



UNIVERSIDAD  
**COMPLUTENSE**  
MADRID

**CURSO 2017-2018**

**Facultad de Ciencias de la Información**

**Máster en Periodismo Multimedia Profesional**

**MODELOS DE NEGOCIO DE LA PRENSA DIGITAL  
ESPAÑOLA DE INFORMACIÓN GENERAL:**

**UN ESTUDIO A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE SUS PROPIOS ACTORES**

Ed. electrónica

**Alumno: Aarón Vilares San José**

**Tutor: Dr. Joaquín Sotelo González**

**Convocatoria: Septiembre**



## **Agradecimientos**

A mi tutor Joaquín Sotelo por todos sus consejos, su paciencia, su tiempo, sus ánimos y por ponérmelo todo tan fácil.

A los medios de comunicación entrevistados por su accesibilidad y su predisposición a participar en esta investigación.

A Polina, por todo.

## **Resumen**

La consolidación de Internet como soporte periodístico y la consecuente proliferación de diarios digitales ha transformado el negocio tradicional de la prensa y ha obligado a sus responsables a explotar distintas alternativas para seguir monetizando y rentabilizando sus contenidos, también o únicamente, en la Red. Este trabajo pretende mostrar los distintos modelos de negocio con los que los diarios digitales españoles con mayor seguimiento en Internet, bien nativos digitales o con edición también en papel, tratan de generar rendimientos económicos a sus propuestas periodísticas en un soporte con una competencia global y la filosofía, asentada en los usuarios, de que la información es gratis.

Para ello, se ha contado con la colaboración de distintos responsables de *ElPaís.com*, *ElMundo.es*, *ElConfidencial.es*, *eldiario.es*, *ElEspañol.com* y el *HuffingtonPost.es*, con quienes no solo se ha conseguido plasmar las distintas estrategias comerciales de estos medios; sino la visión que de la evolución y el futuro de la industria periodística tienen sus propios actores.

## **Palabras clave**

Periodismo, Internet, Negocio, Rentabilidad, Comunicación, Digital, Prensa

## **ÍNDICE**

1. Introducción.....	6
1.1. Presentación.....	6
1.2. Objetivos .....	10
1.3. Justificación.....	11
1.4. Hipótesis.....	12
1.5. Metodología.....	13
2. La transformación digital de la prensa .....	16
2.1. Situación de partida: primeras experiencias y medios digitales en España .....	16
2.2. Elementos transformadores de la industria periodística que condicionan el modelo de negocio .....	18
2.2.1. Publicidad .....	18
2.2.2. Crisis económica .....	20
2.2.3. Redes sociales y dispositivos móviles.....	22
2.2.4. Nuevo sensacionalismo .....	25
2.2.5. Experiencia internacional .....	27
2.3. Situación actual del mercado español de prensa en la Red ....	28
3. Análisis.....	32
3.1. <i>ElPais.com</i> .....	32
3.2. <i>ElMundo.es</i> .....	38
3.3. <i>ElConfidencial.com</i> .....	43
3.4. <i>eldiario.es</i> .....	50
3.5. <i>ElEspanol.com</i> .....	56
3.6. <i>HuffingtonPost.es</i> .....	62
4. Conclusiones .....	70
5. Referencias bibliográficas y recursos electrónicos.....	78



## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Presentación**

La democratización de Internet supuso, a mediados de los años 90, el surgimiento en España de las primeras ediciones digitales de los principales diarios del país. Se abrió así una nueva forma de llegar al lector, que ha seguido evolucionando a lo largo de estos casi 25 años y que ha provocado una auténtica revolución en el sector, llegando a hacer tambalearse los cimientos de la industria periodística tradicional y obligando al cierre de numerosas cabeceras.

Sin embargo, este panorama descrito aquí de forma tan pesimista no es más que el, por ahora, último paso en la evolución de los medios de comunicación, y fundamentalmente de la prensa. La principal diferencia de esta transformación, respecto a otras anteriores vividas por los diarios a lo largo de la historia, es el abandono paulatino del soporte en el que la industria ha venido comunicando la actualidad desde la invención de la imprenta. Los nuevos modelos de consumo están obligando a la prensa a mudar de piel y a sustituir, habrá que ver si de forma definitiva, el papel por lo digital.

Y es que, a aquel primer acercamiento en 1995 de la prensa a lo digital —acercamiento obligado por las posibilidades ineludibles de Internet— le siguió, con el tiempo, el surgimiento de medios estrictamente digitales, nacidos en el entorno digital y sin réplica *offline*. El nuevo escenario, más accesible y con menores costes de producción permitió la entrada de nuevos competidores al margen de los grandes grupos editoriales (Novoa, 2014).

Con la implementación de las ediciones *online* también cambiaron los hábitos de consumo de los lectores. La lectura es ahora más fugaz, casi de titulares —favorecido por la estructura de las redes sociales y el consumo de información en dispositivos móviles— y el trasvase de lectores de la prensa en papel a la prensa digital se mantiene constante desde 2001, como refleja *El Libro Blanco de la Información 2017* (AMI, 2017).

Así pues, la prensa tradicional se encuentra inmersa en un nuevo escenario económico y periodístico, en el que sus ediciones digitales se van imponiendo

a las de papel en audiencia y se espera que también lo hagan en beneficios; un escenario que debe, lógicamente, monetizar rivalizando con los nuevos y numerosos diarios nativos digitales y, sobre todo, con la cultura del consumo gratuito de información que se ha asentado en estos primeros años del siglo XXI.

En los últimos años, además, la industria periodística ha sufrido lo que Pablo Romero, exeditor de la sección 'Navegante' de *El Mundo*, calificaba de «tormenta perfecta» en declaraciones a *Genbeta*:

«Crisis económica sin precedentes —uno de los primeros recortes que las empresas y los gobiernos llevan a cabo cuando no hay pasta es la publicidad, nuestra gasolina—; los enormes cambios que introduce Internet en la comunicación humana y que nos ha quitado el monopolio de la atención; dispersión de la inversión publicitaria —somos muchos medios que alimentar— y, por otro lado, concentración de la misma en manos de Google. Y para colmo, la concentración de medios y la salida a Bolsa de los grupos de comunicación. Esto último es imprescindible para comprender qué demonios pasa en esta industria.» (Novoa, 2014: 98-99)

Es del conocimiento de este escenario del que surge el interés por realizar este trabajo. Un trabajo que pretende dar a conocer los diferentes modelos de negocio que la prensa digital española de mayor audiencia ha desarrollado y, sobre todo, desarrolla en estos momentos. Con los que ha reaccionado ante el nuevo paradigma mediático. Ver sus diferencias, sus puntos de partida, su viabilidad económica y sus previsiones futuras. En definitiva, conocer la realidad de una industria, la de la comunicación y el periodismo en papel y *online*, a la que los jóvenes periodistas nos acercamos con reservas.

Resulta curioso ver cómo los recién salidos de la facultad añoramos un periodismo pasado que no hemos conocido; mientras enfrentamos con miedo un nuevo escenario que no es más que el que nos corresponde como nueva generación. Durante años, el pesimismo, transmitido también en las aulas y en charlas profesionales, sobre el futuro del papel y la renovación —no siempre a favor del obrero— de los perfiles profesionales ha encontrado en la crisis económica a su mejor aliado.

A nivel profesional, Internet ha afectado al periodista y al desempeño de sus funciones tanto como a la industria. «Los viejos perfiles formativos en función de la demanda del mercado existente del siglo pasado —tales como periodista de medios impresos, periodista de radio o periodista de televisión— están caducos» (Flores, 2014: 93) y es necesario una formación específica para desenvolverse en un escenario marcado por la multimedialidad.

Crece aquí el tan manido concepto del 'hombre orquesta'. El periodista se ha convertido en un chico para todo que tiene que desarrollar su actividad en un entorno, el digital, en el que además de conocimientos, se le exige mayor inmediatez. La competencia por la actualización constante apremia y la reflexión queda relegada a otros espacios comunicativos.

Los profesionales tienen que afrontar, además, el reto de reivindicar las informaciones serias, contrastadas, rigurosas, en un soporte red en el que cualquier persona puede ser generadora de contenidos, también informativos. Internet se ha convertido así en una catapulta para los rumores, y las noticias falsas. «Las fuentes han perdido su importancia y su papel. Hoy en día, y de cara al futuro, si no le ponemos freno, la fuente será la masa y la masa será la que informe» (Egerique, 2009:65), defiende la profesora Teresa Egerique, que advierte además del peligro que tiene el periodista de verse convertido, en el mejor de los casos, en un gestor de páginas web informativas.

Es complicado catalogar a los nuevos medios surgidos en o para Internet como 'prensa' digital. La multimedialidad ha roto las barreras que diferencian a los medios tradicionales y la presencia de texto, imagen, vídeo e incluso *podcast* en muchos de los nuevos diarios digitales hacen más conveniente hablar simplemente de medios *online*. Internet ha creado una estructura propia por la que las webs informativas de radios, televisiones, prensa y medios surgidos en la Red comparten disposición y herramientas comunicativas.

En cualquier caso, y puesto que uno de los objetivos de este análisis es conocer cómo han encarado los principales diarios en papel sus ediciones digitales y su explotación económica, serán objeto de estudio aquellos medios

*online* que estructuren sus contenidos informativos bajos los estándares habituales del periodismo en Internet, que carezcan de versión *offline* o cuya versión *offline* sea un periódico tradicional.

Para ello, y para aportar notoriedad al trabajo, se ha tenido en cuenta la relevancia de los medios a partir de los datos recopilados por comScore —empresa de medición oficial de audiencias *online* en España desde 2011— durante el mes de enero de 2018.

Siguiendo este estudio, según el volumen total de visitas con el que inician el ejercicio 2018, se ha seleccionado a los dos principales diarios con versión *offline* y a tres de los cuatro principales diarios nativos digitales. Además, y por tratarse de un caso particular e igualmente relevante a nivel de audiencia, se ha decidido incluir al *HuffPost* en el trabajo. Así pues, el listado de medios que serán objeto de análisis es:

- *ElPaís.com*. Edición digital de *El País*, creada en 1996 bajo el dominio *elpais.es* y migrada al inicio de la década de los 2000 a su actual dominio. Cuenta con tres ediciones: España, América y Brasil, esta última en portugués. Es, según comScore, el medio *online* con más visitas y el segundo en número de usuarios únicos.

- *ElMundo.es*. Edición digital de *El Mundo*, creada en 1995 —pionero en España entre los diarios de ámbito nacional (Díaz & Meso, 1999)—. Es el segundo *online* español por número de visitas totales y ocupa el primer lugar del ranking comScore en número de usuarios únicos.

- *ElConfidencial.com*. Fundado en 2001, es el diario nativo digital líder de en la oferta nacional en usuarios únicos y visitas totales. Si se tienen en cuenta las ediciones digitales de otros diarios tradicionales es el quinto medio *online* del país en ambas categorías.

- *ElEspañol.com*. Fundado en 2015, es el medio *online* más reciente de entre los que figuran en el top-10 de visitas en España. En poco más de dos años ha conseguido 6,9 millones de usuarios únicos, y es el octavo diario más visitado.

- *eldiario.es*. Surgido en plena crisis económica, en el año 2012, *eldiario.es* es el tercer medio nativo digital del país en número de usuarios únicos, con 6,3 millones. Destaca por la transparencia también en su modelo de negocio.

- *HuffingtonPost.es*. Edición española del diario *online* norteamericano *HuffPost*, creada en 2012 bajo el nombre de *El Huffington Post*. Aterrizó en España, con su modelo de éxito internacional, basado en la combinación de informaciones en profundidad con noticias ligeras y un amplio espacio para los blogs, también de los lectores. Es el decimosegundo diario más seguido en la Red en España.

De todos ellos se examinará no solo el modelo de negocio, sino también su modelo periodístico. En una industria en la que las visitas se traducen, o al menos así debería ser, en dinero, la lucha por captar la atención del lector en la propia web o en los agregadores de noticias es feroz y puede afectar a la manera en la que los editores muestran sus contenidos. Y es que, el concepto de 'noticiable' parece haber cambiado, al menos en la red, y proliferan las publicaciones que se han entregado a lo peor del ruido informativo, que no hacen ningún favor a la credibilidad y a la reputación de la profesión, pero que han sabido explotar mejor que nadie la viralidad que marca la conversación en Internet.

De la misma forma, se prestará atención a aquellas singularidades con las que, a nivel periodístico, cuentan las ediciones digitales respecto a su versión tradicional, en papel. Diferencias no de forma —que las hay indudablemente— sino de fondo, para ayudar a comprender mejor los cambios que el paso del soporte papel al soporte digital ha supuesto para la presentación y selección de los contenidos informativos.

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo general**

Conocer los modelos de negocio por los que se rige la estrategia comercial tanto de los principales diarios tradicionales en sus ediciones digitales, como

de los medios surgidos directamente en Internet de mayor audiencia para rentabilizar sus contenidos informativos en la red.

### **Objetivos específicos**

1. Comprobar si es posible realizar una asociación entre el modelo de negocio desarrollado por una cabecera y el modelo periodístico que lleva a cabo.

2. Conocer si los medios *online* con matriz *offline* están condicionados por su edición en papel tanto en contenidos, como en sus modelos de negocio y si les supone un plus o si, por el contrario, lastra su tráfico y desarrollo económico.

3. Conocer la visión que los propios responsables de los medios tienen de la evolución del ciberperiodismo, sus plataformas de difusión y su rentabilidad, así como su posición respecto a las posibilidades del papel.

### **1.3. Justificación**

Todo aquel que se haya lanzado a investigar en el ámbito de la comunicación en Internet, y especialmente en el de la comunicación informativa profesional en su búsqueda de rentabilidad económica, se habrá dado cuenta de la fugacidad de los estudios. Lo que hoy es de una manera, mañana —casi de forma literal— ya es pasado, y tiene su mayor valor como análisis de una situación de partida. Quien escribe es consciente de que este trabajo también tendrá una vigencia limitada.

En cualquier caso, lo que aquí se quiere aportar es una visión actual no solo de los modelos de negocio puestos en marcha por los medios *online* más visitados de España en su estrategia digital, sino también el análisis que los propios medios hacen del estado de la industria y su posible desarrollo futuro. De especial interés resulta el diagnóstico que cabeceras con ediciones en soporte papel y soporte digital hacen sobre el futuro de sus publicaciones impresas.

Sobra decir que en un escenario tecnológico tan cambiante y en continua evolución, cualquier estudio riguroso, claro y ceñido a la actualidad de los medios es de gran valor. En el caso de este trabajo, se quiere poner el foco en un catálogo de medios lo suficientemente amplio que permita mostrar con solvencia las diferentes interpretaciones que los diarios digitales de éxito —al menos en audiencia— han hecho del reto de la monetización de la información *online* en España.

La mayoría de los recursos bibliográficos disponibles sobre los modelos de negocio del ciberperiodismo se centran en la realidad y los retos que supone el nuevo escenario digital para la industria, sus peligros, sus ventajas comunicativas, su evolución; así como en la tipología de los propios modelos comerciales. En cualquier caso, lejos del análisis específico de cabeceras que se va a realizar aquí, a partir, además, del relato de los propios actores: los medios de comunicación.

#### **1.4. Hipótesis**

Las hipótesis que plantea este trabajo, y que trataremos de confirmar o refutar, parcial o totalmente, a partir de los resultados obtenidos con nuestra investigación, son las siguientes:

1. Las principales cabeceras nativas digitales, así como las ediciones *online* de los diarios tradicionales de mayor tirada del país han afrontado con diferentes estrategias de negocio el desafío digital, aunque todos ellos tienen en la publicidad su mayor fuente de ingresos.

2. Los medios *online* en cuyo modelo de negocio los ingresos publicitarios tienen un peso mayor apuestan más por informaciones de consumo rápido y poca profundidad, destinadas solo a captar la atención del usuario para generar un mayor número de visitas.

3. La industria mediática española aspira a implementar y consolidar modelos de prensa digital de pago.

4. Los propios responsables de las cabeceras con ediciones en papel y *online* prevén la desaparición de su versión impresa, al menos como un soporte informativo ceñido a la actualidad.

### **1.5. Metodología**

Para la elaboración de este trabajo se ha realizado, en primer lugar, una aproximación al estado de la cuestión que rodea al mundo de los medios de comunicación *online* o cibermedios, consultando para ello los recursos bibliográficos más actuales posibles. En ellos se ha querido ahondar en el nacimiento y la evolución que, desde la democratización de Internet en España, han vivido los diarios digitales en el país. Sus primeros acercamientos a formatos al margen del papel, su crecimiento a lo largo de los años, sus primeras experiencias en busca de rentabilidad, la confección de un discurso propio al margen de sus ediciones tradicionales, la repercusión de las redes sociales y la proliferación de los blogs en su audiencia, la experiencia internacional, etc. En definitiva, todos los ítems que permitieran contar con una base de conocimiento sobre la materia y una visión de lo que se ha venido trabajando en el mundo de la investigación académica, para poder encontrar una perspectiva que pueda resultar novedosa al respecto.

