

# Cómo los medios afrontan la crisis: retos, fracasos y oportunidades de la fractura digital

## How media face the crisis: Challenges, failures and opportunities of the digital fracture

Javier Díaz-Noci

Cómo citar este artículo:

Díaz-Noci, Javier (2019). "Cómo los medios afrontan la crisis: retos, fracasos y oportunidades de la fractura digital". *El profesional de la información*, v. 28, n. 6, e280625.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.25>

Artículo recibido el 07-06-2019  
Aceptación definitiva: 12-09-2019



Javier Díaz-Noci

<https://orcid.org/0000-0001-9559-4283>

Universitat Pompeu Fabra  
Roc Boronat, 138.  
08018 Barcelona, España  
[javier.diaz@upf.edu](mailto:javier.diaz@upf.edu)

### Resumen

En este artículo de análisis y revisión planteamos cuál es el escenario poliédrico al que se enfrentan en este momento los medios de comunicación, más en concreto los tradicionales o *legacy media*, para tratar de resolver la crisis provocada por la disrupción digital. Nos hallamos en un sistema híbrido de medios donde otras plataformas han venido a competir por la atención de los usuarios y las ganancias a obtener en la actividad informativa. Si el periodismo, como lo conocíamos hasta ahora, era hijo de la sociedad industrial, el nuevo modelo social y económico está provocando cambios notables en la industria de medios. Este sector optó por una estrategia conservadora de posicionamiento en la World Wide Web, un desarrollo y una adaptación paulatina a las posibilidades del lenguaje digital, y una estrategia de gratuidad que sólo recientemente parece revertir de forma general. En este artículo se analizan esos movimientos. Nos concentramos en, por un lado, la naturaleza del producto informativo, la noticia, que pasa de ser una *commodity* a una *utility*, en su valor en el mercado digital. Analizamos también los modelos de negocio que la industria de medios pretende adoptar, los movimientos para modificar determinados sectores legales, y la posición que los periodistas adoptan en ese complejo escenario.

### Palabras clave

Medios de comunicación; Industria de medios; *Legacy media*; Medios tradicionales; Sistema híbrido de medios; Periodismo; Periodismo digital; Prensa digital; Periódicos; Modelos de negocio; Propiedad intelectual; *Lobbying*; Crisis.

### Abstract

In this review and analysis article we try to describe which is the polyhedral scenario the media industry, and most specially the legacy media, are facing to try to solve the crisis provoked by the digital disruption. Media are in a hybrid system where some other actors and platforms are competing to attract users' attention and to achieve the revenues generated by news reporting activity. Journalism, as we knew it, was the industrial society's son. The new social and economic model is bringing major changes to media companies, an industry that opted for a rather conservative strategy of taking a position in the World Wide Web, a shy development and adaptation to the possibilities of the digital language. New media are giving their contents mainly for free, a phenomenon that only recently seems to be reverted in some

### Financiación

Proyecto *Noticias, redes y usuarios en el sistema híbrido de medios. Transformación de la industria de medios y la noticia en la era post-industrial*. (RTI2018-095775-B-C43. MICINN /FEDER).

way. In this article we analyze those movements, the nature of news, first a commodity and now maybe a utility, and its value in the digital market. Also, we discuss the business models that the media companies are intending to implement decidedly in the next future, the lobbying activity of that industry in order to modify legal structures such as intellectual property and copyright, and the position that journalists adopt in this complex scenario.

## Keywords

Media; Media industry; Legacy media; Hybrid media system; Journalism; Online journalism; Newspapers; Digital journalism; Digital press; Business models; Intellectual property; Copyright law; Lobbying; Crisis.

## 1. Introducción

Desde el comienzo del periodismo la noticia se ha considerado una *commodity*, es decir, una mercancía con la que comerciar y participar en un flujo informativo transnacional. En la sociedad industrial, la manera más habitual de llegar al mercado ha sido como obra colectiva (por emplear una categoría jurídica que consideramos central), y servir de soporte publicitario para acceder a audiencias masivas. Con la llegada de la World Wide Web, y en una sociedad postindustrial, esta estructura ha entrado en una profunda mutación. Eso ha ocurrido también en otras industrias culturales como la discográfica, donde la venta de ejemplares físicos o incluso de descargas ha dado lugar a un consumo basado en el streaming y a la posibilidad de que el consumidor confeccione sus propias listas en función de sus gustos e intereses.

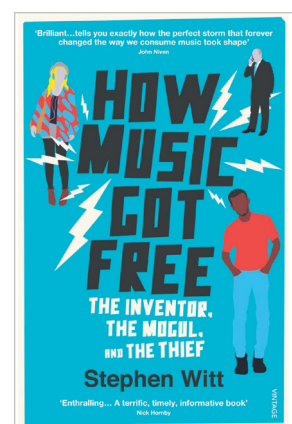
Diversos estudios (p. e., **Boczkowski; Mitchelstein**, 2013; **Boczkowski; Anderson**, 2017) revelan con nitidez que el consumo informativo ya no se centra exclusivamente ni siquiera preferentemente en la oferta conjunta de los medios de comunicación como obra colectiva, sino en la noticia como unidad. Una noticia que, además y gracias a estrategias diversas como los contenidos generados por usuarios (en muchas ocasiones, obras derivadas, otro concepto jurídico central), se ha convertido en una entidad flexible susceptible de ser presentada de formas muy diversas. Por ejemplo, incorporando elementos multimedia e interactivos o con características modulares gracias al hipertexto. Se trata ahora de una mercancía producida, modificada y difundida por múltiples actores. Entre estos actores no es el menor la audiencia activa. Tampoco hay que olvidar la función de las propias fuentes informativas, antes necesitadas de la intermediación que les facilitaban los medios de comunicación y que ahora proporcionan grandes plataformas como *Google*, *Facebook* y otras redes sociales.

El consumo informativo ya no se centra preferentemente en la oferta de los medios de comunicación como obra colectiva, sino en la noticia como unidad

En las siguientes líneas hacemos una revisión de los principales rasgos que presenta la noticia en el entorno digital, y los problemas que su producción y consumo plantean en la actualidad. Nos hallamos en plena transición digital (**Gallero-Campos; Jerónimo**, 2018) tras afrontar el periodismo –o mejor dicho, los medios tradicionales, singularmente la prensa– una doble crisis: la propia del periodismo, como lo conocíamos hasta la irrupción de la World Wide Web (**Brügger**, 2017), y la gran crisis económica de 2008-2018. Una crisis, sostenemos, que va más allá de lo coyuntural. Nuestra hipótesis es que nos hallamos frente a la crisis del concepto mismo de noticia como mercancía, y por ende de la industria que se ha encargado de recopilarla, elaborarla y diseminarla: la de los medios de comunicación de masas. Nos fijamos en el comportamiento y actitudes de los denominados *legacy media* (cabeceras tradicionales, que tienen su origen en la prensa impresa), supuesto motor de la actividad informativa, y las estrategias que están empleando en España, de las cuales existen notables ejemplos recientes. Uno es la intensa actividad de *lobbying* para modificar en su favor las leyes de propiedad intelectual tanto a nivel nacional como supranacional. Otro es la apuesta reciente por modelos de pago que remedien la gratuidad generalizada con que han ofrecido las noticias durante 25 años. Mientras, el modelo dual basado en la distribución física de ejemplares o la comunicación pública, junto con la publicidad, se muestra insuficiente para mantener un negocio y una profesión, la del periodismo, que han sido centrales en la construcción de las sociedades contemporáneas durante al menos 400 años.

“Tal vez el periodismo sea el único negocio que ha manejado la transición digital peor que la industria discográfica”.

Así de tajante se manifestaba el periodista estadounidense Stephen Witt, autor del libro *How music got free*, sobre la crisis de la industria fonográfica, en una entrevista al medio digital español *El confidencial* publicada el 19 de julio de 2016 (**Cruz**, 2016). Informes como el del grupo dirigido por los catedráticos británicos Ian Hargreaves y Lionel Bently, y redactado por Richard Danbury (**Danbury**, 2016), insisten en la dimensión de la crisis del periodismo y de la industria de medios, y en las dificultades de solventar esos problemas estructurales mediante reformas legales como la referente a la propiedad intelectual. En el mismo sentido nos referíamos en octubre de ese año en un seminario organizado en el *Parlamento Europeo* (**Díaz-Noci**, 2016). Hemos de tener en cuenta los aspectos estructurales, legales, la adopción de modelos de negocio y lo que ha supuesto el periodismo digital en perspectiva como forma emergente de periodismo



ISBN: 978 0 099590071

en un escenario considerado disruptivo. Pero lo que nos ofrece el panorama que describiremos es un proceso social de adaptación y resistencia por parte de la profesión y las organizaciones de medios de comunicación.

