

EL NEGOCIO DE LA PRENSA DIGITAL

En busca de un modelo sostenible
para los nuevos tiempos

JOSÉ VICENTE GARCÍA SANTAMARÍA (Edición)

El negocio de la prensa digital

En busca de un modelo sostenible para los
nuevos tiempos

José Vicente García Santamaría (edición)

Esta publicación recoge el primer informe de la investigación que el grupo Innovapress de UNIR Research y el Instituto para la Innovación Periodística, 2IP, están llevando a cabo sobre modelos y escenarios de negocio de los medios digitales, dentro del Plan Propio de Investigación, Desarrollo e Innovación (2013-2015) de la Universidad Internacional de la Rioja, UNIR.

Esta publicación refleja la visión de los autores; UNIR no es responsable por cualquier uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

© Los autores:

M^a Dolores Clemente Fernández,

José Fernández-Beaumont,

José Vicente García Santamaría (Edición),

Pilar Gómez-Borrero Herreros de Tejada,

María López Aboal,

Lidia Maestro Espínola, Félix Pérez Bahón.

Y la colaboración de Juan Varela, presidente del Comité de Expertos.

Director del Grupo Innovapress: Obdulio Martín Bernal

© UNIR Research, 2014

© 2IP, Instituto para la Innovación periodística, 2014

ISBN (ePub): 978-84-16125-25-8

ISBN (Mobi): 978-84-16125-26-5

Reservados todos los derechos de esta edición para

© Universidad Internacional de La Rioja, S. A.

Gran Vía Rey Juan Carlos I, 41

26002 Logroño (La Rioja)

www.unir.net

INDICE

- Introducción.** José Vicente García Santamaría
- 1. Los modelos de negocio y el cobro de los contenidos.** José Vicente García Santamaría y Félix Pérez-Bahón
 - 2. Finanzas.** José Vicente García Santamaría y Pilar Gómez-Borrero Herrero de Tejada
 - 3. La organización de las redacciones (Newsroom).** José Vicente García Santamaría y María López Aboal.
 - 4. Audiencias.** Pilar Gómez-Borrero y Herrero de Tejada.
 - 5. Tecnología.** Félix Pérez-Bahón y Dolores Clemente
 - 6. Publicidad.** Lidia Maestro Espínola
 - 7. Reputación y marca.** José Fernández-Beaumont
 - 8. Conclusiones y recomendaciones.** José Vicente García Santamaría. Pilar Gómez-Borrero, Félix Pérez-Bahón, José Fernández-Beaumont.
 - 9. Referencias bibliográficas**
- Anexo: Metodología de la investigación**

INTRODUCCIÓN

José Vicente García Santamaría

Situación de partida

En el contexto español e internacional se prevé que una gran mayoría de diarios online sean gratuitos o que formen parte de lo que ha venido en denominarse “clubes de lectores”. Hasta ahora, la excepción a estos dos modelos la conformaban un puñado de publicaciones que cobraban por el acceso a sus contenidos, bien por la relevancia de su información; la aportación de un gran valor añadido en parcelas especializadas como la economía, o por haberse convertido en instituciones de gran raigambre entre los lectores de prensa de todo el mundo. En resumen, aplicaban un “pay-wall” o mero pago por un contenido sumamente exclusivo, susceptible de ser instantáneamente monetizado por el elevado valor añadido que comportaba.

Pero hoy día la tendencia imperante en todo el mundo parece que transita por los senderos de lo que ha venido a denominarse “affinity clubs” o clubes de lectores, sin descuidar aquellos modelos basados en variadas formas de crowdfunding. En el primero de los casos, esta estrategia está implementándose en diversos grupos de comunicación mundiales, propietarios de diarios online, y promete mejores resultados que las estrategias tradicionales más centradas en el “pay wall” o pago por los contenidos. Por lo que respecta a las acciones de crowdfunding –novedosas o no respecto a las ya conocidas- se basan en las aportaciones de lectores comprometidos con un proyecto periodístico, ya sea por su “calidad”, su compromiso ideológico o cualesquiera otras razones que propicien el apoyo a una propuesta periodística concreta, según los resultados aportados por esta investigación del Instituto de Investigación periodística ZIP, financiada por la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

*En España, sin embargo, no parecía existir hasta el momento una estrategia clara que permitiese la supervivencia de las ediciones online de la prensa de referencia ni tampoco de la prensa regional¹. O dicho de otro modo, existía una carencia total de un modelo de negocio viable y soportable en el medio/largo plazo. Hasta finales del año 2013 no atisbábamos modelos que propiciasen la creación de *affinity clubs*, en los que el cliente/suscriptor percibiese que por cada unidad de pago real realizada multiplicase al menos por seis los beneficios que obtenía. De la misma forma, tampoco podíamos*

¹ Si bien todo parece apuntar que, en los primeros meses de mayo de 2014, la tendencia imperante en una buena parte de los diarios de referencia apunta claramente a la puesta en marcha de clubes de lectores.

entrever la sustitución del diario a una multiplataforma con el club de lectores, tomando el ejemplo de Gannett Company, editora del *USA Today*.

Por otra parte, las ediciones online de los grandes diarios de referencia españoles parecían –al menos hasta el año 2013- que caminaban inevitablemente hacia el *pay wall*. Al menos, ese era el objetivo trazado por uno de esos grandes diarios, *El Mundo*. Si bien, el resto de medios –temerosos de perder una base importante de sus lectores actuales- se mostrasen remisos a adoptar la misma estrategia. *No parecía claro, por tanto, que la instalación de un muro de pago, o incluso de “tarificaciones dinámicas”, y el acompañamiento de nuevas aplicaciones, posibilitase la captación de nuevos lectores y sostuviese la base actual de usuarios únicos mensuales a esos diarios*. Estas optimistas aseveraciones de la gran prensa de referencia obviaban que la pérdida de lectores sería sensiblemente superior a las estimaciones que, de manera optimista, habían dejado entrever. Y, lógicamente, dejaban de lado alternativas mucho más eficientes para incrementar el ratio usuario/beneficio.

O dicho de otro modo, y como sostiene Bezos, encabezar proyectos sobre la vieja base de los lectores analógicos y descuidar a los lectores digitales, y lo que es peor, dejar el conocimiento exclusivo de las audiencias y sus hábitos de comportamiento en manos de las empresas de Internet, no resulta precisamente la mejor estrategia de futuro.

The screenshot shows the website interface for 'LA RAZÓN.es' with a 'comprux' promotion. The main banner features a woman wearing a Swarovski Elements náutica watch, with a -66% discount tag. The original price is 29,00€ and the offer price is 9,99€. A 'comprar' button is visible. To the right, there are smaller product cards: a Robot de Cocina I Tristar MX4143 for 44,95€ (-35%), a Batidora Licuadora Twist & Take for 14,95€ (-75%), and another Swarovski Elements náutica watch for 9,99€ (-86%). Below the banner are two buttons: 'Nuestros Productos' and 'Planes y Ocio'. The 'SELECCIÓN de la semana' section shows a wooden knife block for -60%, another Swarovski watch for -66%, 'Limpieza facial con extracción, paso de elect...' for -83% at 20,95€, and '10 sesiones de presoterapia de 30 minutos cad...' for -77%.

Así, y aunque de manera un tanto tibia, y sin adoptar modelos tan perfilados como los de “La Nación” de Buenos Aires o “El Mercurio” de Chile, entre otros, diarios como El País o grupos de comunicación como Vocento, comenzaron a virar sus grandes plataformas hacia un modelo que cabía interpretar muy próximo al de los clubes de lectores y, más específicamente, a la puesta en marcha de estrategias de fidelización para conservar esa base de clientes que les permitiese afrontar con éxito la procelosa navegación hacia el territorio digital. El 23 de mayo de 2014, Unidad Editorial, que parecía estar rezagada y ajena a estas iniciativas, anunció sin cortapisas la puesta en marcha de www.elclub.es y dio la bienvenida a los suscriptores de las principales cabeceras del grupo que comenzarían a formar parte, a partir de este día, de un exclusivo programa de beneficios para estos lectores, con más de 1.500 establecimientos adheridos en toda España, ofreciendo succulentos descuentos en ocio, compras, restaurantes, hoteles, belleza, salud o motor. En definitiva, un modelo que les acercaba irremediabilmente a las estrategias emprendidas ya hace pocos años por algunos diarios latinoamericanos.

De una u otra manera, y en 2014, todos los grandes diarios españoles de referencia tienen perfilado un modelo de “Club de Lectores”. Los de carácter más sofisticado se asemejan a los de modelos latinoamericanos mientras los de carácter más convencional ofrecen de manera regular ofertas de compras a sus lectores e incluso una suerte de “tiendas virtuales”. Es el caso del diario La Razón que, desde el 26 de abril, ha incorporado al quiosco digital Orbyt. Su tienda virtual se denomina “Comprix La Razón”, una suerte de club exclusivo, donde cada semana se pone a disposición de los lectores online una selección de productos y planes de ocio acompañados de interesantes descuentos.

Por su parte, los diarios nativos digitales están todavía definiendo y/o ensayando las estrategias de negocio que les permitan sobrevivir en un mercado tan competitivo. Pero mientras que, en los grandes diarios de referencia, los ingresos procederían (mientras no se implanten definitivamente otras estrategias) de las suscripciones y de la contratación publicitaria; en los nativos digitales, la panoplia de soluciones es más

amplia y novedosa: acciones de *crowdfunding*, sociedades de lectores, accionistas de apoyo, nuevas fórmulas societarias, donaciones de seguidores...

En cualquier caso, es imposible dilucidar por el momento si estas iniciativas promovidas por los grandes grupos de comunicación estimularán –además de una necesaria mayor vinculación y fidelización de sus clientes- una mayor generación de ingresos, capaces de paliar la pérdida de lectores en el ámbito offline y la menor afluencia de publicidad. En cualquier caso, continuarán las aportaciones provenientes de los ingresos de publicidad, aunque de una forma más eficiente, y en un porcentaje más exiguo, aunque resulte muy improbable volver a las relevantes cifras del pasado. Incluso en determinados casos, que afectan a nuevos proyectos periodísticos, se está

The image shows a screenshot of the EL CLUB website. At the top, there is a 'Uso de cookies' (Cookie Use) notice. Below it is a navigation bar with the EL CLUB logo and links for '¿Qué es EL CLUB?', 'Preguntas Frecuentes', and 'Únete a EL CLUB'. The main navigation menu includes 'EL MUNDO', 'MARCA', 'Expansión', and 'TEIVA'. A secondary menu lists categories: 'gastronomía', 'entretenimiento', 'salud y belleza', 'servicios', 'turismo', and 'compras'. The central promotional banner features a blue membership card with the text 'activa ya tu tarjeta' and 'y comienza a disfrutar de las mejores ofertas y descuentos en más de 300 establecimientos'. To the left of the card, there are three sections: 'ACTIVA TU TARJETA' with contact information (902 123 124, clientes@elclub.es), 'Nuevos partners ¿TIENES UN ESTABLECIMIENTO Y TE GUSTARÍA PARTICIPAR? Escribenos', and social media links for Facebook, Twitter, and Google+. At the bottom, there is a search section titled 'Encuentra ofertas geniales' with filters for 'Categoría', 'Provincia', and 'Día de la semana', and checkboxes for 'Beneficios on-line' and 'Beneficios en tienda'. A 'BUSCAR' button is also present.

considerando que esta aportación publicitaria sea lo más pequeña posible para que no influya decisivamente en la agenda del medio.

Si los ingresos derivados de la publicidad y del cobro por contenidos podrán permitir la supervivencia de grandes proyectos mundiales (provenientes del medio impreso), alguno de los cuales –caso de *The New York Times*- se ha convertido en “una institución cultural de importancia única y global” (como han señalado Anderson, Bell y Shirky), la situación del mercado español es hoy día muy diferente.

Entre los años 2007 y 2013, el medio prensa ha perdido cerca del 200% de sus ingresos publicitarios (Infoadex), un porcentaje mucho mayor que el experimentado por el resto de medios convencionales. Los proyectos de prensa se enfrentan, en este caso concreto, a una seria encrucijada: ningún medio informativo puede competir en volumen con las grandes plataformas televisivas (la TV concentra más del 50% de la facturación publicitaria en medios convencionales), y tampoco ningún medio online es capaz de llegar a competir con los nuevos *players* de Internet y, fundamentalmente, con Google.

De ahí, precisamente, que no creamos factible –en el corto/medio plazo-, y salvo alguna excepción conocida, en un modelo de negocio sustentado exclusiva o mayoritariamente en la publicidad, independientemente de que sean ediciones online de diarios de referencia, destacados medios regionales o nativos digitales.

La tendencia no hace más que confirmar, por otra parte, sustantivas aportaciones llevadas a cabo en otros países, aunque con una clara diferencia en el caso español: si bien los nuevos modelos de negocio de la prensa digital no han encontrado senderos rentables por los que transitar, existen sin embargo medios y grupos de comunicación internacionales que han propuesto nuevas fórmulas que van más allá del mero cobro de contenidos o de sustentar su viabilidad en un mayor desarrollo del mercado publicitario online.

Desconocemos –como afirma el presidente de la AEDE (2014)- si los periódicos han sido capaces de superar ya una “tormenta perfecta duplicada”, y lo han hecho además redoblando a la vez la confianza de los lectores en sus soportes digital e impreso. Pero el futuro pasa por una renovada calidad del medio y por la devolución –como asegura Enríquez- de devolverle valor a los anunciantes utilizando las herramientas tecnológicas que permitan una mejor segmentación de las audiencias de la prensa en la red.

¿Cómo serán los medios online del futuro?

Internet no ha posibilitado hasta el momento, y bajo los modelos imperantes, la edificación de nuevos modelos de negocio sostenibles. Es decir, la red se ha revelado incapaz de sostener el entramado económico-administrativo-redaccional que soportaban los viejos periódicos. Ni tan siquiera una merma en los recursos humanos de las redacciones; la contratación de periodistas más jóvenes o incluso la drástica reducción en los costes de tecnología y en los gastos generales han ayudado a modelar nuevas vías de negocio.

Como señalaba Bernard Poulet (2011), lo que ha sucedido realmente es que *se ha desestabilizado todo el modelo económico de los medios de comunicación, aunque los diarios hayan sido los primeros tocados por estos cambios.*

Los resultados de nuestra investigación han determinado que los medios online del futuro reunirán estas tres características:

-Medios multiplataforma: Con al menos tres plataformas distintas: Ordenador, *Tablets* y *Smartphones*.

-Medios multiproducto: que ofrecerán más productos que los contenidos del diario.

-Medios con contenidos y audiencias diferenciadas: No todos los diarios podrán dirigirse a las mismas audiencias, soportados en contenidos muy similares y con la pretensión de ser además los medios dominantes.

¿Qué deberá cambiar?

- *Un análisis más fino de las audiencias.* Existen unas audiencias muy “concentradas”, herederas de los diarios impresos. No hemos dispuesto en estos últimos veinte años de una diferenciación de audiencias ni existen productos informativos para diferentes audiencias. Es preciso llegar a nuevas públicos y contar con más datos sobre ellos; especialmente las de edades superiores a los 45-50 años, que constituyen hoy día el único colectivo con capacidad de consumo.

-Una mayor diferenciación de productos, dirigidos a distintos targets. Puede decirse que en los últimos años apenas ha existido en la prensa española una diferenciación clara de audiencias y productos.

-Un renovado mercado comercial, con estrategias precisas que contrarresten el dominio abrumador que ejercen los grandes *players* de Internet como Facebook o Google, que cuentan con segmentación de audiencias y capilaridad.

-Una publicidad online mucho más eficiente. Aunque en España existe un gran número de internautas que consultan noticias en Internet, la atención es baja y el compromiso con los medios muy escaso. Del mismo modo, convendría modificar los formatos publicitarios actuales.

-Mayor número de comercializadoras de publicidad. El mercado actual se encuentra dominado por los grandes *players* de Internet y por las dos grandes plataformas televisivas: Atresmedia y Mediaset España, y se prohíbe además la comercialización conjunta. Solo un volumen escaso de dinero fluye hacia los nuevos medios y resulta insuficiente para alcanzar la necesaria rentabilidad.

-Si como creemos, la publicidad se concentra en la “portabilidad” debe existir un *contacto directo con los clientes*. En este caso, se requiere una mayor segmentación de las audiencias y unos contenidos de gran calidad.

-El regreso a un *periodismo de calidad* y en el que el lector –el gran olvidado de estos últimos años- cobre de nuevo todo el protagonismo.

-La necesidad de una política adecuada de “alianzas o *joint-ventures*”, bien con otras webs especializadas, periodistas *free-lance*, instituciones varias, etc. Ningún medio es capaz por sí mismo de cubrir todas las parcelas de información y especialización que demandan los lectores.

-Los nuevos diarios deberán aportar “marca”. Solamente las marcas reputadas serán objeto de atención por parte de los lectores.

-Deberán contar también con tecnología propia y responsables de medios con mayores conocimientos de informática. Aunque la tecnología haya devenido en una

“commoditie”, con el consiguiente abaratamiento de procesos, aquellos medios que pretendan liderar el sector de medios online deberán contar con tecnologías propias.

CAPÍTULO 1

Los modelos de negocio y el cobro de los contenidos

José Vicente García Santamaría

Félix Pérez Bahón

LA ECLOSIÓN DE NUEVOS PROYECTOS EN LA RED

Desde el año 2010 estamos asistiendo a una eclosión de nuevos proyectos en la red, que, aunque no suponen ninguna innovación significativa de lo que hemos visto hasta hace poco, muestran, no obstante, la decidida voluntad de un apreciable colectivo de profesionales, expulsados de la profesión, por “reinventarse” de nuevo, al margen de su edad o de su procedencia del mundo analógico.

Gráfico Nº 1

Modelo de negocio de un *pure player*

Fuente: Elaboración propia

MODELO DE NEGOCIO DE UN PURE PLAYER



| ACTIVIDAD | IDENTIFICACIÓN CONTENIDOS E HISTORIAS PUBLICABLES | -SELECCIÓN -EDICIÓN | SUBIDA A LA WEB | DISTRIBUCIÓN |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------------------------|
| PROVISIÓN CONTENIDOS | -REDACTORES -AGENCIAS -COLABORADORES -BLOGUEROS -USUARIOS | -EDITORES -BLOGUEROS | PORTADISTAS | -ORDENADOR -MÓVIL -TABLETS -IPADS |

Esta eclosión de nuevos proyectos periodísticos está soportada en una significativa reducción de los costes operativos –tanto de personal como informáticos- pero también en lanzamientos de webs, lideradas por veteranos periodistas que, en algunos casos, han capitalizado sus despidos y su paro para impulsar nuevos proyectos, bajo formas societarias poco habituales hasta el momento, caso de las Sociedades Laborales. Como indica el *Informe Anual de la Profesión Periodística 2013*, de la Asociación de la Prensa de Madrid, parece que, al menos una parte de la profesión periodística ha dejado de lamentarse y ha optado por una postura proactiva, explorando “nuevas fórmulas para hacer lo único que sabemos hacer: periodismo”. Así, la APM ha contabilizado desde el año 2008 hasta finales del año 2013 un total de 300 proyectos periodísticos, algunos de ellos con propuestas muy originales y que, en todo caso, pretenden constituir una alternativa capaz de frenar la destrucción de empleo que azota a una profesión que, en el período de tiempo mencionado, ha destruido casi 9.500 puestos de trabajo.

Gráfico Nº 2

Estrategia de desarrollo de un *pure player*

Fuente: Elaboración propia



Como indicaban algunos expertos (Díaz Nosty, 2013), es posible que también sobre la industria de la prensa se hubiese producido una burbuja expansiva al calor de los años de bonanza. De ahí también que, al igual que ha sucedido con otros sectores de actividad, se necesite una redefinición, tanto de las actividades empresariales de muchos de los conglomerados mediáticos como de nuevos y emergentes proyectos.

Cuadro N° 1

Cuadro comparativo de las ediciones digitales frente a los *pure players*

Fuente: Elaboración propia

COMPARATIVA EDICIONES DIGITALES FRENTE A LOS PURE PLAYERS

Fuente: Elaboración
Propia

| PARÁMETROS | EDICIONES DIGITALES DIARIOS IMPRESOS | PURE PLAYERS |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. TECNOLOGIA | Desarrollan en muchos casos tecnologías propias | Tecnología no patentada, salvo lainformacion.com |
| 2. ECONOMÍA | Desarrollan economías de escala Acceso a inputs privilegiados | Sin apenas economías de escala |
| | Acceso a financiación: empréstitos, cotización en bolsa, emisión bonos | Con escaso acceso a fuentes privadas de financiación |
| | Suscripciones Cierta protección gubernamental | Donaciones y crowdfunding Ninguna protección |
| | Fuertes barreras de entrada | Débiles barreras de entrada |
| | Elevados costes, no segregación gastos ediciones impresa y digital | Costes muy ajustados y mayor eficiencia |
| 3. MARCA | Marcas potentes y reconocidas | Periodistas-marca pero sin planes construcción marca |
| 4. PUBLICIDAD | Acceso privilegiado contrataciones centrales de medios y anunciantes | Pocos forman parte estrategias centrales de medios |
| 5. CONTENIDOS | Contenidos premium más caros | Contenidos premium sin grandes desembolsos |

Así, en los nuevos modelos que han alumbrado los diarios nativos digitales se ha partido de presupuestos más realistas, muy cercanos incluso a diseños *low cost*. Las redacciones se constituyen con una mínima masa crítica de redactores, pero también de escasos, aunque suficientes, recursos económicos para impulsar nuevos proyectos que puedan funcionar durante un período de uno o dos años para encontrar su público y ensayar o migrar hacia nuevas formas más rentables: *crowdfunding*, suscripciones, compartición de contenidos o, simplemente, absoluta dependencia de la publicidad.

La drástica disminución de presupuestos para impulsar y desarrollar los nuevos diarios *online* ha supuesto un doble reto: el desarrollo de nuevos medios a partir de pequeñas cantidades iniciales –inferiores al medio millón de euros–, así como de un capital

disponible en torno a 1 millón de euros para consolidarlos durante el primer año de explotación.

No parecía muy claro, sin embargo, y hasta hace poco tiempo que, en el contexto español, existiese una estrategia –ni tan siquiera una postura común- que guiase certeramente hacia el pago de contenidos en la red. Los grandes grupos de comunicación la necesitaban para no debilitar todavía más sus maltrechas unidades de negocio, y solo esperaban el momento propicio para dar el salto. Y los nativos digitales no deseaban perder su protagonismo en la red ni mucho menos su elevado número de usuarios únicos poniendo un muro infranqueable para el acceso a sus contenidos.

Posiblemente, como apuntan en la investigación muchos de estos directores de medios, la fórmula que prevalecerá en el futuro más cercano se basará en dos modelos diferenciados: los que deseen soportar su rentabilidad exclusivamente en la publicidad y aquellos que adopten fórmulas mixtas de publicidad y *crowdfunding* o de publicidad y suscripciones, a la espera de tiempos mejores en los que la ecuación pueda invertirse o incluso sobrevivir sin las presiones que sobre la agenda puedan ejercer las grandes empresas del IBEX y otros grandes anunciantes.

*Parece claro, no obstante, que los grandes diarios de referencia españoles esperaban seguir, hace ya algún tiempo, los pasos de sus homónimos ingleses, alemanes o norteamericanos y comenzar también a cobrar por acceder a todos o a parte de sus contenidos en la red. Si en Estados Unidos existen más de trescientas cabeceras que, de una manera u otra, han puesto en marcha modelos de *paywall*, y si en países de la UE como Reino Unido, Alemania, Francia o Dinamarca también se ha incrementado el número de usuarios dispuestos a realizar suscripciones online, el panorama siempre ha sido mucho más incierto en España, tal vez por los cambios originados en los grandes grupos de comunicación españoles. No obstante, y como ya se ha apuntado, y tras diferentes cambios corporativos, en los primeros meses del año 2014, hemos visto como diarios como *El País* o los diarios regionales de grupos de comunicación como *Vocento* han puesto en marcha modelos de negocio diferentes, mucho más próximas a lo que viene en denominarse “*affinity club*” o *club de lectores*, y cuya estrategia consiste no solamente en fidelizar a sus suscriptores sino también hacerlo de una manera efectiva*

al recuperar seis o siete euros por cada euro que ellos han invertido en esa suscripción. Es decir, que rentabilicen su inversión en forma de descuentos en restaurantes, museos o lugares de ocio o en compras de diferentes productos.

club suscriptores LA VANGUARDIA

Inicio | Servicios del Suscriptor | Cambios en la suscripción | **Ofertas y Descuentos** | Promociones | Sorteos | Contactar | Suscríbete a La Vanguardia

LA VANGUARDIA, la única suscripción que te permite compartir los descuentos con los tuyos!

ESPECIAL DESCOMPUESTOS UN MÓN DE COMPOTES EXCLUSIVUS PRIMAVERA '14 ESPECIAL SUSCRIPTORES LA VANGUARDIA Consúltalo aquí

OFERTAS DESTACADAS DE LA SEMANA

COMPRA S
Regalo del Talonario 2014 de L'illa Diagonal y un café gratis en Central Cafè
L'illa Diagonal, tu centro comercial en Barcelona

PROMOCIONES DE VANGUARDIA
Historia National Geographic
Precio suscriptor: 240 €
Fecha: Del 20 de abril de 2014 al 16 de noviembre de 2014

club suscriptores LA VANGUARDIA

Inicio | Servicios del Suscriptor | Cambios en la suscripción | **Ofertas y Descuentos** | Promociones | **Sorteos** | Contactar | Suscríbete a La Vanguardia

Inicio > Sorteos

ACTUALES

- Sorteo de 24 visitas guiadas a las Reservas (la colección no expuesta) + Miradores del Museu Nacional d'Art de Catalunya
- Sorteo de 50 entradas para el Recital Solidario en favor de la Fundació Raval Solidari, el 2 de junio a las 20.30 h
- Sorteo de 20 entradas para "The Mas Morning Night Show" en Cinema Maldà
- Sorteo de 30 entradas para el espectáculo de "Barcelona Comedy Club" en Cinema Maldà
- Sorteo de 100 invitaciones para la cena-concierto de Pink Martini, en el 29º Festival Castell de Peralada
- Sorteo de 25 Pases Tibiclub familiares adicionales para el Tibidabo
- Sorteo de 40 abonos para el Festival Jivapop
- Sorteo de 20 visitas guiadas a la exposición "El comienzo del futuro. Mancomunidad de Catalunya: 100 años" en el CCCB

Sorteo de 24 visitas guiadas a las Reservas (la colección no expuesta) + Miradores del Museu Nacional d'Art de Catalunya

Se sortearán 24 visitas guiadas (12 dobles) a las Reservas + Miradores del Museu Nacional. Los ganadores recibirán un mail de confirmación a partir del día 2 de junio. Precio de la visita sin promoción: 8,90€ + 1,50€ para acceder a los miradores. Las entradas no se podrán cambiar para otro día. El listado no se hará público.

Participar

Sorteo de 50 entradas para el Recital Solidario en favor de la Fundació Raval Solidari, el 2 de junio a las 20.30 h

Se sortearán 50 entradas (25 dobles) para el Recital Solidario en favor de la Fundació Raval Solidari, el 2 de junio a las 20.30 h. Las entradas no se podrán cambiar para otro pase o espectáculo. Los ganadores serán informados por e-mail a partir del martes 27 de mayo. El listado no se hará público.

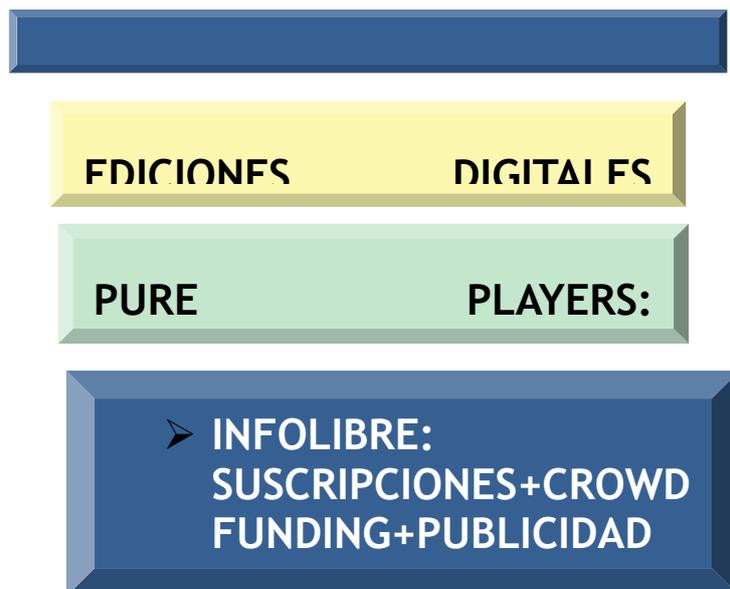
Claro está que la estrategia de club de lectores es de trabajosa, aunque no de compleja implantación, y la creación de una red clientelar conlleva cierto tiempo. Del mismo modo, es preciso adaptar la estructura empresarial a esta nueva y poderosa herramienta de marketing y comercialización. Y es necesario igualmente disponer de recursos humanos, duchos en estrategias de retención y *fidelización* de los lectores digitales: una tarea para la que, hasta el momento, nadie había preparado a la mayoría de los recursos humanos de los media españoles.

En cualquier caso, *la opinión de la mayoría de los directivos de medios es que los modelos puros y dependientes exclusivamente de las aportaciones de los lectores se antojan hoy día poco factibles, sin que se acompañen de algunas dosis de alto valor añadido*. Una rápida *monetización* de esos contenidos –con la presión que ello conlleva– solo sería posible –y, con muchas reservas– en algunas ediciones online de los grandes diarios de referencia, mientras que en los *pure players* son minoría los que consideran que es posible revertir la tendencia existente hoy día y llegar a depender casi exclusivamente de las aportaciones de los lectores. Por tanto, una completa “independencia editorial”, tanto en el ámbito de los nativos digitales como de los digitales pertenecientes a los grandes grupos se antoja muy complicada.

Cuadro Nº 2

Las modalidades de pago de contenidos en España

Fuente: Elaboración propia



De ahí también que se haya recrudecido el debate sobre los modelos de negocio. Parece que la única pregunta es si los diarios digitales deben cobrar o no por sus informaciones (American Press Institute, 2009; Herbert y Thurman, 2007), aunque más de uno –como ya hemos señalado- ha comenzado también a plantearse si existen otras alternativas más eficaces al mero pago por contenidos. Sobre todo, en un país donde la televisión de pago cuenta con una mínima masa crítica de abonados, apenas una cuarta parte de los hogares españoles (Observatorio Nacional de Telecomunicaciones-ONT, 2013) y un ARPU (ingreso medio por abonado) muy bajo y donde otras modalidades como el VoD no acaban de arrancar o desisten –caso de Netflix- de entrar en España porque es un mercado donde proliferan las descargas ilegales de contenidos y en el que es muy difícil rentabilizar estas inversiones.