Todo ese bagaje está presente en el segundo epígrafe de esta investigación, donde se han recopilado los hechos y las reflexiones más relevantes a propósito de estos casi 25 años de ciberperiodismo. Todas ellas extraídas de los recursos presentes en los fondos de las bibliotecas de la Universidad Complutense, la Universidad de Valladolid, la Red de Bibliotecas de Castilla y León y Bibliotecas de la Comunidad de Madrid.

Para la confección del análisis, del contenido propio del trabajo, se decidió apostar por un modelo que permitiera otorgar el protagonismo de la información al propio relato de los medios de comunicación, al tiempo que poder contar con datos de primera mano. De esta manera, y ante otras alternativas como hubiese podido ser el escrutinio de las páginas webs y sus contenidos, se realizaron entrevistas individualizadas a responsables de cada

uno de los seis medios analizados en este trabajo, a quienes se contactó por vía telefónica o por correo electrónico.

Los cuestionarios de cada entrevista se prepararon de manera particular, teniendo en cuenta las características de cada medio, aunque incluyendo siempre elementos comunes a todas, que permitieran establecer una comparativa clara.

Con la voluntad de no alterar las declaraciones recogidas en las entrevistas, para que la opinión de cada medio llegase de la misma manera al autor de esta investigación que a quienes la puedan leer, se optó por plasmar estos encuentros en estilo directo, en formato pregunta-respuesta. Con ello se facilita la interpretación de cada caso de estudio y su comprensión por parte del lector.



## **2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA PRENSA**

La prensa, como cualquier industria que ha volcado sus expectativas de crecimiento empresarial en lo digital, se encuentra, desde hace 20 años, en constante evolución. Las posibilidades cada vez mayores que Internet y los dispositivos móviles permiten para la comunicación y para el consumo de información por parte de los usuarios no dejan de generar nuevos formatos y plataformas que exigen su presencia. Al mismo tiempo, esa evolución y adaptación de los medios digitales a las posibilidades de la Red y los dispositivos exige constantemente una renovación o un replanteamiento del modelo de negocio, pues toda esa apuesta por lo digital debe ser amortizada y las condiciones de la industria son cambiantes.

Este apartado pretende poner el foco en los elementos que por su aparición o evolución desde el nacimiento de los medios *online* han condicionado y condicionan la realidad actual de la prensa digital y su negocio, también en España. En definitiva, reunir la información necesaria para entender la transformación digital de la prensa desde sus primeras experiencias lejos del papel hasta su compleja actualidad.

### **2.1. Situación de partida: primeras experiencias y medios digitales en España**

Durante la segunda mitad de los años 90 surgieron en España decenas de diarios digitales, en su mayoría réplicas *online* de las cabeceras tradicionales, siendo *El Mundo* el primero a escala estatal, seguido de *ABC* y *El País*. A principios de 1999, el número de diarios españoles en Internet era de 60, una cifra que se duplicaría solo dos años después (Flores & Aguado, 2005). Este aterrizaje de los diarios tradicionales en la Red fue la acción última con la que se consolidó la reconversión tecnológica de las principales cabeceras españolas, y que se había iniciado con la informatización de las redacciones a principios de los años 80 (Pérez-Soler, 2017).

Se trató de una apuesta —ineludible— por el posicionamiento, por ser los primeros en estar presentes en ese nuevo soporte informativo que crecía en

todo el mundo. Abrir una edición digital era económico y no exigía un gran esfuerzo de personal; ambas condiciones, compatibles entonces con la certeza de que el negocio de la prensa digital no iba a ser rentable en sus inicios por su difícil monetización (Flores & Aguado, 2005), entre otras cosas, por la falta de audiencia potencial. Y es que, a comienzos del siglo XXI solo el 13,6% de la población española tenía acceso a Internet y hasta 2006 no se superó el 50%<sup>1</sup>.

En estos primeros años de vida de los medios digitales y del periodismo electrónico también destacaron, como soportes informativos al margen del papel, los suplementos que algunas cabeceras incorporaron a su edición impresa en formato CD-ROM, con todo o parte del contenido del periódico en papel. En el caso de *ABC*, por ejemplo, este anexo consistió en una colección hemerográfica que recogía únicamente el suplemento *ABC Cultural* (Díaz & Meso, 1999).

En cualquier caso, los contenidos, tanto en los CD-ROM como en las ediciones *online* de los diarios, se reducían a una réplica de los publicados en la edición impresa, siguiendo además el paradigma inicial y unidireccional del periodismo digital de la Web 1.0. No obstante, pese a la simpleza del modelo informativo, la transformación de la prensa escrita a la digital otorgaba ya ventajas como la ausencia de límites espaciales y temporales —esto último gracias al hipertexto—, la posibilidad de explotar distintos formatos audiovisuales, una audiencia universal y, sobre todo con el tiempo, la inmediatez.

No obstante, el afianzamiento de los diarios *online* como generadores de agenda fue lento, pues todavía en 2007 los medios digitales —al menos los que contaban con edición en papel— no se habían consolidado como un producto informativo maduro y relevante por sí mismo. Sus contenidos seguían basándose aún en el volcado de las informaciones publicadas en la

---

<sup>1</sup> Según datos del Banco Mundial y del Instituto Nacional de Estadística recopilados por Google.  
[https://www.google.es/search?ei=xB10W7ClFoqyaouXqagH&q=+usuarios+de+internet+en+espa%C3%B1a+2000&oq=+usuarios+de+internet+en+espa%C3%B1a+2000&gs\\_l=psy-ab.3...22594.25779.0.26449.6.6.0.0.0.482.972.1j3j4-1.5.0...0...1c.1.64.psy-ab..1.4.484...0j0i67k1j0i7i30k1j0i30k1j0i8i30k1j0i22i30k1.0.kVXjqc-rn0g](https://www.google.es/search?ei=xB10W7ClFoqyaouXqagH&q=+usuarios+de+internet+en+espa%C3%B1a+2000&oq=+usuarios+de+internet+en+espa%C3%B1a+2000&gs_l=psy-ab.3...22594.25779.0.26449.6.6.0.0.0.482.972.1j3j4-1.5.0...0...1c.1.64.psy-ab..1.4.484...0j0i67k1j0i7i30k1j0i30k1j0i8i30k1j0i22i30k1.0.kVXjqc-rn0g) [Fecha de consulta: 5 de febrero de 2018]

versión física o provenientes de agencias de noticias. No existía una estrategia independiente para la cobertura de la actualidad y la generación de contenidos *online* (Fundación Telefónica, 2008).

## **2.2. Elementos transformadores de la industria periodística que condicionan el modelo de negocio**

### **2.2.1. Publicidad**

Sin duda la publicidad y su evolución a lo largo de los últimos años es una de las transformaciones más relevantes para los medios de comunicación a la hora de establecer un modelo de negocio rentable. Cualquier alteración en el mercado publicitario —ahora global gracias a Internet y siempre pilar básico dentro del negocio— hace necesario un replanteamiento de la estrategia comercial, que será mayor en aquellos medios en los que la publicidad tenga un mayor peso en los ingresos.

Así las cosas, la presente evolución del modelo de negocio publicitario, y su cada vez mayor complejidad en la red, viene dada por la característica más importante que ha permitido la llegada de Internet para los anunciantes: la posibilidad de conocer el impacto real de sus mensajes. En Internet todo se cuantifica. Ya no se trata de una estimación de audiencia potencial y visualizaciones, sino que, con datos objetivos, los anunciantes pueden calcular el Retorno de la Inversión —ROI<sup>2</sup>— y desarrollar modelos publicitarios que aseguren que cada céntimo gastado tiene una compensación.

Internet también ha posibilitado dirigirse a una audiencia global, sin límites geográficos; hacerlo a una audiencia más definida, gracias a la multitud de webs temáticas que existen; anunciarse por cifras más asequibles a las que todavía manejan los medios tradicionales; o utilizar herramientas y recursos multimedia e interactivos, que pueden llevar incluso a la compra del producto al instante (Flores & Aguado, 2005).

---

<sup>2</sup> Return Of Investment.

Debido a todo esto, y a lo mencionado anteriormente, la publicidad se ha ido adaptando a las necesidades casi de cada anunciante y han surgido modelos complejos, que provocan incertidumbre en los medios pues no todos aseguran ingresos y no todos demandan una cabecera relevante para alojar dicha publicidad. Hay, por tanto, más competidores e ingresos no garantizados por la exigencia del ROI.

Dentro del modelo *display* —colocación de *banners* en la web—, por ejemplo, existen distintos formatos de venta de publicidad. Antes de señalarlos hay que mencionar que el nivel de eficacia de los *banners*, que en su concepción tradicional son réplicas digitales de los faldones de prensa, ha descendido desde el 5% de clics en los primeros años hasta menos del 0,5% en la actualidad (Medina, 2016), por lo que es comprensible que la inversión sea más meditada y la estrategia se dirija hacia un modelo con resultados comprobables.

La unidad de venta más común de publicidad *display* es el CPM o Coste Por Mil impresiones, mediante la cual se adquieren unidades de mil *banners* con un coste fijo marcado por el medio en función de la audiencia. Es el modelo más tradicional y el que más se parece a lo que se hace en el papel. Después, y ya en función de objetivos, han surgido modelos cada vez más específicos, que son más caros, pero cuyo pago está sujeto a la interacción del usuario. Es el caso del CPC o Coste Por Clic; del CPL o Coste por Link, en el que no solo basta el clic, sino que se requiere de una interacción posterior del cliente en la web de destino; o del CPA o Coste Por Adquisición, en el que se exige que la interacción del usuario finalice en una compra (Oliete, 2011). En cada uno de los ejemplos citados el coste se incrementa.

Gracias a la apuesta de la prensa digital por los contenidos multimedia la publicidad *display* no solo se presenta en forma de *banner* fijo, sino que puede plasmarse en forma de *spot*, previo o posterior a los contenidos audiovisuales. De esta manera, se integra o forma parte del contenido, como también ocurre con el *branded content*<sup>3</sup>, un tipo de publicidad que si bien no

---

<sup>3</sup> Publicidad que consiste en generar contenidos vinculados a una marca, que permitan conectar dicha marca con el consumidor.

es nueva, sí ha encontrado en Internet el soporte perfecto para crecer y amplificar su efecto, gracias a la facilidad para compartir contenidos.

Lejos de la negociación directa entre anunciantes o agencias con medios de comunicación se encuentra la publicidad programática, que es la responsable de que aparezcan frente al navegante anuncios vinculados a sus gustos, búsquedas o datos personales. Se trata de un tipo de publicidad *online* basada en el *Big Data* y en la que, a través de algoritmos, se segmenta a la audiencia para ofrecer la publicidad a los usuarios indicados.

«Para que un anunciante pueda mostrar su anuncio a personas con un perfil muy determinado, este compra publicidad en tiempo real a través de pujas digitales en plataformas especializadas para ofrecer impresiones al mejor postor. (...) lo que el anunciante está pagando es el número de personas, con un perfil concreto, que ha visto su anuncio en el momento que genera más impacto<sup>4</sup>.»

### **2.2.2. Crisis económica**

Pocos sectores han sufrido tanto en España las consecuencias de la crisis económica como la industria periodística. Desde 2007, los medios de comunicación padecen una triple crisis, que no solo tiene que ver con la situación económica pero que depende de ella necesariamente, y que ha afectado tanto al modelo y al volumen de negocio, como a los profesionales de la información y a la audiencia misma de los diarios. En primer lugar, crisis económica, provocada por la ausencia de ingresos por la falta de inversión en publicidad; en segundo lugar, crisis financiera, por la imposibilidad de hacer frente a la deuda acumulada en los años anteriores por compra de compañías o inversiones de los grupos; y en tercer lugar, crisis en el modelo de negocio, provocada por la llegada de las nuevas tecnologías de la información y por no haber sabido monetizar ese nuevo periodismo digital (Ferrís, 2012).

---

<sup>4</sup> ¿Sabes lo qué es la publicidad programática?  
<https://graffica.info/publicidad-programatica/> [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2018]

En la última de las crisis mencionadas hay que tener en cuenta que los medios de comunicación deben luchar por mantener sus ingresos en un escenario completamente distinto al que les había procurado abundancia económica durante los anteriores cincuenta años, y en el que además ha habido un cambio de paradigma: el periodismo ha perdido «la administración en exclusiva de la intermediación» (Lafuente, 2012: 7).

En cuanto a la crisis puramente económica, los medios de comunicación han sufrido las consecuencias de su dependencia de la publicidad. Cuando la crisis global afectó a las marcas, la inversión en publicidad fue uno de los gastos que más se recortaron. Así, los ingresos por publicidad en la prensa española pasaron de 2.641 millones de euros en 2007 a 859 millones en 2016<sup>5</sup>. Una situación que, si bien han sufrido todos los medios de comunicación, ha afectado con mayor medida a la prensa, especialmente impresa.

Así las cosas, el volumen de negocio, el total de los ingresos de la prensa en España, ha pasado de 4.550 millones de euros en 2007 a 1.678 millones en 2016, es decir, un descenso del 63% en menos de una década. Además, las perspectivas de futuro tampoco son optimistas; la consultora PWC estima, en su informe *Entertainment and Media Outlook 2017-2021 España (2017)*, que para 2021 los ingresos habrán caído en torno a un 15% más, hasta los 1.391 millones de euros —fundamentalmente por el descenso en la venta de periódicos en papel—.

El sector vive, por tanto, una situación económica muy compleja que contrasta con el aumento de la audiencia. Teniendo ahora, gracias a las facilidades en el acceso a la información que proporcionan las nuevas tecnologías, más lectores que nunca, los ingresos y el liderazgo son mucho menores. A este respecto también ha contribuido la crisis económica; «la reducción del poder adquisitivo de los ciudadanos ha hecho que estos miren mucho más dónde gastan su dinero» (Salaverría, 2012) y, además, durante años se han acostumbrado al gratis total en la red, por lo que es difícil consolidar modelos de pago por contenidos *online*. Paradójicamente, los medios digitales fueron los primeros en acercar Internet al gran público y los

---

<sup>5</sup> Según datos de PWC.

que antes supieron valorar sus posibilidades empresariales y estuvieron presentes en la red, aunque años después parezca que todo se les ha vuelto en contra (Ferrís, 2012).

Ante este panorama, y durante los años más críticos de la crisis, los grupos de comunicación optaron por reducir costes en todos los ámbitos de la estructura y producción de sus diarios para asegurar su supervivencia. Unos recortes que provocaron una enorme destrucción de empleo en la profesión, pasando de 23.300 profesionales en paro en el sector en el primer trimestre de 2008 a alcanzar los 60.300 periodistas sin empleo a finales de 2012<sup>6</sup>. Aún a mediados de 2018 no se ha conseguido reducir el paro en la profesión hasta niveles los de 2007. Por otra parte, en un círculo vicioso, la destrucción de empleo ha conllevado un empeoramiento en la calidad de los diarios, por lo que se dificulta aún más el conseguir que los usuarios paguen por los contenidos *online* y generar ingresos.

### **2.2.3. Redes sociales y dispositivos móviles**

La aparición de las redes sociales en 2003 trajo consigo una transformación de los modelos tradicionales de comunicación, que no solo ha condicionado las relaciones personales desde entonces, sino que también ha supuesto el cambio más profundo en los parámetros comunicativos tradicionales de la industria mediática en varias décadas. La posibilidad, que otorga la Web 2.0 y las redes sociales, de dar voz y hacer partícipes de la conversación informativa a los usuarios digitales —intercambiando, compartiendo, comentando y creando contenido— ha revolucionado la forma en la que los medios se relacionan con su audiencia, obtienen información y comunican su mensaje.

La interactividad, fruto a su vez de los avances y posibilidades de las nuevas tecnologías, ha eliminado barreras entre el tradicional 'emisor' y el 'receptor', equilibrando su protagonismo dentro del discurso general y convirtiendo también al ciudadano en transmisor de informaciones (Romero & Vidal,

---

<sup>6</sup> Según datos del Instituto Nacional de Estadística.  
<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4120> [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2018]

2011). Un nuevo escenario, que fue rápidamente asimilado por los medios de comunicación tradicionales, los cuales adaptaron sus plataformas y rutinas periodísticas hacia un mejor aprovechamiento comercial y social de las redes sociales y de las posibilidades de la Web 2.0.

En noviembre de 2006, *Elpais.com* rediseñó su web e incorporó para los lectores la opción de comentar los artículos y de compartirlos a través de los 'botones' de distintos portales, en una apuesta por fomentar la participación y la conversación que los usuarios ya podían ejercer en otras plataformas. De la misma manera, entre 2005 y 2009, *Elmundo.es* consolidó su modelo de blogs, formato también derivado de la Web 2.0 (García & Mancinas, 2010).

Entre 2007 y 2010, se produjo el primer gran acercamiento de los diarios españoles a las redes sociales, con la apertura de sus perfiles y primeras interacciones en Facebook, Tuenti o Twitter, siendo *El País* el primer periódico en apostar por este tipo de plataformas (Pérez-Soler, 2017). Al principio, la actividad en los perfiles de todos ellos fue anecdótica, pero a partir de 2010 los *social media* se volvieron una parte muy importante de la estrategia de difusión de los medios de comunicación nacionales, con una presencia estable (Meléndez & Cuartero, 2013).

