil del segmento de paga.
3. El trabajo periodístico de los redactores de la edición impresa y digital convergerá y se articulará de manera fluida para alimentar ambos productos.
4. En la industria periodística, Perú21 será un referente por su contenido dirigido a jóvenes entre 25 y 34 años.

### **3. Influencia de la estrategia y plan de acción en el contexto interno de la empresa**

1. El equipo de profesionales que trabajan en Perú21 estarán actualizados y poseerán los conocimientos y habilidades que el mercado exige.
2. Como parte de la empresa Editora El Comercio, se podrá implementar el modelo de trabajo a las otras marcas como Trome, Correo, Publimetro, Depor.
3. Los periodistas recobrarán la confianza en su estabilidad laboral que ahora está en vilo por la crisis de todos los medios en el mundo.

### **4. Influencia de la estrategia y plan de acción en el contexto externo de la empresa**

1. Los usuarios valorarán más a Perú21 por su alta calidad de producción y, aunque no todos se afiliarán al servicio de suscripción, la reputación de la marca mejorará.
2. Los anunciantes verán más atractivo publicar su publicidad en Perú21, con lo cual, se podrá aumentar el precio por avisaje.
3. Otros medios de comunicación impresos copiarán el modelo de negocio y la comunidad de lectores normalizará el hecho de pagar por contenido informativo en la web.

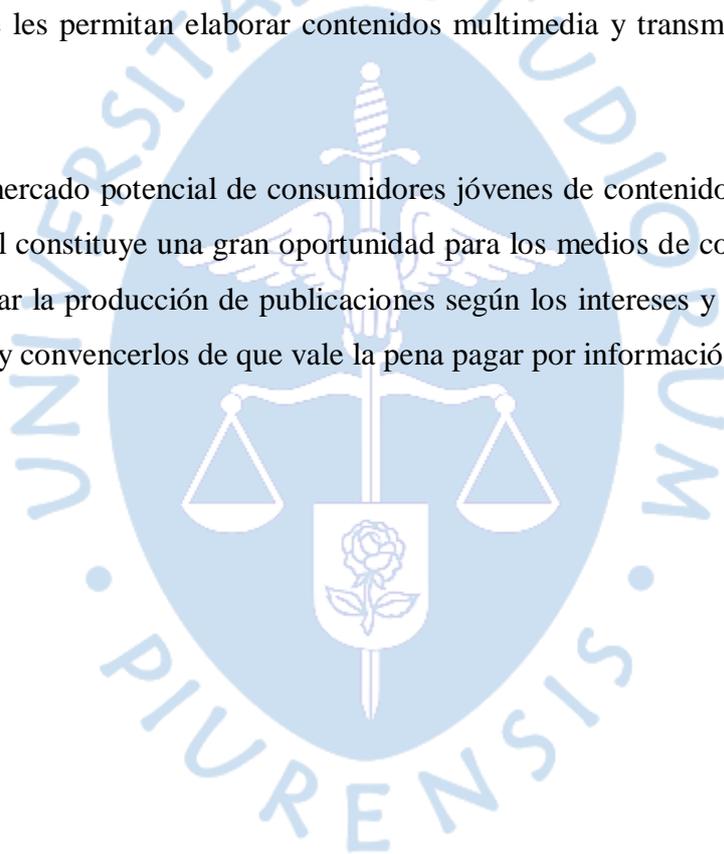


## Conclusiones

**Primera.** Para sobrevivir a la crisis del modelo económico del periodismo escrito, se debe apostar por invertir en el fortalecimiento de los recursos humanos y logísticos para la producción de contenido digital relevante y de alta calidad que se adecue a los nuevos medios y a las particularidades de los consumidores. La digitalización es un factor clave en la industria de la comunicación.

**Segunda.** El perfil de los profesionales del periodismo que el mercado exige ha cambiado. Los comunicadores dedicados al rubro informativo deben desarrollar capacidades y competencias que les permitan elaborar contenidos multimedia y transmedia en plataformas virtuales.

**Tercera.** El mercado potencial de consumidores jóvenes de contenido informativo digital es enorme, lo cual constituye una gran oportunidad para los medios de comunicación. El reto consiste en adecuar la producción de publicaciones según los intereses y hábitos de consumo de los segmentos y convencerlos de que vale la pena pagar por información de calidad.