Por tanto, no existe una gran unanimidad a la hora de considerar que el pago por los contenidos pueda constituirse –al menos en el corto y medio plazo- una alternativa segura y factible, y eso sin tener en cuenta otra gran variable: “la calidad” y la “independencia” de los contenidos.

LOS MODELOS DE NEGOCIO Y EL COBRO DE CONTENIDOS

Una revisión sobre la literatura académica que aborda los modelos de negocio, constata en primer lugar que existe poca unanimidad en torno a este concepto. Aunque la

primera definición sobre “modelo de negocio” data del año 1996, existen algunas aproximaciones interesantes que se han esbozado estos últimos años como las de Picard (2002), Giles (2010), Faustino y Gonçalez (2011), Bruno y Nielsen (2012) y Osterwalder y Pigneur (2012).

Un modelo de negocio debe describir las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. Describe así los productos y servicios, la propuesta de valor que ofrece a sus clientes y cómo será capaz de generar suficientes ingresos para ser una empresa rentable. Según Picard (2002), los modelos de negocio pueden ser definidos como la arquitectura del producto, sus servicios y flujos de información, e incluyen una descripción de sus actividades, los beneficios potenciales para los intervinientes y las fuentes de ingresos de las que se nutrirán sus presupuestos.

La dificultad estriba en encontrar modelos de negocio viables y sostenibles en el tiempo. No obstante, y aunque se han producido numerosos debates sobre estos modelos, con estudios tan válidos como los de Rosenstiel y Jurkowitz (2012) y Grueskin, Seave y Graves (2011), no existe aún demasiada literatura académica enfocada a estudiar modelos para *startups* periodísticas *non-profit*, es decir, que pretendan obtener beneficios (Sirkkunen y Cook, 2012).

Pero el problema es *también saber de qué se habla cuándo nos referimos a los modelos de negocio de la prensa.* ¿Hablamos realmente de *modelos de negocio* –las múltiples configuraciones posibles- o bien, exclusivamente de *soluciones de negocio*?

Durante muchas décadas –como indica Albarrán (2010)-, nunca fue un problema para la *media economy* conseguir buenos resultados financieros. Pero la modificación de la cadena de valor y la crisis económica que principió en el año 2007 han modificado muchos de los viejos axiomas.

Hoy el mercado continúa dominado por los “legacy media”; es decir, por los medios tradicionales que han llevado a cabo la convergencia digital. *La vieja maquinaria se aprovecha de sus poderosas marcas y de sus numerosos inputs creativos para conseguir grandes audiencias y generar ingresos; dos variables que van unidas -aunque no*

necesariamente- a una tercera y decisiva variable: la consecución de beneficios empresariales.

Un breve recorrido a la historia de los modelos de negocio de la prensa digital nos muestra tres fases (Vara, 2012):

1) *Modelos de pago en el sector de la prensa*: una estrategia defensiva, en la que el principal objetivo era proteger a la edición impresa (1995-2000).

2) *Pago por los contenidos*: una opción que surge en el año 2000 en plena burbuja tecnológica, y que parte de la idea de que los lectores deben pagar por los contenidos más valiosos que se ofrecen online. Muchos periódicos en el mundo (desde The New York Times a El País) desarrollaron estrategias de pago durante este período. Sin embargo, los resultados –como se conoce en el caso español- fueron poco exitosos.

3) *Renacimiento de la idea del modelo de cobro* (año 2009), emergiendo de nuevo dentro de la industria el debate entre “gratis vs pago”. El año 2011 fue sin duda el año del modelo de pago o *paywall* en los mercados de prensa más desarrollados (Ebyline, 2012). Una tendencia que tendría continuación en los dos años posteriores, con adhesiones tan notorias como las del alemán *Bild* o el norteamericano *The Washington Post*, y que confirma una tendencia –parece que irreversible- entre los grandes diarios de referencia mundiales.

Es decir, desde que comenzó el desarrollo de las ediciones digitales de la prensa se ha producido un elevado grado de experimentación de modelos de ingresos: desde el modelo publicitario –el más extendido- hasta el modelo de pago (vía suscripción, vía venta por unidad); el modelo combinado (la edición digital se ofrece con un plus adicional a si solamente se compra la edición impresa) o el modelo de comercio electrónico (el medio recibe una comisión en función del número de usuarios que clica o compra un producto anunciado en la edición digital).

Después de veinte años de ensayos y errores, la conclusión para la industria es que ninguno de ellos ha generado aún los suficientes ingresos como para hacer viable el modelo actual de periodismo online.

Pero la cuestión –como apunta Juan Varela (2013)- “no es pago o gratis. El problema es cómo se diseña un negocio de pago y cómo el gratuito”.

Las tendencias actuales en España indican que *las ediciones digitales de los grandes diarios de referencia dependen de la publicidad para generar ingresos, mientras que en los nativos digitales comienzan a despuntar algunas tímidas alternativas*, lideradas principalmente por eldiario.es e infolibre.

Hasta hace no demasiado tiempo, los directivos de los grandes grupos de comunicación tenían claro *que el futuro inmediato de sus diarios pasaba por el pay-wall, puesto que la publicidad no permite generar los ingresos necesarios para apuntalar sus proyectos.*

Otra cuestión distinta para ellos era elegir una fecha, un día “D” para comenzar a cobrar por los contenidos. Incluso podía ser posible –como sostenía Rojo Villada en el año 2008- que la mayoría de ellos, y de manera conjunta, adoptasen al unísono la misma iniciativa. Pero la opinión mayoritaria de los responsables de medios consultados es que *una rápida monetización de los contenidos solo sería posible –como ya hemos apuntado- en algunas ediciones online de los grandes diarios de referencia.*

Se da en este caso una aparente paradoja: la gran diversidad de medios online que han irrumpido con fuerza entre 2010 y 2013 –y que se suman a los que ya estaban en el mercado²- no ha encontrado una justa correspondencia con modelos de negocio innovadores. Pese a esta eclosión, *queda patente la incapacidad de las nuevas startups para instaurar una fórmula viable de obtener recursos económicos de su actividad en Internet.*

Nuestra investigación indica que la mayor parte de los *pure players* sigue apostando por la publicidad como medio seguro para financiarse. Solamente unas pocas webs se

² A pesar de algunas experiencias relevantes, desarrolladas desde el año 2007 los nativos digitales se encuentran todavía buscando su ubicación en el paisaje de los media. A los lanzamientos de proyectos como ADN.es (julio 2007), Soitu (28 Diciembre, 2007), El Imparcial (22 enero 2008), La Nación (26 Febrero 2008), lainformacion.com (23 abril 2009) se le han sumado entre los años 2010 y 2013 una serie de interesantes proyectos puestos en marcha tras el cierre de algunos medios impresos en España (Público), ERES que dejaron fuera de la profesión a importantes colectivos de periodistas (ABC, El Mundo, El País) y un goteo de despidos que solo en Madrid han afectado, según la APM (2012), a más de 3.500 periodistas, dejando “desmusculada” a la profesión periodística (Muro, 2012).

decantan por fórmulas mixtas (“freemium”), aunque la publicidad sigue suponiendo la mayor parte de los ingresos.

Solo existen por el momento –como ya hemos mencionado- dos modelos que deseen apartarse de la senda publicitaria para salvaguardar su independencia editorial³. O dicho de otro modo, únicamente *Infolibre* y *eldiario.es* parecen disponer de un proyecto claro para el cobro de contenidos en la red.

Auspiciado por el galo Mediapart, que publica también en papel, *Tinta Libre*, ha trasladado el mismo modelo que el exitoso diario galo. El objetivo consistió en combinar en una primera etapa publicidad + suscripciones para disminuir progresivamente el peso de la publicidad en su facturación. Hasta el momento y además de la suscripción de cinco euros por acceder a todos los contenidos, ha creado la Sociedad de Amigos de infoLibre, con participaciones que van desde los 400 euros a los 12.000 euros y reunir un capital de 150.000 euros, esto es, un 10% del capital de Ediciones Prensa Libre.

Así, pretenden garantizar la independencia editorial para que la propiedad del periódico permanezca mayoritariamente en manos de periodistas y lectores. Este perfilado proyecto se apoya, por tanto, en un modelo *freemium*: mezcla de ingresos publicitarios + suscripciones + *crowdfunding*.⁴

A su vez, *eldiario.es*, liderado por Ignacio Escolar, pretende apoyarse en un modelo que aúne publicidad + aportaciones de lectores-simpatizantes del proyecto. El objetivo es similar al anterior: depender cada vez menos de las presiones de la preagenda mediática. En un primer momento, recaudó unos 150.000 euros de sus lectores. Teniendo en cuenta que ambos soportes cuentan con presupuestos anuales que rondan el millón de euros necesitarían aportaciones de alrededor de medio millón de euros anuales para cubrir sus objetivos; un objetivo que no parece inviable.

³ En carta dirigida a sus lectores, al poco de aparecer el diario, Jesús Maraña se comprometía “a una total transparencia en los ingresos, sin acuerdos comerciales o institucionales opacos que puedan condicionar los contenidos”.

⁴ Más que una fórmula de *crowdfunding* podríamos denominarla como fórmula con vocación “militante”, que debe perseverar para que medios de comunicación libres y afines a sus intereses continúen ejerciendo su función de “watchdogs”.

Recapitulando: en estos nuevos modelos de negocio lo que apenas ha sufrido modificación alguna son las fuentes de ingresos. Si desde la irrupción de elconfidencial.com –el diario nativo digital de mayor audiencia con 20minutos.es- todos los proyectos han apelado a los ingresos publicitarios para cuadrar sus cuentas, los nuevos modelos que han aparecido entre los años 2010-2013 continúan invocando – salvo las excepciones ya contempladas- a la publicidad como garante del sostenimiento de sus diarios.

Cobrar por los contenidos es, por tanto, la excepción, no la regla. La hegemonía del contenido libre en los medios online españoles es algo habitual. En este sentido, la gratuidad en el acceso a la información es un factor fundamental, cuando no excluyente.

Así, la mayoría de los editores de los nuevos diarios digitales se oponen frontalmente a cobrar por la información. Piensan que deben seguir creciendo en número de usuarios únicos hasta conseguir una aceptable masa crítica de lectores que les permitan entrar en los planes de medios de las agencias de publicidad.

En nuestra investigación hemos constatado que aquellas webs generalistas que no dispongan de una cantidad superior al millón de usuarios únicos al mes tendrán serias dificultades de financiación por la vertiente publicitaria. El resto, deberán conformarse con “llamar” a la puerta de las instituciones y empresas para lograr contratos publicitarios: una fórmula endeble, poco profesional y sujeta a todo tipo de presiones.

Las principales tendencias del estudio apuntan también a que, pese a todos estos imponderables, proseguirá la creación de nuevas iniciativas empresariales con modelos de negocio frágiles y escasamente sostenibles, sin apenas ayudas de la Administración para creación de nuevas empresas. No obstante, los elevados índices de paro de la profesión periodística, unidos al escaso presupuesto necesario para poner en marcha nuevos proyectos online, propiciará todavía la creación de nuevos sites en Internet, tanto de vocación generalista como especializada, tal y como ya hemos apuntado anteriormente.

Llegados a este punto podríamos formular una pregunta pertinente: ¿qué modelo de negocio está funcionando en España?. *La respuesta no puede por menos de señalar que*

ninguno de los que hemos visto y analizado hasta el momento, si bien parece que la tendencia a la creación de clubes de lectores reúne los ingredientes suficientes para constituir la alternativa de mayor éxito y pervivencia en el tiempo.

CAPÍTULO 2

Finanzas

**José Vicente García Santamaría y
Pilar Gómez-Borrero Herrero de
Tejada**

Aunque los entrevistados son reticentes, en muchos casos, a la hora de aportar datos y cifras que permitan discernir cuáles son los costes reales a los que deben enfrentarse los proyectos en la red, podemos referirnos claramente a dos modelos diferenciados:

- *Los provenientes de diarios impresos, con redacciones integradas, y en los que resulta un tanto complicado segregar los datos pertenecientes a la parte impresa y a la online.*
- *Los pure players, más transparentes y con contabilidades más sencillas. No les ha importado indicar cifras de referencia, tanto para la puesta en marcha de sus diarios online como para sus gastos de mantenimiento.*

En el primero de los casos, es evidente –con confirmación de los propios interesados– que *la publicidad online no permite cubrir todavía los gastos de edición. A lo que se añade, que la llegada de la rentabilidad –el necesario break-even– no conoce todavía predicciones fiables en el tiempo.*

Como subraya uno de los directivos entrevistados, perteneciente a un grupo de comunicación, que cuenta con diario impreso y edición *online*: “si imputásemos todos los costes a la redacción digital, no sería rentable en la vida. Es decir, medir la rentabilidad de un medio solo por su versión digital resulta muy complicado”.

Conocer, por tanto, los costes de la plantilla, colaboradores, contenidos, comercialización o administrativos es una tarea ardua, puesto que las redacciones impresas y digitales ya no se encuentran separadas, y, por consiguiente, no existen costes segregados.

Por lo que se refiere a los nuevos diarios digitales parecen haberse despejado algunos aspectos. La drástica disminución de los costes tecnológicos –la tecnología ha devenido en una *commodity*– ha rebajado sustancialmente los gastos operativos. *Una cifra manejada por todos los entrevistados coincide plenamente en que con una inversión inicial de unos 300.000 euros –e incluso por alguna cantidad menor– ya es posible comenzar un proyecto en la red. De otro lado, las cantidades que se barajan como gastos fijos durante el primer año de funcionamiento oscilarían entre los 700.000 y un millón de euros.* Es decir, una cantidad sensiblemente inferior a la que debe hacer frente un diario generalista.

Tan magro presupuesto se explica, entre otras razones, por el factor crisis, el ajuste de los gastos fijos de la empresa, la reducción de todo el personal que no aporta valor

añadido al medio (la amplia cohorte de directivos de los medios tradicionales) y una política de sueldos bajos que convierten a los redactores en personal *low cost*, con salarios de mileuristas (en el mejor de los casos).

La disparidad de salarios, pero también de estrategias comerciales entre los diarios de referencia y sus ediciones *online* y algunos nativos digitales, trataba de explicarla muy gráficamente uno de los altos directivos de un grupo de comunicación entrevistado: “Hay medios que son rentables porque tienen una política comercial de pistola encima de la mesa que algunos no podemos tener”.

Costes de la plantilla

La mayor parte de las redacciones son personal fijo, aunque a los trabajadores que son autónomos se les encaja también en esta categoría. Por su parte, los colaboradores cobran por “pieza” publicada, cuando no colaboran de manera gratuita con el medio.

Los famosos *equipos de becarios*, muy demandados en los albores de la puesta en marcha de las redacciones *online*, siguen siendo un personal del que echar mano, aunque la compleja especialización existente hoy día en estos medios, requiere un nuevo perfil profesional muy difícil de encontrar en estudiantes con escaso bagaje profesional. En cualquier caso, los becarios pueden disponer de un estatus especial – caso de *20 minutos*- o, simplemente, no ser contratados ni tan siquiera con esa categoría por medios digitales puros – caso de *Periodista Digital*- dada la costosa inversión en tiempo que requiere su aprendizaje.

Los salarios medios de los redactores se encuentran en torno a los 15.000-20.000 euros brutos anuales, y los de la dirección suelen estar por encima de los 40.000-50.000 euros brutos anuales.

En total, el presupuesto necesario para mantener al equipo de redacción asciende a unos 600.000 euros anuales, además de unos 350.000 euros de gastos generales y varios, incluida la tecnología.

En cuanto a los *colaboradores* suelen cobrar de media entre 30 y 100 euros por *colaboración*. En casos excepcionales, existe también una remuneración adicional –algo

así como un *success fee*- ligado al número de visitas que llegue a generar mensualmente un blog.

Las remuneraciones a directores y redactores-jefe –aunque no del todo especificadas por los interesados- son sensiblemente inferiores en su conjunto a las de la prensa escrita. No es sólo que los salarios del pasado parece que ya no volverán, sino que la falta de rentabilidad de los nuevos proyectos aconseja –a diferencia de la época de la “burbuja”- una gran moderación salarial para que sean viables.

No obstante, existe aquí también un abanico muy amplio que abarca desde directores de medios que impulsan un nuevo proyecto, pero que complementan su salario como periodistas-marca con su participación en tertulias de radio y televisivas, y que capitalizan su sueldo. *En general, sus salarios brutos anuales se sitúan en un mínimo de 45.000- 50.000 euros anuales, y, en la mayor parte de los casos, carecen de bonificaciones en forma de *renting* de vehículos, seguros de salud, planes de pensiones, etc.*

CAPÍTULO 3

La organización de las redacciones (Newsroom)

José Vicente García Santamaría

María López Aboal

El estudio del *newsroom* conoce una abundante literatura académica y es tal vez uno de los aspectos más fecundos que han desarrollado las investigaciones sobre el periodismo online. Muchos investigadores universitarios y profesionales del periodismo le han

prestado una gran atención, ligada en la mayor parte de los casos a la innovación y los factores que la influyen en las redacciones (Boczkowski, 2004; Küng, 2008), pero también a muchos otros aspectos: procesos de integración; cadena de valor; irrupción de nuevas figuras contractuales en las redacciones o las consabidas rutinas periodísticas.

Esta centralidad que ha ocupado y ocupa el estudio del *newsroom* en las investigaciones sobre el periodismo online se debe, en buena parte, a su estrecha conexión con los procesos de convergencia y el uso de las nuevas tecnologías, así como a las amplias posibilidades de desarrollo que ofrece Internet en los nuevos modelos de negocio digitales. En España, los signos más relevantes de la convergencia encontraron –en la investigación desarrollada por Domingo et al. (2007)– una nueva reorganización del papel de las redacciones. Según sus autores, esta investigación supone la primera fotografía de la convergencia periodística en España tras estudiar 58 empresas españolas que agrupaban a más de un centenar de medios (periódicos, revistas, radios, televisiones, diarios online) en los que se había desarrollado algún proceso convergente.

En esta misma línea, algunas de las cuestiones planteadas tienen que ver con aquellas trabas que impiden la utilización de los nuevos soportes tecnológicos en las *newsrooms*. Como indica Steensen (2009a), los beneficios de la tecnología fueron, en muchos casos, ignorados o cuando menos implementados de una manera más lenta de lo que en un principio se había previsto por algunos académicos. Hoy en día, aunque todavía la interactividad no sea plena y sigan conviviendo en muchas redacciones periodistas muy familiarizados con las nuevas tecnologías con viejos periodistas “analógicos”, la gran diferencia con el pasado más reciente es que la tecnología se ha convertido casi en una *commodity*. Esto es, ya no supone una clara barrera de entrada en el sector, ni mucho menos una onerosa partida económica que impida el desarrollo de nuevos proyectos periodísticos. Al menos eso es lo que se desprende claramente de la investigación realizada y de las respuestas obtenidas de recientes publicaciones aparecidas en el mercado como es el caso de *ZoomNews*, *infoLibre*, *eldiario.es*, o *vozpopuli.com*, entre otras.

Por otra parte, los signos más relevantes de convergencia se encuentran en la reorganización de las redacciones, algo que está íntimamente conectado con la

redefinición de *roles* profesionales, innovación tecnológica y desarrollo de nuevos formatos y lenguajes. Como señala Campos Freire (2011), la convergencia digital marca también las tendencias generales en los sistemas de gestión de estas empresas, entre las que encontramos la “reestructuración empresarial y financiera de las compañías a través de reducciones de costes”. En muchos casos, la puesta en marcha de las *newsrooms* tiene que ver –tal y como está aconteciendo en España– con la organización de redacciones compuestas por nuevas generaciones de “nativos digitales”, pero también de profesionales provenientes del medio impreso y a los que el cierre o los ERES de sus medios les han desplazado a esta nueva parcela de trabajo.

Según el Observatorio de la Asociación de la Prensa de Madrid (2012), más de 3.517 trabajadores han sido despedidos de los medios de comunicación madrileños desde 2008. Entre los ERES llevados a cabo destacan los de los diarios *ABC*, *El Mundo*, *El País* y *Público*, así como la desaparición de un buen puñado de publicaciones digitales e impresas, algunas tan relevantes como *Soitu*. Una parte de estos profesionales se ha “reciclado”, implicándose en nuevos proyectos o incluso dirigiendo nuevos diarios online (*infoLibre*, *eldiario.es*, *lamarea*, *ZoomNews*, *teinteresa.es*), lo que ha propiciado una eclosión de nuevos medios digitales. Todo este cúmulo de nuevas experiencias parece conformar un panorama que guarda ciertas similitudes con la irrupción de nuevos medios durante la transición democrática. Al igual que entonces, los nuevos medios se apoyan en un favorable clima social y político, que pretende resarcirse de las presiones de una preagenda mediática con sujeciones a numerosos poderes.

Hoy día, la mayoría de los diarios de referencia españoles han optado ya por un modelo más o menos integrado entre las redacciones digital e impresa, en los que ha desaparecido “la práctica habitual entre las redacciones del papel y la web de ocultarse la información relevante” (Gómez-Borrero, 2010, p. 21). Eran otros tiempos en los que –en palabras de Gumersindo Lafuente– “los redactores de Internet no tenían por qué ser las personas más cualificadas sino que el medio se reservaba a los periodistas más competentes para lo que se consideraba más valioso, que es su producción informativa tradicional” (Estévez, 2002:46).

La convergencia de redacciones es una de las medidas más habituales de adaptación a la nueva era del periodismo propiciada por Internet, “una forma de proyectar hacia la red su anterior hegemonía en los medios tradicionales” (Salaverría, 2010). No es considerada como una mera maniobra empresarial destinada a incrementar la productividad y reducir costes, aunque el nuevo modelo implique en sí mismo la consecución de estos dos últimos objetivos, con las consecuencias que haya podido tener en la conformación de la selección de personal y la composición de las nuevas salas de redacción.

Prestar atención a la práctica periodística es un elemento crucial si se desea superar el *gap* existente entre profesionales del periodismo y académicos. El estudio de las rutinas periodísticas o la organización de los equipos de trabajo pueden ser mejor focalizados partiendo de una investigación que implique a responsables de medios y periodistas que trabajan en ellos junto con un panel de expertos conformado por consultores, académicos, colaboradores de los media, expertos en marketing, tecnología, diseño y creación de marca o reputación corporativa. Esta conjunción de profesionales de diferentes áreas aporta novedosos puntos de vista y ayuda a definir nuevos parámetros de investigación muy útiles para analizar el devenir de los nuevos media.

Partimos de la idea de que el periodismo online puede ser entendido como un proceso de innovación en la medida que la propia práctica periodística alberga una dilatada trayectoria, y que este proceso abarca diferentes períodos: diseño y desarrollo de la idea, adopción del proyecto e implementación y difusión del mismo. Y también de la idea de que estas innovaciones, aunque no puedan entenderse como auténticas novedades respecto al pasado, son interpretadas y apreciadas como tales por las organizaciones y las empresas que las han puesto en marcha.

Steensen (2009) señala que los medios online son más proclives a utilizar tecnología multimedia e interactiva en la producción periodística, mientras que no son tan receptivos a la hora de *reportajear*; si bien, muchas veces la producción del periodismo online está basada en la experimentación, el ensayo y el error.

Slappendel (1996) argumenta que la innovación puede alcanzarse basada en tres perspectivas diferentes: individualista, estructuralista y de proceso interactivo. Y

subraya que la investigación en procesos novedosos requiere aproximaciones longitudinales, aunque estas no sean frecuentes en la investigación etnográfica en salas de redacción, puesto que este tipo de estudios consumen tanto tiempo que limitan al investigador a centrarse en un solo caso.

La mayor parte de la innovación en diarios online parece estar dominada por la perspectiva estructuralista. Boczkowski (2004) estudia las iniciativas de innovación en cuatro *newsrooms* online y es probablemente el trabajo más influyente en este campo. Este autor ha identificado tres factores como decisivos: la relación tan estrecha entre salas de redacción online e impresas; si la online reproduce editorial *gatekeeping* o busca alternativas en trabajos de culturas; y si la audiencia buscada se representa en consumidores o productores, como técnicamente (como técnicamente inteligentes o no).

Estos tres factores formulados por Boczkowski como una sustantiva teoría de innovación en diarios online está apoyada en los hallazgos de otros investigadores. El primer factor, concerniente a la autonomía del *newsroom*, se encontró en un temprano estudio de Brannon (1999). Esta autora afirma que la falta de autonomía en las salas de redacción y, especialmente, la relación asimétrica entre *newsroom* online e impresa, resultaban cruciales para explicar por qué la tecnología no había conocido un mayor desarrollo. Domingo (2006) indicaba que del análisis efectuado en cuatro redacciones online catalanas, una de ellas sin redacción impresa era más propensa a experimentar con nuevas tecnologías que las demás.

La organización de las redacciones

Los efectos de la digitalización avanzan en todos los ámbitos de los procesos comunicativos mediados tecnológicamente y están construyendo de la mano de la convergencia nuevos modelos de empresas, renovados perfiles profesionales e innovadoras técnicas de producción y distribución de la información, así como sectores de usuarios que participan activamente en los procesos de generación y distribución de contenidos.

Las tendencias de la evolución entre 2000 y 2010 indican que, además de la nueva organización logística –con la consiguiente reorganización de las redacciones– y del incremento de plataformas de distribución, también se ha producido un impulso en las coberturas informativas coordinadas entre distintos medios, así como una adaptación de los profesionales al nuevo marco tecnológico (Díaz Nosty, 2011).

Poco a poco se ha ido imponiendo una nueva organización en las redacciones que prioriza estructuras más horizontales, muy alejadas de estructuras más verticalizadas, imperantes en la prensa tradicional. Salaverría y Negrodo (2008) las definían como estructuras con “menos jefes y más equipos”, con periodistas polivalentes para adaptarse a diferentes funciones. En un proceso que en España resulta muy claro: abaratar costes al reducir las redacciones aunque esto vaya en detrimento de la calidad del diario. En el informe TSNM 2012 ya se advierte de la tendencia a conseguir menos beneficios y tener menos periodistas, aunque no puede obviarse que “good journalism costs money” (Jones y Salter, 2012).

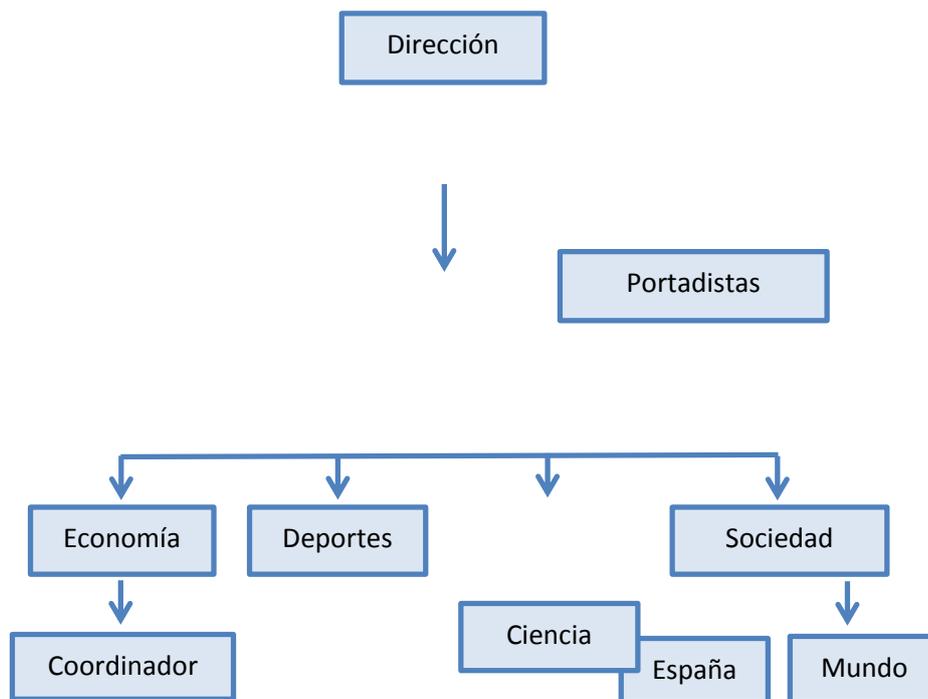
En el momento actual de transición hacia los nuevos modelos digitales, una adecuada organización de las redacciones deviene en un asunto fundamental que conviene dilucidar para la consecución del necesario proceso de convergencia. Los intentos por conseguir redacciones más integradas y mejor preparadas para el reto digital son evidentes en grandes diarios de referencia mundial: casos de *The Guardian* con su departamento de interacciones o del *Daily Telegraph* como modelo de referencia de las nuevas redacciones.

Las ediciones online de los diarios de referencia de los grandes grupos españoles de comunicación parecen haber superado definitivamente esta integración, al menos en la parte operativa, aunque no así en la contabilidad de costes. Por el contrario, en los *pure players* las principales dificultades con las que se encuentra la conformación de las nuevas redacciones guarda relación con los escasos presupuestos disponibles para poner en marcha esos proyectos, pero también por el ajustado capital con que se pretende mantener y rentabilizar estos nuevos medios. Es decir, con ajustados costes que, en muchos casos, no llegan ni a los 700.000 euros anuales para una redacción-tipo,

creada en los años 2012 y 2013, con una base de 10-12 redactores y un equipo de una docena de colaboradores externos.

Solventados en esta nueva etapa los costes tecnológicos que conformaban una dura barrera de entrada al sector, imposibilitando la puesta en marcha de proyectos con reducidos presupuestos, los gastos de personal suponen hoy día el más oneroso capítulo de gasto: alrededor del 60% del presupuesto total. Las nóminas de los redactores –en muchos casos, trabajadores autónomos– y de los colaboradores pagados abarcan un equipo reducido de gente que impide disponer de más de ocho o diez periodistas *senior* en plantilla, lo que inevitablemente lleva a una concentración de la especialización en tres áreas o cuatro del diario, dejando algunas secciones sin apenas cobertura o con información que proviene exclusivamente de agencias. Es inevitable la utilización de noticias de agencia y la concentración de noticias de producción propia en un escaso número de secciones.