Al margen de la casi obligación de los medios de comunicación de estar presentes allí donde está la gente y donde se construye y se debate sobre la realidad social, las redes sociales ofrecen grandes posibilidades a los *mass media*. Son un, cada vez más importante, canal para atraer tráfico a la web; permiten conocer y fidelizar a la audiencia, a través de una buena gestión de los perfiles; suponen una alternativa comercial para captar ingresos, «adentrándose en un mercado más amplio, en el que concurren otro tipo de anunciantes y otra clase de compañías dispuestas a colaborar en proyectos diferentes» (Romero & Vidal, 2011: 1.185); comunicativamente, representan un canal más a través del cual trasladar las informaciones de manera inmediata; y son una fuente de información para los periodistas.

No obstante, la aparición y consolidación de las redes sociales también conlleva riesgos para los medios de comunicación y para la profesión periodística. Es posible caer en una excesiva dependencia de estas

plataformas para generar tráfico, pues su valor como canalizador de visitas va en aumento al tiempo que las consultas directas a la portada de los diarios digitales se reducen. La Web 2.0 también ha traído consigo un aumento de los competidores, que va más allá del resto de diarios tradicionales o de sus ediciones digitales; los ciudadanos, como generadores de contenidos en un ecosistema digital democrático, abierto, participativo y en el que el valor de la cabecera o la marca se difumina, son también rivales por el tráfico y, en ocasiones, creadores asimilados como profesionales bajo la etiqueta de 'periodismo ciudadano'. Este punto lleva irreversiblemente a un tercer peligro: la pérdida de credibilidad y las *fake news*.

En las redes sociales ninguna información, ningún informador, es más que otro. Cada usuario filtra lo que quiere leer, lo que le interesa, y todo en un escenario en el que se viralizan las noticias falsas, porque precisamente los portales de *fake news* «tratan de atraer a esas redes sociales para desviar hacia ellas el tráfico de Internet, amplificar su efecto y aprovechar sus servicios de publicidad con los que obtener cuantiosos ingresos» (Pauner, 2018: 302) y porque los algoritmos no tienen la capacidad de distinguir si una información es cierta o no. La credibilidad de las noticias que se consumen a través de estas plataformas está condicionada ya no por la fuente misma, sino por la persona que comparte o recomienda dicha información, dándosele mayor verosimilitud si parte de un líder de opinión (García, Tur-Viñes & Pastor, 2018) o de un conocido (Pauner, 2018).

Las redes sociales, junto a la aparición de los *smartphones* y las *tablets* que han ayudado a su amplificación, han cambiado radicalmente el modelo de consumo de información en el mundo. «En España, móviles y tabletas (47%) superaron en 2017 por primera vez al ordenador (46%) como dispositivo principal de acceso a las noticias» (Pérez-Soler, 2017: 53). Ello no solo ha supuesto una mayor facilidad para el consumo de informaciones, sino un cambio en la manera de presentar y adaptar dichas piezas.

Los medios de comunicación han desarrollado aplicaciones y servicios de alerta móvil, y han optimizado sus plataformas para una correcta visualización en los dispositivos portables. Todo para favorecer el acceso a la información y ahondar en las tendencias de consumo de noticias de los

ciudadanos. Cualquier persona dispone ahora de información en todo momento y lugar, aunque el consumo es diferente; se trata de una lectura más rápida, de titulares, y del mismo modo que las noticias escritas en papel se adaptaban al formato digital para ser consumidas por ordenador, ahora también se acomodan a la visualización portátil y a las características de esa nueva lectura. Ocurre así en las redes sociales, donde los titulares e incluso el foco del interés informativo de la pieza no siempre es el mismo que el de la información enlazada.

Las posibilidades de los dispositivos móviles como soporte informativo para los consumidores también han supuesto cambios en la rutina de los profesionales de la información. La inmediatez y las posibilidades técnicas de los *smartphone* por las que el periodista puede «actualizar su medio con textos, elementos gráficos, vídeos o imágenes desde el lugar de los hechos, y ser recibidas al instante» (Gil & Gómez de Travesedo, 2018: 10) exigen al redactor nuevas destrezas técnicas y, casi siempre, una mayor dedicación.

#### **2.2.4. Nuevo sensacionalismo**

La lucha por la audiencia, debida al aumento de competidores y a la incertidumbre respecto al modelo de negocio, ha provocado en los últimos años un nuevo sensacionalismo en la prensa digital española. Y es que, en una concepción tradicional de la publicidad *online*, los pinchazos, las visitas, son dinero, y el tráfico, en muchas ocasiones por encima de la calidad informativa, es lo que más se busca dentro de un medio.

El sensacionalismo o amarillismo tiene su origen a finales del siglo XIX —primero en Estados Unidos y después en Europa y América Latina— y consiste en la popularización de la información. Más color, más imágenes y ahora vídeos, lenguaje claro o titulares llamativos son algunas de sus características, que provocan «una diferenciación entre el periodismo informativo y el periodismo sensacionalista. El primero pretende la máxima neutralidad posible a través de la pirámide invertida y otros métodos más actuales, mientras que el segundo busca la máxima audiencia» (Gómez, 2013: 258).

Otros autores denominan esta tendencia creciente en los medios digitales como «infoentretenimiento» o «trabloidización» (Palau-Sampio, 2016), la cual tiene su máximo exponente en la técnica del *clickbait*, que consiste en favorecer la entrada del usuario en la noticia a través de un 'gancho' en el titular. De esta manera, el titular, la primera toma de contacto con la noticia para el lector, queda más al servicio del negocio que de la información. Este tipo de estrategias implican además una decepción para el lector que puede repercutir a la larga en la imagen que este tenga del medio y del resto de sus informaciones. En cualquier caso, a base de repetir una y otra vez la misma formulación de titulares, con frases hechas, juegos de palabras y otros recursos, las informaciones de *clickbait* son fácilmente identificables.

Es posible, no obstante, que esta captación de clics tenga que reformularse, si bien no para satisfacer a los usuarios, sí debido a los cambios en el algoritmo de redes sociales como Facebook. La compañía penalizará ahora las prácticas de *clickbait* en la selección de las últimas publicaciones mostradas y priorizará las noticias que hayan generado interacciones, por lo que no bastará el clic por el clic para tener visibilidad (Fernández, 2018).

Todo lo expuesto no significa que este tipo de anzuelos informativos no existieran anteriormente, ni siquiera que no existieran en Internet, sino que están aumentado y, sobre todo, generalizándose en toda la prensa digital. Hasta hace unos años estas prácticas sensacionalistas se asociaban con la prensa deportiva «por la inexistencia de cabeceras de información general que empleasen este formato» (Rojas, 2010: 8), lo que no quita para que la prensa deportiva española siga siendo, tanto en su edición *online* como en papel, la referencia respecto a este tipo de conductas en la profesión.

Además de la manera de presentar las informaciones a través de los titulares, también ha habido cambios en los contenidos. Abundan cada vez más las informaciones dedicadas a los aspectos anecdóticos, las curiosidades o los virales relacionados sobre todo con *lifestyle*, que por ejemplo en la edición digital de *El País*, representaban ya en 2016 más de un cuarto de todos los contenidos (Palau-Sampio, 2016).

Valgan como ejemplo las palabras de la periodista María Teresa Ronderos, en las memorias *La pasión por la investigación periodística*, para evidenciar las dinámicas de generación de contenidos en las redacciones digitales de los diarios:

«A los periodistas que estamos en Internet nos dicen, desde la prensa escrita y la televisión, que son tiempos de liviandad, de velocidad: lo único que podemos hacer son cosas rápidas para llevar, como comida rápida. [...] Estamos en tiempos de producción masiva, de velocidad, de entretenimiento. Entonces, les dicen a los periodistas 'Usted entretenga e informe con titulares.» (Consejo de redacción, 2009: 20-21)

Para dar cabida a todas estas *soft news*, en forma de listas, de noticias en las que se omite lo importante en el titular, de informaciones que parten de una pregunta o interpelación al lector o, por ejemplo, de las que llaman la atención del navegante a través de una hipérbole, muchos medios digitales han optado por crear secciones bien diferenciadas e incluso medios paralelos asociados a la cabecera (Pérez-Soler, 2017). Es el caso de *Verne* en *ElPaís.com* o de la sección *Para no perderse* de *abc.es*.

### **2.2.5. Experiencia internacional**

En un mercado global, como el actual, es necesario al menos mencionar la importancia que la experiencia de las cabeceras más relevantes a nivel internacional en sus apuestas comerciales tiene a la hora de analizar si un determinado modelo de negocio es o no exitoso. Es cierto que si bien el mercado potencial es el mismo, el real no lo es y lo que funciona en un lugar puede no hacerlo en todos. No obstante, en una época de continuos cambios es necesario conocer al menos los pasos de quienes aciertan dentro de la industria.

Se trata, en muchas ocasiones, de ensayo-error, tanto en el modelo de negocio como incluso en el periodístico —aunque en este segundo aplicar una medida que comprometa la rigurosidad del diario puede suponer un punto de no retorno, al menos de cara a la percepción de la audiencia—. Un ejemplo de estos cambios 'de prueba' sería la decisión que en noviembre de 2015

adoptó la revista *Playboy*, eliminando los desnudos —una de las señas de identidad de la publicación—; decisión que tardó poco más de un año en revertir. Ensayo-error.

No obstante, si lo que buscan las cabeceras españolas mirando al panorama internacional es fijarse en un modelo de éxito ese es el de *The New York Times* y su reinención digital. Una adaptación que no solo es ejemplo de éxito comercial, sino también de calidad periodística, incluso en la época de las *fake news*. Ismael Nafría recoge en su libro *La reinención de The New York Times* (2017) las claves que han llevado al diario desde las pérdidas registradas en 2008 y la caída del 25% de la inversión publicitaria en 2009, hasta superar en la actualidad los tres millones de suscriptores —entre impresos y digitales— en un negocio plenamente rentable.

Claves como apostar más por la calidad que por la cantidad, publicando menos que muchos de sus competidores; implementar un modelo de suscripción con muro de pago que ha llevado en seis años a que el peso de los suscriptores, un 56%, sea mayor incluso que el de los anunciantes, pese a que la mayor parte de su negocio, un 65%, sigue estando en el papel; cuidar a sus suscriptores con un buen producto; aprovechar la importancia de la marca para realizar actividades comerciales complementarias; adaptar y formar a sus equipos a las necesidades del digital y el móvil; fomentar la colaboración entre departamentos; realizar un periodismo cada vez más visual, con vídeos, gráficos, mapas y otros elementos multimedia; o centrar la actividad de la empresa únicamente en el periódico. Elementos todos que forman parte del informe *Innovation* (2014), en el que la compañía fija su estrategia para evolucionar y transformarse en el nuevo entorno digital.

### **2.3. Situación actual del mercado español de prensa en la Red**

Los avances tecnológicos, los nuevos soportes, la implementación de la web 2.0, la evolución del mercado publicitario, la coyuntura económica social y empresarial y los modelos de negocio puestos en marcha por los grupos en los últimos años como consecuencia de esta han dado como resultado el actual panorama mediático en la Red. En este epígrafe se recogen de manera

simplificada algunos de los datos y estadísticas relevantes para entender este escenario, gracias a los datos reflejados en *El Libro Blanco de la Información 2017* (AMI, 2017).

A principios de 2017 había en España más de 200 diarios digitales de información general. Además, el acceso a estos contenidos *online* está totalmente extendido, con la única brecha de la edad. En el año mencionado, el 84,6% de la población española de 16 a 74 años utilizó Internet regularmente, cuatro puntos más que en 2016. Una cifra que crece hasta el 98% cuando se habla de la franja de edad entre los 16 y los 24 años<sup>7</sup>.

Cada vez es mayor el número de lectores de prensa que solo se informa a través de cibermedios, cifra que entre 2014 y 2016 creció un 17%, hasta los 6,3 millones; mientras que en el mismo periodo descendió un 14%, hasta los 7,3 millones, el número de españoles que únicamente consume información a través de los diarios impresos. La tendencia, pues, es la de un trasvase imparable de lectores, a lo que se une además la percepción, por parte de todo tipo de consumidores, de que la información en Internet aporta inmediatez y actualización —dos de sus características clave— al tiempo que se pierde la creencia en que la información en papel es más completa y detallada —una de las señas de identidad del periodismo tradicional—.

En cuanto al perfil del lector de prensa digital, se trata mayoritariamente de un varón —57% frente a 43% de lectoras— de 40 años de clase media-media, diez años más joven que el promedio de lectores de prensa impresa. Es importante destacar además, por su relevancia para el modelo de negocio, que el 74% de los lectores de diarios *online* se confiesan dispuestos a pagar por acceder a los contenidos de los periódicos digitales.

Por otra parte, el consumo de información fuera del hogar crece cada vez más gracias a los dispositivos móviles. Cambia, por tanto, donde se accede a las noticias, pero también cambia lo que los lectores buscan en ese consumo portátil. Si en el papel, de manera muy mayoritaria, los usuarios buscan informaciones nacionales e internacionales de mucha credibilidad; en las

---

<sup>7</sup> Según datos del Instituto Nacional de Estadística  
[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout) [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2018]

plataformas de información *online* los lectores buscan, además, contenidos prácticos, originales, informaciones técnicas, *hobbies* o moda —temas residuales para los que se decantan por el papel— y son más, un 45%, los que lo consideran un soporte indispensable (AMI, 2017).

Así pues, la prensa digital del país compite por la audiencia y por el negocio en un escenario de plena cobertura digital, en un mercado saturado de oferta, con cada vez más lectores que buscan información y entretenimiento de manera continua en la Red, y con unos soportes, formatos y dispositivos que facilitan el acceso de esa audiencia, mayoritariamente joven, a las noticias. Todo ello en una situación aparente de crisis para el modelo tradicional de periodismo impreso.



### **3. ANÁLISIS**

En este apartado están recogidas todas las entrevistas realizadas a los medios cuyo análisis vertebró este trabajo. Encuentros que permiten obtener una visión global del mercado mediático digital español a través de sus principales referentes, y que muestran la manera en la que estos se enfrentan a los retos de la actual industria del periodismo *online* y su futuro.

#### **3.1. ElPais.com**

Entrevista realizada a Vanessa Fernández Ferreiro, directora de operaciones de Prisa Noticias, en la sede del diario *El País*, en Madrid, el 3 de abril de 2018.

#### **Pregunta.- ¿Cuándo y cómo nace *elpais.com*?**

Respuesta.- Nace en torno a 2003, en un mercado radicalmente distinto al actual. El consumo era diferente y la importancia y el peso del negocio y de la publicidad lo tenía totalmente el papel.

#### **P.- ¿Cuál es el escenario ahora? ¿El papel sigue siendo la referencia?**

R.- *El País* sigue manteniendo un modelo muy rentable en papel. Sigue siendo líder en difusión, en quiosco y en venta de ejemplares es quiosco; se mantiene líder también en ingresos de publicidad en papel en España; y la suma de los ingresos de publicidad en papel, más los ingresos de venta de periódicos, más los ingresos de publicidad en la oferta de revistas asociadas al diario —cuyo objetivo es buscar nuevos nichos de publicidad que complementen a la publicidad estándar que entra en el papel—, junto a la, cada vez menor, venta de promociones asociadas al periódico constituyen una fuente de ingresos y de rentabilidad muy importante dentro del modelo de negocio de *El País*.

No obstante, ha habido muchas caídas. Llevamos años cayendo en publicidad *offline* y en venta de periódico físico, pero el papel sigue siendo

rentable, con buenas cifras, y esperamos que lo siga siendo en el medio plazo. El modelo, eso sí, está en absoluta transformación, porque no puedes tener las mismas estructuras que cuando se vendía diez veces más. Dicho eso, sigue siendo la parte más rentable del negocio del periódico, más que lo digital, y el soporte físico nos da además posicionamiento en el mercado.

Posiblemente ahora nos lee más gente de la que nos ha leído nunca, pero con un peso diferente en el negocio.<sup>8</sup> El lector que compre el periódico en papel, quizá lea también otro diario; quien nos lea en la web, seguramente consulte otros diez diarios e incluso hay gente que puede leernos sin relacionar directamente lo que lee con *El País*, porque consume la información por redes sociales.

El papel tiene notoriedad y es rentable, pero gracias a muchas transformaciones que hemos llevado a cabo. Cambios en la forma de trabajar, en la producción, en la distribución, en las estructuras, etc.

**P.- Dentro de todos los mecanismos para generar ingresos en la edición física, ¿es la publicidad el que mayor peso tiene?**

R.- La publicidad supone más que la venta de ejemplares, pero menos que la venta de ejemplares, más las promociones, más los ingresos generados por otras actividades vinculadas a la edición física. Sobre el total de ingresos, la publicidad, en todas sus formas, representa el 25% en el papel.

**P.- ¿Cuál es el modelo de negocio en la edición digital?**

R.- Nuestro modelo digital está armado sobre la publicidad, casi al cien por cien. No tenemos suscriptores como tal en la web porque, aparte de la presencia en *kioskoymas.com* que no deja de ser la edición papel en formato digital, no tenemos ningún modelo de ingresos vinculado a pago por contenido en Internet.