## Referencias bibliográficas

- Cecilia Valenzuela asumirá la dirección periodística de Perú21 (2018) Perú: Perú21. Recuperado de: <https://peru21.pe/peru/cecilia-valenzuela-asumira-direccion-periodistica-peru21-407172-noticia/>
- Empresa Editora El Comercio S.A. y subsidiarias (2019) Perú: Pacific Credit Rating. Recuperado de [https://www.ratingspcr.com/application/files/7115/7599/3806/PE-ELCOMERCIO-FIN-201906-ACIN\\_V01.pdf](https://www.ratingspcr.com/application/files/7115/7599/3806/PE-ELCOMERCIO-FIN-201906-ACIN_V01.pdf)
- Fritz Du Bois Freund es el nuevo director de Perú21 (2008) Perú: Perú21. Recuperado de: <http://archivo.peru21.pe/noticia/222705/fritz-du-bois-freund-nuevo-director-peru21>
- García, A., González, J. (2012) Cibermedios nativos españoles: explorando modelos de rentabilidad. *Trípodos*, 30(1), 153-177.
- Juan José Garrido Koechlin es el nuevo director de Perú21 (2013) Perú: Perú21. Recuperado de: <https://peru21.pe/politica/juan-jose-garrido-koechlin-nuevo-director-peru21-125303-noticia/>
- INEI: 82% de peruanos usa internet a través de un celular (2019). Perú: Andina. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx>
- Marcos, J., García-Alonso, P., y Parra, D. (2014) La actividad informativa en los medios digitales: ¿sobrevivirán los periódicos impresos sin publicidad? *Revistas Científicas Complutenses*, 20(1), 177-194.
- Media Owner Perú (2019) Perú: Ojo Público y Reporteros sin Fronteras. Recuperado de: <http://peru.mom-rsf.org/es/>
- PwC: Acceso a internet en Perú crecerá a 5.2% anual los próximos años (2019). Perú: Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/pwc-acceso-a-internet-en-peru-crecera-a-52-anual-los-proximo-anos-noticia/>
- Programa Monetario Enero 2020 (2020) Perú: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2020/presentacion-01-2020.pdf>
- Rodríguez, E., Favaretto, C. (2017) ¿Es rentable el periodismo de calidad? Disposición al pago en Brasil y España. *TransInformação*, 29(2), 211-220.
- Salaverría, R. (2016) Ciberperiodismo en Iberoamérica. España: Fundación Telefónica.
- Una nota para nuestros lectores (2019) México: The New York Times en Español. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2019/09/17/espanol/una-nota-para-nuestros-lectores.html>



## Apéndices





## Apéndice 1

### Informe de desempeño profesional

#### **i. Presentación**

Actualmente soy bachiller en Comunicación por la Universidad de Piura

(UDEP) y cuento con un Diplomado en Marketing Digital Estratégico y un Diplomado en Gobernabilidad y Gestión Pública por la misma universidad. Desde junio de 2018 trabajo como redactor senior de la Unidad de Investigación del diario Perú21.

Desde que egresé de la universidad he trabajado en el sector periodístico en medios de comunicación impresos y televisivos. Las habilidades que adquirí para producir contenido escrito y audiovisual también me ha permitido realizar consultorías para empresas como Ipsos y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep).

#### **Formación Académica**

- Curso de formación continua de normativa y corrección de textos ( de junio a noviembre de 2017)  
Dictado por la Universidad de Piura y la Asociación de Correctores de Textos del Perú.
- MOOC Realidad social latinoamericana ( de agosto a noviembre de 2017)  
Curso online dictado por el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Taller “Yo y mis sombras, literatura de la experiencia” (agosto de 2017)  
Dictado por la periodista Gabriela Wiener, editorial Estruendomudo.
- Seminario “Campañas políticas para gobiernos locales” (julio de 2017)  
Dictado por el Grupo ISP
- Bachillerato en Comunicación (de 2010 a 2015)  
Dictado por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura.

#### **Logros en mi formación académica**

- Quinto superior, Facultad de Comunicación, Universidad de Piura.
- Delegado universitario de 2011 a 2014, Facultad de Comunicación, Universidad de Piura.

- Miembro del Aula de Comunicación de 2013 a 2014. Espacio que reúne a los alumnos con mejores calificaciones de la facultad de Comunicación de la Universidad de Piura.
- Primer puesto en el concurso de becas de la Universidad de Piura en 2010. Mantuve dicho beneficio durante los cinco años de la carrera universitaria.

**ii. Experiencia Profesional**

- Redactor senior de la Unidad de Investigación en el diario Perú21, de la empresa Editora El Comercio (desde junio de 2018 hasta la actualidad).

Investigador periodístico sobre temas políticos, narcotráfico, terrorismo, lavado de activos y conflictos sociales.



**iii. Certificación**

<p><b>El Comercio</b> <span style="float: right;">Fundado en 1839</span></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b><u>CONSTANCIA DE TRABAJO</u></b></p> <p>Por medio del presente, dejamos constancia que la Srta. <b>AGUIRRE VARGAS AMET</b> presta servicios a esta empresa desde el <b>01 de junio de 2018</b>, desempeñándose como <b>REDACTOR(A) SENIOR INVESTIGACION</b> en el área de <b>REDACCIÓN DIARIO PERÚ 21</b>.</p> <p>Extendemos la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.</p> <p>Lima, 12 de febrero de 2020</p> <p style="text-align: center;"></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>CARLA ROCÍO BERNAOLA BIGGIO</b> <b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A. RUC: 20143229816</p>
--