Gráfico 1. Organigrama de lainformacion.com





Fuente: Elaboración propia con datos del medio

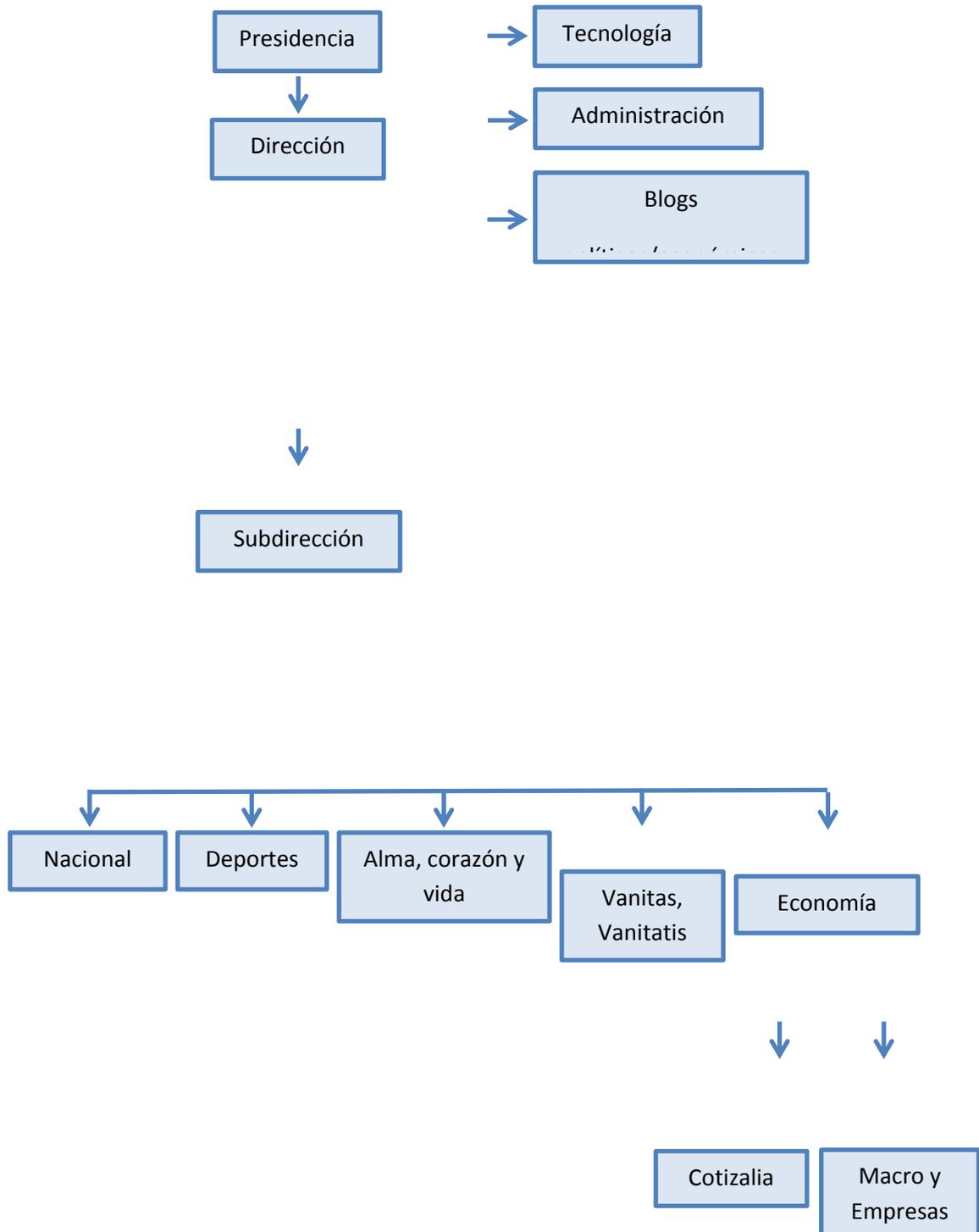
La estructura de personal mínima de funcionamiento suele ser bastante similar en los nuevos diarios online aparecidos en 2012 y 2013, así como de algunos medios que llevan en el mercado desde 2009, caso de *lainformacion.com* (ver Gráfico 1). Las redacciones suelen estar compuestas por una docena de personas, incluidos “portadistas”, de lunes a viernes, y por un número muy escaso durante el fin de semana que suele ser de dos periodistas, esencialmente “portadistas” que mantienen la web y coordinan también los blogs de los colaboradores del medio.

La única excepción es *elconfidencial.com* (ver Gráfico 2), uno de los más veteranos diarios digitales, aparecido en 2001 y dirigido entonces por el periodista Jesús Cacho. El número de redactores e informáticos del medio asciende a casi cincuenta personas: una masa crítica que la dirección considera esencial para efectuar una información de calidad; curiosamente, un número de redactores que la mayor parte de los medios consultados considera como “ideal” para elaborar una información de calidad y poder cubrir al mismo tiempo más secciones de actualidad.

Conviene tener en cuenta que la pujanza de *elconfidencial.com* proviene no solamente del elevado número de usuarios únicos al mes (más de seis millones, según datos de Comscore), sino también de la calidad de su publicidad. Y es precisamente esta dependencia en exclusiva –como sucede con la inmensa mayoría de los medios online españoles– de las grandes empresas del Ibex 35 el mayor condicionante de su preagenda. Dado que el diario concentra sus redactores más *senior* en la sección de política y de economía, existe abundante información político-económica, a veces crítica o muy crítica con las actuaciones de estas grandes empresas. En esta contradicción información/anunciantes ha venido navegando el diario hasta ahora: sin que esta dependencia les haya llevado a una desafección de sus lectores, que no han dejado de

crecer desde la creación del medio, y que les ha conducido a ser el primer diario online en número de usuarios únicos de España que no pertenece a ningún gran grupo mediático.

Gráfico 2. Organigrama de elconfidencial.com



Fuente: Elaboración propia con datos del medio

El resto de los *pure players*, desde *Economía Digital* a *Público*, *20minutos.es*, *libertaddigital*, *diario.es*, etc., al contrario que *elconfidencial.com*, disponen de plantillas más cortas y deben elegir dónde concentrar sus mejores recursos; es decir, cómo efectuar la selección de recursos humanos en función de la especialización considerada oportuna. No obstante, la inmensa mayoría de los directores de medios entrevistados convienen en que las secciones de Política y Economía son las que pilotan hasta el momento la información. A ellas, se han ido añadiendo deportes, sociedad, tecnología, ciencia o medios de comunicación.

Todas estas secciones conforman un bloque que, con ligeras variaciones, va repitiéndose de un medio a otro. Puede ocurrir, sin embargo, que algunos medios consideren que la información deportiva es esencial para un diario online (*elconfidencial.com*, *teinteresa.es*) mientras que a otros (*lainformacion.com* o *infoLibre*) no les interese puesto que no disponen de los recursos suficientes para dedicar tres o cuatro redactores que cubran esa sección. Pero además de política –una sección que abarcaría distintos matices en función de la ideología del medio– y la economía, la tecnología/ciencia/Internet –según todos los entrevistados– constituye una parcela fundamental de la información que suscita un gran interés en amplias capas de público, y que genera continuamente noticias para los usuarios de Internet.

Existen nuevas secciones también, como las noticias y análisis de medios y grupos de comunicación, y las novedades operadas en los diferentes sectores (prensa, radio y TV) que encuentran cada vez una mayor demanda en los usuarios. En este caso, la información es cubierta por redactores y, principalmente, por colaboradores del medio.

Precisamente, el equipo de blogueros y colaboradores es, en opinión mayoritaria de todos los entrevistados, un asunto crucial a la hora de aportar mayor valor añadido. No es solo –como confiesan en *20minutos.es*– que algunos de sus blogueros generen

mensualmente un enorme tráfico (hasta dos o tres millones de visitas mensuales), sino también que la “marca” que aportan es capaz de atraer hacia esas webs a un público que de otra manera no existiría. Se abre así paso a una formulación ya habitual en algunos estudiosos del periodismo online, entre ellos Poulet (2011, p. 258), que destacan dos grandes categorías de periodistas: aquellos redactores (“periodistas medios” los denomina) que conforman la gran masa de trabajadores, con funciones bastante anónimas, junto con periodistas-marca que firman sus informaciones, aparecen con su foto y reciben a menudo un salario variable mensual en función de los clicks aportados a sus blogs.

Por otra parte, los colaboradores aportan también “especialización”: son capaces de escribir piezas periodísticas –noticias, crónicas, reportajes o artículos– que constituyen noticias originales y diferenciadas. No suponen una estructura de costes fijos e incluso algunos de ellos colaboran “a la carta” o bajo pedido del editor. Por ejemplo, *eldiario.es*, *ZoomNews* o *elconfidencial.com* cuentan con un nutrido grupo de colaboradores, superior a la treintena, y en diferentes ámbitos de especialización que, a la postre, les permite contar con opiniones propias y personales sobre los principales temas de la agenda mediática.

Si nos detenemos en la edición española del *Huffington Post*, su modelo se nutre básicamente de un escaso número de redactores y de un gran número de colaboradores, que son remunerados con la satisfacción de escribir para ese medio. En cualquier caso, y aunque el sistema de pago por colaboración no deja de ser hoy día un mero sistema *low-cost*, con emolumentos que oscilan entre los 50 y 100 euros por colaboración, no parece que la iniciativa del grupo Prisa y de los propietarios del *Huffington* haya encontrado un gran arraigo en España.

Las nuevas rutinas periodísticas

Aunque se han valorado por numerosos autores (Masip, Díaz-Noci, Domingo, Micó-Sanz y Salaverría, 2010; Túñez López, Martínez Solana y Abejón Mendoza, 2010) los sustantivos cambios que ha supuesto el periodismo digital en la formación y el trabajo de los periodistas –se demanda un perfil cada vez más polivalente–, conviene volver de

nuevo sobre el primero de estos aspectos para dilucidar si estas rutinas contribuirán o no a largo plazo a la conformación de una mejor clase periodística.

López y Pereira (2008) afirman que los jóvenes que hoy se incorporan a las redacciones no encuentran excesivos problemas para afrontar los desafíos de la construcción de mensajes para la era digital. Se refieren así a la preparación que reciben en las facultades de comunicación. Pero si tenemos en cuenta otros aspectos colindantes, el problema se torna más complejo. No es que Internet haya modificado sustancialmente ciertas “rutinas sagradas” de los medios tradicionales como las reuniones de redacción. Lo que sí ha sufrido importantes transformaciones es la adquisición de la necesaria cultura corporativa de un medio y la formación no reglada que impartían en las viejas redacciones los veteranos periodistas a los recién llegados. Precisamente esto es algo que destacan en nuestra investigación avezados profesionales del periodismo que siguen ocupando importantes cargos en el entorno online.

La carencia detectada de una fuerte cultura corporativa proviene de rutinas diferentes a las establecidas en las viejas redacciones impresas. Los procesos de “apadrinamiento” contribuían a una mejor integración en la redacción de los periodistas recién incorporados. De la misma manera, existía un verdadero *training* en la formación de esos jóvenes periodistas que permitía mejorar las rutinas, los procedimientos, el perfeccionamiento del estilo, el aprendizaje y la especialización. Toda esta acumulación de conocimientos, propiciada por un trabajo en común en la redacción, parece estar perdiéndose, sin que exista alternativa alguna de formación para los nuevos ejercientes. De hecho, cada vez es más frecuente encontrar periodistas aislados en su lugar de trabajo –el hogar–, a los que les resulta incómodo confrontar sus experiencias o su trabajo con otros periodistas o con sus propias fuentes de información y que no reciben tampoco el necesario *feedback* profesional de otros compañeros.

Todo ello contrasta, sin embargo, con el escaso porcentaje de “teletrabajo” que se desarrolla en las nuevas redacciones online, según reconocen los propios interesados. Aunque es frecuente en los medios mejor dotados de personal que en una parte de sus secciones-estrella exista un pequeño núcleo de profesionales cuyo trabajo se desarrolla casi a diario fuera de la redacción, cubriendo acontecimientos informativos o

contactando con sus fuentes. En estos casos, solamente los “portadistas” se encuentran sujetos a las rutinas habituales de cualquier redacción, puesto que tienen que actualizar continuamente los contenidos de la web. Pero incluso estas actualizaciones, y dado que es imposible contar con redacciones 24 horas, se llevan a cabo –caso de *20 minutos.es*– desde otros países, en los que la diferencia horaria y los salarios bajos compensan esta tarea.

Si antes del cambio tecnológico la profesión se encontraba “desmusculada”, los cambios en el ecosistema informativo van a afectar radicalmente a la relación entre periodistas y editores y las condiciones materiales en las que se hace el periodismo (Muro, 2012). Aunque carentes aún de una seria precisión conceptual todo el colectivo aboga por un periodista multimedia, que en términos un tanto polisémicos es el profesional (polivalente) capaz de desenvolverse al mismo tiempo en varios medios y lenguaje y también en distintos formatos (Martín Bernal, 2012).

La conclusión es que asistiremos a muchos más cambios en la organización de las *newsrooms*. Cambios que tendrán que ver con una formación diferente de los profesionales de los medios y sobre todo de sus directivos, que cuentan, en muchos casos, con abundantes carencias tecnológicas; con mayores aportaciones provenientes del periodismo de datos y con la inclusión de *partners* que permitan avanzar en una mayor optimización de los recursos audiovisuales desde la infografía al vídeo.

CAPÍTULO 4

AUDIENCIAS

Pilar Gómez-Borrero y Herrero de Tejada

Las audiencias online

El mercado digital continúa sin ofrecer de manera homogénea un dato que satisfaga a todos sobre su audiencia online. Tras el concurso promovido por las dos grandes

asociaciones del sector AIMC (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación) y la IAB (Interactive Advertising Bureau) comScore es elegido como operador recomendado para la medición online en España desde el 1 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2014, con una opción de extensión de este período por dos años (2015/2016).

A pesar de que los soportes han terminado el proceso de marcado de las páginas para obtener el dato diario hibridado (UDM), el mercado continúa sin ponerse de acuerdo para dar por bueno y proporcionar cifras comparables de los medios digitales. El dato diario UDM fue una de las peticiones de la Mesa de contratación y uno de los hitos fundamentales que, además, caracteriza a la operación española frente a otros mercados de comScore. Si bien con retraso el medidor comunicó la disponibilidad para ofrecer datos BETA a partir de septiembre 2013, el objetivo se ha visto bloqueado por el comité de clientes, que en la reunión de octubre de 2013 votó en contra de dicha publicación.

Pero son varios los descontentos que se perciben del nuevo operador. AIMC denuncia deficiencias de medición y achaca a comScore la lentitud en la conformación del panel offline, que se ha visto agravada con diversos incidentes que no han permitido tener la muestra teórica salvo en escasos momentos, lo que ha dificultado la auditoría comprometida. Asimismo, solicita establecer un plan de auditoría, ya que tan sólo se ha llevado a cabo una única auditoría de la herramienta *Direct* desde enero 2012.

En relación con el panel online, se pide al medidor una mayor vigilancia sobre la estabilidad muestral así como un plan de mejora de la representatividad muestral.

Pero no acaban ahí las peticiones a comScore. Preocupa la situación de la medición multidispositivo y multiplataforma (Total Universo) Las dudas metodológicas planteadas en el comité de usuarios en cuanto a la posibilidad de obtención de perfiles sociodemográficos de los dispositivos móviles ha dejado este objetivo pendiente de aprobación tras evaluación del auditor del informe que está en versión BETA.

Está pendiente la medición con perfiles para cualquier acceso móvil, Mac, videoconsola o televisión conectada, cuya generación de tráfico presenta ya un volumen relevante y

muestra una tendencia creciente, por lo que solicitan a comScore que indague en toda posible mejora metodológica que permita una medición más sólida así como el desarrollo de un calendario para la medición total.

Dado el rápido desarrollo de Internet y la aparición de necesidades emergentes de alto valor, es preciso adecuar la medición de las audiencias online al ritmo de evolución del sector. La medición de nuevos dispositivos, por un lado, y de niveles de información más desagregados espacialmente requieren la apuesta del medidor por la mejora continua de la operación. Se reclama un plan de implicación y evolución.

El sector tampoco olvida su preocupación por los controles de calidad: los errores por uno u otro motivo no han dejado de crecer en los últimos tiempos (entre otras destacan, los que afectan a soportes como: ElMundo.es en julio de 2013; El Mundo Deportivo en junio de 2013; las de Expansion.com y 20 Minutos en mayo de 2013; a los sites Dalealplay.com / As.com en julio de 2013; o a Hola!/Hello! Sites en septiembre de 2013).

Pero los problemas no acaban aquí, *inquieta también la situación de Admetrix*. La herramienta no presenta una mejora en su evolución con la importancia que tiene la misma para el análisis publicitario. Asimismo, no olvidan la situación frente a las *cookies* y el mercado transmite su preocupación por saber hacia dónde se va en el asunto de las *third party cookies* – o *cookie* de terceros, es una *cookie* asociada a un nombre de dominio de terceros y son las que usan precisamente los medidores o *adserver*-. Son cada vez más los usuarios que pueden navegar sin ser identificados por *cookie* alguna.

Por último, *se reclaman mayores recursos de atención a los usuarios así como recursos tecnológicos personalizados para las necesidades locales en materia de categorización o de mejora del panel online en sus procesos de captación y fidelización*.

Independientemente de todas estas reclamaciones al medidor oficial, la realidad es que siguen conviviendo diferentes herramientas de medición. Esta situación provoca confusión tanto entre los anunciantes como en los propios soportes. En los sistemas censales no encontramos los datos auditados de todos los soportes ya que es voluntario y de pago. Por otro lado, en el sistema muestral, las características de los paneles actuales implican que haya unas diferencias muy significativas respecto a los datos

censales de un mismo soporte. Por eso, el consenso por trabajar con una medición híbrida – censal y panel – es muy importante.

Si esta situación no fuera ya compleja, a principios del mes de febrero de 2013 Nielsen – el operador mayoritario hasta ahora en España - decide cerrar varias líneas de negocio en Europa, entre ellas España, y comunica que el 31 de marzo de 2013 sería el último día de medición de audiencias en medios españoles. Esto afecta directamente a todos los medios online que utilizaban el sistema censal Market Intelligence de Nielsen, además de ser la fuente que audita posteriormente la OJDinteractiva.

Si un nuevo medio como es Internet no consigue ofrecer para su medición de audiencias un dato consensuado y que genere confianza en el sector será más complicado que atraiga inversión y, sin ingresos, será muy difícil que se consolide.

La inversión publicitaria no despeg

Los últimos datos publicados - tanto por el Estudio de Inversión Publicitaria 2013 de IAB como de Infoadex – *confirman un descenso de la inversión publicitaria en diarios hasta los 662,9 millones de euros, un -13,4% en 2013* (una bajada menor al -23,4% que se produjo en 2012, según datos Infoadex).

Sin embargo, *la inversión en Internet no termina de despegar. Por primera vez, en el año 2012 se produjo un descenso de la inversión publicitaria en digital del -1,5%*. Y aunque en el año 2013, y según Infoadex, muestra un crecimiento total del 1,8%, hasta los 896,3 millones de euros, los formatos gráficos caen no obstante un -8,7% y sólo los enlaces patrocinados suben un 5,5%. Según IAB, la inversión total digital sería de 878,4M, correspondiendo tan solo 832,5M a Internet, lo que supone un -3% respecto a 2012.

Si analizamos un poco más el dato de IAB comprobamos que los datos son muy similares a los de Infoadex, ya que realmente la publicidad en *Search* continúa subiendo un 3,2% (Google) alcanzando los 500,3 M (lo que supone un 60,1% de la inversión) y la *Display* baja un -11,4% (de los 370,1M a los 332,2M) por lo que el dato empeora notablemente.

¿De dónde proceden las audiencias?

Los medios digitales sí muestran una preocupación creciente por analizar tanto el comportamiento de su audiencia en su soporte como por entender desde dónde y por qué están accediendo a su site.

La audiencia de países latinoamericanos es una fuente de tráfico en aumento, y medios como El País llevan a cabo un especial esfuerzo por reforzar tanto temas de interés para ese público como, incluso, delegar la actualización de la página con una redacción en México de 24.00 a 7.00 de la mañana.

Irrumpen con fuerza las visitas procedentes de las redes sociales de manera general, si bien son atendidas de manera desigual por los medios. Hay soportes que muestran su preocupación por escuchar e intentar conversar con sus lectores para conocer mejor sus intereses, y otros que, sin despreciarlos, les dedican una mínima atención, bien por falta de estrategia o por falta de recursos. Por lo general, son los medios nativos quienes mejor están trabajando y explotando el tráfico de estas fuentes.

En cuanto a las redes más utilizadas destacan Facebook y Twitter.

Por otro lado, adquiere cada vez una relevancia mayor el tráfico que procede de los dispositivos móviles (teléfonos y tabletas), llegando a suponer una media del 57% del tráfico total del site entre los 10 primeros soportes de noticias online en España.

Otra de las fuentes de referencia importantes es la de buscadores, principalmente de Google. La media de tráfico total que aporta a un medio está entre el 20% y el 30%, por lo que de ahí que presten especial atención (aunque la mayoría reconozca que no se “titula para Google”) de cómo está trabajado el código de la página, el SEO del sitio. Algunos, además, apuntan al SEM, a la compra de palabras clave para atraer visitas al medio.

Por último, si la cifra total de audiencia de los soportes varían sensiblemente según el medidor y el dato que se ofrezca (navegadores únicos, media de visitas diarias, páginas por visita, tiempo de permanencia...) es necesario matizar que además *hasta un 30% de la audiencia total del soporte puede incluso no proceder de la propia página, sino de la suma del tráfico de terceros (por temáticas afines o incluso los blogs...)*. Por eso, comScore ofrece tanto el dato agregado del soporte como el desagregado.

En este panorama complejo y en proceso de implementación de un sistema de medición consensuado encontramos cómo, una vez más las novedades van mucho más rápido que las soluciones tecnológicas para medirlas.

El nuevo reto es, por tanto, estudiar y entender el comportamiento de las audiencias en cada una de las plataformas a través de las que acceden al contenido, sobre todo con la televisión conectada, máximo exponente de la interactividad con el usuario.

Lo que marca un antes y un después en el estudio de las audiencias de medios de comunicación es la capacidad que proporciona Internet de poder medir el tráfico de una manera constante y al detalle, incluso en tiempo real.

Si lo puedes medir, lo puedes mejorar...

Audiencias de los medios de comunicación digitales españoles

El ranking de visitantes únicos está encabezado por ElPais.com (con 7.703.000), aunque muy seguido por el diario ElMundo.es (con 7.527.000) -de hecho en los meses de julio a septiembre de 2013 destronó de la primera posición a su principal competidor-. Sin embargo, si comparamos el dato de ambos periódicos digitales sin sus agregaciones encontramos que sería ElMundo.es (con 7.217.000) el que supera en febrero 2014 a ElPais.com (con 6.677.000)

Si analizamos el crecimiento interanual de los medios, comprobamos que se produce un descenso de la audiencia, (ElPais.com pierde un 11,7% y ElMundo.es se deja un 5,1%) conservando - prácticamente todos- la misma posición y manteniendo por tanto el mismo gráfico.

De las 15 páginas digitales españolas de información general seleccionadas encontramos que 7 superan los 2 millones de visitantes únicos mensuales como medios desagregados. Entre ellos, las tres ediciones digitales de los tres principales diarios nacionales en España (El País, El Mundo y ABC) así como un diario regional (La Vanguardia) y un diario gratuito (20 Minutos). Los otros dos soportes corresponden a dos diarios nativos digitales: Lainformacion.com y ElConfidencial.es

Hay que destacar también la presencia entre los medios de noticias más visitados de diarios digitales como: Público.es, Libertaddigital.com, PeriodistaDigital.com o ELDiario.es, todos ellos por delante de otro periódico nacional como es LaRazón.es

Cuadro 1: Audiencia ranking noticias desagregadas (casa y trabajo). Febrero 2014

Fuente: Comscore

| Medios | Total visitantes únicos (000) | Promedio de visitantes diarios (000) | Total páginas vistas (MM) | Promedio de minutos por visitante | Promedio de visitas por visitante |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ELPAIS.COM | 6.677 | 1.266 | 170 | 61,1 | 7,9 |
| ELMUNDO.ES | 7.217 | 1.492 | 140 | 35,4 | 8,0 |
| ABC.ES | 4.449 | 565 | 65 | 26,9 | 4,6 |
| 20MINUTOS.ES | 3.737 | 415 | 30 | 9,8 | 4,1 |
| LAVANGUARDIA.COM | 2.834 | 302 | 37 | 24,0 | 3,6 |
| LAINFORMACION.com Sites | 3.146 | 191 | 12 | 6,4 | 1,8 |
| ELCONFIDENCIAL.COM | 2.496 | 511 | 42 | 17,3 | 7,5 |
| PUBLICO.ES | 1.572 | 192 | 18 | 23,4 | 4,3 |
| ELPERIODICO.COM | 1.386 | 137 | 17 | 26,6 | 3,4 |
| LIBERTAD DIGITAL | 1.393 | 332 | 41 | 48,4 | 9,8 |
| PERIODISTA DIGITAL | 1.131 | 131 | 10 | 10,4 | 3,8 |
| ELDIARIO.ES | 1.100 | 150 | 9 | 9,6 | 4,5 |
| LARAZON.ES | 953 | 110 | 6 | 6,1 | 4,0 |

Si analizamos detenidamente todos estos datos nos encontramos con algunas informaciones muy relevantes:

El promedio de visitantes diarios es superior en EIMundo.es con 1.492.000 frente a los 1.266.000 de ElPais.com y muy por delante del tercer clasificado, ABC.es con 565.000 visitantes.

Sin embargo, si nos fijamos en el *promedio de minutos de permanencia* de esos mismos visitantes en el *site*, *destaca con un 61,1 minutos el dato de ElPais.com*, seguido de Libertad Digital con 48,4, y, en tercer lugar de EIMundo.es con 35,4.

Por último, lo que podemos llamar *fidelidad o recurrencia*, *el promedio de visitas por visitante es muy similar entre EIMundo.es con 8,0 y ElPais.com con 7,9*. Le sigue Elconfidencial.com con 7,5. Sin embargo, encontramos en primera posición con 9,8 a Libertad Digital.

Por otro lado, partiendo de los datos que proporciona el panel multiplataforma de comScore *destacamos la repercusión de los nuevos dispositivos de acceso a la información*. Teniendo en cuenta la versión móvil de los medios podemos encontrar dos datos muy significativos y que definen perfectamente esta situación. El primero de ellos es que *más del 50% las visitantes al site, se producen a través del dispositivo móvil en los 10 primeros soportes de noticias*. La media está en el 57% (desde el 51% de Lainformacion.com al 63% del ABC.es. El 62% de ElPais.com y el 56% de EIMundo.es)

La segunda cifra significativa es *la proporción sobre el total del acceso a la información del site, únicamente a través del móvil*. En medios como ElDiario.es los usuarios que acceden solo por un dispositivo móvil es del 47,25%; en Público.es es de 45,2% y en 20minutos.es un 43,42% del total.

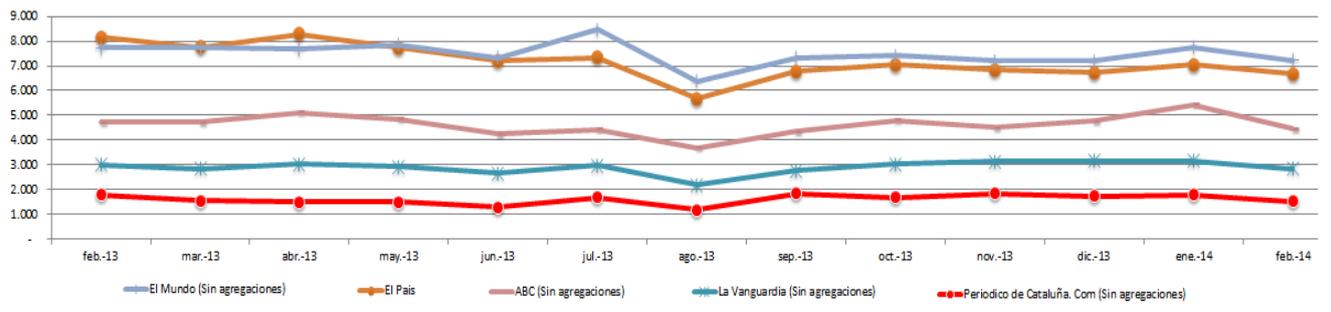
En el caso de ElPais.com la cifra es de 29,8% y en EIMundo.es, de 27,20%. En ABC.es se incrementa hasta el 39,2%.

**Cuadro 2: Audiencia multiplataforma ranking noticias desagregadas (casa y trabajo),
Febrero 2014**

Fuente: Comscore.

| Medios | Total Unique Visitors/Viewers (000) | | Average Minutes per Visit | | Exclusive Mobile UV (000) | % Mobile /(Total Visitors/Viewers) |
|--------------------|-------------------------------------|--------|---------------------------|--------|---------------------------|------------------------------------|
| | Total Digital Population | Mobile | Total | Mobile | Mobile | |
| ELPAIS.COM | 9.545 | 5.895 | 2,6 | 3,2 | 2.845 | 62% |
| ELMUNDO.ES | 9.945 | 5.539 | 2,3 | 3,9 | 2.706 | 56% |
| ABC.ES | 7.395 | 4.663 | 2,8 | 5,8 | 2.899 | 63% |
| 20MINUTOS.ES | 6.725 | 4.029 | 2,8 | 6,6 | 2.920 | 60% |
| LAVANGUARDIA.COM | 4.461 | 2.380 | 3,0 | 8,5 | 1.577 | 53% |
| LAINFORMACION.COM | 3.575 | 1.812 | 5,9 | 16,3 | 1.441 | 51% |
| ELCONFIDENCIAL.COM | 4.182 | 2.344 | 1,8 | 3,9 | 1.669 | 56% |
| ELDIARIO.ES | 2.529 | 1.503 | 2,7 | 7,3 | 1.195 | 59% |
| ELPERIODICO.COM | 2.448 | 1.398 | 3,0 | 5,9 | 1.033 | 57% |
| PUBLICO.ES | 2.877 | 1.728 | 3,7 | 9,5 | 1.301 | 60% |
| PERIODISTA DIGITAL | 2.038 | 1.111 | 2,8 | 8,1 | 886 | 54% |
| LIBERTAD DIGITAL | 1.670 | 418 | 1,6 | 1,2 | 273 | 25% |
| LARAZON.ES | 1.611 | 799 | 3,3 | 8,5 | 658 | 50% |

Gráfico 1: Comportamiento de la audiencia interanual (febrero 2013-febrero 2014)



CAPÍTULO 5

LA TECNOLOGÍA

Félix Pérez Bahón

Dolores Clemente

Hace ahora poco más de cuatro años, en el congreso internacional de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN IFRA), el entonces casi desconocido en España y ahora miembro del Consejo de Administración de Prisa John Paton declaró que el modelo impreso se había acabado para dar paso a lo que llamó “*first digital*”. El concepto prendió rápido en la conciencia empresarial de los editores. En menos de un mes el diario británico *The Guardian* rompía una lanza por esta nueva estrategia en la que prima la edición de internet⁵. Era el comienzo de una nueva era para la tecnología periodística, una visión diferente del producto informativo y de la implicación de los lectores en el quehacer profesional. Todos los medios del mundo siguieron en tromba las consignas, aunque unos más convencidos que otros.

