

Ana Segura Anaya

El modelo de negocio de la  
información en Internet: Análisis  
prospectivo de la evolución del  
sector periodístico en un mercado  
convergente

Departamento

Ciencias de la Documentación e Historia de la  
Ciencia

Director/es

Marta Lazo, Carmen

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.

© Universidad de Zaragoza  
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606

Tesis Doctoral

EL MODELO DE NEGOCIO DE LA INFORMACIÓN  
EN INTERNET: ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA  
EVOLUCIÓN DEL SECTOR PERIODÍSTICO EN UN  
MERCADO CONVERGENTE

Autor

Ana Segura Anaya

Director/es

Marta Lazo, Carmen

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**

Ciencias de la Documentación e Historia de la Ciencia

2018





**Universidad  
Zaragoza**

**Tesis Doctoral**

**El modelo de negocio de la información en Internet:  
Análisis prospectivo de la evolución del sector  
periodístico en un mercado convergente**

**Doctoranda**

**Ana Segura Anaya**

**Directora**

**Dra. Carmen Marta Lazo**

Zaragoza, febrero 2018









## Agradecimientos

---

A mi madre, que insistió durante quince años para que terminara la tesis. Que sea una tesis distinta a la que empecé a los veintitantos no importa. Lo importante es llegar y haber disfrutado el viaje. Como siempre, mamá, tenías razón. Y te debo tanto...

A mi padre, la persona a la que más admiro y respeto en este mundo. Esto, como todo lo bueno que he hecho en esta vida, te lo debo a ti.

A Rafa, que me ha dado el tiempo y la tranquilidad para poder hacerlo. Que siempre está ahí para acompañarme en todos mis viajes. En este, también.

A Carmen, que con su fe en mí, su insistencia, su cariño y paciencia, ha hecho posible que esto sea una realidad y, lo más importante, que es una amiga de verdad y para siempre.

A los que creen en mí y siempre están ahí cuando los necesito. Siempre.

A todos los que de una forma u otra me habéis acompañado en el camino. A los amigos que ya han pasado por esto y me han prestado su apoyo y consejo, a los que lo han sufrido colateralmente y a los que están esperando para celebrarlo conmigo. Y sobre todo, a aquellos que, además, se han implicado y han participado activamente corrigiendo y opinando sobre más de 200 páginas.

Gracias a todos.

Zaragoza, Febrero 2018



## RESUMEN

El modelo de la comunicación vive un momento de crisis de especial trascendencia, motivado por la irrupción de Internet y los cambios que trae consigo en la producción, distribución y consumo de contenidos informativos. Este escenario de cambio se enmarca, además, en un contexto de crisis económica que amenaza el modelo de la comunicación vigente desde los inicios del periodismo. En la presente tesis doctoral investigamos, mediante la triangulación metodológica de datos de los principales informes nacionales e internacionales, las impresiones de los profesionales que analizamos cualitativamente a través de entrevistas en profundidad y el estudio cuantitativo mediante encuestas a los usuarios, si es posible un nuevo modelo de negocio de la comunicación en este mercado convergente. Las conclusiones nos permiten proyectar que el modelo que hará posible la pervivencia de los medios de comunicación en el entorno digital será, necesariamente, un modelo mixto que combine el pago por contenidos, la publicidad y las acciones especiales.

**Palabras clave:** Internet, comunicación digital, pago por contenidos informativos, modelo de negocio.

## ABSTRACT

The traditional communication model is experiencing a unique threat of crisis, caused by the irruption of the internet, and the changes that the internet brings. More specifically, the internet threatens the prior methods of editorial production, distribution, and the way in which informative content is consumed. This departure also poses the risk of a potential economic crisis, as it threatens the dominant communication model that has been in existence since the beginning of journalism. In this doctoral thesis, we will, through methodological triangulation of professional data, analyze some key points. We will look at many of the top national and international reports that are published. We will also review the impressions of professionals, analyzed qualitatively through in-depth interviews, as well as quantitative studies through user surveys. These can help us to determine the viability of a new communication model that can be successful in this convergent market. The conclusions of these studies will allow us to project that a communication model must utilize a mix of multiple services to remain successful in

the current digital environment. These include: payment for content, revenue from advertisers, and other special actions.

**Keywords:** Internet, digital communication, payment for information content, business model.

# ÍNDICE

Agradecimientos .....	5
Introducción .....	13
1. Justificación y diseño de la investigación .....	19
1.1. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación .....	21
1.2. Metodología .....	23
1.2.1. Fundamentos metodológicos .....	23
1.2.2. La investigación cualitativa .....	24
1.2.2.1. La entrevista en profundidad .....	25
1.2.2.2. La muestra: selección de entrevistados .....	28
1.2.2.3. Fases de la investigación .....	30
1.2.2.4. Diseño de la entrevista .....	30
1.2.2.5. Selección y contacto con los entrevistados .....	32
1.2.2.6. Trabajo de campo .....	32
1.2.2.7. Análisis comparativo y conclusiones .....	32
1.2.3. La investigación cuantitativa .....	35
1.2.3.1. La encuesta .....	35
1.2.3.2. La muestra .....	36
1.2.3.3. Fases y calendario de la investigación .....	39
1.2.3.4. Diseño de la encuesta .....	40
1.2.3.5. Trabajo de campo .....	41
1.2.3.6. Tratamiento de datos .....	41
2. Marco teórico .....	43
2.1. Estado de la cuestión. El nuevo modelo de la comunicación digital .....	45
2.1.1. Definición terminológica: Evolución del concepto <i>Convergencia digital</i> .....	46
2.1.2. Un modelo en crisis .....	48
2.1.2.1. Cambios empresariales: los procesos de concentración y el nacimiento de las microempresas periodísticas en Internet .....	49
2.1.2.2. La reorganización de los Recursos Humanos .....	56
2.1.2.3. Los nuevos perfiles profesionales .....	61
2.1.2.4. La producción de los contenidos: flujos de trabajo y nuevos actores sobre el escenario. ....	65
2.1.2.5. Los nuevos procesos y canales de distribución de contenidos .....	69
2.1.2.6. Cambio en los hábitos de consumo de la información. ....	78
2.2. En busca de un modelo de negocio en la información digital .....	83
2.2.1. La cadena de valor de la información .....	84

2.2.2.	La crisis del modelo publicitario .....	87
2.2.3.	Modelos de negocio en la prensa digital.....	95
2.2.3.1.	Pago Total. Muros cerrados .....	98
2.2.3.2.	Pago parcial o por niveles de consumo de contenidos del medio.....	101
2.2.3.3.	Micro pagos o contenido fraccionado.....	105
2.2.3.4.	Membresías.....	108
2.2.3.5.	Patrocinios y donaciones.....	110
2.2.3.6.	Micromecenazgos .....	110
2.2.3.7.	Paquetes combinados con otros servicios .....	111
2.2.4.	Algunas conclusiones sobre modelos de negocio .....	112
2.3.	El pago por contenidos.....	113
2.3.1.	Un nuevo escenario, un nuevo consumidor.....	113
2.3.2.	Pagar por contenidos informativos .....	118
2.3.3.	El valor añadido en la información .....	120
2.3.4.	Aproximación teórica al valor añadido percibido en los contenidos y servicios en Internet según el Marketing relacional .....	123
2.3.5.	Factores determinantes en el valor añadido en la información en Internet ..	124
<b>3.</b>	<b>Análisis de resultados cualitativos .....</b>	<b>129</b>
3.1.	La era de Internet en el mercado de la comunicación.....	131
3.1.1.	Las claves del valor añadido percibido .....	135
3.2.	Los modelos de negocio .....	143
3.2.1.	El pago por contenidos.....	144
3.2.2.	La publicidad.....	148
3.2.3.	Las fórmulas de <i>crowdfunding</i> o micromecenazgo .....	151
3.3.	La perspectiva de futuro: un modelo mixto.....	153
<b>4.</b>	<b>Análisis de resultados cuantitativos.....</b>	<b>157</b>
4.1.	Encuesta sobre consumo y pago por contenidos informativos en Internet..	159
4.1.1.	Diseño y composición de la muestra.....	159
4.2.	El consumo de contenidos informativos en Internet.....	160
4.2.1.	Dispositivos de acceso .....	163
4.2.2.	Fuentes de información preferidas .....	166
4.2.3.	Contenidos informativos demandados .....	168
4.3.	El pago por contenidos informativos en Internet .....	173
4.3.1.	La disposición al pago por contenidos.....	174
4.4.	Variables determinantes en el pago por contenidos informativos .....	180
4.4.1.	Motivaciones en el pago por contenidos informativos en internet.....	184
4.4.1.1.	Variable género .....	186
4.4.1.2.	Variable edad .....	187

4.4.1.3. Variable ingresos .....	190
4.4.2. Fórmulas de pago .....	195
4.5. El factor identitario: la fórmula del mecenazgo y la participación .....	199
<b>5. Discusión de los resultados .....</b>	<b>205</b>
5.1. Respuestas a las preguntas de investigación .....	208
5.1.1. Estructuras empresariales .....	208
5.1.2. Gestión de Recursos Humanos.....	209
5.1.3. Perfiles profesionales .....	209
5.1.4. Producción de contenidos.....	210
5.1.5. Distribución de contenidos.....	211
5.1.6. Hábitos de consumo de la información.....	212
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>221</b>
6.1. Análisis crítico de los resultados y validación de las hipótesis.....	223
6.1.1. El pago por contenidos informativos.....	225
6.1.2. Sostenibilidad del modelo de negocio en Internet .....	227
6.1.3. Un modelo mixto.....	228
6.2. Limitaciones de la investigación.....	230
6.3. Futuras líneas de investigación .....	231
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>233</b>
<b>Anexo 1. Cuadros, gráficas e ilustraciones.....</b>	<b>247</b>
<b>Anexo 2. Transcripción de las entrevistas.....</b>	<b>253</b>
<b>Anexo 3. Cuestionario de la encuesta.....</b>	<b>287</b>





El desarrollo de Internet ha cambiado de forma radical muchos de los ámbitos de nuestra vida cotidiana, entre otros, el acceso a la información. La Red ha roto las barreras temporales, espaciales y semánticas que hasta ahora definían el *modus operandi* de los distintos medios de comunicación. En la era de Internet, la radio se ve, la prensa incluye sonidos e imágenes en movimiento y la televisión ofrece la posibilidad de participar activamente en la emisión mediante un simple clic. Los tres medios tradicionales convergen en proyectos multiplataforma con un concepto integrador que compite directamente con plataformas que, ideadas en un principio como meras distribuidoras, ejercen de hecho el papel de editoras de contenidos. Hablamos, claro está, de las redes sociales, los buscadores y las grandes empresas de distribución comercial, conocido popularmente como GAFA (*Google, Amazon, Facebook y Apple*).

El desarrollo tecnológico es imparable y las posibilidades que trae consigo apenas comenzamos a imaginarlas. Sin embargo, el modelo de negocio que permitirá un desarrollo sostenible de los proyectos y sustituirá al histórico basado en la publicidad y la venta de ejemplares, es todavía una incógnita por despejar. Precisamente, tratar de arrojar luz sobre esta esta cuestión es el objeto de estudio de la presente tesis doctoral.

Los medios de comunicación y, en concreto, la prensa escrita, viven desde finales del siglo XX una situación de crisis económica y sistémica que anuncia el fin del modelo tal y como lo conocíamos y augura un futuro, que ya es presente, en Internet. Ante esta realidad, las empresas periodísticas buscan un modelo de financiación que les permita sobrevivir. La caída de los ingresos por publicidad, la necesidad de rejuvenecer, renovar y digitalizar las redacciones, la propia reconversión tecnológica de los procesos de producción de la información y la competencia de las plataformas y redes sociales que distribuyen contenidos informativos, muchas veces procedentes de fuentes que no reciben contraprestación económica, han puesto a las empresas de comunicación en una situación financiera compleja. A mejorar este escenario, no ayuda el contexto de “gratis total” con el que muchos consumidores se mueven por Internet. Y, así, nacen medios digitales con contenidos atractivos que mueren a los pocos meses por falta de viabilidad económica, mientras que los medios tradicionales que ya han migrado a Internet ensayan modelos de pago que, salvo limitadas excepciones, han sido un fracaso. Este fracaso, además, tiene con un alto coste, tanto económico como de imagen para la

marca, que sufre la pérdida en el camino de gran parte de sus lectores, oyentes o espectadores.

Entretanto, Internet ha abierto un nuevo mundo de posibilidades a los ciudadanos, modificando irremediabilmente la forma de acceder a la información. El consumidor del siglo XXI tiene a su disposición un catálogo infinito de contenidos que se renuevan constantemente y para los que no existen cierres de edición ni festivos, que son altamente especializados, a los que en gran medida se accede gratuitamente, donde, cuando y como quiere gracias a los soportes de movilidad, que cada vez son más accesibles y cómodos. Este mismo consumidor que antes era, salvo excepciones, agente pasivo receptor del mensaje, es ahora parte activa que comenta, publica, comparte y, en ocasiones, incluso condiciona los temas y su tratamiento como nunca antes lo había hecho.

El escenario jamás había sido tan apasionante, por la multidireccionalidad que siguen los mensajes, fruto de los intercambios en masa y de la posible viralidad de los contenidos. Desde el punto de vista de la investigación científica, nos permite abordar un tema sin duda relevante, de plena actualidad e interés general, puesto que de la situación que hemos descrito están derivando circunstancias como la contaminación informativa, el auge de las noticias falsas o la depreciación del valor de la información, con las consecuencias que esto puede tener en la sociedad del futuro.

De la evolución del modelo económico que permita sostener la producción en los medios de comunicación, depende que los ciudadanos podamos acceder a una información creíble, con garantías, de fuentes contrastadas, que nos permita crecer como individuos y como sociedad. Entendemos, por lo tanto, que la investigación que proponemos no es solo interesante desde el punto de vista académico, sino que es un campo de estudio con impacto transferible también para los periodistas, las empresas informativas y los propios consumidores de información, los ciudadanos.

A partir del escenario descrito, nos planteamos en torno a esta investigación las siguientes preguntas: ¿En un contexto de cambio vertiginoso como el que nos encontramos, es posible garantizar una información veraz y de calidad en Internet para los ciudadanos? ¿Están los medios tradicionales aprovechando todas las posibilidades o la brecha entre ellos y los “nativos digitales” es cada vez mayor? ¿Podemos determinar cuál es el papel que jugarán en un futuro próximo los GAFAs en el escenario de la comunicación? ¿Cómo afecta esta situación de cambio e inestabilidad al ciudadano? ¿Qué función tiene este mismo ciudadano en todo este proceso, si, mayoritariamente, se muestra reacio a pagar por los contenidos? ¿Es

posible trasladar y mantener el modelo clásico de medios sostenidos mediante la publicidad a Internet, o necesariamente se imponen los modelos de pago? ¿Qué hace que el consumidor esté dispuesto a pagar por un contenido que de un modo u otro, tarde o temprano, posiblemente pueda encontrar en otro lugar de la Red? ¿Son realmente determinantes conceptos como exclusividad, personalización, valor de marca o precio justo cuando hablamos de contenidos informativos? ¿Puede el modelo de calidad, exclusividad y diferenciación que funciona en el caso de la televisión bajo demanda aplicarse a la información de actualidad? ¿Cuál va a ser el papel de las Redes Sociales y el acceso a datos de los usuarios en todo esto?

Desde este punto de partida, y con el objetivo de encontrar posibles respuestas a las preguntas planteadas, nuestra investigación propone, desde un enfoque novedoso, confrontar los puntos de vista de los dos actores principales en esta historia: los medios de comunicación y empresas informativas y los propios consumidores. Para conseguir nuestro objetivo, analizamos las opiniones de ambos y abordamos el problema del modelo económico que permita sostener los medios de comunicación en Internet, a través de la triangulación con dos metodologías complementarias, cualitativa y cuantitativa. En primer lugar, el análisis de los principales informes de organismos e instituciones de referencia en el sector de la comunicación. En segundo lugar, entrevistas semiestructuradas procesadas mediante el *software* de tratamiento de contenidos ATLAS.TI a profesionales que, desde puestos directivos, participan activamente en el mercado de la comunicación digital y, finalmente, una encuesta a una amplia muestra de usuarios de Internet que consumen contenidos informativos.

Respecto a las entrevistas en profundidad, se han realizado a un panel de siete expertos en distintas áreas profesionales (gestión empresarial, contenidos, marketing, desarrollo de producto) y medios de comunicación (prensa, radio, televisión, agencias de noticias), dado que nuestra intención es ofrecer una visión panorámica global y lo más amplia posible de la situación de un mercado muy complejo y en pleno proceso de transformación, así como apuntar posibles modelos de futuro.

De esta forma, hemos contado con expertos y directivos de empresas de prensa, radio y televisión digital, referentes en marketing de la comunicación y representantes de organismos nacionales e internacionales vinculados al tema que nos ocupa. Sus impresiones y las conclusiones que de ellas extraemos han servido para diseñar la encuesta, que se ha realizado a una muestra aleatoria no probabilística de 764 usuarios de Internet, de acuerdo a variables extraídas de los datos del CIS y con un índice de confianza del 95%. Esta investigación cualitativa nos

permite conocer la percepción de los usuarios sobre las variables determinantes en el modelo de la comunicación digital apuntadas por los expertos.

Previamente, hemos trazado un amplio estado de la cuestión que se apoya no solo en la revisión de la literatura científica existente, sino en datos muy recientes de informes profesionales e investigaciones internacionales sobre la evolución del mercado de la publicidad, el desarrollo, uso e implantación de Internet y los perfiles de consumo de los lectores/espectadores/internautas.

El problema fundamental de investigación que se plantea en esta tesis doctoral, a modo de interrogante y al que pretendemos dar respuesta, lo concretamos en tres cuestiones:

1. ¿Cuáles son las variables que determinan la disposición al pago por contenidos informativos?
2. ¿Por qué contenidos o servicios informativos en Internet están los consumidores dispuestos a pagar?
3. ¿Cuál es el modelo de negocio que permitirá la supervivencia y el desarrollo de los medios digitales?

El trabajo que presentamos se estructura en siete epígrafes. El primero, tras esta introducción, se dedica a exponer los objetivos y la justificación de la metodología elegida, la entrevista semiestructurada y la encuesta, adecuadas para una propuesta de trabajo descriptivo como el que se presenta. En el siguiente capítulo se analiza el estado de la cuestión del mercado de la comunicación a través de fuentes bibliográficas y datos obtenidos de informes profesionales de instituciones y empresas mundialmente reconocidas. En el análisis de la crisis del modelo, se ahonda en modelos de gestión, recursos humanos, producción, distribución y consumo, al tiempo que se describen con detalle los modelos de negocio implementados hasta la fecha en el mercado de la comunicación digital. A continuación, se presenta el marco teórico que avala la propuesta de investigación sobre el pago por contenidos con una especial atención al concepto de valor añadido percibido y los factores que lo determinan. En el tercer capítulo, se analizan los resultados de la investigación cualitativa, obtenidos de las entrevistas semiestructuradas tratadas mediante el *software* de análisis semántico ATLAS.TI. El cuarto capítulo está dedicado al análisis cuantitativo de los datos aportados por la encuesta realizada a una muestra representativa de 764 individuos. Los últimos capítulos sirven para presentar resultados, exponer las conclusiones, apuntar las limitaciones del presente trabajo y plantear propuestas para futuras ampliaciones de

las mismas y nuevas líneas de investigación. El presente documento se cierra con las referencias bibliográficas y la transcripción de las entrevistas realizadas, así como los anexos que recogen otros contenidos complementarios.

Para concluir queremos destacar que esta tesis doctoral es solo un paso más en un proyecto de investigación que, por la propia naturaleza de lo investigado requiere un seguimiento exhaustivo de los cambios y novedades que se vayan produciendo, lo que sin duda resultará tan apasionante como lo ha sido, desde el punto de vista académico y también profesional, este proyecto.



## **1. Justificación y diseño de la investigación**

---





## 1.1. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación

El trabajo que presentamos diferencia tres niveles. En primer lugar, el objetivo es describir con datos actualizados de fuentes directas e indirectas la situación de crisis que atraviesa el mercado de la comunicación y los distintos modelos de negocio e iniciativas innovadoras que se ensayan en los medios digitales de hoy. Además, en un segundo nivel, se pretende determinar, mediante la triangulación de los resultados obtenidos en una serie de entrevistas semiestructuradas con profesionales relevantes de distintos perfiles y encuestas a consumidores de información en Internet, el valor añadido percibido por los consumidores en posibles variables que serían determinantes en la disposición al pago por contenidos en los usuarios de información en Internet. Finalmente, en tercer lugar, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados sobre el valor añadido percibido por los consumidores y las respuestas otorgadas por éstos a través de una encuesta, el objetivo es presentar una posible proyección sobre las iniciativas empresariales y modelos de negocio que hagan viable el modelo de la información en Internet en un futuro inmediato.

Para conseguirlo, utilizaremos una combinación de metodología cuantitativa y cualitativa, definida por Flick (2009) como “triangulación metodológica”. Flick entiende que la triangulación debe producir conocimiento en diferentes niveles mediante el uso de distintos métodos y aproximaciones teóricas. De esta forma, se ha revisado pormenorizadamente la literatura existente, así como los informes profesionales más relevantes del sector y se ha realizado un seguimiento de las webs especializadas en medios digitales para establecer un marco del estado de la cuestión. En una segunda fase, se han realizado siete entrevistas en profundidad a profesionales vinculados al mundo de la comunicación digital con distintos perfiles profesionales para analizar el impacto de Internet en los medios, los modelos de negocio ensayados hasta el momento, las variables determinantes en la percepción del valor añadido por parte de los consumidores en el pago por contenidos y los posibles modelos de negocio de futuro.

En tercer lugar, se ha realizado una encuesta a una muestra representativa de 764 usuarios de Internet para determinar el consumo de contenidos informativos digitales y la percepción que los usuarios tienen sobre los variables determinantes del valor añadido en el pago por contenidos.

De acuerdo a los objetivos perseguidos, las preguntas de investigación que planteamos al iniciar este trabajo son:

**1. ¿Cuál es el principal valor añadido percibido por los consumidores de contenidos informativos en Internet en medios con una estrategia de pago por contenido?**

Esta cuestión implica la investigación de los factores que generan un valor añadido que pueda motivar a los consumidores a pagar por contenidos informativos en Internet, así como la investigación detallada de la incidencia que variables como la exclusividad, la calidad del contenido, la accesibilidad, la percepción de un pago justo, o el valor de la marca tienen para el usuario de los medios digitales.

**2. ¿Existe un modelo de negocio sostenible en el mercado de la comunicación digital?**

Esta pregunta implica tanto a los consumidores de información como a los directivos de las empresas en cuanto ahonda en un posible modelo económico que haga sostenible el mercado de la comunicación en Internet en un escenario en el que los consumidores acceden a gran parte de los contenidos de forma gratuita y el mercado publicitario se reinventa. Se pretende analizar si los profesionales plantean como viable seguir apostando por muros de pago, si la publicidad sigue siendo para algunos el único camino posible o si se contempla la posibilidad de empezar a ensayar nuevos modelos de negocio que apelen a la vinculación con la marca, apuesten por la calidad y diferenciación o incluyan vías alternativas y complementarias como las ventas de otro tipo de productos y servicios.

**3. ¿Cómo pueden los medios digitales generar ingresos en un futuro próximo?**

La tercera pregunta de la investigación mira hacia el futuro inmediato y plantea posibles modelos de negocio que permitan la supervivencia y desarrollo del mercado de la comunicación en un momento de evolución hacia la convergencia digital.

A continuación, formulamos nuestras hipótesis de partida:

**HIPOTESIS 1 (H1):** Los usuarios están dispuestos a pagar si la información es de calidad, diferenciada, exclusiva y de fácil acceso.

**HIPOTESIS 2 (H2):** Un medio con una estructura de costes ajustada, que apueste por contenidos de calidad, diferenciados del resto y que los venda a un precio razonable, podría desarrollar un modelo de negocio sostenible.

**HIPOTESIS 3 (H3):** En el mercado actual, tiene más posibilidades de ser sostenible un medio si apuesta por un modelo de negocio mixto, que combine la publicidad, un muro de pago flexible, buenas ofertas económicas de suscripción y contenidos y servicios exclusivos y complementarios.

## 1.2. Metodología

### 1.2.1. Fundamentos metodológicos

La presente investigación pretende analizar el problema de la búsqueda de un modelo económico que permita sostener los medios de comunicación en Internet a través de una triple metodología. Por un lado, el análisis en profundidad de la situación actual en un escenario en crisis, mediante la revisión pormenorizada de los datos de los principales estudios académicos y profesionales que anualmente se publican y que arrojan datos sobre el mercado de la comunicación, el consumo de información y los cambios en los usos tecnológicos derivados de la innovación y la transformación de una sociedad cada vez más conectada. En segundo lugar, desde un enfoque poco habitual en los trabajos académicos, pretendemos acercarnos a la percepción que, sobre la situación actual y la evolución de futuro, tienen los profesionales que desde puestos directivos participan activamente en el mercado de la comunicación digital.

Para ello, se ha elegido un panel de siete expertos en distintas áreas profesionales (gestión empresarial, contenidos, marketing, desarrollo de producto) y medios (prensa, radio, televisión, agencias de noticias) que podían dar una visión global de la situación de un mercado muy complejo y en pleno proceso de transformación, así como apuntar posibles modelos de futuro. Los sujetos seleccionados fueron sometidos a una entrevista en profundidad, presencial o telefónica, con un formato semiestructurado, que recogiera los puntos clave de la investigación pero que, al mismo tiempo, diera opción de incorporar nuevas variables o propuestas.

Las entrevistas se procesaron mediante el *software* de tratamiento de contenidos ATLAS.TI. En la tercera fase de la investigación, se confrontan los resultados de la investigación con los usuarios, a través de una encuesta realizada a una muestra representativa de 764 consumidores de información en Internet. De esta forma, empleamos una doble metodología, cualitativa y cuantitativa, de manera triangular (Flick, 2009), para ampliar, completar y, sobre todo, comparar los resultados, e intentar así arrojar algo de luz sobre el problema de investigación planteado.

### 1.2.2. La investigación cualitativa

La metodología cualitativa en la investigación social tiene como finalidad diagnosticar, describir e interpretar las cualidades de un fenómeno bajo un prisma de análisis en profundidad. López y Sandoval (2006), que entienden los métodos cualitativos como un recurso del primer nivel de acercamiento a la realidad, definen la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Sierra-Bravo (2003) entiende que las tres primeras etapas del método científico, observación, clasificación y análisis tienen un marcado carácter cuantitativo, mientras la metodología cualitativa, pretende la “observación del lenguaje natural”. Fraenkel y Wallen (1993) establecen cinco características principales de la metodología cualitativa:

1. El contexto donde se desarrolla la situación analizada es la fuente directa y primaria.
2. La recogida de los datos se realiza de forma verbal y se basa en el análisis de los discursos de los sujetos objeto de la investigación.
3. Los investigadores profundizan en el resultado, pero también en el propio proceso.
4. El análisis de los datos se lleva a cabo, en gran medida, de forma inductiva.
5. Se otorga especial relevancia a lo que los sujetos piensan y a la interpretación que hacen del asunto investigado.

Los mismos autores entienden que el proceso de investigación presenta notables diferencias entre la metodología cualitativa y la cuantitativa, en cuanto la

primera no se restringe a variables específicas y el asunto se reformula conforme avanza la investigación. Lo mismo ocurre con las hipótesis, que pueden aparecer, modificarse o descartarse durante el proceso. Además, un estudio cualitativo selecciona la muestra en función de los propósitos específicos de la investigación, frente a una investigación cuantitativa que lo hace de forma aleatoria. Finalmente, los datos se recogen a lo largo de todo el proceso y no solo al final y lo mismo ocurre con las conclusiones, que se van extrayendo a medida que se interpretan los discursos. Quintana y Montgomery (2006) establecen las siguientes fases en una investigación cualitativa:

1. Formulación o comienzo de la investigación, en el que se plantean las preguntas de investigación y se justifican los motivos de la misma.
2. Diseño o preparación del plan de investigación, especialmente dónde se realizará la misma, cómo y cuándo.
3. Ejecución o desarrollo de la investigación mediante las técnicas elegidas para llevarla a cabo. Según Quintana (1996), implica cuatro acciones: el acceso a la recogida de datos, el registro de los mismos, el diseño inicial y posibles ajustes y el análisis progresivo de los datos durante el propio desarrollo de la investigación.
4. El cierre o sistematización de los resultados de trabajo, que permita una estructuración de los hallazgos para concluir con los más destacados en el cierre final.

#### **1.2.2.1. La entrevista en profundidad**

La entrevista en profundidad, metodología cualitativa que hemos considerado la más idónea para esta fase de nuestra investigación, se define como una conversación que tiene como propósito conseguir información que apoye un tema determinado (Berg, 2004).

Algunos autores (Carson y Perry, 2001; Strauss y Corbin, 1998) entienden que la entrevista en profundidad puede considerarse como la mayor fuente de información entre los estudios cualitativos, lo que apoya la utilidad de esta técnica para este tipo de trabajo. Corbetta (2007) define la entrevista cualitativa como “una conversación provocada por el entrevistador, realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación, en un número considerable, que tiene una

finalidad de tipo cognitivo, guiada por el entrevistador con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado". López y Sandoval (2006) entienden que la entrevista cumple tres funciones básicas en la investigación científica: Obtener información de individuos y grupos, facilitar la recogida de información e influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo.

Respecto a las ventajas, destacan su condición verbal, que hace que la información que el entrevistador obtiene sea mayor que con un cuestionario escrito, no solo por la riqueza del lenguaje sino por los gestos, el tono de voz o los cambios en el mismo que ofrecen un segundo plano de información. Por otra parte, subrayan la flexibilidad de la entrevista y la capacidad de adaptarse a cualquier situación. En cuanto a desventajas, apuntan las propias limitaciones de la expresión oral, la dificultad para procesar la información, el riesgo de que el entrevistado mienta, deforme o exagere las respuestas o simplemente que se sienta cohibido ante el entrevistador y se inhiba.

