

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



REFLEXIONES PROFESIONALES SOBRE LA MUTACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS CONTENIDOS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

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

Ernesto Ruben Barcelli Suarez

Código 19990081

Asesor

Jaime Bailón

Lima – Perú
30 de noviembre de 2020





**REFLEXIONES PROFESIONALES SOBRE LA
MUTACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS
CONTENIDOS EN LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN**

ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	9
1. EXPERIENCIA PROFESIONAL	11
1.1 Redactor y reportero	11
1.2 Editor de publicaciones	13
1.3 Director de publicaciones	14
1.3.1 Servicios editoriales	18
1.3.2 Plataformas digitales y sistema multiplataforma	19
2. COMPETENCIAS PROFESIONALES	22
2.1 Revistas <i>El Profesional, Perú Guide y Guía Aérea</i>	22
2.2 Revista <i>ARQ. Arquitectura, diseño & decoración</i>	23
2.3 Revista SoHo Perú	25
2.4 Revista <i>Conexión Empresarial</i> , de ESAN	28
2.5 Entornos multiplataforma: interacción entre lo impreso y lo digital.....	29
2.6 Tráfago entre lo periodístico, lo comercial y la gestión administrativa.....	34
2.7 Mutaciones tecnologías que influyeron en el periodismo.....	37
2.8 Competencias de gestión administrativa.....	39
3. REFLEXIONES PROFESIONALES	41
3.1 Reflexiones sobre la comunicación y el periodismo.....	41
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	52

RESUMEN EN ESPAÑOL

En el presente texto está considerado el perfil educativo del Licenciado en Comunicación, sumado a su formación académica y sus competencias profesionales, además de poner especial atención en su campo de acción: la elaboración de contenidos en publicaciones periodísticas, como las revistas que tuvo a su cargo, orientadas cada una hacia diversos públicos objetivos y segmentos del mercado durante los diez años en los que se desempeñó en el campo del periodismo y la comunicación. También han sido considerados los casos más relevantes de su vida profesional en este periodo, sumado a casos representativos en su ejercicio como periodista, explicando con detalle los objetivos, la descripción de los casos y los resultados obtenidos. Además, incluye los aprendizajes obtenidos a partir de su trabajo en las nuevas plataformas y entornos digitales. En el presente documento, el profesional también ha consignado una relación de los aprendizajes y reflexiones sobre su desarrollo periodístico; sobre todo, lo que respecta a los cambios en los procesos de producción de contenidos experimentados producto de la irrupción de las plataformas digitales, cuyas consecuencias afectan directamente al campo de la comunicación y a la forma en cómo se relacionan las audiencias con la información y con las industrias culturales. De esta manera, busca contribuir con actuales y futuros profesionales en su

desarrollo como comunicadores sociales y creadores de contenidos.

Palabras clave: Comunicación, periodismo, contenidos, revistas, multiplataforma, digital, impreso



RESUMEN EN INGLÉS

In this text, the educational profile of the Graduate in Communication is considered, added to his academic training and professional skills, in addition to paying special attention to his field of action: the development of content in journalistic publications, such as the magazines he had at his disposal. position, each oriented towards different target audiences and market segments during the ten years in which she worked in the field of journalism and communication. The most relevant cases of his professional life in this period have also been considered, together with representative cases in his practice as a journalist, explaining in detail the objectives, the description of the cases and the results obtained. In addition, it includes the learnings obtained from their work in the new platforms and digital environments. In this document, the professional has also recorded a list of learning and reflections on his journalistic development; above all, with regard to the changes in the content production processes experienced as a result of the irruption of digital platforms, the consequences of which directly affect the field of communication and the way in which audiences relate to information and communication. cultural industries. In this way, it seeks to contribute to current and future professionals in their development as social communicators and content creators.

Keywords: Communication, journalism, content, magazines, multiplatform, digital, print



INTRODUCCIÓN

Mi trayectoria como profesional en el campo de la comunicación y del periodismo comenzó en el año 2003, cuando fui seleccionado para realizar unas prácticas preprofesionales en la empresa Servicios Editoriales del Perú (SEP) de Telefónica del Perú. Años después, luego de haber concluido con la malla de cursos de la Facultad de Comunicación, de obtener el título de Bachiller en Comunicación y de haber laborado en otras compañías, ingresé a la empresa Comunica-2 SAC para ocupar el cargo de Editor de Publicaciones en su área editorial. Durante este periodo tuve la oportunidad de formar parte —como también de liderar— la creación, desarrollo y consolidación de muchos medios de comunicación y productos periodísticos orientados tanto para grandes audiencias, como para segmentos acotados del mercado. Durante esta etapa de mi carrera, además, me tocó afrontar las mutaciones y disrupciones en los sistemas de producción de contenidos periodísticos y editoriales, como también en el comportamiento en el consumo de los *mass media* por parte de las audiencias, producto de los cambios tecnológicos y la llegada de las plataformas digitales como protagonistas en los mercados de consumo de información mediática, comercio electrónico y de entretenimiento.

La experiencia obtenida me permite ofrecer reflexiones y recomendaciones sobre el devenir contemporáneo del periodismo y los medios de comunicación, con lo cual espero contribuir con los actuales y futuros comunicadores, quienes deberán estar preparados para los nuevos paradigmas, los cuales experimentan una constante transformación y exigen nuevas competencias mientras se construyen y deconstruyen.



1. EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 Redactor y reportero

2003-2007 / Telefónica del Perú, El Comercio, Universidad de Lima, Quinto Poder

Las competencias que me fueron necesarias para asumir posteriormente el cargo de Editor de Publicaciones en Comunica-2 SAC, a la edad de 27 años, fueron adquiridas en los cursos especializados en periodismo pertenecientes a la Carrera de Comunicación, y fueron complementadas mediante mis primeras experiencias preprofesionales y profesionales como reportero y redactor de contenidos en empresas y medios de comunicación como Servicios Editoriales del Perú (SEP) de Telefónica del Perú (área que editaba las revistas *Etecé* y *Cable TV*, entre otras publicaciones para terceros) *El Comercio* (en donde formé parte del área de generación de contenidos para su página web), la Universidad de Lima (en la que participé como redactor y editor de la revista *Nexos*) y la revista *Quinto Poder* (en la que ocupé los cargos de redactor de la sección Política y editor del área de Inactuales).

Para poder cumplir con las exigencias propias de cada cargo, debí obtener competencias enfocadas en la búsqueda e indagación de fuentes primarias y secundarias, propias del

periodismo de investigación, para lo cual tuve que aprender a recoger información de fuentes del sector público y privado, como también especializarme en el género periodístico fundamental: la entrevista. Gracias a estas experiencias, pude entrevistar a diversas personalidades —cada una de ellas líderes de opinión en sus campos de acción— sobre temas de coyuntura mediática vinculados con política, economía, entretenimiento, cultura y deportes. El ejercicio constante y enriquecedor de descargar las grabaciones y volcarlas en un texto escrito, luego redactarlas según los niveles de lectura de las plantillas de diseño, y posteriormente elaborar su puesta en página con los profesionales con los cuales tuve la oportunidad de trabajar en equipo (editores, diseñadores, fotógrafos y correctores de estilo), me permitió obtener las primeras aproximaciones sobre el ejercicio del periodismo escrito. Recuerdo con gratitud y nostalgia las noches de cierres de edición en las que, junto con otros profesionales, terminábamos de revisar y corregir los números que eran enviados a la imprenta casi al amanecer. El exigente trabajo desplegado en aquellas jornadas prolongadas y afebradas me otorgaron la experiencia y la seguridad para afrontar los retos que debí asumir en los años posteriores.