**P.- ¿Está previsto que se desarrolle en un futuro o se reserva el pago por contenido solo para el papel?**

---

<sup>8</sup> *El País* cuenta con 42.000 suscriptores en España y 40.000 más en América, según datos facilitados por Prisa.

R.- Las estrategias entre el papel y lo digital van por separado. La marca es la misma, el contenido es el mismo, pero podrías tener dos empresas diferentes trabajando una para el papel y otra para lo digital y no pasaría nada. La redacción es común, pero los ritmos, la forma de trabajar o el modelo de negocio pueden ser independientes. Tampoco pensamos que la noticia principal tenga que estar en papel, porque entonces no ofreceríamos todos los contenidos gratis en la web.

Hace unos años, cuando el mercado en España no estaba preparado, hicimos una apuesta de pago por contenidos en la web y salió muy mal. Tuvimos un problema importante de audiencia, nos volvimos irrelevantes en lo digital y nos centramos en el modelo basado en la publicidad, donde creemos que todavía tenemos un margen de crecimiento importante. El 50% de nuestra audiencia es latinoamericana y, sin embargo, allí tenemos un volumen de explotación publicitaria muy pequeño. En España el margen de crecimiento es menor, por lo que ni siquiera por territorios hay un modelo de negocio único. Podríamos tener distintas velocidades y modelos según la zona, tiene mucho que ver con la madurez de los productos en cada lugar.

En cualquier caso, seguimos estudiando todo tipo de posibilidades. La prioridad sigue siendo apostar por un modelo de volumen, de audiencias, y una vez que hayamos llevado nuestros contenidos a todo el mundo y hayamos explotado al máximo las posibilidades de la publicidad podremos empezar a plantearnos otras cosas. El problema es que trabajamos en un mercado en el que las reglas cambian constantemente.

Sin ir más lejos, en tres años ha cambiado radicalmente el modelo de publicidad digital. Donde tenías una coherencia entre el volumen de audiencias, de páginas vistas y tus ingresos publicitarios, como puede ocurrir en la televisión, ahora eso está totalmente en cuestión. Se han desarrollado uno modelos de publicidad que, bajo el marco de la eficiencia, han creado un sistema lleno de intermediarios, que es la publicidad programática, en el que del dinero que pone el anunciante al medio le llega el 30%.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Los ingresos por publicidad de la edición digital son ya equivalentes en *El País* a los generados por el negocio de la edición impresa, según datos facilitados por Prisa.

Además, los CPM se están desplomando porque estás vendiendo publicidad en un modelo en el que compites con cualquiera y tu valor de marca ha desaparecido. Las máquinas no cualifican quien eres, se basan en data para ponderar cuál es la mejor localización para un contenido, por target, precio y rentabilidad. Da igual ser *El País*, que un blog. En muchas ocasiones ni el propio anunciante sabe dónde se está colocando su publicidad, porque no lo gestiona directamente y puede acabar en sitios donde, por imagen, no le interese estar presente. En el mercado de publicidad en papel, se siguen tendencias nacionales, que se pueden controlar mejor, pero en la publicidad digital las tendencias y modelos son globales.

Hay que intentar corregir lo que hemos hecho mal en estos años, poner medidas y buscar otras líneas de negocio que tengan más que ver con la comunicación directa con el usuario final.

**P.- ¿Respecto a la publicidad?**

R.- No solo. A lo mejor nos interesa que nuestros usuarios naveguen logados por nuestra web, para saber cómo consumen y poder ofrecerle cosas directamente. Que sea yo, también, el que le diga al anunciante que perfil de consumidores tengo. En cualquier caso, no creo que el modelo tenga que ser solo uno. Seguramente vayamos a modelos mixtos. En *El País* hay secciones como Política, Internacional o Economía muy potentes, pero también hay información de Moda, de Cine, de Gente y no todos los lectores del periódico buscan lo mismo. Habrá cosas que sigan trabajando cien por cien con publicidad, habrá usuarios a los que puedas ofrecer un contenido extra monográfico basado en sus preferencias de consumo, etc. La aproximación al usuario no puede ser única, porque los mercados y los productos no están todos al mismo nivel de maduración.

**P.- A la hora de apostar por variaciones en el modelo de negocio, ¿se tiene en cuenta la experiencia de otros modelos internacionales?**

R.- Evidentemente. Todos son referentes. Estamos todo el día mirando lo que hacen los demás, pero no hay modelos y respuestas únicas ante el mercado. Si yo tuviera que montar una empresa informativa, elegiría mi modelo, mi gente y aplicaría mi idea en el medio digital, pero nosotros

partimos del papel, donde, por ejemplo, las dinámicas de trabajo de los redactores eran distintas. Es complicado cambiar el modelo y exigirles la misma calidad que siguen haciendo en el papel, pero además tuitear, hacer videos, subir contenidos vía móvil, y trabajar en dos modelos de negocio al mismo tiempo para hacer el conjunto rentable. Ojalá alguien encontrará el modelo perfecto, pero todavía no se ha dado. Tampoco nadie tiene claro cómo hacer el desenganche del papel.

**P.- ¿Hay una fecha límite para el papel?**

R.- No. Lo que sí hay es el objetivo de estar preparados en digital para cuando eso ocurra. Hace cuatro años nos fijamos la meta de llegar a cien millones de navegadores únicos en la web, porque estimábamos que así cruzaríamos la rentabilidad del digital con el papel. Para ello hicimos una enorme transformación en la redacción, en la que todos los redactores tenían objetivos de audiencia, diarios y semanales, y en octubre de 2017 llegamos a los cien millones de usuarios únicos, pero no cambió nada.

Por el camino lo que ocurrió fue que conseguimos frenar la caída del papel, con la oferta de fin de semana, con subidas de precio, con la transformación de las estructuras de producción y el cierre de la impresión propia, con lo que la rentabilidad del papel ha aguantado mejor. En el digital no hemos sido capaces de monetizar la llegada de esos usuarios únicos, en España sí pero en América no, y ha cambiado el modelo publicitario, con lo cual las estimaciones que hacíamos no se han cumplido.

Evidentemente el papel va a ir desapareciendo. Tiene que ver con las nuevas generaciones, con los modelos de consumo, etc. Lo que no sabemos es si va a desaparecer del todo. Como soporte informativo tendrá que reinventarse y probablemente no tenga sentido en unos años una publicación diaria en papel, tan ceñida a la actualidad. ¿Para qué van a ir al kiosco a comprar lo que ya saben que ha pasado porque ya se lo han dicho? Lo que no significa que el papel vaya a desaparecer totalmente como soporte. Tendrá menos frecuencia, más contenido atemporal, más analítico, etc. Y tampoco ocurrirá a la vez en todos los mercados.

**P.- Sobre los objetivos de audiencias para los periodistas, ¿no existe el peligro de caer en informaciones más 'accesibles' que solo busquen el clic del lector?**

R.- Hay una combinación de todo. En *El País* en papel hay un tipo de contenidos y en *elpais.com* están esos mismos contenidos, pero además hay otros. No frivolizamos con los titulares ni hacemos amarillismo, pero sí construimos alrededor de la marca un ecosistema de contenidos que convive con *El País* y donde sí se da pie a esa frivolidad. Por ejemplo, *Verne* no es la redacción de *El País*, pero es un espacio donde se trabajan contenidos diferentes para atraer usuarios diferentes.

**P.- En la edición digital también se da mucha importancia al vídeo, a *El País TV*, ¿es algo fácil de monetizar?**

R.- El video es más una herramienta fantástica que te ofrece la web para comunicar, que una opción para generar ingresos. La monetización de ese contenido audiovisual es un camino que habrá que explorar en un futuro, pero a día de hoy no es rentable por sí mismo. Lo que hace es enriquecer la narrativa del digital y permitir que tu contenido llegue a más gente.

**P.- Hace unos años hubo una polémica entre los medios y los agregadores de noticias, que acabó con el cierre de Google News. ¿Qué postura mantuvo en su día el periódico y qué opinión le merecen los agregadores?**

R.- En el mercado todos somos competidores y todos tenemos que asociarnos. Nosotros entendemos que hay jugadores que han venido para quedarse y que no se le puede poner puertas al campo. Los jóvenes consumen contenidos e información a través de Facebook, Twitter, Google o YouTube y crear un modelo extremadamente proteccionista que da la espalda a esta realidad no es lo más adecuado. Ahora bien, hay que protegerse. Todas esas plataformas son herramientas que nos ofrecen muchas ventajas a los medios y hay que ser capaz de trabajar con ellas sin que te aplasten, defendiendo lo que nos hace importantes.

**P.- ¿De qué manera se distribuye el tráfico en *elpais.com*?**

R.- En 2012, el 77% de nuestro tráfico era PC y ahora es el 36%; el 14% era móvil y ahora es el 47%; el 8% era Tablet y ahora es el 10%. El tráfico móvil, el de Tablet y *smartphone* ya es superior al de PC.

En 2012, el 52% de nuestro tráfico era directo, a través de portada; el 26% era a través de buscadores; el 9% eran redes sociales y el 13% eran otros, que fundamentalmente son llegados de otras webs del grupo. En 2017, el tráfico directo es un 31%; vía buscadores es un 43%; de redes sociales es un 24% y a través de otros es un 2%.

**P.- ¿Hay algunas otras acciones comerciales que ayuden a generar ingresos a la marca?**

R.- La organización de eventos es una clara línea de desarrollo de negocio de *El País*. Te ayuda a poner en valor la potencia de la marca y sí es una parte relevante de la rentabilidad del periódico. Cada año tiene un retorno mayor.

### **3.2. ElMundo.es**

Entrevista realizada vía telefónica a José Jesús López Gálvez, director gerente y editor del diario *El Mundo*, el 18 de abril de 2018.

**Pregunta.- ¿Cuál es el modelo de negocio de *El Mundo* en su edición digital? ¿De qué manera genera ingresos?**

Respuesta.- Básicamente a través de la publicidad. Casi el cien por cien del negocio de la edición digital se basa en la venta de espacios publicitarios dentro de la web. Se trabaja con *banners*, con publicidad programática, con campañas en Internet; cada vez más con publicidad nativa, que un tipo de publicidad más integrada en los contenidos; y también está creciendo mucho el *branded content*. Dentro de la publicidad trabajamos principalmente CPM, aunque en ocasiones concretas también modelos CPA o CPL, que se pueden adaptar mejor a cierto tipo de clientes.

En los últimos años, está teniendo cada vez más importancia el vídeo para la publicidad. Aún no es una fuente de ingresos importante, pero está creciendo y empezando a ser relevante. Nos permite explotar el *pre-roll* y el *post-roll*, la publicidad antes y después del contenido, e incluso en vídeos muy largos se puede incluir una publicidad en la mitad. Es una manera distinta de poder monetizar los contenidos.

**P.- Ello también fomentará una mayor explotación del vídeo como soporte informativo en la web.**

R.- Claro. Uno de nuestros objetivos es conseguir muchas visualizaciones de los vídeos. Estamos viendo, además, que hay una demanda enorme de contenidos audiovisuales, sobre todo en el consumo móvil, que representa el 70% de nuestro tráfico. Cada vez hay que producir más vídeos y de mayor calidad. De hecho, el vídeo está sustituyendo a la fotografía.

**P.- Respecto a la publicidad, ¿se sigue manteniendo la máxima de 'a más tráfico más publicidad' o hay una crisis del modelo?**

R.- En nuestro caso sí. Cuanto más tráfico tenemos, mayor es la publicidad que vendemos. Es evidente que el crecimiento actual no es lineal, como si era al principio, y que aumentar el tráfico un 10% no significa que la publicidad vaya a crecer un 10%, pero sí se mantiene la tendencia. Lógicamente cada vez hay más webs, más competencia y la publicidad tiende a repartirse.

**P.- ¿De qué manera se distribuye el tráfico en *elmundo.es*?**

R.- El 45% del tráfico se registra a través de portada, de los navegadores, que es una cifra muy importante; el 40% proviene de buscadores y el 15% a través de redes sociales, especialmente de Facebook.

**P.- ¿Cuenta *elmundo.es* con algún tipo de suscripción o sistema de pago por contenidos que también le reporte ingresos?**

R.- No, no tenemos ningún modelo de pago. Lo estamos estudiando, pero de momento no tenemos nada. Sí hubo hace unos cinco años un muro de pago, en el que se tenía acceso hasta a veinticinco noticias clicadas de forma

gratuita y después saltaba el muro, pero la experiencia no fue muy buena y volvimos al modelo tradicional. España siempre ha ido más lento que otros países en la aceptación del negocio electrónico y en ese momento el usuario no estaba preparado para pagar en Internet, algo que ha cambiado en los últimos años.

Luego dentro de los modelos digitales de pago, lo que sí ha tenido éxito para nosotros ha sido Orbyt, que es una plataforma digital propia que te permite descargar el periódico en PDF y leerlo en cualquier dispositivo. Funciona mediante suscripción, es más económico que la suscripción habitual al diario de papel y está funcionando muy bien. Tenemos más de 20.000 abonados. Además, para nosotros Orbyt está siendo muy importante a la hora de conocer el comportamiento del usuario ante la suscripción y el pago o la eficacia del 'túnel de compra' dentro de la plataforma.

**P.- ¿Tienen algún referente internacional respecto a la monetización de contenidos mediante modelos de pago?**

R.- Estamos atentos a lo que se hace en el mercado y sí estamos viendo que a nivel internacional están surgiendo diferentes modelos de pago importantes. Existen muros de pago, similares al que tuvimos nosotros, como el de *The New York Times*, y hay modelos *freemium*, en los que tienes bloqueadas unas cuantas noticias al día y cuyo acceso exige suscripción.

Hemos analizado muchos modelos, aunque se trata de marcas muy globales de las que puedes aprender, pero no compararte con ellas. Por ejemplo, ha habido experiencias muy importantes de suscriptores en Francia en *Le Monde*, en Argentina en *Clarín*, en Italia en el *Corriere della Sera*, o en varios medios escandinavos donde la mayoría utilizan el modelo *freemium*. El modelo *freemium* creemos que está funcionando mejor, porque lo que nos cuesta a los medios de apostar por modelos de pago es que pueden conllevar una caída del tráfico y, por tanto, de la publicidad; mientras que el modelo *freemium* te permite mantener la web abierta, con tráfico, con publicidad, pero con un contenido *premium* solo para suscriptores.

**P.- ¿Creen que esos modelos de pago acabarán imponiéndose también en España?**

R.- Yo creo que sí. Sobre todo los modelos que conjugan la publicidad y los suscriptores, aunque no sabría dar una fecha para ello.

**P.- ¿Cómo se estructura la redacción para dar servicio a las dos ediciones del periódico?**

R.- Nuestra redacción está bastante integrada. Todas las secciones trabajan para el papel y para la web, no hay ninguna separación. Luego hay un equipo que se encarga del *breaking news*, de la actualización de la web, de las redes sociales y que solo trabaja para la edición digital.

De cara a los contenidos, en ocasiones se publica una información en la web y después una versión más completa y más extensa para el papel, que se cierra por la tarde y se publica a la mañana siguiente.

**P.- A la hora de dar una información relevante, ¿El Mundo prioriza su edición en papel a la digital?**

R.- No, lo damos todo en la web. Si tenemos una información la damos en digital y luego el papel recoge la información y el análisis. No guardamos los temas para que salgan primero en papel, porque para nosotros la web también es fundamental. En un modelo de pago esa primera información de una exclusiva podría ser el tipo de noticia *premium* cerrada a los suscriptores.

**P.- ¿De qué manera se financia la edición en papel?**

R.- En *El Mundo* las fuentes de ingresos son tres: la venta de ejemplares, a través de los kioscos, de los suscriptores individuales que lo reciben en casa y de las ventas en bloque para establecimientos; la publicidad, en la propia cabecera y en los productos y suplementos complementarios; y los eventos y acciones especiales que organizamos en torno a la marca *El Mundo*.

Lo que está funcionando muy bien ahora son los 'paquetes' de varias acciones para un mismo cliente, en las que se incluyen, por ejemplo, varias páginas de publicidad en el diario, un *branded content* en la web y la organización de un evento. Buscamos ofrecer propuestas completas, basándonos en los intereses y la audiencia a las que se quiera dirigir el cliente, y no solo vender publicidad.

**P.- ¿Qué peso tiene sobre los ingresos del papel cada una de estas vías?**

R.- Tanto la publicidad como la venta de ejemplares tienen un peso similar y representan cada una cerca el 50% del negocio tradicional.

**P.- ¿Cuál de las dos ediciones es más rentable a día de hoy?**

R.- Los ingresos globales de la marca *El Mundo* provienen en un 70% del papel y en un 30% del negocio digital. Sigue siendo mayor la facturación del papel, entre otras cosas porque la facturación por la venta de ejemplares sigue siendo muy relevante.

No obstante, en los últimos años el negocio digital está creciendo mucho y el del papel ha caído porque se ha reducido el mercado de la publicidad en los diarios. De hecho, la inversión publicitaria en Internet ya ha superado a la de los medios tradicionales.

**P.- ¿Tiene futuro el papel como soporte informativo?**

R.- El futuro va hacia lo digital, pero nosotros seguimos apostando también por el papel, por hacer un buen producto y por vender ejemplares. Para nada lo damos por muerto y creo que el papel siempre tendrá siempre un sitio, porque tiene muchas bondades para el lector y no será fácil que desaparezca. Es posible, y de hecho ya está pasando, que los periódicos tradicionales evolucionen hacia una información más de análisis y no tan ceñida a la actualidad.