Debido a la amplitud del tema tratado y a la oportunidad que suponía el perfil de los entrevistados, considerados fuentes de información de primera mano sobre temas de plena actualidad e incluso información privilegiada, por su pertenencia a equipos directivos de empresas punteras en el sector de la comunicación, se optó por una entrevista no estandarizada.

Corbetta (2007) destaca que en este formato de entrevista el entrevistador no plantea preguntas formuladas de antemano, sino que cuenta con un guion que contiene los temas que deberá tratar a lo largo de la entrevista, por lo que las preguntas están predeterminadas en lo que se refiere al contenido, pero no a la forma. Por lo tanto, a partir de una estructura mínima y flexible, la conversación fluía de forma natural. Entendemos, pues, que este modelo podía aportar más información que el que se obtendría de entrevistas estandarizadas, más rígidas y descriptivas.

El uso de un mínimo guion y una estructura de preguntas muy abiertas vinieron determinados, además, por la necesidad de no obviar asuntos que se consideraron como importantes en la investigación, por lo que el modelo de entrevista semiestructurada permitía la flexibilidad necesaria para dejar la puerta abierta a nuevos temas o enfoques novedosos que surgieran de la conversación al tiempo que garantizaba que toda la información buscada era abordada en algún momento de la conversación.

De acuerdo a la propuesta de Kvale (2011), las entrevistas se diseñaron teniendo en cuenta el análisis que de ellas iba a realizarse. Entre las tres grandes tipologías de análisis propuestas por Kvale, centradas en el significado, el lenguaje y el “análisis bricolaje”, optamos por el análisis de significado, entendiendo como tal la condensación del significado, la categorización del mismo y la interpretación. No se trata tan solo de una estructuración de los contenidos, sino de ahondar en interpretaciones más profundas y críticas del texto. En este sentido y tal y como reseñan Miles y Huberman (1994), hemos pretendido detectar patrones, agruparlos, establecer contrastes y comparaciones y advertir variables.

Con el fin de que el texto fuera más accesible y el mensaje final fácilmente comprensible, entendimos que era necesario completar el análisis de significado con un análisis como bricolaje y reflexión teórica y así, además de presentar tablas o categorizaciones de las que hablaremos a continuación, los hallazgos se presentarán en el capítulo siguiente con un formato de texto interpretativo continuo, con los pasajes de las entrevistas intercalados y, por tanto, una secuencia que nos conduce al concepto de “cooperación artificial” (Kvale, 2011)

Las entrevistas se realizaron a un panel de siete personas del ámbito de la empresa de comunicación pública y privada y que fueron seleccionadas a partir de dos principios: la pertenencia y la adecuación. Por pertenencia, entendemos la selección de aquellos participantes, en este caso entrevistados, que pueden aportar mayor y mejor información en el proceso de investigación. Al hablar de adecuación, nos referimos a que la muestra sea lo suficientemente diversa como para permitirnos desarrollar una descripción del fenómeno lo más amplia, completa y exhaustiva posible, de manera que cuanto más variado sea el perfil de los entrevistados, más puntos de vista y percepciones sobre el problema podremos conseguir. Es por esto que a la hora de diseñar la investigación hemos incluido en nuestro panel a representantes de todos los medios (radio, televisión, prensa y agencias de comunicación), distintos perfiles profesionales (periodistas, directivos, consultores externos y expertos en marketing) y con diferentes áreas de responsabilidad (gestión, edición y desarrollo tecnológico).

Una vez realizadas las entrevistas, cuya transcripción se incluye en el Anexo 1 de este trabajo, se procesaron mediante el *software* ATLAS.TI, en concreto la versión 0.7. Se trata de un *software* diseñado por la Universidad Técnica de Berlín en el marco del proyecto ATLAS (1989-1992) para facilitar el análisis de datos cualitativos en trabajos de investigación en ciencias humanas y sociales. La herramienta procesa los formatos más comunes de texto, datos, audio y video y ofrece la posibilidad de

organizar la información y establecer relaciones entre ella. La primera versión comercial aparece en 1993 y la más reciente, la que se ha utilizado, en 2013, en su versión en español.

Los resultados obtenidos en la primera fase de la investigación han servido para diseñar la encuesta que, a través de la plataforma *Survey Monkey*, se ha distribuido a una muestra representativa de 764 individuos con un índice de respuesta y finalización de la encuesta del 100%.

#### **1.2.2.2. La muestra: selección de entrevistados**

La muestra se compone de un total de siete entrevistas semiestructuradas a profesionales en activo del mundo de la comunicación, el marketing y la prensa digital. Hemos considerado interesante ir más allá de los directores de los medios e incorporar otros perfiles profesionales que pudieran aportar una visión lo más amplia posible del proceso de la comunicación digital, que trascienda los propios contenidos periodísticos. Entendemos que el problema de la monetización de contenidos en Internet y el desarrollo de un modelo de negocio trasciende a un área determinada de cada organización e implica, necesariamente, a productores de contenidos, tanto en prensa, radio o televisión, a gestores, responsables de marketing, expertos comerciales, desarrolladores de sistemas, etc..

Por lo tanto, se trató de elegir entrevistados de reconocido prestigio en su campo profesional, que hubieran realizado aportaciones relevantes (bien por haber sido pioneros, por su trayectoria profesional o por su profundo conocimiento del medio), y que ofrecieran una mayor oportunidad de aprendizaje y una visión global y lo más profunda posible del problema analizado. Los perfiles, que aparecen reseñados en el CUADRO 1, son los siguientes:

**PERFIL 1.** Directivos de medios de comunicación (prensa, radio o TV) con experiencia en desarrollos digitales, que hayan participado activamente en la creación de nuevas propuestas de comunicación digital o en la transformación de medios convencionales a digitales.

**PERFIL 2.** Directivos de asociaciones profesionales vinculadas a la comunicación digital, como AERO (Asociación Española de Radio On Line), Online Publishers Association Europe, Agrupación de Medios Digitales de España, AEEPP (Asociación Española de Publicaciones Periódicas), etc.



**PERFIL 3.** Periodistas *free-lance*, autónomos y emprendedores que hayan creado en Internet un medio digital como iniciativa de autoempleo. Según los datos de la Asociación de la Prensa de Madrid en su Libro Blanco de la Prensa 2015, desde el 1 de enero de 2008 al 25 de mayo de 2015, se han creado en España 451 medios digitales.

**PERFIL 4.** Expertos en marketing que aporten una visión económica del problema que planteamos.

**Cuadro 1. Panel de profesionales entrevistados**

NOMBRE	SECTOR	EMPRESA o ENTIDAD	PUESTO	FECHA	LUGAR	DURACION
ENTREVISTADO 1	PERFIL 2. Radio digital	AERO. Asociación Española de Radio On Line	Miembro de la Junta Directiva. Profesional con más de 30 años de experiencia en radio.	12.05.2015	Madrid	41'52"
ENTREVISTADO 2	PERFIL 3. Prensa Digital	Administración Pública. Gobierno de Aragón	Periodista. Cargo público en ámbito tecnológico. Experiencia como emprendedor	01.06.2015	Zaragoza	32'
ENTREVISTADO 3	PERFIL 4 Marketing	Factor I_D Consultoría en Marketing Digital	Experto en marketing digital. Consultor externo en empresas de primer nivel	28.07.2015	Zaragoza	34'41"
ENTREVISTADO 4	PERFIL 1. Television	Arait Multimedia S.A.	Experto en televisión, con amplia experiencia en desarrollo de producto y nuevos formatos	29.07.2015	Madrid	16'33"
ENTREVISTADO 5	PERFIL 1. Grupo multimedia	logenia Digital (Joint Venture de Grupo Heraldo y Grupo La Información)	Directivo en Grupo de Comunicación con importante crecimiento nacional.	30.07.2015	Zaragoza	21'42"
ENTREVISTADO 6	PERFIL 3. Prensa Digital	Grupo Aragón Digital	Periodista. Directivo y socio fundador en proyecto digital pionero en los 90.	30.07.2015	Zaragoza	30'43"
ENTREVISTADO 7	PERFIL 2. Consultoria	Online Publishers Association Europe (OPA Europe)	Directivo en Online Publishers Association Europe	18.09.2015	Barcelona	30'09"

Fuente: Elaboración propia

Con las entrevistas, se pretende definir una serie de variables que los profesionales de los medios consideren determinantes a la hora de dibujar un modelo de negocio y favorecer la intención de pago por contenidos por parte de los lectores o receptores. Esas variables serán clave para diseñar la segunda parte de nuestro trabajo, centrada en este caso en el punto de vista del consumidor. Además, pretendemos plantear una proyección hacia el modelo de negocio que en un futuro a medio plazo permitiría la subsistencia y crecimiento de los medios en Internet.

### **1.2.2.3. Fases de la investigación**

La investigación se desarrolló en tres fases. En la primera, se determinaron los perfiles profesionales a priori interesantes para la investigación, teniendo en cuenta una serie de criterios:

- Profesionales en activo.
- Una trayectoria profesional amplia en distintas empresas.
- Con puestos directivos o capacidad de decisión.
- De distintos perfiles formativos y profesionales.

En una segunda fase, se contactó con las personas seleccionadas, principalmente a través de la red social *LinkedIn*, una red de contactos profesionales de fácil acceso y utilización. Una vez enviada la solicitud a través de la misma red social a los seleccionados y admitida en su red de contactos, se estableció una comunicación directa a través de uno o varios mensajes privados. Tras este primer contacto, se fijó una fecha y lugar para la realización de la entrevista.

Las entrevistas fueron realizadas cara a cara en la mayoría de los casos, bien en las sedes profesionales de los entrevistados, bien en lugares públicos si la primera opción no era posible. Todas ellas fueron grabadas con sonido ambiente en una grabadora digital. En algunos casos, debido a la complicada agenda profesional de los entrevistados, las conversaciones se realizaron vía telefónica y fueron grabadas mediante una conexión híbrida y el programa de grabación y edición de audio profesional *X-Frame*.

### **1.2.2.4. Diseño de la entrevista**

El tipo de entrevista elegido en este trabajo es la entrevista semiestructurada, que parte de un esquema concreto, pero permite una mayor libertad y fluidez que la entrevista estructurada. Según Duvenger (1996), podemos enmarcarlas dentro del tipo de entrevistas documentales, en cuanto interrogamos a los individuos de la muestra no por lo que hacen, sino por lo que saben.

Por otra parte, según la clasificación propuesta por Valles (2003), hablaríamos de entrevistas profesionales. Las entrevistas se realizaron a partir de un cuestionario idéntico para todos los entrevistados, estructurado en cuatro grandes bloques

temáticos, si bien en el transcurso de la conversación y, con el objetivo de ahondar en temas especialmente relevantes, la estructura pautada se modificó en algunos casos.

El cuestionario se estructuró de acuerdo a las preguntas de investigación detalladas en el apartado anterior, en tres bloques al que se añadió uno previo de contexto, para analizar la percepción que los entrevistados tenían sobre el proceso de digitalización del mercado de la información y el valor que Internet había aportado a los consumidores y a los propios medios. De esta forma, el cuestionario se estructuró de la siguiente manera:

### **BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN: EL EFECTO DE INTERNET EN EL MERCADO DE LA COMUNICACIÓN**

Internet ha cambiado radicalmente el mundo de la comunicación. ¿Qué cambios destacarías?

¿Cuál considera que es la principal aportación de Internet?

La convergencia digital ha propiciado el nacimiento de medios en Internet mientras otros han tenido que migrar desde un modelo convencional. ¿Observa diferencias en el planteamiento y el desarrollo de unos y otros?

### **BLOQUE 2: EL VALOR AÑADIDO EN LA PRENSA DIGITAL EN UNA ESTRATEGIA DE PAGO POR CONTENIDOS**

¿Sabemos lo que buscan y esperan los consumidores de los contenidos informativos en Internet?

¿Es posible luchar contra la cultura del gratis total? ¿Y si es así, cómo?

¿Cuáles son las variables que considera que podrían suponer un valor añadido para los usuarios a la hora de decidir la compra de contenidos informativos en Internet?

### **BLOQUE 3: MODELOS DE NEGOCIO EN EL MERCADO DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL**

A grandes rasgos, en el mercado de la comunicación digital se enfrentan los que apuestan por el pago de contenidos a través de muros y mecanismos de

restricción en el acceso y los que defiende el gratis total sufragado por publicidad. ¿Qué modelo le parece más viable?

¿Podrá el mercado publicitario recuperarse tras la crisis?

¿Podemos aventurar un modelo de negocio que permita un proyecto sostenible para un medio digital?

#### **BLOQUE 4: EL FUTURO DE LOS MEDIOS EN EL MERCADO DIGITAL**

La convergencia digital es ya una realidad. ¿Podemos aventurar cómo será el mercado de comunicación en un futuro más o menos próximo?

##### **1.2.2.5. Selección y contacto con los entrevistados**

Los entrevistados se seleccionaron de acuerdo con los criterios reseñados en los puntos anteriores y fueron contactados mediante correo electrónico o mensajes en sus cuentas de las redes sociales principalmente *LinkedIn*. Una vez respondido el primer mensaje a través de esta plataforma, se estableció un contacto telefónico para explicar la naturaleza del proyecto y establecer la cita para la entrevista.

##### **1.2.2.6. Trabajo de campo**

Las entrevistas se realizaron entre mayo y septiembre de 2015, de forma presencial y preferentemente en el ámbito laboral del entrevistado, excepto aquellas que, por motivos logísticos, tuvieron que realizarse en otros escenarios o telefónicamente.

Todas ellas fueron grabadas, con el permiso expreso del entrevistado, en soporte digital. Sus transcripciones se adjuntan en el Anexo 1 de la presente tesis doctoral.

##### **1.2.2.7. Análisis comparativo y conclusiones**

Una vez realizadas, las entrevistas fueron analizadas con el fin de aislar, por un lado, las frases que definieran las declaraciones más destacables de cada entrevistado y, por otro, los criterios de valor añadido y percepciones sobre los

comportamientos de los usuarios que luego pudieran emplearse en los grupos de discusión.

Para el análisis, se optó por el *software* informático ATLAS.TI, un programa de apoyo diseñado en la Universidad Técnica de Berlín, Alemania, en el marco del proyecto ATLAS (1989-1992), que desde el año 1993 ha lanzado siete versiones actualizadas al mercado, capaces de procesar los formatos más comunes de datos de texto, gráficos, de audio y de vídeo. El análisis se realizó en las siguientes fases:

#### *1.2.2.7.1. Preparación de las unidades de análisis*

Una vez transcritas las entrevistas y trasladadas a un documento de texto sin formato, se crea en el programa una nueva unidad hermenéutica, que documentará el procedimiento de análisis realizado. Una vez diseñada la unidad hermenéutica correspondiente a la investigación, se introduce en el sistema, se identifican y procesan los *DPs* (Documentos Primarios) que en este trabajo se equiparan a cada una de las entrevistas realizadas. El *software* los reconoce como texto sin formato, en el que manualmente, se determinan las citas más relevantes.

#### *1.2.2.7.2. Análisis del contenido y selección de citas relevantes*

El análisis del contenido se concreta en la selección de las citas, que serán elemento fundamental del trabajo y que responden a las preguntas de investigación. Las citas textuales permiten sintetizar al máximo los conceptos más relevantes para la investigación apuntados por los entrevistados.

#### *1.2.2.7.3. Definición y asignación de códigos*

Una vez seleccionadas las citas, se determinan los códigos que definirán las propuestas de factores determinantes del valor añadido apuntados por los entrevistados. La asignación de códigos determinará las relaciones y vínculos que, posteriormente, se establezcan entre las citas y, por tanto, los propios resultados de la investigación.

En esta investigación, se determinaron los siguientes códigos:

- Exclusividad
- Diferenciación
- Calidad
- Especialización
- Distribución
- Militancia

#### 1.2.2.7.4. *Formulación de vínculos entre citas*

Una vez determinadas las citas y los códigos, estos se conectan mediante redes, que permiten establecer relaciones o vínculos entre citas, memos y códigos a manera de mapa conceptual o mapa mental del que extraer los resultados y conclusiones. Los vínculos permiten establecer distintas relaciones:

- Asociación
- Pertenencia
- Causa
- Contradicción
- Propiedad
- Dependencia
- Oposición

El mapa de relaciones que se genera a través de los vínculos entre códigos puede así mismo enriquecerse, mediante la incorporación de nuevos códigos o relaciones en el transcurso de la investigación.

Los resultados de la investigación se han utilizado para el diseño de la encuesta con la que se ha realizado la segunda fase del trabajo, que detallamos a continuación.

### **1.2.3. La investigación cuantitativa**

Diversos autores (Álvarez-Dardet et al., 1987; Pérez et al., 1998; Argimon et al., 1999) clasifican los métodos de investigación en tres grandes grupos: analítico experimental, analítico observacional o correlacional y descriptivo. En el primero de ellos, el investigador controla las variables independientes para comprobar su efecto sobre las dependientes y, por tanto, la relación causa-efecto que existe entre ellas. En el segundo, los sujetos de estudios se seleccionan cuidadosamente para conocer los efectos que estas variables tienen. Finalmente, los estudios descriptivos pretenden establecer, en una fase inicial, asociaciones ente las variables y generar hipótesis que puedan ser contrastadas posteriormente.

La técnica de la encuesta suele utilizarse en los métodos observacionales y descriptivos. López y Sandoval (2006) establecen que los dos requisitos básicos para plantear un cuestionario son la validez y la confiabilidad. Por validez, entienden el acuerdo entre los objetivos de la investigación y los del cuestionario, es decir, que estos últimos midan o representen lo que realmente se quiere medir. Confiabilidad implica que exista el suficiente grado de confianza en el instrumento utilizado para obtener iguales o similares resultados, aplicando las mismas preguntas sobre un mismo fenómeno. A continuación detallamos cada uno de las fases y ámbitos de la investigación:

#### **1.2.3.1. La encuesta**

García-Ferrando (1993) define la encuesta como una “técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.

Sierra Bravo (1994) destaca como características propias de la encuesta la posibilidad de aplicaciones masivas, la obtención de datos sobre gran variedad de temas y la facilidad de recoger respuestas de modo estandarizado y, por tanto, de hacer comparaciones intergrupales. En la parte negativa, subraya su naturaleza de observación indirecta de los hechos al basarse en las manifestaciones de los encuestados, lo que en ocasiones abre la posibilidad de que no se ajuste a la realidad.

Para Corbetta (2007), la encuesta por muestreo es un “modo de obtener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman parte de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables”.

Entre las fases o pasos para planificar una encuesta, Santesmases (1997) distingue diez etapas.

1. Identificación del problema
2. Diseño de la investigación
3. Especificación de hipótesis
4. Definición de variables
5. Selección de la muestra
6. Diseño del cuestionario
7. Organización del trabajo de campo
8. Obtención y tratamiento de los datos
9. Análisis de los datos
10. Interpretación de los resultados.

En la investigación que nos ocupa, tanto la definición de las variables como el diseño del cuestionario, han estado determinados necesariamente por los resultados obtenidos en las dos fases anteriores: el análisis de los datos obtenidos por informes de organismos nacionales e internacionales sobre los cambios en el modelo de la comunicación y las variables y resultados extractados de las entrevistas semiestructuradas realizadas al panel de siete expertos, que describimos pormenorizadamente en el epígrafe anterior.

### **1.2.3.2. La muestra**

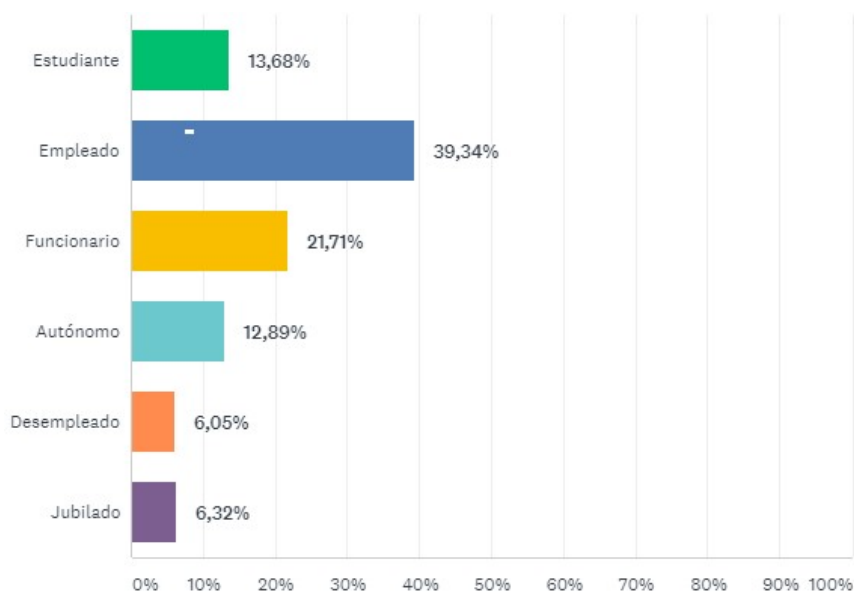
Los estudios cuantitativos se realizan habitualmente con una muestra repetitiva del total de la población analizada, por una cuestión de tiempo, coste y complejidad en la recogida y tratamiento de los datos. Que una muestra sea o no idónea depende de su representatividad, es decir, de su capacidad para representar una población mayor. Si no es así, se introducen sesgos que pueden determinar los resultados de la investigación.



La encuesta se ha realizado a un total de 764 usuarios de Internet, con un porcentaje del 41,37% de hombres y el 58,63% de mujeres. Por franjas de edad, se ha intentado reproducir la pirámide poblacional que refleja la sociedad española, estableciendo franjas de edad de 14 a 65 y más años. Del mismo modo, se ha contemplado que más de la mitad de la muestra sean residentes en entornos claramente urbanos, entendiendo como tales localidades mayores de 50.000 habitantes. En este sentido, el 10% de los encuestados reside en ámbitos urbanos de entre 50.000 y 200.000 habitantes y el 51% en núcleos de población de más de 200.000 habitantes, cifras muy próximas a los datos del censo publicados por el Instituto Nacional de Estadística.

Hemos considerado determinante introducir la variable socio-laboral en nuestro estudio, al diferenciar entre estudiantes, empleados, funcionarios, autónomos, desempleados y jubilados, con la representación que se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Perfil socio-laboral de la muestra**

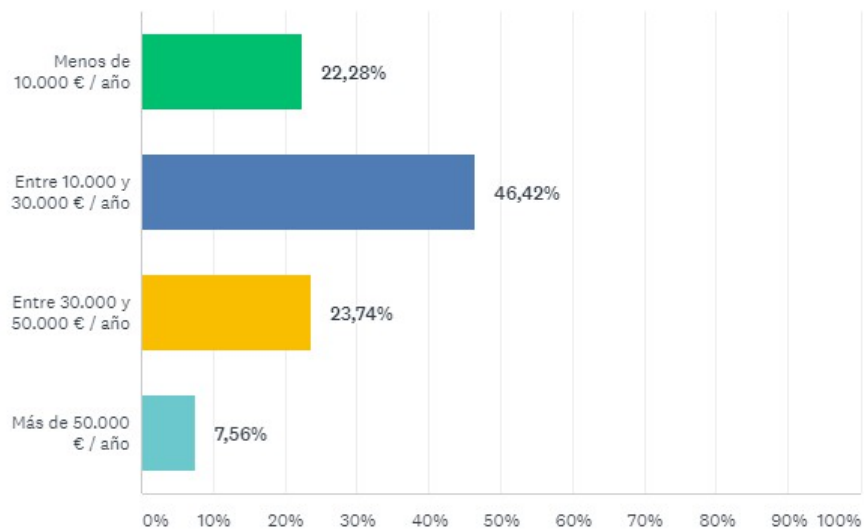


Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, hemos considerado interesante introducir la variable nivel de estudios y nivel de ingresos, con una representación que puede observarse en la Figura 2 y Figura 3, porque entendemos que ambas pueden ser variables

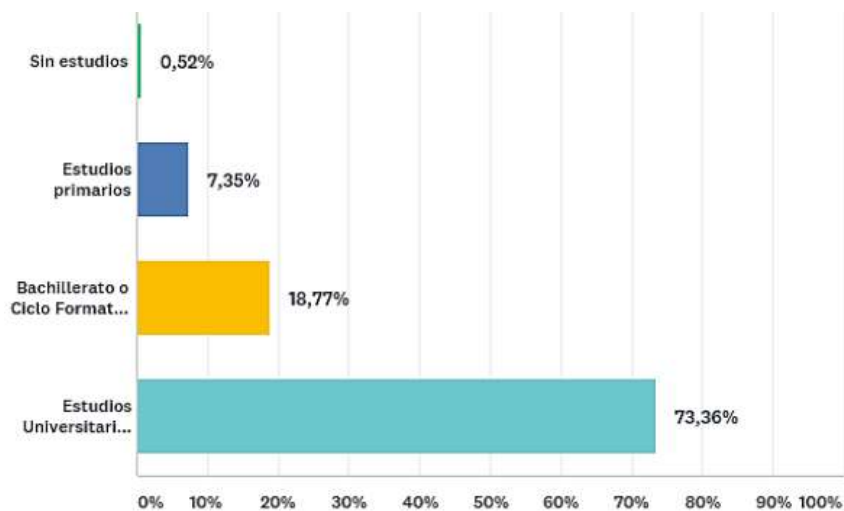
determinantes en la percepción de los consumidores sobre los asuntos que nos ocupan en este estudio.

**Figura 2. Nivel de ingresos**



Fuente. Elaboración propia

**Figura 3. Nivel de estudios**



Fuente. Elaboración propia

Cabe recordar que algunos de los códigos definidos y utilizados en la segunda fase, de entrevistas semiestructuradas a profesionales de la comunicación como la

exclusividad, la calidad y la especialización, pueden relacionarse directamente con variables como el nivel de estudios o ingresos, relación que comprobaremos a lo largo de nuestra investigación. La muestra es, por lo tanto, representativa de la sociedad española de acuerdo a los datos de población publicados por organismos oficiales como el Instituto Nacional de Estadística.

### **1.2.3.3. Fases y calendario de la investigación**

De acuerdo con autores como López y Sandoval (2006) y al propio planteamiento de este trabajo, entendíamos que, necesariamente, el diseño de la investigación cuantitativa debía estar vinculado a los resultados obtenidos en la fase anterior, la investigación cualitativa, dado que los valores establecidos del análisis de los resultados de las entrevistas en profundidad, determinarían los criterios bajo los que se diseñaría el cuestionario de la investigación cualitativa. De esta forma, una vez analizados los datos obtenidos mediante el *software* de gestión de contenido ATLAS.TI, que detallábamos en párrafos anteriores, procedimos a preparar la encuesta.

Una vez obtenido un primer borrador, este se testó con un grupo de voluntarios que respondieron a las preguntas planteadas, lo que nos permitió detectar algunas erratas y corregir las preguntas que no estaban formuladas de forma suficientemente clara e incluso las que creaban un conflicto a la hora de establecer itinerarios en el mismo programa.

Testada la encuesta, se validó en la plataforma *Survey Monkey* y se distribuyó a través de grupos de *WhatsApp*, mediante un sistema de redes que nos permitió llegar a una muestra muy amplia, de distintas edades, hábitats, formación y niveles de ingresos. Dicha muestra sería lo suficientemente variada como para representar a la población general. Es especialmente importante destacar nuestro interés en equiparar la distribución por edades a la pirámide poblacional española, puesto que entendemos que las percepciones sobre las cuestiones estudiadas serían muy distintas en función de las franjas de edad.

#### **1.2.3.4. Diseño de la encuesta**

La encuesta diseñada para el presente trabajo se divide en una parte introductoria que nos permite conocer y equilibrar el perfil demográfico, social y económico de la muestra y una segunda parte, a su vez subdividida en tres grandes bloques que aborda el objeto de la investigación.

De esta forma, según la clasificación de Corbetta (2007), incluimos preguntas referidas a propiedades sociodemográficas básicas, actitudes y comportamientos. La primera parte, una vez respondidas las preguntas que definen el perfil sociodemográfico, analiza las pautas de consumo de información en Internet por parte de los usuarios, con especial incidencia en la frecuencia del acceso, el soporte técnico, los tipos de contenido que busca y la fuente de información más habitual.

En la segunda parte, la encuesta incide en el pago por contenidos informativos, planteando la frecuencia, la forma de pago, las motivaciones tanto positivas como negativas, el posicionamiento ante una situación extrema que obligue al pago y las preferencias sobre éste en caso de realizarse. En este sentido, nos ha parecido relevante introducir dos preguntas sobre suscripciones a plataformas digitales que ofrecen contenidos de ocio, un producto que ha experimentado una importante penetración en el mercado de los contenidos digitales con un crecimiento rápido y destacado basado en una oferta atractiva tanto por el contenido como por el precio. Entendíamos que podía ser interesante contraponer datos sobre el pago por contenidos de ocio frente al objeto de nuestro estudio, el pago por contenidos informativos.

En tercer lugar, la encuesta se centra en la percepción del consumidor sobre las variables que aportan un valor añadido, variables extraídas de la primera fase del trabajo, la realizada mediante entrevistas en profundidad a siete directivos relevantes de la empresa informativa y analizadas mediante ATLAS.TI. En esta tercera parte, se preguntó a los encuestados por los aspectos más valorados a la hora de acceder a una página informativa y los contenidos extras en un medio digital. En ambas preguntas, se ha establecido la posibilidad de respuesta abierta como medio para ampliar y completar la información.

La encuesta se completa con tres preguntas sobre el grado de conocimiento y simpatía por los modelos de mecenazgo y la participación de los usuarios en la posibilidad de interacción que ofrecen los medios digitales. La encuesta completa puede consultarse en el Anexo 3 de esta tesis doctoral.

### 1.2.3.5. Trabajo de campo

La encuesta se realizó entre los días 9 y 30 de octubre de 2017 a través de la plataforma *Survey Monkey* a una muestra global y representativa del conjunto de la población española. Con un tiempo medio de respuesta de seis minutos, el 100% de los encuestados, 764 en total, completaron la encuesta.

