

### Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia



J Álvarez Marcos, M Capelo Hernández, J I Álvarez Ortiz (2019): “La madurez digital de la Prensa española. Estudio de caso”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 499 a 520.

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1342/25es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2019-1342](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1342)

# La madurez digital de la prensa española. Estudio de caso

The digital maturity of the Spanish press. A case study

**José Álvarez Marcos** [[CV](#)] [ [ORCID](#)] [ [G+](#)] Director del Grupo de Investigación Estrategias de Comunicación de la Universidad de Sevilla. Profesor Titular de Periodismo. [jmarcos@us.es](mailto:jmarcos@us.es)

**Manuel Capelo Hernández** [[CV](#)] [ [ORCID](#)] [ [G+](#)] Grupo de Investigación Estrategias de Comunicación de la Universidad de Sevilla. Doctor en Periodismo. [m.capelo.hernandez@gmail.com](mailto:m.capelo.hernandez@gmail.com)

**José Ignacio Álvarez Ortiz** [[CV](#)] [ [ORCID](#)] [ [G+](#)] Investigador predoctoral Universidad de Cádiz. [joseignacio.alvarezortiz@gmail.com](mailto:joseignacio.alvarezortiz@gmail.com)

## Abstracts

**[ES] Introducción:** Buscamos un método fiable para medir el índice de madurez digital (IMD) de la prensa española. **Metodología:** Utilizamos el método del caso, con un estudio del diario *Abc*. Nos basamos en datos cuantitativos y cualitativos. En cuanto a las técnicas hemos combinado las entrevistas, con la observación participante y la consulta a expertos. **Resultados:** El modelo se ha ensayado con éxito y es aplicable al estudio de cualquier medio informativo. El diario *Abc* registra a 31 julio 2018 un Índice de Madurez Digital, de 72,50 puntos sobre un máximo de 100. Significa que se encuentra en un estado Avanzado de madurez digital. **Conclusiones:** La Prensa española, representada en este caso por la cabecera nacional de Vocento, se encuentra en un proceso bastante avanzado de transformación y madurez digital, aunque aún queda camino para que la Web marque las rutinas más importantes del trabajo periodístico.

**[EN] Introduction:** This research aims to set a reliable methodology to measure the digital maturity index (IMD) of the Spanish press. **Methodology:** For the analysis we are using the case method, with a focus on *Abc* newspaper. We rely on quantitative and qualitative data. In terms of techniques, we have combined interviews, participant observation and expert consultation. **Results:** The model has been successfully tested and is fully applicable to any other newspaper. *ABC* holds at July, 31<sup>st</sup> 2018 a Digital Maturity Index of 72.50 points out of a maximum of 100. It means an advanced state of digital maturity. **Conclusions:** The Spanish Press, represented in this research by *Abc* —a brand of Vocento Group— is nowadays in an advanced process of transformation and digital maturity, although there is still a room for improvement for the website to become the backbone for the most important routines of journalism.

## Keywords

[ES]: convergencia; madurez digital; crossmedia; transmedia; multiplataforma; Abc.

[EN]: convergence; digital maturity; crossmedia; transmedia; multi platform; Abc.

## Contens

[ES] 1 Introducción. 2 Objetivo. 3 Metodología. 3.1 Estudio de caso. 3.2 La elección de *Abc*. 4 Marco teórico. 4.1 Las convergencias. 4.2 Integración de redacciones. 4.3 Periodismo Transmedia, Crossmedia y Multiplataforma. 4.4 Definición de madurez digital. 4.5 Dos modelos de éxito. 5 Medición de la madurez digital de *Abc*. 6 Opinión de los expertos. 7 Resultados. 8 Conclusiones. 9 Referencias bibliográficas.

[EN] 1 Introduction. 2 Objective. 3 Methodology. 3.1 Case study. 3.2 The choice of *Abc*. 4 Theoretical frameworks. 4.1 The convergences. 4.2 Composition of newsrooms. 4.3 Transmedia, Crossmedia and Multiplatform journalism. 4.4 Definition of digital maturity. 4.5 Two models of success. 5 Measurement of *Abc*'s digital maturity. 6 Expert opinion. 7 Results 8 Conclusions. 9 Bibliographical references.

Traducción de **CA Martínez Arcos**

(Dr. en Comunicación por la Universidad de Londres, UK)

## 1. Introducción

“Ser digital es poder crecer”, aseguraba Nicholas Negroponte (1995, p 60) a finales del siglo pasado. El aforismo ha sido asumido, con mayor o menor entusiasmo, por las empresas informativas; de forma especial por las editoras y distribuidoras de contenidos en formatos analógicos. La prensa convencional es posiblemente el sector que más se ha visto afectado por la digitalización de los procesos productivos y la preponderancia de los medios *online* y las redes sociales. Por primera vez en la historia de los medios impresos, las innovaciones tecnológicas han impactado de forma negativa en la difusión y en la cuenta de resultados, poniendo en peligro la supervivencia de los diarios en papel.

El diario *Abc*, objeto de nuestro estudio, ha reducido en la última década la factura de compra de papel prensa en más de 10 millones de euros (*Dircomfidencial*, 11 julio 2018), pasando de los 15,9 millones de euros invertidos en 2008 a destinar apenas 3,1 millones de euros en 2017. La difusión del producto impreso ha mantenido también un descenso similar. Según datos de OJD, la difusión media de *Abc* durante el periodo julio 2007 a junio 2008 fue de 238.914 ejemplares. Durante el primer semestre de 2008, según EGM, la audiencia fue de 689.000 lectores. A mediados de 2018, la difusión era 78.982 ejemplares y la audiencia de 429.000 lectores. Sin embargo, la cifra de lectores digitales presenta un crecimiento continuo. En enero de 2010, *Abc.es* tenía 3,6 millones de usuarios únicos (según Nielsen), mientras que en junio de 2018 el total de usuarios únicos era de 15,6 millones. (según ComScore).

Martin Baron, director del periódico que ejemplifica el éxito de los medios históricos en el nuevo panorama digital, *The Washington Post*, entiende que Internet ha cambiado radicalmente la forma de comunicar. Hasta el punto de que ya no considera al *Post* un periódico sino “una gran organización de noticias” (González Alba, 2017). Si a ello unimos el descenso progresivo de la circulación de diarios y la merma de ingresos por publicidad y venta de ejemplares, no pinta un futuro halagüeño para la prensa de papel.

Desde 2007 a 2016, coincidiendo con la crisis económica derivada de las *subprime*, la disminución de los lectores en España (Díaz Nosty, p. 19) ha pasado del 37,4 por ciento, una cifra que ya era aproximadamente la mitad de la media europea, a menos del 23 por ciento en 2016. El índice de difusión de los 20 mayores diarios en España cayó en ese mismo periodo casi un 50 por ciento (Ibídem,

p. 21). Respecto a los ingresos publicitarios, en dicho periodo los diarios impresos en España han perdido el 65,2 por ciento, pasando de 1.894 millones de euros a 617 (Ibídem, p. 58).

A estos datos económicos hay que añadir, para entender el cambio disruptivo que se ha producido en los medios de comunicación en general, y en España en particular, los nuevos hábitos de los consumidores de información. La opción digital, que reciben en variadas plataformas como móviles, *smartphones*, *tablets*, *smartTV*, PC o portátiles, ha cambiado las rutinas de lectura y la forma de acceder a la información.

Peter Preston, ex editor de *The Guardian*, subraya la ironía que supone que mientras crecen exponencialmente los lectores *online* y la difusión se convierte en universal, las dificultades para obtener beneficios son más grandes que nunca (Sambrook 2017). ¿Están destinados irremediabilmente los diarios de papel a desaparecer? Es una de las preguntas que se hacen Mair, Clark y Fowler (2016), ofreciendo como únicas fórmulas válidas para su supervivencia el aumento de la calidad y credibilidad de los contenidos, y la consideración del periodismo más como servicio público que como negocio.

Para crecer —también para no desaparecer— la única alternativa es la transformación hasta alcanzar un adecuado punto de madurez digital. ¿Qué impulsa este proceso y por lo tanto, propicia la madurez digital? Según el estudio *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation* (Kane et al, 2015), el motor de este profundo cambio hacia la digitalización es la estrategia y no la tecnología. Este informe, basado en las respuestas de 4.800 ejecutivos de 27 industrias y 129 países, concluye, que son precisamente los líderes de la organización los responsables de fomentar una cultura que se adapte a los cambios y donde el riesgo juegue un papel decisivo.

Obviamente, la madurez tecnológica es un componente clave de la madurez digital, pero los vectores fundamentales son la estructura organizativa y la visión cultural de la institución. Por ese motivo el proceso de transformación digital no está únicamente ligado a una o varias áreas de la empresa [en nuestro caso de una editora de periódicos], sino que debe involucrar a toda la organización. (Álvarez Ortiz 2015, p 6).