**P.- ¿El soporte digital permite informar con la misma profundidad que el papel o eso se perdería si desapareciera el modelo tradicional?**

R.- Son dos formas distintas de comunicar y de informar. El papel te ofrece una ordenación y una jerarquización de los contenidos que no es fácil conseguir en el digital, donde cada actualización relega a otras informaciones importantes a puestos más bajos dentro de la portada. También es más difícil profundizar en informaciones y por ello creo que siempre habrá lectores de periódicos, de una información más analítica y sesuda. El modelo de consumo de información en Internet es distinto.

**P.- ¿Sería una 'locura' que hoy en día alguien lanzara al mercado un diario en papel?**

R.- Sigue habiendo intentos, pero no es fácil. Hacer un periódico en papel tiene muchos costes de estructura que exigen una apuesta muy grande en un mercado complicado. Lo normal sería apostar por un medio digital, pero las cabeceras que ya estamos presentes en el mercado tenemos un valor añadido respecto a los nativos digitales. Somos referentes informativos gracias, entre otras cosas, a tener un periódico en papel y creo que el modelo papel/web que tenemos nos refuerza como marca.

**P.- ¿Se está viviendo un nuevo amarillismo en Internet?**

R.- Lo que está pasando es que la lucha por la audiencia puede en ocasiones producir una separación del contenido de calidad pero, desde luego, no en *El Mundo*. Lo que nos define es el periodismo de calidad, de investigación y es lo que intentamos reflejar en la web, donde somos muy serios y muy exigentes con nuestras informaciones. Nuestra estrategia pasa por ser una marca de referencia y que nuestros lectores perciban, nos lean donde nos lean, que el contenido y la rigurosidad es la misma en papel que en digital.

Evidentemente hay formas de captación de tráfico más fáciles y otras más trabajadas. Además, si estamos pensando en un futuro implementar modelos de pago, contar con una audiencia fiel va a depender de ofrecer contenidos de calidad, más que del tráfico.

**3.3. ElConfidencial.com**

Entrevista realizada a Alberto Artero Salvador, director general de *El Confidencial*, en la sede del periódico, en Pozuelo de Alarcón, el 3 de abril de 2018.

**Pregunta.- ¿Qué es *El Confidencial* y cómo rentabiliza sus contenidos?**

Respuesta.- Somos un periódico muy distinto a los demás, entre otras cosas porque nacemos casi como un proyecto social, más que como un proyecto económico. Nosotros no planteamos cuando surge *El Confidencial* un proyecto que busque ser rentable desde el primer minuto, queríamos desarrollar un proyecto que reconciliase al periodismo con su razón de ser. Si el periodismo es el cuarto poder y es necesario para que las cosas vayan mejor, queríamos estar ahí y cumplir con esa función de denunciar, informar, controlar, etc. Y esto es importante recalcarlo, porque no nacimos obsesionados con la monetización, sino con la información. A partir de ahí ha venido todo lo demás y se ha sembrado una semilla muy importante para lo que viene ahora.

Nos hemos convertido en un periódico relevante e influyente. La influencia es el elemento fundamental de monetización a futuro de los medios. A día de hoy tenemos fundamentalmente tres fuentes de ingresos esenciales: la publicidad, los eventos y el contenido patrocinado; que no dejan de ser tres formas de publicidad. En estos tres elementos lo que estamos percibiendo es que la publicidad se desvanece. Hemos matado a la publicidad por exigir la transparencia que no exigimos a nada más. Los cálculos sobre impactos de publicidad en televisión, en radio, en prensa o en carteles de carretera se calculan de manera estimada y libre; sin embargo en Internet se exige el clic y estamos yendo hacia un modelo de publicidad programática.

Por otra parte, el contenido patrocinado solo es válido en la medida en que tengas una audiencia relevante a la que dirigir ese contenido, lo que se denomina *stakeholders*, gente que influye alrededor del que lanza el mensaje, y que pueden ser los empleados, los clientes, la administración, los proveedores, etc. Si no tienes a esos grupos de interés dentro de tu audiencia, no tiene sentido lanzar ese mensaje. Sería publicidad convencional y en un modelo de publicidad programática, que exige clics, no puedes monetizar el contenido.

**P.- ¿Qué porcentaje supone la publicidad estrictamente sobre los ingresos del medio, al margen de los eventos y patrocinios?**

R.- En torno al 50%. Y no depende tanto de los clics, como de la visualización del *banner*. Los *banner* se cobran por CPM, que es el modelo

tradicional de publicidad en Internet. Si te cobro 1 euro CPM, te estoy cobrando 1.000 euros. Este modelo ha ido evolucionando hacia otros, como el CPC, el CPL o el CPA, en los que sí se exige ese clic o incluso una acción comercial posterior por parte del usuario para ejecutar la inversión. Son modelos que pueden adaptarse mejor a determinado anunciante —se usa mucho con compañías aseguradoras—, pero aunque la ganancia potencial sea mayor no es lo más indicado para un medio importante.

Nosotros siempre decimos lo mismo. No hacemos ni CPC, ni CPL, ni CPA porque somos caseros, no tenderos, y explicamos a los anunciantes que somos el mejor escaparate entre gente influyente y con un perfil que interesa al anunciante: con estudios, rentas medias y altas, urbanos, etc. No podemos vincular nuestros ingresos en función de lo que venda el anunciante. Lo que ofrecemos son CPM, publicidad al peso.

#### **P.- ¿Explotan además algún modelo de suscripción?**

R.- El modelo de suscriptores y de socios llegará. Lo que hemos hecho, porque es nuestra obligación, es tener una plataforma tecnológica preparada por si en algún momento tenemos que lanzarlo. Aún no lo hemos hecho por dos motivos: en primer lugar, porque si somos un proyecto social que hemos puesto un servicio a disposición de la gente, no podemos limitar el acceso y tenemos que buscar un modelo distinto para no discriminar en función de la renta o las posibilidades; en segundo lugar, porque no es fácil determinar qué modelo de cobro incorporas, porque el modelo de cierre completo no se contempla, y luego hay modelos de cierre parcial o pago por piezas o por el adelanto de esas piezas, que quizá sería el que más se adaptaría a nosotros.

Podríamos aceptar que alguien pagara por contenidos concretos, muy específicos, pero el cierre total o parcial no nos gusta. Además, el cierre parcial está totalmente pervertido. Si eres un lector fiel y entras todos los días a *El Confidencial* no puedo cobrarte a la vigesimoprimer vez, cuando puede haber gente que entre una vez al mes y no paga. ¿A quién cobras entonces, al lector fiel o a quien solo entra por un contenido en concreto? De hecho, si intentas cobrar al que solo entra una vez, ni entra ni paga. No es una decisión fácil.

Estamos preparados para implementar ese modelo de suscripción cuando toque, pero ni podemos ser los primeros, ni conviene ser los últimos en hacerlo, porque ya no quedaría cupo para suscripciones en el mercado.

**P.- ¿Tienen en cuenta para ello la experiencia de medios internacionales?**

R.- Hasta cierto punto. En Dinamarca, por ejemplo, todos los periódicos son de pago y han elaborado un sistema de reparto de ingresos entre los medios teniendo en cuenta distintos factores, pero ellos tienen la enorme ventaja de tener un idioma que solo hablan ellos. El problema de España es que cualquier intento que hagas de hacer un cierre de un diario en castellano se va a encontrar con tantas alternativas gratuitas en el mercado que va a fracasar. Aún con ello, nosotros podríamos hacer un modelo de cierre total. La gente paga por algo que le ayuda a la toma de decisiones o por algo que le entretiene, y nosotros estamos en un momento en el que somos referencia, marcamos agenda y ayudamos a la toma de decisiones en aspectos como el financiero, pero sería traicionar el espíritu del medio.

**P.- A lo largo de estos años, ¿han explotado algún otro soporte o se ha editado alguna publicación en papel?**

R.- No, y creo que ha sido uno de los grandes aciertos. Tuvimos en un momento muchas tentaciones de hacer cosas en radio o en televisión, como hicieron otros grupos, pero tuvimos la intuición de que íbamos de un modelo multisoporte a uno monosoporte, que podía ser Internet, a partir del cual tú verías la tele, escucharías la radio o leerías la prensa. Eso nos ha salvado, porque es muy difícil rentabilizar la inversión del coste por emitir señal de televisión. Los que lo han intentado, están volviendo hacia atrás ahora.

**P.- ¿Cómo ha evolucionado el periódico y la plantilla durante los años de crisis económica?**

R.- Para nosotros la crisis ha sido una gran oportunidad. Para empezar, el modelo de periodismo de *El Confidencial* se impone durante los años en los que dura la crisis. La gente nos percibió como alguien no contaminado, no interesado y que solo contaba lo que pasaba. Tampoco hubiésemos podido

traer tanto talento al periódico a un precio asequible si no hubiera habido crisis. Además, no arrastrábamos los problemas que sí tenían los medios con ediciones en papel, etc. En 2007 éramos 27 en plantilla y teníamos un beneficio de 300.000 euros, y hemos cerrado diez años después con 150 empleados y con un beneficio de 3,2 millones de euros.

La clave es creer en el producto y respetar lo que haces. Nadie podrá decir que hemos censurado una información por un acuerdo comercial, y es lo que hace que la gente que nos lee esté cómoda con el medio.

**P.- ¿Este modelo puede funcionar para cualquier medio informativo o solo para aquellos que, como *El Confidencial*, tienen una audiencia específica donde la competencia es menor?**

R.- Eso podía suceder al principio, pero ahora no. Tenemos dos millones de accesos al día desde distintos dispositivos, con lo cual la ventaja del *target* específico podía solo existir al principio. El problema de muchos medios ha sido intentar perpetuar un modelo que estaba agotado, con un enorme endeudamiento; también la sobredimensión del mercado y la crisis de legitimidad. Durante los años de la crisis en muchos periódicos ha importado más la intención que la noticia. Nosotros hemos sobrevivido a eso gracias a publicar lo que los demás no publican porque no se enteran, a publicar lo que lo demás publican de manera distinta y a publicar lo que los demás no publican porque no se atreven.

Es verdad que el *target* empresarial nos ha ayudado mucho a conseguir distintos convenios, pero esas empresas también firmaban con los grandes medios generalistas, que no han hecho periodismo.

**P.- ¿La competencia por el tráfico y la publicidad ha propiciado un peor periodismo en Internet?**

R.- Seguro. Nosotros seguimos la filosofía de 'menos es más'. Hay que renunciar a la batalla por la audiencia, porque solo beneficia a aquellas plataformas en las que inviertes para tener más audiencia, como Google o Facebook, y conduce a la banalización del contenido; un contenido sin interés, difícilmente monetizable, al que nadie quiere asociar su imagen. Nosotros

publicamos menos informaciones, pero de mayor calidad, entre otras cosas, porque el 70% del consumo de contenidos es a través de móvil y el móvil no admite 200 noticias. Además, cualquier gestión que tengas que realizar con el teléfono ya te saca del consumo de esos contenidos.

**P.- En 2015 la polémica generada entre medios y agregadores acabó con el cierre de Google News en España. ¿Qué postura mantuvo y mantiene *El Confidencial* al respecto?**

R.- Lo primero que hay que tener en cuenta es que los periódicos vamos a sobrevivir gracias a la marca y preservarla dotándola de entidad es esencial. Lo importante es la noticia y no el canal, y si fías tu distribución en su totalidad a los agregadores, pueden canibalizar tu imagen, tu marca y al final tus ingresos. En nuestro caso, el 35% del tráfico viene a través de portada y no más del 13% viene de redes sociales, el proveniente de agregadores es muy marginal. Si fuera al revés me acostaría muy preocupado.

**P.- ¿Qué importancia le da a las redes sociales en la distribución del contenido?**

R.- Este aspecto es uno de nuestros fracasos. No hemos conseguido dar con la tecla en redes sociales para ser atractivos, aunque eso nos ha salvado de crisis como las que han producido cambios de algoritmos que han afectado mucho a medios que dependen mucho del tráfico proveniente de redes. Es cierto que lo que te dan estas plataformas es mucha inercia y que si te posicionas bien tienes mucho ganado.

**P.- Como responsable de un medio y como consumidor, ¿qué opina de la tendencia, cada vez mayor, a utilizar titulares que no explican nada en Internet o a la proliferación de contenidos que solo buscan la atracción del lector?**

R.- Hay que establecer un debate entre lo que quieres ofrecer y lo que el lector demanda. Si tu oferta no tiene demanda, tienes un problema. Hay que conciliar ambas cosas, pero no puedes renunciar a tu seña de identidad. La gente nos dice que publicamos muchas noticias de sexo y, en realidad, no es más que una de cada doscientas, pero la recuerdan porque les interesa. En

cualquier caso, nunca está en los primeros bloques, como sí está empezando a pasar en otros medios y es peligroso. En Estados Unidos, *BuzzFeed*, que nació como un medio serio, acabó siendo «la empresa de los gatitos» y cuando ha querido volver al periodismo que hacía ya no es creíble.

**P.- ¿El Confidencial mantiene alianzas con algún medio internacional o tiene algún medio de referencia?**

R.- El modelo de periodismo no nos lo ha inspirado nadie. En diseño hemos seguido mucho tiempo a *The Guardian*. Nos fijamos también en *Financial Times*, sobre todo para la monetización de contenidos. Intentamos llevarnos lo mejor de los demás, pero no tenemos alianzas con ninguno de ellos porque, al final, si a alguien le interesa la información de estos medios va a ir directamente a su portada y a nosotros, que nos dirigimos a una audiencia española, no nos aporta mucho.

**P.- ¿Tiene futuro el papel como soporte informativo?**

R.- El papel va a desaparecer. Siempre he sido lector de periódicos en papel y creo que en Internet es imposible, por ejemplo, alcanzar la relación jerárquica que ofrece el papel. El modelo de lectura *timeline* de los *smartphones* no permite priorizar contenidos y eso se va a perder.

**P.- ¿Cómo evoluciona el volumen de publicidad?**

R.- La publicidad está cayendo. No se han recuperado los niveles precrisis y la publicidad que se va ya no vuelve. La publicidad se hace para comunicar algo a alguien y valerte de quien tiene el acceso a esa audiencia, pero con Internet deja de haber intermediarios y la relación entre las marcas y los usuarios es directa.

**P.- ¿En qué consisten los eventos que organizan?**

R.- Hay varios tipos. Hacemos eventos en abierto, donde traemos expertos en comunicación, a los que se puede apuntar libremente la gente; tenemos eventos monográficos patrocinados sobre, por ejemplo, 'emprendedores' o 'reforma eléctrica'; y también organizamos mesas redondas en la sede del periódico. En todos ellos es más importante la difusión de esas jornadas, y

más rentable, que el evento en sí, en el que pueden participar hasta doscientas personas.

### **3.4. eldiario.es**

Entrevista realizada vía telefónica a Pedro Robledo, director de operaciones de *eldiario.es*, el 14 de abril de 2018.

#### **Pregunta.- ¿Cómo y para qué nace el diario?**

Restaurante.- El periódico nace a iniciativa de Ignacio Escolar, el director y CEO de *eldiario.es*, gracias a recursos propios de miembros de la redacción y con una inversión muy reducida. El grupo inicial del periódico fueron ocho personas y ha ido creciendo hasta las casi cien que lo formamos actualmente.

#### **P.- ¿De qué manera obtiene ingresos *eldiario.es*?**

R.- Fundamentalmente tenemos dos grandes fuentes de ingresos: los socios y la publicidad en todas sus formas; con *banners*, que gestionamos a través solo de CPM porque somos un medio generalista y no tenemos la capacidad de conversión a ventas que puede tener un medio especializado y creemos que tenemos más valor como generadores de marca; con *branded content*, con campañas de acuerdos anuales, etc.

#### **P.- ¿Cuál de las dos vías tiene más peso en los ingresos totales del medio?**

R.- Están muy compensados los ingresos que vienen desde la publicidad y desde los socios; algo más la publicidad, pero casi a partes iguales. Acabamos de llegar a los 30.000 socios, por lo que su impacto es cada vez mayor en las cuentas. Por ejemplo, no hay ningún anunciante que pese más que el conjunto de los socios. Los socios son una parte muy importante de nuestra estrategia empresarial para la diversificar riesgos y mantener nuestra independencia periodística y viabilidad.

**P.- ¿Qué beneficios obtienen los socios de *eldiario.es* respecto a cualquier otro lector?**

R.- Se les ofrece, a última hora de la tarde, un adelanto de las diez o quince noticias más relevantes que se vayan a publicar para el resto de lectores a las siete de la mañana; pueden navegar por la web sin publicidad; pueden asistir a los encuentros y desayunos que organizamos con motivo, por ejemplo, de nuestro aniversario, para que nos conozcan a nosotros, conozcan la redacción y puedan preguntarnos y reflexionar sobre nuestro trabajo; y reciben trimestralmente una revista monográfica especial con contenidos que pueden tratarse mejor y con más profundidad en el papel. Estas publicaciones especiales se pueden encontrar en los kioscos para el resto de lectores.