El cuestionario se distribuyó a través de grupos de *WhatsApp*, y mediante un concepto de redes conectadas en las que cada persona que recibía la encuesta a su vez la reenviaba a nuevos grupos personales, profesionales o de cualquier tipo. Entendíamos que era la forma más rápida y eficaz de acceder a distintos sectores de la población, de diferentes edades, hábitats, niveles educativos y de ingresos. Dado que la plataforma utilizada, *Survey Monkey*, permite monitorizar el proceso en tiempo real, pudimos ir introduciendo modificaciones en la distribución de la encuesta, orientándola hacia grupos concretos (edad, nivel de formación, etc.) que pudieran quedar infrarrepresentados en la muestra elegida.

El 30 de octubre se cerró el acceso *on line* a la plataforma de recogida de datos y se comenzó recopilar, organizar, codificar e interpretar la información.

### 1.2.3.6. Tratamiento de datos

La encuesta se cerró con un total de 764 respuestas y un 100% de los cuestionarios completados, lo que resulta una muestra representativa de la población que deseamos estudiar. La plataforma utilizada, *Survey Monkey*, permite recopilar y segmentar los datos a través de variables, así como combinar varias de ellas para lograr resultados más concretos y focalizados. De esta forma, se aplicaron las variables de edad, género, hábitat, ingresos y nivel de estudios en cada uno de los factores analizados. Los datos extraídos se organizaron en cuatro grandes áreas:

1. El **consumo de contenidos informativos**, su frecuencia, soporte de acceso, tipo de contenido y fuente.
2. El **pago efectivo** hasta el momento por contenidos informativos en Internet, la fórmula elegida y la posible correlación con suscripciones a plataformas de contenidos de ocio.

3. La **motivación al pago por contenidos informativos**, teniendo en cuenta las variables aisladas en la fase cualitativa del trabajo, correspondiente a las entrevistas en profundidad.
4. El **factor identitario** y su materialización en propuestas concretas como las fórmulas de mecenazgo o la participación activa en el escenario de la comunicación social.

El análisis de los datos nos permitió extraer las conclusiones que se exponen en el capítulo seis de la presente tesis doctoral.

## 2. Marco teórico

---





## **2.1. Estado de la cuestión. El nuevo modelo de la comunicación digital**

La crisis económica iniciada en 2007 coincidió con el desarrollo exponencial en el uso y las posibilidades de Internet, una situación que, a lo largo de la siguiente década, ha transformado de manera sustancial el mercado de la información respecto a etapas anteriores, caracterizadas por el acceso exclusivo a medios masivos, sostenidos en una época de bonanza, por las ventas y, mayoritariamente, por la publicidad. A partir de 2007, este escenario comienza a cambiar radicalmente a causa de la situación económica de crisis global y el desarrollo tecnológico y afectó a unos medios de comunicación que, de ninguna manera, habían previsto ni se habían preparado para lo que estaba por llegar.

La revolución que Internet ha supuesto en el mundo de la comunicación va mucho más allá de la mera distribución de contenidos. Alcanza a los propios contenidos, a las empresas periodísticas, a las nuevas compañías de distribución surgidas de Internet, a los consumidores y, en general, a las relaciones que se establecen entre todos ellos. Las empresas periodísticas se han visto abocadas a un proceso de convergencia que ha supuesto cambios en la propia estructura empresarial, la organización de los recursos humanos, los perfiles profesionales y el propio producto. Por encima de todos ellos y como causa fundamental, la transformación tecnológica derivada de la aparición de Internet.

Los medios han tenido que agruparse en corporaciones o grupos multimedia para poder sobrevivir. Las redacciones de estos medios han incorporado nuevos perfiles profesionales vinculados al desarrollo y uso de la tecnología. Los redactores y editores han necesitado adquirir nuevas competencias para asumir tareas propias de la producción de contenidos adaptados a los soportes y formatos de distribución de la información. Por su parte, la propia información ha roto los límites que hasta ahora se asociaban a cada medio para hacer convivir texto, imagen y video y abrirse a nuevas e infinitas posibilidades tecnológicas, mientras las redes sociales y las plataformas de distribución de contenidos irrumpían en el escenario como nueva opción informativa, no siempre con garantías. En último lugar, la facilidad para producir, publicar y distribuir contenidos informativos en Internet ha cuestionado la figura del editor como responsable de priorizar los temas, supervisor de la línea editorial y garantía de veracidad. Y, en este contexto, el consumidor cobra un protagonismo como nunca lo había tenido.

Toffler (1981) planteó el término *prosumer* o prosumidor (en su castellanización) como un acrónimo formado por las palabras *producer* o productor y *consumer* o consumidor. En *La tercera ola*, a principios de los ochenta, el autor ya preveía que los propios consumidores, con su poder para producir contenidos, terminarían con el poder de los grandes medios y, en concreto, de la televisión. No fue, sin embargo, el primero.

Unos años antes, Marshall McLuhan y Barrington Nevitt (1972) plantearon que la tecnología electrónica permitiría al usuario asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos. Ya en la era de Internet, Levine et al. (2000) destacaron la transformación de los consumidores pasivos en *prosumidores activos*, gracias a la web 2.0. Otros autores como Jenkins (2008) y Gubbins (2012) destacan el cambio de actitud de los usuarios, *prosumers*, al intervenir en el proceso de la comunicación de forma activa, mientras Jenkins (2006) define como *cultura de la convergencia* el escenario social en el que estos usuarios activos crean, difunden y comparten.

El *prosumidor* (Toffler, 1981) no solo compra y consume contenidos, los comparte, interactúa con ellos, genera datos muy valiosos sobre sus hábitos, los cuales determinan, como nunca lo habían hecho, los contenidos, la forma y momento de publicación e, incluso, el lenguaje. Según Parra (2008), el *zoom tecnológico*, aquel individuo que tiene un peso específico y determinante como consumidor de cibermedios, tiene acceso universal a la información, una información cuya cantidad se ha multiplicado exponencialmente, a la que accede mediante dispositivos en movilidad y con una capacidad cada vez mayor. Emerge el concepto de *públicos conectados* (Varnelis 2008) que describe el nuevo perfil del espectador de medios digitales y sustituye al de audiencia y consumidor. Se trata, en definitiva, de un nuevo entorno en el que nacen nuevos medios y en el que los que ya existían cambian necesariamente y se esfuerzan por sobrevivir.

### **2.1.1. Definición terminológica: Evolución del concepto *Convergencia digital***

En 1995, desde el Massachusetts Institute of Technology (MIT), Nicholas Negroponte ya atribuía los cambios observados en la comunicación social al paso del soporte analógico al entorno digital y apuntaba la convergencia de medios y contenidos que vendrían derivados de dicho proceso. A esta visión exclusivamente

tecnológica, se sumarían en años siguientes autores que entienden el fenómeno de la convergencia como algo sistémico en el que influyen factores económicos, culturales y sociales (Klinenberg, 2005; Singer, 2004). Una tercera perspectiva define la convergencia periodística como un proceso o una secuencia evolutiva (García-Avilés et al, 2008; Applegreen, 2004). Salaverría y García-Avilés (2008) sintetizan el concepto en la siguiente definición:

*“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”.*

Scolari (2009) entiende que la convergencia multimedia afecta a cuatro dimensiones distintas en el proceso de comunicación: la tecnológica, la empresarial, la profesional y la propiamente comunicativa, entendiendo como tal los nuevos modelos de hibridación y narrativas multimedia. Ortiz Sobrino (2013) destaca además el desarrollo tecnológico en los soportes de emisión que trascienden los medios audiovisuales, tal y como los conocíamos, y que vinculados a Internet y los soportes de movilidad, requieren nuevos modelos empresariales y profesionales.

Salaverría y García Avilés (2008) analizan los efectos de la convergencia en distintas dimensiones y desde un punto de vista tecnológico y distinguen entre:

**Convergencia de Redes**, que ofrece nuevas posibilidades de comunicación con la interrelación cada vez más estrecha entre redes de telefonía, TDT, Internet, etc.

**Convergencia Instrumental**, con *software* y recursos técnicos cada vez más sencillos de utilizar, de manera que con un teléfono móvil se pueden editar textos, producir videos, distribuir archivos sonoros a través de *podcast* y realizar fotografías.

**Convergencia de aplicaciones**, que permiten desde un solo gestor de contenidos o aplicación móvil distribuir los contenidos producidos.

Estos cambios tecnológicos se producen en un contexto en el que la profunda crisis económica y el momento de crisis sistémica que atraviesa el propio modelo de

los medios de comunicación, tal y como lo conocíamos, hasta hace pocos años, provocan transformaciones en las bases más profundas de las empresas periodísticas mientras cambia la forma de consumir información. Parra (2008) apunta cuatro grandes retos en los cibermedios: la definición de un modelo de negocio, la adecuación de nuevos estándares en la adquisición y transmisión de conocimientos, la búsqueda de nuevos consumidores que dan la espalda a los productos periodísticos tradicionales y el nuevo tratamiento formal de los contenidos periodísticos.

### **2.1.2. Un modelo en crisis**

La convergencia digital ha propiciado cambios en las empresas, en la organización de los recursos humanos, en los perfiles profesionales, en la producción de contenidos, en la distribución de los mismos e, incluso, en el consumo de información por parte del lector/espectador/usuario o, en definitiva, público conectado, que cada vez más es agente activo en el proceso informativo y ha superado su papel de mero receptor. Con mayor grado de detalle podemos reseñar los siguientes cambios:

- Cambios empresariales en dos grandes líneas: procesos de concentración hacia grandes corporaciones de medios y el nacimiento de microempresas periodísticas en internet.
- Cambios en la organización de los recursos humanos.
- Incorporación de nuevos perfiles profesionales en las redacciones vinculados al desarrollo tecnológico y la convergencia de medios.
- Nuevas formas de producir contenidos, flujos de trabajo y nuevos actores sobre el escenario.
- Nuevos canales y procesos de distribución de contenidos.
- Y por supuesto, una nueva forma de consumir información.

A continuación, analizamos cada uno de ellos detalladamente.

### **2.1.2.1. Cambios empresariales: los procesos de concentración y el nacimiento de las microempresas periodísticas en Internet**

En España, en el sector de la comunicación, los pioneros son los propietarios de imprentas que en el siglo XIX lanzan las primeras cabeceras vinculadas a una intención ideológica más que a un propósito económico. De hecho, durante muchos años, los periódicos familiares compitieron en el mercado con la prensa de partido, con cabeceras como *El socialista* (PSOE) o *Mundo Obrero* (PCE). Al contrario de lo que ocurre en EEUU (Jones, 2007), en Europa los medios de comunicación se habían considerado tradicionalmente un servicio público y, en este contexto, se intentó promover la transparencia de la propiedad de las empresas de comunicación. Mientras, en los años 60, los gobiernos liberales norteamericanos favorecieron la composición de grupos multimedia, algunos con propiedades cruzadas. Este modelo llegaría también a Europa en los 80, con la desregularización de la televisión y el mercado de las telecomunicaciones.

Con el paso de los años, aparecen empresarios de la radio, la publicidad y la televisión que, en busca de sinergias, crean los primeros grupos mediáticos. En unos casos, se producen integraciones, fusiones o absorciones entre compañías y en otros es el propio crecimiento interno y la diversificación la que propicia la creación de nuevos grupos mediáticos. En España, desde hace varias décadas, quince empresas controlan el 95% de las cabeceras periodísticas que se editan a nivel estatal y más del 85% de la difusión de la prensa en general (Campos-Freire, 2007). La concentración, diversificación y renovación empresarial son las tendencias que caracterizan a la empresa de comunicación.

La salida a bolsa de los medios de comunicación (Medel-Vicente, 2009) supone una transformación radical respecto a la historia previa, en cuanto implica una mayor transparencia de la estructura de propiedad y las cuentas de resultados y mayor profesionalización y liquidez del capital. La ya desaparecida *Antena 3 Radio* fue la primera empresa periodística española en salir a bolsa en enero de 1989 (Medel-Vicente, 2009). Entre 1999 y 2005, seguirían sus pasos *Sogecable*, *Prisa*, *Recoletos*, *Antena 3 Televisión*, *Telecinco* y *Vocento*.

En las últimas décadas, se consolida una tendencia a las alianzas estratégicas entre medios para formar grupos multimedia más fuertes y capaces de hacer frente a factores como el descenso imparable de las ventas en papel, la caída de la publicidad por la crisis económica global, la migración de lectores a Internet y la necesidad de producir contenidos para nuevos soportes multiplataforma. Los medios convencionales se agrupan para optimizar los recursos y crear grupos de

comunicación multimedia capaces de ajustar al máximo los costes, multiplicar la oferta y, en definitiva, sobrevivir en un mercado en el que las empresas periodísticas no solo compiten entre ellas, sino con nuevos formatos nacidos en Internet.

Los agregadores, blogs y las propias plataformas de distribución y redes sociales como *Facebook*, *Twitter* o *Instagram*, en las que cada vez más los usuarios buscan información irrumpen en un escenario hasta ahora dominado por los medios tradicionales. A los nuevos modelos, se suman, además, y cada vez con más fuerza, los sistemas de mensajería instantánea como *WhatsApp* o *Telegram* referenciados sobre todo por los jóvenes como fuente de información. Todo ello en un escenario en el que la principal fuente de financiación de los medios en España, la publicidad, ha sufrido especialmente la crisis económica del 2007<sup>1</sup> y cuando ha llegado el inicio de la recuperación, gran parte de la tarta publicitaria ha ido a parar a los nuevos actores, principalmente los popularmente denominados GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple).

También en el mercado audiovisual, la evolución tecnológica ha propiciado nuevos modelos de producción y distribución que requieren distintos perfiles empresariales. Grover et al. (2000) plantea una tipología que diferencia, en el mercado de las telecomunicaciones, entre las proveedoras de contenidos, las empresas distribuidoras de éstos, las que ofrecen servicios básicos de comunicación y las que proveen el soporte técnico necesario.

Esta división permite a autores como Gual et al. (2001), Ventura (2001) y García Maestranza et al. (2002) establecer nuevos agentes que nacen del desarrollo tecnológico y se posicionan entre la producción de contenidos y la entrega final al consumidor. Entre ellos, citan al programador que agrupa y determina los contenidos en las distintas ofertas, el operador de red que gestiona la conectividad de las plataformas de difusión y los agentes o empresas que suministran las infraestructuras que hacen posible esa difusión.

Cada vez más, la estrategia de integración vertical y la eliminación de los límites entre las empresas audiovisuales y tecnológicas están dibujando un mercado dominado por compañías que concentran todo el proceso de producción y

---

<sup>1</sup> Según INFOADEX, empresa especializada en la medición de la actividad publicitaria en España, en 2007 se invirtieron 7.985 millones de euros en los distintos medios y soportes publicitarios convencionales. En 2013, tras cinco años de crisis económica, la inversión prácticamente se había reducido a la mitad, con 4.261 millones de euros, cifra comparable a la alcanzada en 1997. 2017 se cerraba con una inversión que ascendía a 5.355,9 millones de euros, lo que muestra una cierta recuperación pero muy lejana todavía de las cifras alcanzadas en los años previos a la crisis.

distribución de contenidos, desde la propia idea a la tecnología necesaria para que lleguen al consumidor final.

Como estamos viendo, son dos las cuestiones clave que han propiciado cambios en el modelo de propiedad de las empresas de comunicación: la llegada de Internet y los cambios tecnológicos y del propio modelo de gestión que ha supuesto y, en segundo lugar, la propia crisis económica, la primera a nivel global y que ha obligado a los medios a buscar desesperadamente nuevos recursos económicos ante la caída sostenida e imparable de la que hasta el momento había sido su principal fuente de financiación: la publicidad.

En el año 2015, los ingresos agregados de la industria de la comunicación en España (entendiendo como tal prensa diaria y revistas, radio y televisión) sumaron 5.698 millones de euros, de los que más de cinco mil doscientos millones se repartieron entre ocho grandes grupos de comunicación: *Prisa, Mediaset, A3Media, Vocento, Unidad Editorial, Grupo Z, Grupo Godó y Prensa Ibérica*.

De ellos, cuatro cotizan en bolsa (*Atresmedia, Mediaset, Vocento y Prisa*)<sup>2</sup>, uno pertenece a un grupo extranjero (*Unidad Editorial*) y otros tres son propiedad de una persona o familia (*Grupo Zeta, Grupo Godó y Prensa Ibérica*). A estos últimos, se suman otros importantes grupos familiares con un perfil más territorial, entre ellos *Grupo Voz, Grupo Joly o Grupo Heraldo de Aragón*, que en septiembre de 2016 anunciaba su transformación en el *Grupo Henneo* con 1.300 trabajadores, cuatro áreas de negocio y una facturación que lo convertía en el séptimo grupo español por volumen de negocio<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Prisa es sin duda la propiedad que más ha cambiado en los últimos años, cuando la combinación de una serie de decisiones empresariales y la crisis económica ha transformado completamente la estructura de propiedad de la empresa, en la que la familia Polanco pasó, en 2009 de controlar el 54% de las acciones a apenas el 25'5 %. Según fuentes de la prensa económica, la materialización del acuerdo alcanzado en 2013 con *Telefónica* y los bancos *Santander, CaixaBank* y *HSBC*, deja en manos de la familia apenas el 10% de la propiedad.

<sup>3</sup> Heraldo anunciaba su transformación en *Henneo* en septiembre de 2016 con cuatro líneas principales de negocio. El editorial, servicios audiovisuales, empresa tecnológica y la impresión y distribución, área en la que es líder nacional. Más información en <http://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/2016/09/23/grupo-heraldo-transforma-henneo-para-seguir-creciendo-afrontar-nuevos-retos-1073033-311.html>

**Cuadro 2: estructura empresarial y facturación de los grupos de comunicación en España**

GRUPO	FACTURACION	MEDIOS	%
<b>Telefónica</b>	47.219.000	Grupo PRISA	13
		Mediaset Premium	11
		Telefónica de contenidos	100
<b>Planeta</b>	2.364.000	Prisma Publicaciones 2000	100
		Audiovisual Española 2000	57
		Grupo Planeta de Agostini	50
<b>Grupo PRISA</b>	1.384.000	Prisa Noticias	100
		Prisa Radio	76
		Prisa Brand Solutions	100
		Prisa Tecnología	100
		Media Capital	95
		Audiovisual Sport	80
<b>Mediaset España</b>	958.000	Emissions Digitals	35
		Producciones Mandarina	30
		La Fabrica de la Tele	30
		Publiespaña	100
		Megamedia TV	30
		Conecta 5	100
		Supersport televisión	30
<b>Atresmedia</b>	925.000	Atresmedia Advertising	100
		Hola TV América	50
		Groupalia Compra Col	MXE
		Wallapop	MXE
		Uniprex	100
		Atresmedia Television	100
		Floox Play	100
		Antena 3 noticias	100
<b>Vocento</b>	467.000	Kiosko y más	50
		Comeresa País Vasco	100
		Desarrollo de Clasificados	100
		Corporacion de nuevos medios digitales	100
		Comeresa Prensa	100
		Veralia	70

MXE. Participación a cambio de publicidad



GRUPO	FACTURACION	MEDIOS	%
<b>Unidad Editorial</b>	<b>330.000</b>	Veo Televisión	100
		Información Estadio Deportivo	85
		Unidad de Medios Digitales	50
		Rey Sol	100
		Unidad Ed. Información Regional	98
		Unidad Ed. Información Deportiva	100
		Ediciones Globaliza	22
		Ediciones Crónica	99
		Unidad Editorial Revistas	100
		Ed. De Medios de Val.Ali y Cast.	65
		Unidad Ed.Inf. Económica	100
		Unidad Ed. Inf. General	100
<b>Grupo Godó</b>	<b>199.000</b>	Nora Veranda 2010	50
		Yaencontré-Jahetrobat	40
		Publipress Media	100
		Radiocat XXI	93
		LV Magazine	50
		Actividades Digital Media	100
		Iniciativas Digital Media	100
		La Vanguardia Ediciones	100
		El Mundo Deportivo	100
		Emissions Digital	65
		Prisa Radio	20
<b>GRUPO ZETA</b>	<b>189.000</b>	Zeta Gestión de Medios	100
		Ediciones Reunidas	100
		Zeta Digital	100
		Ediciones Motor Zeta	100
		Zoom Ediciones	100
		Ediciones Zeta	100
		Diario La Grada	100
		Prensa Diaria Aragonesa	100
		Editorial Extremadura	100
		Diario Cordoba	100
		Ediciones Deportivas Catalanas	100
		Promociones y Ed. culturales	85
		El Periódico de Catalunya	86

GRUPO	FACTURACION	MEDIOS	%
<b>Prensa Ibérica Media</b>	<b>169.000</b>	LV Magazine	50
		Corporación Publicitaria	100
		Recursos en la Red	100
		EPI de Radio y Televisión	100
		Edicions Intercomarcals	100
		Editorial Prensa Canaria	98
		La Opinión de Murcia	100
		Yahoo Iberia	100
		La Opinión de Zamora	100
		La Opinión de Tenerife	100
		La Opinión de Málaga	100
		La Opinión de La Coruña	100
		Prensa Ibérica Management	100
		Superdeporte Editorial	100
		Diari de Ibiza	100
		Diari de Girona	100
		Editora Balear	97
		Faro de Vigo	100
		Editorial Prensa Valenciana	100
		Editorial Prensa Alicantina	100
		Editorial Prensa Asturiana	100
		Información Estadio Deportivo	15
<b>Henneo</b>	<b>106.000</b>	Heraldo de Aragón Editora	100
		Taller de editores	6
		Unión Audiovisual Salduba	100
		Radio Zaragoza	10
		Soria Impresión	60
		20 Minutos Editora	100
		Factoría Plural	85
		Publicaciones Alto Aragón	44
		Chip Audiovisual	50
		Ibercentro Medios	50

FUENTE: Elaboración propia, a partir de datos extraídos del Mapa de Medios YMedia sobre Medios de Comunicación en España 2017<sup>4</sup>, con datos de 2015.

También en 2016, *Telefónica* compraba la división de televisión de pago de *Prisa*, *Mediaset* y *Grupo Godó* firmaban una alianza en televisión regional, *El Economista* y *Vocento* se unían para comercializar conjuntamente su publicidad y

---

<sup>4</sup> <https://www.ymedia.es/es/mapa-de-medios>

crear un gigante de la publicidad digital en España, con 9,4 millones de usuarios únicos. Ese mismo año, aparecían nuevas empresas tras la asignación de canales de TDT. En 2017, aterrizaban en España los nuevos operadores de televisión de pago como *Netflix*, *HBO* o *Amazon Premium Vídeo*, con un crecimiento exponencial, sobre todo, los dos primeros.

La concentración de los medios de comunicación en España implica que veinte empresas facturen el 75% de los ingresos de las 100 mayores compañías privadas de medios de comunicación en el país (Palacio 2014). Sin embargo, al contrario de lo que podría parecer, no es la televisión exclusivamente la que copa la mayor parte de los ingresos. Según los datos presentados en el último informe de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM, 2017), entre las 20 primeras empresas, tres de ellas tienen el 95% de la facturación en el sector radio y siete, casi el 50% en prensa escrita. Un caso interesante es el de PRISA, durante años el principal grupo de comunicación del país, con intereses audiovisuales en radio y en prensa escrita que, en pocos meses, se desprendía de su televisión en abierto y de pago, propiciando la entrada en el mercado de un nuevo protagonista: el operador de telecomunicaciones *Telefónica*. Así, *Prisa* quedaba situado por detrás de otros dos grandes grupos mediáticos, *Atresmedia* y *Mediaset*.

La televisión, que concentra la mayor parte de la tarta publicitaria<sup>5</sup> en España, se enfrenta ahora, con la llegada de plataformas de vídeo bajo demanda por suscripción como *Netflix* o *HBO* entre otras y el incremento del consumo de vídeos gratuitos en Internet, a los cambios en los hábitos de consumo que previamente sufrió la prensa en papel. Según los datos del Estudio General de Medios (AIMC, 2016), en la última década, el descenso en la audiencia de televisión de los españoles menores de 34 años oscila entre el 13 y el 25%. En cifras globales, en los últimos cinco años, la televisión en abierto ha perdido casi diez puntos de audiencia frente a la nueva televisión de pago a la carta, que, a fecha de hoy, no incluye entre su oferta contenidos informativos. El último informe del Observatorio Nacional de Telecomunicaciones (ONTSI, 2017) refleja que por primera vez en nuestro país, hay en las viviendas de los españoles más ordenadores que receptores de televisión. La ventaja es mínima, un 84,9% frente al 84,3%, pero sin duda es una tendencia si tenemos en cuenta que en 2015 la televisión estaba presente, según el mismo estudio, en el 99,2% de los hogares.

---

<sup>5</sup> Los ingresos por publicidad en televisión en los grupos *Atresmedia* y *Mediaset* suponen entre el 85 y el 90% del total, según los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

En noviembre de 2017, el informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) correspondiente al primer trimestre de 2017, certificaba que los ingresos por televisión de pago en España subieron un 14,8% respecto al trimestre anterior, hasta los 520 millones de euros. Es la mayor cifra de toda la serie histórica e implica que, por primera vez, la televisión de pago supera en ingresos a los generados por publicidad en las televisiones en abierto, que el mismo organismo cifra en 465 millones de euros, sin incluir las subvenciones públicas. Sumando éstas, la cifra global por facturación en publicidad en abierto, asciende hasta los 526 millones de euros, solo 6 millones por encima de los obtenidos por el pago por visión. En el ranking por empresas, aparecen por orden: *Telefónica, Vodafone y Orange*<sup>6</sup>.

Esta tendencia a la concentración tiene un riesgo evidente para la competencia como destacaba el presidente de la Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMC) José María Marín en un seminario de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) que calificaba de “extraordinariamente inquietante” el duopolio establecido en la televisión en abierto en España entre *Mediaset y A3Media*. No es el único, The Center for Media Pluralism and Media Freedom, alertaba en su informe de 2015 sobre el riesgo, alto, para el pluralismo informativo que la concentración de medios implica en España. (APA, 2016)

Paradójicamente, mientras las empresas periodísticas tienden a concentrarse en corporaciones cada vez mayores que exploran todas las posibilidades económicas del mercado de contenidos informativos y de ocio digital, desde el soporte tecnológico a la propia producción de contenidos, la crisis económica, su efecto sobre el empleo y las posibilidades de Internet han propiciado el nacimiento de infinidad de pequeños nuevos medios de comunicación, muchos de ellos surgidos como opción laboral de periodistas abocados a una situación de desempleo, pero otros con un sólido proyecto empresarial detrás. Este efecto lo analizamos en el siguiente apartado.

### **2.1.2.2. La reorganización de los Recursos Humanos**

Tras los duros ajustes en las plantillas de las redacciones de todo el mundo, la Asociación de la Prensa de Madrid cifra desde el inicio de la crisis en 2008 hasta diciembre de 2016 en 12.200 empleos perdidos y el cierre de 375 medios de comunicación en España (APM 2015), tal y como se detalla en el Cuadro 3. El paro

---

<sup>6</sup> <http://data.cnmc.es/datagraph/>

registrado entre periodistas es, en 2016, un 74% mayor al de 2008 y aunque en los datos de 2017 se observa una recuperación, con una caída en el desempleo entre periodistas del 9,5%, la cifra concreta de periodistas en paro sigue ascendiendo según la Asociación de la Prensa de Madrid a 7.137 profesionales en 2016. A este escenario hay que añadir los cientos de egresados que cada año salen de las numerosas Facultades de Comunicación que existen en las universidades españolas.

El mismo informe registra un descenso en el salario base de los periodistas del 17% respecto a 2010 y apunta otra tendencia que deja clara la precariedad: “la aparición de una nueva escala salarial, la de los que estaban antes de la renovación de los convenios y la de los nuevos contratados, que realizan el mismo trabajo”, con un sueldo y condiciones de trabajo claramente inferiores.

### Cuadro 3: Destrucción de empleos por medio de comunicación

	2008-2012	2013	2014	2015	TOTAL
<b>Televisión</b>	1.685	1.144	1.615	15	4.459
<b>Diarios</b>	1.814	532	245	44	2.635
<b>Revistas</b>	1.089	372	112	16	1.589
<b>Grupos</b>	848	313	265	13	1.439
<b>Radios</b>	298	332	156	94	880
<b>Gratuitos</b>	553	6	0	54	613
<b>Digitales</b>	244	64	69	5	382
<b>Agencias</b>	187	8	3	5	203
<b>TOTAL EMPLEOS</b>	6.718	2.771	2.465	246	12.200

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de la Prensa de Madrid. Informe de la Profesión Periodística 2016 con datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Cuestión aparte son los periodistas *freelance* o autónomos, que han visto reducida su remuneración en un 70%, al tiempo que la figura de autónomo ha crecido sensiblemente, si consideramos que un tercio de los periodistas encuestados en el estudio de la APM se han visto forzados a adoptar este tipo de modalidad laboral. En su estudio de 2016, la APM afirma que de los datos analizados desde 2004 “se desprende una realidad difícil de cuestionar: ya no hay tiempo para hablar del futuro y de los cambios que llegarán. La profesión periodística, es un hecho, ya ha cambiado” y en el informe de 2017 constata que los periodistas autónomos están más presentes

en los medios nativos digitales, revistas de papel y desarrollos digitales de los medios convencionales, mientras los contratados lo están mayoritariamente en televisión, radio y diarios en papel.

Los medios apuestan por la integración de redacciones, por una misma organización que produzca todos los contenidos para los distintos formatos y soportes. La optimización de los recursos, pero también la reducción de costes de producción, respalda el modelo digital, mientras nacen nuevos perfiles de relaciones laborales, algunos claramente precarios.