Uno de los primeros periodistas de nombre conocido, Giovanni Cattaneo, en la República de Venecia del siglo XVIII, aseguraba que

“las noticias son una mercancía que a semejanza de todas las otras cosas comerciales se adquiere o mediante el dinero o mediante el cambio”<sup>1</sup> (*apud Infelise*, 2007, p. 193).

El gran cambio se produce cuando aparece en el siglo XIX el periodismo industrial, con un modelo de negocio basado en la publicidad (*ad driven*), así como en la periodicidad, impuesta por limitaciones técnicas. Este modelo, basado primero en la distribución física de ejemplares (la prensa) y luego en la comunicación pública (los medios audiovisuales), por seguir con la terminología jurídica, entra en crisis cuando la World Wide Web, y más tarde la web social o web 2.0, imponen otra lógica basada, por continuar con la terminología relacionada con la propiedad intelectual, con la puesta a disposición de una única copia digital. Se abaratan costes de producción, pero sobre todo de distribución. Tengamos además en cuenta otra cuestión: lo que venden los medios impresos especialmente son noticias que no pueden actualizarse si no es en la versión digital, que ofrece lo que el medio impreso no puede: actualización, portabilidad, renovación o lenguaje multimedia, incluso estrategias transmedia (*Serrano-Tellería*, 2016). Resulta en esos términos imposible que puedan los medios tradicionales competir con los digitales. ¿Por qué, como dice el periodista y analista Xavi Casinos, querríamos consumir mercancía caducada, pudiendo tenerla fresca? (*Casinos*, 2013).

Es una crisis del concepto de noticia como mercancía, y por ende de la industria que se ha encargado de elaborarla y diseminarla: la de los medios de comunicación

En su momento propusimos una periodización histórica en la que distinguíamos diversas etapas del periodismo en internet (*Díaz-Noci*, 2013).

- Una primera etapa entre 1994 y 1996 se caracteriza por la toma de posición de los medios tradicionales frente al entorno digital, tras una larga etapa de experimentación y de digitalización de redacciones (*Smith*, 1981). No puede decirse por tanto que los medios y en concreto los grandes diarios, fuesen cogidos a contrapié por la revolución digital.
- Una segunda etapa entre 1996 y 2002 supone una cierta búsqueda, al menos por parte de algunos medios como *The guardian*, con su entonces nuevo director Alan Rusbridger al frente (*Rusbridger*, 2018), de un modelo propio y original. Otros muchos medios en cambio se basaron en el *shovelware* y se decantaron por un modelo de oferta gratuita, salvo excepciones como la prensa económica (como *The Wall Street Journal*, hoy en cambio un medio generalista). Por ejemplo, la edición digital de *El país* en España lanzó en 2002 un modelo de pago, aunque volvió a un sistema gratuito en 2005.
- La primera crisis de los medios digitales llegó entre 2002 y 2006, a partir de la eclosión de las redes sociales digitales y de los repositorios de vídeo, como *YouTube* (sobre la influencia de las redes sociales digitales, véase por ejemplo el v. 4, n. 1 de la revista *Sur le journalisme*, de 2015).

Aparece entonces el modelo *digital first*, del cual fue abanderado *The guardian*, no siempre acompañado de buenos resultados económicos. El diario británico en origen y ahora global con ediciones también en Estados Unidos y Australia, no ha vuelto a obtener beneficios hasta 2019, ya con Katherine Viner como directora. Y hay que tener en cuenta que se trata de una organización que tiene detrás a una *charitable trust*, la *Scott Foundation*, que le da un margen de maniobra. El modelo de lanzar diversas ediciones fue seguido por, entre otros medios, *The New York Times*, o *El país* en España.

- Finalmente la crisis económica global que estalló en 2008 hizo evidente que el sistema de medios tenía que redefinirse, como pusieron de manifiesto el informe *Innovation report* de la redacción de *The New York Times*, de 2014, y el posterior de la propia empresa, *Journalism that stands apart*, de enero de 2017.

A partir de entonces incluso la propiedad de los medios cambió. El caso más extremo es el de *The Washington Post*, que pasó de ser propiedad de una familia a ser adquirido por el magnate Jeff Bezos, creador de *Amazon*, en 2013.



<http://www.surlejournalisme.kingghost.net/rev/index.php/slj/issue/view/7>



<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/index.html>

Nos hallamos ahora ante una crisis estructural de la industria de medios de comunicación, hasta el punto de que está en cuestión no sólo su supervivencia económica, su reconversión o su transición hacia un modelo única o predominantemente digital, sino la función social que puede desempeñar en el futuro. De momento sabemos que ni siquiera los medios puramente digitales están libres de caer en dificultades económicas: a lo largo de 2018 y 2019, medios como *Buzzfeed*, *Eslang*, *Playground*, *Mic*, *Vice*, *HuffPost* han tenido que afrontar ajustes y despidos. La situación difícilmente revertirá a la de antes de la crisis, mucho menos a la anterior a la World Wide Web.

La industria informativa, con unos costes de producción determinados y con un modelo de negocio hijo de la sociedad industrial, se ha visto abocada a lo que Andrew Chadwick denomina el *sistema híbrido de medios* (Chadwick, 2013). En ese panorama los denominados *legacy media* han perdido su papel de cuasi monopolio o de oligopolio en el tratamiento de las noticias, un modelo en el que la información de actualidad se concentraba en unas pocas empresas, al menos para determinadas comunidades geográficas. Una de las reacciones a esta crisis, singularmente por parte de los grandes diarios, ha sido constituirse tanto en Europa como en otros lugares del mundo, en poderosos *lobbies* que presionan a las instituciones para legislar en favor de sus intereses.

Un ejemplo es cómo han actuado los grandes editores de prensa ante la Unión Europea para conseguir que se incluya un derecho exclusivo de propiedad intelectual para periódicos y agencias de prensa en la nueva *Directiva sobre copyright en el mercado único digital* aprobada en mayo de 2019. Antes, en 2014-2015, en Alemania y España, se reformaron también las respectivas leyes de propiedad intelectual, no sin polémica. La reacción de los *legacy media* con respecto a otros grandes actores de la comunicación, *Google* primero y luego *Facebook*, no ha estado exenta de polémicas. Se trata de una relación simbiótica pero también conflictiva en determinados momentos, hasta revelar dos concepciones contrapuestas de cuáles deben ser las estrategias comunicativas. En Estados Unidos se apostó desde el primer momento por las *information highways*, mientras en Europa se apostó por las industrias de contenidos.

En cualquier caso, y frente a la doble crisis que han sufrido el periodismo y las organizaciones de medios de comunicación, la industria mediática se ha visto obligada a competir con otros actores: la audiencia activa y los usuarios como autores, las redes sociales, nuevas plataformas como los blogs, y nuevos formatos (multimedia e interactivos). Añadamos el empoderamiento de las fuentes de información como transmisoras de noticias que no siempre necesitan, o al menos no como en otros tiempos, de la mediación de terceros. Todo ello hace que nos planteemos hasta qué punto el periodismo y los medios, hijos en buena medida de una sociedad industrial, no estarán en un momento de redefinición absoluta o incluso de desaparición como tales.