1.2 Editor de publicaciones

2008-2013 / *Comunica 2-SAC*

Mi etapa en Comunica-2 comenzó al asumir la responsabilidad de producir contenidos periodísticos para la revista *El Profesional* (de periodicidad quincenal), el newsletter *Travel Tips* (que se publicaba de lunes a viernes), la revista bilingüe *Peru Guide* (de periodicidad mensual y que se distribuía gratuitamente a los turistas en las estaciones de iPerú de PromPerú) y la *Guía Aérea*, un catálogo de promoción para empresas y entidades del sector turismo (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, museos, galerías de arte y otras empresas vinculadas con el entretenimiento), también de periodicidad mensual. Para cumplir con los objetivos tuve a mi cargo a tres reporteros, dos fotógrafos y dos diseñadores, además de recibir las colaboraciones de correctores de estilo y traductores (de español-inglés) que trabajaban de forma remota.

Junto con mi equipo, logramos alcanzar niveles muy altos en la calidad de los contenidos, como también contribuimos en incrementar los índices de lectoría de las publicaciones y, en consecuencia, las ventas publicitarias, manteniendo satisfecha a nuestra audiencia y al directorio de la compañía, la cual sostuvo el posterior crecimiento del área en los resultados obtenidos por aquellos años. Durante este periodo, además, realizamos nuestras primeras incursiones en el ámbito digital, con la apertura de la cuenta en Facebook de la revista *El Profesional*,

sumado al trabajo ya realizado diariamente con *Travel Tips*, el cual se enviaba por correo electrónico a nuestra base de datos.

1.3 Director de publicaciones

20014-2017 / Grupo Editorial Comunica 2 SAC

Como parte del proceso de crecimiento de la empresa, el directorio tomó la decisión de crear una nueva persona jurídica, cuyo objetivo era producir y comercializar las actuales publicaciones en el mercado, sumado a las nuevas marcas informativas que planeaban editar. Comunica-2 SAC, la empresa matriz, tenía como *core business* los servicios de impresión y acabados, y el crecimiento experimentado en el área periodística había producido complicaciones en el área administrativa, logística y contable, por lo que se erigió el Grupo Editorial Comunica-2 para enfocarse exclusivamente en el mercado periodístico, publicitario y editorial.

El inicio de las operaciones de la nueva empresa implicó la creación de nuevas marcas y medios de comunicación, sumado a la contratación de más personal (periodistas, productores audiovisuales, ejecutivos de cuentas y ejecutivos de marketing, entre otros), para poder atender la demanda en la elaboración de contenidos, venta publicitaria y producción mercantil. Además, como parte de este crecimiento, se rentó

otro local para uso exclusivo del Grupo Editorial Comunica-2 SAC. Una de las primeras acciones fue la creación de la revista *ARQ. Arquitectura, diseño & decoración*, enfocada en el mercado de la arquitectura residencial y corporativa, el mercado inmobiliario y todos los interesados en la decoración y el diseño de espacios. Casi en paralelo, recibimos el encargo de desarrollar los contenidos periodísticos para la revista *Conexión Empresarial* de la Universidad ESAN; una publicación de similares características que *ARQ*: tamaño apaisado, 80 páginas y periodicidad bimestral. Posteriormente, luego de que ambas publicaciones fueron lanzadas en el mercado, publicamos *SoHo Perú*, una franquicia de la revista *SoHo*, propiedad del Grupo Semana de Colombia.

Entonces, la nueva carga en la producción de contenidos estaba compuesta por la elaboración de material escrito y gráfico para las revistas *SoHo Perú*, *ARQ. Arquitectura, diseño & decoración*, *Conexión Empresarial*, *EP Turismo & Viajes* (antes llamada *El Profesional*), *Peru Guide* y *Guía Aérea*, además de otros encargos de terceros que se canalizaban a través del área de Servicios Editoriales. El volumen de trabajo se incrementó en el transcurso de pocos meses. Solo en lo referente a las plataformas impresas, el volumen promedio de producción ascendía a las 600 páginas.

El proceso de producción era similar para todas las revista, aunque con ciertas particularidades. Todo iniciaba con una reunión de pauta de contenidos en la que participaban los miembros del equipo editorial y comercial (redactores, editores, fotógrafos, correctores, practicantes, ejecutivos comerciales y gerentes de cada área), con el objetivo de definir los temas que serían considerados en cada una de las secciones. Posteriormente, los redactores y fotógrafos comenzaban a trabajar en la búsqueda de información y solicitudes de entrevistas. En el caso de *SoHo Perú*, en paralelo el equipo de producción (conformado por los productores, videógrafos, fotógrafos, directores de arte y estilo, y personal encargado del maquillaje, peinado, ropa y accesorios) desarrollaban la propuesta de sesión fotográfica de la portada. En el caso de *Conexión Empresarial*, la pauta de temas era consultada y validada por los directores de la carrera de MBA de ESAN. Días después, el material recogido por periodistas y fotógrafos era editado y corregido por los editores de contenidos, el editor fotográfico y los correctores, los cuales ceñían los contenidos a las plantillas de diseño de cada publicación. Y con los contenidos aprobados posteriormente por mi parte, elaborábamos la echadura editorial junto con los editores, la cual era entregada al equipo de diseño gráfico. Los diseñadores y retocadores de imágenes vertían la información según las plantillas y nos entregaban

archivos en PDF para realizar una segunda revisión a cargo de los editores y correctores. El control sobre el intercambio de archivos, correcciones y cambios se ejercía a través de folders en donde eran colocadas todas las versiones en Word o PDF de las notas. Cuando cada nota había sido terminada, me eran entregados esos folders para poder aprobarlos y que la revista pueda ser impresa dentro del plazo establecido; este proceso incluía las páginas destinadas a los espacios publicitarios, los cuales debían ser aprobados también por el área comercial.

Finalmente, desde la imprenta recibíamos un plotter y unas pruebas de color (que incluían las imágenes a tamaño real de cada publicación), las cuales eran firmadas por los editores, el jefe de diseño, el gerente comercial, por mí y, finalmente, por alguno de los miembros del directorio de la compañía. Este proceso se realizaba en simultáneo entre todas las revistas, ya que cada una tenía una periodicidad diferente. En el caso específico de *SoHo Perú*, este proceso proseguía en paralelo con la producción para la sesión de fotos de la portada, la aprobación de dichas fotos por ambas partes —la modelo y la revista— y la edición final de los videos promocionales. Las imágenes aprobadas, la portada terminada y los videos promocionales editados conformaban el portafolio de contenidos mercantiles que eran enviado a los

principales canales de televisión, radios y medios escritos y digitales. La campaña duraba una semana desde la fecha de salida de la revista; una estrategia que tuve el agrado de liderar junto con el gerente comercial de la empresa.

1.3.1 Servicios editoriales

La creación de la revista *Conexión Empresarial* permitió que se pueda implementar una nueva área, la de los Servicios Editoriales: un organismo que formó parte del área periodística, y que estaba enfocada en atender requerimientos editoriales de entidades públicas y privadas. Para esto, convocamos a más periodistas e instruimos al resto del equipo editorial en el desarrollo de publicaciones orientadas para terceros, ya que los públicos y los objetivos de las publicaciones eran diferentes; ya no estábamos hablando de medios de comunicación creados para la opinión pública, sino de productos editoriales orientados hacia una audiencia segmentada según los requerimientos de un cliente, con objetivos ligados a estimular la comercialización y fortalecimiento de marca. El área comercial también debió incluir en su equipo a ejecutivos de ventas especializados en esta nueva línea de negocio derivada del *core business*.