En realidad, que Internet pasara de ser una plataforma de distribución a convertirse en un medio dominante del ecosistema mediático, ha sido un proceso. Ha sido rápido, apenas un cuarto de siglo, y además anunciado. El periodista, diseñador y experto en nuevas tecnologías Roger Fidler lo vio claro en 1997 en su libro *Mediamorfosis*. Echando mano de la metáfora de la evolución de las especies, el autor anunciaba un paisaje en el que la especie más joven y pujante dominaba a otras más viejas y menos adaptadas al nuevo entorno. Estas no se extinguían, pero se replegaban para que el nuevo rey ocupara un lugar preponderante. Prácticamente al mismo tiempo Ignacio Ramonet confirmaba que el rodillo de la globalización había llegado de la mano del universo digital y de los avances en informática. El fenómeno es transversal y puede observarse desde distintos ángulos, desde el político al económico o el social; pero siempre con internet como columna vertebral. El canal es predominante y tiene vocación de medio absoluto (Ramonet, 1998).

Somos conscientes de vivir un gran cambio que se produce en un momento de crisis económica planetaria. Además se han cruzado con las disrupciones de las nuevas tecnologías surgidas al rebufo del empuje digital. Los análisis de las empresas especializadas y de los consultores son tan cambiantes que las empresas adoptan novedades que no obedecen a la prospectiva empresarial (Gómez-Barroso et al., 2010).

⁵ El anuncio, bajo el título “Guardian and Observer to adopt 'digital-first' strategy”, se publicó el martes 16 de junio de 2011. Está disponible en: <http://www.theguardian.com/media/2011/jun/16/guardian-observer-digital-first-strategy>

Las editoriales, dominadas por el discurso de la innovación tecnológica, abandonan sus políticas de inversión habitualmente conservadoras para implementar cambios que deslumbren a la audiencia y, de paso, a la competencia. Probablemente esto explique cómo cabeceras de todo el mundo se han visto empujadas a realizar sucesivas inversiones en las ediciones digitales primero y en servicios de noticias móviles, después (Westlund, 2011). La veleta de las decisiones editoriales giraba rápidamente y el rumbo lo decidían los estudios de mercado. Porque, incluso sin visos de negocio, el impulso lo marcaban los gurús tecnológicos y las empresas de marketing. Mientras tanto, la universidad reaccionaba lentamente: en los últimos años la literatura académica se ha visto obligada una y otra vez a nuevas revisiones del estado de la cuestión (Westlund, 2014).

Por supuesto, algunas voces críticas se han dejado oír en este tiempo. El periodista francés Edwy Plenel, fundador y director de Mediapart, considera que las empresas periodísticas han reaccionado con evidentes muestras de desorientación digital ante la nueva coyuntura. Para él los criterios engañosamente economicistas han logrado someter al espíritu del periodismo clásico a una escala de valores extraña. Pero no sólo al periodismo, también a la empresa, ya que los principios de rentabilidad válidos en cualquier escuela de negocios del mundo cambian cuando la mercancía de la que estamos hablando se llama información (Plenel, 2012: 69-70).

Por una parte se pide con insistencia que se cumplan con los criterios de creatividad, innovación y liderazgo, triada de elementos imprescindibles en la innovación (Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2012). Sin embargo, la otra cara muestra que los viejos conceptos y estrategias patronales se imponen a la hora de gestionar la crisis y los cambios impuestos por la digitalización. De hecho, los investigadores empiezan a repetir como en un mantra que no ven modelos claros de negocio para los *pure players* (López, 2012: 9). El profesor Ramón Salaverría observó en 2007 que los periódicos en la red no habían acertado “a encontrar un modelo económico rentable” (6). Hoy seguimos en las mismas. El escenario es tan mutante que resulta harto difícil establecer taxonomías sin que estas queden obsoletas en poco tiempo (Nel, 2010).

Veinte años de historia

No es necesario un gran ejercicio de memoria para ver el origen de este panorama de incertidumbre al que se enfrenta la prensa. Coincide con el nacimiento de Internet en los años noventa, cuando la información se puso al alcance de todos de un modo que hasta entonces no se había producido⁶. Al principio, se percibía cierto resquemor hacia las novedades tecnológicas en las redacciones. Los periodistas tradicionales, habituados durante años a sus rutinas de trabajo y a una visión vertical de la comunicación, tenían que hacer un gran esfuerzo para ponerse al día. Y no solo porque los lectores se ponían a su altura.

En la recién inaugurada era de la información las versiones *online* de periódicos tradicionales conviven con los *pure players* tratando de mantener el control de la información en un universo virtual dúctil y en continuo movimiento. Ahora estamos en una etapa de asentamiento, de aceptación —el cambio, o mejor dicho, la necesidad del mismo, han sido asimilados—, si bien todavía está por llegar una etapa de innovación.

Como comenta Fernando González Urbaneja: “El sector de los medios ha sido muy poco creativo en el mundo tecnológico [...]. Las pérdidas no han estado tanto en el propio negocio, como en los errores de la gestión” (Gómez-Borrero, 2010: 47). El periodista y profesor Quim Gil (2004) observa que los periodistas hemos aprendido a hacer nuestro trabajo en la red atendiendo a las indicaciones venidas de otras profesiones: ingenieros, militares, empresarios, artistas y opositores políticos. La ceguera y la falta de reflejos ante la innovación tecnológica es una constante histórica que ya se había vivido antes de las redacciones. Ocurrió con el telégrafo, la radio y hasta con la fotocopidora. Con Internet tan solo se ha seguido con una ancestral costumbre de las editoriales (Gil, 2004).

En realidad, como señala Pere Masip (2005), con el tiempo la actitud profesional ha ido evolucionando. Se pueden señalar tres fases de adaptación de los periodistas al entorno

⁶ En 1994 apareció en España la primera publicación en la red de la mano de la revista cultural valenciana *El Temps* (Díaz Noci y Meso Ayerdi, 1999: 29), aunque de manera generalizada podemos señalar que es a partir de 1995 cuando se produce el nacimiento de la prensa digital o electrónica en nuestro país con la versión digital de *El Comercio* de Gijón (Gómez-Borrero, 2010: 14).

digital. En la primera fase solo unos pocos redactores usan la red. Son generalmente especialistas y amantes de las innovaciones tecnológicas. Después, coincidiendo con el nuevo milenio, comienza una segunda etapa de descubrimiento, con todos los medios ya incorporados a la red y con ordenadores conectados en cada mesa de edición. No se nota en los artículos todavía, pero los redactores ya se han familiarizado con muchos de los recursos y facilidades que ofrece internet. La tercera fase, marcada por cierto pragmatismo y un trato más racional de la tecnología, valora las inmensas propiedades de la nueva herramienta de trabajo, sobre todo a la hora de buscar información y tratar con fuentes y audiencia. Sin embargo, también se han descubierto aspectos menos atractivos (Masip, 2005). En paralelo discurren las fases de adaptación de los propios medios y sus empresas al entorno digital.

En la segunda mitad de los ochenta, Manuel Castells anunció que “un nuevo espectro recorre el mundo: las nuevas tecnologías. A su conjunto ambivalente se concitan los temores y se alumbran las esperanzas de nuestras sociedades en crisis” (1986: 7). Quince años más tarde, el sociólogo constató que estas palabras se habían hecho realidad mucho antes de lo esperado: las nuevas tecnologías de la información y la comunicación habían modificado profundamente la sociedad (Castells, 2001a). Lo extraño es la fosilización del término “nuevas tecnologías”. El propio Castells ha atacado el discurso de muchos investigadores de la comunicación porque “internet es el tejido de nuestras vidas en este momento. No es futuro. Es presente. Internet es un medio para todo, que interactúa con el conjunto de la sociedad” (Castells, 2001b).

Para los sociólogos, estamos asistiendo al comienzo de la “tercera ola” de las TIC, siguiendo la nomenclatura de Alvin Toffler. Así, la humanidad vivió un primer gran empuje gracias a la innovación que supuso la agricultura, representada en el campo de la comunicación por escribas y mensajeros, que culmina con el descubrimiento de la imprenta. La segunda ola llegó con la revolución industrial, que trajo los *mass media* y, sobre todo, tuvo en la televisión su cénit comunicativo. Ya se aprecian algunos avances y se empieza a entrever esa tercera ola, pero aún no ha llegado. La verdadera transformación que hará ciertas las teorías de Toffler se cumplirá con la llamada convergencia multimediática (Edo, 2002).

“Internet es el metamedio. Es una plataforma de comunicación que ha subsumido a los medios tradicionales” (Salaverría y Negrodo, 2008: 21), y es por ello que también se ha visto profundamente afectado el oficio de periodista desde diferentes aspectos. La prensa tradicional se vio sacudida por un terrible cambio en la presentación y en la búsqueda de la información al que sigue intentando adaptarse, puesto que hablar de tecnología implica hablar de obsolescencia. Si algo ha caracterizado al desarrollo tecnológico de estas últimas décadas es esa increíble rapidez y volatilidad. La carrera tecnológica ha trastocado los procesos de producción, de presentación y de distribución de los contenidos generados por los medios de comunicación afectando a la misma concepción de profesión periodística. Cuestiones antes ignoradas o no tenidas en cuenta, como la interacción con las audiencias, son ahora prioritarias.

El nacimiento de la imprenta supuso una nueva forma de entablar contacto con el mundo a través de la lectura. La difusión de la palabra escrita cortesía del invento de Gutenberg sufrió una increíble vuelta de tuerca ante la llegada de internet. El poder de los medios de comunicación de masas y, entre ellos, de la prensa escrita, se convierten en una de las señas de identidad del pasado siglo. Hijos de la tecnología, los medios evolucionan al tiempo que deben encarar su misma disolución, entendiendo esta como transformación e hibridación en virtud de los últimos avances. La prensa ya no es solo texto e imagen: es vídeo, es sonido, es animación, es conversación. Hemos pasado del “Homo Typographicus” del que hablaba McLuhan en *La galaxia Gutenberg* al Homo Digitalis (Sáez Vacas, 2011) –o, como dijera Manuel Castells (2001a) remedando el título de esta famosa obra, estamos en la “galaxia Internet”–. La antaño “simple” lectura de la prensa diaria se complica hoy *ad infinitum* al ubicarse en el ciberespacio –y en el cibertiempo– y entremezclarse con conceptos como hipertextualidad, fragmentación, tactilidad, movilidad, interactividad o multimedia.

Como hemos podido comprobar en nuestra investigación, esta evolución constante ha ido acompañada de un abaratamiento de los costes de tecnología, lo que ha permitido poner en marcha nuevos proyectos. Nuevos medios que, por otra parte, han tratado de plegarse a esas nuevas circunstancias con una relación más cercana con los lectores, con los que se mantiene una conversación horizontal, de igual a igual, que se refleja también en los sistemas de financiación. *El diario.es* e *Infolibre.es*, por ejemplo, buscan inversión

en los internautas que llegan a sus webs. Quieren que, además de usuarios, sean socios. *La Marea* da un paso más y propone una cooperativa de periodistas y lectores.

La tecnología como *commodity*

Cuando hablamos de tecnologías nos referimos a ese conjunto de saberes técnicos que posibilitan y facilitan enormemente la labor de generación de bienes y de servicios empresariales. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a veces llamadas también nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) abarcan un concepto asociado a la informática y sobre todo a los avances en internet.

Buena parte de las investigaciones realizadas sobre la adaptación del periodismo a las imposiciones de internet se apoyan en una idea común: el carácter revolucionario que se infiere a todo lo relacionado con el mundo digital (Masip, 2005). A mitad de los noventa, cuando todo estaba todavía por llegar, el certero tecnoprofeta Nicholas Negroponte anunciaba que el ser digital iba a cambiar (está cambiando) el modelo económico de la información: *“Instead of Reading what other people think is news and what other people justify as worthy of the space it takes, being digital will change the economic model of news selections, make your interests play a bigger role”* (1995: 153).

Sin embargo, los modelos económicos no se transforman tan rápidamente como los modelos tecnológicos. Es por ello que uno de los temas habituales es el análisis de los obstáculos que imposibilitan el aprovechamiento de los nuevos soportes tecnológicos en las redacciones (Brannon, 2008; Domingo et al., 2007). Según Steensen (2009), la investigación sobre periodismo *online* se ha visto eclipsada por el discurso de las bondades de los avances tecnológicos, de tal forma que el “éxito” de un medio se mide por la implementación rápida de recursos como hipertexto, interactividad y multimedia. Steensen sugiere enfoques de investigación alternativos que, en su opinión, pueden ser más eficaces para explicar por qué el ritmo de desarrollo del ciberperiodismo es más lento de lo que se había previsto en muchos estudios (Boczkowski, 2004 y 2005; Brannon, 1999 y 2008; Domingo et al., 2007; Küng, 2008; Pavlik, 2001; Quinn, 2005).

Tenemos clara conciencia de las limitaciones que se presuponen a un trabajo como el que hemos realizado, inherentes al tema abordado: la tecnología evoluciona sin cesar y

la fotografía puede quedar movida. En las primeras páginas de su famosa obra *La era de la Información*, el mismo Castells verbalizaba de esta forma la gran dificultad que entrañaba analizar una realidad comunicativa hipermutante: “He tardado doce años en completar este libro, ya que mi investigación y escritura trataban de dar alcance a un objeto de estudio que se expandía más deprisa que mi capacidad de trabajo” (1999: 19).

Por otra, hay que tener en cuenta que las explicaciones dadas por los periodistas entrevistados tienen la ventaja de proceder del mismo escenario, si bien esa visión privilegiada está condicionada por los resultados obtenidos. El modelo de negocio español depende excesivamente de la publicidad y no existe aún diversificación de ingresos, lo que mueve a los periodistas a reaccionar y analizar los procesos una vez que se han desencadenado. Es el cumplimiento de la profecía del cisne negro, esa metáfora empleada por el matemático libanés Nassim Nicholas Taleb para describir nuestro comportamiento ante sucesos inesperados o altamente improbables que tienen un gran impacto⁷. Al no tratarse de fenómenos previsibles, la prospectiva no funciona con ellos. Pero sus grandes repercusiones tienen como consecuencia que, en un ejercicio de “distorsión retrospectiva”, los expertos y gurús comiencen a razonar sobre ellos como si fueran hechos perfectamente explicables y predecibles. Según Taleb (2012) estas elucubraciones a posteriori falsean la realidad buscando razones en el azar, lo que permite a la sociedad luchar contra la incertidumbre encajando lo imprevisible en modelos perfectos de herencia platónica. La revolución digital, el éxito de YouTube y hasta el 11S constituyen buenos ejemplos de “cisnes negros”. En los medios, como también recuerda el profesor Orihuela, la innovación “ha sido impulsada por actores externos [...] [y] han faltado reflejos para adaptarse” (2013: en línea).

Hace una década Nicholas Carr estableció que las tecnologías de la información (TI) no pueden tratarse como una ventaja empresarial frente a la competencia (2005⁸). La

⁷ Como explica en el prólogo de su libro, “antes del descubrimiento de Australia, las personas del Viejo Mundo estaban convencidas de que todos los cisnes eran blancos [...]. La visión del primer cisne negro [...] ilustra una grave limitación de nuestro aprendizaje a partir de la observación o la experiencia” (2012: 23).

⁸ El libro *Las tecnologías de la información. ¿Son realmente una ventaja competitiva?* (publicado en 2005), recoge las teorías de este autor, antes expuestas en varios artículos y conferencias en EE UU.

investigación efectuada demuestra que gran parte de las ideas de Carr se plasman en las respuestas recabadas a lo largo del trabajo de campo.

Todas las empresas que trabajan en el campo de la información han incorporado las tecnologías en el sentido aplicado por el teórico estadounidense: como productos de consumo, es decir pertenecientes al conjunto de todos los bienes empleados en la producción de información. Para ellas es algo “infraestructural”, como si fueran redes de telefonía, de electricidad o, incluso, el ferrocarril y las autopistas; más que como “propietario”. Al respecto, se suele decir que los sistemas pueden ser de tres tipos según el desarrollo que se haya hecho: estándar, cuando se ha cogido algo existente en el mercado; abierta, si la empresa define la propia tecnología, generalmente de forma modular y la publica para hacerla tan extensible como se pueda; o cerrada –también denominada propietaria, en la que se ha desarrollado tecnología propia sin hacer públicos los detalles–, caso por ejemplo de *Lainformacion.com*. Los medios analizados se pueden inscribir en cualquiera de estos tres sistemas, sobre todo al primer y tercer caso, pero también al segundo, propio del software libre (como ocurre con *La Marea* o con *Periodista Digital*). Sin embargo, muchos desarrollos de los utilizados han pasado de ser libres para convertirse en estándar de la mano de empresas que lo comercializan, como muestra el CMS de la compañía Protecmedia, que es el usado por *La Razón* (que a finales de 2012 implantó la solución de la empresa ITER Web), *ABC*, *El Mundo*, *20minutos* y *El País*.

En los medios periodísticos que trabajan exclusivamente en el ámbito digital, tanto si se trata de grandes grupos como de pequeñas agrupaciones empresariales de nuevo cuño, es común denominador el pensamiento de que nadie va a conseguir ventajas a largo plazo con las TI, puesto que se trata de bienes que están o estarán muy pronto a disposición de la competencia al tiempo que se ven afectados por la obsolescencia programada⁹. Lo que hasta hace muy poco estaba al alcance de unas pocas empresas debido a su precio prohibitivo, ahora es un producto estandarizado y prácticamente

⁹ En informática, se habla de ‘obsolescencia programada’ para referirse al fin de la vida útil de un producto o servicio, de modo tal que tras un período de tiempo calculado de antemano por el fabricante o por las grandes empresas del sector durante la fase de diseño de dicho producto o servicio, éste se torne obsoleto, no funcional, inútil o inservible.

ofrecido en serie y a un precio que se abarata con rapidez, a la vez que garantiza una mejora de rendimiento inusitada. Los internautas adoptan en paralelo las nuevas TI y arrastran a su vez a las empresas en una evolución interrelacionada y envolvente.

En este contexto de estandarización, está claro que para la mayoría de los encuestados no tiene sentido escatimar gastos en TI –en ella radica la clave del éxito del medio en la red–, pero tampoco lo tiene exponerla como una ventaja competitiva de sus medios. Si bien es cierto que, tomados los ítems individualmente, cada uno se muestra satisfecho de lo conseguido, a veces con tecnología aparentemente obsoleta aunque desarrollada para el propio medio. Es el caso de la versión española de *The Huffington Post* (Typepad) o de *Periodista Digital*. Destaca el uso de WordPress, empleado por *Materia*, *La Marea* y *Mongolia*. Cabe mencionar que los dos últimos consideran sus páginas web como algo residual al tener focalizados sus esfuerzos en el papel.

Las TI se han convertido, por tanto, en una *commodity* empresarial, una “mercancía” si nos atenemos a la corriente imperante en la nueva economía de la información. No obstante, hay que matizar que este término, importado del inglés, contiene una doble connotación que no debe pasar inadvertida: por un lado significa que se ha convertido en un producto que el mercado ofrece de manera homogénea en diferentes plazas (mercantificación/*commoditization*) y, por otro, se trata de un producto al que no se le puede sacar beneficio (mercantilización / *commodification*).

La teoría de Carr se cumple en la consolidación de este estatus infraestructural que deriva en unas tecnologías “mercantificadas”: a medida en que las TI se abaratan, se estandarizan y su uso se generaliza. A la vez, los bienes derivados de estas tecnologías (servicios de software, almacenamiento de datos e incluso la propia energía de computación) no se adquieren como el capital fijo por parte de las empresas estudiadas, sino que buscan grandes centros de datos centralizados y proporcionados como servicios en internet por un puñado de grandes proveedores. Son ellos quienes realmente ‘mercantilizan’ estas *commodities*. En este sentido, buena parte de los entrevistados dicen emplear tecnología externalizada (*infoLibre*, *La Razón*, *ABC*,

InformativosTelecinco.com y *Cuatro.com/noticias, eldiario.es*¹⁰), dependiendo en mayor o menor medida de otras empresas para cuestiones como el desarrollo del CMS, soporte técnico y mantenimiento, *hosting*, infografía, servicios para iPhones, iPad o tablets, moderación de comentarios, etc. Solo *lainformación.com* parece considerar el disponer de tecnología propia un punto fuerte de su medio.

El ciberperiodismo se apoya en el concepto de computación en la nube, de tal forma que para investigadores como Fondevila i Gascón (2010) se puede hablar verdaderamente de *cloud journalism*. Evidentemente el uso de sistemas de gestión de contenidos –conocidos por las siglas CMS: *Content Management System*– implica un nuevo modelo de funcionamiento que precisa de una infraestructura de *cloud computing*, en la que “los contenidos se almacenan permanentemente en servidores de internet” (Fondevila, 2010: 23). Independientemente de sus sistemas de gestión, existen en el mercado multitud de recursos en la nube entre los que destacan el empleo de discos duros virtuales para compartir archivos de diversa índole. Los más extendidos son Dropbox y Google Drive (Ortiz, 2013). Servicios de alojamiento de vídeos como Youtube o Vimeo son profusamente utilizados por los medios; YouTube resulta el más popular (la mayoría de cabeceras dispone de su propio canal), no solo por su gratuidad sino por su gran capacidad de difusión. Por ejemplo, aunque una de las secciones destacadas de la web de *El País* es “El País TV”, no por ello desdeña hacer uso de YouTube para llegar a un mayor número de usuarios. Por otra parte la abundancia de recursos gratuitos en la red, muchos de ellos libres, permiten a los medios hacer uso de herramientas de corte profesional sin necesidad de pagar licencias. Tal es el caso de programas como GIMP, que ofrece una alternativa muy válida a Photoshop.

El *software* adquirido por cibereditoriales periodísticas españolas presenta la característica de las economías de escala, lo que explica que se prefiera compartir recursos entre empresas antes que desarrollar tecnologías propias particulares. Esto ofrece racionalidad económica para explicar la centralización del suministro de TI por

¹⁰ Un caso peculiar, ya que la tecnología es ajena solo en parte al encargarse de la misma una empresa familiar (*bitban.com*) participada por el director del medio (Ignacio Escolar). De los sites entrevistados, otros ejemplos que emplean este CMS son Telecinco, Te interesa y ABC.es (http://www.bitban.com/casos_de_exito.php).

unas cuantas grandes empresas proveedoras, que son quienes pueden aprovechar al máximo estas economías de escala atendiendo a muchos clientes, independientemente de que estos se dirijan después a públicos parecidos y en el mismo mercado. El *hardware*, por su parte, no se considera un hándicap en la inversión empresarial pues resulta comparativamente barato y que, para la ofimática, funciona con estándares que suministra un mercado potencialmente universalizado con servicios de *software* propietarios (principalmente Microsoft o Apple).

El negocio de la información *online* se ha de desarrollar en la gran red de internet. Las penalizaciones por abandonar los estándares impuestos por unos pocos proveedores se vuelven tan elevadas que se descartan a priori en la mayoría de los casos. Todos aspiran a todas las tecnologías de distribución, aunque se observa que gran parte de los encuestados no conoce el tema a fondo. Los periodistas tradicionales han realizado un gran esfuerzo por ponerse al día en temas de TI, sobre todo los que, como en los casos analizados, se han enfrentado al novedoso mundo de internet. Sin embargo, se percibe que, para muchos de los encuestados, la tecnología es algo lejano de lo que hay que hablar con ‘los de sistemas’ o con los redactores especializados. Es en palabras de Umberto Eco, la “magia moderna”. Aunque cada vez es más importante en el quehacer periodístico, no se sabe explicar su funcionamiento. Sólo importa el *plug & play*, que al apretar el botón, la máquina funcione.

Esto explica la poca importancia concedida al SEO, generalmente considerado una “tarea pendiente”. Si bien se tiene constancia de que mucho tráfico proviene de buscadores, la mayoría de los entrevistados (con la excepción de *The Huffington Post* español y *lainformacion.com*) dice cuidar este factor sin obsesionarse –salvo alguna excepción como *Materia* que reconoce no atender al SEO y escribir para su público, no para conseguir mayor posicionamiento–, atendiendo a criterios informativos. Se infiere un cierto temor a desvirtuar la información en pro del posicionamiento a corto plazo. También se reconoce la necesidad de que los periodistas que trabajan en los medios estén formados en SEO. En este sentido *Materia* constituye un caso atípico al

La subyacente propensión a que se trate como *commodity*, con la estandarización tecnológica explicada, priva a los medios de modos significativos de diferenciar

cualitativamente sus productos de los de los competidores. Sin embargo, ofrece un abaratamiento significativo de costes frente a lo que significaba el papel y supone una simplificación tan importante del proceso de producción *online* que acerca de manera desconocida hasta ahora a las grandes empresas sustentadas por grandes capitales a las pequeñas agrupaciones de redactores.

Interacción con las audiencias

La web 2.0 posibilitó que cualquier internauta fuese creador de contenidos. Se le llamó ‘prosumer’ una mezcla de consumidor y productor. La producción de información se vio sumida en un proceso democratizador que avivó en los medios “tradicionales” el miedo al intrusismo profesional; temor que a su vez se vio seguido del “intrusismo de los medios” en la blogosfera, un apoderamiento de modelos que busca aquella conexión fresca, espontánea, casi visceral con la audiencia que se suponía al blog de éxito (Noguera Vivo, 2008). Un buen ejemplo de ello es la propuesta de Arianne Huffington¹¹ o cómo un número ingente de blogueros pueden llegar a sostener un “nuevo medio” galardonado con un premio Pulitzer.

La red es social, es, como decíamos anteriormente, un espacio de conversación. Es por ello que “la puesta en marcha de espacios de participación marca la última gran tendencia en la evolución del periodismo digital” (Masip et al., 2010: 570). Conceptos relacionados con esta cuestión, como el periodismo participativo o el periodismo ciudadano, suscitan las reservas de los medios y de los periodistas ante la posible falta de calidad de la aportación de contenidos por parte de la audiencia (Masip et al., 2010).

Inmersos en esta efervescencia tecnológica, los medios de comunicación se enfrentan a una crisis de identidad sin perder de vista la batalla por la audiencia, especialmente aquella que va a garantizar su sostenibilidad. Como muestra un reciente estudio de Casero-Ripollés (2012), los lectores más jóvenes (aquellos que oscilan entre los 16 y los 30 años) están distanciados de la prensa escrita y optan por acceder a la información a través de otras vías, principalmente las redes sociales que “proporcionan un sentido de pertenencia a una comunidad, a un entorno donde el usuario se siente parte integrante”

¹¹ El *Huffington Post*, nacido en 2005 en Estados Unidos. La versión en español (con la participación de Prisa del 50 por ciento) nació en junio de 2012, dirigida por Monserrat Domínguez.

(Gómez-Borrero, 2010: 169), sin duda una de las razones de su éxito. Por otro lado del mencionado estudio de Casero-Ripollés también se deduce que la preferencia por un soporte u otro es una cuestión de edad: el acceso a los diarios digitales pasa de un 44,6 por ciento entre los jóvenes de 16-17 años a un 76,1 por ciento entre los jóvenes de 23 años en adelante.

Si bien “en 2008 todavía ninguno de los diarios digitales españoles se había vinculado a redes sociales” (Campos Freire, 2010: 19), esta situación ha evolucionado a una creciente interactividad de los medios con los usuarios a través de las redes sociales y otros mecanismos creados a tal efecto. Cada vez más “los consumidores se convierten en productores, no sólo de atención (generación de audiencia) sino también de información, comunicación y otros contenidos de ocio o conocimiento. No se trata de receptores de un producto sino de usuarios de un servicio en el que desean intervenir” (Campos Freire, 2010: 19). O, empleando el término acuñado por Jean Cloutier, de “emirecs” o emisores-receptores al mismo tiempo (Cebrián Herreros, 2008), al trastocarse los roles tradicionales en virtud de la interactividad propiciada por internet. Una interactividad que funciona a varios frentes (Masip et al., 2010), entre el lector y el contenido (tanto ajeno como propio) y entre “emirecs”.

Conviene advertir del riesgo de la interactividad, ya que según se muestra en un estudio reciente (Anderson et al., 2014) los comentarios maliciosos tienen una influencia patente en el resto de los lectores, sesgando la percepción de la noticia o del artículo en cuestión en virtud de un “efecto desagradable” (“*nasty effect*”). Cuando la conversación, el intercambio, la discusión y el debate en la red son sustituidos por la calumnia, el insulto, el desprestigio o la humillación se muestra la cara más oscura de la interactividad entre “emirecs”. Cualquiera que navegue por internet puede ser testigo de los efectos insidiosos de los llamados “trolls”, consagrados a sembrar la discordia aprovechando todos los mecanismos implementados por los medios para establecer comunicación y fomentar la participación de los lectores (eblogs, foros y, por supuesto, los comentarios de las noticias). La interacción con el usuario, demandada por los internautas, es lo que ha posibilitado que los medios hayan “pasado de de ser simples proveedores de información a intentar convertirse en comunidades online, convencidos

de que esta estrategia es una vía eficaz para incrementar el número de usuarios y fidelizar a su público” (Masip, 2011: 106).

En ese sentido, una de las disyuntivas que se plantea a los medios en la red es si es conveniente habilitar la opción de “comentarios” en las publicaciones y, de estar estos permitidos, en qué condiciones y por cuánto tiempo. La mayoría de medios entrevistados establecen unos términos de uso que deben ser aceptadas por el usuario y requieren como paso previo la creación de una cuenta, un proceso normalmente gratuito en el que el usuario debe facilitar algunos datos personales (entre ellos una cuenta válida de correo electrónico). No obstante estos sistemas automáticos de registro tienen siempre limitaciones. Resulta destacable entre los medios entrevistados por su excepcionalidad la medida que tomó *Libertad Digital* en septiembre de 2006: un servicio de autenticación de usuarios vía SMS, de tal forma que aquel que quisiera darse de alta en su web –por ejemplo, para participar en blogs o en foros– debía introducir su número de teléfono móvil y abonar el coste estipulado¹². Hace tiempo que esta medida dejó de aplicarse, por lo que actualmente el alta como usuario es gratuita¹³; por otro lado, para hacer comentarios en las noticias de *Libertad Digital* solo basta con tener un perfil de Facebook.