La transformación digital no tiene retorno (De Esteban, 2017). Para esta autora el término ‘digital’ desaparecerá en cinco años como un diferenciador significativo, ya que se asumirá como característica propia de cada producto o servicio. Es decir, el carácter digital no se entenderá ya como una meta, sino como una característica nuclear. Cada vez son más las industrias periodísticas que fijan su horizonte en herramientas como la Inteligencia Artificial, Big Data y Analítica, Blockchain, Fintech, tecnología cognitiva, desarrollo de *apps* o casos de IoT (Internet de las cosas). Y no solo para la producción o generación automatizada de contenidos, sino para atraer, satisfacer y fidelizar a las audiencias. La futurista Amy Webb (2018) asegura que 2018 supone un punto de inflexión para los medios, la información y la tecnología. “Los periodistas deben comprender qué es la inteligencia artificial, qué no es y qué significa para el futuro de las noticias” (p. 10).

Una empresa de cualquier sector pasa en su proceso de digitalización por cuatro diferentes niveles que le permiten conseguir un grado de madurez digital: principiante, medio, avanzado y experto, asegura Ana María Gómez (2017). Aunque nosotros ofreceremos más adelante una gradación diferente que, además, incorpora un quinto nivel. La diferencia entre cada uno de estos escalones no es lineal, sino exponencial, Y añade esta autora:

Una compañía digital es del orden de 1.000 veces más eficiente que una compañía tradicional. Por eso, *startups* nativas digitales son capaces de competir, contando con muchos menos medios, con empresas tradicionales bien posicionadas en el mercado.

## 2. Objetivo

El objetivo prioritario de nuestro trabajo es la búsqueda y aplicación de un método fiable, adecuado y experimentado que sirva para medir la madurez digital de los medios de comunicación, de forma especial aquellos que no son nativos digitales. Existen herramientas para averiguar la madurez digital de empresas e instituciones de otros sectores, como el DTMA (Digital Transformation Maturity Assessment) [<https://dtma.paradigmadigital.com/#queEs>] o The Digital Maturity Model 4.0 Interactive (Gill y VanBoskir, 2016). Pero ninguno de ellos se ha aplicado a la Prensa, cuya transformación digital posee características muy singulares. La principal de estas peculiaridades es que no solo se han modificado las relaciones con los clientes y la gestión empresarial, sino que el propio producto, el periódico, vive en un proceso continuo de metamorfosis o de *Mediamorfosis* por utilizar la terminología de Fidler (1998).

El modelo de Gill y VanBoskir (Ibídem) propone una serie de herramientas interactivas que miden las dimensiones que configuran dicha madurez, como la Intensidad Digital y la Intensidad en la gestión de la transformación. La Intensidad Digital es la inversión en iniciativas de corte tecnológico, con el objetivo de cambiar la forma de trabajar de la institución o empresa. Mientras que la Intensidad de la gestión de la transformación, consiste en crear capacidades de liderazgo para llevar a cabo la transformación digital de la organización.

Asimismo, Lorenzo Ochoa (2016) recopila varios modelos de éxito como el Cociente Digital de McKinsey, el modelo de madurez digital para empresas de telecomunicaciones, el modelo de madurez desarrollado por el Centro de Negocios Digitales del MIT, y el modelo del grado de preparación en Industria 4.0. Estos modelos sirven de referencia a las corporaciones para tener éxito en la sociedad digital. Lorenzo Ochoa (2017) entiende:

Los modelos de madurez implican un proceso de progreso a lo largo de una línea continua, en contraposición a los planteamientos más radicales de transformación. Es decir, bajo esta perspectiva, la madurez digital requiere un proceso de mejora incremental. Es decir, la transformación digital es un viaje, más que un proyecto.

Pero ninguno de ellos es plenamente útil para medir el grado de madurez digital de la Prensa. Aunque son válidas las cuatro dimensiones que analiza el Digital Maturity Model 4.0 Interactive: la cultural, la tecnológica, la organizativa y la del conocimiento. Sobre esta estructura pretendemos configurar un modelo que se ajuste a las singularidades de la Prensa, contemplando aspectos como la convergencia empresarial, el desarrollo tecnológico, la integración de redacciones (web y papel) y la elaboración de contenidos transmedia y multimedia.

Asimismo, deseamos probar la eficacia y valor científico de nuestro modelo con un caso concreto, el diario *ABC*, integrado en Vocento, el principal grupo español multimedia, pero con un funcionamiento societario y periodístico bastante autónomo. Vocento (2018, p. 17) dispone en la actualidad de cuatro versiones online con muros de pago: *El Correo ON+* (lanzado en 2015), *El Diario Vasco ON+* (2016), *El Diario Montañés ON+* (2017) e *Ideal ON+* (2018).

## 3. Metodología

### 3.1 Estudio de caso

Utilizamos el método del caso, con amplia tradición en las Ciencias Sociales y que Simons (2011) define como “un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo” (p 20). Partimos de la experiencia de autores como Yin (1998), Coller (2000), Caro González (2002), Stake (2010) y Grandon Gill (2011). Para Yin (1998), un estudio de casos es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas” (p. 23).

El estudio de casos se basa en el razonamiento inductivo, nos recuerda Jiménez Carreira (2016, p 18). Las generalizaciones y teorías surgen a partir del examen minucioso de los datos. Se parte del análisis cualitativo de uno (caso único) o de distintos casos (casos múltiples) para hacer más adelante una generalización y una interpretación de la que se obtengan conclusiones. Aunque también se cuenta con un componente deductivo al beber de leyes o teorías generales existentes sobre la materia.

En cuanto a las técnicas de investigación hemos combinado la elaboración de un cuestionario dirigido a directivos de los diferentes departamentos que conforman el diario *Abc*, con la observación participante y la consulta a seis grandes expertos en materia de innovación tecnológica, convergencia periodística y transformación digital. Nos basamos, por lo tanto, en datos cuantitativos y cualitativos. Asimismo, partimos de estudios ya realizados sobre el grado de integración y convergencia de la cabecera nacional del grupo Vocento (Capelo 2015).

El modelo de medición de la madurez digital, aplicado a *Abc*, consta de una tabla de indicadores dicotómicos (valor cero o uno) y de indicadores moleculares (de uno a cinco), agrupados en seis pilares o vectores de la transformación digital en Prensa (Tabla 1): la estrategia corporativa, la convergencia tecnológica, la convergencia profesional y organizativa, la convergencia de contenidos, la intensidad digital y la gestión de la transformación digital. Los indicadores de los cinco primeros pilares son dicotómicos y responden a un análisis interno. Es decir, a información facilitada por el propio medio y a las averiguaciones de los autores. El sexto pilar incluye diez indicadores moleculares, de los que los ocho primeros completan el estudio interno y los dos restantes se basan en apreciaciones externas. De esta forma los indicadores 6.9 y 6.10 se cumplimentan con las opiniones de los expertos seleccionados.

La suma total de los indicadores ofrece un valor máximo de 100, que supone el Índice de Madurez Digital (IMD). En línea con estudios como los *Reptrack*, elaborados por el Reputation Institute ([www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)), hemos establecido cinco estadios o grados de madurez digital:

- Pobre: menos de 39 puntos
- Débil: de 49 a 59 puntos
- Avanzada: de 60 a 69 puntos
- Fuerte: de 70 a 79
- Excelente: más de 80 puntos

El estudio se completa con las aportaciones de seis especialistas en transformación digital, tanto de medios periodísticos como de otros sectores. Contamos con la opinión de:

- Ramón Salaverría, Profesor Titular de Periodismo en la Universidad de Navarra, donde dirige el Center for Internet Studies and Digital Life.
- Ismael Nafría, periodista, consultor y profesor, autor del libro *La reinención de The New York Times* y editor del newsletter *Tendenci@s* sobre medios digitales.
- Carlos León, Catedrático de Tecnología Electrónica de la Universidad de Sevilla y director de la Cátedra Telefónica Inteligencia en la Red de dicha universidad.
- Bernardo Díaz Nosty, Catedrático de Periodismo de la Universidad de Málaga. Director del Observatorio de la Libertad de Prensa en América Latina; Director de la Cátedra Unesco de Comunicación de la Universidad de Málaga y Editor del portal InfoAmérica.
- Fabián Gradolph, Director de Comunicación de Oracle Ibérica. Experto en Transformación Digital ha trabajado con anterioridad para compañías tecnológicas como IBM y Huawei.
- Borja Bergareche, Director de Innovación de Vocento. Lidera proyectos de innovación, transformación digital y Media Lab en la unidad de Estrategia Digital del citado Grupo.