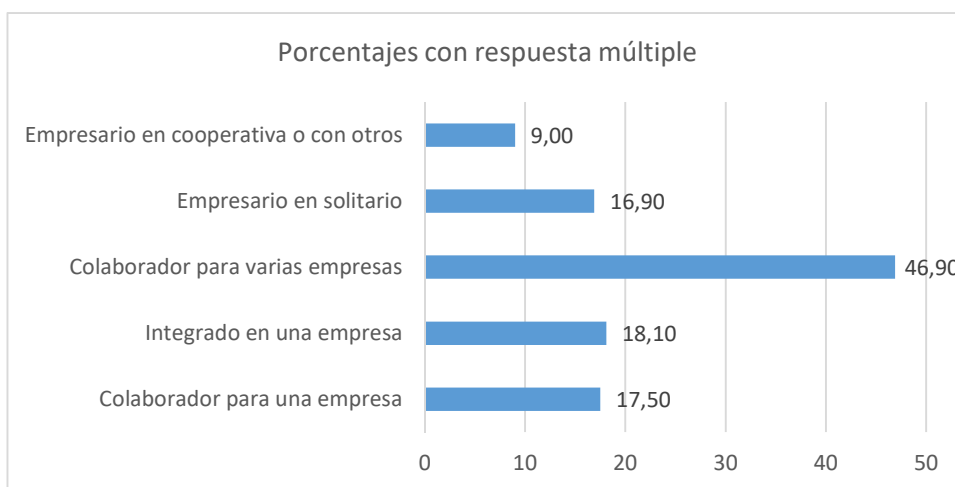
En este marco y en líneas generales, podemos establecer distintos tipos de relación laboral entre periodistas y empresa:

**Periodistas de plantilla** con contrato a tiempo completo o parcial, temporal o indefinido, pero que, en cualquier caso, tienen seguridad social, vacaciones pagadas y jornada laboral relativamente regular.

**Autónomos que “prestan servicios” o “venden contenidos” a distintos medios de comunicación.** Son profesionales de los medios que trabajan para distintas cabeceras ofreciendo a cada una de ellas contenidos diferenciados. El Informe de la Profesión Periodística de la Asociación de la Prensa de Madrid, comenzó en 2013 a reseñar los medios lanzados por periodistas como opción de autoempleo. En el último informe (APM, 2017) la cifra global de medios lanzados por periodistas desde 2008 alcanzaba los 579, de los que 121 habían fracasado y 458 seguían activos. La subsistencia sigue siendo el principal reto de estos medios ya que el 61% obtuvieron ingresos inferiores a 100.000€ en 2016, una cifra claramente insuficiente para mantener una mínima estructura empresarial.

La otra cara de la moneda de este crecimiento emprendedor es el de los “autónomos obligados”. El Informe APM de 2016 detecta un crecimiento del 25,6% entre los periodistas que trabajan como autónomos respecto a 2015. Dentro de los autónomos, la figura más habitual es la del autónomo que colabora con varias empresas (46,9%), aunque resulta aún más significativo que el 35,6% de autónomos trabajen para una sola empresa, lo que según la APM (2016) “encubre relaciones laborales anómalas que exigen cierta exclusividad sin la contrapartida de un contrato laboral”.

### Gráfico 1: Relación laboral de las periodistas autónomas



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de la Prensa de Madrid. Informe de la Profesión Periodística 2016.

**Colaboradores**, que no tienen seguridad social, ni vacaciones pagadas y con jornadas de trabajo imprevisibles. Hasta hace pocos años, se trataba de profesionales de otras áreas que se vinculan a los medios de comunicación como “expertos” en determinados sectores y que trabajan a demanda en función de las necesidades. Sin embargo, en los últimos tiempos estas “colaboraciones” encubren el trabajo de periodistas y profesionales que en muy pocas ocasiones completan una jornada laboral. Además, se ha detectado una práctica profesional aún más precaria, los colaboradores en medios digitales que cobran “por pieza”, cantidades muy pequeñas por la producción de un video, una noticia o una entrada en un blog.

**Alumnos en prácticas o becarios:** estudiantes o recién egresados que establecen con la empresa una relación que, en ocasiones, ni siquiera está regulada ni tiene ningún tipo de compensación monetaria. En este sentido, hay que diferenciar las prácticas académicas, que se establecen mediante convenios con universidades, que tienen una duración limitada, están supervisadas por tutores de ambas entidades y tienen como finalidad principal la formación del alumno, de otros casos en los que estas presuntas prácticas se prolongan en el tiempo sin ningún tipo de control ni amparo legal y en las que los estudiantes, de forma gratuita y fraudulenta, sustituyen a un

trabajador<sup>7</sup>. La Asociación de la Prensa de Madrid ha comenzado a estudiar en sus últimos informes el perfil y las condiciones de estos alumnos en prácticas debido a la multiplicación de las denuncias sobre las condiciones de los mismos. Del 92% de los encuestados, que había realizado prácticas antes de incorporarse al mercado laboral, casi la mitad reconocían no haber percibido ninguna retribución y 4 de cada 10 no contaron con un tutor de referencia que supervisara su estancia de formación. (APM, 2017).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2001) reunió en Ginebra en el año 2000 a más de 20 países desarrollados para analizar las repercusiones de las tecnologías de la información en los medios de comunicación y en las condiciones laborales de las plantillas. En el informe, se destacaba que el exceso de información se convierte en un riesgo profesional para los periodistas a tiempo completo y el correo electrónico es el principal culpable puesto que, dado que las TIC permiten a los periodistas trabajar en cualquier lugar y más rápido, existe una mayor expectativa para aumentar la producción<sup>8</sup>. Las conclusiones de la reunión destacan también que los periodistas que trabajan por su cuenta (*free-lance*, autónomos...) son los que mejor utilizan las nuevas tecnologías y que a pesar de que el desarrollo tecnológico está eliminando muchos puestos de trabajo tradicionales en los medios, hay demanda de nuevos perfiles que aporten conocimientos para los nuevos formatos técnicos.

Cuatro años después, 50 países reunidos de nuevo en el foro de la organización (OIT, 2004) auguraban que los nuevos formatos multimedia aumentarían cada vez más la demanda de periodistas, editores y artistas, pero paralelamente, en esta tendencia podrían verse comprometidas la calidad del trabajo y las condiciones laborales. Los periodistas, señalaban las conclusiones, estarán cada vez sometidos a más presión para producir información de actualidad en menos tiempo. Esta realidad, implica para la OIT nuevos modelos de trabajo para empleados del sector, horarios no regulares, jornadas que se prolongan más allá de ocho horas,

---

<sup>7</sup> Un ejemplo es, sin duda, la inspección de trabajo en la cadena SER, que en septiembre de 2014 se vio obligada a despedir o regularizar a los que los medios calificaron como "Becarios vitalicios". <http://prnoticias.com/radiopr/20134306-inspeccion-laboral-en-cadena-ser-los-becarios-vitalicios-deben-abandonar-la-emisora>

<sup>8</sup> A esta realidad se puede sumar más recientemente el uso de redes sociales por parte de los medios de comunicación, cuya gestión, en muchas ocasiones también recae en los periodistas.



contratos intermitentes con precios muy bajos y creación de puestos de menor categoría. La previsión, como estamos comprobando, se cumple punto por punto.

A lo largo de los últimos años, numerosas asociaciones profesionales, con la colaboración de universidades e instituciones públicas han realizado estudios sobre la situación laboral de los periodistas en las distintas comunidades autónomas (Aragón, Euskadi, Valencia, Cataluña, Madrid...). A ellos se suma el que ya es un referente a nivel nacional, el *Libro Blanco de la Prensa Española (2012-2017)*, editado por la Asociación de la Prensa de Madrid. Todos ellos coinciden en mostrar su preocupación sobre la situación laboral de los periodistas españoles, recalcan las diferencias salariales, de estabilidad laboral y acceso a puestos directivos de las mujeres periodistas y aportan datos concretos. Además, denuncian que la desaparición del Estatuto del Periodista dejó un vacío legal que ha sido aprovechado por muchas empresas para desregularizar la profesión y fomentar el empleo precario cuando no el trabajo gratuito.

El valor diferencial o la calidad que muchos autores (Gallardo-Olmedo, 2011; Basterra, 2003) consideran clave en la creación de un valor añadido en la información digital es difícilmente compatible con redacciones mínimas, formadas por profesionales muy jóvenes y habitualmente mal pagados. Distintas voces han mostrado su preocupación por los efectos que la digitalización producirá, entre otros un periodismo más uniforme, menos crítico, más empaquetado sobre todo si se fabrica con proveedores de contenidos muy jóvenes, sin formación continuada, regularmente pagados y a los que no les dé el tiempo necesario para documentarse, reflexionar e investigar antes de presentar el contenido (Basterra, 2003).

### **2.1.2.3. Los nuevos perfiles profesionales**

En la segunda década del siglo XXI, cualquier profesional de los medios de comunicación requiere dominar unas competencias digitales mínimas, que se complican conforme avanza el proceso de integración multimedia. En las redacciones de los medios digitales, el cámara que cubre una noticia no solo edita el vídeo, sino que es también el encargado de realizar fotografías para la web e incluso de redactar la información. Del mismo modo, el redactor que hasta hace poco se ocupaba exclusivamente del texto, edita ahora la pieza para el informativo en televisión o radio, tuitea la noticia en la cuenta del medio, graba con el móvil un vídeo para una red social y envía fotos para la web.

Todo ello, a través de sistemas de edición y gestores de contenidos On line que les permite acceder desde cualquier lugar del mundo, transferir archivos de todo tipo e incluso intervenir en directo con una calidad técnica extraordinaria. De esta forma el periodista se convierte, según Ortiz-Sobrino (2013) en *ciberperiodista*, en cuanto el informador aparece como profesional multimedia que produce sus contenidos para varios soportes a la vez.

Del mismo modo, los nuevos soportes trascienden el lenguaje audiovisual y desarrollan modelos de comunicación multipantalla, en los que prima la interacción a través de aplicaciones o redes sociales. Rintala y Suolanen (2005) entienden que la transformación digital implica en las redacciones una transferencia de tareas, en cuanto los periodistas en un entorno multimedia asumen funciones que antes realizaban otros profesionales como editar vídeos, hacer fotografías, gestionar las redes sociales o alimentar la página web. Del mismo modo, se fusionan roles y se incrementan las tareas que realiza el periodista que, cada vez más, interviene en todo el proceso productivo. Salaverría (2008) y García Avilés (2006) hablan además de polivalencia, entendida como el desempeño por parte de un mismo profesional de todas las destrezas necesarias para producir noticias en distintos soportes.

A la reconversión tecnológica ineludible de los periodistas, se suma la aparición de otro tipo de perfiles profesionales vinculados exclusivamente a la gestión de la web, cuyos requisitos de formación académica y profesional apuntan Flores (2001), Flores-Vivar (2013), Vinader-Segura (2011) u Ortiz-Sobrino (2013) y que se detallan pormenorizadamente en el artículo “Nuevos perfiles profesionales 2.0.” (TorzuKo, 2010). Estos perfiles, presentes ya en muchas redacciones, son:

**Planificador o gestor de Medios Sociales** (*Social Media Planner* u *On line Marketing Strategist*): su función es diseñar estrategias de incorporación en redes sociales. Fue *The New York Times*, en mayo de 2009, el medio que estrenó la figura del *Social Media Editor*.

**Responsable de Reputación Digital** (*Community Manager*, *On line Reputation Manager* o *Chief Listening Officer*): es la persona encargada de gestionar, moderar, dinamizar y a veces construir comunidades de usuarios de Internet en torno a una marca, ya sea de producto o corporativa, o una causa.

**Experto en SEO** (*Search Engine Optimization*): se encarga de que la web de la empresa alcance los mejores puestos en los buscadores teniendo en cuenta los cambios y modificaciones que periódicamente incorporan en los algoritmos.

**Experto en SEM** (*Search Engine Marketing*) o *PPC Manager*: encargado de la publicidad *on line*.

**Responsable de tráfico *on line*** (*Traffic Manager* o *Trafficker*): es el profesional responsable de medir, analizar y controlar el tráfico que llega a un sitio web. Su labor principal es implementar, gestionar e interpretar el plan de medios.

**Analista web** (*Web Analytics*): su función es interpretar las estadísticas que generan los usuarios de Internet (número de visitas, porcentaje de rebote, fuentes de tráfico, conversiones, rentabilidad de las acciones de marketing, etc.).

**Arquitecto de la información digital** (*Information Architect*) su labor se centra en diseñar la interacción del usuario en el sitio web, organizando y estructurando los contenidos del *site*.

**Experto en usabilidad web**: es quien garantiza que la web responda a los objetivos para los que fue diseñada. Es decir, que la navegación sea fácil, sencilla e intuitiva, o dicho en otras palabras, que la web satisfaga las necesidades del usuario.

**Gestor de contenido** (*Digital Content Manager* o *Content Curator*): es la persona que vela por los contenidos digitales de la empresa. Su principal función es analizar, gestionar toda la información digital de la empresa (contenidos web, vídeos, *podcast* e imágenes).

**Desarrollador multimedia**: también son conocidos como diseñadores multimedia. Su labor es crear los productos multimedia de la empresa, desde animaciones interactivas hasta sitios web enteros.

A estos perfiles, se suman otros derivados del desarrollo tecnológico, que la Asociación de la Prensa de Madrid incluye por primera vez en 2016 en su Informe sobre la profesión periodística:

**Portadista web/móvil**, o encargado de determinar el diseño de la portada, priorizar y hacer destacar la información.

**Editor de vídeo**, es el responsable del resultado final de las piezas audiovisuales que se suben a la red.

**Editor gráfico**, a cargo de los recursos infográficos que incluye el medio como apoyo a la información o contenido extra de calidad.

**Periodista de datos**, experto en el rastreo e interpretación de datos públicos de los que se extraen informaciones e historias de interés.

**Experto en experiencia de usuario** que analiza la interfaz de la web, las aplicaciones para dispositivos móviles o los canales de acceso a los contenidos en cualquier plataforma para introducir mejoras y prolongar la permanencia de los usuarios.

**Coordinador de canales digitales**, figura fundamental en un sistema multiplataforma en el que es necesario determinar la distribución de contenidos y recursos en función de los objetivos, generar y aprovechar sinergias y prever nuevas necesidades de los usuarios.

**Jefe de producto informativo**, que no solo determina la línea editorial de los contenidos informativos que se publican sino que además establece posibles acciones especiales.

**Programador**, que desarrolla la estructura de la plataforma y los cambios y mejoras que se van incorporando.

**Radar** o responsable de rastrear las nuevas tendencias en la comunicación digital, tanto en contenidos como en soportes y usos.

Son perfiles que rompen las barreras entre el generador de contenidos, entendido desde un punto de vista creativo o intelectual, y el desarrollador tecnológico y que plantean dudas sobre dónde quedan los valores fundamentales del profesional del periodismo.

En cualquier caso, los cambios en los perfiles profesionales en los medios de comunicación responden a la convivencia de los contenidos en distintas plataformas y medios, que está ocasionando que muchas categorías laborales presten sus servicios en las distintas empresas que forman parte del grupo de comunicación. De esta forma se intenta atender al nuevo escenario multisoporte de los medios, especialmente Internet (Vivar- Zurita, 2011; Aguado y Castellet, 2013).

Lo cierto es que la multiplicación de canales y soportes, la fragmentación de audiencias y los nuevos usos sociales que imponen las redes sociales han cambiado

ya radicalmente los perfiles profesiones en los medios, cada vez más tecnificados y obligados a un reciclaje continuo. Prueba de ello es que solo un 8,5% de los profesionales encuestados en el Informe de la Profesión Periodística 2016 no había realizado a lo largo del año anterior ningún curso de reciclaje profesional. Un 48,7% optó por idiomas y una cifra muy similar, el 48,6% por cursos de formación en herramientas web. El 28% realizaron cursos de locución para radio y televisión y por debajo del 25% redacción periodística para medios digitales, herramientas para medios audiovisuales, marketing en medios digitales, uso de bases de datos y gestión de imagen en medios digitales.

#### **2.1.2.4. La producción de los contenidos: flujos de trabajo y nuevos actores sobre el escenario.**

La radio, la televisión y, sobre todo, Internet sirven información 24 horas al día para una audiencia global que accede a los contenidos, incluso los hiperlocales, desde cualquier lugar del mundo gracias a las emisiones en *streaming* de radio y televisión y a los servicios de contenidos a la carta o las propias webs. Internet, además, termina con la temporalidad que durante décadas había mantenido la ley no escrita de que la prensa escrita salía por la mañana (salvo las escasas ediciones vespertinas), la radio se consumía a primera hora del día y el reinado *prime time* de la televisión comenzaba a partir de las nueve de la noche.

La necesidad de redacciones abiertas 24 horas al día, generando contenidos ininterrumpidamente, ha ido llevando a algunos medios a planteamientos novedosos<sup>9</sup>. El 2010 el magnate de la comunicación Rupert Murdoch lanzaba *The Daily*, un periódico exclusivamente digital pensado para tablets que ofrecía 100 páginas de información diaria por 14 centavos de dólar. La aventura terminaba el 15 de diciembre de 2012, tras arrojar pedidas cercanas a los diez millones de dólares solo en un trimestre<sup>10</sup>. Murdoch reconocía no haber sido capaz de encontrar una

---

<sup>9</sup> [http://www.theguardian.com/media/2014/oct/07/telegraph-overhaul-editorial?CMP=ema\\_546](http://www.theguardian.com/media/2014/oct/07/telegraph-overhaul-editorial?CMP=ema_546)

<sup>10</sup> [http://www.silicon.es/the-daily-ha-hecho-perder-a-news-corp-10-millones-de-dolares-2193464?inf\\_by=580b5a8c2ad0a1461e7da77f](http://www.silicon.es/the-daily-ha-hecho-perder-a-news-corp-10-millones-de-dolares-2193464?inf_by=580b5a8c2ad0a1461e7da77f)

audiencia lo suficientemente grande con la suficiente rapidez como para convertir el modelo en un negocio rentable<sup>11</sup>.

En junio de 2011, Alan Rusbridger, director del diario *The Guardian* anunciaba a sus empleados la decisión de la empresa de dar prioridad a la edición digital frente a la impresa<sup>12</sup>. El diario tendría menos páginas y los contenidos principales serían reportajes y análisis frente a las noticias cotidianas. El consejero delegado Andrew Miller, reconocía que “solo el 4% de nuestros lectores leen la edición de papel para enterarse de las noticias por la mañana. Leen el diario por la noche en lugar de hacerlo durante el día”.

En octubre de 2014, el británico *Daily Telegraph* anunciaba que sería la edición en papel la que se alimentaría de los contenidos producidos y publicados en la web y no al contrario. La estrategia se establecía en cinco puntos: la integración de ambas redacciones, la ampliación de turnos de trabajo de seis de la mañana hasta la medianoche y en tercer lugar, la organización del trabajo en tres velocidades, desde la más rápida para las últimas horas a la lenta de los reportajes. Además, los periodistas deberán aportar cinco ideas al día y finalmente, en quinto lugar, ser solventes en cuatro habilidades: redes sociales, edición de video, analítica de datos y SEO.

Peña-Fernández et al. (2016) analizan la transición digital de los diarios líderes en los 28 países de la Unión Europea. Entre las conclusiones destacan cómo su adaptación a los nuevos soportes digitales ha condicionado su forma de producir contenidos, al incorporar criterios como la jerarquización derivada de las técnicas de posicionamiento en buscadores, la transformación del diseño y la estructura de los contenidos y, por supuesto, la creación de contenidos multisoporte.

Internet también está cambiando la forma de producir radio y televisión. La digitalización de estudios de radio ha simplificado y reducido las necesidades técnicas para la producción a prácticamente un ordenador. La aparición del formato *podcast*, además de romper las tradicionales limitaciones temporales y espaciales que condicionaban la distribución, ha permitido abrir la radio a nuevos e interesantes contenidos impensables hasta ahora en una parrilla de radio convencional (Marta-Lazo et al., 2011). Es, por ejemplo, el caso de *Podium Podcast*, la apuesta de programas temáticos y de ficción del *Grupo Prisa*, que nace sin vinculación con la

---

<sup>11</sup> [http://www.silicon.es/d-e-p-the-daily-el-diario-digital-de-news-corporation-para-ipad-30309?inf\\_by=580b5a8c2ad0a1461e7da77f](http://www.silicon.es/d-e-p-the-daily-el-diario-digital-de-news-corporation-para-ipad-30309?inf_by=580b5a8c2ad0a1461e7da77f)

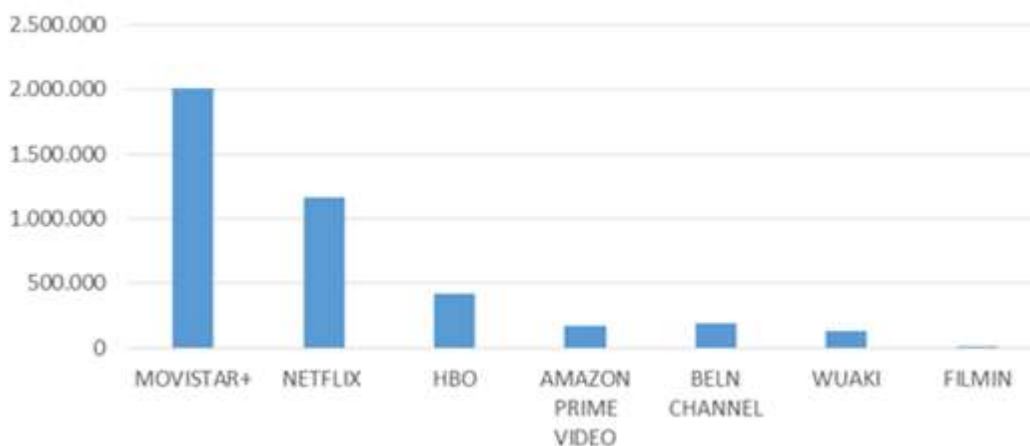
<sup>12</sup> [https://elpais.com/internacional/2011/06/16/actualidad/1308175212\\_850215.html](https://elpais.com/internacional/2011/06/16/actualidad/1308175212_850215.html)

marca enseña de la casa, la *Cadena Ser*, pero también de cientos de experiencias divulgativas y creativas que a través del podcast encuentran su espacio de crecimiento natural.

En televisión, el director de *RTVE Digital*, Alejandro Vega, aseguraba en 7º Congreso Nacional CENTAC de Tecnologías de la Accesibilidad celebrado en noviembre de 2016 en Zaragoza, que la competencia no está en otras cadenas, sino en los *youtubers* en Internet. Pocos meses después, la televisión pública española estrenaba la primera serie exclusiva producida para plataformas multimedia.

La televisión es, posiblemente, el medio que mejor está aprovechando las posibilidades de Internet para crear un nuevo modelo de negocio. Frente a los *webcasters*, que proporcionan contenidos generalistas y con un concepto de servicio público se financian principalmente de subvenciones públicas o publicidad, aparecen formatos especializados que encuentran en la suscripción o el pago por consumo la principal fuente de ingresos (Herrero, 2009). Es el caso de los canales de deportes por suscripción o las plataformas de contenidos audiovisuales como *Netflix*, *HBO* o *Movistar+*, con un crecimiento exponencial en el número de clientes y que a finales de 2017 alcanzaban en conjunto su mejor cifra histórica con una penetración del 22,3% y presencia en más de seis millones de hogares españoles, es decir, uno de cada tres. (Barlovento, 2018).

**Gráfico 2: Suscripciones a plataformas de contenidos audiovisuales a demanda (segundo semestre 2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional del Mercado de las Comunicaciones y Barlovento Comunicación (2018)

Los anteriores son solo dos ejemplos de cómo la captación de una audiencia joven es la principal preocupación de las televisiones que constatan que los espectadores naturales del futuro han dejado de ver la televisión. Para reconquistarla, nacen nuevos formatos, algunos en plataformas de pago, como *Non Stop People*, puesto en marcha por *Movistar+* en su plataforma en julio de 2015 y que, a través de una plantilla de jóvenes egresados captados en las propias universidades, proponía, según su director José Manuel Lorenzo, “un gran agregador de noticias que recurre a los estándares del comportamiento en Internet, con vídeos cortos para noticias que no duran más de dos minutos y temas de debate que no se extiendan más de quince minutos para lograr una programación ágil”.<sup>13</sup>

Y si los nuevos formatos son una preocupación constante para los programadores, no lo son menos los condicionantes que determinan la vía de acceso a los contenidos digitales. Peña-Fernández et al. (2016), que analiza las versiones digitales de los 28 principales diarios de otros tantos países europeos, concluye que menos de la mitad de los usuarios de estas páginas, en concreto un 44,6%, acceden a través de la *home* principal. Buscadores y redes sociales se reparten el porcentaje restante, lo que obliga a los medios digitales a priorizar las técnicas de posicionamiento en buscadores. Entre estas técnicas se apuesta por generar contenidos que consigan ser destacados por los motores de búsqueda, dejando en ocasiones a un lado los criterios periodísticos en la edición de las noticias. En el caso de las redes sociales, de las que proviene un porcentaje cada vez mayor de los usuarios que acceden a los medios digitales, el interés de estos está en crear comunidades de usuarios fieles que, en cierta medida, recuperen la lealtad tradicional de los lectores hacia su periódico de confianza, al tiempo que modifican su lenguaje para captar nuevos posibles lectores.

Por último, no podemos dejar de reseñar en este apartado la realidad tecnológica que se intuía en un futuro y que ya es un presente. El 17 de marzo de 2014 *Los Angeles Times* publicaba en su versión digital la primera noticia escrita por un robot que, mediante la aplicación de algoritmos programados por el diario, conseguía de forma automática situarse en un lugar destacado de la portada del digital. Es solo un ejemplo de una realidad cada vez más próxima y que Salaverría (2018) describe con sistemas de escritura automática, *chatbots* y tecnología de transcripción y traducción automática, que no solo afectarán necesariamente a los perfiles profesionales al hacer innecesarios algunos puestos de trabajo, sino que

---

<sup>13</sup> [https://elpais.com/cultura/2015/07/10/television/1436551006\\_688405.html](https://elpais.com/cultura/2015/07/10/television/1436551006_688405.html)

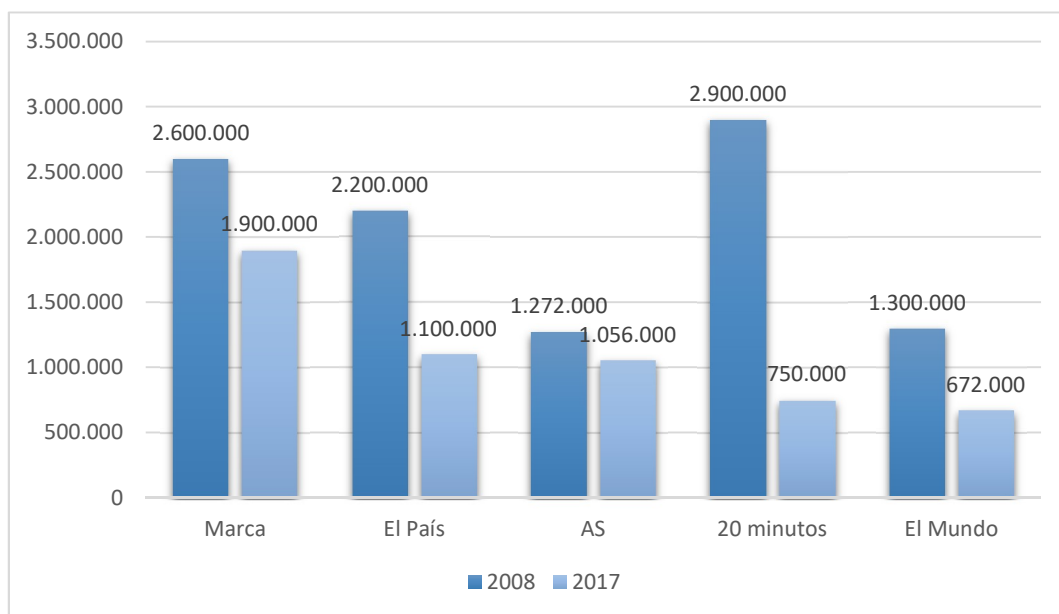


podrían priorizar los factores cuantitativos frente a los cualitativos en la selección y edición de noticias.

### 2.1.2.5. Los nuevos procesos y canales de distribución de contenidos

En diciembre de 2014, el diario *ABC* tomó la decisión de dejar de vender su edición en papel en Baleares y Canarias<sup>14</sup>. Las ventas de ejemplares estaban muy lejos de cubrir los costes de impresión y distribución y la empresa optó por distribuir los contenidos exclusivamente a través de la plataforma digital *Kioskoymás*. No obstante, la presentación de cuentas del grupo *Vocento* señalaba en mayo de 2015 esta circunstancia, junto a la caída generalizada de ventas de ediciones en papel, como una de las causas del incremento en un 14% de las pérdidas en la cabecera<sup>15</sup>.