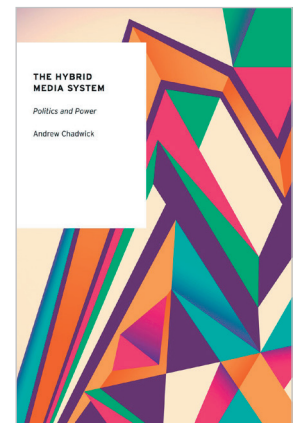
## 2. Naturaleza de la noticia

Si bien la noticia ha sido la unidad de valor informativo que determinadas organizaciones han puesto en el mercado, la tecnología digital ha hecho que lo que esté en disputa sea ahora la atención (Franck, 2019). Si aceptamos ese postulado, el periodismo, o mejor dicho los medios de comunicación, están con frecuencia perdiendo esa batalla (Nielsen; Selva, 2019). En realidad, y aunque pueda parecer paradójico en una sociedad donde hay una abundancia aparente de noticias, podríamos hallarnos en una economía de la escasez (Cerezo, 2019, pp. 32-33). Lo que se consume, lo que capta la atención preciosa del usuario y lo que es susceptible de generar ganancias, es la noticia y no tanto el conjunto de la obra colectiva o de informaciones (y otros contenidos) heterogéneos que nos venden los medios.

En realidad, vender las noticias por unidades siempre ha sido bastante problemático (Bakker, 2014). No es sino una manifestación de la paradoja de Arrow (1950), problema para el que los medios han propuesto básicamente dos soluciones. La primera, una venta por paquetes, es decir, una obra colectiva compuesta por un conjunto de obras individuales más o menos heterogéneas que se venden a un precio único (un diario, por ejemplo), y cuyo precio de venta no cubre el de producción. La segunda, la venta por suscripción, una vía que vuelve a emerger en el entorno digital.

Se trata de soluciones que no siempre se van a poder aplicar fácilmente en internet, ya que se ha detectado (Boczkowski; Mitchelstein; Matassi, 2018) que sobre todo los jóvenes consumen la noticia incidentalmente, es decir, mientras acceden, especialmente a través de las redes sociales, a muchos otros tipos de contenido. Dicho sin ambages: se están produciendo cambios de calado no sólo en el consumo, sino también en la distribución de la noticia. Si los medios, como los conocíamos hasta que se inventó la WWW, eran productores de contenidos y a la vez pla-

Es una crisis estructural de la industria de medios, hasta el punto de que está en cuestión no sólo su supervivencia económica, sino la función social que pueden desempeñar en el futuro



ISBN: 978 0 199759484

Una de las reacciones a la crisis ha sido constituirse en poderosos *lobbies* que presionan a las instituciones para legislar en favor de sus intereses

taformas de distribución, esta última función se ha cedido a otros agentes económicos (Cerezo, 2019, pp. 48-49), por ejemplo a *Facebook*. Ello ha iniciado, especialmente en la Unión Europea, una guerra de los grandes diarios contra los denominados GAFAs (*Google, Amazon, Facebook y Apple*), que incluye a plataformas de vídeo como *YouTube* (propiedad de *Google*). A su vez, esto ha provocado que la función tradicional de los medios, o la que éstos se han atribuido a sí mismos para trascender su (por otra parte lícita) mera actividad comercial, haya entrado en quiebra.

Como dicen Rasmus-Kleis Nielsen y Meera Selva, antes los medios funcionaban como *gatekeepers* (e incluso como *watchdogs* o guardianes del poder), pero ahora, si bien los medios todavía crean en buena medida la agenda informativa, son las plataformas digitales las que controlan el acceso del y al público (Nielsen; Selva, 2019). Especialmente el joven, como pone de manifiesto el *Digital news report* de 2018 (Newman, 2018), según el cual entre un 21 y un 37% de los jóvenes entre 18 y 34 años se informan principalmente por redes sociales y blogs, mientras que sólo un 9% de media en todas las edades se informa principalmente por medios impresos, un 8% en la franja de edad más joven, entre 18 y 24 años, y un 10% en la de más edad, de más de 55 años. Esto hace que la posibilidad de cobrar de una manera u otra por esos contenidos se desplace de la calidad o el interés que puedan generar estos al acceso. No de otra manera y para el audiovisual funcionan las plataformas tipo *Netflix* o, aún más los proveedores de servicio de internet, a quienes de momento nadie se ha planteado cobrar en concepto de regalías por propiedad intelectual por dar acceso a esos contenidos producidos por terceros. Si el porcentaje de ingresos que una persona destina al consumo de cultura se ha desplazado del quiosco, la librería o la tienda de discos a las plataformas (y a los teléfonos inteligentes, más que a cualquier otra pantalla), no resultaría descabellada una solución de este tipo.

En cualquier caso, parece claro que los medios no son ya los únicos mediadores en el mercado informativo, ni siquiera los principales (Cerezo, 2019, pp. 48-49). Y como demuestra el *Resumen General de la Asociación de Investigación en Medios de Comunicación (AIMC)* correspondiente a abril a mayo de 2019, el consumo de internet (80,2% de penetración) se está acercando al de la televisión en España (84,7%), mientras decrece inevitablemente el de diarios (21,8%), suplementos (6,5%) y revistas, superior significativamente al de diarios (28,8%) (AIMC, 2019).

Se están produciendo cambios de calado no sólo en el consumo, sino también en la distribución de la noticia

De esta manera, los *legacy media*, después de prácticamente dos décadas de dar sus noticias gratis en internet, deciden tomar cartas en el asunto y enfrentarse al problema de la crisis de modelo. Uno de los principales movimientos es la reforma legal de las leyes de propiedad intelectual, a través sobre todo de un derecho de explotación secundaria o *ancillary right*. Alemania y España aprobaron sendas reformas de su legislación para que los agregadores de noticias –en una medida claramente dirigida a *Google News*– paguen por el uso de sus obras. De nuevo la argumentación era que los agregadores reproducían la obra de las compañías de medios de comunicación, es decir, la obra colectiva, producida bajo la supervisión e iniciativa de la persona jurídica (la empresa), cuando en realidad se reproducen fragmentos o *snippets*, con el correspondiente enlace a la fuente original, de obras individuales. La reforma del artículo 32.2. del *Texto reformado de la ley de propiedad intelectual* español, conocida como *tasa Google* o *tasa AEDE* (por haberse activado por iniciativa de la *Asociación de Editores de Diarios de España*, entonces presidida por Luis Enríquez en representación del grupo de prensa *Vocento*) fue un fracaso práctico, porque antes de su entrada en vigor el 1 de enero de 2015, *Google* decidió suspender indefinidamente en España su servicio de noticias. El pretendido derecho irrenunciable a recibir una compensación por parte de los agregadores de noticias quedó en agua de borrajas.

El *lobby* trasladó entonces su actividad a las instituciones europeas. Previamente la asociación que englobaba a los grandes editores de prensa europeos, la *European Newspapers' Publishers Association*, se escindió, de manera que los editores de buena parte de los países de la Unión Europea formaron otra asociación, *News Media Europe*, a cuyo frente se puso a Fernando de Yarza López-Madrado, de *Heraldo de Aragón*. Yarza fue a su vez nombrado en mayo de 2019 presidente de *WAN-IFRA*, la gran asociación mundial de editores de periódicos. La *AEDE* también cambió de nombre, en mayo de 2017, para pasar a denominarse *Asociación de Medios de Información (AMI)*. Mientras, los editores de diarios de menor tirada, por ejemplo la *Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas (AEPP)*, se manifestaron en contra de un derecho exclusivo de remuneración a los editores de prensa por parte de los agregadores de noticias. En septiembre de 2016 se hizo pública la propuesta de directiva de copyright en el mercado único digital, que incluía un artículo con este derecho exclusivo para los editores de prensa –más tarde se amplió también a agencias de prensa–. Incluso las relatoras de esta propuesta, la socialista Catherine Stihler y la conservadora Theresa Comodini-Cachia, emitieron sendos informes en los cuales desaconsejaban la adopción de este derecho (Stihler, 2017; Comodini-Cachia, 2017). Comodini fue reemplazada por el alemán Axel Voss del *Grupo Popular*, quien sostuvo la postura ya manifestada en la reforma alemana de la propiedad intelectual de 2014 por el grupo *Axel Springer*. Con algunas enmiendas, como por ejemplo una que recoge el derecho a una compensación económica justa para los autores, es decir, los periodistas, se aprobó la *Directiva*, cuyo artículo 15 reconoce ese derecho para los editores de diarios y agencias de prensa (sobre las vicisitudes de la tramitación de ese artículo, véase Díaz-Noci, 2018). El siguiente movimiento legal es

Uno de los principales movimientos es la reforma legal de las leyes de propiedad intelectual a través de un derecho de explotación secundaria o *ancillary right*

que dicha disposición normativa debe ser implementada en las respectivas legislaciones de los estados miembros. Cómo se incorpore el precepto a cada legislación nacional, y cómo afronten los actores implicados ese reto –lo que tiene que ver con la fortaleza o debilidad de las asociaciones profesionales, por ejemplo, y su capacidad para negociar en términos de igualdad con las empresas convenios colectivos o sectoriales– se verá en los próximos años.