### 3.2. La elección de *Abc*

El diario *Abc* reúne una serie de características que lo hacen especialmente atractivo para nuestra investigación. Es la referencia nacional del primer grupo periodístico español (Vocento) y cuenta con más de un siglo de experiencia (se publicó por primera vez como semanario el 1 de enero de 1903). Según la segunda oleada del EGM 2018, es el séptimo diario español en audiencia, con 429.000 lectores.

Bajo la marca *Abc* hay una unidad de negocio independiente con un director propio y una sociedad mercantil distinta a la matriz, que es *Abc de Sevilla*, editado en su totalidad en Sevilla y con ediciones en Córdoba y en Andalucía. *Abc de Sevilla* fue fundado por Juan Ignacio Luca de Tena en 1929 tiene también una edición digital propia desde 2001. Aunque por estas características antes citadas podría decirse que *Abc de Sevilla* es una marca diferente al editado en Madrid, hemos analizado el diario *Abc* como una unidad.

Desde el punto de vista tecnológico también nos pareció interesante el diario de Vocento, porque es uno de los pocos periódicos españoles que se ha producido con todos los sistemas industriales de impresión de periódicos utilizados desde la imprenta a nuestros días: tipografía, flexografía o flexoimpresión, huecogrado y offset (Alonso González, 2006). Asimismo, a lo largo de su historia centenaria ha sido un diario innovador. Recordemos que fue el primer periódico en introducir en España el huecogrado y el uso de material gráfico de actualidad como fotografías e ilustraciones. En 1936, antes del estallido de la Guerra Civil española, *Abc* editaba sus portadas dominicales a color (Pérez Cuadrado 2008).

Igualmente, *Abc* fue el primer periódico tradicional español (Álvarez Marcos, 1997, p. 398) que se aventuró por los caminos digitales con el lanzamiento, a comienzos de 1994, de un CD-R que recopilaba su suplemento cultural, correspondiente a los años 1991 y 1992. Aunque el primer diario español distribuido en Internet fue el catalán *Avui*, que apareció en la Web el 1 de abril de 1995. *ABC* inició su difusión en Internet el 20 de septiembre de 1995. El 4 de octubre de 1997 por vez primera en la era digital, *Abc* utilizó Internet para retransmitir en tiempo real, con vídeo y audio, imágenes de la boda en Barcelona de la Infanta Cristina, hermana del Rey Felipe VI, con Iñaki Urdangarín. (Álvarez Marcos 1999, p. 125). Por último, destacar que *Abc.es* (2009) desarrolló la primera aplicación nativa para el sistema operativo Android de un medio de comunicación español.

## 4. Marco teórico

### 4.1 Las convergencias

El ecosistema informativo siempre ha vivido en constante evolución, sobre todo desde que la electrónica propició el predominio de los medios audiovisuales y se introdujo en las redacciones de los diarios. Sin embargo, la celeridad y profundidad de los cambios producidos en las últimas décadas de la mano de las tecnologías digitales ha tenido efectos similares a los de un tsunami. Fenómeno anticipado por autores como Boczkowsky (2004).

Todo se ha visto alterado con una rapidez inusitada: la galaxia mediática, los contenidos, el rol de las audiencias, las estructuras empresariales, los modelos de negocio... Durante la investidura de Umberto Eco como Doctor *Honoris Causa* por la Universidad Sevilla, el rector Joaquín Luque (2010) resumió el impacto digital de manera muy gráfica:

Los estudiosos de la Comunicación tienen la misma dificultad cuando se enfrentan a los nuevos medios digitales que la que tuvo Kant para clasificar al ornitorrinco o Marco Polo para definir al primer rinoceronte que vio en Java. El bestiario mediático crece imparable con nuevas criaturas híbridas, fruto de mágicos ensamblajes.

Para Capelo (2015, p. 26) el sector de los medios tradicionales, de forma especial la prensa de papel, ofrece actualmente un panorama desolador con la pérdida de cabeceras históricas y la destrucción de miles de puestos de trabajo. Pero, al mismo tiempo, se adivinan unas posibilidades impensables solo hace unos años, como el uso de tecnologías emergentes, la exitosa experiencia en términos de audiencia de los periódicos online y la cada vez más necesaria —en tiempos de bulos y noticias falsas— apuesta por el rigor y la calidad de los contenidos periodísticos.

Sobre este último aspecto resultan demoledores los datos ofrecidos por la última edición del *European Communication Monitor* (2018, p.17): las principales fuentes de contenido engañoso son las redes sociales (81,3%), pero los medios de comunicación (59,6%) también desarrollan un papel importante en la difusión de noticias falsas.

Nuevos conceptos se han impuesto con fuerza en el escenario digital, como la convergencia y la integración de redacciones. Ambos están íntimamente ligados a la eclosión de los cibermedios, y al ‘todos a la Web’, que se inicia en 1995; fecha, por cierto, que también marca el final de la llamada ‘Década Prodigiosa’ de la prensa de papel (Álvarez Marcos 2010). Scott (2005) relaciona el *boom* del periodismo *online* con la aparición de los primeros navegadores comerciales: Netscape, en 1994 y Explorer, en 1995. Desde entonces, la nómina de medios digitales no ha parado de crecer. Salaverría, Martínez-Costa y Breiner (2018) identificaron un total de 3.431 cibermedios españoles en marzo de 2018, de los que 3.065 estaban activos en esa fecha. Una tercera parte de esa cifra (1.077) son nativos digitales.

Cuando los editores descubrieron o intuyeron a principios del siglo XXI las posibilidades del ciberespacio reforzaron sus planes para las versiones web, anteponiendo en algunos casos sus intereses de crecimiento en el mundo digital en detrimento del clásico papel. Sin embargo, como dice Vara Miguel (2014, p179): “Muchas empresas informativas reaccionaron muy lentamente (o equivocadamente) ante Internet”.

Los estudios sobre la convergencia periodística abarcan fundamentalmente aspectos tecnológicos, empresariales, profesionales y de contenidos. Aunque también puede analizarse desde otros prismas, como su impacto en la sociedad y en la opinión pública. Como afirma Scolari: “Las convergencias generan nuevas figuras profesionales y modelos de negocios, producen rupturas tecnológicas, crean nuevos hábitos de consumo e imponen otras formas de relacionarse e, incluso, de hacer política” (2009 p. 55).

En España destacan los estudios pioneros sobre convergencia realizados por el Grupo Infotendencias ([www.infotendencias.com](http://www.infotendencias.com)) y los desarrollados por Salaverría y Negrodo (2008) y García Avilés (2009). Fruto del trabajo realizado por el citado grupo es el libro *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España* (López García y Pereira Fariña, 2010). El estudio se realizó sobre cuatro objetivos o pilares básicos de investigación: la convergencia periodística, la producción integrada, la polivalencia profesional y la distribución multiplataformas. Asimismo, es imprescindible para entender en su totalidad el proceso convergente el estudio metodológico liderado por Palacios y Díaz Noci (2009).

En apenas 20 años la mayoría de las empresas periodísticas, incluida la editora del diario *Abc* objeto de nuestro estudio, han pasado de tener una sala de redacción con una mentalidad analógica de la información —es decir, una redacción por cada plataforma en la que se difundía el producto informativo— a plantearse si es posible fusionar o integrar en una única redacción a todos los profesionales de la marca y abastecer desde ella las distintas plataformas. La crisis económica de finales de la primera década del siglo XXI y la constatación de que se estaba produciendo un cambio estructural en la difusión de los contenidos informativos forzaron reestructuraciones muy importantes

en las salas de redacción de estos medios sin tener muy claro cuál era el modelo apropiado (Capelo, 2015).

Las salas de redacción se transforman a pasos agigantados de la mano de conceptos como integración, polivalencia, convergencia mediática o *crossmedia*. Salaverría, Massip y García Avilés (2010, p.48) definen la convergencia mediática de forma atinada. En ella se recogen las cuatro características comentadas: tecnológica, empresarial, profesional y de contenidos.

“Un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una”.

Pensemos en un periódico convencional que hasta hace una década sólo se preocupaba de elaborar la versión de papel y de volcar contenidos a su sitio web. Hoy esos diarios se han convertido en marcas multiplataforma que adaptan sus informaciones a un número creciente de soportes: papel, PDF estático (para impresión bajo demanda), PDF enriquecido con hiperenlaces para kioscos digitales (Como Orbyt o Kiosco y Más), Web Responsive (adaptada a tabletas y teléfonos inteligentes), Twitter y Facebook, con la posibilidad de utilizar en esta última red la opción Instant Articles. (Álvarez Marcos 2017).