**P.- ¿Cuándo nació *eldiario.es* lo hizo ya con la intención de que los socios tuviesen tanto peso o fue algo que llegó después?**

R.- La idea inicial era, como en la mayoría de casos, basar el modelo de negocio en la publicidad; el modelo de socios surgió a los tres o cuatro meses del lanzamiento del periódico. Fue idea de Ignacio Escolar; empezó poco a poco y en cinco años se ha convertido en un modelo fundamental y motivo principal del éxito de *eldiario.es*. Es un modelo muy distinto al que tienen otros medios en España; no se trata de suscriptores que acceden a información porque tenemos un muro de pago o contenido oculto, sino que están pagando por algo que es gratuito. Los socios saben que no pagan por obtener información que no podrían tener de otro modo, sino para que la gente que no tiene dinero pueda seguir también disfrutando del medio y para que nosotros podamos hacer periodismo.

Nuestra relación con los socios no es la de una empresa con sus clientes, como ocurre con los suscriptores. Es una conexión emocional, es sentirse parte de un proyecto.

**P.- ¿Las informaciones exclusivas muy relevantes suponen un aumento en el número de socios?**

R.- Sí. Cuando hay exclusivas y, sobre todo, cuando el medio está en peligro. Cuando hay querellas, denuncias o amenazas, que pueden poner en

riesgo el proyecto, los lectores se vuelcan con el medio y se hacen socios. Tanto que en apenas dos semanas, complicadas, hemos llegado a sumar cinco mil socios. Las situaciones de fragilidad nos hacen más fuertes.

**P.- De la misma manera, ¿cuándo una información exclusiva afecta a un determinado sector político e ideológico, al que son más afines los lectores de *eldiario.es*, se resiente el número de socios?**

R.- Nosotros no queremos masajear la ideología de ningún lector; entonces, si lo que el lector busca es encontrar en el medio un reflejo de su ideología, a medio plazo saldrá desengañado. Sí ocurre a veces que lectores o socios nos escriben para criticar algunas informaciones, pero malas prácticas hay en todos los sectores políticos y tarde o temprano acaban en la portada. En cualquier caso, afecta más en el número de socios la situación del medio que las cuestiones ideológicas.

**P.- Al margen de los socios y la publicidad, ¿llevan a cabo alguna otra acción comercial destinada a generar ingresos?**

R.- Hacemos eventos abiertos a todos los lectores con marcas y organizaciones, por ejemplo en salas de cine, que también retransmitimos en *streaming* y que suponen otra forma más de generar ingresos, sí.

**P.- ¿Se plantean cambios en el modelo de negocio a medio plazo como, por ejemplo, cerrar la web a los socios en el caso de que alcancen alguna cifra determinada?**

R.- Cada año se va revisando toda la estrategia del medio y quizá en diez años nuestro modelo sea distinto, pero a día de hoy no se prevén cambios. El planteamiento del cierre de la web, además, va en contra de la filosofía de *eldiario.es* de ser abiertos y compartir la información.

**P.- ¿Creen que los modelos de pago acabarán imponiéndose en el mercado de los medios online en España?**

R.- Es probable que al final los muros de pago puedan consolidarse, siempre y cuando sea una opción mayoritaria y que se implemente de forma coordinada por todos los medios. Tarde o temprano llegarán porque también

está en juego la viabilidad de los medios tal y como existen ahora; o se renuncia a plantillas extensas, grandes recursos, corresponsalías internacionales, etc., o se empieza a reconocer que el contenido hay que pagarlo. También está en juego el periodismo que puedes hacer o tu independencia si tus cuentas no están saneadas.

**P.- ¿De qué manera se distribuye el tráfico que llega a *eldiario.es*?**

R.- Tenemos poco tráfico en portada, entre otras cosas, porque somos un medio nuevo y porque el modelo de consumo de información actual, cada vez más a través de móvil, se centra en las noticias y no tanto en el medio. La mayoría del tráfico nos llega a través de redes sociales, que son determinantes para nosotros, sobre todo Facebook. Ahora dependemos mucho de Facebook y es un problema; lo mejor es tener distintas vías para que te refieran tráfico, como tus propios perfiles en redes sociales o tu canal de noticias.

**P.- ¿Qué postura tiene el periódico respecto a los agregadores de noticias y sobre el conflicto con los medios que provocó el cierre de Google News en 2015?**

R.- Nosotros estábamos muy a favor de Google News y estamos muy a favor de los agregadores, aunque no nos generan un tráfico especialmente destacado. Tenemos que adaptarnos a Internet y nunca han supuesto un problema. Sí es cierto que existe una relación de amigo/enemigo porque, al final, cada cambio que haga Google puede alterar significativamente tu cifra de lectores, pero lo que hay que hacer es trabajar para adaptarte a esos cambios y sacar el mejor partido de las herramientas o las posibilidades que ofrece la red. No tiene sentido intentar pelear contra gigantes como Google.

**P.- ¿Tienen alianzas con algún otro medio para enriquecer el contenido de la web?**

R.- Tenemos un acuerdo de colaboración con *The Guardian*, mediante el cual podemos explotar los derechos de traducción de sus artículos al castellano. Evidentemente, para nosotros es un lujo colaborar con un medio tan importante y contar con esas firmas en *eldiario.es*. Nos permite, además,

tener una sección de internacional bien armada a un coste ajustado a nuestras posibilidades.

**P.- También cuentan con radio en el periódico.**

R.- En realidad contenido propio en *podcast* de *eldiario.es* no tenemos, ni pensamos en ello a corto plazo. Sí contamos con *podcast* en la web, pero también fruto de las colaboraciones con medios amigos, como *Carne Cruda* o *Kinótico*. Ambos distribuyen sus contenidos a través de *podcast* y con estos acuerdos conseguimos una mayor visibilidad mutua.

Siempre que haya medios pequeños con apuestas independientes y que encaje con nuestra línea editorial es bueno para los dos que colaboremos juntos.

**P.- *eldiario.es* nació en plena crisis económica, ¿ha sido difícil crecer en este periodo o ha sido una ventaja?**

R.- Durante la primera etapa fuimos muy justos de recursos y muy austeros, pero conseguimos no necesitar ninguna línea de crédito. Siempre hemos tenido las cuentas saneadas y todo el crecimiento ha ido vinculado a la cuenta de resultados, invirtiendo lo que se iba ganando. Hemos conseguido no comprometer nuestra idea de independencia.

Cada año nuestros resultados, en todos los parámetros, han sido mejores que el anterior y eso nos ha permitido cambiar de sede, contratar más redactores, etc.

**P.- ¿Qué futuro le ven al papel como soporte informativo?**

R.- Depende de cómo se gestione. Como soporte diario está claro que no va seguir tal y como lo conocemos; puede que se pueda mantener los fines de semana o en otro tipo de distribución periódica. Ya ha habido algún intento en el mercado de lanzar un periódico diario en los últimos años y ha tenido que cerrar. Es muy complicado porque incluso muchos kioscos, los puntos de venta, están cerrando, con lo que es un modelo de negocio en extinción, al menos como es ahora.

**P.- ¿Qué visión tienen de la industria periodística en Internet y el constante aumento de competidores?**

R.- Es complicado. El problema no es tanto que haya muchos competidores, sino que los competidores hagan un buen o un mal periodismo. Si hay muchos competidores y muy buenos es genial, porque refuerzan la calidad de los medios digitales; si los competidores no hacen periodismo, o lo hacen mal, o hacen amarillismo, pueden dañar la imagen del resto y es complicado revertirlo después. Nosotros intentamos que no se nos vea igual a todos.

**P.- ¿En posible informar en Internet con la misma profundidad con la que se hace en papel?**

R.- Sí, es posible. Existen otros recursos como el vídeo o las infografías interactivas que el papel no te da, con lo que puedes escribir un texto casi tan largo como el papel y además enriquecerlo. El problema, más que en la tecnología, reside en el lector, que ya no se sienta a leer el periódico, sino que tiene un dispositivo móvil en el que muchos medios y noticias reclaman su atención.

Lo que hay que plantearse en Internet es si los modelos de consumo actuales permiten desarrollos muy extensos. El lector ha perdido capacidad de atención y no quiere informaciones largas, al menos de forma regular. Los reportajes siguen atrayendo y funcionando también en Internet.

**P.- ¿Cree que existe una relación entre el modelo de negocio y el modelo periodístico, y que un modelo más dependiente de la publicidad práctica un periodismo más amarillista?**

R.- Todos dependemos de la publicidad, la cuestión es a qué forma y a qué precio. Creo que eso responde más al ADN del proyecto y al objetivo de haber creado un medio, a su filosofía.

**P.- Cómo responsable de un medio y como lector, ¿qué opinas de este tipo de contenidos?**

R.- Hay que tener claro que hay una nueva forma de escribir en Internet. Uno debe buscar el clic a través del titular, de unos textos muy claros y

utilizando las mejores palabras para posicionar la noticia. La cuestión es lo que hay detrás; una lista no tiene por qué ser un mal contenido, pero sí lo es si se hace sin criterio y solo para conseguir tráfico. Estamos encontrando ejemplos muy lamentables del clic por el clic que solo llevan a que el lector se decepcione al pinchar en la información.

Nosotros tenemos en la web una parte dedicada a contenidos virales y creemos que es posible hacerlos con calidad periodística. No hay que renunciar a hacer periodismo en las nuevas formas que reclama el usuario.

### **3.5. ElEspañol.com**

Entrevista realizada vía telefónica a Leticia Lombardero Vindel, directora de Marketing de *El Español*, el 25 de abril de 2018.

#### **Pregunta.- ¿Cómo nace El Español?**

Respuesta.- El proyecto nace tras la salida de Pedro J. de *El Mundo*, en 2014. Él, que siempre había achacado su despido a presiones políticas, decidió invertir buena parte de su indemnización en crear un nuevo medio donde poder seguir denunciando la corrupción. Con esa cantidad ya era posible iniciar el proyecto, pero queríamos algo más ambicioso e iniciamos un *crowdfunding* para obtener donaciones y, sobre todo, como campaña de marketing. Así conseguimos seguir siendo visibles durante el periodo entre el anuncio de la creación de *El Español* hasta el lanzamiento final del diario y hacer partícipe a la gente del nacimiento del periódico. Al final recaudamos más de tres millones y medio de euros, siete veces más de lo que habíamos previsto, gracias a gente que incluso nos decía que era contraria a la línea editorial que había seguido Pedro J. durante su carrera, pero que consideraba importante que surgieran nuevos medios.

En octubre de 2015 lanzamos el periódico en tres fechas distintas; primero para nuestros accionistas, después para el público en general y, días más tarde, *La Edición* para nuestros suscriptores.

**P.- ¿Cuál es el modelo de negocio de *El Español*? ¿De qué maneras genera ingresos?**

R.- Cuando nacimos hicimos un plan de negocio a tres años, según el cual el primer año perdíamos tres millones de euros; en el segunda año perderíamos un millón y medio; y en este tercer año, 2018, estimábamos que estaríamos en igualdad de gastos e ingresos. Aunque es una locura hacer un plan a tres años en el contexto digital, tuvimos que hacerlo y lo estamos cumpliendo escrupulosamente.

Nuestras vías de ingresos son dos: suscripciones y publicidad, con un peso en el negocio del 20% y del 80% respectivamente. Tenemos 12.500 suscriptores, aunque la evolución ha sido mucho peor de los que esperábamos. Nuestro modelo de suscripción es un *metered paywal* o 'muro poroso', que consiste en que todos nuestros lectores no suscritos pueden leer un número limitado de noticias al mes gratis, que en nuestro caso son 25 noticias. Cuando vas a leer la noticia número 26 en el diario te salta un muro de pago que te alerta de que has llegado al límite y te da la opción de suscribirte o de esperar hasta el mes siguiente para leer más contenidos. Este sistema, que puede parecer muy agresivo, no lo es en absoluto porque solo un 2% de la audiencia llega a la noticia 25, por lo que el 98% de los lectores ni siquiera sabe que el medio cuenta con una suscripción o un límite de lectura y solo se pueden monetizar a través de la publicidad.

**P.- ¿Qué ventajas tiene ser suscriptor del diario?**

R.- Tenemos distintas suscripciones: la anual, que cuesta 120€, y la mensual, que son 10,99€. Todos ellos tienen acceso a la lectura ilimitada de todas las noticias de *El Español*; al *newsletter El Despertador*, que incluye las noticias más relevantes de primera hora de la mañana, tanto de nuestro medio como de otros, lo que en su día supuso una novedad; tienen la posibilidad de escribir en el blog del suscriptor, al que se accede a través de la sección de Opinión; tienen acceso a *La Edición*, que es un producto que sacamos todas las noches con el avance en exclusiva de las noticias que se publicarán por la mañana; y pueden acceder a todas las opciones de la

aplicación móvil, donde se incluyen las revistas del Grupo Spainmedia, un apartado de videojuegos y un área de fidelización con concursos.

**P.- ¿Creen que el mercado mediático español evolucionará también hacia modelos de pago similares al de *El Español*?**

R.- Si hace unos años nos hubiesen preguntado si nos veríamos pagando una suscripción por ver películas habríamos dicho que no, pero eso está cambiando. Lo que se necesita para que funcione el modelo es precisamente que el resto también lo lleve a cabo y que no haya alternativas gratuitas en el sistema de medios. El modelo de pago tiene que llegar porque la publicidad está cayendo, porque cada vez hay más competidores, y sin ella no hay muchas más maneras de generar ingresos que no sea el pago por contenidos. Cualquier anunciante antes se planteaba poner su dinero en televisión, en radio o en prensa, y dentro de ello en que canal o medio; lo que ocurre en Internet es que compites con cualquier espacio digital de contenidos y han disminuido los precios de la publicidad. El *display* está cayendo y muchos anunciantes se decantan por la publicidad programática, donde da igual quien seas.

Todo esto ha hecho que busquemos distintas vías en la publicidad. Que empecemos a vender en programática; que nos centremos muchos en los *banner* superior, laterales y que cubren la portada; el *branded content* y la organización de eventos, que se incluye dentro de la publicidad. En la publicidad estaría toda la parte de *display* —solo CPM—, de *branded content* y de eventos.

**P.- Con esta situación dentro de la publicidad, ¿la tendencia es que el peso de los socios vaya siendo mayor sobre el porcentaje de ingresos total del medio?**

R.- La publicidad va compensándose a través de distintas formas. El suscriptor no va a representar más sobre el porcentaje hasta que no haya un pacto sectorial y el resto de medios no incorporen sistemas de pago. Es complicado que crezca el usuario de pago cuando hay tanta oferta gratuita en el mercado.

**P.- Cuando llegue, si es que llega, esa apuesta general de la industria por el pago, ¿creen que el modelo de negocio de *El Español* funcionaría tal y como está o tendría que evolucionar?**

R.- En principio nuestro modelo seguirá siendo el que es; habría que ver qué hace la competencia en cualquier caso para reaccionar. En este sentido, hay modelos a seguir en el panorama internacional. Nosotros ahora tenemos limitado el acceso a 25 noticias, pero, en el momento en que la práctica se generalice y el usuario se acostumbre, bajarán a 20, a 15 y luego a 10, como hizo *The New York Times*. La evolución de su modelo les ha llevado a una evolución también en el diseño de la web; inicialmente la cantidad de texto que te dejaban leer de la noticia sin desplegarla por completo era muy amplia y la han ido reduciendo. Se facilita el clic.

**P.- ¿Tienen alguna colaboración con medios internacionales?**

R.- Sí. Tenemos un acuerdo de sindicación con *The New York Times*, que nos permite tener una serie de especiales al año que ofrecemos primero a los suscriptores y, pasado un tiempo, al resto de lectores.

**P.- ¿De qué manera se distribuye el tráfico en *El Español*?**

R.- La mayoría, el 60%, nos llegan a través de las redes sociales, sobre todo por Facebook. Hay que tener en cuenta que cuanto más nuevo es el medio, más peso tiene el tráfico social, porque no contamos con un recuerdo de marca como el de medios más veteranos y con presencia en papel. El tráfico a través de portada es muy escaso, también porque la manera de consumir es distinta; en vez de buscar un medio en el navegador, se buscan temas y si no estás en los primeros puestos de la búsqueda no existes. Por ello estamos trabajando mucho nuestro SEO y en SEM.

Puedes tener una noticia exclusiva muy importante, pero si no gestionas bien la distribución y el posicionamiento de esa información no sirve de nada. Tenemos que buscar nosotros al lector, no él a nosotros, e invertir en ello.

**P.- Como medio reciente, ¿creen que alguien se puede plantear fundar un diario con edición también en papel en el escenario actual?**

R.- Yo diría que no. Los únicos modelos que, analizando el mercado internacional, funcionan realmente y son rentable con el papel son las revistas de alta gama, que sí van a pervivir como un producto a medio camino entre el periódico y el libro. En el resto, por el precio del papel, de la distribución, de la plantilla, es implanteable y solo podría llegar a funcionar con una suscripción digital entre semana y una edición en papel los fines de semana. Se entiende que los fines de semana se tiene más tiempo para una lectura reposada y puede tener más sentido que salir a diario. De hecho, nuestra primera empresa se llamaba 'No hace falta papel'.