Del mismo modo, los medios entrevistados coinciden en señalar la dificultad y el tiempo que entraña la labor de control y moderación de comentarios, lamentando las debilidades de los sistemas automáticos de filtrado. Es por ello que abundan los sistemas híbridos. Por ejemplo *Eldiario.es* tiene un sistema de metamoderación pero en la práctica son los propios lectores del medio quienes actúan como moderadores, asignando votos negativos y ocultando los comentarios considerados ofensivos. La versión española de *The Huffington Post* apuesta fuertemente la participación de los

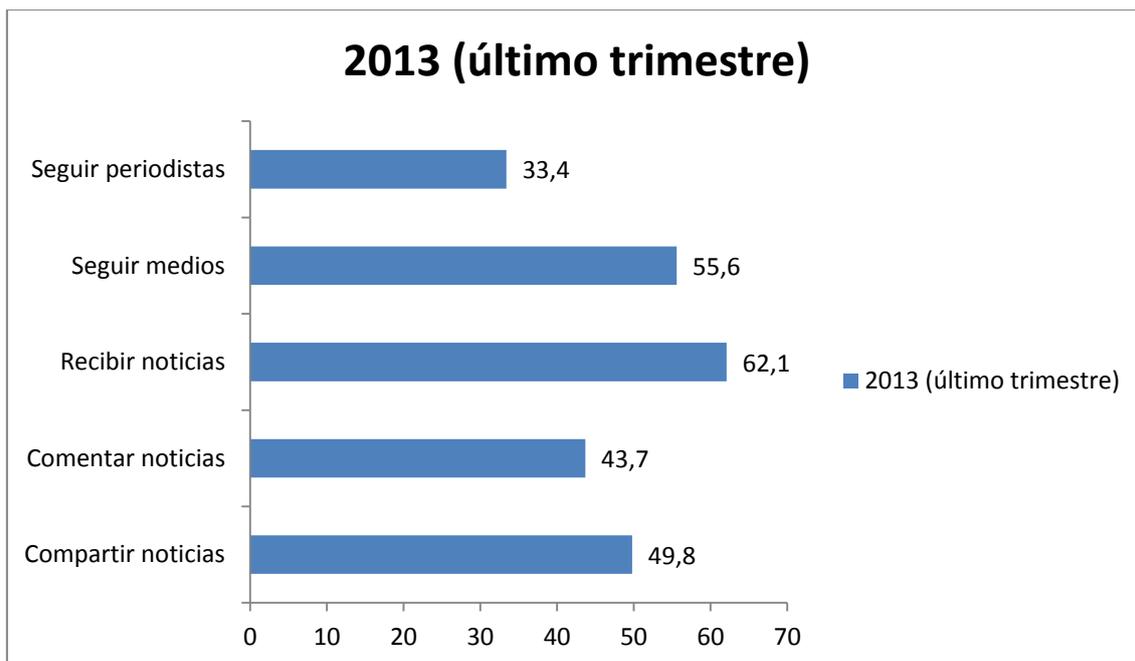
¹² Como todavía se comenta en un enlace, “Hasta el 1 de Septiembre de 2006, *Libertad Digital* permitía a los usuarios registrarse de forma gratuita, siempre que tuvieran una dirección de email válida. Lamentablemente, muchos usuarios aprovechaban esta circunstancia para darse de alta de forma persistente, y malintencionadamente vampirizar nuestros recursos. Por ese motivo, *Libertad Digital* ha decidido emplear el teléfono móvil como forma de autenticación” (<http://www.libertaddigital.com/soporte/hdesk.php?action=view&id=127>).

¹³ Pese a ello, se sigue especificando que para darse de alta solo es necesario “un teléfono móvil y una dirección de email”, aunque en la práctica el número del teléfono móvil ya no se solicita (<http://www.libertaddigital.com/suscripciones/>).

usuarios en la moderación estableciendo una serie de distintivos sociales (“medallas”) mediante los cuales reconocen y premian dicha labor. Se considera esencial permitir al usuario expresar su opinión –tal es el caso de un medio especializado en como *Materia*, en el que en alguna ocasión aseguran haber cambiado piezas tras comprobar la veracidad de puntualizaciones efectuadas en los comentarios–, aunque también suele considerarse vital borrar los comentarios ofensivos por una cuestión de imagen y también de responsabilidad legal (esto es, las consecuencias legales que puedan tener la publicación de comentarios que presenten difamaciones o injurias, discursos homófobos, sexistas o racistas, enaltecimiento del terrorismo o de la violencia, etc.). Algunos medios como *Materia*, *La Razón* o *The Huffington Post* disponen de sistemas de gestión de comentarios externos (los dos primeros Disqus y el tercero Interactora). Dependiendo de la magnitud del medio puede ser posible autorizar o rechazar los comentarios uno a uno de forma manual (caso de *La Marea*). *Libertad Digital* opta por aprovechar los sistemas de filtrado de Facebook ya que los comentarios se realizan a través de dicha red social. Vincular la cuenta de Facebook a la cuenta del medio en cuestión es un recurso muy habitual y medios como *The Huffington Post* lo exigen para poder comentar en el sitio.

El papel de las redes sociales como lugar de encuentro y escenario de debate entre medios y usuarios no es nada desdeñable, por no hablar de los lectores que pueden llegar al medio a través de dichas redes (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Uso de redes sociales en relación con medios de comunicación



Elaboración propia a partir de datos de AIMC (2014: 103-104).

Digital sí, pero sobre todo móvil

La imparable evolución de la telefonía supone un nuevo reto para la prensa digital: la convergencia multiplataforma (Carvajal, 2012). Los medios se ven en la necesidad de adaptarse a la demanda de los lectores que desean acceder a la información a través de múltiples plataformas de distribución, entre ellas los dispositivos móviles. Pero tener constancia de ello no es suficiente para organizar estrategias de negocio. Los análisis de mercado se suceden y permiten conocer cuáles son los dispositivos preferidos por los usuarios para acceder a la información. Y así, ahora que sabemos que los teléfonos inteligentes son un objetivo prioritario para los periodistas. Casi sin darnos cuenta hemos pasado de un razonamiento *digital first* a otro *mobil first*.

En España el fenómeno es más acusado. El móvil ha desbancado ya a cualquier otro dispositivo para conectarse a internet (AIMC, 2014). El mercado ofrece tarifas planas de telefonía con ofertas para los clientes que incluyen *smartphones* de última generación. A la vez, se generaliza el uso de WiFi en lugares públicos. La penetración ha sido tan exitosa que supera la media europea y es, sorprendentemente, mayor que en países de

nuestro entorno como Francia, Reino Unido o Alemania¹⁴. Su número ya roza los 28 millones. En general, en los hábitos de consumo en la red, gana puestos la navegación a través de móviles y tablets (ver Gráfico 2), si bien en cuanto a los equipos empleados para leer noticias el ordenador todavía sigue estando en primera línea (ver Gráfico 3).

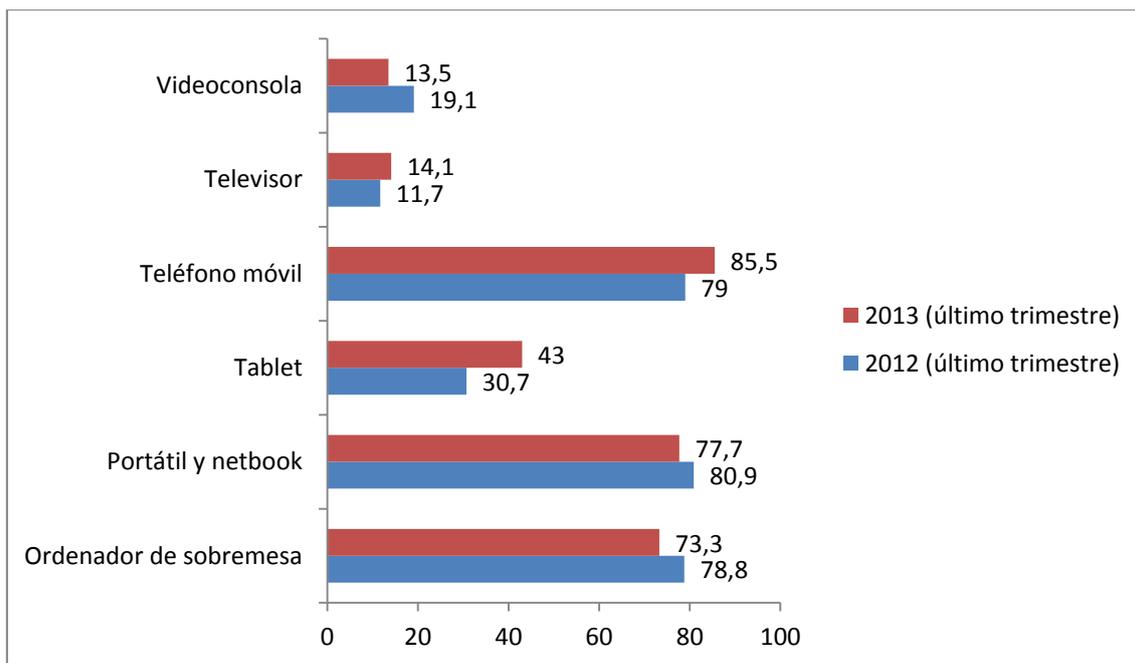
Atentos al mercado, los diarios españoles han recibido el mensaje de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación con la confirmación de que, para navegar, el móvil supera claramente al PC de sobremesa y al portátil. Además, los estudios muestran que el 55 por ciento de los usuarios los utilizan para informarse y que las tabletas prosiguen su crecimiento, aunque éste no sea tan espectacular como se preveía (ya son 7,5 millones). La prensa continúa su descenso en números totales; si bien se mantiene una lectura dual papel-internet entre casi la mitad de los 24.000 usuarios avanzados encuestados. La gran novedad es que la lectura electrónica ya es predominante. Según la AIMC, el incremento con respecto al año anterior es apreciable en todos los dispositivos¹⁵. Y sólo hemos asistido al principio del ‘gran cambio’. Internet es la única plataforma en la que crece la inversión publicitaria¹⁶.

Gráfico 2. Navegación en internet: equipos de acceso empleados (puede haber más de un equipo por navegante)

¹⁴ El estudio *Communications, Media & Technology. Informe 2013*, publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR) en colaboración con la Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, de las Tecnologías de la Información y Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los Contenidos Digitales (AMETIC). Recuperado de http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture-MWW-2013-Portada.pdf

¹⁵ La encuesta *16º Navegantes en la Red* fue presentada por AIMC en Madrid el 27 de febrero de 2014. El resumen de sus principales resultados está disponible en: <http://download.aimc.es/aimc/J5d8yg/macro2013701.pdf>

¹⁶ Según el *Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2014* de Infoadex, la red es el segundo mercado en inversión publicitaria. Internet, que contabiliza tabletas, móviles y demás dispositivos, aunque no buscadores, recibió el año pasado 896 millones de euros, y ya cuenta con una cuota del mercado del 21por ciento.



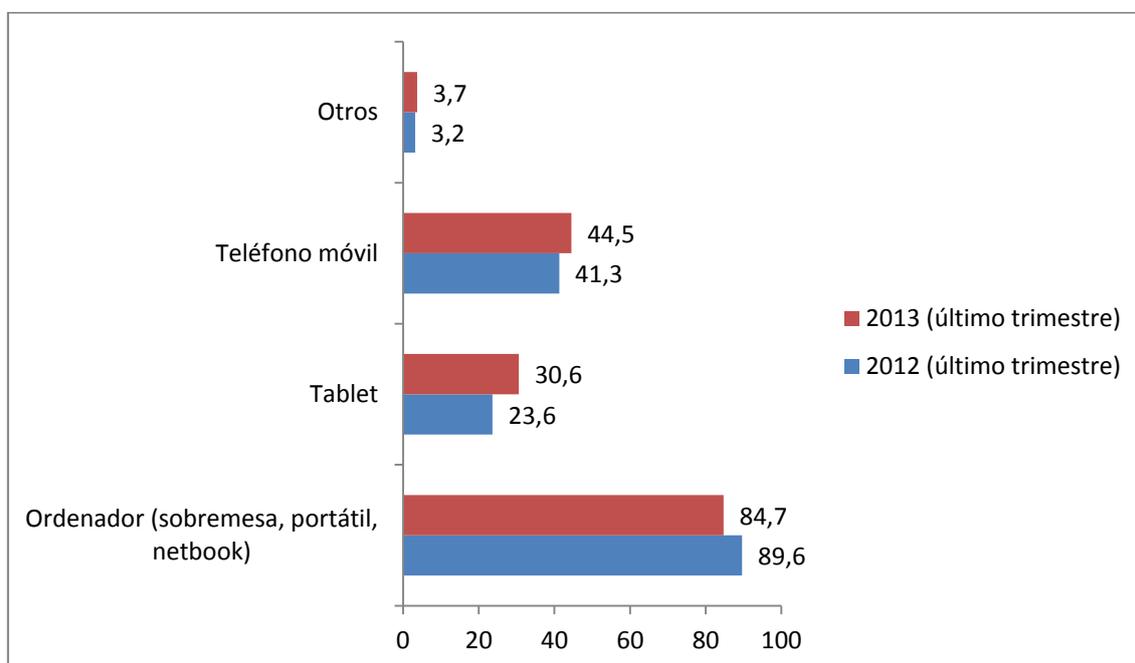
Elaboración propia a partir de datos de AIMC (2014: 18).

Según el Instituto Nacional de Estadística (2013), el 73,4 por ciento de los hogares que cuentan con al menos un miembro entre 16 y 74 años dispone de algún tipo de ordenador –de ellos, el 16,3 por ciento se trata de tablets– y el 69,8 por ciento tiene acceso a internet, datos que se pueden poner en relación con los anteriormente plasmados por la AEDE en su libro blanco de la prensa diaria (2012). Si bien se refleja un aumento moderado frente a años anteriores, se sigue poniendo de relieve la existencia de una brecha digital en la población. Son datos que no parecen suficientes para un mercado que está buscando desesperadamente soluciones que compensen el desplome de los ingresos.

El auge de los dispositivos móviles mueve a los responsables de los medios a adaptarse tecnológicamente. Por un lado ha afectado al diseño de las páginas web, que debe poderse adaptar a los distintos tamaños de pantalla, sea utilizando un diseño único “responsivo” (Responsive Web Design o RWD) o diseños adaptables destinados a los diferentes dispositivos (diseño web adaptativo o AWD, por sus siglas en inglés). Este segundo tipo ha fomentado la creación de aplicaciones para móviles específicas para Apple, Android, etc. Todas las cabeceras se han lanzado a la carrera a desarrollar la suya

propia. Pero no es una solución razonable a largo plazo. Los responsables de *Eldiario.es* han sido los primeros en anunciar que van a implementar el RWD en su página web.

Gráfico 3. Equipos empleados para leer periódicos *online*



Elaboración propia a partir de datos de AIMC (2014: 51).

El RDW es un buen ejemplo del frenesí tecnológico. Se presenta como una innovación muy atractiva que responde a un problema planteado con seriedad por los programadores: nos estamos centrando más en la plataforma que en el contenido. La idea de un diseño web “responsivo”, que detecte, responda y se adapte a todo tipo de pantalla o tamaño de dispositivo, sea éste un ordenador, un *smartphone* o una tableta resulta muy atractiva. Su éxito ha sido tan grande que, desde el principio, se vendió como una tecnología disruptiva¹⁷, una innovación que iba a conducir a la desaparición de todas las alternativas de diseño páginas web y que provocaría el replanteamiento de todas las estrategias de desarrollo de las compañías dedicadas a la comunicación.

¹⁷ El concepto de “innovación disruptiva” es relativamente nuevo. Fue introducido en 1997 por el profesor de la Harvard Business School Clayton M. Christensen en el libro *The innovators dilemma*, aunque lo había utilizado antes en sus artículos. Ejemplos disruptivos en la historia son la agricultura frente a la caza, la imprenta frente a los copistas o el ordenador frente a la máquina de escribir.

Eldiario.es sigue la senda que han marcado ya en el panorama internacional cabeceras de tanto peso como *The Guardian*, *Time*, *BBC* o *CNN*, que ya han dado pasos hacia el RDW. Al mismo tiempo se escuchan voces cualificadas que hablan de inconvenientes y piden calma antes de realizar inversiones en este campo. El Centro Digital del Instituto de Prensa de la SIP (Sociedad Interamericana de Prensa) ha tomado posición ante el auge del diseño responsivo y pide cautela, porque como reza el refrán no es oro todo lo que reluce. La experiencia de *The Boston Globe*, el primer gran diario que adoptó el RWD muestra pros y contras de este tipo de diseño. Por una parte, con una única plantilla ofrece muchas experiencias de lectura en cualquier dispositivo, sea este móvil o fijo y tenga una pantalla en horizontal o en vertical. Sin embargo, no todos los aparatos son compatibles con esta tecnología, tan solo los de última generación. Los editores han de pensar en ello si no quieren dejar fuera de su audiencia a quienes no han actualizado su teléfono inteligente o su tableta. Además, requiere programadores más capacitados y potencialmente podría resultar una experiencia negativa, ya que altera la jerarquización de las noticias prevista en un primer momento para condicionarla a una mejor visualización en el dispositivo final. Con ello se puede perder parte de la información en el camino. Por si fuera poco, la publicidad también puede cambiar y, aunque hay fórmulas para evitarlo, anuncios contratados como preferentes pueden dejar de serlo. Lo mejor, aparte de la comodidad de un único diseño para todas las pantallas, es que ofrece un buen posicionamiento en los buscadores, pues al usar una sola URL simplifica la navegación. Esto supone un ahorro de recursos, mayor comodidad para el lector.

El RWD es el mejor ejemplo del reto a que están sometidas las empresas periodísticas en la red. El juego de prueba-error es continuo. Los formatos de pantalla se han visto sometidos a muchos cambios. También su programación, algo muy lejano a los conocimientos del periodista e incluso del diseñador medio. Hemos visto como ha evolucionado el HTML y durante un tiempo preconizamos “la revolución del flash” que nunca se produjo. Los gráficos y diseños más innovadores parecía que se tenían que hacer con este software que permite crear animaciones vectoriales.

Los directivos no pueden esperar a que los datos confirmen la bondad de sus decisiones. En este contexto, declarar que lo móvil es prioritario (*first*) parece tan arbitrario como decir que lo son las aplicaciones para iPad y otras tabletas (García, 2012). La tecnología

muta. Nadie sabe si el movimiento hacia los *smartphones* será permanente. Puede que mañana aparezca otra pantalla definitiva. Pero, en la escena digital, el espectáculo debe continuar. Algunos medios han desarrollado aplicaciones de pago para móviles, como por ejemplo *The Guardian*. Por su parte el grupo News Corporation de Rupert Murdoch lanzó en febrero de 2011 *The Daily*, un diario para iPad gratuito, financiado con publicidad, que no tuvo éxito y finalmente desapareció en diciembre de 2012 (Varela, 2012).

CAPÍTULO 6

PUBLICIDAD

Lidia Maestro Espínola

La Publicidad

La gestión de la publicidad se ha convertido en una pieza clave para el desarrollo estratégico de la prensa. Mientras que la industria periodística se sustentaba bajo un modelo dual de financiación, con la llegada de las ediciones digitales el modelo que se ha impuesto se basa, fundamentalmente, en la comercialización de espacios publicitarios. Lo que no podemos obviar es que los tiempos en los que los ingresos publicitarios fluían de una manera sencilla pertenecen ya al pasado (Díaz Nosty, 2013).

Del mismo modo, que los medios han visto en internet una apertura hacia nuevos lectores, *la publicidad ha encontrado en la red un nuevo canal.* En concreto, ha permitido multiplicar las opciones para transmitir sus mensajes, que ahora pueden llegar, bajo diferentes formatos, a múltiples soportes. Esta idea implica la necesaria correlación entre la comunicación comercial y los diversos soportes de distribución.

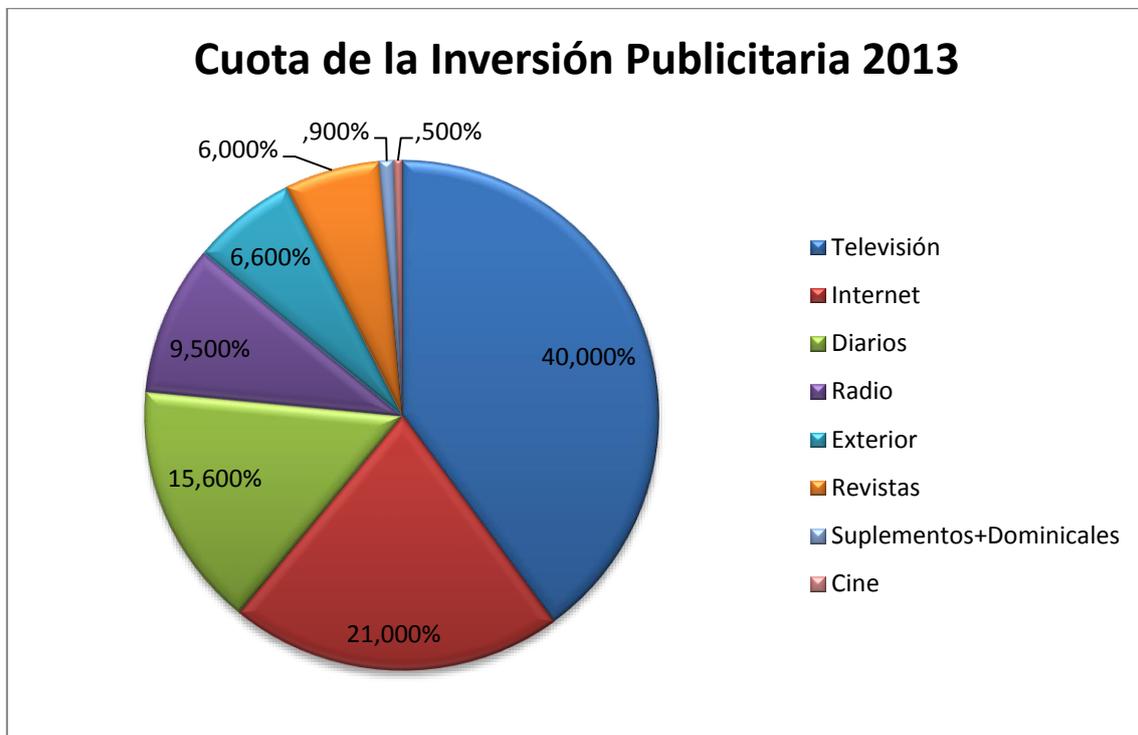
El esquema tradicional que la publicidad gestionó durante décadas está experimentando una eclosión que afecta a todas sus fases. En la realidad mediática actual, encontramos nuevos medios y públicos que han roto la cadena de valor donde antes el anunciante saturaba los espacios intentando llegar de cualquier manera a los consumidores. *Las nuevas oportunidades que se le presentan a anunciantes y usuarios han provocado un proceso de adaptación de las empresas periodísticas que deberán ahora reinventar la manera de gestionar la publicidad que las sustenta.* La aparición de públicos más activos y el desarrollo tecnológico obligan a “crear productos de comunicación para provocar una respuesta activa por parte del consumidor; que sea él mismo quien demande o solicite contenidos en los que la intencionalidad publicitaria no sea interpretada como una molestia... donde el espacio no se vea saturado por mensajes de muy parecida naturaleza” (Del Pino y Galán, 2010:56).

En poco más de una década, la inversión de publicidad digital ha pasado de ser irrelevante a mantener un crecimiento constante y único, en estos momentos de crisis. Así, en mercados de referencia como Estados Unidos o Inglaterra, la red ya se ha convertido en el primer medio publicitario. En España, los datos de distribución de la inversión publicitaria en medios convencionales durante el año 2012 dibujan un nuevo

panorama. Por primera vez, se ha visto superada la cifra que recogen los diarios por la que llega a la esfera digital. La inversión digital, según datos de Infoadex, supone ya el 19,1% frente al 16,5% que han conseguido recaudar los diarios en 2012 y 21% frente al 15,6% en 2013.

Gráfico Nº 1: Distribución del mercado de la publicidad de medios convencionales

Fuente: Infoadex 2014



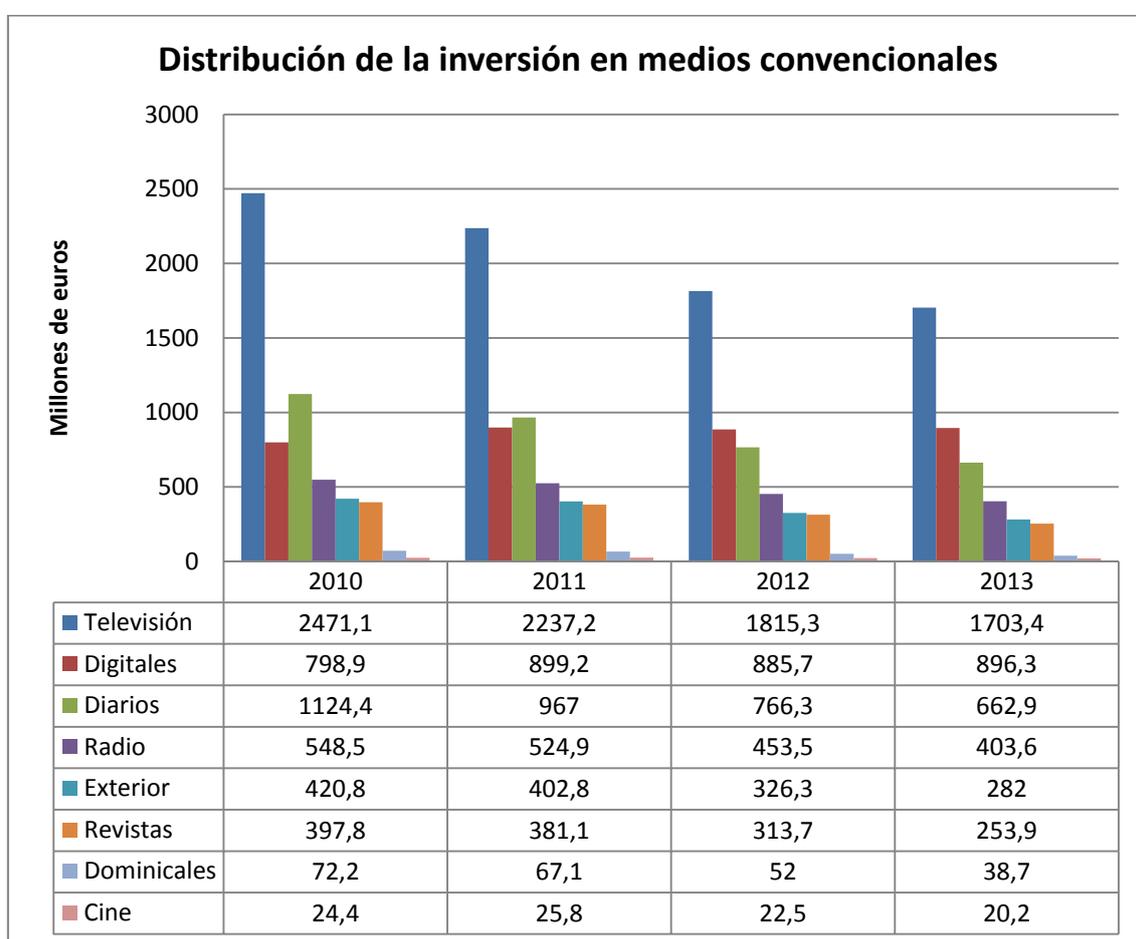
Cuadro Nº 1: Variación inversión publicitaria por medios 2012-2013

| Televisión | Internet | Diarios | Radio | Exterior | Revistas | Supl.+ Dominicales | Cine | Total medios |
|------------|----------|---------|-------|----------|----------|-----------------------|------|-----------------|
| 1% | 2% | -0,9% | 0,1% | 0,1% | -0,6% | -0,1% | 0,1% | -4% |

Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex e IAB Spain

Los diarios se han visto relegados al tercer lugar en captación de la inversión publicitaria con una cifra de 766,3 millones de euros de inversión en 2012. Esto supone una pérdida de algo más del 20% de la inversión que se ha incrementado en 2013 donde se ha alcanzado la cifra de 662,9 millones de euros. Sin embargo los soportes digitales pese al retroceso que han sufrido en inversión del 1,5% entre 2011 y 2012, en el último ejercicio han conseguido mantener la segunda posición y alcanzar la cifra de 896,3 millones de euros.

Gráfico Nº2: Evolución de la inversión publicitaria 2010-2013



Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex y IAB Spain

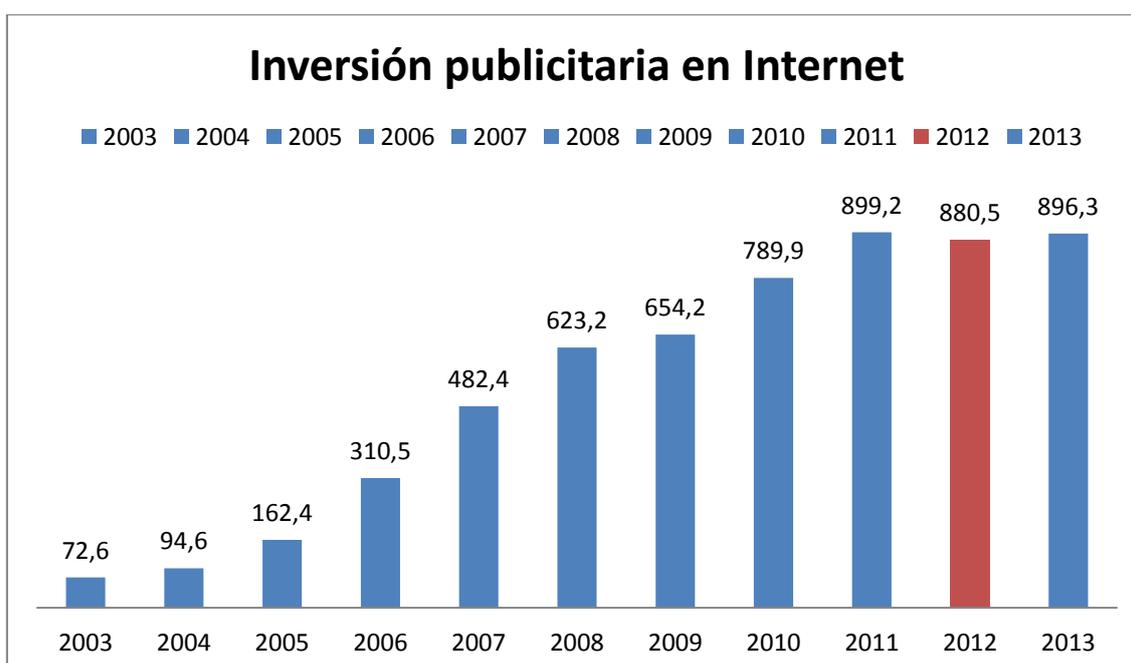
Cuadro Nº 2: Variación inversión publicitaria por medios 2012-2013 (en millones de euros).

| Televisión | Internet | Diarios | Radio | Exterior | Revistas | Supl.+ Dominicales | Cine | Total medios |
|------------|----------|---------|-------|----------|----------|-----------------------|------|-----------------|
| 59,5 | 15,8 | -103,4 | -49,9 | -44,3 | -59,8 | -13,3 | -2,3 | -4% |

Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex e IAB Spain

El crecimiento es constante. Ha pasado del 2,4% de la inversión en digital existente en el año 2005 al 21% en el año 2013. Este incremento, frente a la contracción que experimentan el resto de medios, se debe al aumento sostenido de usuarios y del tiempo de dedicación de éstos. *Pese a todo, encontramos una paradoja propia del medio: el desfase entre los datos de audiencia y la inversión publicitaria.*

Gráfico Nº 3: Evolución de la inversión en Internet



Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex y IAB Spain

Este fenómeno se hace evidente en las cabeceras de diarios on line, que se han convertido en uno de los principales sitios de visitas de los usuarios, si bien sus niveles de ingresos publicitarios no se correlacionan de manera proporcional como tradicionalmente lo hacían. La pérdida de la inversión publicitaria que se dirige a los diarios sigue una pérdida constante. Las cifras que captan las ediciones digitales no consiguen suplir las pérdidas que acumulan las cabeceras *offline*.