1.3.2 Plataformas digitales y sistema multiplataforma

Durante el devenir de estas campañas de marketing, se consideró adecuado que las piezas de contenido sean ingresadas también en las redes sociales y páginas web de cada revista. Además de *SoHo Perú*, las otras revistas también contaban con campañas de lanzamiento por edición, pero su alcance estaba restringido a sus respectivos públicos objetivos. Desde ese momento, los requerimientos del área comercial para alimentar las redes sociales de las revistas fueron en aumento, por lo que se consideró necesario que el desarrollo de los contenidos recaiga en el área periodística, la cual tuvo el encargo de elaborar contenidos nativos para el entorno digital, como también la adaptación de notas a los envases virtuales que ya hayan sido publicadas en la edición impresa. Y fueron organizadas a través de una programación semanal que era aprobada por las áreas comercial y periodística. Dicho proceso fue depurándose y optimizándose durante el devenir de los procesos y la aparición de nuevas herramientas de contenidos y marketing digital. Todo este nuevo sistema, sumado a lo impreso, llevó a que se desarrolle un proceso interno entre las áreas periodísticas y comercial para poder

cumplir con los objetivos de las plataformas digitales: generar contenidos que mantengan atentas a las audiencias sobre nuestras revistas y el incremento constante de las comunidades en todos los entornos, indicadores y métricas que servirían como factores de decisión para poder captar más anunciantes.

Todo esto llevó a construir un sistema multiplataforma en cada revista, conformado por las ediciones impresas, las páginas web, las redes sociales y la aplicación para dispositivos móviles que elaboramos en conjunto con la empresa Samsung para sus celulares y tabletas de alta gama, en donde los usuarios podían leer nuestras revistas dentro de este entorno digital.

Por tal motivo desarrollé un concepto para establecer una jerarquía en los procesos: la plataforma prevalente; es decir, la plataforma que prevalecía sobre las demás en cuanto al empleo de recursos y a la prioridad sobre la promoción y comercialización, la cual irradiaría de contenidos y estrategias al resto de plataformas. Y elegimos la edición impresa como plataforma prevalente, ya que allí se obtenían los mayores ingresos publicitarios y la mayor audiencia; algo muy diferente a conceptos contemporáneos como el *mobile first*. Bajo

esta premisa, se elaboraron contenidos para estas estas múltiples plataformas y luego los periodistas, convertidos también en redactores digitales, debían adaptarlos a los envases virtuales; esto sin dejar de realizar contenidos nativos para las web, app y redes sociales, mayormente piezas multimedia sobre alguna sección en particular que se prestara para la realización audiovisual. Costó mucho trabajo que todo el equipo se sintonice con la elaboración de contenidos digitales, ya que había que pensar en un nuevo lector: el lector de plataformas virtuales que buscaba información que pueda vincular con otras discusiones y entornos. Es decir, debíamos crear contenidos hipervinculantes, a través de hipervínculos y *hashtag*, como también tener presente que la información debía estar diseñada acorde con las pantallas de los dispositivos móviles; se trató una transformación en la elaboración de contenidos, vinculada con la fragmentación de las noticias, apoyándonos en diseños atómicos, para que pudieran consumirse y posteriormente compartirse en las redes sociales.

2. COMPETENCIAS PROFESIONALES

2.1 Revistas *El Profesional*, *Perú Guide* y *Guía Aérea*

Durante mi etapa profesional en Comunica-2 y el Grupo Editorial Comunica-2 tuve la responsabilidad de salvaguardar la línea editorial de la revista *El Profesional* (llamada después *EP Turismo, gastronomía & viajes*), *Perú Guide* y la Guía Aérea. Se trató de tres publicaciones enfocadas en el sector turismo, las cuales ya habían sido creadas y gozaban de gran audiencia en el sector antes de mi ingreso a la empresa. La razón de la segmentación y el enfoque de las publicaciones se debe a que el propietario de la empresa, José Luis Arrarte, era también miembro del directorio de Lima Tours, una de las empresas pioneras en la industria turística peruana. Consciente de esta tradición corporativa, comencé un proceso de inmersión en la industria turística para establecer puentes con los principales actores tanto públicos y privados: por un lado, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú); y por el otro los gremios privados como la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), Sociedad Hoteles del Perú (SHP) y la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (Apotur), entre otros. Enfocarme en los principales problemas y retos del sector me permitió obtener grandes aprendizajes sobre la realidad de una de las industrias más importantes y descentralizadas del país, ya que casi todas las localidades del Perú cuentan con

atractivos y destinos turísticos de gran valía. Se trató de una pugna constante por obtener la mejor información, incluso desde las principales localidades turísticas del país, para obtener datos de primera mano que no estaban disponibles en Lima, una tarea constante y ardua, en la cual pude entender los requerimientos y las condiciones de producción de los actores de este sector económico y social. Este proceso se vio constantemente afectado por la irrupción de las plataformas digitales, cuya inmediatez generaba que nuestra producción informativa sea constantemente actualizada a través de nuestra página web y redes sociales.

2.2 Revista ARQ. Arquitectura, diseño & decoración

Tuve la oportunidad de crear aquella publicación apoyándome en un *brief* elaborado por el área comercial, con lo cual desarrollé la línea editorial, conformada por las secciones, la estructura de niveles de contenidos, la identidad visual de la puesta en página y estilo de redacción y fotografía a implementar, además de los materiales a utilizar para empaquetar el producto periodístico, sumado a la estrategia de distribución en los puntos de venta y centros de alta lectoría, además de las campañas de suscripción. En función a aquella estructura conformamos un equipo integrado no

solo por periodistas, también por arquitectos y diseñadores de interiores, que participaban como consultores, además de fotógrafos especializados en arquitectura e ilustradores.

La revista estaba dividida en dos: en la primera parte publicábamos principalmente proyectos arquitectónicos construidos o en proceso de construcción, además de proyectos que habían resultado ganadores en concursos de arquitectura urbana, residencial y corporativa. Y en la segunda parte desarrollábamos temas vinculados con el diseño y la decoración de espacios, además de vincular la arquitectura con el arte y la venta de objetos y productos de diseño de autor. El público objetivo al que apuntamos eran arquitectos e ingenieros, promotores inmobiliarios, constructores de obras públicas y privados y proveedores de productos para la construcción. Se trataba de una industria muy dinámica y rentable, pero que contaba con pocos medios especializados para promocionar sus marcas y productos.

Esta experiencia me permitió tomar contacto con los principales arquitectos del medio local, además de instituciones académicas que ofrecían la carrera de arquitectura y diseño comercial de espacios. Pude explorar sobre las principales tendencias en los rubros corporativo y residencial, tanto en arquitectura como en diseño de

interiores, además de vincularme con tiendas de diseño, diseñadores, importadores de materias primas y productos finales y realizadores de eventos.

Entre los logros obtenidos, la revista *ARQ* fue auspiciadora editorial en dos ocasiones del evento más importante de este rubro, Casa Cor. Además, fui invitado a participar en dos oportunidades como corresponsal de *ARQ* en la Feria Ambiente, que anualmente se realiza en la Messe, el complejo ferial más grande de Europa, ubicado en Fráncfort del Meno, Alemania. Esto sumado a nuestro constante crecimiento en las audiencias, tanto en el formato físico como en el digital, además de los suscriptores.