**P.- ¿Han llegado a editar alguna publicación o suplemento en papel en estos tres años?**

R.- No, ninguna.

**P.- ¿Cómo ha evolucionado la plantilla desde el lanzamiento del periódico?**

R.- En número no ha cambiado significativamente. Cuando empezamos nos fijamos el número en el que queríamos estar los primeros cinco años y desde el principio hemos sido en torno a 95 personas. Por ello se empezó perdiendo tanto dinero, porque el coste de plantilla era muy importante, aunque también era la manera de poder crecer rápidamente en tráfico, en contenidos y en usuarios.

Lo que sí ha variado es la conformación de la plantilla. Ha salido mucha gente, sobre todo durante el primer año, porque hay que tener en cuenta que en agosto de 2015 entraron a trabajar 70 personas que nunca habían trabajado juntas al diario. Al periódico habían llegado 6.000 currículum, que se miraron uno a uno y después de mes y medio de entrevistas se conformó la primera redacción. Lo que pasó el primer año, lógicamente, fue que hubo que engranar todas las piezas de la redacción y en torno al 30% de la plantilla no siguió.

Con el tiempo también se han hecho cambios también en departamentos; se han ampliado los departamentos de Redes Sociales y Audiovisual, se han

creado las secciones Jaleos y Corazón, el departamento de Periodismo de Datos se integró en el resto de secciones.

**P.- ¿Está derivando la lucha por el tráfico en Internet en un peor periodismo?**

R.- Es un riesgo, sí. Tenemos que encontrar el equilibrio entre la influencia y los lectores. Muchas veces, como en las encuestas de televisión, la gente dice que le gusta una cosa, pero en realidad ve otra; en nuestro periódico, como en cualquiera, si ves el ranking de noticias más vistas te deprimes.

Muchas veces se busca el clic a costa de un titular llamativo, pero no a costa del contenido. Es cierto que tenemos también espacio para informaciones más ligeras para acercarnos a distintos tipos de lectores, porque el precio para poder hacer grandes reportajes y piezas muy trabajadas y relevantes es tener también muchos lectores de ese otro contenido. De no ser así, el medio no tendría futuro porque la audiencia no te elige y la publicidad tampoco.

**P.- ¿El Español hace ahora el periodismo que quería hacer cuando nació?**

R.- Nosotros lo que queríamos era ser un medio rentable, porque solo siendo rentable puedes hacer un medio y puedes hacer periodismo. Partiendo de esto, para hacer un medio rentable tienes que atraer a varios perfiles de lectores y combinar distintos contenidos, de todo tipo de secciones: de videojuegos, de tecnologías, etc. Nosotros no somos prensa amarillista; existe, pero no es nuestra competencia porque nos dirigimos a audiencias distintas.

**P.- ¿Cree que modelos periodísticos más dependientes del tráfico y la publicidad están más expuestos a hacer periodismo amarillista?**

R.- No. Todo va unido. Los anunciantes cuando acuden a un medio buscan dos cosas: tráfico e influencia. Si un anunciante no fuera a buscar la influencia estarían en cualquier blog o foro, donde tienen mucho tráfico, pero no es así y la influencia te la dan secciones como Economía y un tipo de audiencia determinada. En definitiva, el periodismo de calidad es lo que directa o

indirectamente buscan los anunciantes, y un contenido liviano, que no amarillista, puede ser también de calidad.

### **3.6. HuffingtonPost.es**

Entrevista realizada a Guillermo Rodríguez Díaz, director del *HuffPost*, en la sede del periódico, en Madrid, el 3 de abril de 2018.

#### **Pregunta.- ¿Qué es el *HuffPost*?**

Respuesta.- Es un modelo peculiar en todos los sentidos. Para empezar es una web que nace en Estados Unidos como un blog que va creciendo y acaba convertido en un medio de comunicación. Un medio que se da cuenta de que se puede expandir y comienza a aplicar el modelo en Canadá, Reino Unido... y luego saltan a Francia y España<sup>10</sup>, así hasta 15 ediciones. Estamos representados en todo el mundo, en todos los continentes.

En España, como en otras ediciones, se toma un modelo, el de Ariana Huffington, testado y que funciona bien, pero no tenemos el conocimiento del mercado de cada país como para saber que el modelo va a ser exitoso. Lo que se hace es establecer alianzas con los grupos mediáticos más importantes de cada país en un reparto del 50/50 o 51/49. Nosotros dotamos de la tecnología y el soporte web y las ediciones internacionales gestionan la información que tienen y quieren dar y cómo enfocarla, más allá de la estructura básica, que hay que respetar.

Los países en los que estamos son muy dispares. No tiene nada que ver Japón con Brasil, por ejemplo, donde una es más respetuosa y otra más alocada. En Italia prima sobre todo la información política, en Francia y España se combinan *hard news* y *soft news*, economía y política con virales, al modo que se hacía en Estados Unidos hasta la salida de Ariana Huffington.

---

<sup>10</sup> El 7 de junio de 2012.

Ahora está más centrado en política y es más sesudo, también por la nueva dirección de Lidia Polgrind, de *The New York Times*.

**P.- ¿Cuál es la estructura del HuffPost?**

R.- Todas las portadas de todas las ediciones salvo Estados Unidos son iguales. Jamás nos van a dar un premio al mejor diseño, pero en su simpleza tiene su mayor virtud. Tienes tres columnas y lees de arriba abajo. En la columna de la izquierda procuramos localizar las *soft news*, las de entretenimiento, cultura, música o *lifestyle*. En el centro tenemos la información pura y dura, más de periódico al uso con política, economía, etc., aunque también incluimos alguna noticia más *soft* pensando en la edición móvil y la estructura de la lectura ahí, que ahora estamos priorizando más. En la columna de la derecha tenemos publicidad y vídeos.

**P.- ¿Qué peso tienen los blogs?**

R.- Se les da importancia, pero es cierto que a medida que han ido pasando los años ha ido decayendo un poco. Con la salida de Ariana y su facilidad para conseguir que personas relevantes escribiesen para el medio, como Obama, los blogs han perdido parte de su relevancia. En la edición antigua, los blogs ocupaban toda la columna de la izquierda y la de la derecha *soft news*. Ahora los blogs están integrados en toda la web<sup>11</sup>.

**P.- Cuándo el periódico llegó a España hubo un debate en la industria y entre los periodistas por la idea de que los blogueros voluntariamente y gratuitamente sacasen un periódico adelante, ¿cómo lo vivieron?**

R.- Antes de salir en España, se armó una gran polémica cuando en una mesa redonda la primera directora, Monserrat Domínguez, dijo la verdad: que no se iba a pagar a los blogueros. El motivo es que nosotros entendemos que los blogs son un sitio donde poder dar difusión a ideas de todo el mundo. El primer día, tuvimos entradas de Alberto Ruíz Gallardón, Alex de la Iglesia, gente muy popular, pero nuestra intención era dar voz a las personas que no la tienen, porque el medios generalistas más grandes no va a publicar la

---

<sup>11</sup> Desde el nuevo rediseño del 1 de marzo de 2017.

opinión de un bombero, pero aquí si tiene algo interesante que contar sí. No pagamos, damos la posibilidad a que tu mensaje se escuche entre más gente. Hubo polémica, pero nosotros no obligamos a nadie a escribir, la gente quiere escribir. No se entendió que sí, nosotros no vamos a pagar, pero otros ni te van a pagar ni te van a publicar. Muchas veces las críticas venían de responsable de medios en cuyas páginas tampoco se pagaba a todos los columnistas de opinión.

**P.- ¿Editan esos contenidos?**

R.- Sí. Pero eso sí depende de cada país. En Alemania se publican una media de 70 blogs al día, nosotros publicamos unos 6/7 de media, pero todos están editados y se habla con el bloguero antes de hacer cambios. Queremos que se sientan cómodos y el compromiso es que si está bien escrito y es interesante se publica. La idea inicial es que el *Huffington Post* fuese una plataforma de blogs como *wordpress*, por eso no pagaban, no aspiraba a ser tanto un medio sino una plataforma.

**P.- ¿Cuántos blogs han publicado?**

R.- Son 7/8 de manera diaria, pero más de 2.000 blogueros en estos años, aunque la mayoría publica solo una vez.

**P.- ¿Cómo generan ingresos?**

R.- Publicidad. No hay más. Ni publicaciones en papel, ni actividades paralelas, ni cursos. Nuestros ingresos nos lo da única y exclusivamente la publicidad. Publicidad tradicional; *branded content*, donde fuimos pioneros y nos salió muy bien aunque nos costó mucho convencer a las marcas<sup>12</sup>; venta de publicidad en vídeo, patrocinios de secciones. Tampoco podemos plantearnos cobrar nada, porque nadie pagaría por nuestro contenido.

**P.- Entonces, ¿no se han planteado tener socios?**

R.- Habiendo medios con contenidos más en profundidad que sufren para conseguir suscriptores, quién se va a suscribir al *HuffPost*. Hay medios más

---

<sup>12</sup> El *branded content* supone el 30% del total de ingresos publicitarios del HuffPost, según datos facilitados por el medio.

ideologizados en los que los socios son más militantes que lectores suscritos, ahí puede funcionar, pero no aquí.

**P.- ¿Cómo ha evolucionado la plantilla?**

R.- Nosotros surgimos en el peor momento, en pleno ERE de *El País*, y en plena crisis económica. Empezamos siendo ocho personas, lo justo para sobrevivir, y seis años después somos 15. También hay colaboradores, pero juntando todos no somos más de 25, que es el mínimo imprescindible para hacer determinadas cosas y crecer. Creo que fue acertada la idea de empezar desde abajo e ir progresando.

**P.- ¿El resto de ediciones internacionales tiene un número similar?**

R.- La mejicana, que ha sido la última en salir, tiene 20 ya. Somos de las más pequeñas. En Francia son en torno a 40.

**P.- ¿Es rentable su modelo?**

R.- Nosotros somos rentables desde hace tres años porque somos 15 personas en plantilla, porque toda la tecnología está en Estados Unidos y porque somos muy baratos. Luego, además, nos ha ido muy bien. Tenemos millones de lectores, el respaldo comercial de Prisa para vender la publicidad<sup>13</sup> y somos de las pocas ediciones internacionales rentables, junto con Francia y Canadá.

**P.- ¿Cuál es la postura del medio respecto a los agregadores y a la polémica con Google News?**

R.- El cierre de Google News nos pareció un disparo en el pie muy irresponsable. Me parece absurdo considerar a Google tu enemigo cuando tú tienes equipos de personas en los medios que trabajan solo para Google, para el SEO. Tú necesitas a Google. Era una manera de conseguir tráfico a través de otra plataforma. Si hoy cerrasen Facebook, nos destrozarán.

**P.- ¿De dónde llega el tráfico del *HuffPost*?**

---

<sup>13</sup> A través de la división Prisa Brands Solutions.

R.- Cuando cierran Google News, nosotros llevábamos solo dos años de vida y no éramos especialmente fuertes en el Google, donde necesitas mucho contenido. Nuestro objetivo era que nos acabase dando un 60% del tráfico, porque infravaloraba a Facebook y a Twitter. A día de hoy, hasta que Facebook cambio su modelo, nos generaba el 40% del tráfico. Era la joya de la corona, no todo el mundo podía publicar en Facebook y se controlaban las horas de publicación; Twitter es más 'publica lo que quieras'. Ahora, con el rediseño, hemos mejorado mucho en Google y Facebook ha cambiado y da absoluta prioridad a los contenidos de tus amigos en el muro, y nos ha invisibilizado. Tenemos que conseguir que la gente comparta nuestras noticias. Antes nos llovía el tráfico, llegó a suponer el 75%, pero ahora dependemos de los usuarios y nos ha pasado a todos los medios. El tráfico llega de Google, Facebook, Twitter, Flipboard y, de manera casi anecdótica, a través del tráfico directo. Nadie se levanta por la mañana y entra en nuestro medio para informarse. Queremos ser la segunda mejor lectura del día. Otra forma de contar las cosas.

**P.- ¿Son uno de los medios que mejor ha sabido explotar los nuevos modelos de consumo?**

R.- Seguro. Grandes medios al final han acabado haciendo cosas que nosotros ya hacíamos. A nosotros se nos critica, y con razón, por un uso y un abuso del *clickbait*, pero es brutal la diferencia del índice de lectura entre un *clickbait* o no. Lo que no sé es si es primero el huevo o la gallina, la sociedad o la política del medio. En temas más serios no lo utilizamos y en realidad produce tristeza. Medios más grandes necesitan de mucho tiempo para cambiar sus dinámicas o responder a las tendencias. Nosotros somos más ágiles en eso y vivimos de ello. Intentamos probar y ver si funciona y si no, cambiamos.

**P.- ¿Hay un nuevo amarillismo en Internet?**

R.- Sí. La explicación es que hace 20 años, más allá de los que pudieses escuchar, no tenías ninguna herramienta para conocer qué es lo que le interesaba a la gente. Somos esclavos del tráfico, porque es dinero y hay que explotar esos contenidos. Si vemos que una información sobre un tema

interesa a la gente y da tráfico y dinero no podemos obviarlos. Lo que podemos hacer es procurar no caer en porquerías, y dar difusión a lo que tenga algún interés. También hay casos de temas objetivamente muy relevantes, con informaciones muy trabajadas, que solo leen 200 personas, y nosotros necesitamos 10.000. No podemos hacer un monográfico de ese tema. Queremos informar y entretener y unas informaciones compensan a otras.

**P.- Ocorre también en medios generalistas**

R.- Exacto. En todos los grandes diarios son las informaciones más vistas y cada vez se hace más. Ocorre también fuera de España, por eso *Buzzfeed* tiene tanto éxito. Los medios hemos dejado de ser referentes para la gente.

**P.- ¿Los modelos de negocio más dependientes de la publicidad hacen un periodismo más amarillistas?**

R.- Sí. Solo los modelos por suscripción pueden alejarse completamente de un modelo más 'atractivo'. Tampoco sé el tiempo de vida que pueden tener esos periódicos. En un país como España, la gente no se suscribe a un medio de comunicación. Aunque la suscripción mensual cueste lo que un cubata, la gente prefiere el cubata. A nosotros la publicidad nos exige clics y hay que hacerlos.

**P.- ¿Cómo ve el futuro del papel?**

R.- Absolutamente negro. No tiene nada que hacer, va a morir y no pasa nada. Ahora no tiene lógica, entre otras cosas porque no hay gente que compre periódicos.

**P.- ¿Por dónde pasa el modelo de negocio de los medios digitales generalistas en unos años?**

R.- No tengo ni idea. Nosotros no tenemos previsto hacer cambios, pero tampoco sabemos cómo nos van a leer dentro de solo dos años. Hace tres años vimos que el 60% de nuestros lectores nos leían a través del móvil, lo analizamos y vimos que eso nos obligaba a escribir de forma diferente y a presentar de otra manera las informaciones. Hay que ser cortoplacista. Hace no tanto todos creíamos saber por dónde iba a ir la industria y luego llegó el

*IPad* y todo se cayó. Hubo que repensar los proyectos, los diseños y ver que el consumo iba a ser distinto. Hay días incluso en los que no sé si los medios van a tener sentido en el futuro. Hemos dejado de ser prescriptores y de tener relevancia. La gente se informa por redes sociales e importa la opinión de las personas del entorno. Hay que ver cómo se relacionan los más pequeños con los medios y los dispositivos. En cualquier caso, la verdadera revolución y la muerte del papel llegarán cuando haya un relevo generacional en las directivas de los medios.



#### **4. CONCLUSIONES**

Este trabajo se ha centrado en recopilar los planteamientos y la visión de los principales medios o ediciones digitales del país respecto al reto que supone la monetización de la información en Internet. Una investigación cuyo objetivo era, además, indagar en la relación entre el ciberperiodismo y el periodismo tradicional, entre la banalización de los contenidos y la dependencia de la publicidad, y conocer la opinión que los actores principales de la industria periodística tienen sobre el futuro de la misma. De esta manera, y una vez completado el análisis, se está en disposición de verificar o refutar de manera razonada las hipótesis planteadas al inicio de este estudio.

La primera hipótesis de la que partía este TFM aseguraba que no había homogeneidad en el modelo de negocio puesto en marcha por las principales cabeceras *online* españolas en su estrategia digital, pero que todas tenían en la publicidad su mayor fuente de ingresos. Una vez realizado el análisis, y habiendo comparado las estrategias de seis de los medios o ediciones digitales más relevantes del panorama nacional, se puede afirmar que, efectivamente, no ha existido y no existe un modelo de negocio único a través del cual los medios *online* monetizan sus contenidos en España. Se puede concluir, de la misma manera y pese a la heterogeneidad de los modelos, que la publicidad es el principal sustento económico en todos ellos.

Atendiendo al modelo de negocio *online*, *El País*, *El Mundo*, *El Confidencial* y el *HuffPost* tienen una misma estrategia y arman su negocio casi totalmente a través de la publicidad, en todas sus formas. El valor de la marca, la credibilidad informativa y la influencia son, en mayor medida en los tres primeros, las claves para poder contar con unos datos de tráfico elevados y, por tanto, atraer a los anunciantes hacia el medio. En el caso del *HuffPost*, el contenido es distinto y su éxito de tráfico se fundamenta en un buen uso de las redes sociales y en explotar una información de fácil consumo, adaptada a los hábitos de los nuevos lectores, y que es igualmente atractiva para los

anunciantes al poder llegar a un *target* distinto al de los medios de corte tradicional.