La convergencia ha cambiado el paradigma del ejercicio periodístico, ya que se ha pasado “de una forma de hacer periodismo que hundía sus raíces en los últimos doscientos años, a cuestionarnos si el profesional del periodismo es indispensable” (Capelo 2015, p 25-26). El proceso también ha tenido un fuerte impacto en el ámbito empresarial. Los grupos de comunicación se han visto obligados a replantear sus estrategias empresariales para rentabilizar el producto periodístico, aunque ello implique una reducción de la calidad laboral de los periodistas (Pérez Cortés, 2017). Por ese motivo autores como Martín Barbero han afirmado que la convergencia no es más que la “legitimación técnica del neoliberalismo económico de las grandes empresas de comunicación” (2008, p 22).

## 4.2 Integración de redacciones

El fenómeno de la convergencia implica la capacidad de difundir la información digitalizada por el mayor número de canales posibles para ser recibido a su vez en múltiples soportes. Capelo (2015, 125) nos recuerda que para ello podemos optar por varias redacciones, especializadas cada una en los diferentes canales (papel, web, redes, radio, televisión) o por una única redacción que dé servicio a todos ellos. Es lo que llamaríamos redacción integrada. También es posible que esta redacción multiplataforma sea el resultado de una fusión paulatina de las diferentes salas de redacción. Existe una fase intermedia entre ambos modelos, constituido por las redacciones colaborativas.

En España, el primer paso de integración redaccional lo dio el diario gratuito *20 minutos* en noviembre de 2006 (Escolar, 2006). El Grupo Unidad Editorial (Unedisa), en marzo de 2008, unificó todas sus cabeceras en un nuevo edificio y reforzó la colaboración de las redacciones de papel y online. *El País* lo hizo en 2009 y *ABC* en febrero de 2010 (Capelo 2015, p 131). En el ámbito local y regional también hay ejemplos de estos pasos hacia la integración, como son los casos de *La Voz de Almería*, en 2007, y algunos diarios regionales del grupo Vocento, como *Ideal* en 2011 (Capelo, p. 257) o *Sur* en 2010 (Ibídem, p. 245)

La ubicación en un mismo espacio físico de diferentes redacciones no conlleva necesariamente integración. Tampoco, la existencia de editores comunes que coordinen los diferentes contenidos. Todo ello es importante, pero la integración plena implica concebir la redacción como una factoría única de noticias e historias para todos los medios y con todos los medios.



### 4.3 Periodismo transmedia, crossmedia y multiplataforma

Las diferentes convergencias unidas a la integración de las redacciones implican necesariamente la existencia de contenidos compartidos o difundidos de forma simultánea a través de los múltiples soportes o canales. Manejamos conceptos con periodismo transmedia, crossmedia y multiplataforma, que muchas veces no identificamos de forma correcta. Rost, Bernardi y Bergero (2016) nos ayudan a diferenciar estas tres modalidades periodísticas.

El Periodismo Transmedia consiste en la narración de un hecho de actualidad en distintos medios, soportes y plataformas. Los contenidos se generan desde distintos dispositivos y plataformas y se coordinan en historias autónomas que son parte de una narración más grande. Para considerarse transmedia, debe tener las siguientes características: se compone de elementos independientes que pueden consumirse por separado, cada elemento contribuye de forma única y es un punto de entrada que puede expandirse a nuevos espacios, los usuarios son co-creadores de la historia (interactividad).

El Periodismo Crossmedia se diferencia del transmedia es que no incluye la participación activa de los usuarios. El papel de los lectores se limita a consumir los contenidos y difundirlos a través de redes sociales u otras plataformas.

En el Periodismo Multiplataforma se narra una misma historia en distintos medios y plataformas. Los contenidos pueden adaptarse al soporte para mejorar la accesibilidad, pero la información en sí no cambia. El rol de los usuarios es pasivo, consumen los contenidos sin aportar información a la historia (pp. 14-15).

El término “transmedia” lo acuñó Henry Jenkins en 2003, pero orientado a la narrativa de ficción. Las ideas sobre narrativa transmedia, que él llama “transmediática”, fueron desarrolladas y popularizadas por este autor en el libro *Convergence Culture* (2006). Para Jenkins “una historia transmediática se desarrolla a través de múltiples plataformas mediáticas, y cada nuevo texto hace una contribución específica y valiosa a la totalidad” (p. 97). Es decir, cada medio aporta de forma coordinada lo que mejor sabe o puede hacer para completar el desarrollo de la historia. Supone, además, un notable grado de madurez digital, por cuanto el elemento aglutinador de este proceso convergente es el lenguaje binario.

### 4.4 Definición de madurez digital

El Diccionario de la Lengua Española (DRAE, 2018) define la madurez como el “período de la vida en que se ha alcanzado la plenitud vital y aún no se ha llegado a la vejez”. Jesús Palacios (2011) distingue dos tipos de madurez en el ser humano: la sexual y la social. La primera de ellas es la plena capacidad reproductiva, mientras que la madurez social implica la asunción de las prerrogativas y responsabilidades de los adultos de una sociedad. Experto en psicología evolutiva señala que “la distancia entre la madurez sexual adelantada y la madurez social postergada no deja de aumentar” (p. 64).

Hyatt (2007) también recurre a la psicología para trasladar el concepto de madurez a otros campos diferentes al de la evolución humana: “La comprensión y aceptación de todos los sentimientos y emociones normales de cada persona y la respuesta apropiada a esas emociones en todas las circunstancias”. Las organizaciones, de forma especial las que no son nativas digitales, persiguen la madurez digital, imprescindible para sobrevivir y tener éxito en la sociedad actual. Este proceso de crecimiento digital se conoce como transformación digital. La madurez digital se adquiere no solo cuando los procesos productivos están digitalizados, que sería una madurez temprana o equivalente a la sexual, sino cuando el pensamiento o cultura digital lidera todas las actuaciones.

Kane (2017) nos recuerda que es un error entender que la transformación digital significa solo el uso de tecnologías de vanguardia. No es difícil encontrar empresas que han implementado costosas herramientas, pero que no han tenido impacto transformador por falta de cultura digital de sus directivos y/o de formación de sus empleados. Para este autor (Ibídem) la madurez es un proceso natural que no se obtiene de forma automática y la define como “el proceso en el que una institución (empresa) aprende a responder de forma adecuada al entorno competitivo digital emergente”. Es decir, adquiere comportamientos adultos en la sociedad digital.

El informe *Achieving Digital Maturity Adapting your Company to a Changing World* sobre negocios digitales realizado por Kane, Phillips, Kiron y Buckley (2017) examina los procesos, las estructuras y las culturas de las organizaciones de madurez digital avanzada en todos los sectores. Dicho estudio encuentra que las empresas con madurez digital alcanzan el éxito al aumentar la colaboración, escalar la innovación y renovar su enfoque del talento. Martin Gill (2016) considera que la madurez digital tiene cuatro dimensiones y deben abordarse todas ellas: la cultural, la tecnológica, la organizativa y la del conocimiento. Y es lo que vamos a realizar con el caso *Abc*.

Neil Sholay, vicepresidente de Innovación Digital de Oracle, señala (Comunicación personal) 27 de julio 2018) que después de trabajar en múltiples proyectos de transformación ha descubierto que en los casos de éxito coinciden dos características que no se dan en los fallidos: “La participación efectiva del nivel ejecutivo para que la transformación se realice y un fuerte enfoque del proceso en las personas, la cultura y el diseño de la organización necesarios para el nuevo estado digital”. Otra de las cuestiones que Sholay considera imprescindible es que las organizaciones adopten prácticas de gestión ágiles y acordes con los procesos de transformación e innovación puestos en marcha.

#### 4.5 Dos modelos de éxito

La medición de fenómenos como la madurez digital requiere de parámetros bien definidos y de elementos comparativos. Ocurre lo mismo con los seres humanos, ya que la madurez de las personas, además de regirse por cuestiones de crecimiento físico e intelectual, precisa de referencias externas que puedan servir de parangón. En el sector de los grandes diarios las referencias más claras de éxito en su proceso de transformación digital son *The New York Times* y *The Washington Post*.

Para Salaverría (2017a) la clave del éxito del *Post* radica en que “han entendido que el desafío no es unir el medio impreso con el digital, algo en lo que llevan empeñadas las mayores empresas periodísticas los últimos 20 años, sino que el desafío es hacer el mejor contenido periodístico para todos los destinatarios”. Jeff Bezos, dueño de Amazon y propietario del diario desde agosto de 2013, ha propiciado tanto el uso de las tecnologías más avanzadas, como la apuesta por periodistas con talento y contenidos de calidad.