También habremos de estar atentos a las diferencias de actuación entre los denominados *major players* (grandes empresas y grupos comunicativos) y los *minor players*. Esas otras empresas informativas, muchas de ellas nativas digitales, parten con la ventaja de no tener la rémora de afrontar costes de producción y distribución del producto impreso. Ese producto impreso puede otorgar un valor de marca al que los *major players* no pueden renunciar, pero les hace incrementar los costes de producción frente a la, en principio, más ágil estructura digital. Un ejemplo claro es el diario británico *The Independent*, que dejó de publicarse en papel en 2016, como otros muchos en todo el mundo, para mantener sólo la edición digital (en España es bien conocido el caso de *Público*). Neil Thurman y Richard Fletcher han medido el impacto que esa decisión tuvo en la lectura del diario británico: si bien el número total de lectores creció un 8% el primer año, el tiempo que esos usuarios consumieron en la marca descendió nada menos que en un 81% (Thurman; Fletcher, 2017, p. 1012). Datos más recientes confirman esos indicios acerca del descenso en la atención de los lectores de medios de comunicación. Un informe del *Spiegel Research Center* y el *Medill Local News Initiative* de la *Northwestern University*, Chicago, Estados Unidos, indica la alta competencia por la atención de los usuarios en ese ya mencionado sistema híbrido de medios. Se calcula que los lectores de medios locales estadounidenses pasan hasta un 99% de su tiempo en el entorno digital fuera de esos medios (Jacob, 2019).

### 3. Modelos de negocio

Este intenso movimiento de presión a favor de una reforma legal que supuestamente mitigue los efectos de la crisis en los medios impresos (tesis que ha sido rebatida, por ejemplo en Danbury, 2016) se irá complementando a partir de mediados de 2019 con la implementación de muros de pago o *paywalls* en diversas grandes cabeceras de toda Europa, a semejanza de lo que ya ha hecho *The New York Times* con notable éxito. Es un proceso que ha descrito Ismael Nafría (Nafría, 2017), y que en todo caso podría tener un cierto éxito si la mayoría de los medios, y sobre todo los de referencia, la estableciesen al mismo tiempo y de forma definitiva. Eso es precisamente lo que en su momento propuso para el caso estadounidense (y en concreto para *The Washington Post* y *The New York Times*) el productor audiovisual y antiguo periodista de *Baltimore Sun* David Simon (Simon, 2009). Esta postura fue criticada desde uno de los grandes observatorios del periodismo norteamericano, la *Columbia Journalism Review*, donde el reputado editor de prensa Howard Owens alertaba del peligro de tomar a *The New York Times* como referencia universal para los modelos de pago. Owens también insistía en la facilidad de esquivar o replicar las informaciones obtenidas (uno paga, muchos redistribuyen). Pero sobre todo avisaba que poner el énfasis en los muros de pago como alternativa principal a la profunda crisis de los medios de comunicación no se dirige a la raíz de esos problemas, ya que en realidad el declive en el consumo de medios impresos empezó en la década de 1970 (Owens, 2012).

Como ya se ha dicho, los medios se han visto forzados a pasar de un modelo basado en la publicidad a ensayar otras fórmulas. Y ello, a pesar de que podría apreciarse una contradicción entre el discurso profesional de los periodistas, y de sus empleadores. Ese discurso profesional dominante ha considerado tradicionalmente que la publicidad era una barrera para informar libremente, ya que aquellos temas que pueden afectar a los anunciantes se dulcifican o se soslayan, o provocan fricciones entre la propiedad y los trabajadores de los medios. Mientras, como dice Stephen Witt en la mencionada entrevista de 2016,

“Los periodistas se veían a sí mismos como defensores de la democracia, de los oprimidos, comisarios del mundo impreso, etc. No se dieron cuenta de que la mayoría de gente compraba los periódicos por los anuncios clasificados. Imagina el inmenso mercado que era eso: artículos de segunda mano, inmobiliarias, anuncios personales... Ahora, mira el inmenso espacio de negocio que esos anuncios crearon al trasladarse a la red: *eBay*, *Craigslist*, *Tinder*... Debido al (inmerecido) monopolio técnico que tuvieron los medios de comunicación, hubo un tiempo en que el periódico se quedaba todo ese dinero. Por lo tanto, no es que los periodistas hicieran nada malo en concreto. Simplemente, no quisieron examinar de dónde provenía el dinero” (apud Cruz, 2016).

Paradójicamente, al no existir limitación de espacio en internet, tanto el contenido como el espacio publicitario tienen un coste marginal cercano a cero, por lo que se entra en una espiral destructiva. Se busca optimizar cada anuncio, de forma que cada vez más usuarios lo vean (y pulsen sobre él), lo que a su vez devalúa el soporte que lo acompaña: la información (apud Salazar, 2019, p. 29). Como ha puesto de manifiesto Ben Thompson, el modelo de publicidad online es radicalmente diferente. Por un lado los costes de producción y distribución de los medios impresos, de inversión inicial muy costosa y larga amortización, se reducen a prácticamente cero en los digitales. Por otra parte los servicios de los cuales era soporte casi exclusivo el diario impreso, como la información meteorológica o los anuncios clasificados, se han externalizado. Últimamente, la gran discusión por parte de la industria y de la academia, ha puesto el acento no tanto en las fuentes financieras y en la propiedad y el accionariado de esas empresas de medios, sino en el modelo de negocio que se pretende implantar como estrategia de éxito. El modelo más extendido hasta el momento es el acceso libre, total o parcial (lo que se ha denominado *freemium*), a los contenidos (en algún caso, como *eldiario.es* o *El Confidencial*, con un tiempo de embargo para noticias de más contenido para no suscriptores). A este modelo se han añadido, aunque hay

otras variantes combinadas (Cerezo, 2018, pp. 117 y ss.), el muro de pago, la suscripción y la membresía, y otros como el contenido patrocinado (Carvajal-Prieto; Valero-Pastor, 2018, p. 92). Además existen las subvenciones a los medios, directas o indirectas, por parte de las instituciones públicas. Normalmente adoptan la forma de ayudas a la publicación de contenidos, por ejemplo en lengua propia en algunas comunidades autónomas españolas, entre las que destacan la vasca y la catalana. También es una fuente muy importante de ingresos la inserción de publicidad institucional en los medios.

No han faltado voces, como la *News Media Association* británica, que han planteado en 2019 que *Facebook* y *Google* deberían compensar a los medios. Existe un precedente: en 2012 el gobierno francés, presidido entonces por François Hollande, consiguió que *Google* se aviniese a subvencionar la prensa a cambio de que no se intentase una reforma de la ley de propiedad intelectual, que sí se llevó a cabo, como hemos visto, años después en España y Alemania, y finalmente en el conjunto de la Unión Europea.

Algunas voces, como la *News Media Association* británica, han planteado que *Facebook* y *Google* deberían pagar subvenciones a los medios

Los muros de pago pueden ser:

- duros o totales, si cubren todas o la mayor parte de las noticias (el servicio *+On* de los medios de *Vocento*, que se han ido extendiendo de su buque insignia *El correo* al resto de medios del grupo);
- medidos (*metered*), cuando permiten el acceso a un número limitado de noticias, momento a partir del cual se requiere pago o suscripción (*El español* de Pedro J. Ramírez emplea este sistema);
- híbridos;
- verticales, si se aplican sobre determinadas secciones, por ejemplo opinión, por entenderse que aquí se ofrece un valor añadido al de la mera noticia;
- geolocalizados.