Gráfico Nº4: Evolución de la inversión publicitaria en diarios



Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex y IAB Spain

En total, la inversión en publicidad digital en 2013 ascendió a 878,4 m/€ que se reparte en un 94,8% al canal de Internet, un 4,5% en el móvil y 0,7% en digital signage. En cualquier caso, conocer la cantidad que llega a cada uno de los múltiples soportes que están presentes en Internet es una tarea irrealizable en estos momentos. Sin embargo,

conocer cómo se distribuyen los ingresos de publicidad entre los diferentes formatos ayuda a los medios de comunicación a optimizar sus estrategias como soportes publicitarios. En la siguiente tabla vemos como los formatos principales varían dependiendo del soporte que finalmente los aloje.

Cuando hablamos de publicidad digital podemos diferenciar: internet desde PC o portátiles, móvil y, como última incorporación, la señalización digital (*digital signage*) que se refiere a los contenidos que se distribuyen a través de pantallas de plasma, monitores LCD o paneles de LED. Esta tecnología está sustituyendo cada vez más a la tradicional cartelería para mejorar las presentaciones y favorecer la promoción de ventas. Cada día está más presente en todo tipo de entornos y su crecimiento es relevante para el sector. Pero como vemos en la distribución de las inversiones, para cada uno de estos soportes resulta adecuado un formato determinado. De esta manera vemos como los enlaces patrocinados son los más indicados para internet en general, mientras que para el móvil resultan más efectivos los formatos gráficos.

Cuadro Nº 3. Distribución de la inversión digital



Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex y IAB Spain (2014)

Teniendo en cuenta la investigación realizada y las conclusiones a las que podemos llegar tras nuestro estudio vemos como la gestión de los diarios en cuanto a su función como soportes publicitarios no se adecua a la optimización de sus recursos. En muy pocas ocasiones vemos que se adaptan la publicidad presente dentro de las cabeceras

a cada formato. Menos aún teniendo en cuenta los criterios de eficacia que la propia distribución de la inversión indican.

Otro hecho que está estrechamente relacionado con *los fenómenos que impiden la consolidación de la publicidad interactiva: el aumento continuo de los nuevos soportes*. La competencia que antes se realizaba entre los diferentes medios se ha convertido en un proceso complejo lleno de nuevos actores como son los portales, buscadores, páginas especializadas, etc.

La capacidad de prescripción que tienen los grandes medios se ha visto mermada frente al enorme stock de espacios publicitarios. Esta situación se ha visto agudizada con la llegada de la web. 2.0 y las posibilidades abiertas en las redes sociales. Sin embargo, el dato esperanzador está en los niveles de confianza que los medios de comunicación online mantienen, donde la posición de los periódicos online es ventajosa (desatacan con un 58,1% de confianza muy buena y buena según el *Primer Estudio de Medios de Comunicación Online* de IAB Spain presentado el 2014).

Una realidad vigente es que la influencia ha bajado en Internet. Los usuarios siguen las cabeceras web, pero, como Novick indica, “el problema es que no se ha conseguido que tenga la misma influencia lo que se publica en la red que lo que se publica en el papel” (Gómez Borrero, 2010:214). La ventaja radica en la notoriedad de marca, que viene de la mano de los soportes tradicionales. *Ante la variedad de soportes el valor de la marca es determinante. El problema está en cómo se pone valor medible a los cambios provocados por la digitalización.*

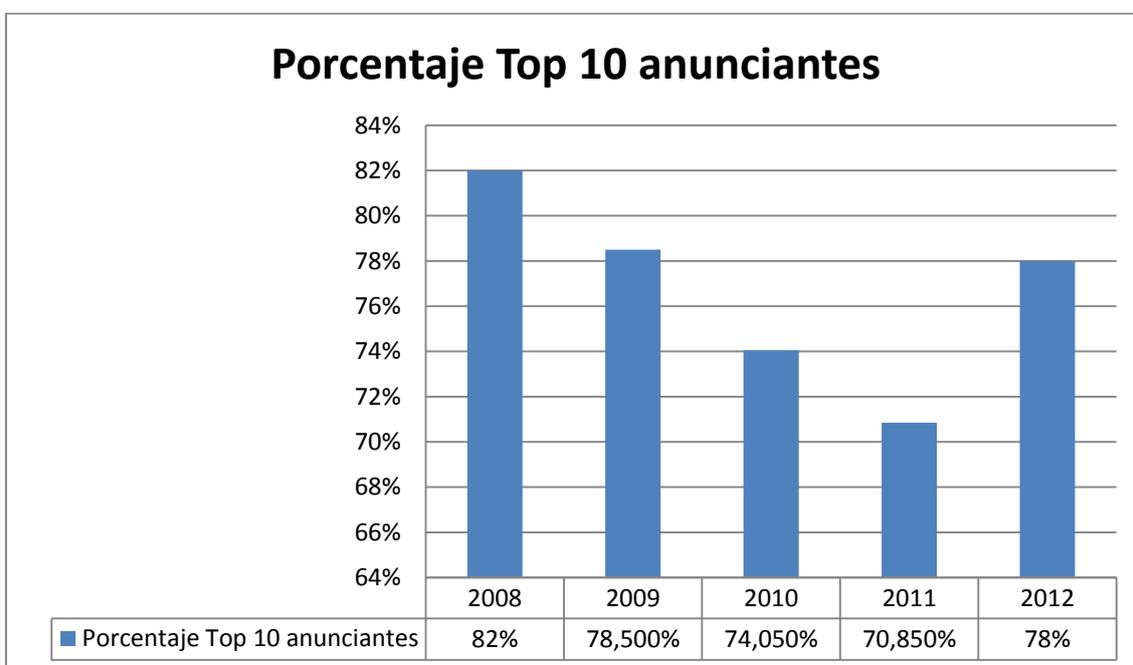
El papel de los medios como soportes publicitarios se asegura por sus elevadas audiencias. La planificación de las inversiones se articulaba a través de las mediciones y se dirigían a los medios más seguidos. De esta manera el problema de la medición digital no es un tema neutro para los medios de comunicación. Las diferencias de resultados entre unos sistemas y otros han provocado desavenencias no resueltas. Las mediciones de la audiencia tradicionales mantenían unas características que la digitalización no consigue aportar y que el mercado demanda:

- Los datos extraídos eran de tipo sindicado, destinado a múltiples clientes del mercado.

- La metodología aplicada a la medición surge del consenso establecido por las diferentes partes: anunciantes, medios y empresas de publicidad.
- Se acepta por todos una serie de mecanismos de control.

El acuerdo, presente desde 2012 y vigente hasta 2014, parecía terminar con la problemática pero en nuestras entrevistas constatamos el malestar presente en el sector.

Gráfico Nº5: Evolución de la cuota de mercado del Top 10 de anunciantes



Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex y IAB Spain

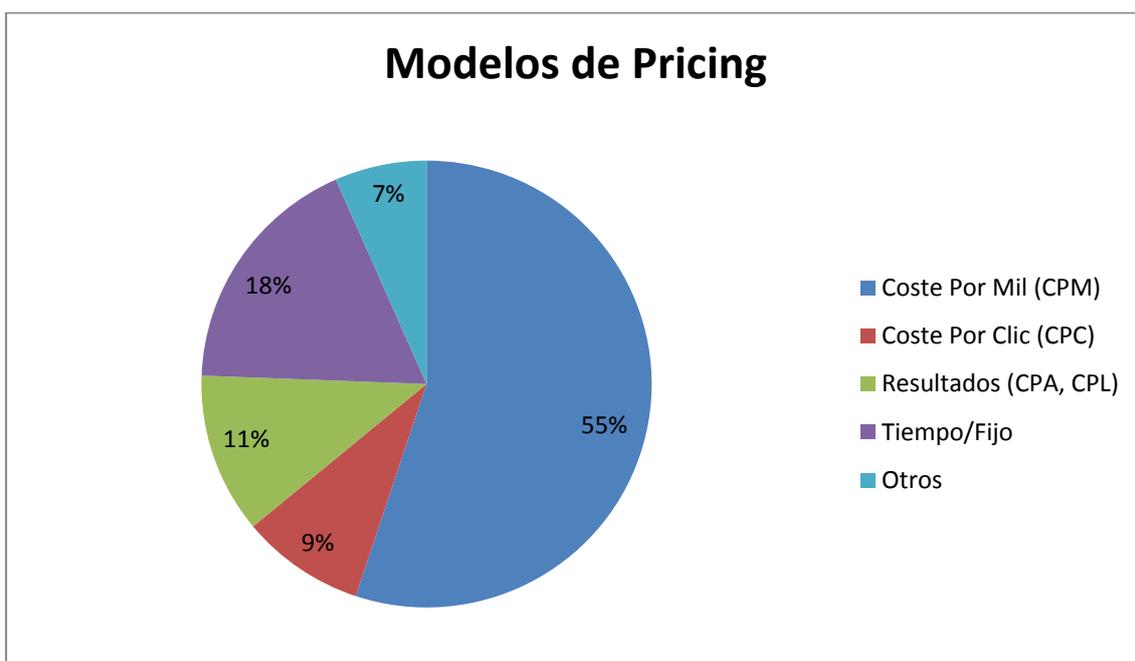
Por otro lado, en un espacio tan fragmentado en cuanto a soportes posible para planificar campañas, el nivel de concentración de los anunciantes es elevado ya que el 80% del total de la inversión digital en *Display* la realiza el Top 10 de anunciantes. Como vemos en el siguiente gráfico esta tendencia se mantiene en el tiempo. No obstante, la posibilidad de ampliar el *long tail* de anunciantes cuyo target específico está en publicaciones especializadas o contenidos concretos, es un camino que deben

aprovechar las empresas editoras. La prensa es un sector que no está acostumbrado a venderse como soporte publicitario, pero en un entorno complejo donde las campañas *cross media* están más a la orden del día deben empezar a explotar todas sus ventajas como soporte publicitario.

Los nuevos agentes ofrecen interesantes posibilidades de segmentación a partir de la selección de perfiles que los gestores de publicidad ofrecen al anunciante. Un fenómeno que ha generado un descenso en los precios y un desplazamiento del interés hacia modelos de comercialización de conversión, tipo CPA (*cost per action*), en detrimento de los que persiguen la simple exposición al usuario.

De todas formas, y pese a los esfuerzos por variar el modelo de *pricing*, tanto en inversión *Display* como en *Search*, el tipo de comercialización mayoritario es el coste por mil (CPM). Para la inversión *Display*, el 55% de la venta se hace en el modelo coste por mil, pero en el último año este formato ha disminuido un 6% en beneficio de modelos de remuneración por resultados (CPA o CPL), tiempo fijo y otros. Esta tendencia será determinante para que se valoren correctamente los soportes digitales y los diarios puedan explotar de manera óptima sus audiencias.

Gráfico Nº 6: Distribución según modelos de *pricing*



Fuente: Elaboración propia con datos Infoadex y IAB Spain (2013)

Las fórmulas de contratación de la publicidad interactiva han evolucionado de forma paralela a las métricas. Los precios para comercializar espacios publicitarios se asientan en los resultados que se podía ofrecer al anunciante. En el entorno digital, los tipos de contratación son más variados que los que encontramos en los medios tradicionales. A continuación, se detallan los modelos de contratación:

1. *Coste por Mil (CPM)*: es el sistema más extendido y consiste en pagar una cantidad por cada mil impresiones que un banner recibe. Se paga por cada visionado independientemente de si el usuario activa mediante un *click* o no el anuncio. El anunciante asume el riesgo, ya que se paga por el número de impresiones y dentro de una web pueden aparecer anuncios que pasen totalmente desapercibidos. El principio que rige esta fórmula se asemeja a la contratación tradicional por GRP. Las condiciones de contratación y el precio de tarifa de la fórmula de CPM varían en función de las variables que se acuerden:
 - El número de impresiones contratadas
 - El formato que tenga el banner contratado variará en precio del CPM en función del tamaño.
 - El soporte donde se planifiquen las impresiones influye en el precio, ya que existen soportes *Premium*. Las cabeceras de diarios a este tipo de soportes.
 - La demanda e inventario de cada sitio web; las tarifas podrán tener un mayor o menor precio dependiendo de la saturación de cada web.
 - El prestigio del anunciante y su capacidad por volumen también dictamina la tarifa y descuentos que el soporte pueda ofrecer.
 - Los objetivos de campaña también influyen a la hora de planificar la contratación.
2. *Coste por Click (CPC)*: se estipula un pago por cada banner donde el usuario hace click.. Es la modalidad más extendida pese a no ser del todo justa para los sitios porque no se paga su función como soporte. En contraprestación, la tarificación

de este modelo se incrementa con respecto al CPM. Las tarifas que se establecen para los clicks (oscilan entre 0,20€ y 10€ o más) dependen de varios factores:

- La cantidad de clicks que se contratan.
- El tamaño y características del banner que se va a emitir.
- El soporte elegido en la planificación.
- La reputación del anunciante.
- La demanda sobre un soporte y el inventario disponible.

Google utiliza este modelo para sus enlaces patrocinados expuestos en las búsquedas.

3. *Coste por Lead (CPL)*: el anunciante paga por cada usuario que, a partir de un banner, rellena un formulario con sus datos personales. Este modelo incrementa el valor porque implica al usuario. La tarifa que consigue el soporte es mucho mayor. Los parámetros que determinan las diferentes tarifas de este modelo son:

- La cantidad de información que capte el formulario determinará la tarificación.
- El sector al que pertenece la empresa que pida la información influye en la predisposición del usuario.
- La motivación que se ofrece al usuario puede ser en forma de cupones, descuentos, muestras gratuitas, etc.
- La exclusividad de un soporte puede determinar el precio del CPL.
- El volumen de contratación influye en la tarifa pactada.
- En valor de la marca anunciante.

4. *Coste por venta (CPV)*: aquí el soporte recibe una *comisión* por cada venta que se realice. El soporte tiene que asegurarse de la empresa anunciante (de sus productos, calidades, procesos de venta, atención al cliente, que se identifique el público objetivo de sus usuarios y de la marcas a la venta, etc.). La tarificación de este modelo de contratación resulta igual de variable que en el resto. Esta fórmula se recomienda cuando:

- El soporte que utilicemos esté orientado a la venta.
 - Conocer a fondo la empresa anunciadora.
 - Establecer la capacidad del público del soporte para aceptar una campaña de esta modalidad.
5. *Coste por Adquisición (CPA)*: es una modalidad que está a caballo del coste por lead o coste por venta.
 6. *Pago por Descarga (PPD)*: la tarifa se establece por las descargas que los usuarios realicen.
 7. *Pago por Visionado (PPVisionado)*: se establece el pago si se produce el visionado de un video, con normas específicas sobre cómo debe ser ese visionado, si basta con que se vea un 80% o tiene que ser completo.
 8. *Coste por mil efectivo (eCPM)*: se precisa un precio dependiendo de la efectividad conseguida. Hay que realizar el cálculo de los ingresos obtenidos o gastos totales de la campaña por el número de impresiones en miles que tuvo la misma.
 9. *Coste por click efectivo (eCPM)*: se paga según el rendimiento obtenido. Se calcula al dividir el número de clicks conseguidos entre la inversión realizada en CPM.

De igual modo, las modalidades de contratación pueden plantearse de una forma mixta con acuerdos híbridos que implican dos o más formas de pago (CPV+CPL, CPV+CPC, etc.). La tarifa final dependerá en todos los acuerdos de la capacidad negociadora del anunciante y del soporte.

En nuestra investigación hemos visto la postura de algunos diarios en su cabecera digital, como *Vocento* que pretende incrementar las tarifas de publicidad. Actualmente intentan bajar la saturación publicitaria y aumentar los precios de tarifa mejorando la efectividad. La gestión comercial errática que se ha realizado durante mucho tiempo, produce que la tarificación haya sido muy baja y las inversiones en publicidad que se conseguían fueran reducidas para la cantidad de lectores/usuarios que mantenían. Los portales de periódicos buscan ingresos a través de la puesta en marcha de diversos servicios como la asociación con redes de venta de todo tipo de productos (acuerdos

tipo *Prisa-El Corte Ingles*, *El club del vino de El País* y diferentes bodegas de renombre, *LatiendadeABC.es* y diferentes marcas acreditadas, *Shopping de El Mundo*, venta de entradas, viajes, etc.) y la comercialización de sistemas de venta de cupones descuentos (como el *ABC* y *Oferplan*). Estos últimos, según fuentes del diario manifestadas en las entrevistas realizadas, han conseguido una enorme aceptación por parte de sus lectores; *la confianza que aporta la marca se ha trasladado al servicio de compra de descuentos.*

La evolución de la comercialización de la publicidad online ha sido constante. Por un lado, han evolucionado los formatos, de sencillos banners a los conocidos como *rich media* o las fórmulas de tarificación. Sin embargo, *la mayor transformación se ha producido en la forma de realizar la compra-venta de espacios publicitarios digitales con la incorporación de los distintos sistemas de compra programática.*

El proceso de comercialización de la publicidad en el entorno digital también se ha visto acentuado por la influencia ejercida por las agencias de publicidad y centrales de medios. Con la complejidad de soportes y de metodologías de seguimiento, las agencias de medios ayudaban a los anunciantes a planificar y efectuar un seguimiento de las campañas.

Las *centrales de medios* se convirtieron en empresas tan importantes que los propios consorcios de comunicación pusieron en marcha sus propias centrales para gestionar la planificación entre sus diferentes soportes. Esta mediación se hace más importante y necesaria, si cabe, en el entorno digital. Pero la manera de trabajar de este tipo de empresas se ve afectada por varios males, entre los que destacan la *falta de transparencia y el conflicto de intereses.*

El *modus operandi* de las centrales les llevó a solicitar una comisión, tanto a los medios por volumen de campañas generadas como al anunciante por realizar sus servicios de planificación, lo que ha acabado provocando un conflicto de intereses. Al planificar una campaña, el anunciante no puede estar seguro de si los soportes elegidos son los que mejor se adecuan al público objetivo, o, por el contrario, son aquellos que ofrecen una mejor comisión a la agencia.

Con esta forma de operar y los programas que utilizan para hacer la planificación, los medios más humildes, que no tienen capacidad de gestión, pueden quedarse incluso fuera del sistema con el que se diseñan las campañas.

Uno de los datos más relevantes que aporta la investigación es la falta de inclusión de algunos “pure players” en estos programas. En algunos casos, ni siquiera están presentes en las mediciones de audiencia de ComScore, lo que impide que sean soportes que se incluyan en alguna planificación.

Este hecho es determinante para la viabilidad de las cabeceras digitales, ya que según los datos generados en nuestra investigación, más del 70% de las cabeceras estudiadas mantienen un modelo de negocio basado exclusivamente en ingresos publicitarios, y el resto, responden a modelos mixtos donde el mayor peso mayor recae también en la publicidad. Todas las entrevistas realizadas ponen en evidencia la preocupación y experimentación que se está llevando a cabo sobre diferentes modelos de ingresos.

La falta de transparencia se ha visto incrementada en la publicidad que llega a internet, donde interlocutores como Google y Facebook adquieren casi toda la inversión y dominan el mercado. Estudios recientes cifran en más de un 80% los ingresos publicitarios que acaparan Google y sus diferentes plataformas. La planificación en este tipo de soportes no es la más rentable para la agencia, y además requiere un alto nivel de conocimiento y una constante adaptación. Estos sistemas que manejan una infinidad de métricas y precios más transparentes ofrecen un mayor control de la campaña al anunciante. La metodología comercial desarrollada por los nuevos agentes digitales está más enfocada al cliente final: orientación estratégica, que deben asumir todos los implicados en el mercado de los contenidos digitales.

Este panorama, se ve finalmente reforzado por las dificultades que se están originando para asignar el valor de los impactos publicitarios ante la falta de criterios unificadores de medición de audiencias. En este sentido, cobra una importancia relevante la necesidad de revisar los principios de rentabilidad y eficacia en el nuevo entorno digital. Las oportunidades que se abren ante la gran información que generan los usuarios y las nuevas prácticas publicitarias que se pueden llevar a cabo en este entorno, imponen la necesidad de revisar estos principios para que se pueda mejorar la comercialización.

En los momentos actuales donde son muchas las voces que hablan de un futuro solo digital del periodismo, la pertinencia de estudios que manifiesten la importancia económica de este parámetro cobra especial relevancia. La necesidad de conocer mejor sus características, deficiencias y consecuencias es fundamental para que mejoren los ingresos que aporta la publicidad interactiva.

Sin embargo, pese a la significación creciente de la temática planteada, son escasos los estudios realizados. Los datos obtenidos en la primera fase de la investigación corroboran la relevancia que adquiere el fenómeno y la necesidad de mejorar el marco teórico que parte de una praxis en continua evolución. *De esta forma, aumentar el conocimiento de esta disciplina por parte de todos los actores que en ella intervienen será determinante para la viabilidad económica que tanto ansia el sector.*

CAPÍTULO 7

REPUTACIÓN Y MARCA

José Fernández-Beaumont

Reputación y Marca

La reputación *online* o de los medios digitales puede entenderse como "la construcción social alrededor de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia que se tiene de ese medio en la red". Además, la reputación está íntimamente relacionada con la marca,

que se presenta como un soporte de carácter más material y operativo que ayuda a la construcción de la reputación.

Conviene tener en cuenta desde el principio de éste y de cualquier proceso de análisis que *la reputación sólo es parcialmente controlable, ya que se crea y recrea a partir de las percepciones que conforman un estado de opinión, consideración y valoración de otros, y a partir de las decisiones y comportamientos ético-morales y/o profesionales de quienes trabajan en el medio.*

Se supone que a través de Internet se potencian determinados aspectos de la reputación. Por ejemplo, la consideración de reputación como una construcción social, un producto creado y acumulado de forma colectiva y que de manera inevitable tiene efectos positivos o negativos sobre un público cada vez más numeroso que accede al mundo digital. Teóricos de la comunicación, científicos sociales y profesionales del marketing ponen de manifiesto cada vez con más datos empíricos la influencia y el impacto que tiene Internet y su plasmación en las redes sociales en la construcción de la reputación.

Debido precisamente a la enorme capacidad expansiva y a las posibilidades de participación de los públicos a través de estas redes sociales, las menciones positivas o negativas sobre un determinado medio o asunto pueden alcanzar gran visibilidad en la red en un corto período de tiempo. Al estar fácilmente accesible, la reputación puede construirse desde una multiplicidad de fuentes y ser utilizada por otros muchos usuarios para realizar juicios de valor. Así, lo que antes podía quedar en un entorno social reducido ahora se distribuye de forma masiva y puede alcanzar grandes cotas de difusión mediáticas (Wikipedia).

El análisis de la reputación de los medios on line suele acometerse, al igual que en la reputación de los medios tradicionales, desde las relaciones públicas y la gestión de la marca, en definitiva, desde la comunicación corporativa. Pero la complejidad que ha arrastrado la nueva comunicación en red ha propiciado la creación de figuras o agentes profesionales como el *community manager* o responsable de comunidad, encargado de

gestionar profesionalmente los aspectos relacionados con la presencia en redes y medios sociales, y por lo tanto, vinculado a la construcción y mantenimiento de la reputación online. También se pueden citar en este apartado los *Search Engine Reputation Management* referidos a la reputación en los buscadores.

Esta moderna e inacabada figura ha asumido el *Online Reputation Management* o *Gestión de la Reputación OnLine*, lo que supone en la práctica el conocimiento, seguimiento y control de la información que afecta al medio. No es un mero seguimiento o *web clipping* sino que se trata de una recopilación sistemática, con criterio, sobre lo que afecta o puede afectar negativamente (y positivamente) a la reputación marca e imagen del medio o de la empresa, personas o productos relacionados. Además la tarea de *Reputation Management* incluye la gestión de esa información y las actividades de influencia en dichos contenidos o fuentes emisoras de los contenidos.

El *community manager* o cualquier otra figura o proceso de estudio y control de la reputación *on line* deberá tener en cuenta la cada vez mayor capacidad de influencia que tiene el consumidor o la audiencia activa y participativa en la red, lo que los expertos anglosajones llaman el *Consumer Generated Media* (CSM) en sus múltiples versiones en la web 2.0 y web 3.0: foros, plataformas sociales, blogs...

La construcción de la marca y reputación online, si se quiere hacer de forma eficaz, requiere unas inversiones significativas en publicidad y marketing y un complejo proceso de difusión de campañas de comunicación en todo tipo de medios. En este sentido Internet y las redes sociales como nuevas plataformas de participación social suponen nuevas y eficaces herramientas para construir la reputación.

Dado que forma parte del objeto de esta investigación comprobar cómo se está produciendo el traslado de los medios escritos a los digitales, conviene referirse también a la herencia que sobre el estado de la reputación de los medios arrastran los medios tradicionales porque ese análisis nos permitirá señalar las diferencias y afinidades entre unos y otros.

La mala o escasa reputación forma parte del actual estado de crisis de los medios, además de la crisis en los modelos de negocio. A pesar de las discordancias en las opiniones y posibles soluciones a la crisis de los modelos de negocio de la prensa hay un punto, como se ha señalado en la parte introductoria de este estudio, en el que prácticamente todos los análisis e investigaciones coinciden, y es en la relevancia de la reputación del medio.

La merma de la reputación proviene, entre otras causas, de la baja calidad. Los estudios señalan que para conseguir una información de calidad que defienda el nombre de un medio de comunicación son necesarios algunos factores como el de mantener un alto grado de exigencia en el concepto de fuente y en la verificación de los hechos, así como una amplia diversidad de esas fuentes y una mayor cualificación de los periodistas.

Sin embargo, debemos intentar clarificar también cuáles son las *razones de la pérdida de credibilidad del periodismo, entre ellas la desprofesionalización del periodista, la presentación de la información como espectáculo, la mercantilización o la contaminación política de los medios.* También resultará necesario acudir a las consideraciones basadas en la identidad digital o del periodista y su valor como marca para valora en su justa medida por ejemplo las expectativas de futuro.

Profundizando en una encuesta de Metroscopia de 2012 que presenta datos significativos sobre la falta de credibilidad se pueden añadir algunos factores: *la falta de implementación de herramientas sociales, institucionales y técnicas para la transparencia, así como la falta de legibilidad e inteligibilidad de muchas informaciones.*

El enorme potencial de Internet no parece que esté siempre directamente relacionado con una mejora del periodismo, especialmente desde el punto de vista empresarial, cuando los responsables de la explotación de los productos informativos se limitan exclusivamente a aumentar beneficios y reducir gastos, como señalan recientes estudios.

Que la reputación de los periodistas está dañada resulta evidente. En un estudio del CIS (barómetro de febrero de 2013) se pidió a los encuestados que valoraran una serie de profesiones. De una lista de dieciséis profesiones, la de periodista ocupó el penúltimo

lugar, por delante de la de juez. Igualmente, la profesión de periodista tampoco se cuenta entre las más recomendadas.

La quiebra de la reputación del periodismo no tiene una relación directa con la tecnología y sus estragos. Se ha vinculado “la crisis del periodismo a la decadencia del soporte papel, y no tanto a la necesidad de regenerar las prácticas profesionales, la ética y la calidad narrativa” (Díaz Nosty, 2011). Y esto no es exactamente así, como nos descubre el propio Bernardo Díaz Nosty. En su *Libro negro del periodismo* (2011) desgana los graves problemas que afectan a los medios, entre ellos la injerencia política y de los anunciantes en los contenidos.

A la hora de dar el salto a lo digital resulta importante para analizar la reputación tener en cuenta las nuevas audiencias que, no se olvide, son activas y participativas. *Para que haya una mejor reputación debe existir una mayor conexión del medio (periodistas) con los públicos.* Para saber el grado de esta conexión resulta fundamental el análisis de los hábitos del lector mediante los diversos sistemas de medición de audiencias (OJD interactiva, AIMC, ComScore, Nielsen), ya que permiten recabar información sobre el impacto social de la marca.

Especial relevancia tienen las redes sociales, cuyo imparable ascenso ha puesto de relieve, entre otros, el *Social Media Report 2012* de Nielsen. En este estudio se evidencia igualmente la enorme influencia que los comentarios de los amigos en las redes tienen en cuanto al consumo, ya sea de contenidos digitales o de productos “en la vida real”.

Por otra parte, *la reputación de los medios digitales se sustenta en gran medida y por encima de otras consideraciones en su credibilidad.* Esta constatación permite afirmar que la marca, en tanto en cuanto es soporte esencial de la credibilidad, ocupa también un lugar central en el universo de los nuevos medios. Pero, ¿en qué criterios se basa la credibilidad de los medios digitales?

En principio la credibilidad de la marca se ve reforzada en estos medios por la calidad de los contenidos y por la valía de los profesionales (marca personal) así como por otros factores como son la instantaneidad en la difusión del mensaje, en la especialización de contenidos en algunos casos y sobre todo por la participación de los nuevos públicos.

Tras el análisis de los trabajos de campo realizados para esta investigación sobre los dos modelos principales de negocio, el mixto y el llamado *pure player*, se aprecian algunas diferencias que conviene tener muy en cuenta. *En el caso de los medios que tienen antecedentes y desarrollo paralelo en soportes en papel o audiovisuales se cuenta con una ventaja competitiva.* “Por lo general hay más credibilidad en los medios con historia”, señalan por ejemplo, fuentes profesionales del Grupo Vocento y del periódico *Abc*.

Algo parecido podemos deducir de los análisis que se formulan desde el grupo Prisa y el periódico *El País* y que podría resumirse en la frase: “la cabecera del periódico es un valor en sí mismo”. Desde esta perspectiva tienen menos importancia las nuevas actividades derivadas de lo digital relacionadas con valorar, comprar o agregar más tráfico (actividades *SEO*, por ejemplo y *Community Manager*).