2.3 Revista SoHo Perú

Una de las primeras acciones tomadas por el directorio de la empresa, luego de constituir el Grupo Editorial Comunica-2, fue el de realizar una búsqueda en otros países de América Latina de modelos exitosos de revistas cuyo corte aún no exista en el Perú, y que cuenten con las condiciones para convertirse en un negocio de permanente rentabilidad. Entonces, recibí el encargo de explorar los mercados latinoamericanos para hallar posibles modelos atractivos y entregué al directorio varias opciones de publicaciones

asentadas en México, Colombia y Chile, con el objetivo de suscribir un contrato de franquicia con alguna editorial foránea. Entre ellas, se encontraba la revista *SoHo*, una de las publicaciones del Grupo Semana, una de las empresas periodísticas más importantes de Colombia, que contaba en ese momento con franquicias en seis países de la región. La publicación periódica contaba con gran éxito comercial en aquellos países y, especialmente en Colombia, producía contenidos de alta calidad periodística (en sus páginas participaban los más importantes periodistas y escritores de Iberoamérica), cuyo éxito se sostenía en su enfoque irreverente y contemporáneo, desarrollado a través de un estilo de redacción marcado por lo testimonial, vinculado con la crónica periodística de no ficción, además de contar también con reportajes gráficos onerosos que destacaban por sus cualidades tanto artísticas como de impacto social, que impactaban con energía en la actualidad social de Colombia.

El reto era enorme: había que emular lo mejor de la calidad de la *SoHo* colombiana en el Perú, con el agregado de las producciones de portada, cuyo desarrollo dependía de la conformación de un equipo de producción que estuviera a la altura de las circunstancias y que pudiera convencer, cada uno de los meses del año, a una figura mediática de participar en una sesión fotográfica con el corte del estilo *SoHo*.

A partir de la suscripción del contrato con el Grupo Semana, y luego de pasar varios días trabajando con el equipo periodístico de SoHo en Bogotá, con el objetivo de empaparme de sus procesos y estilo de trabajo, comenzó la ardua tarea en Lima de desarrollar el primer número de SoHo Perú, con el estilo de SoHo, pero a su vez con un tamiz local, ya que el riesgo es que el esfuerzo arrojara una copia de la célebre edición colombiana. Con la experiencia obtenida en Bogotá, pude transmitir al equipo peruano el mecanismo por el cual se trabajaba la revista con éxito, conformado por el enfoque irreverente, pero sustancial del contenido tanto textual como gráfico, la inclusión de columnas y textos de opinión firmadas por destacadas plumas locales y el desarrollo de una sesión fotográfica que rompiera con los esquemas en cuanto a calidad de producción y atrevimiento erótico y sobre la calibración de las imágenes que deberían oscilar entre lo sugerente y lo sensual, y hasta sexual. Con la llegada de las primeras plantillas de la matriz, trabajamos el primer número de la revista, la cual tuvo gran acogida tanto en audiencia como en éxito mercantil, principalmente por la portada, ya que el personaje elegido fue la actriz Mónica Sánchez, lo que generó un impacto mediático en los principales medios de comunicación durante la etapa de promoción en aquella época.

Conforme la publicación fue desarrollándose a lo largo del tiempo, los procesos fueron depurándose mientras que optimizaban las estructuras de contenido, diseño gráfico, fotografía, sesiones fotográficas, campañas mediáticas de promoción y desarrollo en las plataformas digitales de la revista, formando un sistema en el cual todas las plataformas se retroalimentaban, lo que favorecería al mantenimiento de la comunidad y a la obtención de réditos económicos tanto en venta de ejemplares como en venta de espacios publicitarios.

2.4 Revista *Conexión Empresarial*, de ESAN

La Universidad ESAN, cliente de larga data de nuestra empresa matriz Comunica-2, nos dio el encargo de crear una revista orientada a mantener fidelizada a una comunidad formada por los egresados de sus programas académicos de posgrado, se trataba de una base de datos que superaba los 7 mil contactos y que crecía a un ritmo de 300 contactos semestralmente; la llamamos revista *Conexión Empresarial*. Para esto tuve que crear una malla de contenidos y secciones orientada a satisfacer las necesidades de comunicación de un público con una depurada formación académica en el campo de la economía y las finanzas; sumado que el producto editorial debía resultar útil para ellos en su rutina laboral y que a la vez los mantenga vinculados con su alma máter, ya

que ESAN esperaba que la revista sirviera a su vez para que los lectores continúen llevando programas académicos; es decir, que se convierta en una herramienta de promoción solvente y con contenido sustancial para un segmento de mercado que esté en condiciones de cursar alguno de sus programas. Durante sus años de publicación la revista contó con altos índices de aceptación en los estudios que ESAN encargaba a agencias de lectoría, en las que se destacaban sus contenidos y la utilidad de su información.

2.5 Entornos multiplataforma: interacción entre lo impreso y lo digital

Como comenté en páginas anteriores, la disrupción en el mercado de los medios de comunicación generada por la llegada de las bitácoras digitales originó un cisma tan grande que incluso aún en la actualidad los actores de la industria no logran recuperarse. En nuestro caso, produjo una demanda permanente de contenidos por parte de los lectores y anunciantes en los entornos digitales; las personas querían consumir por Internet, eso estaba claro. En el caso específico de *SoHo Perú*, la publicación con mayor alcance y con la comunidad más amplia del portafolio, debimos atacar esta transformación en tres áreas centrales: (1) la producción del contenido (redacción, edición, corrección, diseño y

diagramación, fotografía y producciones gráficas); (2) la venta publicitaria y el marketing; y (3) la distribución digital, a través de nuestras plataformas en web y redes sociales.

Fueron muchos los aprendizajes que contribuyeron con este desarrollo. En el caso de la producción editorial, aprendimos a elaborar “contenidos líquidos”, un concepto que apunta a redactar artículos pensando en los diferentes “envases”. Es decir, para los contenedores en donde se almacenará y distribuirá la información: el impreso, la página web, las redes sociales y la app de Samsung. Comprender este nuevo sistema y aplicarlo en equipo implicó un cambio de mentalidad en los procesos periodísticos, ya que dejamos de ceñirnos solamente a la plantilla editorial de los Adobe Indesign, debimos también adquirir destrezas en las estructuras digitales que cada plataforma exige. Por ello, a la estructura tradicional del impreso (titular + bajada + cuerpo de texto + llamadas + recuadros + leyendas de imágenes) debimos sumar otros elementos del entorno virtual, como el copy (texto adaptado para cada plataforma, de corta duración) + la imagen (y sus diversos tamaños y formatos) + los hipervínculos (o links, para vincular al lector con una fuente oficial o con otra plataforma del ecosistema digital de la revista) + los hashtag (que buscan integrar la noticia con una conversación mayor las diversas redes). Pero lo más

importante es que comenzamos a hacernos esta pregunta: ¿Cómo le hablo a mi lector desde cada plataforma? Entendimos entonces que cada bitácora cuenta con un sistema distinto que atrae a un segmento específico de lectores, quienes demandan (por el solo hecho de consumir contenidos en esta plataforma) que se le hable de determinada manera.

Algo para destacar también, en cuanto al desarrollo de contenidos, fue el recorrido que tuvimos que atravesar intuitivamente en la configuración de narrativas multimedia, crossmedia y transmedia, con el objetivo de atraer a nuestro público, ya que para *SoHo Perú* —y el resto de revistas— no bastaba con informar, había que contar una historia. En un inicio, sobre la marcha, publicábamos adaptaciones de las notas impresas en las plataformas digitales; y posteriormente, comenzamos a fragmentar los contenidos y a dispersarlos en todos los canales, con el objetivo de que el lector deba de consumir todo el ecosistema de comunicación, y así fidelizarlo con la marca y sus contenidos.