**Gráfico 3: Descenso de ventas de los principales periódicos españoles**



Fuente: Elaboración propia según datos AIMC

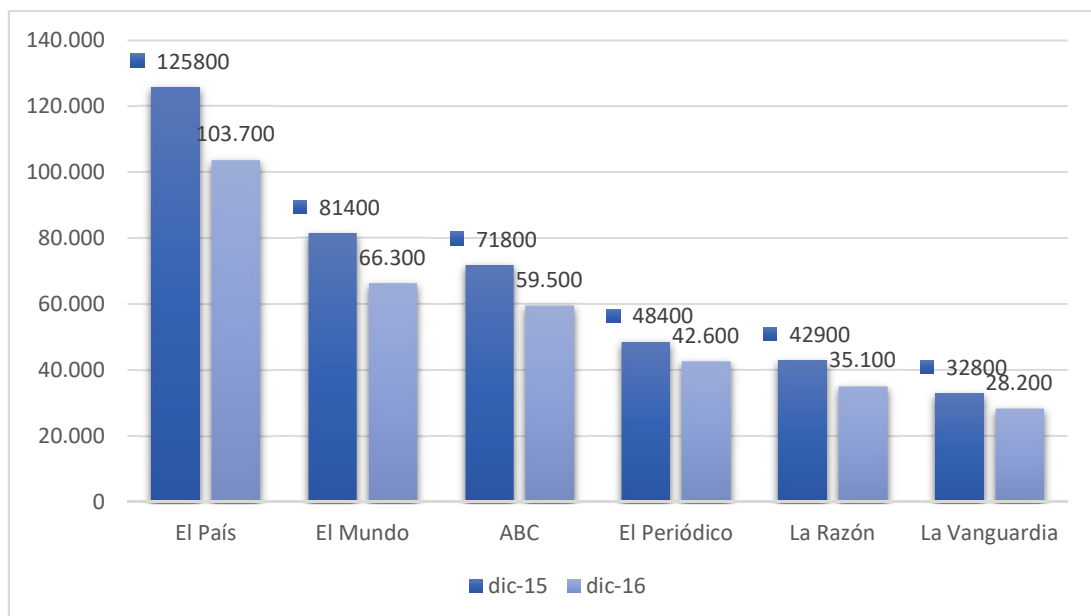
<sup>14</sup> <http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/53815-abc-dejara-de-publicarse-en-papel-en-baleares-y-canarias-en-2015-y-solo-podra-comprarse-en-kiosko-y-mas>

<sup>15</sup> [http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2015-05-14/abc-aumenta-sus-perdidas-un-14-y-se-deja-2-1-millones-de-euros-hasta-marzo\\_794017/](http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2015-05-14/abc-aumenta-sus-perdidas-un-14-y-se-deja-2-1-millones-de-euros-hasta-marzo_794017/)

Si comparamos la difusión de los principales diarios españoles, tanto de información general como prensa deportiva<sup>16</sup>, vemos en el Gráfico 3 que la caída de los ejemplares en papel desde 2008, cuando se certificó el punto más alto en ventas de prensa impresa en España, ha sido imparable.

La prensa escrita vive desde hace más de una década una caída sostenida en la venta de ejemplares. En 2014, los diarios controlados por Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) perdieron un 8% de su difusión conjunta (2.346 millones de ejemplares) y la cifra, si hablamos de ventas puras sin incluir ventas en bloque o ejemplares distribuidos gratuitamente, asciende hasta el 9%. Entre 2015 y 2016, la caída en las ventas fue todavía más acusada. Según los datos de la Oficina de la Justificación de la Difusión (OJD), organismo que certifica el número de ejemplares vendidos, entre diciembre de 2015 y el mismo mes de 2016, *El País* perdió un 13,9% de las ventas, *El Mundo* un 18,5% y *ABC* el 13,8%. El rotativo menos afectado por el descenso en este año negro, como muestra a continuación el Gráfico 4, fue *La Razón*, con una caída del 9,1%.

**Gráfico 4: Ventas de periódicos de información general (2015-2016)**



Fuente: Elaboración propia con datos OJD

<sup>16</sup> MARCA sigue siendo el diario más vendido en España, según datos de OJD y AIMC

Las primeras cifras de 2017 no mejoran la situación y reflejan que la caída de ventas, sigue imparable<sup>17</sup>, hasta el punto de que, si sumamos los ejemplares de los seis diarios españoles más vendidos hoy, estos no superan las ventas de *El País* en 2007.

Paralelamente al descenso de ventas de la prensa en papel, crece la influencia de los diarios en la red y concretamente, cinco medios puramente digitales, *El Confidencial*, *20 Minutos*, *Ok Diario*, *El Español* y *Eldiario.es* se mantienen entre los más leídos en Internet según datos de *Comscore*, la empresa de medición de referencia de las centrales de medios en España. Como muestra el Cuadro 4, a pesar del crecimiento y consolidación de los nativos digitales, las versiones en Internet de los medios en papel mantienen su posición entre las más consultadas, encabezadas por *El País* y seguidas por *El Mundo*, *La Vanguardia*, *ABC* y ya en quinto lugar, *El Confidencial*<sup>18</sup>.

**Cuadro 4: Medios digitales en España (enero 2018)**

<b>RANKING PRENSA DIGITAL EN ESPAÑA</b>
El País
El Mundo
La Vanguardia
ABC
El Confidencial
20 Minutos
El Periódico
Ok Diario
El Español
Eldiario.es

Fuente: Elaboración propia con datos *Comscore* (enero 2018)

<sup>17</sup> <http://prnoticias.com/prensa/difusion-ojd/20160616-ojd-enero-desplome-historico-de-las-ventas-de-el-pais-y-el-mundo>

<sup>18</sup> Un caso curioso es el del diario canadiense *La Presse* que decidió cerrar su edición impresa, a excepción del ejemplar de los sábados y apostar por un formato específico para tabletas. Guy Crevier, su presidente, explicó en la conferencia anual de la Asociación de Editores de Diarios Españoles en diciembre de 2016 que se habían conseguido una media de permanencia de 50 minutos de conexión diaria del 90% de sus lectores y un 52% se mostraban satisfechos con el tratamiento publicitario. *El País* 16 de diciembre de 2016, p.26.

Mientras, en el escenario audiovisual y de distribución de contenidos aparecen nuevos actores: los operadores de telecomunicaciones y las plataformas de distribución de contenidos. Una vez extendidas y popularizadas las redes 4G para telefonía móvil y la fibra óptica para mejorar el acceso doméstico, las operadoras dan un paso más allá para entrar en el mercado de la producción y distribución de contenidos, hasta el momento principalmente de ficción, aunque con algunas experiencias en productos informativos y de actualidad.

La producción de contenidos interesa obviamente a los canales de televisión en abierto y de pago, que necesitan mantener la audiencia para asegurar la publicidad los primeros y las suscripciones los segundos, pero también a las operadoras de telecomunicaciones y a las grandes empresas de Internet. A las operadoras, una oferta de contenidos audiovisuales de calidad les sirve para impulsar el crecimiento de las suscripciones, tanto en redes fijas como a través del móvil. Las grandes empresas de Internet apuestan por la producción de su propio catálogo en una doble estrategia: por una parte, hacer aumentar la audiencia, el tráfico a su web y redirigirlo a sitios de comercio electrónico y venta de equipamientos (*Amazon, Apple*) y por otra, entienden que los contenidos son o terminarán siendo su negocio principal (*Facebook*).

El primero en acceder al mercado audiovisual fue *Telefónica* con la compra de *Digital+*, aprobado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia en abril de 2015. Fue una operación que buscaba principalmente fidelizar y captar nuevos clientes, así como abrir nuevas vías de negocio. Los otros dos operadores principales en el mercado español, *Vodafone* y *Orange*<sup>19</sup>, hicieron frente a este movimiento estratégico suscribiendo acuerdos con plataformas ya constituidas, *Netflix* y *Wuaki*, para ofrecer sus catálogos de forma preferente a sus clientes.

El 20 de noviembre de 2015, *Netflix* se presentaba en España como abanderado del nuevo modelo de televisión digital, *On line*, de pago, bajo demanda, accesible desde distintos dispositivos simultáneamente, con producción propia y predilección por las series como formato estrella. La estrategia de lanzamiento, con un mes de prueba gratis, posibilidad de cancelar la suscripción en cualquier momento, un precio estándar de 7,99€ al mes y la alianza estratégica en paralelo a la operadora *Vodafone*, facilitaron su implantación. *Netflix* aterrizó en España en un mercado en el que ya convivían *Wuaki.tv*, *Filmin* y *Yomvi*, la plataforma lanzada por

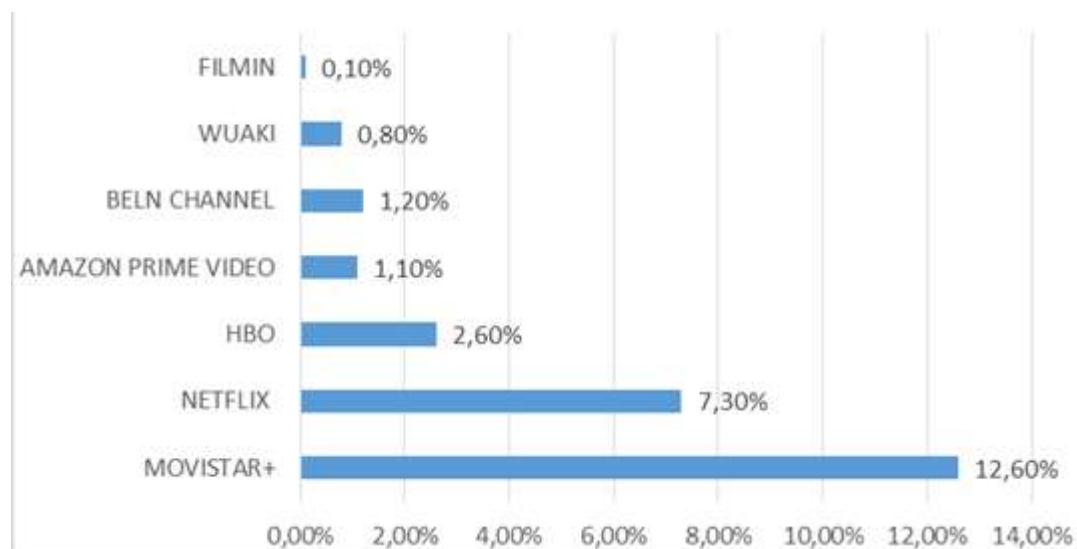
---

<sup>19</sup> En 2015 otras dos operadoras han sido absorbidas por las citadas en España, Ono por Vodafone y Jazztel por Orange.

*Canal+* como un servicio de vídeo bajo demanda que complementaba a la emisión de pago por satélite, ofrecía un catálogo muy amplio de películas y más de 500 series completas y que servía en 2015 tres millones de descargas semanales para más de un millón de dispositivos conectados<sup>20</sup>. Un año después, en noviembre de 2016, *HBO* lanzaba su propuesta al mercado nacional español, con un catálogo de 100 series y 407 películas, que ha ido aumentando mes a mes y una tarifa de acceso algo más baja que *Netflix*.

El crecimiento de suscripciones a estas nuevas propuestas de video bajo demanda y de pago ha sido exponencial, como muestra el Gráfico 5 y se mantiene con el paso de los meses. La Comisión Nacional del Mercado de las Comunicaciones (CNMC) cifraba en el informe correspondiente al primer trimestre de 2017 en 6,1 millones los abonados a la televisión de pago en España, con un crecimiento del 5,5% de tasa interanual. Hasta el momento, estas plataformas basan su oferta fundamentalmente en contenidos de ficción con algunas experiencias en la producción de documentales, aunque han mostrado su interés en las transmisiones deportivas y en proyectos informativos.

**Gráfico 5: Penetración en el mercado de las plataformas de video bajo demanda (Segundo semestre 2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones y Barlovento Comunicación (2018).

<sup>20</sup> <http://www.elperiodico.com/es/gente/20151020/tv-carta-se-impone-4604163>

El año 2016 se cerraba con 205 mil millones de euros a nivel mundial ingresados en concepto de pago por la televisión. Esto supone el 50,7% de los ingresos por suscripciones y superan por primera vez a los ingresos publicitarios con 162 mil millones de euros y el 40,2% de los ingresos. (ONTSI, 2017)

Respecto a las plataformas tecnológicas, páginas web y agregadores, la Asociación Internacional de la Radiodifusión (AIR), que agrupa a más de 17.000 emisoras de radio y televisión americanas, trasladaba en diciembre de 2015 su preocupación sobre la protección de sus derechos, ante el uso que este tipo de distribuidores realizan de sus contenidos sin autorización<sup>21</sup>. Cabe recordar que este asunto está regulado por la Convención de Roma, que data de 1961, un momento en el que nadie podía imaginar el desarrollo tecnológico de las décadas siguientes.

Sin embargo, si algo ha cambiado radicalmente los procesos de distribución de la información han sido, sin duda, las redes sociales. Los datos de acceso a contenidos informativos que proceden de este canal crecen casi cada día y superan ya con creces las visitas que llegan directamente a las webs de medios de comunicación. La penetración de Internet a través de dispositivos móviles ha sido determinante en este proceso, del mismo modo que la introducción de nuevas opciones en las propias redes sociales, asimiladas muy rápidamente por una población de usuarios mayoritariamente joven y definitivamente digital.

Si consideramos los contenidos informativos como aquellos que han sido generados por un periodista al amparo de una empresa o institución identificada como un medio de comunicación, estos llegan a las redes sociales a través de dos vías fundamentalmente: publicados por el propio medio o compartidos desde la web por los usuarios. En este sentido, plataformas como *Facebook* han favorecido esta relación desarrollando herramientas tecnológicas que permiten compartir cada vez con mayor facilidad y que la experiencia de la lectura sea óptima.

Los medios tradicionales han optado por aprovechar el alcance de la plataforma y sus continuas innovaciones tecnológicas para incrementar sus ingresos a través de la publicidad, ganar visibilidad y atraer nuevos lectores, sobre todo entre los más jóvenes. No hay que olvidar que *Google* y *Facebook* son ahora mismo los mayores beneficiados en el reparto de la tarta publicitaria en Internet y que *Google* factura en publicidad más que todos los periódicos del mundo juntos. Más allá, el 95% del incremento anual de publicidad en dispositivos móviles se los quedan *Google* y *Facebook*, con un modelo de negocio, además, que consiste en no tener empleados

---

<sup>21</sup> [https://elpais.com/cultura/2015/12/18/actualidad/1450459266\\_640118.html](https://elpais.com/cultura/2015/12/18/actualidad/1450459266_640118.html)

que produzcan contenidos y dejar que sean los propios usuarios y los algoritmos desarrollados, los que generen y gestionen la información. García-Leiva (2017) apunta algunas de las ventajas competitivas de los popularmente denominados GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple):

- Tanto el acceso como la distribución que ofrecen es global.
- Cuentan con las mayores y mejores posibilidades de conocer y gestionar los datos que los propios usuarios les proporcionan.
- Disfrutan de un alto grado de financiación y un gran nivel de capitalización bursátil.
- Destacan por su secretismo sobre su funcionamiento y estrategias.
- Su área de crecimiento no está ni mucho menos cerrada y de hecho, exploran nuevas vías de negocio como la producción de contenidos.

Los medios convencionales han optado por aprovechar las posibilidades que las redes sociales ofrecen en la distribución de contenidos y sus continuas innovaciones técnicas. Como ejemplo, en febrero de 2016, el diario *El País*, se sumaba a los llamados “*instant articles*” de *Facebook* con un reportaje social que incluía un vídeo de reproducción automática y un gráfico sobre el tema tratado<sup>22</sup>. En mayo de 2017, el mismo diario anunciaba el lanzamiento de un servicio de realidad aumentada a través de la misma plataforma, que gracias a un robot permitía enviar información personalizada a los usuarios<sup>23</sup>.

No es el único. En marzo de 2015 se publicaba que *Facebook* había iniciado conversaciones con varias empresas de comunicación para alojar los contenidos en su web. Grandes cabeceras históricas como *The New York Times*, *The Washington Post*, *The Guardian*, *Bild*, *National Geographic* o incluso la *BBC*<sup>24</sup>, suscribían acuerdos para colgar directamente sus historias en la red social, sin necesidad de incluir un enlace directo a la fuente original de la información, apuntalando así la intención de la red social de Mark Zuckerberg de convertirse en un gran medio de comunicación, mientras se recrudecía el debate sobre el futuro de la prensa escrita.

---

<sup>22</sup><http://blogs.elpais.com/que-hacemos/2016/02/el-pa%C3%ADs-se-suma-al-formato-de-instant-articles-.html>

<sup>23</sup> [https://elpais.com/tecnologia/2017/05/04/actualidad/1493920166\\_918156.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/05/04/actualidad/1493920166_918156.html)

<sup>24</sup> [https://elpais.com/tecnologia/2015/05/13/actualidad/1431490102\\_473389.html?rel=mas](https://elpais.com/tecnologia/2015/05/13/actualidad/1431490102_473389.html?rel=mas)

A cambio de la publicación, con la que *Facebook* consigue un producto más atractivo y de acceso rápido y, lo más importante, gratuito, la empresa ofrecía la posibilidad de comercializar publicidad y que *Comscore*, la empresa que certifica las audiencias, considerara como propio del medio el tráfico generado. Los medios, buscan en estos acuerdos mayor visibilidad para captar nuevos suscriptores, pero, sobre todo, llegar a una audiencia más joven. A cambio, sacrifican el control de la difusión, los datos sobre sus lectores y el propio estilo de la información puesto que las redes sociales requieren nuevos contenidos con un lenguaje propio.

No es sin embargo este el único peaje a pagar a *Facebook*. En octubre de 2017, saltaba la voz de alarma cuando la *BBC* alertaba sobre el ensayo que la red social estaba llevando a cabo sobre un nuevo formato que discrimina las cuentas y publicaciones de las de empresas y medios de comunicación frente a las personales, de manera que las primeras solo aparecen en una pestaña aparte y únicamente se mezclan en caso de que la empresa pague<sup>25</sup>. Aunque *Facebook* se apresuraba a anunciar que solo se trataba de un ensayo, la alarma era evidente entre los medios de todo el mundo, puesto que gran parte de su tráfico procede precisamente de las redes sociales.

### Ilustración 1. Mensaje de Mark Zuckerberg en Facebook



Fuente: Facebook (enero 2018)

<sup>25</sup>[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/10/24/companias/1508865891\\_155524.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/10/24/companias/1508865891_155524.html)



La amenaza cobró visos de realidad a mediados de enero de 2018 cuando la red social anunciaba un nuevo cambio en el algoritmo para dar prioridad a los contenidos publicados por familiares o amigos frente a aquellos generados por medios de comunicación. El anuncio se muestra en la Ilustración 1.

Aunque la empresa ha justificado la decisión en la intención de recuperar el espíritu de comunidad con el que nació como red social, distintas voces alertan de que en realidad, el gigante global esconde otras intenciones. Por una parte, los medios que habían construido un modelo de negocio basado en la viralidad y las entradas masivas a sus webs, se verán obligados a pagar a *Facebook* si quieren seguir posicionando sus contenidos, lo que según algunos podría propiciar un giro hacia la calidad y un nuevo modelo de negocio. Por otra parte, el nuevo sistema podría ayudar a controlar el problema de las noticias falsas, uno de los principales quebraderos de cabeza de la empresa en la actualidad<sup>26</sup>.

Pero el interés de las empresas de internet por los contenidos va más allá. En febrero de 2017 se hacía público que *Facebook* estaba desarrollando una aplicación para emitir contenido audiovisual exclusivo en soporte televisivo<sup>27</sup>. Apenas dos semanas más tarde, la plataforma de vídeo en línea *YouTube* presentaba su propio servicio de televisión en *streaming* y de pago para algunas ciudades de Estados Unidos<sup>28</sup> con un precio de 35\$ que daba acceso a los cuatro grandes canales norteamericanos (*ACB, CBS, FOX* y *NBC*) y treinta y cinco canales de cable a través seis cuentas distintas con posibilidad de oferta personalizada y sugerencias en función del perfil.

En paralelo a la innovación en contenidos y al crecimiento de la oferta, el desarrollo tecnológico permite ofrecer a los usuarios cada vez más posibilidades técnicas a la hora de generar sus propios contenidos, consumir los que otros crean y compartirlos. Como ejemplo, en la Ilustración 2, podemos comprobar en una línea de tiempo como las redes sociales y plataformas han ido incorporando nuevas opciones de emisión de videos en directo y consumo de contenidos audiovisuales en *streaming*, opciones que los usuarios han adoptado de inmediato y con naturalidad en sus usos cotidianos.

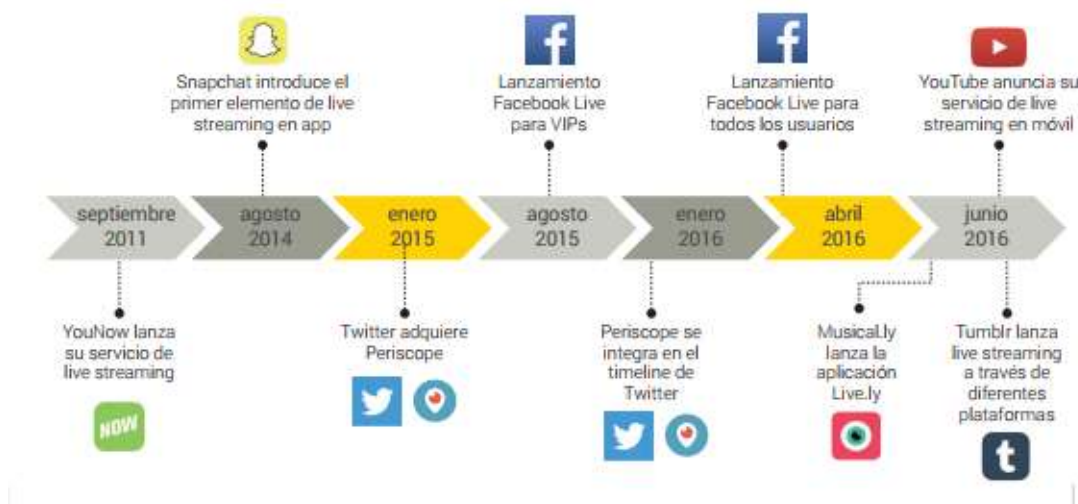
---

<sup>26</sup> “¿Qué cambios trae la nueva estrategia de Facebook?” Expansión 16 de enero de 2018 p.4

<sup>27</sup><http://www.expansion.com/economiadigital/companias/2017/02/01/5891e62b22601d8a7f8b4588.html>

<sup>28</sup> <http://www.lavanguardia.com/edicion-impres/20170302/42440875816/youtube-lanza-su-propio-servicio-de-television-en-streaming-y-de-pago.html>

## Ilustración 2: evolución del desarrollo técnico en emisión en directo en aplicaciones y redes sociales



FUENTE: Informe EVOCA “La televisión que viene”

### 2.1.2.6. Cambio en los hábitos de consumo de la información.

Según datos de la Comisión Europea, el 71,6% de los usuarios de Internet se conecta diariamente y lo hace mayoritariamente para usar aplicaciones (67,1%), leer prensa digital (66,2%) y entrar en redes sociales (60,1%) (ONTSI, 2017) Casi la mitad de los españoles (48,5%) lee noticias en Internet a diario y un 33% escucha música o programas en formato podcast o *streaming* en Internet.

El Estudio General de Medios (EGM) correspondiente a la tercera oleada de 2017 y uno de los primeros en medir consumo de radio en Internet concluía que casi un millón y medio de españoles escuchan sus emisoras favoritas on line en directo a través de *streaming*. La cifra duplica a los oyentes que todavía se mantienen fieles a la Onda Media, y supone un paso más en la penetración de la escucha en *streaming* o *podcast* entre los más de 23 millones de españoles que cada día escuchan la radio. Las opciones de acceso a través de Internet eliminan las tradicionales limitaciones de la radio en cuanto permiten la escucha global desde cualquier lugar del mundo, amplían de forma ilimitada la oferta de canales y contenidos y en el caso del podcast, además, permite al usuario determinar cuándo y cómo accede al contenido, terminando así con la tradicional volatilidad del mensaje radiofónico.

La radio sigue el camino abierto por la música, que en los últimos años ha visto cambiar radicalmente su modelo de negocio, de la venta de discos de vinilo o compactos, a la consolidación cada vez más del sistema de *streaming* mediante suscripción (Martínez Pita, 2016). Los últimos datos publicados por la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI), la entidad que agrupa a la industria discográfica mundial, en el Global Music Report 2016, destaca el avance imparable del *streaming* como fórmula de consumo musical con más de 68 millones de usuarios “Premium” en plataformas de distribución como *Spotify*, *Deezer*, *Napster*, *Apple Music* o *Tidal*.

La televisión de pago, consolidada en EEUU y los países del norte de Europa, sigue en España su ascenso imparable y certifica, según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2017), la mayor cifra por facturación en toda la serie histórica, lo que le lleva a superar por primera vez en España los ingresos de la televisión en abierto, sin incluir las subvenciones de instituciones públicas. El pago por suscripciones en plataformas ya supera los ingresos de la televisión convencional por publicidad.

Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones (ONTSI, 2017) al terminar 2017, por primera vez en España, los ordenadores han desplazado a la televisión, con un 84,9% de presencia en los hogares frente al 84,3% de receptores. Aunque la diferencia todavía es mínima, cabe recordar que en 2015, la televisión estaba presente en el 99,2% de los hogares españoles.

En estos cambios influyen las mejoras en la conectividad, los paquetes de datos que ofrecen las operadoras y la evolución tecnológica. De hecho, un estudio de Ericsson (2017) apunta que en 2020 solo un 9% de los estadounidenses se enmarcarán en el perfil tradicional de espectador de televisión de sofá. Ese mismo año, la mitad de los contenidos de televisión y video ya se consumirán en teléfonos móviles, ordenadores portátiles y tabletas y el 46% del consumo será bajo demanda.

El informe Navegantes en la Red (AIMC, 2017) confirma que, además del uso de correo electrónico, sistemas de mensajería y redes sociales, entre los principales usos de Internet está el consumo de noticias, vídeos, películas y series y televisión, como se muestra en el Gráfico 6. Finalmente, el informe anual Sociedad Digital en España 2017 (Fundación Telefónica, 2018) apuntaba que el 86% de la juventud española utiliza un *smartphone* como dispositivo de referencia y el 50% de los mismos son calificados como *mobile first/only*, lo que implica que consumen entre el 90 y el 100% de su tiempo en red a través de la pantalla de sus teléfonos móviles.

Para Deloitte (2018), a finales de 2023, la penetración del *smartphone* en adultos en países desarrollados será del 90%.

### Grafico 6: Principales actividades desarrolladas en Internet



Fuente. Elaboración propia con datos del Informe Navegantes en la Red (AIMC, 2017)

En la mayoría de los casos, el consumidor no incorpora las innovaciones tecnológicas hasta que les ve utilidad. Es por esto que el consumidor del siglo XXI ha nacido o se ha adaptado con extraordinaria rapidez al mundo infinito que le abre Internet. Los dispositivos móviles han multiplicado las posibilidades de acceso a la información, una información que no siempre procede de fuentes fiables y en la que las redes sociales, los blogs y otras plataformas compiten abiertamente con los medios tradicionales, entendiéndose como tales aquellos que cuentan con un criterio editorial a la hora de plantear y presentar la información.

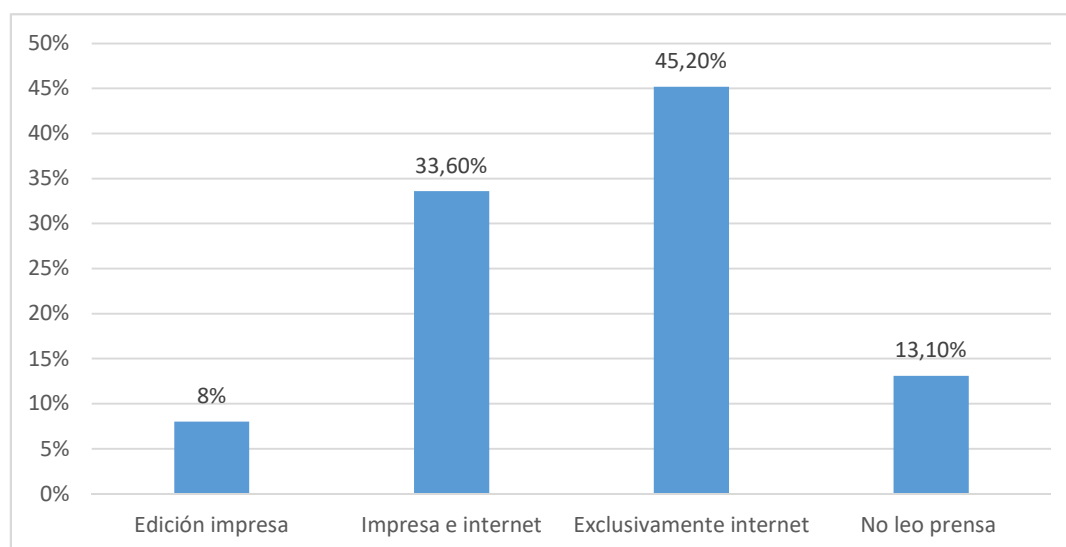
De esta forma el consumidor, que hasta hace poco pagaba por un periódico en papel o recibía publicidad en radio y televisión a cambio de acceder a la información, aparece desbordado por infinidad de fuentes informativas, muchas de ellas gratuitas y en las que además, en lo que Jenkins (2006) denomina *cultura de convergencia*, puede crear, difundir y compartir contenidos.

Según el informe de AIMC (2017) sobre el uso de Internet en movilidad, la media de tiempo que pasan conectados los internautas españoles es de 246 minutos diarios, diez más respecto al año anterior. Además, el informe Navegantes en Red

(AIMC, 2017) confirma que el *smartphone* es el soporte utilizado por el 94,6% de los internautas, seguido por el ordenador portátil con un 73,6%, el ordenador de sobremesa (67,5%) y las tablets (56,9%). Como muestra el Gráfico 7, apenas el 8% de los encuestados accedían exclusivamente a la edición impresa del periódico, frente al 33,6% que la compaginaba con la digital o el 45,2% que solo y exclusivamente accedía a prensa escrita a través de Internet.

La prensa digital y el desarrollo de los soportes de movilidad donde el 92% de los usuarios de Internet acceden a la red a través de un teléfono móvil<sup>29</sup> y la penetración que se ha duplicado en los últimos cinco años, pasando del 41% en 2012 al 81%, en 2017 según un estudio de Kantar Media para Google<sup>30</sup>, han introducido cambios sustanciales en la forma de acceder y consumir la información. Del mismo estudio se extrae que para un 39% de usuarios, entre los que se incluyen 1 de cada 3 mayores de 55 años, el móvil es la principal herramienta para consultar las noticias.