Algunos de estos sistemas han revelado sus debilidades. Primero porque con el sistema medido se ha detectado que los usuarios pueden ir adaptando su dieta informativa al número de piezas disponibles, además de que puede engañarse al sistema accediendo al mismo desde direcciones IP diferentes. Y segundo porque los autores, que buscan visibilidad y construcción de una marca personal propia, además de influencia, pueden publicar, acogiéndose al derecho de colección reconocido en el artículo 12 de la *Ley de Propiedad Intelectual* española, sus obras individuales en páginas personales o repositorios. Tampoco es una cuestión menor preguntarnos hasta qué punto grupos que apuestan por un pago estricto de contenidos han hecho suyas las innovaciones del lenguaje digital. Autores como Pérez-Serrano y García-Santamaría consideran demostrada la

“incapacidad de los grupos fuertemente anclados en la prensa –casos de *Godó*, *Unidad Editorial*, *Prensa Ibérica*– para consolidar una exitosa proyección multimedia”,

fenómeno cuya causa atribuyen al

“desconocimiento de estos sectores y la carencia de directivos con el necesario *expertise* en esta industria” (Pérez-Serrano; García-Santamaría, 2017, p. 321).

De todos los sistemas mencionados, aquel por el que los medios parecen inclinarse son los muros de pago, paulatinamente endurecidos en función de los resultados. Mientras que otros medios, como los nativos españoles citados o el británico *The guardian*, están obteniendo buenos resultados con sistemas de suscripción –en el fondo, el más seguro como hemos visto, para vender paquetes de noticias y otros contenidos– o la membresía, combinada con una estrategia editorial de revalorización de la calidad de sus contenidos.

El número de medios digitales españoles que en estos momentos han adoptado algún sistema de pago es bastante menor que el de otros países, como por ejemplo los investigados por Felix M. Simon y Lucas Graves (Estados Unidos, Finlandia, Alemania, Francia y Polonia). Y significativamente, en la mayoría de los casos los precios de esos muros de pago superan el de plataformas de contenidos audiovisuales como *Netflix*. Queda por ver si el modelo de muro de pago sirve para todo tipo de medios o sólo puede funcionar bien para grandes medios, como *The New York Times*, y para medios muy especializados –como los de información económica, donde el cliente puede estar dispuesto a pagar por unos contenidos muy exclusivos–. De forma que, como por ejemplo *Wired*, hay empresas que se están decidiendo por estrategias multiplataforma para aumentar una fidelización que se entregó en parte a plataformas como *Facebook* (acerca de la percepción cautelosa, aunque positiva en aquel momento, de los medios españoles sobre la capacidad de viralización de contenidos de la red de Mark Zuckerberg, véase Méndez-Nieto; Rivera; Palomo-Torres, 2018). En todo caso, informes como el de *Nieman Lab* (Benton, 2019) insisten en la conveniencia de diversificar las fuentes de ingresos, porque ninguno de los mencionados modelos es la salvación.

El número de medios digitales españoles que en estos momentos han adoptado algún sistema de pago es bastante menor que el de otros países

La relación entre los medios y *Facebook* merece ser mencionada aunque sea brevemente. Los cambios de la política de la red social, uno de ellos de enero de 2018 en su servicio *NewsFeed*, priman aquellos contenidos que generan muchas reacciones sobre la calidad de los mismos. Puesto que buena parte de los internautas mundiales se informan a través de las redes sociales (un 67% en los Estados Unidos, según el *Pew Research Center*), y *Facebook* podría estar aportando hasta un tercio del tráfico de los medios, la situación podría ser muy bien la que describe Diego Salazar:

“Uno de los logros más curiosos de *Facebook* es que ha convertido a los medios en anunciantes de sí mismos. No sólo les ha arrebatado el monopolio de la atención de los usuarios, no sólo les ha arrebatado la plataforma de distribución, no sólo los ha forzado a producir contenido gratuito para distribuir en esa plataforma de la que es dueño, sino que los ha convencido/obligado a pagar —vía posts patrocinados— para obtener visibilidad” (Salazar, 2019, p. 228).

Para Salazar, lo que han conseguido las plataformas de redes sociales y la propia estrategia de los medios, ha sido devaluar el valor de la información y las noticias, que han pasado de ser una *commodity* a ser una *utility*, de manera que la capacidad de generar fidelización ha pasado de los medios a las redes sociales (Salazar, 2019, p. 230). Falta saber cómo beneficia o perjudica a los medios la nueva oferta de *Facebook*, *Facebook News Tab*, puesta en marcha a finales de 2019.

La capacidad de generar fidelización ha pasado de los medios a las redes sociales

Los medios a su vez intentan salvar su estructura empresarial tejiendo alianzas como *Press Europe*, donde ha entrado *La Vanguardia*. Este medio es un caso interesante: en 2012 optó por una versión impresa en catalán, lo que la hizo optar a subvenciones de la *Generalitat de Catalunya* y de la *Diputació de Barcelona* (*El país* hizo lo propio, aunque lanzando una edición en esta lengua en internet, pero no impresa), y en 2019 ha llevado a cabo una unificación de redacciones. Otra estrategia de los *legacy media* españoles ha sido imprimir a sus informaciones un sello de calidad, como han hecho *El mundo* y *El país* uniéndose al consorcio *The Trust Project*. En cualquier caso, los grandes grupos son conscientes del problema que han provocado al ceder la distribución de sus contenidos gratuitamente a *Facebook*. El consejero delegado del grupo *Vocento*, Luis Enríquez, reconocía en octubre de 2018 que

“estamos haciendo una cierta inversión que no está demasiado clara, lo que nos obliga a jerarquizar y distribuir contenidos de una manera que nos aleja de criterios periodísticos y nos acerca a algoritmos que nos imponen desde estas plataformas” (*apud Cano*, 2018).

La cuestión es hasta qué punto los medios, tal como los conocemos hasta ahora y si no encuentran una vía alternativa para mantener su negocio y sus estructuras, serán sustituidos por otros nativos digitales. Algunas iniciativas como *eldiario.es* o *elconfidencial.com* gozan de momento de cuentas saneadas. En el primer caso (Escolar, 2019) aseguraban haber aumentado sus ingresos en 2018 un 35%, y haber obtenido un beneficio neto de 541.067 euros, con un crecimiento especialmente concentrado en los socios, quienes según el director del diario habían aumentado un 53,2% en un año. Es uno de los pocos diarios que hace públicas sus cuentas al creer que “el periodismo es un servicio público”, lo que como hemos dicho es una frase típica del discurso dominante de los medios, incluidos los privados. En el segundo caso, un medio puramente digital fundado en 2001 y que ha ido desde la especialización económica a la información generalista, la estrategia ha consistido en, entre otras cosas, diversificar la actividad y las razones sociales (Vara-Miguel, 2016). Por una parte se publica *El confidencial*, cuya matriz es *Titania Compañía Editorial S.L.* pero se ofrecen otros productos relacionados como *Vanitatis* sobre celebridades, que gestiona la empresa *Vanitatis S.L.* Otros medios digitales, como *elpais.com*, siguiendo la estela de *The New York Times*, ofrecen productos y canales muy variados, algunos de los cuales, como *Verne* o *El comidista*, le dan una gran cantidad de tráfico. Además, en los últimos años los medios han redescubierto el poder de formatos que parecían olvidados, como los boletines digitales o *newsletters*, dirigidos directamente a las direcciones de correo electrónico de sus clientes y con posibilidad de ser personalizados, y los *podcasts* o grabaciones sonoras. La diversificación ha alcanzado a otros sectores, como el editorial o el educativo. Por ejemplo, el grupo *Vocento*, que en 2018 tuvo que reducir 184 millones de euros en costes (Cano, 2018), decidió diversificar su actividad en otros sectores diferentes de la información de actualidad, como la organización de eventos gastronómicos (Farrés, 2018).