“Para lo bueno (y para lo malo) las versiones digitales de los medios clásicos han heredado la marca y sus connotaciones. Éstas van al rebufo del papel”, se señala desde el entorno de *La Razón*. La credibilidad (calidad y contenidos especializados) de la cabecera ya establecida es lo más importante. Todos los demás criterios, entre los que se encuentran el buen trato a los lectores para que sientan el medio como algo cercano, son bienvenidos, pero no parecen esenciales.

La calidad de la información –otro de los factores que avala la credibilidad- hay que demostrarla día a día. Es el equipo humano quien tiene que demostrar que la calidad se sustenta en la buena información. El mejor caldo de cultivo para esta información de calidad es la coincidencia de grandes acontecimientos y un buen trabajo profesional. Esta consideración puede ayudar a superar, según señalan fuentes del grupo Unedisa y el periódico *El Mundo*, la idea persistente de que en Internet operan los periodistas de segunda división.

¿Qué sucede cuando el medio que ha desembarcado en el entorno digital llega con unos niveles más débiles de reputación? Pues no tiene más remedio que hacer frente a esta circunstancia aprovechando las nuevas posibilidades del mundo digital. Podría ser este el caso de *20 Minutos*, cuya condición de periódico gratuito ha podido lastrar en alguna medida la imagen en su ampliación o duplicidad en digital. “No sabemos cómo se

construye la reputación en la red, pero en nuestro caso la basamos en presentarnos como diario independiente, transversal, ciudadano y local, ofreciendo productos segmentados”, afirman fuentes de este medio. Respecto al mantenimiento y promoción de la marca *20 Minutos* apuesta por unificar la marca en todos sus productos.

Los portales digitales de los medios audiovisuales preexistentes y con implantación significativa en el mercado también sustentan la marca y la reputación en su historia más o menos dilatada. En el caso, por ejemplo, de *Televisión Española (TVE)* la marca tiene un peso de varias generaciones, “dispone de un archivo muy amplio que permite reforzar los contenidos de calidad, tanto en la información como en el entretenimiento”, aseguran desde la dirección de este medio.

En el caso de una cadena privada de televisión, como es *Telecinco* “la calidad se basa sobre todo en un desarrollo específico de las noticias, presentando con calidad fotos y vídeos. La participación de los usuarios en la actividad diaria de la televisión se presenta como un factor relativo y de menor importancia que la oferta estrictamente profesional.

Por lo demás, no se perciben políticas ni medidas especiales para promocionar y reforzar la reputación de todos estos medios que han dado el salto a lo digital desde una marca establecida en soportes clásicos.

Los directivos tampoco se plantean medidas en esta dirección para el próximo futuro. No obstante, todos coinciden en señalar que es importante acercarse más a los públicos, escucharlos y pedirles disculpas cuando se cometen errores. Las rectificaciones y las disculpas son acciones clásicas encaminadas a recuperar la reputación que continúan teniendo plena vigencia.

En relación con los nuevos medios, los llamados “nativos digitales”, conviene tener en cuenta que en la mayoría de los casos arrancan prácticamente de cero y están por lo tanto obligados a hacer el recorrido desde el primer momento de la construcción de la reputación. Su juventud o su escaso tiempo de vida entrañan debilidades aunque también oportunidades.

Y dado que tienen que operar en un nuevo escenario *tienen que utilizar nuevas herramientas para lograr construir una marca y alcanzar ciertos niveles de reputación.*

En realidad combinan medios clásicos con nuevas experiencias para lograr la reputación. *La participación de los nuevos públicos se presenta también como un camino necesario para construir reputación.*

Esquema Nº 1

Factores que interviene en la reputación de los medios

- Mayor cualificación y valía de los periodistas
- Verificación de los hechos
- Diversidad de las fuentes
- Escasa conexión de los periodistas con los públicos
- Calidad de los contenidos
- Especialización de los contenidos
- Participación de los nuevos públicos
- la marca y sus connotaciones
- La suma de marcas de sus profesionales

La marca en los *pure player* ha de considerarse en primer lugar desde una perspectiva generalista, es decir, como un medio de relación con los públicos propios o audiencias que va destinada a asegurar la percepción, la notoriedad, el prestigio y la fidelización. En este sentido, puede afirmarse que la marca es esencialmente útil. Pero **la explotación de la marca tiene en estos medios digitales otros componentes más específicos como es la explotación de la marca personal (o la suma de marcas personales), la unificación de la marca en todos los soportes multimedia y por último la presencia de la marca en las redes sociales.**

Existe algún ejemplo de medio digital que nace como extensión de otro medio digital preexistente y que ya tiene asentada su marca y reputación. Veamos, por ejemplo, El *Huffington Post* español, editado por Prisa, que posee el 50% junto con el otro 50% en manos de AOL. Frente a la ventaja de una marca internacional establecida en la que se apoya, el *HuffPo* en español nace con la connotación negativa de que tiene un alto componente de agregador/canibalizador de contenidos de otros medios y de empresa “que no paga” a los colaboradores que aportan blogs. Los responsables del *HuffPo* en español pretenden contrarrestar algunas de estas desventajas presentándose como

“medio joven, fresco, muy de internet, siendo serios y rigurosos y enlazando directamente las informaciones y exclusivas de los demás”.



The screenshot shows the homepage of the website 'infoLibre'. The logo 'infoLibre' is prominently displayed in black and red, with the tagline 'Información libre e independiente' below it. A navigation bar contains 'Inicio' and 'Contactar' links. The main content area features an article titled 'Los documentos de Bárcenas que 'acusan' a Montoro', published on 10/02/2013 by Manuel Rico. The article text discusses 'extraordinarios ingresos de Mariano Rajoy' and 'el uso de la regularización fiscal del ministro Cristóbal Montoro'. To the right, there is a Twitter widget for '@_infolibre' with two tweets. The first tweet asks if the user knows about the presence of infoLibre on Facebook. The second tweet discusses the amnesty papers of Bárcenas and Montoro, including a link to a blog post.

Prácticamente todos los medios digitales explican las cuestiones relacionadas con la reputación acudiendo a principios y conceptos muy generales. En la redacción de *Lamarea.com* tienen claro que el contenido es el principal factor de construcción de su marca. También saben que “la credibilidad del medio se basará en responder a todos y en rectificar los errores”. Pero sobre todo se dedican a potenciar las firmas de calidad y a tener presencia en las redes sociales. “Los usuarios ayudan a crear la marca mediante sus aportaciones”.

A la hora de valorar el uso y la utilidad de las redes sociales para crear reputación hay que hacer distinciones. Para el director de *Público.es* no es lo mismo *Twitter* que *Facebook*. Ésta última, que tiene un impacto nueve veces más fuerte que *Twitter* y; “por eso hemos de tener presencia en *Facebook* con temas propios y exclusivos, en definitiva, con buenos contenidos”.

Esquema Nº 2

Factores que intervienen en la pérdida de credibilidad del periodismo

- Desprofesionalización del periodista
- Presentación de la información como espectáculo
- La mercantilización
- La carencia de especialización
- La contaminación política de los media
- Falta de legibilidad e inteligibilidad de muchas informaciones

Para otros medios digitales, caso de *Periodistadigital.com*: “no es tan importante estar permanentemente en la conversación de la red, tener presencia en las redes sociales, aunque sí hay que tener un contacto real con la gente y contestar a todas sus exigencias y ofrecer servicios a los lectores que otros medios no les proporcionen”. La credibilidad de este medio se construye, por tanto, aportando buena información de manera instantánea, y a cualquier hora. Se exige un trabajo constante para dar la mejor información, jerarquizada, interesante y a la vez sencilla.

Otro medio paradigmático, por ejemplo, *Infolibre.es*, se basa en principios parecidos para construir la reputación, es decir, a través de una buena información que transmita una imagen creíble del medio, lo que también le aportará independencia editorial. De esa manera se captarán día a día nuevos usuarios de calidad. La marca se construye en *Infolibre* mediante la suma de individualidades o nombres de prestigio que escriben en el medio y por su presencia mediante campañas de captación, promoción y fidelización en las redes sociales. Habría que añadir el apoyo que recibe en la publicación en papel *Tinta Libre*, editada por la misma empresa.

La participación/colaboración de los lectores también es esencial “pero con los debidos filtros –equipo de verificación de fuentes- que le van a dar credibilidad al medio”. Cuando se relaciona el valor de la firma con la reputación se detecta un nuevo y claro desafío: la exposición del periodista a la información y a la crítica de los otros. En

infolibre.es un fenómeno específico que puede influir en positivo en la reputación del medio es la existencia del *Club Infolibre*, que permite a los lectores prácticamente hacerse socios de la empresa y contar con sus propios canales de participación (blogs propios).

Algún medio, como *eldiario.es* pretende aprovechar al máximo el vector de la personalización para construir marca y reputación. “Lo más importante es el socio, la gente que se implique en el proyecto”. Este planteamiento basado en la fuerza de los colaboradores en el proyecto exige una fuerte dosis de transparencia. Transparencia quiere decir que si no lo puedes explicar no lo hagas. De esta forma el socio sabe con lo que juega. Sólo así puede entenderse que los contenidos se centren en la información propia, el análisis y la opinión. Por todo ello la credibilidad emana de la solvencia”.

Eldiario.es trabaja muchísimo, en consecuencia, la marca o lo que es lo mismo, el prestigio en las redes sociales. “La marca nos ha funcionado tan bien y tan rápido porque hemos sumado muchas marcas personales”, señalan fuentes directivas de este medio.

Como conclusión, la reputación y la marca de los medios digitales es producto de una serie de intervenciones en distintos frentes relacionados con la cultura on line.

Los medios que han dado el salto del soporte papel al digital y que mantienen ese modelo mixto llegan lastrados por la falta de credibilidad de los medios pero también aportan su reputación y su marca, para bien o para mal.

Por el contrario *los medios pure player deben construir su marca prácticamente desde cero*. Para ello cuentan como principales bazas con la oferta de firmas individuales y suma de marcas personales, con la participación de los nuevos públicos, cada vez más extensos, con los soportes multimedia y con la presencia y explotación en las redes sociales.

La credibilidad de la marca se sustenta y se refuerza en los dos modelos analizados por la calidad de los contenidos, por la valía de los profesionales así como por otros factores como son la instantaneidad en la difusión del mensaje, en la especialización de contenidos en algunos casos y sobre todo por la participación de los nuevos públicos.

Pese a que todos los nuevos actores de los medios digitales señalan la importancia de construir y consolidar la reputación y la *marca no han adoptado políticas ni medidas especiales para promocionar y reforzar la reputación* (por ejemplo, contratación de *community managers* o profesionales de parecido perfil). Esta carencia se percibe más en los medios ya existentes que han dado el salto a lo digital.

Finalmente, *la presencia en las redes sociales y la participación del público aparece en el universo de los medios digitales como un factor clave para la construcción de marca y reputación.*

The screenshot shows the homepage of eldiario.es. The main navigation bar includes categories like Política, Economía, Catalunya, Galicia, Verteles, Diario Turing, Diario Kafka, Escolar.net, Zona Crítica, and Blogs. A search bar is located in the top right. The main content area features a large article with a photo of Mariano Rajoy and the headline "No coinciden las cifras porque no coinciden... los conceptos". A tooltip points to the headline with the text "No coinciden las cifras porque no coinciden... los conceptos". To the right, there is a weather widget for Zaragoza, a public service announcement for "El Tiempo con IBERDROLA" offering 1 cent per minute for calls and SMS, and a section titled "adelanto para socios" with the sub-headline "¿Cotiza el Partido Popular por Mariano Rajoy?".

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

**José Vicente García Santamaría, José
Fernández-Beaumont, Pilar Gómez-
Borrero y Félix Pérez-Bahón.**

Conclusiones y principales recomendaciones

Las cuestiones que ocupan un primer plano en esta investigación tienen relación con la viabilidad del nuevo modelo pero también con los saberes profesionales de los periodistas, la responsabilidad social del periodismo, la autonomía de las redacciones - muy mermada en el presente-, la pervivencia de los viejos problemas de la profesión periodística, el acceso a la información, la determinación de los nuevos perfiles profesionales o el papel de servicio público que debe cumplir el periodismo.

La sensación de todos los entrevistados es que la adopción de un modelo viable de medios digitales socavará o, en cualquier caso, afectará profundamente a la estructura del negocio y a los modelos de negocio imperantes hasta el momento.

Mientras que el modelo de edición digital de gran diario de referencia propende a lo global; esto es, a dejar su huella en amplios territorios, los nuevos medios se aferran de momento a sus raíces locales. La convivencia de ambos modelos y la proliferación de los pure players, una vez rebajados sustancialmente los costes necesarios para su lanzamiento, ha traído consigo un gran número de nuevos proyectos que, de entrada, pueden dificultar la transición hacia los nuevos modelos de negocio, pero que sin duda propician un clima de mayor competencia y libertad.

La investigación ha detectado *silencios significativos en torno a determinados ítems*. A veces, sucede en una investigación de estas características que es tan importante lo que

se dice como lo que se calla u oculta. El problema es cómo contrastar estos silencios, cómo señalar las carencias y confirmarlas con fuentes fiables.

Así, parece existir un *cierto desinterés por desarrollar planes propios de comunicación y marketing que coadyuven a la creación de fuertes marcas, sólidas y diferenciadas; e, incluso en los grandes diarios de referencia no parece inquietarles este extremo. Es muy posible también que algunos de estos diarios se fíen del poder de marca que tienen sus directores o su equipo de redacción. En este sentido, resulta imposible discernir –al menos para esta investigación qué responsabilidad tienen en la consecución de un elevado número de usuarios estos periodistas-marca. Todo lo cual induce a pensar si también estarán claros y perfectamente definidos los objetivos empresariales.*

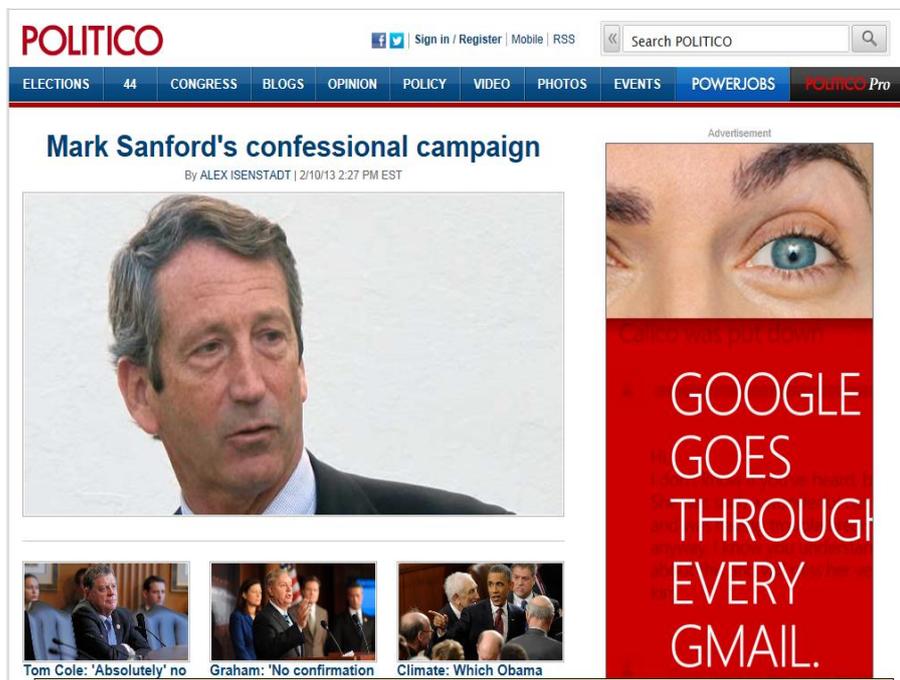


El hecho de que exista, en general, *bastante despreocupación por el SEO* puede condenar a muchos de estos diarios a que no alcancen niveles significativos de audiencia. Es decir, *un número de usuarios únicos mensuales por debajo de los dos millones puede impedir o dificultar gravemente la supervivencia de los nuevos proyectos periodísticos, puesto que será difícil su inclusión en los planes publicitarios de las*

centrales de medios. En este sentido, *Eldiario.es* ha buscado una fórmula de asociación con otras cabeceras digitales para buscar la publicidad. Todas juntas tienen más audiencia potencial de cara a posibles anunciantes.

De la investigación preliminar se desprende también que las *grandes corporaciones multimedia que, hasta la irrupción de internet, disponían de una visión centralizada del negocio periodístico y parecían controlar perfectamente todos los procesos de producción, son incapaces ahora de pilotar muchas fases de este proceso: desde la tecnología al marketing.*

Como ya habían definido algunos estudiosos de estos temas, *la crisis de los modelos de negocio periodísticos abarcan aspectos que trascienden a las ediciones impresas.* Tanto las ediciones online como las impresas comparten déficits comunes como la falta de credibilidad, su incapacidad para atraer a la audiencia más joven o sus carencias como nexo de unión entre los diarios y la opinión pública.



Si bien no deja de ser cierto –o mejor dicho, no dejaba de ser cierto hasta hace poco– que las audiencias tendían a la concentración en torno a los grandes diarios de

referencia –fundamentalmente, *El País* y *El Mundo*- la irrupción de nuevos players a lo largo de los años 2012 y 2013 ha propiciado la creación de nuevos espacios territoriales en los que un puñado de nuevos diarios online ha sido capaz de concitar en su escaso tiempo de vida elevadas audiencias mensuales.

Si sumamos a estas audiencias las de otros proyectos ya establecidos en el pasado (Elconfidencial.com, Periodistadigital.com, libertaddigital.com y lainformacion.com) vemos que arrojan la bonita suma de más de unos 15 millones de usuarios únicos mensuales. Una considerable masa de lectores, o mejor dicho, una “masa crítica” a tener en consideración por lectores, anunciantes o creadores de opinión. Si bien, y hasta el momento, parece que el 80% de la publicidad online va destinada únicamente a diez soportes.

Y es precisamente la enorme aceleración de estos proyectos digitales lo que está causando ciertas disfunciones difíciles de subsanar en el corto-medio plazo. *El mercado continúa sin ofrecer de manera homogénea datos fiables y concluyentes sobre sus audiencias online. De tal manera, que si no existen datos consensuados será más difícil atraer inversión, y sin ella los medios online difícilmente se consolidarán.*

Esa rapidez de adaptación a los nuevos entornos digitales será, seguramente, la causa del éxito y de más de un fracaso de los actuales proyectos. Todos aspiran a disponer del máximo de tecnologías de distribución, aunque una buena parte desconoce su funcionamiento. Del mismo modo, *parece no estar todavía muy asumido que una parte muy relevante de sus audiencias ya no procede del site sino de las redes sociales y de los buscadores, con todas las consecuencias que ello comporta.*

Entre la amalgama actual que componen muy variados diarios digitales –con muy diferentes modelos de negocio en algunos casos- se habrán de definir en el futuro próximo modelos de éxito. La situación parece remitir a la época de la transición democrática. Entonces, y sin pretender trazar paralelismos nada evidentes, muchos de los nuevos medios que ocuparon un espacio político significativo –nos referimos a las revistas de información general- conocieron en pocos años una gran eclosión y una defunción más o menos rápida.

Pretender saber cuál será la deriva de estos nuevos medios es de momento tarea harto compleja. Parece claro, sin embargo, -como ya hemos apuntado-, que los medios con audiencias inferiores a los dos millones de usuarios únicos tendrán serias dificultades para entrar en los planes de las centrales de medios, y, por tanto, no dispondrán de los recursos drenados por la publicidad, por lo que verán amenazada su supervivencia, a no ser que reciban sustanciosas aportaciones de sus lectores que permitan cubrir al menos 2/3 de los gastos totales del medio.

Como comentamos, saber qué modelo funcionará en el futuro más inmediato no está de momento al alcance de esta investigación, aunque siempre hemos mantenido que los únicos modelos viables se encontraban en la órbita de los Clubes de Lectores. Pretendemos, no obstante, definir claramente qué objetivos inexcusables deberían conseguir para continuar con su edición.

Parece claro, sin embargo, que aunque se hayan creado algunos clubes de lectores, los diarios nativos digitales se sustentarán de manera mayoritaria sobre los recursos publicitarios, además del crowdfunding. Se reproduce así lo que sucede en otros sectores como el radiofónico y televisivo: la publicidad se encuentra muy concentrada – caso de la televisión- en las dos grandes plataformas televisivas (Mediaset España y Atresmedia) que dominan el 80% del mercado, dejando un magro 20% para el resto de cadenas en abierto y televisiones autonómicas. Por su parte, en la radio, la concentración es algo menor, pero reposa fundamentalmente sobre la cadena SER, Onda Cero y COPE, que concentran más del 60% de la publicidad radiofónica.

En el caso de la prensa digital –tal y como hemos apuntado- los datos de Comscore indican que son solamente diez medios los que acaparan la mayor parte de la publicidad. Y no parece que la tendencia pueda revertirse en el futuro más cercano. Es posible, entonces, que al menos los pure players deben plantearse obligatoriamente vías complementarias de ingresos: pago por contenidos o suscripciones/donaciones como vías inexcusables para su supervivencia.

Un hecho que nos remite nuevamente a algunos de los grandes tótems que han ocupado una centralidad significativa de la reflexión periodística: la formación de los profesionales del sector, la consecución de un periodismo de calidad o la necesidad de

conformar atractivos proyectos empresariales que conciten el interés y el apoyo de los lectores.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES

1. No existe hasta el momento en el contexto español *ni una postura común ni una estrategia clara que guíe hacia el pago de contenidos en la red*. Mientras que las ediciones impresas de los grandes diarios de referencia caminan inevitablemente hacia la modalidad de “club de lectores” para sostener una suerte de versión *pay wall*, *los nativos digitales deben definir sin tardanza aquellas estrategias de negocio que aseguren su viabilidad*.

En cualquier caso, los ingresos estrictamente derivados de la publicidad solo permitirán la supervivencia de dos o tres grandes proyectos mundiales, alguno de los cuales –caso de *The New York Times*- se ha convertido ya en “una institución cultural de importancia única y global”. No creemos factible, por tanto, un modelo de negocio en España sustentado únicamente en el pago o en la publicidad, sin que vaya acompañado de otros ingresos provenientes de la aportación de grandes dosis de valor añadido.

2. *Los medios generalistas deberán conseguir audiencias online superiores a 1 millón de usuarios únicos mensuales, aunque la consecución de estas cifras no les garantice su viabilidad económica.*
3. *Los medios online en su conjunto parecen encaminados a funcionar con equipos de redacción mucho más pequeños que los que se han conocido en la prensa tradicional. Además de los “portadistas”, gozarán de una importancia primordial*

los “periodistas-marca” y los redactores que aporten valor añadido en la generación de noticias.

La figura de los “colaboradores” cobrará también una gran importancia, y una parte sustancial del tráfico que se genere en la web dependerá en el futuro de su aportación. Su remuneración será, en bastantes casos, muy dependiente del número de visitas que consigan, pero en cualquier caso –y salvo excepciones- el trato dispensado hasta el momento no parece ser el más idóneo.

4. La reestructuración de los modelos de organización, ya muy presente en los nativos digitales, contempla una *política de bajas remuneraciones para acomodarse a los bajos presupuestos disponibles*. Parece así indispensable *continuar con la política low cost que han asumido la mayor parte de las redacciones*, sobre todo las digitales puras. La pregunta esencial es cuánto tiempo podrá mantenerse este esquema salarial y si sobrevendrá o no una “fatiga de combate” por el esfuerzo acumulado.
5. *No parece posible ofrecer una información de calidad con menos de 10-15 redactores fijos, aunque el número ideal debería rondar la cincuentena de periodistas.*
6. *Apelar a un periodismo creíble y de calidad*, con menor sujeción a las presiones de la preagenda parece ser una condición *sine qua nom* para recuperar mayores dosis de credibilidad y de audiencias.
7. *Las empresas periodísticas deberán “reinventar” la manera de gestionar la publicidad*. Sobre todo, si tenemos en cuenta que una buena parte de las visitas (20-40%, según los casos) no entran directamente al *site*, sino que lo hacen a través de los buscadores y de las redes sociales.
8. La estandarización tecnológica actual está privando a muchos medios de modos significativos de diferenciar cualitativamente sus productos de los de su inmediata competencia. *Sería recomendable, por tanto, contar con tecnología propia o mayores desarrollos tecnológicos*. Al mismo tiempo, es indispensable

disponer de mayores conocimientos tecnológicos, sobre todo en las cúpulas directivas de los medios. Para muchos directores, la tecnología resulta todavía algo lejano. La formación puede jugar un papel esencial en la resolución de estos déficits.

9. El conocimiento de la tecnología y los desarrollos tecnológicos deben volcarse también en aspectos tan cruciales como la segmentación de audiencias, la prescripción personalizada o las aplicaciones móviles. Es decir, siempre que la dimensión empresarial y los recursos económicos lo permitan sería preciso *instalar de manera permanente un área de I+D+I o laboratorio permanente para la creación de nuevas aplicaciones digitales.*
10. *Los medios deberán poner en marcha una política adecuada de “alianzas o “joint-ventures”, bien con otras webs especializadas, bien con periodistas free-lance, instituciones varias, etc. Ningún medio es capaz por sí mismo de cubrir todas las parcelas de información y especialización que demandan los lectores. Surgirá también la figura del “especialista” no periodista para ofrecer información y comentarios en campos como el de la ciencia, la tecnología, la medicina o el deporte.*
11. *Internet tendrá que ofrecer en un breve plazo de tiempo datos consensuados de sus audiencias para atraer inversión. De lo contrario, será muy complicado que los medios online se consoliden.*
12. Aunque se ha producido un profundo cambio en las “rutinas periodísticas”, *resulta indispensable acomodarse al ritmo de los lectores. Horarios que principien a las seis-siete de la mañana serán cada vez más habituales. Como también será cada vez más frecuente que las actualizaciones de la web en horarios nocturnos se produzcan desde otros países y continentes con mano de obra más barata y en donde puedan aprovecharse ventajosamente las diferencias horarias.*

13. *Hay que seguir avanzando en el estudio y la comprensión del comportamiento de las audiencias* en cada una de las plataformas a través de las que se accede al contenido.
14. De manera complementaria, *es recomendable que todos los periodistas que trabajan en los medios se encuentren formados en SEO*, y que el posicionamiento deje de considerarse como una “tarea pendiente”, puesto que muchos medios reconocen que existe mucho tráfico que proviene de los buscadores.
15. *Las centrales de medios publicitarios debe cambiar su modus operandi y de planificación.* De lo contrario, los medios digitales más humildes, sin la necesaria capacidad de gestión, pueden quedarse fuera del sistema con el que se diseñan las campañas. Del mismo modo, *estos medios más pequeños o aquellos que están comenzando su andadura deberían estar también presentes en las mediciones de audiencia de ComScore.*
16. *La credibilidad de los medios online emanará de su solvencia.* De manera paralela, *es necesario que los medios digitales adopten en su conjunto políticas y medidas especiales para promocionar y reforzar la reputación de la marca y su credibilidad.*
17. *La calidad de los contenidos, la valía de los profesionales y otros factores como la instantaneidad en la difusión del mensaje, la especialización de contenidos y, sobre todo, la participación de los nuevos públicos serán factores sin duda determinantes.*

CAPÍTULO 9

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEDE (2014): *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014*. Madrid: AEDE.

Afuah, A., Tucci, A. (2001). *Internet Business Models*. New York: MacGraw-Hill.

Albarran, A.B. (2010). *The media economy*. Nueva York: Routledge.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2014): *16º Navegantes en la Red. Encuesta AIMC a usuarios de internet 2013. Presentación de resultados*. Recuperado de <http://download.aimc.es/aimc/J5d8yq/macro2013ppt.pdf>

Allan, S. (2009) *Citizen journalism. Global perspectives*. Nueva York: Peter Lang.

Almiron, N. (2010). *Journalism in crisis. Corporate media and financialization*. Cresskill (NJ): Hampton Press.

Amaral, F. (2010). *Evolución, tendencias y modelos en el diseño de webs de noticias*. Barcelona: Sol90Media.

Anderson, C. (2010). *Free. How today's smartest businesses profit by giving something for nothing*. Nueva York: Hyperion.

Anderson, A.A., Brossard, D., Scheufele, D.A., Xenos, M.A., y Ladwig, P. (2013). The "Nasty Effect": Online Incivility and Risk Perceptions of Emerging Technologies. *Journal of Computer-Mediated Communication*. doi: 10.1111/jcc4.12009. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jcc4.12009/full>

Anderson, A.A. et al. (2014): "The 'Nasty Effect:' Online Incivility and Risk Perceptions of Emerging Technologies". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (3), 373-387. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jcc4.12009/full>

APM (2013): *Informe anual de la profesión periodística 2013*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

Armentia Vizueté, J.I. (2005). Los diarios digitales siguen buscando su propia identidad tras una década de existencia. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 11, 9-22.

Armentia Vizueté, J.I. (2011). La difícil supervivencia de los diarios ante la agonía del soporte papel. *Ámbitos*, 20, 11-27.

Aulet, K. (2010). *Googled. The end of the world as we know it*. Londres: Virgin Books.

Bakker, P. (2012). Aggregarion, content farms and huffinization. The rise of low-pay and no-pay journalism, *Journalims Practice*, 6 (5-6), 627-637.

Bakker, P. (2010). De la competencia al monopolio. Los periódicos gratuitos después de la crisis. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 129-138.

Barón. F. (2012, 13 de octubre). Cebrián: "Moriré haciendo periódicos en papel". *El País*. Recuperado el 1 de abril de 2013 de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/10/13/actualidad/1350154230_237534.html

Bassets, L. (2013). *El último que apague la luz. Sobre la extinción del periodismo*. Madrid: Taurus.

Bastener, M. A. (2011). Amenaza contra la información profesional. El mundo unificado por la prensa se está atomizando. *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 101-103.

Beckett, C. (2010). Más cerca del ciudadano activo. El rescate del periodismo. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 45-57.

Benton, J. (Ed.). (2012). *The future of the news as we know it*. Cambridge (MA): Nieman Journalism Lab.

Blázquez, S. (2009). ¿Hacia dónde va la prensa?, *Dinero*, Año XXX, nº 994, pp.18-26.

Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge, MA: MIT Press.

Boczkowski, P. J. (2006). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of Communications*, 54, 197-213.

Bolter, J. D. (2009). *Writing space. Computers, Hypertext and the Remediation of Print*. Londres: Taylor & Francis.

Bowman, S. y Willis, C. (2003). *Nosotros, el medio. Cómo las audiencias están modelando el futuro de las noticias y la información*. Stanford: The Media Center-The American Press Institute.

Brannon, J. L. (1999). *Maximizing the Medium: Assessing Impediments to Performing Multimedia Journalism at Three News Web Sites*. College Park: University of Maryland.