Debimos entonces establecer una jerarquía en la creación de contenidos para cada plataforma, por lo cual, como ya expliqué anteriormente, desarrollé el concepto de plataforma prevalente, para determinar cuál era la plataforma a la cual

debíamos darle prioridad en cuanto a cantidad de contenidos y enfoque de los recursos.

En el caso de la publicidad y el marketing, entendimos que los clientes requerían mantener a su audiencia fidelizada a través de nuestro medio de comunicación, no solo cada mes que salía al mercado la edición impresa, sino todo el tiempo mediante los canales digitales. Entonces, desarrollamos el ecosistema pensando en satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes, para lo cual optamos por crear una página web y las redes sociales Facebook, Instagram y Youtube. Esto nos sirvió además para fortalecer nuestra presencia de marca entre los usuarios de estos entornos, lo que, a su vez, incrementó la venta de nuestros ejemplares físicos.

Con respecto a la distribución, debimos atravesar una larga curva de aprendizaje para implementar una página web con las características óptimas para convertirse en la mejor emulación de la edición impresa. En un inicio, contratamos los servicios de una agencia digital, la cual nos propuso desarrollar la web en lenguaje HTML 5. Se trataba de un sistema permeable, que ofrecía gran flexibilidad para crear un entorno que sea único y dinámico en la red. El gran problema, del cual nos percatamos cuando la página estuvo lista, es que

no era “autoadministrable”: es decir, para ingresar o modificar los contenidos era necesario tener conocimientos de este lenguaje de programación, lo cual impedía que los periodistas pudieran actualizar la página; solo el personal del área de Tecnologías de la Información (TI) era capaz de hacerlo. Al poco tiempo, y por este motivo, debimos comenzar de nuevo, pero a través del sistema WordPress, el cual no era tan flexible como el HTML 5, ya que debíamos de encajar la estructura dentro de las plantillas del sistema, pero contaba con un administrador de contenidos enriquecido con herramientas que podían ser ejecutadas por personas con conocimientos digitales de nivel usuario. WordPress también nos permitió trabajar bajo un concepto poco difundido por ese entonces, “el responsive”: es decir, la característica que permite a la página adaptarse con precisión y proporcionalidad tanto a las pantallas de las computadoras de escritorio, como a las de los celulares y tabletas.

2.6 Tránsito entre lo periodístico, lo comercial y la gestión administrativa

Para dirigir un área periodística no es suficiente con saber solo de periodismo. Esto algo que aprendí durante estos diez años de

trayectoria profesional. Los conocimientos sobre gestión de procesos, comercialización y administración, sumadas a las experiencias devenidas del ejercicio profesional, separan a los directores y editores de los reporteros y periodistas. Sobre la marcha, debí sumar a mi formación competencias sobre el manejo de presupuestos: estaba a cargo de una partida asignada a mi área para atender salarios, logística y pagos a proveedores; liderazgo y clima laboral: debía informar al área administrativa sobre el desempeño de los integrantes de mi equipo y sobre alguna ocurrencia vinculada con los patrones de conducta establecidos por la compañía; y comercialización sobre marketing, ventas y distribución: parte de mis funciones, delegadas a su vez por el directorio de la empresa, incluían vincular los objetivos de contenidos a los planes comerciales.

En cuanto al manejo del presupuesto, me era asignada una partida mensual para atender pagos a proveedores a quienes se les encargaban servicios o funciones complementarias y puntuales para enriquecer los contenidos de las publicaciones. La canalización de dichos compromisos se realizaba a través del área administrativa, la cual desembolsaba los pagos que yo previamente sustentaba en el directorio de la compañía.

Sobre el trabajo permanente con el área comercial, dicho ejercicio en conjunto nos permitió incrementar los resultados favorables en

la facturación de las ventas publicitarias, pero también originó una pugna permanente entre ambas falanges, debido a que el área comercial buscaba que los clientes obtengan mayor presencia de marca en los contenidos, algo que generó el rechazo de los periodistas, quienes salvaguardaban los textos e imágenes del apetito comercial de los ejecutivos de ventas y de marketing. Con el objetivo de resolver dicho campo de conflicto, implementé una política interna para la configuración de contenidos de corte comercial, el cual permitía el ingreso de noticias de promoción y reputación de marca a las ediciones, pero sin que se transgredan los valores periodísticos y siempre bajo el rótulo de “publirreportaje” o “información comercial”; esto último para advertir al lector que estaba consumiendo contenido contratado por un tercero y que no formaba parte la línea periodística de la publicación.

Y en lo que se refiere al liderazgo y clima laboral, debí afilar mis competencias en *management* para mantener motivado y unido a un equipo que oscilaba entre los 20 y los 35 profesionales, entre personal fijo y eventual, quienes en muchos casos realizaban sus funciones fuera de la oficina, y muy pocas veces por semana podían reunirse en un mismo espacio físico. A esto se sumaba la interacción laboral entre los integrantes, lo que generaba constantes discrepancias sobre posturas y opiniones en cuanto la selección y posterior confección de los contenidos. Era complicado mantener los criterios alineados permanentemente, por lo que una

de mis funciones era que todos mantengamos una misma visión sobre hacia dónde apuntaba la línea periodística de las revistas. Recordemos además que cada revista contaba con diferentes integrantes, quienes compartían recursos de diseño gráfico y fotografía, algo que a su vez originaba conflictos por la prioridad en la asignación de estos recursos (me refiero a un equipo cuatro editores, cuatro diseñadores gráficos, tres fotógrafos y cuatro redactores, quienes compartían obligaciones en todas las publicaciones; esto al referirme al personal estable y en planilla). Alguna vez me preguntaron: ¿cómo haces para dirigir tantas revistas en simultáneo? Esta es la respuesta que ofrecí: mi labor es similar a la de un paseador de perros. Se trata de alguien que debe trasladar a perros, ya sean grandes o pequeños, machos o hembras, chuscos o de raza, en una misma dirección durante una ruta ya establecida. El secreto de un buen paseador de perros está en cómo dosifica la fuerza de la muñeca con la que controla cada una de las correas. En algunos casos tiene que ser firme y tensar la correa para transmitir autoridad; y, en otros, demostrar docilidad en su agarre para que el perro confíe en él. A través de este símil, me permito graficar el hilo conductor de mi gestión en el ámbito integral.

2.7 Mutaciones tecnologías que influyeron en mi ejercicio profesional

Durante estos diez años de trayectoria, mi experiencia profesional ha sido influenciada por las mutaciones tecnológicas que afectaron el quehacer periodístico y editorial, de manera global. Por ejemplo, en el caso de las herramientas cotidianas usadas por los periodistas para ejercer su profesión, cuando comencé como reportero debía de registrar las entrevistas en una grabadora portátil de casete, para lo cual tenía que rebobinar el casete con un lápiz; y transcribir una entrevista de una hora me demoraba alrededor de tres horas. Cuando este periodo profesional finalizó, en 2017, registraba las entrevistas en la aplicación disponible en mi celular y las descargaba en pocos minutos gracias al uso de un software creado para convertir audio digital en texto. En el caso de la fotografía, la mutación se produjo en la irrupción de las cámaras digitales, que rápidamente reemplazaron a las entrañables cámaras análogas, lo que ahorró costos, redujo tiempos de producción y multiplicó las posibilidades de selección de tomas fotográficas. Pero generó un nuevo problema: el almacenamiento de datos. A diferencia de los textos, las imágenes requieren de un amplio almacenamiento para ser archivadas en los servidores, ya que, además, dichas fotografías debían ser guardadas en alta resolución, ya que es la calidad que se exige en la plataforma impresa. Y como parte de estos procesos también debimos migrar de una red local, cuyos servidores se encontraban físicamente en la empresa, a servidores en la nube; es decir, a un almacenamiento remoto contratado según la cantidad del espacio digital que requeríamos. Esto además nos permitió