A finales de enero de 2017, en el foro de *Periodismo ‘Conversaciones con...’*, celebrado en la Fundación Rafael del Pino (Madrid), el director de *The Washington Post*, Martin Baron, destacó que la supervivencia de los medios de comunicación tradicionales depende, en gran manera, de su posibilidad de transformación y adaptación a la realidad cambiante. Es decir, a su transformación digital. Y ofreció este decálogo (Vocento Media Lab 2017):

1. Por un presente y un futuro regido por “*Mobile, first*”.
2. Salir al encuentro del lector (*one-to-one*)
3. Mirar de frente las tecnologías más disruptivas
4. Trabajo integrado de redactores y técnicos
5. 24 horas en alerta
6. Rastrear historias con potencial viral: *Morning Mix*
7. Una red de freelancers para ‘cubrir el mundo’ (Talent Network)
8. Investigación y narrativas audiovisuales

9. La búsqueda y captura de un modelo de negocio
10. Buen periodismo... y coraje

En cuanto a *The New York Times*, Ismael Nafría (2017, p 21) señala que la clave de la reinención digital del diario neoyorquino es que han comprobado que “los usuarios aportan más que los anunciantes”. Sin duda alguna el camino de la transformación digital es largo y complejo, y está salpicado de ensayos fallidos. Pero esta vez parece que ha calado la idea de apostar por las suscripciones (tanto digitales como analógicas) y por el establecimiento de muros de pago (*paywalls*) en cualquiera de sus modalidades.

Cornia et Al (2017) estudian la comercialización de los medios digitales agrupándolos en cuatro categorías: *Free Access* (libre acceso), *Freemium*, *Metered paywall* y *Hard paywall*. En el modelo *Freemium* sólo se ofrecen algunos contenidos de forma gratuita, reservando los materiales de mayor valor para los usuarios abonados. Se trata, sin duda de la fórmula más utilizada en Europa y América. Los *Metered paywall* (porosos o medidos) permiten el acceso a un número limitado de artículos cada mes, a partir del cual hay que pagar para seguir obteniendo información. Finalmente, en los *Hard paywall* la práctica totalidad de los contenidos son de pago.

Los *Metered Paywall*, según Cerezo (2017, p. 3) se han revelado como un buen complemento al modelo de negocio en su conjunto, y no sólo por los ingresos directos que suponen sino por la complementariedad del negocio publicitario. Así describe este autor la aportación pionera de *The New York Times*:

Desde que lanzara el primer *Paywall* poroso o *metered* el *New York Times* se ha consolidado como el modelo de éxito de referencia. Su gran acierto es haber roto la dicotomía pago o gratuidad total y empezar a introducir conceptos y métricas de negocio diferentes. En el paso de usuario a cliente empiezan a parecer métricas más propias de sectores como el de las empresas de telecomunicaciones o la banca” (p. 4).

Megan McArdle (2018), *columnista de The Washington Post*, sostiene que “la batalla por Internet abierta se ha perdido”. Y pronostica que, más tarde o más temprano, todos los medios periodísticos de referencia pondrán sus contenidos detrás de un muro de pago: “El periodismo gratis [free en inglés] fue un regalo, algo que los periodistas ya no pueden seguir ofreciendo a los lectores”.

## 5. Medición de la madurez de *Abc*

Como indicamos en 3.1, el modelo de medición de la madurez digital que aplicamos a *Abc* consta de una tabla de indicadores dicotómicos y de indicadores moleculares agrupados en seis pilares o vectores de la transformación digital en Prensa (Tabla 1). La suma total de los indicadores ofrece un valor máximo de 100. Hemos establecido cinco estadios o grados de madurez digital: Pobre, menos de 39 puntos; débil, de 49 a 59; avanzada, de 60 a 69; fuerte: de 70 a 79; y excelente, más de 80 puntos.

**Tabla 1. Índice de Madurez Digital de *Abc***

PILARES	INDICADORES	VALORACIÓN	TOTAL 100
<b>Estrategia Corporativa</b> Valor indicadores: Si=1; No=0			
Análisis interno	1.1 <i>Abc</i> cuenta con un enfoque de transformación digital en el que se integran todas sus unidades productivas.	Dicotómica	1
	1.2 En el enfoque de transformación digital se incluye un programa de cambio cultural para incorporar un nuevo <i>mindset</i> digital	Dicotómica	1

	1.3 Cada una de las unidades cuenta con unos KPI's / indicadores de seguimiento del grado de transformación digital.	Dicotómica	0
	1.4 Cada una de las unidades cuenta con un responsable de Transformación Digital que participa en comités de seguimiento.	Dicotómica	1
	1.5 <i>Abc</i> cuenta con un Chief Digital Officer (CDO), responsable de la transformación digital de todas las unidades.	Dicotómica	1
	1.6 El CDO de <i>Abc</i> reporta al CDO global del Grupo Vocento	Dicotómica	1
	1.7. El Consejo de Administración respalda la estrategia digital.	Dicotómica	1
	1.8 Tiene <i>Abc</i> los líderes apropiados para desarrollar a diario la estrategia digital.	Dicotómica	0
	1.9 Existe suscripción (muro de pago) en la plataforma <i>online</i> (web).	Dicotómica	0
	1.10 Han adaptado el Libro de Estilo a la nueva redacción única y digital.	Dicotómica	0
<b>Convergencia Tecnológica</b>			
Valor indicadores: Si=1; No=0			
Análisis interno	2.1 Los contenidos se distribuyen en diferentes soportes y plataformas.	Dicotómica	1
	2.2 Dispone <i>Abc</i> de un único sistema de gestión editorial, tipo Cross-Media, que genere contenidos para todos los soportes.	Dicotómica	0
	2.3 El volcado de contenidos del papel a la web es automático y los CMS están incorporados a los sistemas redaccionales.	Dicotómica	0
	2.4 El presupuesto para inversiones tecnológicas se ajusta a las estrategias de transformación digital.	Dicotómica	1
	2.5 Aprovecha <i>Abc</i> arquitecturas digitales avanzadas, como APIs, cloud, etc).	Dicotómica	1
	2.6 El Departamento de Sistemas Tecnológicos trabaja de común acuerdo con las áreas de Redacción, Publicidad y Marketing.	Dicotómica	1
	2.7 Comparte <i>Abc</i> herramientas digitales con las otras cabeceras del Grupo Vocento.	Dicotómica	1
	2.8 <i>Abc</i> cuenta con canales informativos propios en las principales redes sociales: Facebook, Twitter, YouTube, etc.	Dicotómica	1
	2.9 Hay plataformas colaborativas en redes para todos los empleados con independencia de que sean periodistas.	Dicotómica	1
	2.10 Existe una gestión coordinada de difusión en redes sociales	Dicotómica	1

<b>Convergencia Profesional y Organizativa</b> Valor indicadores: Si=1; No=0			
Análisis interno	3.1 Se cuenta con un Director Editorial común, para papel y web.	Dicotómica	1
	3.2 Todas las secciones elaboran contenidos para todos los soportes y plataformas.	Dicotómica	1
	3.3 Se planifica la agenda informativa para todas las plataformas de forma coordinada.	Dicotómica	1
	3.4 Las noticias y exclusivas se dan primero en la Web	Dicotómica	0
	3.5 Las redacciones están integradas	Dicotómica	1
	3.6 Han aparecido nuevos roles con la integración de las redacciones	Dicotómica	1
	3.7 Se imparten cursos de formación digital para todos los empleados	Dicotómica	1
	3.8 No hay diferencias salariales en función de la dedicación principal ( <i>offline / online</i> )	Dicotómica	0
	3.9 Existe un horario 24/7 para cubrir todas las plataformas.	Dicotómica	1
	3.10 Los redactores comparten informaciones en sus perfiles de Redes Sociales.	Dicotómica	1
<b>Convergencia de contenidos</b> Valor indicadores: Si=1; No=0			
Análisis interno	4.1 Los redactores trabajan para varias plataformas.	Dicotómica	1
	4.2 Las redacciones desarrollan sus tareas en el mismo espacio físico	Dicotómica	1
	4.3 Los redactores tienen, de forma mayoritaria, formación multimedia	Dicotómica	1
	4.4 Existe en <i>Abc</i> la figura del Coordinador Multimedia	Dicotómica	1
	4.5 Hay especialistas para cada una de las plataformas.	Dicotómica	1
	4.6 El funcionamiento de <i>Abc</i> es completamente multimedia	Dicotómica	0
	4.7 Hay promoción habitual de otro medio ( <i>Cross promotion</i> ).	Dicotómica	1
	4.8 Los contenidos en redes sociales sirven de forma prioritaria para generar tráfico en la Web	Dicotómica	1
	4.9 Se intercambias contenidos con los demás medios del Grupo Vocento.	Dicotómica	0
	4.10 Se elaboran contenidos transmedia, abiertos a la interacción de usuarios y lectores	Dicotómica	1
<b>Intensidad Digital</b> Valor indicadores: Sí=1; No=0			