Brannon, J. L. (2008). Maximize the Medium: Assessing Obstacles to Performing Multimedia Journalism in Three U.S. Newsrooms. En Paterson, C. y Domingo, S. (Eds.), *Making Online News. The Ethnography of New Media Production* (pp. 99-112). New York: Peter Lang.

Briggs, M. (2007). *Journalism 2.0. How to Survive and Thrive*. J-Lab: The Institute for Interactive Journalism/Knight Citizen Network.

Brockman, J. (2012). *How is the internet changing the way you think?* Londres: Atlantic Books.

Burgueño, J.M. (2011). Hacia un nuevo modelo periodístico. *Revista Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 86, 87-97.

Bustamante, E., Franquet, R, García Leyva, T., López, X. y Pereira, X. (2008). *Alternativas en los medios de comunicación digitales*. Barcelona: Gedisa.

Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 13-30.

Campos Freire (Coord.). (2011). *El nuevo escenario mediático*. Zamora: Comunicación Social.

Cardoso, G. (2011). Más allá de Internet y de los medios de comunicación de masas. El nacimiento de la comunicación en red. *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 14-22.

Carr, N. (2005). *Las tecnologías de la información. ¿Son realmente una ventaja competitiva?* Barcelona: Urano.

Carr, N. (2011). *¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Madrid: Taurus.

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19 (6), 595-601.

Casero-Ripollés, A. (2012). Más allá de los diarios: el consumo de noticias de los jóvenes en la era digital. *Comunicar*, 20 (39), 151-158.

Casero-Ripollés, A. e Izquierdo-Castillo, J. (2013). Between decline and a new online business model: the case of the Spanish newspaper industry. *Journal of Media Business Studies*, 10 (1), 00-00.

Casinos Comas, X. (2013). *El misterio del yogur caducado o cómo reinventar los periódicos*. Barcelona: Editorial UOC.

Castells, M. (2001). *La galaxia Internet*. Madrid: Areté.

Castells, M. (2008). Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 74, 13-24.

Castells, M. (2008). Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (II). Los nuevos espacios de la comunicación. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 75, 11-23.

Castells, M. (2008). Creatividad, innovación y cultura digital. Un mapa de sus interacciones. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 77, 50-52.

Castells, M. (2009). La apropiación de las tecnologías: cultura juvenil en la era digital. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 81, 111-113.

Castells, M. (2012). El poder en la era de las redes sociales. *Nexos en línea*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=2102910>

Cebrián Herreros, M. (2008). La Web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 14, 345-361.

Cebrián Herreros, M. (2009). Nuevas formas de comunicación: cibermedios y medios móviles. *Comunicar*, 33, 10-13.

Cebrián Herreros, M. (Dir.). (2010). *Desarrollos del periodismo en internet*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Cebrián Herreros, M. (2012). *Periodismo en la telefonía móvil*. Madrid: Fragua.

Clemente, J. y Abuin, N. (2012). La publicidad online tradicional frente a la publicidad 2.0. En Flores, J.M. y Esteve, F. (coord.): *Periodismo web 2.0*. Madrid: Fragua, pp. 109-114.

Cobo, S. (2012). *Internet para periodistas. Kit de supervivencia para la era digital*. Barcelona: Editorial UOC.

Cortell, N. (2010). *The media journalism in crisis*. Lexington, KY: CreateSpace.

Chyi, H.I. y Sylvie, G. (1998). Competing With Whom? And How? A Structural Analysis of the Electronic Newspaper Market. *The Journal of Media Economics*, 11 (2), 1-18.

Dahlgren, P. (2010). Trazando la evolución del periodismo. El horizonte de la democracia. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 21-37.

Dailey, L., Demo, L. y Spillman, M. (2005). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168.

De Aguinaga, E. (2002). El periodista en el umbral del siglo XXI. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 8, 157-170.

Deifell, T. (2009). *The Big Thaw. Charting a New Future for Journalism*. The Media Consortium. Q Media Labs. Recuperado de <http://www.themediaconsortium.org/tbt/thebigthaw.pdf>

Del Pino, C. y Galán, E. (2010). Internet y los nuevos consumidores. El nuevo modelo publicitario. *Telos*, nº 82, pp. 55-64.

Díaz Noci, J. y Meso Ayerdi, K. (1999). *Periodismo en internet. Modelos de la prensa digital*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Díaz-Noci, J. (2009). Multimedia y modalidades de lectura: una aproximación al estado de la cuestión. *Comunicar*, 17 (33), 213-219.

Díaz Nosty, B. (2011). La crisis en la industria de la prensa. Vida más allá del papel. *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 52-65.

Díaz Nosty, B. (2011). *Libro negro del periodismo en España*. Madrid: APM-Cátedra UNESCO de Comunicación-Universidad de Málaga.

Días Nosty, B. (2013). *La prensa en el nuevo ecosistema informativo. Que paren las rotativas*. Barcelona: Ariel/Fundación Telefónica.

Diezhandino, M^a P. (2012). *El periodista en la encrucijada*. Barcelona: Ariel/Fundación Telefónica.

Domingo, D. (2008). Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 680-704.

Domingo, D. y Heinonen, A. (2008). Weblogs and Journalism. A Typology to Explore the Blurring Boundaries. *Nordicom Review*, 29 (1), 3-15.

Domínguez, E. (2010). *El Cuarto Bit. Una década de reflexiones sobre periodismo e internet*. Barcelona: UOC.

Domínguez, E. y Pérez Colomé, J. (2012). *Microperiodismos. Aventuras digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: UOC.

Doval Avendaño, M. y Martínez Rodríguez, B. (2012). La audiencia activa en Twitter: análisis de la retirada de un artículo de opinión en El Mundo. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18 (1), 55-71.

Edmonds, R., Gruskin, M. Y Jurkowitz, M. (2013). *Newspapers: Stabilizing but still threatened*. Pew Research Center.

Edo, C. (2010). Trends analysis. Journalism's future is hybrid and adapts to all supports. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 119-128.

Espada, A. y Hernández Busto, (Eds.). (2009). *El fin de los periódicos*. Barcelona: Duomo.

Espiritusanto, O. y Gonzalo Rodríguez, P. (2011). *Periodismo ciudadano. Evolución positiva de la comunicación*. Barcelona: Ariel/Fundación Telefónica.

Estévez, J. (2002). *El periodismo en la red*. Madrid: Anaya.

Evans Lecg, D. (2008). The economics of the online advertising industry. *Review of Network Economics*, vol.7 Issue 3. Recuperado de: http://www.cs.princeton.edu/courses/archive/spr11/cos448/web/docs/week5_option1.pdf

Expansión (2014): *Convencer con los cinco sentidos*. Especial Publicidad, 30/01/2014.

Farias Batlle, P. y Roses, S. (2009). La crisis acelera el cambio del negocio informativo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 15, pp. 15-32.

Farias Batlle, P. (2010). The press crisis in Spain. Credibility & professionalism as main solutions. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 59-68.

Faustino, P. y Gonçalez, R. (2011). *Gestão Estratégica e Modelos de Negócio. O caso da indústria de mídia*. Lisboa: Media XXI/Formalpress.

Fenton, N. (Ed.). (2010). *New media, old news. Journalism and democracy in the digital age*. Londres: Sage.

Fernández Beaumont, J. (2012). Credibilidad, empresas de comunicación y nuevos negocios periodísticos. En Diezhandino, M^a P. (coord.). *El periodista en la encrucijada*. Barcelona: Ariel/Fundación Telefónica.

Fernández-Beaumont, J., Maestro Espínola, L y García Santamaría, J.V. (2014): “Los condicionantes del sector publicitario en los nuevos modelos de negocio de la prensa”. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (rae-IC)*.Nº 0, pp. 86-95.

Fernández-Sande, M. (2013, marzo). La crisis de la prensa en España: análisis del caso Público, un diario nacido a contracorriente. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 122, 22-39.

Fondevila i Gascón, J. F. (2010). El *Cloud Journalism*: un nuevo concepto de producción para el periodismo del siglo XXI. *Observatorio (OBS) Journal*, 4 (1), 19-35.

Fondevila i Gascón, J. F. (2012a). El uso de recursos del periodismo digital en la prensa del Reino Unido, Francia, Estados Unidos y España. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18 (1), 73-87.

Fondevila i Gascón, J.F. (2012b). Características de la publicidad en el ciberperiodismo en España: el caso de El Mundo y El País. *Index.comunicación*, nº 3, pp. 41-61.

Forrester Consulting (2011). *RTB Hits the Mainstream*. Disponible en: http://clashmediamobile.com/wpcontent/uploads/2012/03/RTB_Hits_the_Mainstream_Final-B1.pdf

Fuller, J. (2010). *What is happening to news. The information explosion and the crisis in journalism*. Chicago: University of Chicago Press.

Gallardo Olmedo, F. (2011). En la era de los contenidos digitales. Nuevos modelos de negocio para la prensa. *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 76-86.

García Avilés, J.A., Carvajal Prieto, M., Kaltenbrunner, A., Meier, K. y Kraus, D. (2009). Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios. *Anàlisi*, 38, 173-198.

García Avilés, J.A., León, B. Sanders, K. y Harrison, J. (2004). Journalists at Digital Television Newsrooms in Britain and Spain: workflow and multi-skilling in a competitive environment. *Journalism Studies*, 5(1), 87-100.

García Santamaría, J.V y Fernández-Beaumont, J. (2009): “Medios de comunicación para inmigrantes”. En Diezhandino Nieto, M.P. (Coord.): *Periodismo digital en tiempos de crisis*. Madrid: Ariel/Fundación Telefónica, p. 219-266.

García Santamaría, J. V. (Coord.) (2012): *Los procesos de financiarización en los grupos de comunicación españoles y el caso Prisa-Liberty*. La Laguna: Cuadernos Artesanos de Latina, 23.

García Santamaría, J.V. (2013) (Coord.): *Concentración y pluralismo en los medios de comunicación españoles*. La Laguna: Cuadernos Artesanos de Latina, 38.

García Santamaría, J.V. (2013): “Las debilidades estratégicas de los grandes grupos españoles de comunicación y su viabilidad futura”. *Global Media Journal México*. Volumen 10, Nº 19, pp. 85-102.

García Santamaría, J.V. (2013): “Televisión y concentración en España: el duopolio de Mediaset y Atresmedia”. *Palabra Clave*, 16(2), pp. 366-397.

García Santamaría, J.V. y Barranquero, A. (2014): “La formación universitaria en periodismo. ¿Una formación integral en el nuevo ecosistema informativo o mera capacitación tecnológica?”. *Historia y Comunicación Social*.

García Santamaría, J.V., Aboal, M. y Clemente, D. (2014): “La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio”. *Textual and Visual Media*, nº 6.

García Santamaría, J.V., Pérez Serrano, M.J. y Alcolea Díaz, G. (2014): “Las consecuencias de la formación del duopolio televisivo de Mediaset España y Atresmedia”. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (rae-IC)*. Nº 0, pp. 58-66.

- Giles, R.H. (2010). New economic models for U.S. journalism. *Dedalus*, 26-38.
- Gómez-Borrero, P. (2010). *Prensa e internet. ¿Dónde está el negocio?* Madrid: Escuela de Organización Industrial-MediosOn.
- González Molina, S., Canavilhas, J., Carvajal Prieto, M., Lerma Noriega, C. y Cobos Cobos, T. (2013). *Hacia el periodismo móvil*. Santiago de Chile: Revista Mediterránea de Comunicación/Comunicaciones Iberoamericanas.
- Gray, J., Bounegru, L. y Chambers, L. (Eds.). (2012). *The Data Journalism Handbook. How Journalists Can Use Data to Improve the News*. Sebastopol (CA): O'Reilly.
- Grueskin, B., Seave, A. y Graves, L. (2011). *The story so far. What we know about the business of digital journalism*. Nueva York: Columbia Journalism School.
- Hachten, W.A. (2005). *The Troubles of Journalism. A Critical Look at What's Right and Wrong With the Press*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates. Inc., Publishers.
- Hamilton, J.T. y Turner, F. (2010). Reflexiones sobre la construcción automatizada de la información: responsabilidad mediante algoritmos. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 149-164.
- Heikkilä, H., Domingo, D., Pies, J., Glowacki, M., Kus, M. y Baisnée, O. (2012, enero). *Media Accountability Goes Online. A transnational study on emerging practices and innovations*. Tampere: Journalism Research and Development Centre, University of Tampere.
- Heinrich, A. (2011). *Network journalism. Journalistic practice in interactive spheres*. Abingdon: Routledge.
- Hirst, M. (2011). *News 2.0. Can journalism survive the internet?* Crows Nest: Allen & Unwin.
- IAB Europe (2012). *Mediascope Europe*. Bruselas: IAB.
- Iglesias, M. (2012). Rutinas productivas de un cibermedio nativo digital. *Cuadernos de información*, 30, 9-20.

Infoadex (2013). *Estudio de la inversión publicitaria en España 2013*. Disponible en: http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf

Irigaray, F., Ceballos, D. y Manna, M. (Eds.). (2010). *Periodismo digital. En un paradigma de transición*. Fundación La Capital-Universidad Nacional de Rosario. Disponible en: <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/266/8/978-987-1315-93-2.pdf>

Irigaray, F., Ceballos, D. y Manna, M. (Eds.). (2011). *Periodismo digital: Convergencia, redes y móviles*. Rosario: Laborde Libros Editor. Disponible en: <http://libros.metabiblioteca.org/handle/001/296>

Izquierdo, J.M. (2013). *¿Para qué servimos los periodistas?* Madrid: La Catarata.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Johnson, M., Christensen, C.M. y Kagermann, H. (2008): Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), pp. 57-68.

Jones, J. y Salter, L. (2012). *Digital journalism*. London: Sage.

Kaye, J. y Quinn, S. (2010). *Funding journalism in the digital age. Business models, strategies, issues and trends*. Nueva York: Peter Lang.

Kember, S. y Zylinska, J. (2012). *Life after New Media. Mediation as a Vital Process*. Cambridge (MA): MIT Press.

King, E. (2010). *Free for all. The Internet's transformation of journalism*. Chicago: Northwestern University Press.

Küng, L. (2008). *When innovation Falls to Disrupt. A multi-lens investigation of successful incumbent response to technological discontinuity: The launch of BBC News Online*. Jönköping: Media Management and Transformation Center, Jönköping International Business School.

Labio Bernal, A. (2006). *Comunicación, periodismo y control informativo. Estados Unidos, Europa y España*. Barcelona: Anthropos Editorial.

Lamas, C. (2010). Los medios interactivos y su publicidad. La medición de audiencias. *Telos*, nº 82, pp.95-101.

Larrañaga Rubio, J. (2009). La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 15, 61-80.

Larrañaga Rubio, J. (2009). La demanda de los periódicos impresos y online: un análisis económico. *Ámbitos*, 18, 23-39.

Larrañaga Rubio, J. (2010). Industria de los periódicos: nuevos modelos económicos y nuevos soportes. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 59-78.

Larrañaga Rubio, J. (2011). Un análisis cuantitativo de la crisis económica en la industria de los periódicos y el grado de desarrollo de la Sociedad de la Información en Europa. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 17 (2), 339-348.

Lee-Wright, P., Phillips, A. y Witschge, T. (2011). *Changing Journalism*. Abingdon: Routledge.

López García, G. (Ed.). (2005). *El ecosistema digital. Modelos de comunicación, nuevos medios y público en internet*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València. Disponible en <http://www.vinv.ucr.ac.cr/docs/divulgacion-ciencia/libros-y-tesis/ecosistema-digital.pdf>

López García, G. (Ed.). (2008). *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: cibermedios, confidenciales y weblogs*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València. Disponible en <http://www.cibermediosvalencianos.es/ComunicacionLocal.pdf>

López-García, X. (2011). Construyendo las nuevas formas de informar en la sociedad red. Las mudanzas periodísticas. *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 66-75.

López García, X. (2011). *Ciberperiodismo en la proximidad*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

López-García, X. (2012). Cibermedios locales: en la encrucijada por la indefinición de modelos para tiempos convulsos. *Ámbitos*, 21-A, 9-20.

López García, X. (2012): *Movimientos periodísticos*. Salamanca: Comunicación Social.

López, X. y Pereira, X. (Eds.). (2010). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servicio Editorial de la Universidad de Santiago de Compostela.

Lowrey, W. y Gade, P.J. (Eds.). (2011). *Changing the news. The forces shaping journalism in uncertain times*. Abingdon: Routledge.

Ludovico, A. (2012). *Post-Digital Print. The Mutation of Publishing since 1894*. Eindhoven: Onomatopee 77.

Madinaveitia, E. (2010). *La publicidad en medios interactivos. En busca de nuevas estrategias*. Telos, nº 82, pp. 43-54.

Maestro Espínola, L. García Santamaría, J.V. y Fernández-Beaumont, J. (2014): “Los retos de las nuevas formas de explotación publicitaria en la financiación de la prensa digital”. *adComunica*. Nº 7.

Martín Bernal, O. (2012). Retratos robot del periodismo en el entorno digital. Los nuevos perfiles profesionales y laborales. En Diezhandino, M. P. (Coord.), *El periodista en la encrucijada* (pp. 79-111). Barcelona: Ariel/Fundación Telefónica.

Martínez Molina, M. (2010). En un escenario complejo de transformación. La crisis de los grandes periódicos. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 139-148.

Masip, P. (2005). Rutinas periodísticas e Internet en la información diaria. *Trípodos. Extra 2005*, 561-576.

Masip, P. (2011). Comentarios de las noticias: la pesadilla de los cibermedios. *Anuario ThinkEPI*, 5, 106-111.

Masip, P., Díaz-Noci, J., Domingo, D., Micó-Sanz, J.L. y Salaverría, R. (2010, noviembre-diciembre). Investigación internacional sobre ciberperiodismo: hipertexto,

interactividad, multimedia y convergencia. *El profesional de la información*, 19 (6), 568-576.

Mazonne, D. (2012). *Huffington Post vs. New York Times*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

McChesney, R.W. y Nichols, J. (2010). *The Death and Life of American Journalism. The Media Revolution That Will Begin the World Again*. Philadelphia (PA, USA): Nation Books.

McChesney, R.W., Pickard, V.W. (Eds.). (2011). *Will the Last Reporter Please Turn Out the Lights: The Collapse of Journalism and What Can Be Done to Fix It*. Nueva York: New Press.

McChesney, R.W., Newman, R. y Scott, B. (Eds.). (2011). *The Future of the Media. Resistance and Reform in the 21st Century*. Nueva York: Seven Stories Press.

McLellan, M. y Porter, T. (2007). *News, improved. How America's newsrooms are learning to change*. Washington: CQ Press.

Meso Ayerdi, K. (2006). *Introducción al ciberperiodismo. Breve acercamiento al estudio del periodismo en internet*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Micó, J.L., Masip, P. y Ballano, S. (2012). Criterios de contratación y perfiles profesionales emergentes en los medios. Universidad y empresas informativas en época de crisis en Cataluña. *Ámbitos*, 21-A, 281-294.

Miller, C. (Ed.). (2009). *The future of journalism. Papers from a conference organised by the BBC College of Journalism*. Londres: BBC College of Journalism. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/blogs/theeditors/future_of_journalism.pdf

Molina, M. (2011a). ¿Quién vigila a quién? *Periodistas. Revista de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España*, 25, 8-10.

Muro, I. (2012). El cambio y los principios periodísticos. En Diezhandino, M. P. (Coord.), *El periodista en la encrucijada* (pp. 25-43). Barcelona: Ariel/Fundación Telefónica.

Naughton, J. (2012). *From Gutenberg to Zuckerberg. What you really need to know about the Internet*. Londres: Quercus.

Navarro Zamora, L. (2004). 1994-2004. Diez años del periodismo on line. Desde las primeras experiencias hasta el éxito de algunos medios y el fracaso de la mayoría. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 10, 159-174.

Newman, N. (Ed.). (2012). *Reuters Institute digital news reports 2012. Tracking the future of news*. Oxford: University of Oxford. Recuperado de https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/Other_publications/Reuters_Institute_Digital_Report.pdf

Nielsen (2012). *State of the Media: The Social Media Report*.

Nikkanen, H. (2012). They shoot citizen journalists, don't they? Journalism in the era of citizens: Curating vs. outsourcing. IFLA. En: http://www.ifla.org/files/assets/faife/publications/spotlights/hannanikkanentheyshootenglishfinal_0.pdf

Nobre Correia, J.M. (2010). Una transformación acelerada. La Europa de los medios frente a la crisis. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 89-104.

Noguera Vivo, J.M. (2010). Redes sociales como paradigma periodístico. Medios españoles en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 176-186. Disponible en: http://www.revistalatinacs.org/10/art/891_UCAM/RLCS_art891.pdf

Noguera Vivo, J.M. (2010). Panorámica de la convergencia periodística: los caminos hacia la redacción Google. *El profesional de la información*, 19 (6), 652-657.

Noguera, J.M. (2012). *Redes y periodismo. Cuando las noticias se socializan*. Barcelona: Editorial UOC.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept". *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp. 1-25.

Palacios, M. y Díaz Noci, J. (Eds.). (2007). *Ciberperiodismo: métodos de investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada*. Bilbao: Servicio Editorial de la UPV/EHU. Disponible en:

[http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/libros_gratuitos_en_pdf/Ciencias Sociales/Ciberperiodismo%20%20Metodos%20de%20investigacion.pdf](http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/libros_gratuitos_en_pdf/Ciencias_Sociales/Ciberperiodismo%20%20Metodos%20de%20investigacion.pdf)

Palomo Torres, M. B. (2004). *El periodista on line: de la revolución a la evolución*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Paterson, C. y Domingo, S. (Eds.), *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*. New York: Peter Lang.

Pavlik, J. V. (2001). *Journalism and New Media*. New York: Columbia University Press.

Pérez-Latre, F.J., Sánchez-Tabernero, A. (2012). *Innovación en los medios. La ruta del cambio*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Picard, R.G. (2004): Commercialism and newspaper quality. *Newspaper Research Journal*, 25(1), pp. 54-65.

Picard, R.G. (2010). *Value creation and the future of news organizations*. Lisboa: Media XXI.

Poulet, B. (2011). *La fin des journaux et l'avenir de l'information*. París: Gallimard.

Quinn, S. (2005). *Convergent Journalism: The Fundamentals of Multimedia Reporting*. New York: Peter Lang.

Reuters Institute for the Study of Journalism (2013): *Digital News Report 2013*. Oxford: Oxford University

Rajo Villada, P. A. (2008). *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. Murcia: Editum Media.

Rosenbaum, S. (2011). *Curation Nation: How to Win in a World Where Consumers Are Creators*. New York: McGraw Hill Professional.

Rubido, B. (2011). Hay una salida para la prensa. Una transformación integral. *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 104-106.

- Ruiz, C., Masip, P., Micó, J.L., Díaz-Noci, J. y Domingo, D. (2010). Conversación 2.0. y democracia. Análisis de los comentarios de los lectores en la prensa digital catalana. *Comunicación y sociedad*, XXIII(2), 7-39.
- Sabadin, V. (2007). *El último ejemplar del New York Times. El futuro de los periódicos en papel*. Barcelona: Sol90.
- Sabés Turmo, F. y Verón Lassa, J.J. (Coords.). (2011). *La investigación en periodismo digital. Algunos trabajos desde el ámbito universitario*. Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón.
- Sabés Turmo, F. y Verón Lassa, J.J. (Coords.). (2012). *El periodismo digital analizado desde la investigación procedente del ámbito académico*. Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón.
- Salaverría, R. (2005). *Redacción periodística en Internet*. Pamplona: Eunsa.
- Salaverría, R. (Coord.). (2005). *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Salaverría, R. (2010). Estructura de la convergencia. En López, X. y Pereira, X. (Eds.), *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 27-40). Santiago de Compostela: Servicio Editorial de la Universidad de Santiago de Compostela.
- Salaverría, R., y Negro, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90.
- Salaverría, R. y García Avilés, J. A. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, 23, 31-47.
- San Martín Pascal, M.A. (2011). Los retos del periodismo en el siglo XXI: las nuevas tecnologías, la propiedad intelectual y la libertad de expresión. *Razón y palabra*, 77.
- Santos Diez, M.T. y Pérez Dasilva, J.A. (2011). Jóvenes y prensa gratuita: estudio de hábitos de consumo. *Ámbitos*, 20, 109-126.

Schiffrin, A. (Ed.). (2012). *Bad news. How America's business press missed the story of the century*. Nueva York: News Press.

Sethi, S.P., Prasad, A. y He, X. (2008). Optical advertising and pricing in a new product adoption model. *Journal of optimization theory and applications*, 139 (2), 351-360.

Siapera, E. y Veglis, A. (Eds.). (2012). *The Handbook of Global Online Journalism*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Silcock, B.W. y Keith, S. (2006). Translating the Tower of Babel? Issues of definition, language, and culture in converged newsrooms. *Journalism Studies*, 7(4), 610-627.

Sirkunen, E. y Cook, C. (Eds.). (2012). *Chasing Sustainability on the Net: International research on 69 journalistic pure players and their business models*. Tampere: Research Centre COMET, University of Tampere.

Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-29.

Smith, A. (2011). Migración digital. ¿Es este el futuro del periódico? *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 98-100.

Smith, A. (1983). *Goodbye Gutenberg. La revolución del periodismo electrónico*. Barcelona: Gustavo Gili.

Starr, P. (2010). Una mirada desde Estados Unidos. Menos prensa, más corrupción. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 69-87.

Steensen, S. (2009a). What's Stopping Them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(6), 821-836.

Steensen, S. (2009b). Online Feature Journalism: a clash of discourses. *Journalism Practice*, 3(11), 13-29.

The State of the News Media (2012). *Project for Excellence in Journalism*. Recuperado de <http://stateofthemedias.org>

Túñez López, M. (2012). Los periódicos en las redes sociales: audiencias, contenido, interactividad y estrategias comerciales. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18 (1), 221-239.

Túñez López, M., Martínez Solana, Y. y Abejón Mendoza, P. (2010). Nuevos entornos, nuevas demandas, nuevos periodistas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 79-94.

Vara Miguel, A.; Vásquez Schaich, M.J. (2011). La creación de valor en las empresas de información económica: el caso de Expansión. *Estudos em Comunicaçao* (10), pp. 195-212.

Vara Miguel, A., Sanjurjo, E. y Díaz-Espina, C. (2014). Paid News vs Free News: Evolution of the wsj.com business model from a content perspective (2010 - 2012). *Comunicación y Sociedad* . vol. 27, n. 2, pp 147 - 167.

Vara Miguel, A. (2014). Tendencias en el cobro por contenidos digitales En *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014*. Madrid: AEDE

Varela, J. (2011). Perspectivas y retos. Periodismo mutante. *Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 107-110.

WAN-IFRA (2013). Paid Digital content: The Journey Begins, a report by the World Association of Newspapers and News Publishers (WAN_IFRA).

Watson, T. y Hickman, M. (2012). *Dial M for Murdoch. News Corporation and the corruption of Britain*. Londres: Penguin.

Weaver, D.H. y Willnat, L. (Eds.). (2012). *The Global Journalist in the 21st Century*. Abingdon: Routledge.

Westlund, O. (2011): *Cross-media News Work – Sensemaking of the Mobile Media (R)evolution*. Doctoral dissertation. Department of Journalism, Media and Communication. University of Gothenburg. Sweden. Recuperado de https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28118/1/gupea_2077_28118_1.pdf

Westlund, O. (2014): “The production and consumption of mobile news”. En Goggin, G. y Hjorth, L. (Eds.), *The Routledge Companion to Mobile Media* (pp. 135-145). New York:

Routledge.

En:

https://pure.itu.dk/ws/files/44277439/Westlund_Mobile_News_Mobile_Media_Companion_2013_PREPRINT_.pdf

ANEXO

La metodología de la investigación

El Delphi

La investigación parte de un Delphi, un método de consulta de expertos. Como se sabe, este método es una técnica que pretende llegar a opiniones de consenso en grupo. Consiste en formular una serie de preguntas repetidas a expertos en un tema que se pretende investigar por medio de cuestionarios. El Delphi es también especialmente apropiado para el estudio de aquellos temas en los que la información del pasado pero también la del futuro no está disponible de manera clara.

En esta primera fase de la investigación, el grupo de trabajo definió, en primer lugar, un cuestionario en torno a ocho parámetros-clave que permitiesen estudiar la situación del sector. La elección –muy cualitativa- se centró en un reputado grupo de diarios online que representaban un amplio espectro de opinión del objeto de estudio.

Así, se ha llevado a cabo la realización de *entrevistas en profundidad, cara a cara, con los responsables de estos diarios, o de los editores o directores de la edición online*. En cualquier caso, *se ha procedido a entrevistar a los interlocutores más cualificados en cada medio, lo que sin duda constituye un rasgo distintivo en esta investigación y que marca fronteras con otras investigaciones universitarias*.

El número de *entrevistas* realizadas en esta primera fase –y tomando como modelo otras investigaciones realizadas en Estados Unidos- se antoja suficiente para nuestro objeto estudio: más de veinte diálogos con cualificados profesionales de los principales medios online.

La selección de los entrevistados se ha llevado a cabo ateniéndonos a la siguiente categorización:

- *Ediciones online de los principales diarios de referencia: El País, El Mundo, ABC, La Razón, La Vanguardia y El Periódico.*

- *Diarios nativos digitales presentes en la red, y con más de 1 millón de usuarios únicos mensuales: Libertad Digital, Periodista Digital, elconfidencial.com, lainformacion.com, 20minutos.es.*
- *Nuevos diarios nativos digitales, con vocación generalista: eldiario.es, público.es, Infolibre, ZoomNews.es, lamarea, teinteresa.com, vozpopuli.com...*
- *Otras webs no pertenecientes a diarios: TVE, Telecinco.*

La única dificultad a la hora de establecer esta selección estribaba en que durante estos últimos meses hemos asistido a una enorme eclosión de nuevos proyectos periodísticos, muy interesantes en algunos casos. La selección de estos proyectos se ha hecho atendiendo a que cumpliesen varias condiciones: ser diarios generalistas; contar con profesionales o periodistas-marca; disponer de más un millón de usuarios únicos mensuales o contar con un diseño periodístico innovador.

La segunda parte del Delphi exigió nuevas reuniones con el Comité de Expertos y la aportación del correspondiente *feedback* de la primera fase.

El Delphi partió de la elección de los ocho parámetros de estudio más significativos tras varias reuniones de trabajo entre el equipo de investigación y el Comité de Expertos de la Fundación. A continuación, se ofrecen las conclusiones obtenidas en cada uno de estos apartados y en forma de capítulos.

Una de las características más señaladas de esta investigación es que, aunque el trabajo se haya realizado en todo momento en equipo, cada parámetro de la investigación ha tenido un responsable o unos responsables específicos que se han encargado –después de haberse diseñado- de su puesta en práctica y de su redacción final. Se expone así, a continuación, las conclusiones a las que se ha llegado en cada uno de estos apartados.