**Gráfico 7: Hábitos en la lectura de prensa (porcentaje)**



Fuente. Elaboración propia con datos del Informe Navegantes en la Red (AIMC, 2017)

De la lectura diaria del periódico se ha pasado al consumo inmediato, frecuente e interactivo de la información, de manera que gran parte de los lectores

---

<sup>29</sup> Informe Navegantes en la Red nº19. AIMC. Consultado el 1 de octubre de 2017 en [http://download.aimc.es/aimc/REP2a3z/Infografia\\_naveg\\_19.pdf](http://download.aimc.es/aimc/REP2a3z/Infografia_naveg_19.pdf)

<sup>30</sup> Informe presentado en la Mobile World Congress en Barcelona. Reseña consultada el 1 de octubre de 2017 en

de prensa *on line* ya no consumen periódicos sino noticias (Gallardo-Olmedo 2011). El mismo autor analiza durante veinte días las noticias más leídas en las principales cabeceras españolas (*El País, El Mundo y ABC*) y establece un *ranking* encabezado por las noticias deportivas, las que podemos considerar propias de la prensa “rosa”, sucesos impactantes o curiosos con su dosis de morbosidad y, finalmente, noticias políticas y económicas de gran impacto. Indudablemente, el análisis de datos de uso por parte de los lectores está siendo utilizado por algunos medios para incrementar el número de entradas en su web, condicionando desde la propia edición y priorización de la información a los titulares, fotografía o vídeos publicados.

El consumo de información a través de soportes digitales convierte al usuario en generador de datos, un valor que ha sido aprovechado por las empresas de distribución de contenidos on line (Fernández-Manzano et al, 2016). Por otra parte, los lectores españoles están entre los más activos del mundo a la hora de compartir y comentar información en las redes sociales, tal y como muestra el informe Reuters (2013, 2014, 2015, 2016) y esa actividad genera más información sobre la navegación, gustos e intereses de cada consumidor. Berger y Milkman (2009) analizaron los factores que determinaban la viralidad de los contenidos compartidos en The New York Times. Su trabajo concluyó que el valor social de la noticia y sus beneficios para la comunidad, así como el efecto emocional de los más banales, eran claves para determinar la decisión de compartir o no un contenido.

En definitiva, la aparición de Internet ha supuesto un cambio radical en el modelo de la prensa tal y como la conocíamos, forzando cambios en la propia estructura de las empresas, en la organización de los recursos humanos, en los perfiles profesionales, en la producción de contenidos, en la distribución de los mismos e incluso en el consumo de información por parte del lector/espectador/usuario. Las dificultades económicas de los periódicos, en papel o digitales, no vienen dadas por la escasez de la demanda de información que, al contrario, crece cada día, sino de no haber sido capaces de encontrar un modelo de negocio, un sistema de monetización de la información servida a través de Internet.

## 2.2. En busca de un modelo de negocio en la información digital

La instauración de entornos digitales ha transformado de manera sustancial el mercado de la información respecto a décadas anteriores, caracterizadas por el acceso exclusivo a medios masivos. Parra (2008) concreta en cinco los grandes cambios producidos en la era de los *cibermedios*. En primer lugar, el ciberperiódico pasa a considerarse un producto continuo, con actualización instantánea y acumulativa. En segundo lugar, el producto no es solo periodístico, sino que aporta valor añadido permitiendo acciones como la compra o la participación. Por otra parte, la hipertextualidad y la multimedialidad cambian la forma de consumir la información y de producirla y en último lugar, la interactividad de los usuarios condiciona tanto la forma de presentar la información como los propios contenidos.

La Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA), presentó en Washington en el marco del 67º Congreso Mundial de Medios Informativos, su informe referido a 2015, que constataba un hecho histórico: los ingresos obtenidos por los lectores superaban por primera vez en la historia, a los generados por la publicidad. Según los datos presentados por la mayor organización mundial de medios, de los 179 mil millones de dólares generados por circulación y publicidad en 2014 en todo el mundo, 92 mil millones correspondían a los ingresos obtenidos por la circulación impresa y digital, mientras los procedentes de la publicidad ascendían a 87 mil millones de dólares (Kilman, 2015). El profundo cambio en el modelo de negocio propiciado por la transformación de los periódicos tradicionales en plataformas digitales de contenidos, comenzaba a ser una realidad<sup>31</sup>. En su último informe sobre tendencias de futuro, la consultora Deloitte (2018) apuntaba que a finales de 2018 el 50% de los adultos en países desarrollados tendrá al menos dos suscripciones a medios exclusivamente online y que esta cifra llegará a cuatro en 2020. .

Al igual que sucede con muchos otros negocios digitales, el principal reto al que se enfrentan hoy las empresas creadoras y distribuidoras de contenidos para Internet es la búsqueda de un modelo de negocio que permita afrontar los costes de producción y generar beneficios. Si bien es cierto que algunos sectores de producción cultural poco a poco van encontrando un nicho en el mercado y cierta rentabilidad. Es el caso del cine o la música, en gran medida gracias al apoyo que ha supuesto la lucha legal contra la piratería, pero también el desarrollo de plataformas de pago

---

<sup>31</sup><http://www.wan-ifra.org/es/press-releases/2015/06/01/tendencias-de-la-prensa-mundial-los-ingresos-obtenidos-por-los-periodicos->

como *Spotify*, en el caso de la música, y *Movistar+*, *Netflix* o *HBO*, en el de la televisión de pago. Sin embargo, los medios digitales siguen, salvo algunas excepciones, recorriendo el duro camino de la prueba-error en busca de un modelo que les permita mantener sus estructuras de producción.

Si hay que establecer una primera gran división es, sin duda, la que separa a los que apuestan por un modelo de negocio de acceso gratuito a los contenidos y financiado por publicidad, de los que proponen distintos modelos de pago. Los primeros plantean como argumentos la duda de por qué van a pagar los usuarios por contenidos que de una u otra manera van a encontrar gratis en otras webs. En segundo lugar, el hecho de que Internet es una plataforma de intercambio social y no un negocio y en tercer lugar, señalan que al igual que la televisión tardó años en financiarse mediante publicidad, Internet está atravesando una fase de desarrollo que le llevará, necesariamente, a dar con la fórmula definitiva de la rentabilidad.

Los que apuestan por el pago de contenidos alegan que, si hasta ahora se pagaba por el formato papel, ¿Por qué no hacerlo por el digital?, que la calidad es un valor diferencial por el que hay que pagar y que difícilmente se podrá mantener un periodismo fiable y con garantías si no se generan los ingresos para mantener los costes de personal que lo harán posible.

### 2.2.1. La cadena de valor de la información

Toda la cadena de valor de la información, ya sea en formato analógico o digital, incluye tres fases distintas: la creación intelectual de la información, la producción en un soporte que permita ser distribuido y, finalmente, la propia distribución del contenido (Gallardo-Olmedo, 2011).

Rioux et al. (2015) diferencian cinco lógicas complejas que afectan a la cadena de valor de la industria audiovisual:

- La **desmaterialización** o el progresivo abandono de soportes físicos que hace que en ocasiones sea difícil diferenciar entre un producto y un servicio
- La **desintermediación** o la capacidad de los usuarios de acceder directamente al contenido y compartirlo sin intermediarios



- La **descompartimentalización** o desaparición de las fronteras entre comunicación, telecomunicación e informática y la convergencia en un dispositivo multifunción
- La **deslinearización** o el acceso sin las limitaciones horarias impuestas por la emisión convencional
- La **desterritorialización** o la ampliación de la zona de influencia hacia un espacio global que trasciende las fronteras.

La aparición de Internet ha supuesto un cambio revolucionario en el modelo de la prensa tradicional, ya que, en primer lugar, incorpora innovaciones significativas en los procesos y costes de producción y distribución al eliminar el papel, el proceso de impresión en rotativas y la distribución en kioscos o a domicilio.

Otro cambio determinante es que el consumo de contenidos a través de dispositivos electrónicos convierte al espectador en generador de datos cada vez que se identifica como usuario, comparte contenidos o interactúa con los mismos (Fernández-Manzano et al., 2016). En el mundo digital, el valor que aporta el consumidor no es solo el pago que realiza por los contenidos, sino la información que sus hábitos de consumo generan para el productor y distribuidor y que coloca al consumidor en el centro de las decisiones empresariales basadas en datos cada vez más detallados y que se reciben inmediatamente.

En tercer lugar, y como apuntábamos en capítulos anteriores, en el mercado audiovisual la evolución tecnológica ha propiciado nuevos modelos de producción y distribución que requieren distintos perfiles empresariales. En este sentido, Grover et al. (2000) diferencian, al hablar de empresas de telecomunicaciones, entre:

- Las proveedoras de contenidos, las que crean los contenidos.
- Las empresas distribuidoras que los empaquetan y distribuyen.
- Las que ofrecen servicios básicos de comunicación, entre otros la transmisión entre usuarios de voz y datos.
- Las que proveen del soporte técnico necesario (*hardware* y *software*), para que la operación sea posible.

Esta división, permite a Ventura (2001), Gual et al. (2001) y García Maestranza et al. (2002) incorporar nuevos eslabones entre los dos extremos de la cadena de valor, la producción de contenidos y la entrega final al consumidor/espectador:

- El programador que agrupa y determina los contenidos en las distintas ofertas.
- El operador de red que gestiona la conectividad de las plataformas de difusión.
- Los agentes o empresas que suministran las infraestructuras que hacen posible esa conectividad.

Como ya hemos destacado en el capítulo anterior, la estrategia de integración vertical está determinando el presente y el futuro del mercado audiovisual con empresas que concentran todo el proceso de producción y distribución de contenidos, desde el propio contenido a la tecnología necesaria para su distribución. Esta tendencia a la concentración ya ha levantado algunas voces de alarma.

Más allá de la concentración empresarial, otro cambio es el propiciado por la inmediatez y accesibilidad a la información que permite Internet, que requiere redacciones en marcha 24 horas al día y un volumen de producción de información mucho mayor. El cierre de edición, que hasta hace pocos años determinaba lo que era o no noticia, ha pasado a la historia y la necesidad de alimentar constantemente la web y las redes sociales ha supuesto un cambio en el modelo de producción intelectual de la información, propiciada no solo por las posibilidades tecnológicas, sino por un cambio en la forma de consumir información.

Sirve como ejemplo la intensa cobertura informativa que todos los medios de comunicación españoles han hecho de los intensos días vividos debido a la Declaración Unilateral de Independencia en Cataluña. Los ciudadanos hemos podido seguir el proceso minuto a minuto en radio, televisión e Internet, donde los medios han utilizado todas las herramientas y plataformas posibles, desde las mismas páginas web de cada medio a las redes sociales. Por otra parte, se han incorporado masivamente en los medios digitales recursos propios de radio o televisión como las transmisiones en directo y en algunos casos, como en *elpais.com*, se ha creado una oferta de programación televisiva específica sobre el tema en Internet. En conjunto, los medios han mantenido una tensión informativa de larga duración como hacía años no se vivía en España.

Las referencias temporales que hasta hace poco acompañaban y determinaban las características informativas de cada medio (la lectura del periódico, normalmente reposada a una hora determinada del día, el informativo en televisión de la tres de la tarde y de las ocho o nueve de la noche y los boletines horarios en la radio) dejan de tener sentido ante la oferta infinita en Internet. El usuario decide donde, como y cuando y además de los propios medios, los ciudadanos y las

instituciones ofrecen información en directo a través de los recursos y herramientas, muchas veces gratuitos, de las redes sociales.

Sin embargo, lo que en un principio parecería lógico, es decir, un refuerzo de las plantillas para asumir una mayor demanda de información, choca con la realidad de una crisis económica y la incapacidad de encontrar un modelo de negocio que haga la prensa digital viable. Las redacciones se recortan y rejuvenecen cada vez más y como hemos detallado en el capítulo anterior, nacen nuevas relaciones laborales, muchas veces precarias, y perfiles profesionales eminentemente tecnológicos. Al mismo tiempo, la creciente demanda de información inmediata afecta directamente a la calidad de la misma y prueba de ello son las informaciones incompletas, equivocadas o directamente falsas que cada vez más aparecen en los medios de comunicación digital.

Por otra parte, Internet permite lo que siempre ha sido muy difícil en los medios tradicionales: la medición de audiencias detallada y en tiempo real. Las propias plataformas de distribución de contenidos ofrecen datos concretos, en instantáneos y continuos, del número de personas que acceden a una información específica, la vía de acceso, el tiempo que permanecen en la página, su interacción con la misma en forma de comentarios o la decisión de compartirla directamente, a través de mensajería instantánea o de las redes sociales. Esta posibilidad no solo implica el acceso a datos exhaustivos de los usuarios y sus acciones que permiten conocer sus gustos e intereses, sino que esa información, además, sirven para diseñar estrategias que en ocasiones tienen poco que ver con él.

El coste intelectual de generación de la información derivado básicamente de la plantilla de redactores, editores y técnicos es cada vez más barato. Descienden también los costes de producción al eliminar el papel y la impresión y desaparecen prácticamente los de distribución. Y aun así, el modelo no se sostiene.

### **2.2.2. La crisis del modelo publicitario**

El informe de referencia en el sector publicitario español, INFOADEX, que publica cada año datos detallados sobre el total de la inversión publicitaria en España en los distintos soportes, muestra la gravedad de la crisis económica que entre 2008 y 2014 ha vivido el sector y del que parece comienza a recuperarse, aunque con matices. De hecho, los últimos datos presentados, referidos a 2016 sitúan la inversión publicitaria en los niveles que tenía en el año 2000, antes de sufrir una caída superior al 52% en los años de la crisis, entre 2008 y 2014.

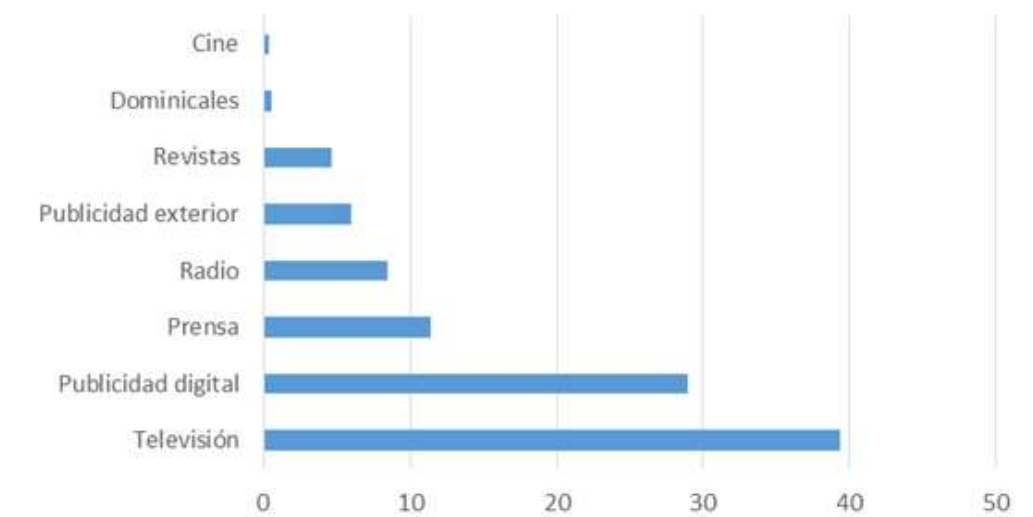
**Cuadro 5: Volumen de ingresos por publicidad (2008-2016)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Diarios</b>	1507,9	1174,1	1124,4	967	766,3	662,9	656,3	658,9	617,4
<b>Dominicales</b>	103,9	68,9	72,2	67,1	52	38,7	37,7	37,8	33,8
<b>Revistas</b>	617,3	401,9	397,8	381,1	313,7	253,9	254,2	255,2	252,2
<b>PRENSA</b>	2229,1	1644,9	1594,4	1415,2	1132	955,5	948,2	951,9	903,4
<b>Radio</b>	641,9	537,3	548,5	524,9	453,5	403,6	420,2	454,4	458,8
<b>Televisión</b>	3082,4	2377,8	2471,9	2237,2	1815,3	1703,4	1890,4	2011,3	2121,9
<b>Internet</b>	610	654,1	798,8	899,2	880,5	896,3	1076,2	1249,8	1407,8
<b>TOTAL</b>	6563,4	5214,1	5413,6	5076,5	4281,3	3958,8	4335	4667,4	4891,9

Fuente: Elaboración propia con datos INFOADEC 2009-2017

En los últimos tres años, ha comenzado la recuperación de la inversión publicitaria, pero ésta, como muestra el Cuadro 5 se concentra sobre todo en televisión, Internet, y radio, mientras se mantiene el descenso sostenido en diarios, revistas, suplementos y dominicales.

**Gráfico 8: Distribución de la inversión publicitaria en España (2016)**



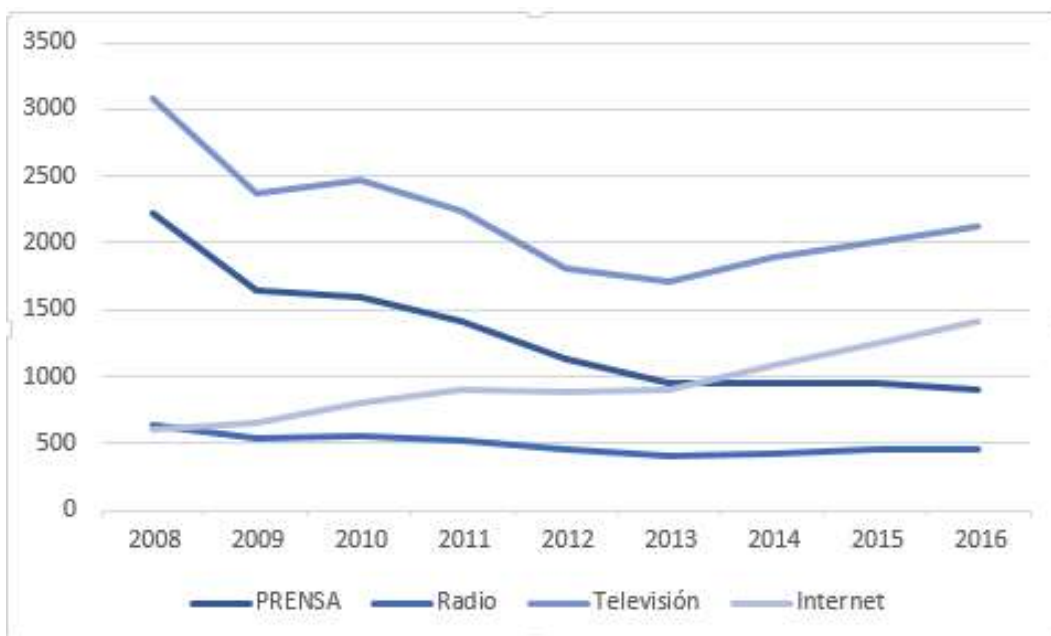
Fuente: Elaboración propia con datos IAB, Spain, 2017

Los ingresos derivados de la publicidad en Internet supusieron en 2016 un total de 125.314 millones de euros en todo el mundo, un 16% más que en 2015 (ONTSI, 2017). Sin embargo, una cifra sobresale cuando entramos al detalle, los

motores de búsqueda facturan el 53,4% de toda la publicidad on line. Como refleja el Gráfico 8, en España, la inversión publicitaria en medios digitales supuso 1.566 millones de euros, un 21,5% más que el año anterior (IAB Spain, 2017), solo superada todavía en nuestro país por la televisión 39,9% y ya muy por delante de la prensa 11,4% y la radio 8,5%. Como muestra el Gráfico 9, 2013 fue el año que marcó el punto de inflexión en el que Internet adelantó a los medios escritos.

De vuelta a los datos de INFOADEX (2008-2016) que veíamos en el Cuadro 5, la televisión, con un porcentaje de facturación del 40,5%, es el primer medio en ingresos por publicidad en el conjunto de medios convencionales y mantiene su tendencia al alza. En 2016, con un crecimiento del 5,5% respecto al ejercicio anterior, sitúa el total de volumen de negocio en 2.121,9 millones de euros. En este sentido, es importante destacar que entre los cuatro grupos que contempla el estudio, televisiones nacionales en abierto, autonómicas, locales y canales de pago, es la inversión publicitaria en estos últimos la que más se incrementa, con un crecimiento del 13,3%, aunque las cifras globales de inversión se mantienen muy lejos de la televisión nacional en abierto, en concreto, 81,4 millones de euros frente a los 1.911,5 de esta.

**Gráfico 9: Evolución de la inversión publicitaria por medio (2008-2016)**

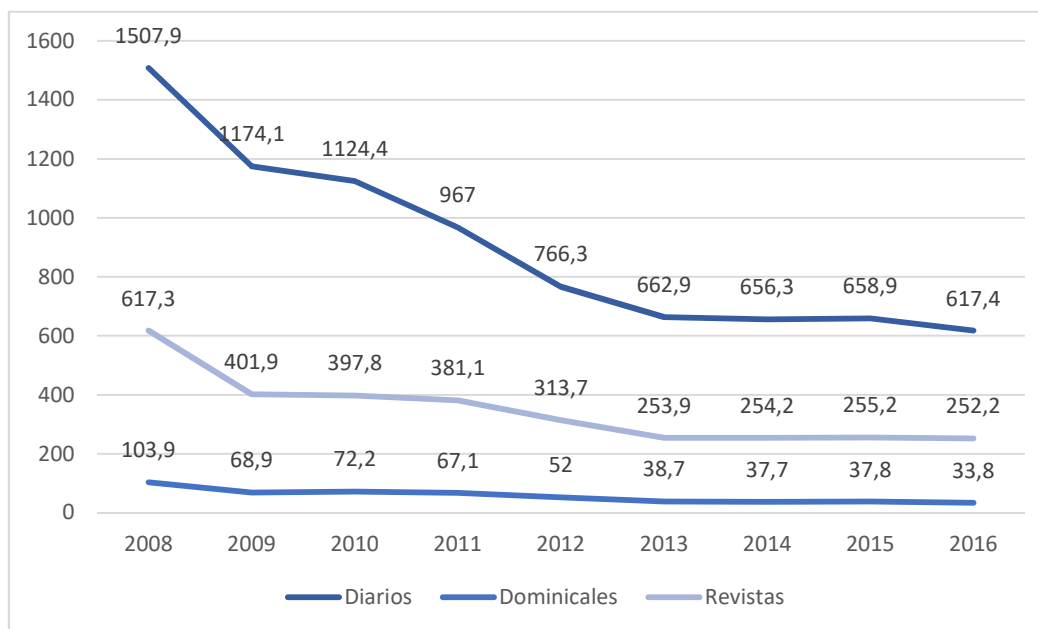


Fuente: Elaboración propia con datos IAB, Spain, 2017

Internet se sitúa en 2016 como segundo soporte preferido por los anunciantes con un incremento de 12,4% respecto a 2015 y un total del 26,9% de la tarta publicitaria. Un dato relevante, que recoge el informe de 2014, es la pormenorización del crecimiento de la inversión publicitaria en Internet, que corresponde en más del 50% a los enlaces patrocinados en dispositivos móviles. Estas cifras globales requieren un apunte sobre el que luego volveremos: *Google* factura más en publicidad que todos los periódicos del mundo juntos y el 95% del incremento en publicidad en dispositivos móviles se reparte entre *Google* y *Facebook*.

La prensa diaria ocupa el tercer lugar en el ranking publicitario de INFOADEX con un volumen de 617,4 millones de euros, un descenso de algo más de seis puntos respecto al año anterior y el 11,8% del total de la inversión. Si echamos la vista atrás, como muestra el Gráfico 10, la caída de los ingresos por publicidad en medios escritos ha sido una sangría constante desde 2008, de manera que hoy, los diarios españoles facturan en publicidad el 40% del total de 2008.

**Gráfico 10. Caída de la inversión publicitaria en medios escritos (2008-2016)**

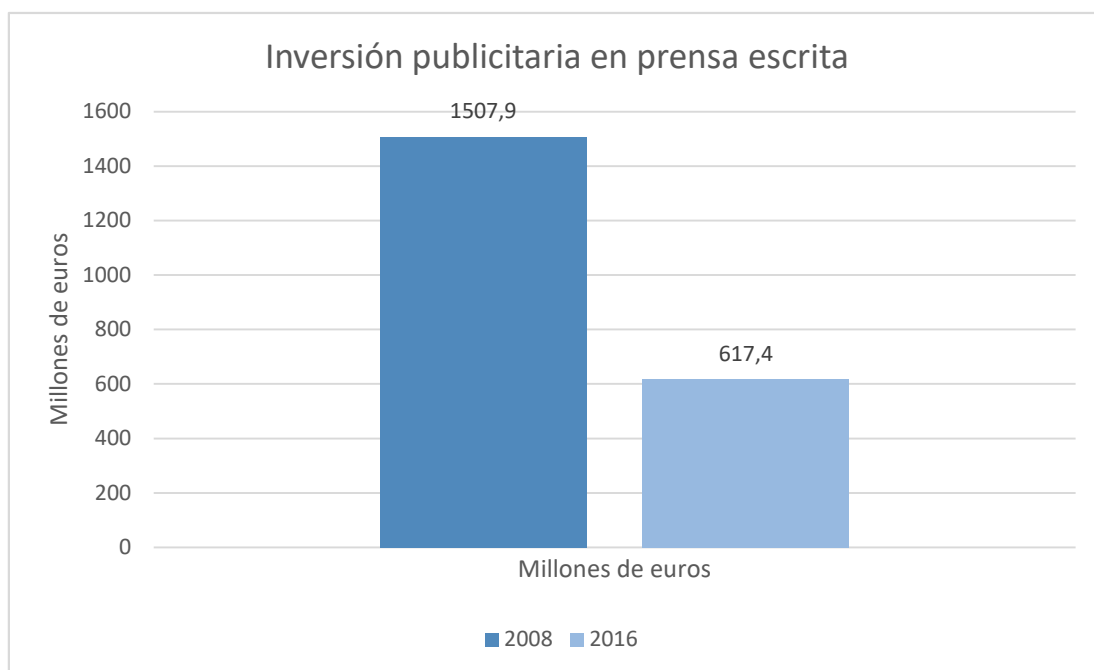


Fuente: Elaboración propia con datos IAB, Spain, 2017

De esta forma, si en 2008, la prensa en papel facturaba 1.507,9 millones de euros en publicidad, la caída en ocho años ha sido de 890,5 millones de euros y la

tendencia, que se refleja claramente en el Gráfico 11, parece que va a continuar de manera progresiva.

**Gráfico 11. Inversión publicitaria en prensa escrita 2008-2016**



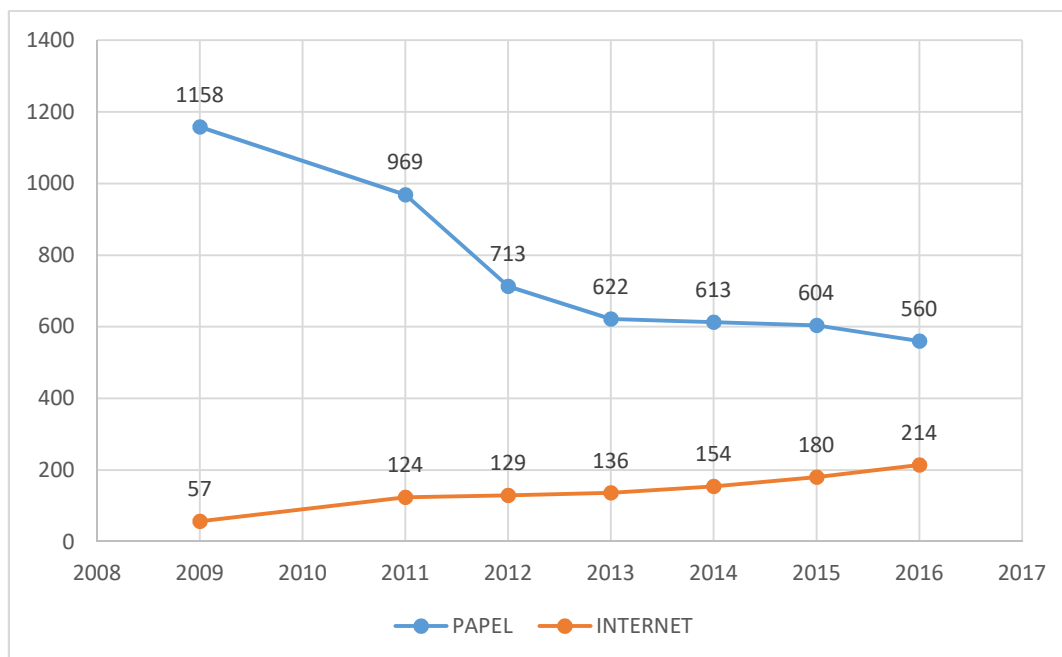
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de informes INFOADEX

A pesar de los intentos por encontrar una fuente de ingresos diferente a las tradicionales, según la Online Publisher Association<sup>32</sup> (2014), la publicidad supone hasta el 70% de los ingresos en el conjunto de medios digitales analizados. El pago por contenidos alcanza apenas un 11% y el resto de ingresos procede de otras fuentes como subvenciones, patrocinios o acciones especiales. Que la publicidad es todavía la principal fuente de ingresos es un dato que corrobora el Informe Anual de la Profesión Periodística (2014), que edita anualmente la Asociación de la Prensa de Madrid. Los periodistas encuestados en este estudio de referencia en el sector, que analiza datos de 95 medios que facilitan información respecto a la cuenta de resultados del año anterior, reconocen que la mayor parte de la procedencia de los ingresos proviene de la publicidad y que estos se completan con otras fuentes de financiación.