incursionar en el trabajo compartido con mucha mayor flexibilidad, ya que podíamos trabajar en red sin la necesidad de que los integrantes del equipo ocupáramos un mismo espacio físico. Para esto, nos apoyamos en el sistema Google G Suites Workspace, el cual permitía compartir información, bajo una estructura similar a una red local (Google Drive), agendar citas y comisiones periodísticas en tiempo real (Google Calendar), mantener reuniones y chat virtuales en el momento (Google Meet y Chat) y editar contenidos en simultáneo (Documentos, Hojas de Cálculo y Presentaciones), sin la necesidad de intercambiar archivos; todo a través de la contratación de cuentas de correo electrónico corporativas. De esta manera, tanto el personal de planta como los colaboradores eventuales, podían participar dentro del mismo flujo de producción; un proceso remoto y multiplataforma que fue creándose y perfeccionándose durante aquellos años, y que fue el pilar en el desarrollo productivo en simultáneo sobre el cual sostuvimos la elaboración de contenidos para tantas y tan diversas publicaciones.

En cuanto a la evolución de las plataformas digitales, recuerdo que en 2008 abrimos la primera cuenta de una las revistas en una red social: se trató de la página de Facebook de la revista *El Profesional*, en la cual colocábamos información comercial sobre la salida de cada edición, además de los precios de los paquetes de suscripción y fotografías tomadas en eventos sociales relacionadas

con el sector turístico, hotelero y gastronómico. Es decir, fue considerado inicialmente un canal de marketing y de divulgación comercial, y su mantenimiento y actualización se encontraba en lo más llano de la jerarquía de prioridades de la compañía. Sin embargo, con el paso de los años, la página web y redes sociales tomaron mayor importancia hasta competir en protagonismo con las versiones impresas, tanto así que fueron elaborados contenidos especialmente para estos soportes.

2.8 Competencias de gestión administrativa

La carrera de Comunicación me otorgó muchas competencias vinculadas con el quehacer periodístico, además de conceptos y categorías teóricas del marketing, las cuales me fueron muy útiles en este periodo de desempeño profesional. Se trató de una caja de herramientas a la cual fui sumando otros aprendizajes derivados de la experiencia, como el manejo administrativo de una empresa periodística. Es evidente que los comunicadores no somos formados para ser empresarios, pero, en mi caso, debí afrontar retos profesionales que requerían de aquellas capacidades. Y son justamente los comunicadores los que, en su mayoría, se sienten llamados a crear medios de comunicación. Sin embargo, que uno sea un buen periodista o comunicador no significa necesariamente que se convertirá en un exitoso empresario de la comunicación. El profesional de la comunicación debe ser consciente de tal escenario

al momento de emprender la conformación de una empresa. Durante este periodo y hasta la actualidad, realizo asesorías y consultorías a jóvenes emprendedores que buscan crear nuevas revistas y medios de comunicación en los entornos físicos y virtuales. Se trata de entusiastas con amplios conocimientos en la elaboración de contenidos, pero todos con las mismas debilidades enmarcadas en los ámbitos de la comercialización, la gestión administrativa, la contabilidad y los relacionados con lo jurídico. Y es que sobre la línea editorial, a partir de la cual se orienta la elaboración de contenidos para un determinado medio de comunicación, existe una línea enfocada en la planificación del negocio; porque todo medio de comunicación es también un negocio. Y lo es porque debe de generar rentabilidad para asegurar su permanencia en el tiempo, de lo contrario, su destino será la desaparición. El emprendedor, o el equipo de emprendedores, debe de formarse en lo que se requiere para elaborar un plan de negocios blindado de estas falencias. Por ejemplo, es necesario conocer las modalidades para formar una empresa, los tributos que hay que pagar y en las fechas que exige el ente recaudador, los costos mínimos para solventar los primeros meses del proyecto, las leyes y contratos sobre contratación laboral, el punto de equilibrio que permitirá definir las metas comerciales y conocimientos básicos sobre manejo de personal, liderazgo, psicología organizacional y *management*, entre muchas otras competencias. El camino es duro e incierto, lo sé, pero también es gratificante cuando se comienzan

a alcanzar las primeras metas. Si se realizan las acciones como se debe, sumado al factor de entereza que debe de tener un emprendedor de la comunicación, siempre habrá luz al final del túnel.

3. REFLEXIONES PROFESIONALES

3.1 Reflexiones sobre la comunicación y el periodismo

La formación que recibí en la Facultad de Comunicación me fue muy útil para afrontar los retos periodísticos que formaron —y forman— parte de mi camino profesional. Recuerdo con gratitud los cursos especializados en periodismo como Fundamentos de la información, Periodismo de investigación, Periodismo cultural y de entretenimiento, Periodismo de opinión y Taller de crónicas y entrevistas; como también otros cursos que incluidos en la malla curricular general, como Fundamentos del marketing, Sociedad y medios masivos, Técnicas de diseño, Historia y estética del cine y Semiótica, entre otros. En ciertos momentos, inmerso en alguna encrucijada profesional, debí revisar los apuntes en mis cuadernos para refrescar conceptos que había aprendido en aquellas clases.

Durante esta década de carrera profesional tuve que afrontar retos que requerían de competencias especializadas en el periodismo, como también de muchas otras transversales con diversas disciplinas, vinculadas no solo con la creación de material periodístico, sino también las enfocadas desde la experiencia de consumo del usuario. Y además tuve también que adquirir competencias ligadas con el manejo de equipos de trabajo, liderazgo, clima laboral, management y elaboración de procesos de producción editorial. Esto sumado a que, al tener el control de mi equipo de trabajo, tuve que manejar y ser responsable de mis presupuestos, además de realizar contrataciones y despidos, como también contratar constantemente servicios vinculados con las tareas periodísticas, lo que me obligaba a estar en permanente contacto con proveedores de servicios vinculados con la producción de contenidos, como agencias de comunicación, agencias de noticias internacionales, agencias de medición de lectoría, empresas de desarrollo de contenidos, empresas de relaciones públicas y estudios fotográficos.

A raíz, sobre todo, de los cambios tecnológicos, los comunicadores debemos estar en constante aprendizaje de nuevas capacidades y competencias, y tener gran resiliencia y adaptación al cambio, para poder reinventarnos como profesionales. La irrupción de las plataformas digitales,

sumado a la nueva normalidad producida por las consecuencias de la pandemia global, generan que los paradigmas estén en constante mutación, lo que guarda relación con las nuevas formas en que los consumidores se relacionan con los productos informativos, mercantiles y de entretenimiento; ahora desde sus dispositivos tecnológicos. El periodismo es quizás la rama de la comunicación en donde el impacto tecnológico ha sido más profundo, y justamente mi experiencia profesional se ha desarrollado dentro de esta mutación permanente.

Cuando culminé la carrera estaba convencido que la especialización en el periodismo era lo más importante para destacar como profesional; sin embargo, el devenir en el ejercicio me fue enseñando que era más bien la integración con otras disciplinas, a través de una estructura integral de desarrollo profesional, la que me permitiría crecer como comunicador. Por tanto, mis recomendaciones a los recién egresados son las siguientes:

1. Deben estar preparados para el cambio constante. El mundo seguirá transformándose. Es necesario que adquieran competencias para desarrollarse en las plataformas digitales, pero no deben olvidar los cimientos matrices del periodismo; sobre todo, los vinculados con la

investigación. Lo que está cambiando es la prensa (casos como *El Comercio* y *Caretas* se cuentan entre los más emblemáticos), pero no el periodismo. Las bases del periodismo siguen sólidas, son los envases digitales y la experiencia de consumo lo que está en mutación.