Para los medios tradicionales o *legacy media* quedarían vías muy discutibles. Una es la anunciada por la entonces primera ministra británica Theresa May en febrero de 2019, en un estudio que encargó el gobierno británico a Anne Cairncross: subvencionar el periodismo de calidad, especialmente el local, con fondos públicos, aunque el importe y reparto de esas subvenciones lo decidiría un organismo independiente (Cairncross, 2019). Sería similar al sistema de subvenciones anunciado por el gobierno canadiense en noviembre de 2018. Otras soluciones como la propuesta por Julia Cagé se dirigen a reformar la propiedad de los medios y hacer frente a la entrada en el accionariado de los mismos de inversores lejanos al concepto de servicio público (Cagé, 2015). Otra propuesta, aunque habrá que ver cómo se conjuga eso con el modelo de negocio de los medios y la construcción de una marca propia por parte de los periodistas, sería un modelo basado en el micropago por

En los últimos años los medios han redescubierto el poder de formatos que parecían olvidados, como los boletines digitales o *newsletters* y los *podcasts* o grabaciones sonoras



impacto. Lo cierto es que los medios pueden saber cuántas personas, o al menos cuántas direcciones IP, han accedido a cada pieza. En mercados como el español, parece difícil que se puedan aplicar para los periodistas, aunque sí para otros sectores profesionales informativos como los fotógrafos, mecanismos de gestión colectiva de derechos, que es lo que recomienda la Unión Europea. Quedan descartadas provisiones especiales para el sector profesional como aquellas de 2003, los proyectos de *Ley de derechos laborales de los periodistas* y el *Estatuto de la profesión periodística*, que no pasaron de esa fase en el *Congreso de los Diputados*. En cambio son las propias empresas las que parecen haber reaccionado con el objetivo de gestionar sus activos de forma conjunta. Por ejemplo, tres grandes grupos y competidores, *Prisa*, *Vocento* y *Godó*, crearon en octubre de 2018 una plataforma conjunta para gestionar la publicidad digital, una iniciativa similar a la que han adoptado otros medios franceses, alemanes o británicos. Recuerda a otras iniciativas pasadas, como la fallida *Gedeprensa*, creada para defender los derechos de propiedad intelectual de varios grupos mediante una licencia colectiva sobre la obra colectiva (y de paso, cada una de las obras individuales que la componen) que el *Tribunal de Defensa de la Competencia* español anuló en mayo de 2004 (Díaz-Noci, 2004, p. 135).

Todos estos movimientos están teniendo un impacto en la calidad de las informaciones, en los salarios y en la estabilidad de los profesionales (en un medio como *Eldiario.es*, un periodista de base cobraba en 2019 23.150 euros brutos anuales, por ejemplo; Escolar, 2019), lo que ha llevado a propugnar para los futuros periodistas soluciones como el *entrepreneurial journalism* (Casero-Ripollés; Izquierdo-Castillo; Doménech-Fabregat, 2015). Por no mencionar, naturalmente, el impacto que en el papel social y de las democracias liberales, especialmente en el pluralismo (Masip; Ruiz; Suau; García-Castillejo, 2017), pueda tener este panorama que hemos descrito. Como dicen Nielsen y Selva,

“los modelos de negocio que sostienen las noticias están siendo retados, debilitando el periodismo profesional y dejando a los medios informativos más vulnerables a las presiones comerciales y políticas” (Nielsen; Selva, 2019)<sup>2</sup>,

puesto que las diferentes estrategias de búsqueda de recursos y de financiación de los medios pueden poner en entredicho de muy diferentes maneras la independencia editorial.

#### 4. A manera de conclusión (e investigaciones futuras)

Lo que hemos descrito hasta aquí no es sino el punto de partida de una investigación que pretende seguir de cerca la evolución de las empresas de medios de comunicación y de la profesión periodística ante el panorama digital en España. Se trata de un momento en que como respuesta a la crisis económica y del propio sector debido a la disrupción digital, las empresas están actuando al menos en dos frentes de forma simultánea:

- primero, el económico, ensayando diferentes fórmulas y modelos de negocio;
- segundo, el jurídico, mediante la presión y el *lobby*, actividad por otra parte lícita, para modificar determinadas leyes, en concreto las de propiedad intelectual, para proteger sus intereses y al menos nominalmente y de forma subsidiaria los de sus empleados.

Por el momento los grandes medios españoles parecen apostar por fórmulas de muros de pago como las de *Vocento* o como la que en 2010 puso en marcha *Unidad Editorial*, editora de *El mundo: Orbyt*. Otra cosa es qué camino les queda hasta el éxito, si se consigue, a unos modelos de pago en un escenario en el que, por ejemplo en España, sólo un 11% de los consumidores de medios digitales pagó por contenidos en 2017-2018, frente al 30% de los lectores de medios noruegos, el máximo conseguido en ese periodo de tiempo (Newman, 2018).

El modelo se ha ensayado también con aparente éxito en Latinoamérica, donde a pesar de que los contenidos gratuitos son la norma, algunos grandes diarios digitales como *O Globo* en Brasil y *Clarín* en Argentina estarían obteniendo buenos resultados, según *WAN-IFRA*. Claramente las grandes asociaciones de diarios mundiales, como la propia *WAN-IFRA*, están apostando por los muros de pago y las suscripciones digitales como modelo para obtener ingresos más allá de la publicidad (*WAN-IFRA*, 2018). No está claro sin embargo que se trate de un modelo que pueda extenderse de forma general a todos los medios digitales españoles y europeos. En todo caso existen otros como la membresía o los socios, que ofrecen unos ciertos resultados en el caso sobre todo de los medios nativos digitales, y cuyo ejemplo mejor estaría en *The guardian*, tras la época de Rusbridger y la dirección de Katherine Viner iniciada en 2015. Dichos movimientos deben ser observados en conjunción con otros referentes a la propiedad (por ejemplo, en abril de 2019 *Prensa Ibérica* adquirió el *Grupo Zeta*). Creemos que también debe considerarse otro aspecto al que se la ha prestado relativamente poca atención: las subvenciones públicas a los medios de comunicación para hacer frente a la crisis. Un informe del *Consell Valencià de Cultura* de abril de 2019 sólo dibujaba tres escenarios posibles: o bien encontrar nuevos modelos de negocio, o bien dejar la propiedad de los medios en manos de socios del capitalismo digital ajenos en principio a la estructura tradicional de propiedad de esas empresas, o bien articular un sistema de subvenciones por parte de las instituciones del Estado. En algo más de veinte años, coincidiendo prácticamente con la implantación de la Web, la difusión de los periódicos ha caído un 63%, los ingresos por publicidad se han reducido a casi la mitad y la precariedad de los contratos laborales ha aumentado alarmantemente (*Consell Valencià de la Cultura*, 2019).

Los periodistas admiten que la tecnología ha modificado el concepto de noticia y su ciclo de vida

La postura y las percepciones de los profesionales son igualmente importantes (**Marta-Lazo; Segura-Anaya; Martínez-Oliván**, 2017). En una comunicación en el *XXV Congreso* de la *Sociedad Española de Periodística* se adelantaban algunas de las conclusiones obtenidas a partir de una serie de entrevistas cualitativas llevadas a cabo por Luis-Mauricio Calvo-Rubio con diez responsables de redacción, innovación y producto de diarios impresos, nativos digitales, grupos como *Vocento*, la agencia *Efe*, proyectos digitales temáticos como *El desmarque* o la empresa *Newtral*, dedicada a la verificación de noticias falsas (**Calvo-Rubio; Serrano-Tellería; Díaz-Noci**, 2019). Las fuentes consultadas coincidían en admitir que “la tecnología ha modificado el concepto de noticia y su ciclo de vida”. Este aspecto nos interesa especialmente porque como hemos dicho, resulta crucial investigar cómo esta unidad de valor de siempre difícil monetización, la noticia, ha pasado de ser una *commodity* (en todo caso, no estática, sino dinámica) a una *utility*.

A través de ese enfoque creemos que podemos obtener indicios claros de hacia dónde se encamina esa actividad social y económica que se ha venido a denominar periodismo, aunque en líneas generales, nosotros prefiramos denominarla de una manera más amplia, a la manera en que se hace en inglés con el término *news reporting*. Actividad social todavía necesaria, la desempeñen o no empresas y profesionales dedicados en exclusiva o de forma preferente a ella. Sólo por resumir la postura de los profesionales:

- en primer lugar, si bien siguen insistiendo en su preparación para gestionar fuentes informativas, reconocen la pujanza del periodismo de datos, e incluso de la producción automatizada de noticias, otra posibilidad a explorar;
- los propios periodistas advierten en segundo lugar de la necesidad de incorporar diferentes tipos de lenguaje y, por lo tanto, de abrirse a un trabajo colaborativo. Recordemos que junto con la obra individual y la colectiva, el ordenamiento jurídico español reconoce precisamente esa otra modalidad: la obra en colaboración. La edición se señala como una tarea a añadir a la mera compilación de noticias, y se insiste en la contextualización y la jerarquización que las plataformas digitales no siempre ofrecen;
- y finalmente se insiste en que “ahora el trabajo del periodismo no concluye al entregar la pieza”, sino que “el seguimiento permite ampliar el ciclo de vida de la noticia [...] hasta llegar a construir un universo transmedia” (**Calvo-Rubio; Serrano-Tellería; Díaz-Noci**, 2019).