---

<sup>32</sup> <http://opa-europe.org/>

**Gráfico 12: Ingresos por publicidad en prensa escrita y digital**



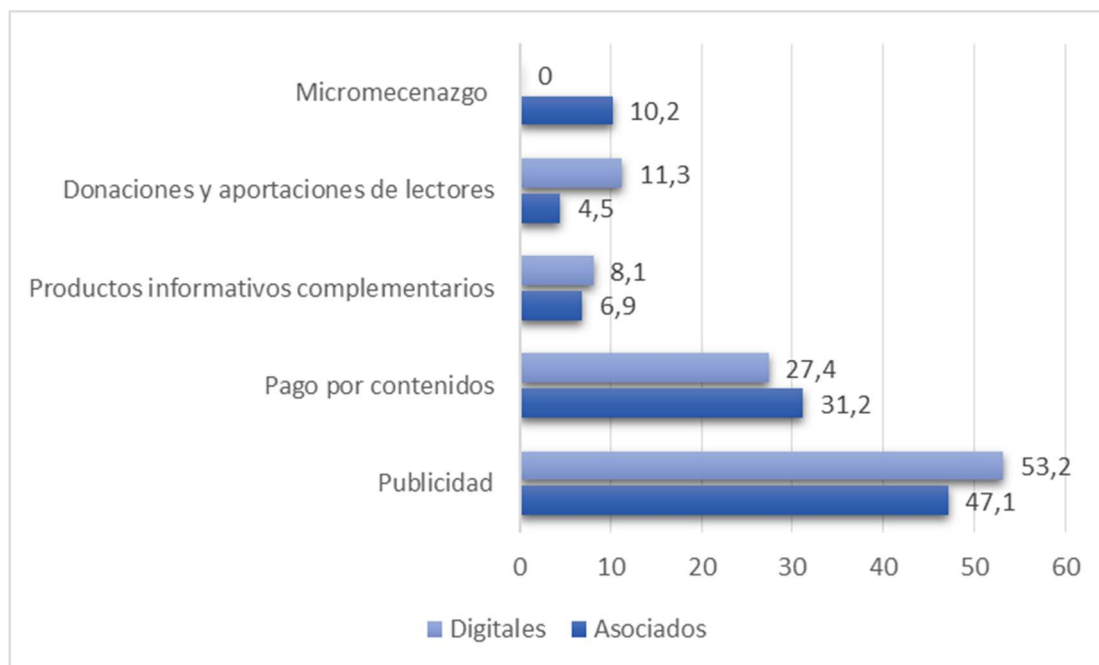
Fuente: Elaboración propia con datos INFOADEX

Los propios periodistas siguen confiando en la publicidad como principal fuente de financiación, al menos según el Informe Anual de la Profesión Periodística de los últimos años (APM, 2014, 2015, 2016, 2017). La paradoja, como puede verse en el Gráfico 13, es que los periodistas digitales apuestan por la publicidad más que los “tradicionales” y, sin embargo, son estos los que les adelantan en confianza en un modelo de pago por contenidos y propuestas de micromecenazgo.

En el informe, aparecen por primera vez claramente dos modelos de financiación cada vez más presentes en la realidad, la aportación económica de los lectores que se convierten en “socios” o “accionistas”, según el medio y el micromecenazgo.



### Gráfico 13. Perspectivas de financiación futura de los medios digitales españoles para los periodistas



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Anual de la Profesión Periodística (2014)

Al igual que sucede con otros muchos productos digitales, el principal reto al que se enfrentan hoy las empresas productoras de contenidos para Internet es la búsqueda de un modelo de negocio que permita afrontar los costes de producción y generar beneficios.

En 2014 España era el cuarto país del mundo en penetración de *smartphone*, con un 85%, solo por detrás de Noruega (87%), pero muy por delante de EE UU (58%) o Francia (65%) según datos presentados por Deloitte en el Global Mobile Consumer Survey<sup>33</sup>. En 2017 España es ya el país con mayor número de *smartphones* en relación a la población total con un 88% de usuarios únicos y solo por detrás de Singapur (92%). Según el mismo informe, el conjunto de fuentes digitales de noticias (incluyendo prensa digital, redes sociales, blogs, etc.) alcanza al 81% de los usuarios y la suma de las versiones en Internet de los medios tradicionales (prensa, radio, revistas y televisiones) llega e interesa al 62% del público *on line*.

<sup>33</sup><http://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/global-mobile-consumer-survey-us-edition.html>

Sin embargo, el diario líder *El País* y el *Grupo Prisa* apenas alcanzan con su facturación digital el 11% sobre los ingresos totales. *Unidad Editorial* lo cifra en el 14% y *Vocento* en el 8%. Todos ellos sostienen su apuesta digital gracias a los ingresos generados de otras actividades o activos de sus respectivos grupos multimedia y es que, como las cuentas de resultados están demostrando, muy pocos medios digitales podrían operar como estructuras independientes.

Los principales estudios realizados hasta el momento (Macnamara, 2010; Chyi y Yang, 2009; Salaverría, 2001) concluyen que los usuarios no pagan por contenidos informativos en Internet, simplemente porque pueden encontrarlos de forma gratuita en otras páginas. Ye et al. (2004) demuestran que la gratuidad de los servicios es uno de los criterios más valorados para acceder a un portal digital y constata la dificultad para cambiar la percepción sobre la necesidad de pagar por un servicio que los consumidores han conocido desde sus inicios como gratuito, aunque un porcentaje abre la puerta al pago siempre que esos servicios sean mejores.

Otros estudios demuestran que las noticias *on line* se perciben como menos útiles o deseables que las impresas pero que muchos no usan siempre lo que prefieren sino lo que les resulta gratuito (Chyi, 2012). Aquellos que están dispuestos a pagar lo harían siempre que el contenido fuera valioso, que no esté disponible gratuitamente en Internet y que el mecanismo de pago sea sencillo y adecuado (Herbert y Thurman, 2007).

Salaverría ya alertaba en 2001 del alto nivel de redundancia entre los distintos medios que hace que la oferta informativa sea muy similar en las distintas cabeceras. De esta forma, si un medio en Internet que ofrece lo mismo que los demás decidiera cobrar por estos contenidos, solo queda esperar que sus lectores migren a la competencia.

En lo que todos parecen coincidir (Herbert, 2007; Parra, 2008; Gallardo-Olmedo, 2011, Goyanes-Martínez, 2013) es en que la clave del éxito o fracaso de un modelo estará en el valor añadido. Solo si los medios digitales son capaces de aportar ese valor añadido, los internautas estarán dispuestos a pagar por los contenidos digitales.

Pero, ¿Dónde está ese valor? La realidad demuestra que la lista de intentos por parte de los medios de establecer modelos de muros de pago más o menos permeables es interminable, casi tan larga como la de los fracasos de estas fórmulas. Sin duda, una entrada en Internet dubitativa por parte de la prensa tradicional que, incapaz de prever las posibilidades de la red en un futuro, se limitó a verter sus contenidos en la red dando acceso gratuito, creó un concepto de gratuidad de la

prensa digital muy difícil de vencer. A ello, se suma el estallido de la burbuja digital en el año 2000 y la crisis económica generalizada a partir de 2008 que hace que, salvo escasas excepciones, los medios digitales sigan buscando un modelo que les permita alcanzar la rentabilidad.

### 2.2.3. Modelos de negocio en la prensa digital

Timmers (1998) considera que el modelo de negocio incluye la descripción de la arquitectura del producto, los distintos actores que participan en el negocio y los roles que asume cada uno y las distintas fuentes de ingresos. Osterwalder (2004) define el modelo de negocio como una herramienta conceptual que, mediante una serie de herramientas y sus relaciones, permite entender la lógica a través de la cual una empresa intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes. Goyanes-Martínez (2013), que diferencia entre estrategia y modelo de negocio, entiende por “estrategia” un plan organizado con un patrón y un desarrollo a lo largo del tiempo, y por “modelo de negocio” un sistema en el que las piezas del negocio encajan entre sí, como una suma de elementos y relaciones que indican cómo una firma crea valor.

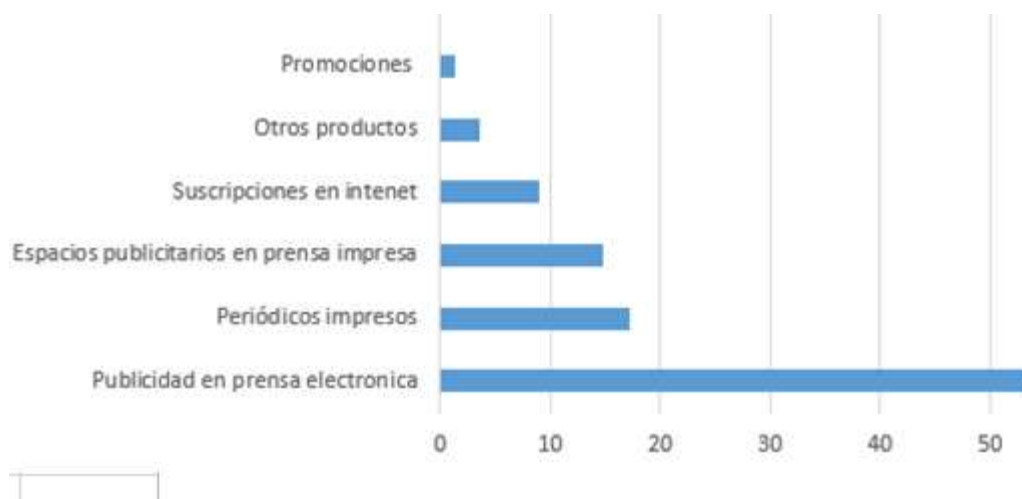
A partir de este planteamiento teórico, Goyanes-Martínez (2013) divide las estrategias de la prensa digital en estrategias propias y alianzas estratégicas. Las propias pueden ser gratuitas y de pago y a su vez, éstas adoptan diferentes modalidades. Respecto a las alianzas estratégicas que podemos entender como acuerdos empresariales, son habitualmente de pago y admiten tres subdivisiones: propias limitadas, propias conjuntas o ajenas.

Vara Miguel (2012) propone cuatro modelos de negocio digital en la industria de la prensa *on line*: la publicidad, el pago por unidad o suscripción, el modelo de mediación y el de agregación. Respecto a estos dos últimos, entiende por mediación aquel que publica ofertas de otras empresas y recibe comisión por cada lector específicamente interesado o por cada compra realizada, mientras el de agregación implica la oferta de bienes o servicios asociados al producto principal sin un coste extra. En este sentido, son habituales las ofertas de entradas a estrenos de cine, transmisiones deportivas o de grandes espectáculos musicales, entradas a propuestas de ocio, etc.

Respecto al modelo publicitario, la inversión en Internet crece de forma sostenida pero un gran porcentaje no termina en las páginas de los medios digitales, sino en redes sociales y buscadores como *Facebook* o *Google*. Por otra parte, estudios

como Digital News Report (2017) establecen que el 28% de los usuarios de Internet utilizan bloqueadores de publicidad y que la mitad de ellos los desactiva temporalmente para ver noticias.

**Gráfico 14. Distribución de la facturación del negocio digital en la edición de periódicos en España 2016**



Fuente. Elaboración propia con datos ONTSI 2017

El Informe Anual del Sector de los Contenidos Digitales en España (ONTSI, 2017) cifra en 806 las empresas dedicadas a la edición de periódicos en papel y digitales en España. Emplean a 11.298 personas de las que el 19% están en la parte digital. Estas empresas ingresaron en 2016 1.807 millones de euros, de los que 300 (un 16,6%) proviene del área digital. Si analizamos estos ingresos, comprobamos que como muestra el Gráfico 14, el 53,9% procede de la venta de espacios publicitarios en los periódicos en Internet, seguidos de la publicidad en los ejemplares en Internet de cabeceras en papel (17,3%) y los propios anuncios impresos (14,8%). Solo un 9% corresponde a suscripciones.

En 2009, la *Newspaper Association of America* (NAA) publicaba un informe en el que bajo el título “Platforms for Monetizing Digital Content” proponía una serie de medidas para rentabilizar los periódicos digitales. Entre ellas, el registro previo de los lectores o la necesidad de permiso para indexar noticias en buscadores y estableciendo una limitación en el acceso gratuito a los contenidos. Además, planteaba la implantación de modelos de pago, tanto micropagos como suscripciones. Confiaban en que la personalización de contenidos supusiera un mayor consumo en páginas y tiempo y eso aumentara la publicidad, publicidad que proponía

fuera gestionada directamente por el periódico o por asociaciones entre varios medios. Finalmente destacaba la necesidad de defender los derechos de autor y controlar la difusión de los contenidos. Ocho años después el debate sigue abierto y las opiniones de los gerentes de los medios en la primera década del siglo XXI, siguen de plena actualidad (Larrañaga Rubio, 2010).

American Press Institute (2016) publicaba hace pocos meses un estudio que certificaba que 78 de los 98 diarios de Estados Unidos con mayor tirada (los que distribuyen más de 50.000 ejemplares), habían implementado alguna modalidad de pago en sus versiones digitales. La misma investigación ponía en evidencia que 69 de las cabeceras, entre ellas *Toronto Star* en Canadá, *The Independent* y *The Sun* en Reino Unido y *Dallas Morning*, *News Week* o *San Francisco Chronicle* en Estados Unidos, habían derribado o suspendido sus muros de pago en algún momento ante los resultados obtenidos. Algunas de estas suspensiones se debieron a promociones o momentos concretos orientados a captar lectores y futuros clientes, pero también a la comprobación de que el modelo no permitía la subsistencia del medio.

Si hablamos de ingresos y modelos de negocio, en líneas generales pueden dividirse los medios digitales en dos grandes grupos: Los que apuestan por un modelo de suscripción de pago y los que creen en la publicidad. Entre los primeros, se observan distintos niveles y formatos, pero en último término ofrecen contenidos *Premium* o exclusivos a los que pagan por ellos. Entre los que ofrecen de forma gratuita los contenidos y se financian a través de la venta de espacios publicitarios, buscan nuevas fórmulas que permitan mejorar los resultados económicos obtenidos hasta el momento. Como ya hemos indicado en la revisión de cifras de distintos informes en párrafos anteriores, la publicidad digital en ningún caso está alcanzando las cifras perdidas en los últimos 15 años por el papel y el modelo basado en grandes audiencias indiscriminadas esta, por una parte, afectando a los contenidos y por otra, disparando el uso de formatos publicitarios intrusivos y, de su mano, la instalación de bloqueadores.

Digital News Report (2017) cifra en un 28% el porcentaje de usuarios españoles que usa bloqueadores, el mismo que en 2016, principalmente en los ordenadores, hasta un 90%, seguido de móviles y tabletas. Es destacable que el 45% de los menores de 35 años utiliza este tipo de dispositivos frente al 22% de los mayores de esa edad, si bien es cierto que en el primer grupo se aprecia un descenso en el uso, crece entre los mayores de 35. España es, además, uno de los países donde más se usan este tipo de programas bloqueadores de publicidad intrusiva, solo por detrás de Grecia y Polonia. Los diarios han contraatacado solicitando la desactivación

de estos programas para poder acceder a los contenidos, lo que han cumplido el 48% de los usuarios encuestados según el estudio al que nos referimos.

Respecto a los medios que apuestan por un modelo de pago, es posible establecer subdivisiones:

- Pago total, muros cerrados
- Pago parcial o por niveles de consumo de contenidos
- Micro pagos o contenidos fraccionados
- Membresías
- Patrocinios y donaciones
- Micromecenazgos
- Paquetes combinados con otros servicios.

A continuación, analizamos cada una de estas posibilidades en detalle y con ejemplos concretos de medios de comunicación que han desarrollado cada una de ellas.

### **2.2.3.1. Pago Total. Muros cerrados**

Por muro de pago o *Paywall* entendemos mecanismo tecnológico que suponga limitaciones al acceso libre y gratuito a los contenidos en Internet. Es, por lo tanto, el modelo que implica necesariamente una suscripción o cuota de acceso para obtener un contenido. Con distintos niveles de flexibilidad, el Muro cerrado es la forma más dura de muro de pago y hay muy pocos medios que hayan podido resistirla. La Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA) publicaba en 2014 un análisis sobre las ventajas e inconvenientes que los medios que ya habían implantado el modelo en Estados Unidos, en torno a 400, encontraban en el mismo. Entre las ventajas, destacaban:

- Que la publicidad digital no había caído tras cerrar el muro.
- Que el número de usuarios se había mantenido tras un reajuste que cifraban en el 10-15%.
- Los usuarios destacaban su sensación de “pertenecer a una comunidad”.

- Las empresas podían establecer un modelo de gestión orientado al cliente.
- Las aplicaciones de pago alcanzaban precios más altos en páginas de pago que en webs gratuitas.
- Permitían incrementar el precio en las suscripciones en papel.

En la otra cara de la moneda y entre los aspectos negativos, señalaban la necesidad de un proceso de adaptación tanto por parte de las empresas periodísticas como de los usuarios y la dificultad de cambiar el concepto de gratuidad.

Chiou y Tucker (2013) analizan cómo la existencia de muros de pago cambia el comportamiento de los usuarios a través del perfil de usuarios de tres periódicos locales norteamericanos de Utah, Carolina del Sur y Florida, que implantan un *paywall* para acceder a los contenidos. Los datos son demoledores. El número de visitas cae en un 51% y entre los lectores de 18 a 24 años, hasta un 99%.

### Ilustración 3. Ofertas para suscriptores en The Times

**THE  TIMES**  
WEDNESDAY JANUARY 24 2018 · MIDDAY UPDATE



**Get digital access for just £1 a month for 3 months.**

It's going to be another busy year. Digital sale must end February 5th.

**SUBSCRIBE NOW**

**Sale.**  
Limited time only

**Digital access for just over 3p a day.**

It's going to be another busy year. Digital sale must end February 5th.

**SUBSCRIBE NOW**

**Sale.**  
Limited time only

Get digital access for just £1 a month for 3 months. Save 72% over 3 months with a digital subscription. Digital access for just over 3p a day.

Fuente. Thetimes.co.uk

Las experiencias de algunos medios muestran claramente cómo un muro cerrado implica un descenso radical en el número de lectores, no solo en el ámbito digital sino incluso, en el caso de haberla, en la edición en papel. Por otra parte, el cierre de la edición digital plantea otro debate que va más allá de las consecuencias económicas y remite a la pérdida de influencia de los medios cerrados en el ámbito social y político. El londinense *The Times*, que optó por el cierre completo de sus contenidos, ha sumado suscriptores, pero ha perdido capacidad de influencia al sacrificar su presencia en Internet y redes sociales. Su política comercial, no obstante, y cómo podemos comprobar en la Ilustración 3, capturada el 24 de enero de 2018, pasa por ofertas de suscripción con precios testimoniales.

No obstante, la marca y el peso histórico del diario, la calidad de los contenidos y una situación política excepcional en Reino Unido está generando lo que algunos ya denominan “El efecto Brexit” que comienza a ser estudiado por algunos expertos (Cerezo, 2017b) y que estaría impulsando las suscripciones con una tasa de crecimiento en el segundo semestre de 2016 del 236% respecto al mismo periodo del año anterior.

Otro ejemplo, en este caso de un medio que, tan ensayar el modelo de muro cerrado, ha dado marcha atrás para hacerlo más permeable su acceso es *The Wall Street Journal*.

#### Ilustración 4: Oferta de suscripción en The Wall Street Journal



THE WALL STREET JOURNAL.

**Good Things Come To Those Who Don't Wait**

When you're prepared, you don't hesitate. When it's time to move, you charge ahead. This winter, stay in front of the competition with the in-depth analysis and unrivaled insights trusted by key decision-makers around the world.

**WINTER SALE: €1/£1/CHF1 FOR 3 MONTHS**

Fuente. Wsj.com (enero 2018)

La fórmula elegida implica que cualquier historia compartida por suscriptor o periodista a través de correo electrónico o redes sociales, se convierte en una



invitación a entrar, durante 24 horas y a ciertos contenidos concretos. La finalidad es captar a nuevos usuarios una vez éstos conozcan el producto que se ofrece. La estrategia podría haberle hecho alcanzar la cifra del millón de suscriptores. Paralelamente, estudia la posibilidad de poner en marcha una edición digital sin publicidad.

En el Reino Unido, *The Sun*, propiedad de Rupert Murdoch, decidió en 2015 dar marcha atrás y eliminar el muro de pago apostando por un modelo de negocio basado en la publicidad y las visitas masivas. Hasta la fecha, el incremento de tráfico es una realidad pero no así el de ingresos.

### 2.2.3.2. Pago parcial o por niveles de consumo de contenidos del medio<sup>34</sup>

Nacido de la mano de la televisión, el modelo se basa en que cada usuario paga exclusivamente por aquello que consume. Goyanes Martínez (2013) que diferencia entre modelos de negocio el gratuito con financiación publicitaria y aquellos que implican un pago con contenidos, establece entre estos, varias modalidades:

- **Freemium**, que ofrece parte del contenido gratis y otra, más especializada bajo demanda, como la desarrollada por el francés *Le Monde*
- **Metered** o **medido**, que proporciona acceso a un determinado número de artículos durante un tiempo limitado a partir del que propone una suscripción. Es una fórmula ensayada con éxito por *Financial Times* y *The New York Times*, que cerraba el segundo trimestre de 2017 con 2.027.000 suscriptores y sigue creciendo<sup>i</sup>.
- **Quioscos virtuales**, que amplían la oferta con acceso de pago a infinidad de publicaciones a las que se accede desde un solo espacio, como es el caso de *Orbyt* o *Kiosko y más*.

---

<sup>34</sup> Al hablar de pago parcial o por consumo, merece la pena reflexionar sobre lo que la “flexibilidad” del consumo y, por, la economía digital supone para las empresas. Un ejemplo podemos encontrarlo en la diferencia entre las suscripciones tradicionales que permiten a las empresas trabajar con una cierta previsión de ingresos derivada de una base de cliente fija que además paga por adelantado y el pago por consumo, imprevisible y con un pago posterior.

*The New York Times* en sin duda el modelo. Con un muro de pago establecido en 2011 que se activa tras haber consultado desde un mismo dispositivo diez artículos en un mes y precios que rondan los 30 dólares mensuales, pero que se rebajan con continuas promociones como se muestra en la Ilustración 3, permite mantener el nivel de influencia y visibilidad al no disuadir a los visitantes esporádicos.

El 17 de marzo de 2011 anunciaba mediante una carta a sus suscriptores, publicada también en el diario, el paso definitivo a la suscripción digital. Planteaba un modelo limitado de acceso libre a los contenidos de 20 artículos al mes y a partir de ese consumo ofrecía paquetes de suscripciones para distintos dispositivos. Los accesos a través de aplicaciones para *smartphones* y acceso a través de redes sociales y buscadores establecían un límite distinto y algo más flexible.

En 2012, Mark Thomson, consejero delegado del grupo que edita el rotativo publicaba la cifra de 668.000 abonados a su servicio de pago, que por primera vez en la historia les permitían generar más ingresos por venta de contenidos. A mediados de 2015 alcanzaba su primer millón de suscriptores, tras cuatro años de funcionamiento del modelo. El segundo millón ha costado solo dos años.

### Ilustración 5. Ofertas de suscripción en The New York Times

Help New York Times journalists uncover the next big story.  
Get 50% off for one year. Cancel Anytime.

Plan	Price (€)	Price (€/week)
Basic	€1.75	€3.50/week
All Access	€2.75	€5.50/week
All Access Plus	€4.00	€8.00/week

Fuente: nytimes.com (Enero 2018)

En la actualidad, los ingresos a través de usuarios del diario suponen más del 60% de su facturación y de esta, el 90% de los ingresos digitales llegan únicamente del 12% de sus usuarios. Por otra parte, mientras la publicidad impresa cayó un 10,5% en el segundo trimestre de 2017, la publicidad digital aumentó un 22,5%, lo que

supone más de 40% de los ingresos publicitarios totales. Las claves de lo que se considera un modelo de éxito según Nafría (2017), radica en la capacidad de adaptación a las nuevas plataformas y la forma de consumir noticias por parte de los usuarios, ofrecer información relevante y diferenciada, conocer al lector y jugar con la posibilidad que ofrecen las plataformas de distribución como *Google* y *Facebook*.

Y si el modelo de *The New York Times* puede considerarse ejemplo de éxito, el sistema *metered*, ensayado por *Financial Times*, demostró sin embargo a los pocos meses un efecto no deseado: los lectores se ajustaban al número de artículos con acceso gratuito semanal y no migraban a la suscripción de pago. La estrategia del periódico intentó entonces fidelizar a los lectores creando un hábito de lectura y una vez acostumbrados, guiarlos a una modalidad de pago.


El siguiente paso, ensayado por el diario financiero fue *trial a bajo coste*, mediante el cual se permite un acceso a los contenidos durante un amplio periodo de prueba al precio simbólico de una libra, pero sin duda el gran golpe de efecto tuvo lugar cuando en vísperas del referéndum del *Brexit* y en los días posteriores, el diario decidió cerrar un muro de pago respecto a todas las noticias relacionadas con el tema. Ese fin de semana, el número de suscripciones digitales creció un 600% respecto a cualquier otro del año. (Cerezo, 2017)

## Ilustración 6. Modalidades de suscripción en Financial Times

Subscribe to the FT to read: "GE says it is under investigation by SEC"

**Make informed decisions.  
Become an FT subscriber.**

Keep abreast of significant corporate, financial and political developments around the world. Stay informed and spot emerging risks and opportunities with independent global reporting, expert commentary and analysis you can trust.



Choose the subscription that is right for you

Digital Trial	Standard Digital	Premium Digital	Premium Digital + Newspaper
Not sure which package to choose? Try full access for 4 weeks	Be informed with the essential news and opinion	All the essentials plus deeper insights and analysis	FT Newspaper delivered daily plus unlimited digital access
Select	Select	Select	Select
1,00 € for 4 weeks*	5,89 € per week*	10,00 € per week*	19,15 € per week*

Fuente: ft.com (Enero 2018)

En noviembre de 2017, *Financial Times* daba un paso más y anunciaba que varias *newsletter* que hasta el momento habían sido de suscripción gratuita pasarían a servirse exclusivamente a lectores de pago. En la actualidad y como puede verse en la Ilustración 6, *Financial Times* ofrece múltiples opciones, que van desde 1€/mes por un acceso de prueba a 19,5€/semana que incluye versión papel y digital con todos los contenidos, pasando por dos intermedias con acceso solo a las noticias y también a las opiniones de los analistas.

Entre los económicos, *The Wall Street Journal* fue uno de los primeros en implantar el muro de pago, seguido de *Financial Times*, que cuenta con más suscriptores digitales que en papel. De ellos, la mayoría accede a través de dispositivos móviles. El caso de la prensa económica es peculiar por dos motivos: por un lado, ofrece contenidos especializados que no pueden conseguirse de forma libre en Internet y, por otro, en muchas ocasiones, la cuenta de suscripción no es personal, sino que corre a cargo de las empresas. En esta línea *Financial Times* ofrece suscripciones para grupos basadas en el volumen y personalizadas en función de las necesidades del cliente.

### Ilustración 7. Modalidades de suscripción digital de Elespañol.com

**EL ESPAÑOL**

**Apoya el periodismo independiente, combativo y veraz.**  
Ahora más que nunca se necesita una prensa libre

**ELIGE TU TIPO DE SUSCRIPCIÓN** 

Si ya eres suscriptor [Pulsa aquí](#)

<p>SUSCRIPCIÓN <b>MENSUAL</b></p> <p>5€/mes</p>	<p>SUSCRIPCIÓN <b>ANUAL</b></p> <p>66€/AÑO <del>120€</del></p>	<p>SUSCRIPCIÓN <b>DIARIA</b></p> <p>1€</p>
<p><b>¡TIEMPO LIMITADO!</b></p> <p>¡Solo hasta el 31 de enero! Primer mes gratis para nuevas altas.</p>	<p><b>¡SEGUNDAS REBAJAS!</b></p> <p>Aprovecha hoy las II REBAJAS y házte león con esta oferta irresistible.</p>	<p>Incluye "EL MUNDO EN LA ENCRUCIJADA" y "ESPAÑA EN LA ENCRUCIJADA"</p>

Fuente: elespañol.com (Enero 2018)

En nuestro país, tras los fracasos de los muros de pago de *El Mundo* y *El País*, *Elespañol.com*, vinculado a una figura tan mediática y controvertida como Pedro J. Ramírez, es el modelo de apuesta por muro de pago más similar a los anglosajones, con opciones de suscripción diarias, semanas y mensuales como muestra la Ilustración 7, si bien es cierto que lanzó una importante campaña de captación de fondos para su lanzamiento, convirtiendo a los inversores no en socios sino en accionistas. Dos meses después del inicio de la campaña, anunciaba que había establecido un nuevo record mundial de crowdfunding para el periodismo, con más de dos mil inversores.

El caso de los quioscos virtuales o **pago por consumo en plataformas de distribución** es especialmente interesante porque apela a una de las posibles vías de negocio derivadas del desarrollo tecnológico y las nuevas formas de consumo de información, la opción de tener muchos contenidos, distintos y especializados disponibles, en un solo lugar y con acceso sencillo y la carta. Si hablamos de audiovisuales, en este caso de ficción, entretenimiento y no informativos, *Netflix*, *HBO* o *Movistar+* en España son los modelos de referencia. En el caso de las publicaciones son interesantes las distintas plataformas de revistas como *Next Issue Media*, que suma cinco de las grandes editoriales norteamericanas<sup>35</sup> y que ofrece distintas tarifas de acceso a las publicaciones semanales y mensuales, el catálogo completo o revistas individuales. *Zinio*, con más de doce millones de usuarios registrados se centra en el consumo a través de *tablets*, con un interés especial en el desarrollo tecnológico de sus aplicaciones.

En España, *Kiosko* y *Mas* reúne a 56 grupos editoriales, que ofrecen 72 periódicos, 252 revistas y en total, entre ediciones, suplementos y especiales, más de 700 publicaciones. Su plan de expansión mira hacia los libros digitales a través de una alianza estratégica con La Casa del Libro.

### 2.2.3.3. Micro pagos o contenido fraccionado

El informe de la American Press Institute (2009) destaca que el consumidor solo lee de media el 25% de los contenidos del periódico impreso que compra. En el caso de la suscripción on line, la cantidad de información y contenidos que desperdicia se dispara hasta el 90%, debido fundamentalmente a la gran cantidad de información disponible en Internet. Estos datos apoyan, según el API el modelo de

---

<sup>35</sup> Condé Nast, Hearst, Meredith, News Corp. y Time Inc.

micro pagos o contenido fraccionado, similar al de *iTunes*, y en el que solo se paga por aquello que realmente interesa al lector.

De la mano de *Apple*, el concepto de contenido fraccionado, aplicado al mercado de la música, supuso una auténtica revolución que se ha ido extendiendo a la compra de otros tipos de contenidos en Internet. Canales de pago como las llamadas a números de tarificación especial o los SMS (ya obsoletos) han dejado paso a sistemas de mensajería como *WhatsApp*, *Line* o *Telegram* y al desarrollo de nuevas propuestas como *direct operator billing* o *carrier billing*, mediante los que el consumidor realiza compras a través del móvil que le son facturadas en su cuenta telefónica.