2. Para quienes busquen emprender la creación de nuevos productos informativos: la comercialización es tan importante como la línea editorial. Los productos periodísticos deben ser viables comercialmente, y para esto se requiere que sean monetizables y redituables; es tan importante como contar con los mejores reportajes de investigación y producciones gráficas. En un esquema de medios de comunicación, al menos en los que puedo responder gracias a mi experiencia, se sientan tres actores a la mesa: el empresario (propietario de la compañía y de la marca, para él la revista es un negocio), el comercializador (para él la revista es una plataforma publicitaria) y el periodista (para él la revista es un medio de comunicación). Los tres trabajan en una misma empresa, pero tienen ideas diferentes sobre el objeto que los une. En esa pugna, el periodista siempre debe defender los intereses del ciudadano y de la sociedad en su conjunto. El periodista debe hacerse cargo de recordar las obligaciones del medio con la comunidad en donde ejerce su campo de acción.

3. Ser conscientes que el periodismo digital aún está en construcción, ya que aún no se ha producido una real transformación en la estructura de los contenidos; todo sigue anclado aún en lo tradicional. Hemos heredado la columna vertebral del diario impreso elaborado sobre la base de las secciones en las cuales se depositan las notas, artículos, entrevistas, crónicas y reportajes. Secciones como Locales, Política, Deportes, Culturales y Entretenimiento son de obligado uso en los principales diarios, y son utilizados también en los nuevos medios. Esa era una estructura pensada para los medios impresos, en donde los periodistas tenían el monopolio de la información y el control del tiempo en cuanto al momento en que ellos querían que la noticia sea consumida por la opinión pública; ahora esto es minoritario. Ya no podemos pensar un periodismo estructurado a través de secciones, sino de intereses; unos intereses cuya jerarquía va moviéndose constantemente debido al tiempo. El tiempo es la gran categoría, la única sección sobre la cual debe erigirse una estructura periodística. La ilusión sobre el control de la información, impulsada a su vez por el egocentrismo de los periodistas sobre el manejo de la información, se terminó en la primera década del siglo XXI. Es momento de crear medios, ya no desde la decisión única de los periodistas o los especialistas en marketing,

sino desde la experiencia del usuario, desde la usabilidad; tal y como sea crea una aplicación para dispositivos móviles.



BIBLIOGRAFÍA

Antonioli, D. (2019). *Derecho de autor. Para autores y editores*. Lima, Perú: Fondo Editorial Escuela de Edición de Lima.

Borges, J. (1992). *Arte poética. Seis conferencias*. Buenos Aires: Editorial Titivillus.

Borges, J. (2015). *El aprendizaje del escritor*. Madrid: Debate.

Caballero, J. (2004). *Derecho de autor para autores*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Caparrós, M. (2016). *Lacrónica*. Buenos Aires, Argentina: Planeta.

Capote, T. (1994). *Música para camaleones* (15.^a ed.). Barcelona, España: Anagrama.

Cassany, D. (1989). *Describir el escribir*. Barcelona, España: Paidós.

Cassany, D. (1995). *La cocina de la escritura* (8.^a ed.). Barcelona, España: Anagrama.

Cassany, D. (13 de agosto de 1996). *A escribir no se aprende con reglas sino leyendo*. Recuperado de <https://www.upf.edu/documents/2853238/0/Tribuno96.pdf/b05dd64-312a-4067-9cc3-59d980a5bdb>

Del Pando, M. (2016). *Introducción al color*. Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Espejo, L. *Manual básico de redacción. La página en blanco*. Lima, Perú: Fondo Editorial Escuela de Edición de Lima.

García, I. (2010). *Éxito. Un libro sobre el rechazo editorial*. Madrid, España: Trama Editorial.

García Falcón, M y Huamán Zúñiga, R. (2017). *La imaginación escrita: manual de técnicas de redacción expresiva*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Garone, M, Galina, R y Godinas, L. (2016). *De la piedra al pixel. Reflexiones en torno a las edades del libro*. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Garone, M, Galina, R y Godinas, L. (2017). *De Pérgamo a la nube. Nuevos acercamientos y perspectivas a las edades del libro*. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Genette, G. (1989). *Palimpsestos. La literatura en segundo grado*. Madrid: Taurus.

Gil, M y Gómez, M. (2018). *Manual de edición. Guía para estos tiempos revueltos*. Arequipa, Perú: La Travesía Editora.

Grijelmo, A. (2007). *La gramática descomplicada*. Madrid, España: Santillana.

González, R. (2011). *Mito y archivo. Una teoría de la narrativa latinoamericana*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Guijosa, M y Hiriart, B (2015). *Taller de escritura creativa*. Ciudad de México, México: Paidós.

Herralde, J. (2009). *El optimismo de la voluntad. Experiencias editoriales en América Latina*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Herrscher, R. *Periodismo narrativo. Cómo contar la realidad con las armas de la literatura*. Universidad de Barcelona: Barcelona, España.

Jubb, M. (2018). *Los libros académicos y su futuro*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Karbaum, G. (2018). *Periodismo y transmedia*. Lima, Perú: Fondo Editorial UCAL.

Kristeva, J. (1978). *Semiótica, v. I*. Madrid: Editorial Fundamentos.

Kodama, M. (2017). *Borges esencial*. Madrid: Real Academia Española.

Lewis, A. (2016). *¿Quieres publicar una revista? Autoedición, diseño, creación y distribución de publicaciones independientes*. Editorial Gustavo Gili: Barcelona, España.

Llanos, C. (2019). *Joaquín Diez-Canseco. Trayectoria de un editor*. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Macías, L. (2015). *Taller de creación literaria. Métodos, ejercicios y lecturas*. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial.

Martínez, O. (2011). *Repensar el periodismo. Artistas del reportaje y otras reflexiones*. Cuajimalpa, México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Mendoza, M. (2013). *100 años de periodismo en el Perú. (1900-1948) Volumen I*. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima.

Mendoza, M. (2013). *100 años de periodismo en el Perú. (1949-2000) Volumen I*. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima.

McCormack, T. (2010). *La novela, el novelista y su editor*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Pacheco, A. (2018). *Mutaciones de nuestro régimen informacional: rupturas y desbordes de la comunicación actual*. Lima, Perú: Fondo Editorial UCAL.

Pavel, T. (1991). *Mundos de ficción*. Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamericana.

Rabí, A. (2018). *Archivo de recortes. Crónicas en tono menor*. Lima, Perú: Fondo Editorial Escuela de Edición de Lima.

Reisz de Rivarola, S. (1979). *Ficcionalidad, referencia, tipos de ficción literaria*. LEXIS, III núm. 2, 99-170.

Rodrigo, M. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Rodríguez, S. (2017). *Manual de corrección de textos. Técnicas, consejos y apuntes de clases*. Lima, Perú: Fondo Editorial Escuela de Edición de Lima.

Saldaña, W. *Comunicación Web. Medios, redes sociales y blog en el ciberespacio*. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad de San Martín de Porres.

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona, España: Gedisa.