Diversos informes por otra parte se han hecho eco de la aparición de nuevas figuras en las redacciones de los medios digitales, como la del editor de contenidos *premium* (**Willens**, 2019).

La investigación de todos los factores apuntados, de los cuales no es el menor la capacidad de resistencia y adaptación de estructuras (**Tworek; Buschow**, 2016), tanto empresariales como profesionales (e incluso jurídicas), debería ofrecernos un mejor conocimiento de la evolución de esta transición digital. Ese periodo de transición, sean o no conscientes de ello los medios tradicionales y los periodistas, se inició alrededor de 1994, cuando la World Wide Web ofreció una nueva plataforma de distribución primero y edición después a ese sector socio-económico.

La investigación futura por lo tanto creemos que debe dirigirse no sólo a un seguimiento de la implantación de modelos de pago por parte de los medios, de sus estrategias de diversificación de negocios, de los términos en que negocian sus convenios colectivos o sectoriales, de sus cuentas de resultados, de las alianzas y movimientos de propiedad. También debe completarse conociendo y explicando cómo presionan a las instituciones públicas para obtener leyes que creen más ventajosas –en concreto y como se ha dicho, las de propiedad intelectual, aunque no puede olvidarse, y ahí está el caso ya mencionado de *Gedeprensa* en 2004, la regulación de la competencia, que estamos convencidos es el *quid* de la cuestión– y para obtener subsidios que les ayuden a capear la crisis (**Carvajal-Prieto; Valero-Pastor**, 2018, pp. 89-92).

También necesitaremos hacer un seguimiento de cómo los profesionales se reorganizan en su cultura profesional, y en sus condiciones laborales. Finalmente, nuestro objetivo es conocer cuál es la relación de medios y periodistas con las plataformas digitales, actores indiscutibles del nuevo sistema híbrido de medios y, en definitiva, entender cómo los sectores mencionados se sitúan en un panorama cambiante y claramente de transición. En este texto de análisis y revisión hemos simplemente intentado dibujar cómo es el punto de partida para acometer esa tarea.

## 5. Notas

1. “Le nuove sono una merce che in simiglianza de tutte le altre cose commercevoli si acquista o col denaro o col cambio”.
2. “Business models that fund news are challenged, weakening professional journalism and leaving news media more vulnerable to commercial and political pressures”

## 6. Referencias

AIMC (2019). *Resumen general abril a mayo de 2019*. Madrid: AIMC.  
<http://reporting.aimc.es/index.html#/main/cockpit>

**Anderson, Christopher W.** (2013). *Rebuilding the news*. Philadelphia: Temple University Press. ISBN: 978 1 439909348

**Arrow, Kenneth J.** (1950). “A difficulty in the concept of social welfare”. *Journal of political economy*, v. 58, n. 4, pp. 328-346.  
<https://doi.org/10.1086/256963>

- Bakker, Gerben** (2014). "How they made news pay: News traders' quest for crisis-resistant business models". *Economic history working papers*, n. 206.  
<http://eprints.lse.ac.uk/59304>
- Benton, Joshua** (2019). *Fighting information overload instead of contributing to it: Some 2019 predictions about business models for news*. Cambridge, MA: Nieman Lab.  
<https://bit.ly/2Qljsli>
- Boczkowski, Pablo; Anderson, Christopher W.** (2017). *Remaking the news. Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. Cambridge, MA. The MIT Press. ISBN: 978 0 262036092
- Boczkowski, Pablo; Mitchlestein, Eugenia; Matassi, Mora** (2018). "News comes across when I'm in a moment of leisure": Understanding the practices of incidental news consumption on social media. *New media & society*, v. 20, n. 19, pp. 3523-3539.  
<https://doi.org/10.1177/1461444817750396>
- Brügger, Niels** (2017). *Web 25: histories from the first 25 years of the World Wide Web*. New York: Peter Lang. ISBN: 978 1 433132698
- Cagé, Julia** (2015). *Sauver les médias. Capitalisme, financement participative et démocratie*. Paris: Éditions du Seuil. ISBN: 978 2 021219555
- Cairncross, Anne** (2019). *The Cairncross review. A sustainable future for journalism*. London: British Government.  
<https://bit.ly/2QLP4Xk>
- Calvo-Rubio, Luis-Mauricio; Serrano-Tellería, Ana; Díaz-Noci, Javier** (2019). "La adaptación de la producción periodística al nuevo entorno de la comunicación". *XXV Congreso de la Sociedad Española de Periodística*, Bilbao, mayo 2019.  
<http://periodistica.es/sep2016r/index.php/publicaciones/actas-de-congresos>
- Cano, Fernando** (2018). "Vocento confirma su apuesta por el pago tras recortar costes por 184 millones". *El español*, 18 abril.  
<https://bit.ly/37wEI4a>
- Carson, Andrea** (2015). "Behind the newspaper paywall - lessons in charging for online content: A comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print". *Media, culture & society*, v. 37, n. 7, pp. 1022-2041.  
<https://doi.org/10.1177/0163443715591669>
- Carvajal-Prieto, Miguel; Valero-Pastor, José María** (2018). "Revenue streams within Spain's journalism industry, according to its editors". *Hipertext.net*, n. 17, pp. 83-94.  
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.08>
- Casero-Ripollés, Andreu; Izquierdo-Castillo, Jessica; Doménech-Fabregat, Hugo** (2016). "The journalists of the future meet entrepreneurial journalism. Perceptions in the classroom". *Journalism practice*, v. 10, n. 2. pp. 286-303.  
<https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1123108>
- Casinos, Xavi** (2013). *El misterio del yogur caducado o cómo reinventar los periódicos*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 90299357
- Cerezo, Pepe** (2019). *Los medios líquidos*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 91801993
- Chadwick, Andrew** (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford studies in digital politics. Oxford University Press. ISBN: 978 0 199759484
- Comodini-Cachia, Theresa** (2017). *Draft report on the proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on copyright in the digital single market*. Brussels: Committee on Legal Affairs, European Parliament.  
[http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0245\\_EN.html](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0245_EN.html)
- Consell Valencià de la Cultura** (2019). *Informe sobre la situación actual y perspectivas del periodismo valenciano en la era digital*. València: Consell Valencià de la Cultura.  
[https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1947.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1947.pdf)
- Cruz, Nando** (2016). "El hombre que hundió la industria musical". *El confidencial*, 22 julio.  
[https://www.elconfidencial.com/cultura/2016-07-19/musica-stephen-witt-pirateria-pagar\\_1234821](https://www.elconfidencial.com/cultura/2016-07-19/musica-stephen-witt-pirateria-pagar_1234821)
- Danbury, Richard** (2016). *Is an EU publishers' right a good idea? Final report on the AHRC project: Evaluating potential legal responses to threats to the production of news in a digital era*. Cambridge: Centre for Intellectual Property and Information Law, Faculty of Law, University of Cambridge.  
<https://bit.ly/2FIP2QH>