Análisis interno	5.1 <i>Abc</i> cuenta con un proceso de incorporación digital común al Grupo Vocento.	Dicotómica	0
	5.2 Existe un plan de carrera común para todos los empleados de Vocento con las mismas habilidades digitales.	Dicotómica	0
	5.3 Cuenta con plataformas que facilitan los espacios virtuales de trabajo (Skype, Webex, Hangout...)	Dicotómica	1
	5.4 Existe un programa de referidos a través del cual se premia económicamente a los empleados que ayudan a la identificación externa de talento.	Dicotómica	0
	5.5 Vocento tiene un repositorio común para el acceso a recursos informativos (vídeo, imagen y audio).	Dicotómica	1
	5.6 Utiliza plataformas avanzadas para la realización de acciones de marketing (email, sms, notificaciones push)	Dicotómica	1
	5.7 Se cuenta con una plataforma corporativa común donde se almacenan datos estructurados y no estructurados para su posterior explotación / activación	Dicotómica	1
	5.8 Se cuenta con un CRM corporativo donde se tiene la visión 360° de cliente.	Dicotómica	1
	5.9 Se emplea un mismo DMP (Data Management Platform) para la activación de audiencias, que a su vez está conectado con el Data Lake y CRM.	Dicotómica	1
	5.10 <i>Abc</i> ha incorporado la inteligencia artificial a las rutinas profesionales de la redacción y de los departamentos de marketing y publicidad.	Dicotómica	0
<b>Gestión de la transformación digital</b> Valores indicadores 6.1 a 6.7: Completamente en desacuerdo=1; Algo en desacuerdo=2; De acuerdo=3; Muy de acuerdo=4; Completamente de acuerdo=5			
Preguntas internas	6.1 Los responsables de <i>Abc</i> creen que la estrategia empresarial depende de su capacidad digital	Molecular	4,5
	6.2 Los accionistas y altos directivos de <i>Abc</i> respaldan la transformación digital	Molecular	4
	6.3 Se invierten los recursos suficientes en educación y capacitación digital específicas en todos los niveles de la empresa.	Molecular	4
	6.4 Se comunica con suficiente claridad la visión digital de <i>Abc</i> tanto a los públicos internos como externos.	Molecular	3
	6.5 La visión de los clientes y usuarios marca activamente los planes de <i>Abc</i>	Molecular	3

	6.6 Se tienen objetivos claros y cuantificables para medir los éxitos de la estrategia digital	Molecular	4
	6.7 Se usan herramientas digitales para incentivar internamente la innovación, la colaboración y la movilidad	Molecular	4
	6.8 La plena integración de las redacciones es inevitable y, además, deseable	Molecular	5
Valores indicadores 6.8 a 6.10: Pobre=1; Débil=2; Avanzada=3; Fuerte=4; Excelente=5			
Preguntas a expertos externos	6.9 La madurez digital de <i>Abc</i> con respecto al sector periodístico español es...	Molecular	3,33
	6.10 La madurez digital de <i>Abc</i> con respecto al conjunto empresarial de España es...	Molecular	2,66
<b>Total</b>			

Fuente: elaboración propia.

La tabla de indicadores se ha cumplimentado con entrevistas a los siguientes directivos y mandos de la editora de *Abc*: Ana Delgado Galán, Directora General de *Abc*; Álvaro Ybarra Pacheco, Director de *Abc de Sevilla*; Manuel Contreras Peláez, Subdirector de *Abc de Sevilla*; y Javier Arias, Jefe de Desarrollo Digital de *Abc*. Aunque la valoración de los dos últimos indicadores es resultado de la opinión de los expertos externos (Tabla 2).

## 6. Opinan los expertos

Se precisó en 3.1 que el estudio de madurez digital de *Abc* lo completamos con la opinión autorizada de seis expertos en materia de innovación tecnológica, convergencia periodística y transformación digital. Les hemos preguntado, mediante correo electrónico, sobre el grado de madurez de *Abc* tanto en relación con el sector periodístico español, como comparada con la media del conjunto empresarial (Tabla 2). Asimismo, le pedimos que expresaran libremente su opinión sobre la transformación digital de la prensa.

**Tabla 2. Preguntas a los expertos**

Expertos	La madurez digital de <i>Abc</i> con respecto al sector periodístico español es...	La madurez digital de <i>Abc</i> con respecto al conjunto empresarial de España es...	
	Valor indicadores: Pobre=1; Débil=2; Avanzada=3; Fuerte=4; Excelente=5		
Ramón Salaverría	Avanzada	3	Débil 2
Ismael Nafría	Fuerte	4	Avanzada 3
Carlos León	Avanzada	3	Avanzada 3
Fabián Gradolph	Avanzada	3	Débil 2
Borja Bergareche	Avanzada	3	Avanzada 3
Bernardo Díaz Nosty	Fuerte	4	Avanzada 3

Fuente: elaboración propia.

Ramón Salaverría (Comunicación personal, 3 julio 2018) afirma que “*Abc* no puede considerarse un medio rezagado con respecto del resto de los diarios españoles, pero tampoco destaca por su carácter innovador ni por ser un medio que marque tendencia. Tampoco sobresale por su vocación

experimental, que puede considerarse esencialmente conservadora”. Cuando el elemento de comparación pasa a ser el conjunto empresarial de España, el juicio resulta algo más severo y lo considera pobre. Y agrega:

Mi opinión respecto de la madurez digital de la prensa procedente de los tiempos analógicos es igualmente negativa: considero que es débil. La razón es que, en general, son medios que han acogido el ámbito de Internet con recelo y sin un espíritu verdaderamente innovador.

Fabián Gradolph (Comunicación personal, 5 julio 2018) sostiene que los principales periódicos españoles, entre ellos *Abc*, han realizado un buen trabajo de digitalización de contenidos.

Han incluido políticas de SEO, gestión de imágenes, creando en definitiva un medio nuevo. En general todos estos medios han contado con una ventaja, ya que tenían una redacción constituida, estado unificada parte *off* y *on* lo que favorece a la convergencia y transformación de los medios. No obstante, la pérdida de relevancia del papel obligará a estos medios a replantearse la escala de sus equipos de redacción, teniendo que competir de igual a igual con los nativos digitales que poseen una estructura más flexible, pequeña y ágil. Asimismo, las estrategias de transformación digital de los medios no solo se centran en el contenido, sino también en el aprovechamiento de la información obtenida y análisis de datos (navegación, preferencias...), teniendo en este punto el reto de convertir y rentabilizar toda la información disponible.

Borja Bergarerche (Comunicación personal, 13 julio 2018) propone cuatro criterios básicos para definir la madurez digital de un medio:

1 ¿Ha adaptado sus flujos de trabajo a los requerimientos de lo digital? Supone analizar si los horarios, los perfiles profesionales, las metodologías y la organización de la redacción se han adaptado a los horarios y costumbres de las audiencias digitales y a las necesidades de los modelos de negocio digitales.

2 ¿Ha adaptado su producto periodístico? Supone analizar si el medio ha sabido evolucionar de forma eficaz y sostenible de la ‘fabricación’ de un producto único impreso al desarrollo y mantenimiento de toda la gama de productos periodísticos digitales.

3 ¿Ha adaptado su modelo de negocio? Supone analizar si el medio ha sabido acometer, o tiene definida una estrategia y una hoja de ruta para ello, la transición de un modelo de negocio basado en dos fuentes de ingresos, la difusión y la publicidad, a otro que requiere un mix de ingresos más diversificados, que a los del quiosco y la publicidad offline le suma la publicidad digital, la monetización directa de los lectores a través de modelos de suscripción, y la indirecta a través de negocios digitales de extensión de marca y transaccionales como el *ecommerce*, el *ticketing* o los clasificados, por citar algunas opciones.

4 ¿Tiene una hoja de ruta de transformación digital clara y, sobre todo, sostenible? El imperativo de adaptar los usos y costumbres del negocio de la información a la era digital es obvio, pero no debe convertirse en una carrera alocada persiguiendo todo lo nuevo por el mero hecho de serlo. Es clave medir bien el tempo de la transformación digital, esta debe explicarse bien a las personas, y debemos asegurarnos de que la velocidad de transformación es la adecuada, es decir, que no destruye más negocio del que genera.



Ismael Nafría (Comunicación personal, 23 julio 2018) considera que la prensa española presenta en líneas generales algunos puntos fuertes y otros débiles en su desarrollo digital. Entre los puntos fuertes destaca los siguientes:

- Capacidad de generar fuertes audiencias.
- Buena cobertura de las noticias de última hora.
- Alto nivel de desarrollo del diseño periodístico digital, especialmente de la infografía.
- Fuerte presencia en redes sociales.
- Buena capacidad de desarrollo, en algunos casos, de especiales multimedia.