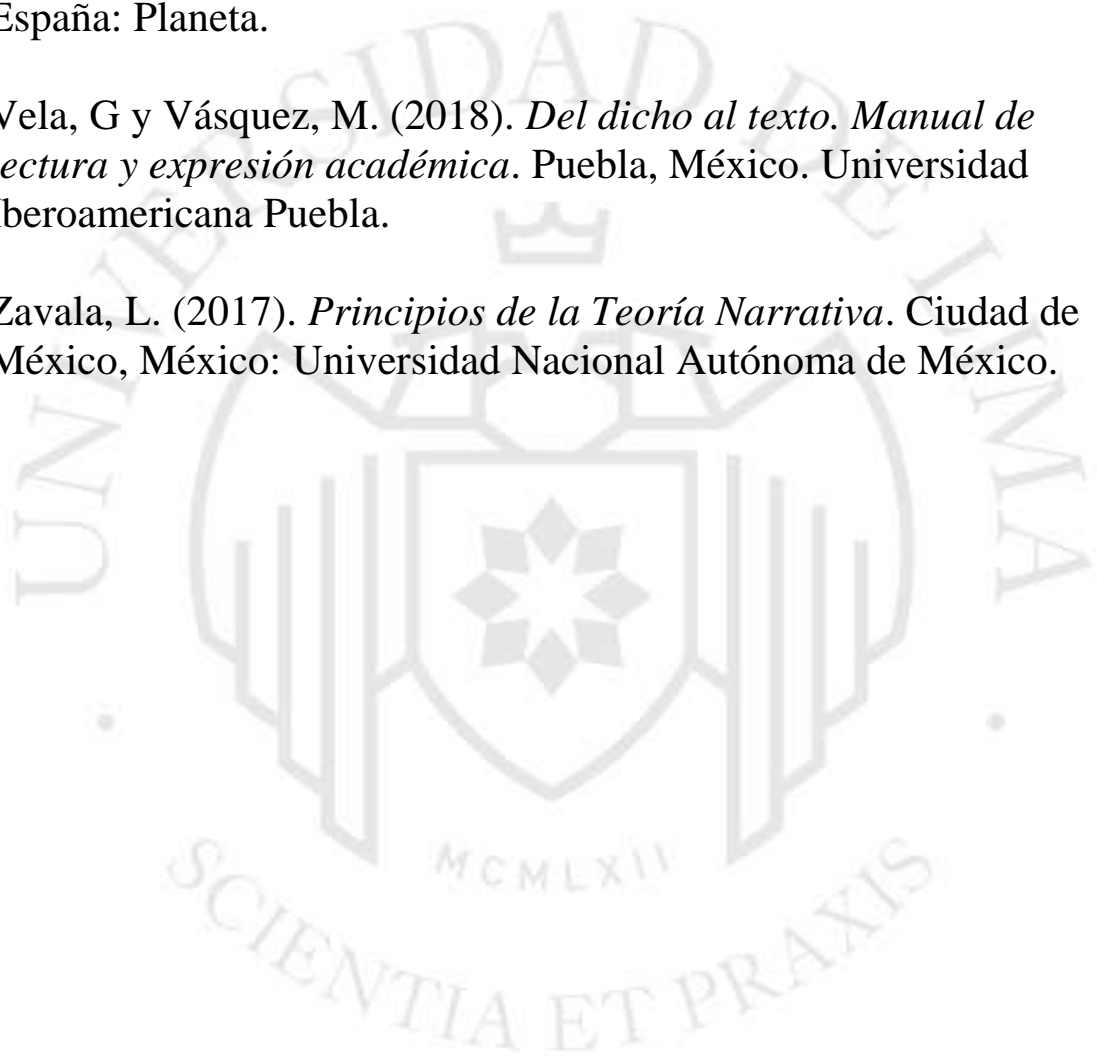
Stevenson, N (1998). *Culturas mediáticas. Teoría social y comunicación masiva*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores.

Valles, J & Álamo, F. (2002). *Diccionario de teoría de la narrativa*. Granada: Editorial Alhulia.

Vargas Llosa, M. (1997). *Cartas a un joven novelista*. Barcelona, España: Planeta.

Vela, G y Vásquez, M. (2018). *Del dicho al texto. Manual de lectura y expresión académica*. Puebla, México. Universidad Iberoamericana Puebla.

Zavala, L. (2017). *Principios de la Teoría Narrativa*. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.



ANEXOS



ANEXO 1: Documentos de sustento

Los documentos señalados se encuentran disponibles de forma permanente al acceder a la siguiente dirección electrónica:

https://drive.google.com/drive/folders/1idxL8RjnB_Pa4Eno2Fc1V8B4v9HA9HSL?usp=sharing

Documentos sustentatorios de la hoja de vida

Certificado de trabajo – Editor de publicaciones en Comunica 2 SAC

Certificado de trabajo – Director de publicaciones en Grupo Editorial Comunica 2 SAC

Certificado de trabajo – Director de comunicación

Constancias de estudios – Maestría en Escritura Creativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Gestor del Fondo Editorial de la Escuela de Edición de Lima en Cámara Peruana del Libro

Contrato de prácticas preprofesionales en el Diario El Comercio

Contrato de prácticas preprofesionales en la Universidad de Lima

Contrato de prácticas preprofesionales – SEP – Telefónica del Perú

Premio Telefónica a la Comunicación – Primer puesto categoría prensa escrita 2007

Certificado de participación como ponente en el V Encuentro de Poetas con la Gente – Festival de Cosquín en 2007

Su obra integra la *Antología de microficción narrativa: los 400 mejores cuentos hiperbreves*. Ediciones Bagua. Barcelona, España

Su obra integra *Estática doméstica: tres generaciones de cuentistas peruanos (1951-1981)*, de la Universidad Nacional Autónoma de México – UNAM – Guadalajara, México.

Como ponente en eventos culturales

Charla Irrupción de las plataformas digitales en el Fondo de Cultura Económica

Charla sobre comercialización de libros en el Fondo de Cultura Económica

Charla sobre la crónica periodística en el Fondo de Cultura Económica

Conversatorio sobre la edición de Publicaciones en la Feria Internacional del Libro de Lima 2017

Jurado en concurso literario Lucha Libro 2018

Ponente en charla sobre presentación del libro Archivo de recortes, de Alonso Rabí, en la Universidad de Lima

Charla sobre el crecimiento del libro electrónica, en el Ministerio de Cultura

Charla sobre la corrección de textos en el Fondo de Cultura Económica

Ponente en la presentación del libro El morro de Arica, en la Feria Internacional del Libro de Lima 2017

Ponente en la presentación del libro Archivo de recortes, de Alonso Rabí, en la Feria Internacional del Libro de Lima 2017

Ponente en la presentación del libro Así es la tele, de Francisco Flores, en la Feria Internacional del Libro de Lima 2017

Ponente en la presentación del libro Manual de redacción, de Luis Miguel Espejo, en la Feria Internacional del Libro de Lima 2018

Ponente en la presentación del libro Manual de corrección de textos, de Sofía Rodríguez, en la Biblioteca Ricardo Palma de la Municipalidad de Miraflores, 2017

Columnas y artículos publicados en medios de comunicación

Columna EP 125

Columna EP 243

Columna EP 298

Columna EP 317

Columna EP 365

Columna EP 456

Columna EP 534.pdf

Columna escueladeedicion.com.pe

Columna PublishNews - España

columnas de opinión en beppo

Columnas de opinión en la revista SoHo Perú

crónicas en beppo

Columnas en Diario La República

Columna en Diario El Comercio (zona de suscriptores)

Portadas y hojas de créditos en medios

EP aniversario_compressed

Portada y postón ARQ 22

Portada y postón ARQ 29

Portada y postón ARQ 35_compressed

portada y postón beppo 1

portada y postón beppo 2

portada y postón beppo 3

Portada y postón EP 507_compressed

portada y postón revista de ESAN

portada y postón soho 33

portada y postón soho 41

portada y postón soho 43