- Díaz-Noci, Javier** (2004). *Los resúmenes de prensa en los gabinetes de comunicación: una aproximación jurídica*. La Coruña: NetBiblo. ISBN: 978 84 97450881
- Díaz-Noci, Javier** (2013). "History of journalism on the internet: A state of the art and some methodological trends". *Revista internacional de historia de la comunicación*, v. 1, n. 1, pp. 253-272.  
<https://doi.org/10.12795/RiHC.2013.i01.12>
- Díaz-Noci, Javier** (2016). *Press publishers and copyright. A meeting organized by OpenForum Europe and held at the European Parliament*, Brussels, October 17. Brussels: Open Forum Europe.  
<https://bit.ly/302lwch>
- Díaz-Noci, Javier** (2018). "Copyright and law tendencies: A critical approach of press publishers' right or link tax and of upload filtering for user generated contents". In: *#6Obciber VI Congreso internacional de ciberjornalismo*, Porto: Universidade do Porto, pp. 381-395.  
<https://bit.ly/36rtE8t>
- Escolar, Ignacio** (2019). "El periodismo es un servicio público: las cuentas de eldiario.es en 2018". *Eldiario.es*, 6 junio.  
[https://www.eldiario.es/escolar/periodismo-servicio-publico-cuentas-eldiarioes\\_6\\_907169284.html](https://www.eldiario.es/escolar/periodismo-servicio-publico-cuentas-eldiarioes_6_907169284.html)
- Farrés, Cristina** (2018). "Vocento busca otros negocios que le reporten ingresos al margen del papel". *El español*, 7 octubre.  
[https://cronicaglobal.elespanol.com/business/vocento-busca-negocios-crisis-papel\\_172235\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/vocento-busca-negocios-crisis-papel_172235_102.html)
- Franck, Georg** (2019). "The economy of attention". *Journal of sociology*, v. 55, n. 1.  
<https://doi.org/10.1177/1440783318811778>
- Galletero-Campos, Belén; Jerónimo, Pedro** (2018). "La transición digital de la prensa de proximidad: estudio comparado de los diarios de España y Portugal". *Estudos em comunicação*, v. 1, n. 28, pp. 55-79.  
<https://doi.org/10.25768/fal.ec.n28.a03>
- García-Santamaría, José-Vicent; Pérez-Serrano, María-José** (2018). "El fin de los grandes grupos de comunicación españoles: profundos cambios en la estructura de los media en España". En: *VI Congreso Internacional de la AE-IC*. Madrid: AE-IC, pp. 515-529.
- Hold, Jennifer; Perren, Alisa** (2018). "Media industries: A decade in review". In: Deuze, Mark; Prenger, Mirjam. *Making media. Production, practices and professions*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 41-43.  
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i16.07>
- Infelise, Mario** (2007). "From merchants' letters to handwritten political avvisi: notes on the origins of public information". In: Bethencourt, F.; Egmond, F. *Cultural exchange in early modern Europe, III, Correspondence and cultural exchange in Europe 1400-1700*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 33-52. ISBN: 978 0 521845489
- Jacob, Mark** (2019). *Sobering realities for news outlets: Your readers may be elsewhere 99% of the time*. Chicago: Northwestern Medill Local News Initiative.  
<https://localnewsinitiative.northwestern.edu/posts/2019/06/06/digital-news-competition/index.html>
- Marta-Lazo, Carmen; Segura-Anaya, Ana; Martínez-Oliván, Natalia** (2017). "Key variables in willingness to pay for online news content: The professionals' perspective". *Revista latina de comunicación social*, n. 72, pp. 165-185.  
[http://www.revistalatinacs.org/n\\_anteriores/072paper/1159/09en.html](http://www.revistalatinacs.org/n_anteriores/072paper/1159/09en.html)
- Masip, Pere; Ruiz, Carlos; Suau, Jaume; García-Castillejo, Ángel** (2017). *Media pluralism monitor 2016. Monitoring risks for media pluralism in the EU and beyond*. Brussels: Centre for Media Pluralism and Media Freedom.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/2d06/39ff8afdbf514480f003dbbbe1f2a8efd05d.pdf>
- Meikle, Graham; Redden, Guy** (eds.) (2011). *News online. Transformations & continuities*. Houndmills: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 0 230233454
- Méndez-Nieto, Antonio; Rivera, Agustín; Palomo-Torres, María-Bella** (2018). "Facebook: ¿enemigo o aliado? Las empresas periodísticas españolas valoran su relación con la principal red social del mundo". *Hipertext.net*, n. 16.  
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i16.07>
- Nafría, Ismael** (2017). *La reinención de The New York Times: Cómo la "dama gris" del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era de los móviles*. [s.l.]: Amazon Digital Services. ISBN: 978 1 544822792
- NERA** (2015). *Impact of the new article 32.2 of the Spanish intellectual property act. Report for the Spanish Association of Publishers of Periodical Publications (AEEPP)*. Madrid: NERA.  
<https://bit.ly/39JzG6c>
- Newman, Nic** (coord.) (2018). *Digital news report, 2018*. Oxford: Reuters Institute.  
<http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf>

- Nicholls, Tom; Shabbir, Nabeelah; Graves, Lucas; Nielsen, Rasmus Kleis** (2018). *Coming of age: developments in digital-born news media in Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://bit.ly/35qXKrt>
- Nielsen, Rasmus-Kleis; Selva, Meera** (2019). *Five things everybody needs to know about the future of journalism*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://bit.ly/2QKkmOa>
- Owens, Howard** (2012). "How David Simon is wrong about paywalls". *Columbia journalism review*, 5 June.  
[https://archives.cjr.org/the\\_kicker/why\\_david\\_simon\\_is\\_wrong\\_about.php](https://archives.cjr.org/the_kicker/why_david_simon_is_wrong_about.php)
- Pérez-Serrano, María-José; García-Santamaría, José-Vicente** (2017). "Vocento o los límites de la prensa regional". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 24, n. 1, pp. 311-321.  
<https://doi.org/10.5209/ESMP.59952>
- Rusbridger, Alan** (2018). *Breaking news: The remaking of journalism and why it matters now*. London: Canongate. ISBN: 978 0 374279622
- Salazar, Diego** (2019). *No hemos entendido nada*. Barcelona: Debate. ISBN: 978 84 17636258
- Serrano-Tellería, Ana** (2016). "Transmedia journalism: Exploring genres and interface design". *Trípodos*, n. 38, pp. 67-85.  
[http://www.tripodos.com/index.php/Facultat\\_Comunicacio\\_Blanquerna/article/view/326/145](http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/326/145)
- Simon, David** (2009). "The creator of 'The Wire' saves newspapers". *Business insider*, July 21.  
<https://www.businessinsider.com/you-must-find-a-way-to-make-people-pay-for-content-2009-7>
- Simon, Felix M.; Graves, Lucas** (2019). *Pay models for online news in the US and Europe: 2019 update*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.  
[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-05/Paymodels\\_for\\_Online\\_News\\_FINAL\\_1.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-05/Paymodels_for_Online_News_FINAL_1.pdf)
- Smith, Anthony** (1981). *Goodbye Gutenberg. The newspaper revolution of the 1980s*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978 0 195027099
- Sriram, Jayant** (2018). *The role of print in the digital news world*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/role-print-digital-news-world>
- Stihler, Catherine** (2017). *Report on the proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Copyright in the digital single market*. Brussels: Committee on Legal Affairs, European Parliament.  
[http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0245\\_EN.html](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0245_EN.html)
- Thompson, Ben** (2016-2019). *Advertising*.  
<https://stratechery.com/concept/business-models/advertising>
- Thurman, Neil; Fletcher, Richard** (2018). "Are newspapers heading toward post-print obscurity?". *Digital journalism*, v. 6, n. 8, pp. 1003-1017.  
<https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1504625>
- Tworek, Heidi J. S.; Buschow, Christopher** (2016). "Changing the rules of the game: Strategic institutionalization and legacy companies' resistance to new media". *International journal of communication*, v. 10, pp. 2119-2139.  
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5179>
- Vara-Miguel, Alfonso** (2016). "El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito". En: Sádaba, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar. *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa, pp. 166-177. ISBN: 978 84 31331252
- Villi, Mikko; Picard, Robert G.** (2018). "Transformation and innovation of media business models". En: Deuze, Mark; Prenger, Mirjam (2018). *Making media. Production, practices and professions*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 121-131.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.11>
- WAN-IFRA** (2018). "Two Latin American paywall success stories". *Blog WAN-IFRA*, August 14.  
<https://blog.wan-ifra.org/2018/08/14/two-latin-american-paywall-success-stories>
- Willens, Max** (2019). "The latest key newsroom job: membership editor". *Digiday UK*, May 29.  
<https://digiday.com/media/latest-key-newsroom-job-membership-editor>
- Witt, Stephen** (2015). *How music got free*. London: Vintage, Penguin Random House. ISBN: 978 0 099590071

Mi

# Biblioteca

La revista del mundo bibliotecario

reportajes

opinión

Redes sociales

actualidad

bibliobuses

públicas

entrevistas

escolares

universitarias



Suscríbete

952 23 54 05

[www.alonsoquijano.org](http://www.alonsoquijano.org)

[belen@alonsoquijano.org](mailto:belen@alonsoquijano.org)