Entre los puntos débiles menciona los siguientes:

· La falta de un modelo económico sólido que asegure el desarrollo óptimo de los medios en el entorno digital. Más en concreto, la pobre apuesta, a diferencia de la mayor parte de mercados del entorno, por alguna fórmula de pago que complemente a la publicidad como vía de ingresos

- Relacionado con lo anterior, excesiva dependencia de la publicidad en los ingresos.
- Poco cuidado de algunos formatos publicitarios que provocan el rechazo de los usuarios.
- Cierta abuso del fenómeno conocido como *click-bait* para generar tráfico fácil.
- Poco cuidado en algunos casos de los contenidos publicados (falta de labor de edición periodística).
- Muy poco cuidado de los comentarios de los lectores, que a menudo se convierten en un espacio de muy baja calidad.

Bernardo Díaz Nosty (Comunicación personal, 18 julio 2018) asegura que la prensa española “está tardando demasiado en convertir el referente digital en la opción prioritaria del negocio. Se han perdido muchos años y actualmente los retornos publicitarios del soporte digital no se corresponden con las audiencias crecientes”. El profesor Díaz Nosty explica este fenómeno, en apariencia contradictorio, sobre la base de factores que lastran la rentabilidad de los medios digitales, como el éxito publicitario de Google y la cultura de la gratuidad.

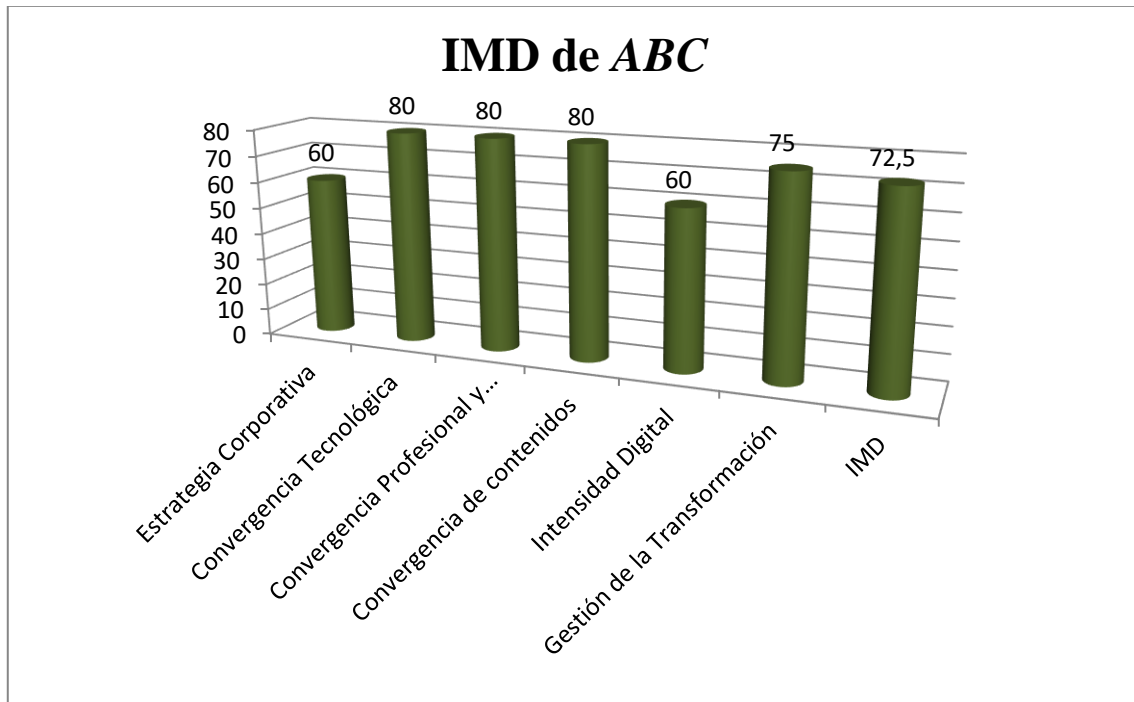
## 7. Resultados

El resultado fundamental de nuestra investigación es la puesta en marcha de un sistema válido para medir el Índice de Madurez Digital de los medios informativos envueltos en pleno proceso de transformación para adaptarse al nuevo ecosistema digital. El modelo lo hemos ensayado con éxito con el diario *Abc* y es perfectamente aplicable a cualquier empresa periodística. De acuerdo con las puntuaciones recogidas en el epígrafe 3.1 (Pobre, menos de 39 puntos; Débil, de 49 a 59; Avanzada, de 60 a 69; fuerte, de 70 a 79; y Excelente, más de 80 puntos) el diario *Abc* registra a 31 de julio de 2018 un Índice de Madurez Digital, de 72,50 puntos sobre un máximo de 100. Significa que se encuentra en un estado Avanzado de madurez digital, aunque aún le queda camino que recorrer para ingresar en el ‘club de la excelencia’.

Los pilares donde destaca dicho periódico son las tres Convergencias: Tecnológica, Profesional y Organizativa, y de Contenidos; mientras que los puntos más débiles de *Abc* son la Estrategia Corporativa y la Intensidad Digital.

Las puntuaciones que se recogen en el Gráfico 1 las hemos obtenido de sumar los resultados de los indicadores y convertir cada pilar en base 100. De esta forma, los datos de los cinco primeros pilares (10 puntos cada uno) los hemos multiplicado por 10 y los del sexto pilar (50 puntos) por dos.

Gráfico 1



## 8. Conclusiones

Seis son las conclusiones fundamentales de nuestro trabajo:

Disponemos de una herramienta novedosa, adecuada —y probada con éxito— para medir la madurez digital de los medios de comunicación, ajustada a las características de los productos periodísticos, a los hábitos digitales de las audiencias y capaz de calibrar tanto la Intensidad Digital como la Intensidad en la gestión de la transformación.

La Prensa española, representada en este caso por la cabecera nacional del Grupo Vocento, se encuentra en un proceso bastante avanzado de transformación y madurez digital, aunque aún queda camino para que la Web marque las rutinas más importantes del trabajo periodístico. Las exclusivas aún se siguen reservando para el papel en *Abc*.

*ABC* aún no ha articulado un modelo de muro de pago, que ya existe en cuatro periódicos de Vocento: *El Correo ON+*, *El Diario Vasco ON+*, *El Diario Montañés ON+* e *Ideal ON+*.

Para crecer —también para no desaparecer— la única alternativa de la Prensa es la transformación hasta alcanzar un adecuado punto de madurez digital

Dos requisitos deben darse para que la transformación digital sea un éxito: la implicación de directivos y ejecutivos y un fuerte enfoque del proceso en las personas, la cultura y el diseño de la organización necesarios para el nuevo estado digital.

Obviamente, la madurez tecnológica es un componente clave de la madurez digital, pero los vectores fundamentales son la estructura organizativa y la visión cultural de la institución. Es decir, el motor del cambio hacia la digitalización es la estrategia.

## 9. Referencias bibliográficas y fuentes documentales

- AIMC (2018): *EGM resumen general*, octubre 2017- mayo 2018. Madrid: AIMC. Recuperado en: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/06/resumegm218.pdf>
- Alonso González, M<sup>a</sup> de los Ángeles (2006): *Un acercamiento a 'Abc de Sevilla' y su proyecto 2000*. (Tesis doctoral). Facultad de Comunicación de la Universidad Sevilla.
- Álvarez Marcos, José (1997): (Tesis doctoral) *Una experiencia de periodismo cibernético. Diario Expo 92*. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla.
- Álvarez Marcos, José (1999): *Tecnologías para la Información Periodística*. Sevilla: Mad.
- Álvarez Marcos, José (2010): *Tecnología de la Información Escrita*. Asignaturas en la Red. Universidad de Sevilla.
- Álvarez Marcos, José (2017): Las formas de la información. El diseño de los géneros periodísticos en los diarios impresos (pp. 63-80). En Fernández Barrero, A. coord. *Escribir con estética visual, diseñar con contenido: de cómo la diagramación condiciona los textos periodísticos*. Madrid: Fragua.
- Boczkowsky, Pablo J (2004): *Digitizing the news*. Massachussets: The MIT Press.
- Capelo Hernández, Manuel (2015): *Convergencia o integración de las redacciones de papel y digital. El caso del Grupo Vocento en Andalucía*. (Tesis doctoral). Facultad de Comunicación de la Universidad Sevilla.
- Caro González, F.J. (2002): *Cambio en innovación en la empresa informativa*. Universidad de Sevilla.
- Cerezo, Pepe (2017): *White paper: el auge de los modelos de pago*. Madrid: Evoca. Retrieved from: <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-04-paywalls.pdf>.
- Coller, X. (2000): Estudio de casos. (Cuadernos metodológicos, 30). Madrid: CIS.
- Cornia, A, Sehl, A & Nielsen, R K (2017): *Pay models in European News*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/pay-models-european-news>
- Díaz Nosty, Bernardo. (2017): *Diez años que cambiaron los medios: 2007-2017*. Madrid: Ariel
- Escolar, Arsenio (2006, 14 November): “La refundación de 20 minutos. Paren las máquinas”. *20 minutos* [Blog]. Retrieved from <https://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos/>
- Fidler, Roger (1998): *Mediamorfosis. Comprender los nuevos medios*. Buenos Aires: Garnica.
- Gómez, Ana María (2017): “Los 4 niveles de madurez de la transformación digital, ¿en cuál está tu compañía?”. In *Blog Tecnología para Negocio*. Retrieved from: <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/los-4-niveles-madurez-la-transformacion-digital-esta-compania/>

Gill Martin & Van Boskirk, Shar (2016): “The Digital Maturity Model 4.0”. In *Forrester.com*. Retrieved from: <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>

González Alba, J A (2017): “Lecciones de periodismo de Martin Baron”. In *Medium.com*. Retrieved from: <https://medium.com/journalismfirst/lecciones-de-periodismo-de-martin-baron-a410c9ff7064>

Grandon Gill, T. (2011): *Informing with the Case Method*. Santa Rosa (CA): Informing Science Press.