Debido a las peculiaridades de cada una de estas cuatro cabeceras, los pilares publicitarios sobre los que se sustenta la estrategia comercial —publicidad tradicional, publicidad programática, *branded content* y organización de eventos— tienen un peso distinto. *El País*, *El Mundo* y *El Confidencial* tienen en la venta de CPM su principal fuente de ingresos por publicidad, al tiempo que crece la importancia de la publicidad en los videos y se explota la marca a través de la organización de eventos. En el *HuffPost*, por su parte, destaca el peso del *branded content* —el 30% sobre el total de ingresos publicitarios— y los patrocinios.

Distinto modelo de negocio tienen *eldiario.es* y *El Español*, aunque también la publicidad representa el mayor porcentaje de sus ingresos. Ambos tienen un servicio de suscripción. *eldiario.es* cuenta con 30.000 socios a los que ofrece un adelanto de noticias, poder navegar sin publicidad, asistir a encuentros del diario o el envío de publicaciones especiales. *El Español* tiene 12.500 suscriptores que pueden acceder sin límites a todas las informaciones que publica el diario y que a través de un *metered paywall* están restringidas a 25 noticias para el resto de usuarios, además de otras ventajas.

En el caso de *El Español*, su modelo se basa en el sistema de 'pago por contenido', aunque su éxito es relativo puesto que solo los lectores habituales llegan a ser incluso conscientes de la existencia del muro de pago, de cuya presencia no hay avisos en la portada del medio. Quien no indague en su web sobre las características de la suscripción y sea un lector esporádico de *El Español* percibirá en él un modelo sin restricciones al consumo similar al de los antes mencionados *El País*, *El Mundo*, *El Confidencial* y *HuffPost*. No obstante, el peso de la publicidad en este caso se reduce al 80% de los ingresos; mientras las cuotas de los suscriptores representan el otro 20%.

*eldiario.es*, por su parte, explota un sistema de difícil aplicación en el global de los medios y que va más allá del pago por un contenido o un producto. El diario de Ignacio Escolar fundamenta el éxito de su modelo de suscripción en la identificación y el sentimiento de pertenencia de los socios con el diario. La

experiencia de consumo de un suscriptor y la de un lector habitual que no contribuye económicamente al mantenimiento del medio es esencialmente la misma, por lo que, en este sentido, se trata de una especie de militancia o mecenazgo que más tiene que ver con el modelo periodístico que con el modelo de negocio. Es además, porcentualmente y entre los analizados, el diario con menor dependencia de los anunciantes, cuyo peso es ligeramente superior al generado por las suscripciones.

Todos, los seis, son medios rentables, según sus responsables, pese a partir de modelos de negocio diferentes. Se evidencia, por tanto, que no hay un único modelo exitoso entre las cabeceras españolas, pero también que hay una excesiva dependencia de la publicidad y que aún se continúa buscando una adecuada fórmula de suscripción.

La segunda hipótesis planteaba que las informaciones amarillistas o las *soft news* que buscan solo lograr el clic del usuario son más abundantes en aquellos medios cuyo modelo de negocio depende más de la publicidad y, por tanto, del tráfico. Teniendo en cuenta lo recogido en este estudio, no se puede asegurar que exista esa relación directa entre el modelo de negocio y el modelo periodístico, puesto que incluso los que reconocen contar con un modelo más orientado hacia ese tipo de informaciones dependen de la publicidad en la misma medida que los que rechazan dicho contenido en su medio.

En cualquier caso, sí se puede afirmar que la lucha por la audiencia está generando la proliferación de unos contenidos o informaciones que antes se reservaban para publicaciones de tono general más amarillista o 'relajado', y que ahora figuran también en las principales cabeceras y referentes informativos del país.

Es cierto que diarios como el *HuffPost* construyen su modelo informativo a base de informaciones llamativas, de consumo rápido e importancia relativa si se sigue el criterio estrictamente periodístico, y que el diario es completamente dependiente de la publicidad, pero también cuenta con noticias de corte más riguroso. De la misma manera, el resto de medios

analizados, en los que la credibilidad y la seriedad de las informaciones es la seña de la identidad de la cabecera, cuenta con secciones o webs del mismo grupo mediático presentes en la portadilla del diario para hacer hueco a ese tipo de informaciones. La proporción, la presencia, de ellas en el medio es más una elección que un derivado necesario del modelo de negocio.

Además, como se desprende de las entrevistas realizadas, no solo hay un mayor número de informaciones destinadas únicamente a generar tráfico en la mayoría de medios, sino que incluso noticias más o menos relevantes se presentan ahora de distinta manera en los medios *online*. Todo se enmarca en un contexto y en un nuevo modelo de consumo de información multisoprote que requiere otras formas de acercarse al lector y captar su atención. Para la monetización de los contenidos es necesario, en la mayoría de casos, que los usuarios accedan a las informaciones y no solo que lean el titular en uno de sus *timeline*. Parece, por tanto, un mal necesario que en ocasiones frustra al lector el presentar la información de una manera que facilita la amortización de ese contenido. El paso del titular al 'gancho' ocurre así no solo en las *soft news*, sino en cualquier información a la que se quiera acceder a través de redes sociales.

La tercera hipótesis planteada en este trabajo aseguraba que los medios de comunicación españoles esperan poder poner en marcha y consolidar modelos de prensa digital de pago como vía futura para la monetización y el crecimiento y mantenimiento del negocio informativo. Afirmación que se da por ratificada a tenor de los testimonios de los medios recogidos y contenidos en el análisis.

En esta conclusión no se obvia la postura del *HuffPost*, cuya estrategia comercial rechaza que vaya a variar su modelo de negocio y reorientarlo hacia el pago por contenidos en el futuro; sino que se tienen en cuenta sus peculiaridades y diferencias respecto al resto de medios analizados —expuestas ya en la introducción de la investigación— y se considera que no interfieren en la consideración general que del futuro de la industria tiene la prensa digital generalista del país, al tratarse de un modelo periodístico

distinto. Cabe mencionar, eso sí, que lo que se desprende de esta circunstancia es que el modelo de pago puede no ser el camino, ni ser adecuado por falta de posibilidades de éxito, para cierto tipo y/o ciertos contenidos de prensa *online*.

Existe unanimidad en el resto de medios sobre la idoneidad de que en un futuro se puedan imponer los modelos de consumo de información de pago en el mercado español y sobre que su propio futuro pasa por este tipo de estrategias comerciales. El dilema para todos es cuándo atreverse a apostar por este cambio de modelo de negocio, teniendo en cuenta además que algunos de ellos ya intentaron apostar por el pago por contenidos y fracasaron. A este respecto, la reciente implantación y consolidación de plataformas de *streaming* de contenido multimedia en nuestro país parece evidenciar que el consumidor es ahora más receptivo a pagar por contenidos digitales que hace unos años, aun cuando siguen existiendo muchos *sites* 'pirata' de descarga o *streaming*.

Donde no hay unanimidad, porque ningún modelo se antoja perfecto, es en el tipo de suscripción que habría que implementar llegado el momento, aunque a priori sí se rechazan las experiencias que exigen el cierre total de la web. Se entiende, por tanto, que los modelos mixtos de financiación —con ingresos por suscripciones y por publicidad—, con un cierre parcial del diario y sin la pérdida de visibilidad que podría suponer el cierre total podría ser la mejor opción.

En cualquier caso, para que cualquier opción de pago pueda triunfar debe darse, además de una apuesta conjunta y coordinada de los medios por este tipo de modelos y la concienciación de la sociedad de que la información no es gratis, una mejora de la experiencia del suscriptor. En este momento, y al margen de que la existencia de alternativas gratuitas impide valorar el éxito que podría tener una suscripción en otro escenario más propicio, no parece suficiente la oferta con la que cuentan cualquiera de los abonados de una cabecera, cuya motivación principal para esta suscripción es ahora más la supervivencia del medio que el disfrutar de un producto exclusivo.

En este sentido, la propuesta del diario *El País* de establecer una especie de 'paquetes' a la carta elaborados por el medio a partir de las preferencias de los usuarios logados podría ser una alternativa para enriquecer verdaderamente la experiencia del lector, y ser un elemento diferencial a la hora de decantarse por una u otra suscripción.

De todos modos, ningún medio quiere ser el primero en dar el paso hacia este cambio en el modelo de negocio y se mantiene el seguimiento de las estrategias que mantienen los referentes informativos internacionales. Algo necesario, sí, pero que tampoco es garantía de éxito una vez se transfiera a España, porque el mercado es distinto y, como indicaba Alberto Artero, un idioma tan hablado como el castellano puede suponer esta vez una desventaja, pues siempre habrá en este o en otro mercado alternativas informativas gratuitas para los hispanohablantes.

La cuarta y última hipótesis presentada en este estudio defendía que los medios con ediciones en papel y *online* prevén la desaparición de su versión impresa en su totalidad o, al menos, como soporte informativo ceñido a la actualidad. Una tesis que ha quedado confirmada con sus opiniones, pero también con las recogidas de los medios nativos digitales.

Tanto *El País* como *El Mundo* reconocen que el futuro de la industria informativa está en las ediciones *online* y que el papel irá desapareciendo o perdiendo peso. Eso sí, aseguran que el papel siguen siendo rentable —la parte más rentable de su negocio todavía a día de hoy— y que además proporciona posicionamiento, visibilidad y relevancia a sus cabeceras —aun sin priorizar al papel para las informaciones más importantes—, por lo que no fijan ninguna fecha para su desaparición o transformación; algo que dependerá más de la evolución de los hábitos de consumo de los lectores.

En cualquier caso, y como se afirmaba es la hipótesis planteada al inicio del trabajo, ambos diarios dan por hecho que de seguir existiendo tendrá que hacerlo de manera muy distinta a la actual. El periódico tradicional tendrá que reinventarse; perderá periodicidad, no será tanto un producto informativo ceñido a la actualidad, su contenido estará orientado a reportajes,

informaciones en profundidad o entrevistas y se convertirá en un artículo más minoritario.

Por otra parte, los enormes costes de producción, la desaparición de los puntos de venta y las inciertas expectativas de futuro del formato hacen que sea una quimera para los nuevos editores apostar por lanzar también una versión en papel de sus diarios. Por lo que sea cual sea el futuro del formato pasa por los actuales, y cada vez menos, actores de la industria periodística impresa.

La desaparición o transformación de los periódicos consolidará, además, una nueva forma de informar y de presentar las noticias que cambiará definitivamente la experiencia del lector de prensa. Las estructuras de las redes sociales y de las actuales webs de los diarios difuminan la jerarquía de las noticias y complican el establecimiento y la percepción de preeminencias. Los nuevos formatos multimedia, por posibilidades e interés para las nuevas audiencias, deberán asumir un papel informativo mayor que permita mantener el nivel de profundidad de las informaciones actuales también en el *online*.



## **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y RECURSOS ELECTRÓNICOS**

- AMI (2017): *El Libro Blanco de la Información 2017*. Madrid, Asociación de Medios de Información.
- Consejo de Redacción (2009): *La pasión por la investigación periodística. Charlas con los maestros Gustavo Gorriti, María Teresa Ronderos y Daniel Santoro. Hablan con Javier Darío Restrepo*. Bogotá, Consejo de Redacción.
- DÍAZ, J. & K. MESO (1999): *Periodismo en Internet. Modelos de la prensa digital*. Bilbao, Universidad del País Vasco.
- EGERIQUE, T. (2009): "El ciudadano como informador y sus consecuencias en la era del periodismo", en *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado*, nº 2. Buenos Aires, CIECID, pp. 55-72.
- FERNÁNDEZ, E. (2018): "El clic ya no basta para los medios españoles", en *Elmundo.es*, en: <http://www.elmundo.es/papel/historias/2018/01/22/5a6371d8e2704e3d508b45e4.html> [fecha de consulta: 18 de febrero de 2018].
- FERRÍS, J. A. (2012): "La triple crisis de los medios de comunicación", en *Boletín de Estudios Económicos*, nº 207. Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 533-548.
- FLORES, J. & G. AGUADO (2005): *Modelos de negocio en el ciberperiodismo. Estrategias de los medios para el desarrollo de negocios en la Red*. Madrid, Fragua.
- FLORES, J. (2014): *Ciberperiodismo. Nuevos medios, perfiles y modelos de negocio en la red*. Lima, Universidad de San Martín de Porres.
- Fundación Telefónica (2008): *Periodismo en la Era de Internet. Claves para entender la situación actual de la información periodística en España*. Madrid, Ariel y Fundación Telefónica.

- GARCÍA, M. J. & R. MANCINAS (2010): "Hacia una nueva comunicación digital y participativa: blogosfera y redes sociales en los periódicos online", en Asociación Española de Investigadores de la Comunicación: *Comunicación y desarrollo en la Era Digital*. II Congreso Internacional Ae-IC Málaga 2010, 3, 4 y 5 de febrero de 2010, Málaga.
- GARCÍA, A., TUR-VIÑES, V. & Y. PASTOR (2018): "Consumo mediático de adolescentes y jóvenes. Noticias, contenidos audiovisuales y medición de audiencias", en *Icono 14*, vol. 16 (1). Madrid, Asociación Científica Icono 14, pp. 22-46.
- GIL, M. & R. GOMEZ DE TRAVESEDO (2018): "Uso del smartphone en el periodismo actual: ¿hacia un nuevo modelo mediático? Estudio de caso del contexto malagueño", en *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, nº 41, pp. 5-21.
- GÓMEZ, J. (2013): "Análisis ético de la prensa deportiva escrita en Cataluña, en el empleo de técnicas sensacionalistas", en *Razón y Palabra*, nº 85, pp. 256-280.
- Gràffica (2016): "¿Sabes lo que es la publicidad programática?", en *Revista Gràffica*, en: <https://graffica.info/publicidad-programatica/> [fecha de consulta: 10 de febrero de 2018].
- LAFUENTE, G. (2012): "¿Cómo hemos llegado hasta aquí?", en CERESO, J. (dir.): *Cuadernos de Comunicación Evoca 7. El futuro del periodismo*. Madrid, Evoca Comunicación e Imagen, pp. 5-9.
- MEDINA, A. (2016): *El futuro de la comunicación. Píldoras de publicidad, marketing y medios digitales*. Madrid, Pirámide.
- MELÉNDEZ, N. & A. CUARTERO (2013): "La aparición de las redes sociales como contenido informativo en los medios tradicionales: análisis comparativo en dos diarios españoles de referencia (2006-2010)" en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 19 (1). Madrid, Ediciones Complutense, pp. 177-189.

- NAFRÍA, I. (2017): *La reinención de The New York Times. Cómo la "dama gris" del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Austin, Knight Center for Journalism in the Americas.
  
- NOVOA, J. (2014): "La prensa digital en España: los errores del pasado, las oportunidades del futuro", en COLLE, R. (ed.): *Colección Mundo Digital 5: Estudios sobre la prensa digital iberoamericana*. Santiago de Chile, Revista Mediterránea de Comunicación, pp. 97-102.
  
- OLIETE, J. (2011): "El 'ROI' en tiempos de crisis", en CEREZO, J. (dir.): *Cuadernos de Comunicación Evoca 6. La publicidad en la era digital*. Madrid, Evoca Comunicación e Imagen, pp. 29-33.
  
- PALAU-SAMPÍO, D. (2016): "Metamorfosis de la prensa de referencia en el contexto digital: clickbait y estrategias de tabloide en *Elpais.com*", en *Communication & Society*, vol. 29(2), pp. 63-80.
  
- PAUNER, C. (2018): "Noticias falsas y libertad de expresión e información. El control de los contenidos informativos en la red", en *Teoría y Realidad Constitucional*, nº 41. Madrid, UNED, pp. 297-318.
  
- PÉREZ-SOLER, S. (2017): *Periodismo y Redes Sociales. Claves para la gestión de contenidos digitales*. Barcelona, UOC.
  
- PWC (2017): *Entertainment and Media Outlook 2017-2021 España*. Madrid, PricewaterhouseCoopers.
  
- ROJAS, J. L. (2010): "La responsabilidad social del informador en el uso del lenguaje ante la proliferación de hechos violentos en el mundo del deporte", en *Vivat Academia*, nº 111, pp. 71-87.
  
- ROMERO, J. & J. VIDAL (2011): "Uso periodístico de las redes sociales: ventajas, obstáculos y riesgos", en SUÁREZ VILLEGAS, J. C. (coord.): *La ética de la comunicación a comienzo del siglo XXI*. I Congreso Internacional de Ética de la Comunicación, 29, 30 y 31 de marzo de 2011 Sevilla, Eufora, pp. 1182-1192.

- SALAVERRÍA, R. (2012): "Medios y periodistas, ¿un futuro compartido?", en CEREZO, J. (dir.): *Cuadernos de Comunicación Evoca 7. El futuro del periodismo*. Madrid, Evoca Comunicación e Imagen, pp. 11-15.