Hyatt, Linda; Hyatt, Blaine; y Hyatt, James (2007): “Effective Leadership Through Emotional Maturity”. In *Academic Leadership: The Online Journal*. Vol. 5. Retrieved from <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=alj>

Jenkins, Henry (2006): *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Jiménez Carreira (2016): El uso de Internet en las diócesis andaluzas. (PhD thesis). Universidad de Sevilla. Retrieved from: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/39455>

Kane, Gerald C (2017): “Digital Maturity, Not Digital Transformation”. In *MIT Sloan Review*. 4 April. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>

Kane, GC; Palmer, D; Phillips, AN; Kiron, D; & Buckley, N (2017): *Achieving Digital Maturity Adapting Your Company to a Changing World*. MIT Sloan Review & Deloitte. Retrieved from: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/technology/za\\_DUP\\_Achieving-digital-maturity.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/technology/za_DUP_Achieving-digital-maturity.pdf)

López García, Xosé & Pereira Fariña, Xosé (Coords.) (2010): *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Universidad Santiago de Compostela.

Lorenzo Ochoa, Oswaldo. (2016): “Modelos de Madurez Digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos?” In *Boletín de Estudios Económicos*. LXXI, nº 219. Pp. 573-590. Deusto Business Alumni. Retrieved from: [https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin\\_219](https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin_219)

Lorenzo Ochoa, Oswaldo. (2017): Modelos de Madurez Digital. In *LinkedIn*, 22 June. Retrieved from: <https://es.linkedin.com/pulse/modelos-de-madurez-digital-en-qu%C3%A9-consisten-y-podemos-oswaldo-lorenzo>

Luque Rodríguez, Joaquín (2010): *Discurso con motivo de la investidura de Umberto Eco como Doctor Honoris Causa*. Universidad de Sevilla. Retrieved from: <http://iniciativasevillaabierta.es/wp-content/uploads/2010/02/Discurso-del-Rector-sobre-Umberto-Eco.pdf>.

McArdle Megan (2018): “A Farewell to Free Journalism”. In *Medium*, 5 April. Retrieved from: <https://medium.com/thewashingtonpost/a-farewell-to-free-journalism-4338746dacec>

Madurez (2018): *Diccionario de la Lengua Española* [online]. DRAE. Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=NrIIJbt>.

Mair, J; Clark, T & Fowler N (Eds) (2016): *Last Words? How Can Journalism Survive the Decline of Print?* Bury St. Edmunds: Abramis.

Martín Barbero, Jesús (2008): “Diversidad cultural y convergencia digital”. In *I/C. Revista Científica de Información y Comunicación* (pp. 12-25). No. 5. Facultad de Comunicación Universidad de Sevilla.

Nafría, Ismael (2017): *La reinención de The New York Times*. Austin (Texas): Knight Center for Journalism in the Americas.

Negroponte, Nicholas (1995): *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B.

Palacios, Marcos & Díaz Noci, Javier (Eds.) (2009): *Ciberperiodismo: métodos de investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada* [online]. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Palacios González, Jesús (2011): *Paradojas del desarrollo humano*. Sevilla: EUS.

Pérez Cortés, Manuel (2017): *La convergencia mediática en la prensa local sevillana* (Bachelor's thesis). Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla.

Pérez Cuadrado, Pedro (2008): “La evolución del código cromático de las portadas de ABC, 1936-1939”, in *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, pp. 174-188, La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Retrieved from:  
[http://www.ull.es/publicaciones/Latina/2008/16\\_22\\_URJC/Pedro\\_Perez\\_Cuadrado.html](http://www.ull.es/publicaciones/Latina/2008/16_22_URJC/Pedro_Perez_Cuadrado.html).

Rost, Alejandro; Bernardi, María Teresa; & Bergero, Fabián (2016): *Periodismo Transmedia. La narración distribuida de la noticia*. Universidad Nacional del Comahue: Publifadecs.

Salaverría, R. (2017a, 7 April): “Luces y sombras de dos décadas de medios digitales en Iberoamérica”. Conferencia de clausura del *II Congreso Internacional de Comunicación y Pensamiento*. Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación. Retrieved from:  
<https://www.youtube.com/watch?v=fgJf917VbTA&feature=youtu.be>.

Salaverría Aliaga, R; Martínez-Costa Pérez, M P & Breiner, J. (2018): “Mapa de los cibermedios de España en 2018: análisis cuantitativo”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp.1034-1053.  
<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1295/54es.html>. DOI: 10.4185/RLCS-2018-1295

Sambrook, Richard (2017): “Stop Press? Last words on the future of newspapers”. In *Independent*. 3 February. Retrieved from: <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/stop-press-last-words-on-the-future-of-newspapers-a7558006.html>.

Scolari, Carlos A (2009): “Alrededor de la(s) Convergencia(s): Conversaciones Teóricas, Divergencias Conceptuales y transformaciones en el ecosistema de medios”. *Signo y Pensamiento* (pp. 44-45). No. 54. Retrieved from  
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4527>

Scott, Ben (2005): “A Contemporary History of Digital Journalism”. In *Television & New Media*; 6 (pp. 89-126). DOI: 10.1177/1527476403255824. Retrieved from:  
<http://tvn.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/1/89>.

Simons, Helen (2011): *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Morata.

Stake R.E. (2005): *Investigación con estudios de casos*. V edición. Madrid: Morata.

Vara Miguel, A. (2014): Tendencias en el cobro por contenidos digitales. In Asociación de Editores Españoles (Eds.). *Libro Blanco de la prensa diaria 2014* (pp. 179-190). Madrid: AEDE.

Vocento Media Lab (2017): “¿Oyes hablar mucho de la estrategia digital del *The Washington Post*? Aquí te la resumimos”. In *Medium*. Retrieved from: <https://medium.com/@VocentoLab/oyes-hablar-mucho-de-la-estrategia-digital-del-washington-post-aqu%C3%AD-te-la-resumimos-3b9283a3879>.

ABC.es (2009): *ABC.es lanza la primera aplicación para Google de un medio en España*. 18 May 2009. Retrieved from: [https://www.Abc.es/hemeroteca/historico-18-05-2009/Abc/Nacional/Abces-lanza-la-primera-aplicacion-para-google-phone-de-un-medio-en-espa%C3%B1a\\_92979654365.html](https://www.Abc.es/hemeroteca/historico-18-05-2009/Abc/Nacional/Abces-lanza-la-primera-aplicacion-para-google-phone-de-un-medio-en-espa%C3%B1a_92979654365.html)

Vocento (2018): *Presentación Corporativa*. Retrieved from: <http://www.vocento.com/vocentocom/wp-content/uploads/sites/5/2018/05/Presentaci%C3%B3n-corporativa-def.pdf>

Webb, Amy (2018): *2018 Tech Trends for Journalism and Media*. Future Today Institute. Retrieved from: <https://futuretodayinstitute.com/2018-tech-trends-for-journalism-and-media/>

Yin, R.K (1998): *Case study research. Design and methods*. Newbury Park (CA): Sage Publications.

Zerfass, A; Tench, R; Verhoeven, P; Verčič, D. & Moreno, A (2018): *European Communication Monitor*. Brussels: EAC.

---

### Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia

J Álvarez Marcos, M Capelo Hernández, J I Álvarez Ortiz (2019): “La madurez digital de la Prensa española. Estudio de caso”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 499 a 520.  
<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1342/25es.html>  
DOI: [10.4185/RLCS-2019-1342-25](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1342-25)

### - En el interior de un texto:

J Álvarez Marcos, M Capelo Hernández, J I Álvarez Ortiz (2019: 499 a 520) ...

o

...J Álvarez Marcos *et al*, 2019 (499 a 520) ...

Artículo recibido el 26 de octubre de 2018. Aceptado el 7 de febrero.  
Publicado el 14 de febrero de 2019