Como en tantas otras cosas, *The New York Times*<sup>36</sup> fue pionero con *NYT2day.com*, un sistema ya en desuso que ofrecía a los lectores artículos mediante pantallas en las calles que remitían a un enlace concreto a través del teléfono móvil. Poco después, el suplemento literario del periódico, el *Book Review*, uno de los más prestigiosos de Estados Unidos, comenzó a venderse de forma independiente a través de plataformas digitales para *ebooks* como *Kindle* o *Sony*.

Más recientemente, han surgido propuestas como *Longreads* o la fallida *Byliner*, que aprovechan la oportunidad del sistema de contenido fraccionado para adaptarse a las nuevas rutinas de consumo de información, en las que el lector picotea en distintas webs a las que accede a través de agregadores, redes sociales, etc. Interesa la noticia, el contenido concreto y no tanto la totalidad del medio. De esta forma, *Longreads*, que nació en 2009 a partir de un *hashtag* de *Twitter*, localiza y comparte artículos de formato largo procedentes de las principales publicaciones norteamericanas que aparecen en blogs, webs o revistas digitales. La peculiaridad es que junto al texto aparecía algo que cada vez más medios han ido incorporando, el tiempo aproximado necesario para la lectura.

Otro caso es *Byliner*, que nació en 2011 y llegó a alcanzar una base de datos de más de 50.000 textos. Servía de plataforma comercial a los propios escritores y articulistas, que se desvinculaban así de una cabecera de referencia y vendían sus textos directamente a los lectores. Estos, en un segundo nivel y mediante suscripción establecían una relación con los autores a través de redes sociales. Los lectores compartían y recomendaban, potenciando la idea de comunidad y un sistema de

---

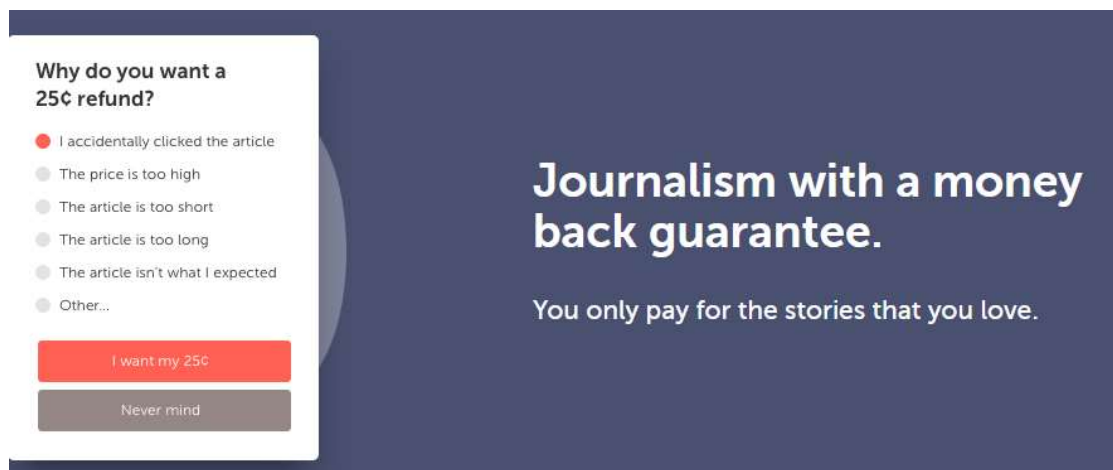
<sup>36</sup> <http://mobile.nytimes.com/nyt2day>

marketing directo. En 2014 la aventura llegó a su fin al haber sido incapaz de encontrar un modelo de negocio.

En la actualidad, destacan *Discors*<sup>37</sup>, una aplicación que sirve noticias agregadas bajo suscripción, con la particularidad de que agrupa distintos puntos de vista sobre una misma noticia. Para ello ha incorporado colaboraciones de analistas reputados de la *CNN*, *The Guardian*, *The Washington Post* o *The Economist*.

Por su parte *Blendle*<sup>38</sup>, que se presenta como el *iTunes* de las noticias, propone pagar solo por los artículos descargados, aunque da la opción de acceder a números completos. Creada en Holanda en 2014, la diferencia radica en la combinación entre el modelo de agregador y la opción de consumir artículos y pagar por ellos una pequeña cantidad que se factura cuando se abre el artículo y se descuenta de un sistema pre-pago que el usuario ha alimentado con anterioridad. Los precios oscilan entre los 0,09% por fragmento a 1,9€ por artículo con la posibilidad de que la transacción revierta si el usuario cierra el artículo inmediatamente. De hecho, como se muestra en la Ilustración 8, la publicidad insiste en el pago solo y exclusivamente por las historias que se consumen.

### Ilustración 8. Formulario de cancelación de descarga en Blende.com



Fuente. Blende.com

---

<sup>37</sup> <https://discordapp.com/>

<sup>38</sup> <https://launch.blendle.com/>

#### 2.2.3.4. Membresías

Se trata de un concepto que va más allá de la suscripción y lleva implícita una relación más directa y personal, una relación de pertenencia que no se basa solo en la compra de servicios sino en la sensación de formar parte un grupo con el que se comparten intereses y se realizan actividades y que otorga un halo de exclusividad. El diario *The Guardian* incorpora eventos para sus socios en locales de Londres, mientras la publicación digital *Slate*, que ofrece entradas a espectáculos a precios más reducidos para sus socios, propone la posibilidad de ejercer como editores o escritores de artículos, participar en foros internos de discusión o dar consejos a la propia publicación.

La semántica es importante en este modelo que apela, además de a la exclusividad que otorga la pertenencia a un grupo, a las relaciones personales, las afinidades políticas o ideológicas y el compromiso con una causa. En España, diarios de amplia trayectoria como *La Vanguardia* han apostado por este formato, pero los modelos más destacados vienen de la mano de nativos digitales como *Infolibre*, *Ctxt*, *Aracat* o *eldiario.es*, donde los suscriptores son socios que aportan una cantidad económica mensual para mantener los valores del periodismo libre.

Como muestra la Ilustración 9, el compromiso social, el apoyo a un proyecto y la identificación de los rostros concretos que forman parte de una aventura común son clave en este tipo de modelos. También la semántica, que apela directamente al usuario, en primera persona y realiza un llamamiento directo a su compromiso con el periodismo libre y comprometido socialmente.

#### Ilustración 9. Campaña de captación de socios de eldiario.es



**HAZTE SOCIO**  
Sin ti, no hay periodismo independiente

- Defiende el periodismo en el que crees.
- Haz posible una sociedad mejor informada.
- Impulsa un proyecto libre y con compromiso social.

**HAZTE SOCIO**  
A PARTIR DE  
**5€**  
al mes

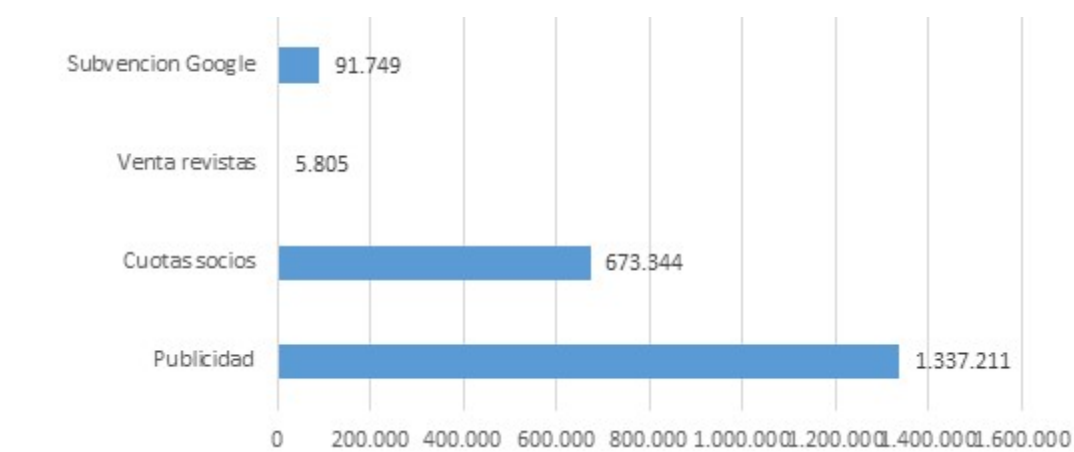
Fuente. Eldiario.es



En este sentido, eldiario.es, publica semestralmente sus cuentas de ingresos y resultados detallados. En el primer semestre de 2017 los ingresos ascendieron a 2.108.087€ con unos gastos de 1.981.631€, lo que implica la sostenibilidad del proyecto. Los beneficios, que alcanzaron en el último semestre publicado a 126.456€ se reinvierten en el proyecto. A pesar de que eldiario.es se considera un modelo de apuesta por los socios, lo cierto es que la mayor parte de sus ingresos, como podemos comprobar en el Gráfico 15, provienen de la publicidad.

### Gráfico 15. Distribución de ingresos en miles de € de eldiario.es

(Primer semestre de 2017)



Fuente. Eldiario.es

Fuera de España, la revista política *National Journal Group*<sup>39</sup> ofrece un sistema de socios que, además de acceder a la revista, consiguen herramientas de investigación, bases de datos, resúmenes de noticias y *workshops* o acciones especiales dirigidas a personas con intereses políticos.

Esta línea de trabajo, apuntada también en alguna de las entrevistas realizadas en esta investigación, se está utilizando cada vez más en España como línea de financiación indirecta. Los medios digitales utilizan su capacidad de convocatoria para organizar encuentros con políticos, empresarios o personajes con relevancia social mediante desayunos de trabajo o jornadas de todo tipo que se financian en

---

<sup>39</sup> <https://www.nationaljournal.com/>

parte por el patrocinio de marcas interesadas en vincularse al personaje en cuestión y en parte por el pago de los asistentes.

#### **2.2.3.5. Patrocinios y donaciones**

Ane Nelson (2011) analiza las ayudas a proyectos periodísticos de investigación por parte de instituciones, como *la Fundación Bill and Melinda Gates* o *la George Soro's Open Society Foundation*, y apunta como tendencia el apoyo de este tipo de fundaciones a los medios que promuevan la salud pública, la protección del medio ambiente y la educación y que sean capaces de crear plataformas con gestión transparente que inviten a las audiencias a participar en el mecenazgo.

El modelo de patrocinio que en Estados Unidos y los países anglosajones se vincula habitualmente al apoyo económico de grandes empresas, en España se relaciona principalmente con instituciones públicas que protegen mediante financiación el papel social de los medios de comunicación. Un modelo que conjuga ambos supuestos sería el de *RTVE*, que, además de contar con una aportación de dinero público procedente de los presupuestos generales del Estado que sufraga gran parte de su presupuesto, admite *patrocinios culturales* de empresas e instituciones en algunos programas o transmisiones deportivas.

En el caso de las donaciones, muy poco frecuentes en España y más habituales en los países anglosajones, suelen ir vinculadas a grupos de interés que habitualmente financian medios especializados en temas de especialmente relevantes o vinculados con la actividad de los donantes. Es, por ejemplo, el caso de publicaciones profesionales o corporativas de grandes empresas. En la misma línea, podemos apuntar lo que se ha venido a llamar “publicidad narrativa” o “noticias patrocinadas”, en las que se presenta un producto o servicio bajo un formato de información de interés general.

#### **2.2.3.6. Micro mecenazgos**

El modelo de *crowdfunding* o micromecenazgo de proyectos embrionarios a través de plataformas digitales creadas para recaudar fondos ha tenido en los nuevos medios digitales uno de sus mayores éxitos. Se trata habitualmente de proyectos de bajo presupuesto, con contenidos especializados y de calidad y dirigidos a un público muy determinado que demanda ese tipo de información.

La lista en los últimos años sería interminable, pero como muestra sirva la revista *5W*<sup>40</sup>, especializada en información internacional que un grupo de periodistas y fotógrafos de prensa lanzan el 22 de septiembre de 2015 en formato digital y con una edición anual en papel. Presentada en la plataforma *Verkami* logró duplicar en solo 49 horas su objetivo inicial de 25.000 euros. La revista distingue entre los *mecenas* que apoyaron el proyecto previamente a su lanzamiento y los *socios*, suscriptores de nueva incorporación.

### 2.2.3.7. Paquetes combinados con otros servicios

El informe Digital News Report (2017) señala que el 38% de los internautas que pagan por información en Internet lo hacen a través de paquetes combinados con otros servicios, generalmente, ediciones impresas en papel o contenidos de ocio o ficción. Este ha sido uno de los principales caminos de los medios tradicionales, que comenzaron ofreciendo la suscripción digital como “premio” cuando un consumidor compraba una suscripción en papel. De hecho, algunos medios como *El País*, siguen vinculando su edición impresa y digital en sus ofertas de suscripciones.

## Ilustración 10. Ofertas de suscripciones combinadas en El País

Nuestras mejores **ofertas de suscripción**



**FIN DE SEMANA**  
**12.50€ al mes**

Edición impresa los sábados y domingos  
Todos los suplementos y revistas  
Experiencias y ventajas exclusivas EL PAÍS +  
Edición digital todos los días

**SUSCRÍBETE**

LA SUSCRIPCIÓN MÁS POPULAR



**PREMIUM**  
**1.06€ al día**

Edición impresa todos los días  
Todos los suplementos y revistas  
Experiencias y ventajas exclusivas EL PAÍS+  
Edición digital

**SUSCRÍBETE**



**DIGITAL**  
**9.99€ al mes EL PAÍS + Cinco Días**

Edición digital  
Todos los suplementos y revistas  
Experiencias y ventajas exclusivas EL PAÍS +

**SUSCRÍBETE**

Fuente: elpaís.es (Enero 2018)

<sup>40</sup> <http://www.revista5w.com/>

#### 2.2.4. Algunas conclusiones sobre modelos de negocio

El análisis de los modelos presentes en el mercado certifica que prueba y error son una constante, que no existen los modelos puros y que las opciones reseñadas en el apartado anterior suelen combinarse de una u otra manera en casi todos los ejemplos que encontramos en la red.

De esta forma podemos concluir que:

1. Todos los medios digitales tienen en la publicidad comercial una fuente, más o menos fecunda de ingresos.
2. Todos ofrecen servicios o contenidos de pago, desde ampliación de la información accesible gratuitamente a la posibilidad de descarga del PDF con el número en papel.
3. Todos los medios tienen un porcentaje importante (mayor o menor) de acceso libre, aunque este se limite a una portada atractiva para los lectores o a la presencia con cebos en redes sociales.
4. Todos los medios tienen un sistema de acceso por registro, lo que más allá de facilitar el propio acceso, genera para el medio una serie de datos muy interesantes que le permiten entre otras cuestiones, conocer en profundidad a sus clientes, sus preferencias y necesidades.
5. La gran mayoría de los medios plantean alianzas estratégicas, bien dentro de corporaciones digitales, bien a través de alianzas externas con otros medios que pueden generar sinergias y favorecer una oferta más atractiva para el cliente.
6. Todos desarrollan una intensa presencia en redes sociales, con contenidos puramente informativos vinculados a sus páginas web, como medio de atraer posibles clientes.
7. Y, finalmente, todos los medios buscan diversificar las fuentes de ingresos precisamente porque no existe un modelo que permita garantizar por completo la viabilidad del negocio.

Los casos de éxito se cuentan con los dedos de la mano y aunque los profesionales parecen coincidir en que un muro de pago es necesario, la cuestión es encontrar el equilibrio entre lo que se deja abierto y lo que no. Losada (2017), apunta siete claves para cambiar el modelo de negocio: la diversificación, innovar en los modelos, que el negocio sea parte del mensaje, apostar por el valor de la marca y por

las posibilidades de los nichos de mercado, colaborar con la competencia y revisar las métricas y analíticas que se están utilizando.

Mientras, la tecnología avanza y se ensayan nuevas propuestas, como por ejemplo *The Telegraph*, que mediante el análisis de los datos de sus suscriptores está desarrollando un sistema de muro de pago *metered*, a medida, en la línea de la publicidad programática o los algoritmos utilizados por *Facebook*. Entretanto, exploran lo que podía ser una de las principales virtudes de la nueva economía digital, la falta de modelo de negocio fijo, la propia amplitud de las posibilidades y el desarrollo de plataformas permiten ensayar otras propuestas.

## 2.3. El pago por contenidos

### 2.3.1. Un nuevo escenario, un nuevo consumidor

Alvin Toffler (1981) acuñó por primera vez y en la prehistoria del mundo digital el término *prosumer*, el consumidor que también produce contenidos y que en un futuro terminaría con el poder de los grandes medios, específicamente, el de la televisión. Previamente, Marshall McLuhan y Barrington Nevitt, planteaban en *Take Today* (1972), la idea de que la tecnología electrónica permitiría al consumidor asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos.

En el capítulo *El resurgimiento del prosumidor* en *La tercera ola* (1981), Toffler afirmaba que las actividades de los prosumidores definirían el rumbo de lo que llamó “economía invisible”:

*Durante la primera ola, la mayoría de las personas consumían lo que ellas mismas producían. No eran ni productores ni consumidores en el sentido habitual. Eran, en su lugar, lo que podría denominarse prosumidores. Fue la revolución industrial lo que, al introducir una cuña en la sociedad, separó estas dos funciones y dio nacimiento a lo que ahora llamamos productores y consumidores (...) si examinamos atentamente la cuestión, descubrimos los comienzos de un cambio fundamental en la relación mutua existente entre estos dos sectores o formas de producción. Vemos un progresivo difuminarse de la línea que separa al productor del consumidor. Vemos la creciente importancia del prosumidor. Y, más allá de eso, vemos aproximarse un*

*impresionante cambio que transformará incluso la función del mercado mismo en nuestras vidas y en el sistema mundial*<sup>41</sup>.

Esos consumidores pasivos que se convierten en “prosumidores activos” gracias a la web 2.0 de los que hablan Levine et al. (2000) evolucionan según Tapscott et al. (2001) en personas cuyos conocimientos y trabajo aportan valor a las redes de negocios en Internet. Jenkins (2008) y Gubbins (2012) destacan el cambio de actitud de los usuarios, *prosumers*, que intervienen en el desarrollo de la narración de una forma activa y Jenkins (2006) enmarca a estos usuarios activos que crean, difunden y comparten, en una *cultura de la convergencia*.

En el mercado de la información, el nuevo consumidor accede de forma inmediata a los contenidos, desde distintos soportes y en cualquier lugar y momento. En los nuevos soportes digitales tanto el producto como la estrategia son dinámicos y es el lector, mediante su intervención activa, el que busca, rastrea, recupera y comparte la información de una forma determinada a través de una interfaz concreta (Díaz-Noci, 2009). Accede además a una cantidad ilimitada de información, que crece exponencialmente, que procede de fuentes muy diversas y que no siempre está respaldada por una fuente creíble. Finalmente, gracias al desarrollo tecnológico, accede en movilidad, desde cualquier lugar y a través de dispositivos móviles cada vez más sofisticados.

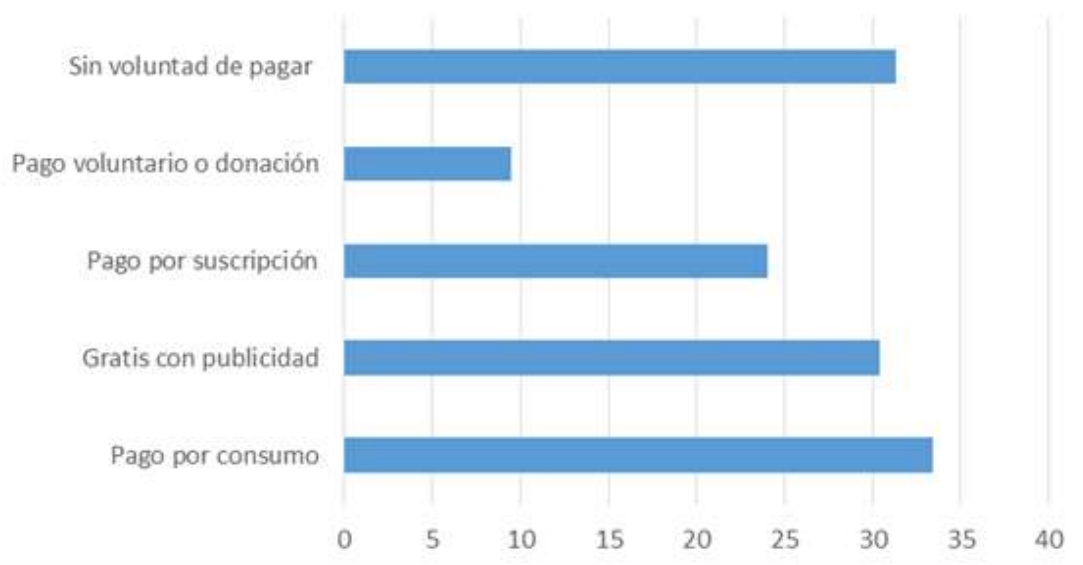
Según datos de la Comisión Europea, que crecen imparablemente, el 71,6% de los usuarios de Internet se conecta diariamente y lo hace para compartir fotos digitales, usar aplicaciones y en tercer lugar leer prensa digital (66,2%).

Casi la mitad de los españoles (48,5%) lee noticias en Internet a diario, pero solo un 4,9% asegura haber pagado por estos contenidos (ONTSI, 2017). Aunque esta cifra supone un crecimiento con respecto a estudios anteriores, es el sector en el que la predisposición al pago sigue siendo más baja y con menor índice de crecimiento.

---

<sup>41</sup> Pp. 262-263

**Gráfico 16. Preferencias en la modalidad de pago por contenidos informativos**

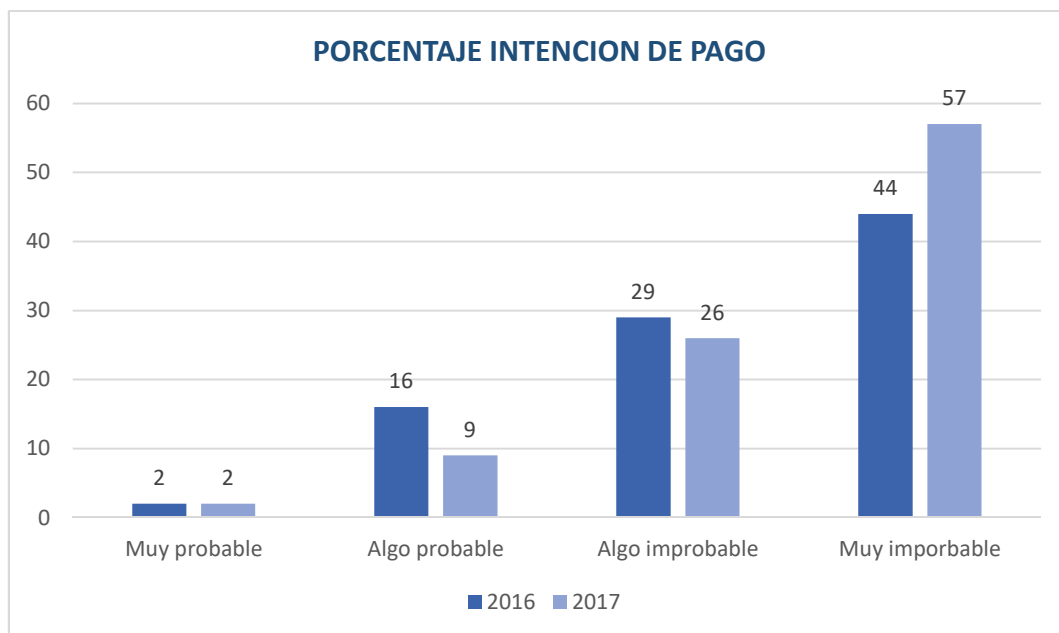


Fuente: Elaboración propia con datos ONTSI (2017)

Sin embargo, el Informe “Estudio de uso y actitudes de consumo de contenidos digitales” (2017) del Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (ONTSI) señala, como muestra el Gráfico 16 que los usuarios de Internet prefieren pagar por el contenido digital antes que disfrutar de un modelo gratuito con publicidad, pero también que prefieren pagar por cualquier cosa antes que por una noticia. A finales de 2016, últimos datos recabados, se observa una ligera mejora en la predisposición al pago, priorizando el modelo de pago por consumo o micropago y el modelo gratis con publicidad sobre la suscripción o las donaciones voluntarias.

El informe Digital News Report (2017) muestra, respecto al del año anterior, una caída de siete puntos (del 18% al 11%) entre los internautas que muestran disposición a pagar por contenidos informativos en un futuro, y se mantiene estancado en un 9% los que afirman hacerlo, como podemos ver en el Gráfico 17. El 53% de la audiencia digital no paga por informarse, y 83% tampoco tiene intención de hacerlo en los próximos meses, un porcentaje que supera con mucho al 71% que declaraba la misma actitud en el informe de 2016. La abundancia de medios gratuitos y la ausencia de valor añadido de las noticias digitales son los principales motivos que alegan para no pagar.

**Gráfico 17. Intención de pago por contenidos informativos 2016-2017**



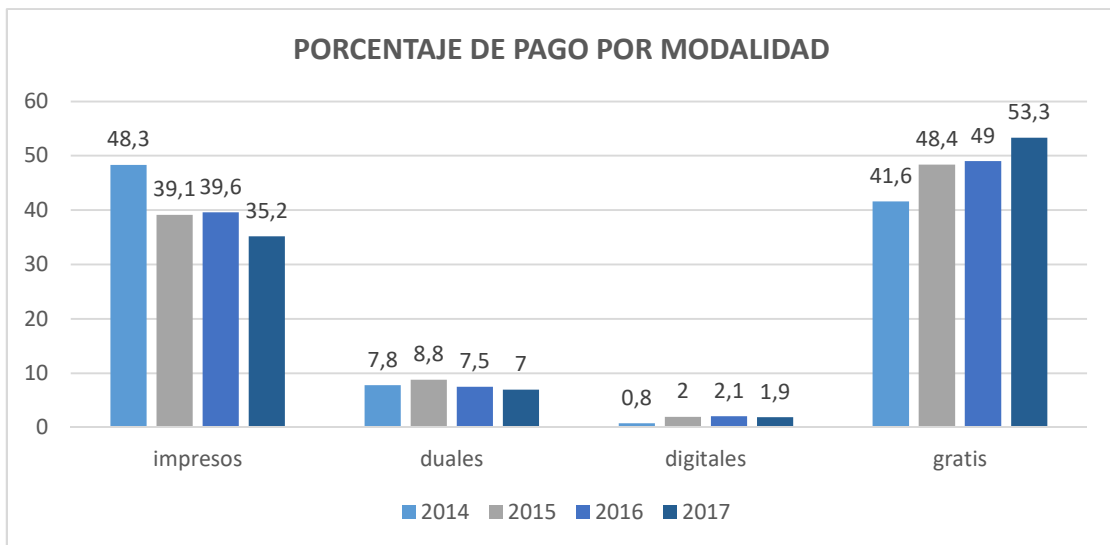
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Digital News Report (2017)

El mismo informe establece que el perfil del comprador de noticias digitales es un varón joven, de entre 25 y 34 años, con un alto nivel de ingresos y estudios, que acude con mucha frecuencia a los medios de comunicación, digitales y tradicionales para satisfacer su elevado interés en la actualidad. Entre los motivos que alega para el pago están la posibilidad de acceder a las noticias desde el móvil con una variedad de fuentes y el haber accedido a través de una oferta de suscripción. Esta modalidad es la preferida por el 39% de los que pagan en España por contenidos informativos en Internet, seguida de los que contratan paquetes de servicios digitales más amplios que incluyen esta opción, un 38%. Solo un 25% asegura haber pagado por un ejemplar o artículo concreto y el pago por donaciones es aún menor, apenas un 14%.

Si comparamos la evolución desde 2014, como mostramos en el Gráfico 18, las variaciones son mínimas en lo que se refiere al pago por contenidos informativos en Internet. Más significativa es la caída sostenida por ejemplares en papel y el ascenso, también sostenido del consumo gratis total.



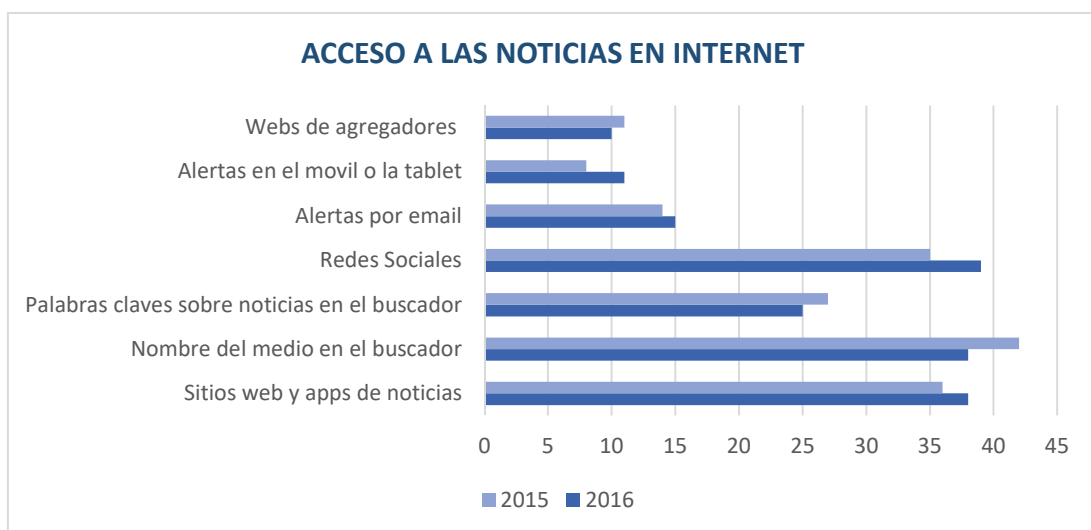
**Gráfico 18. Evolución en el pago por información 2014-2017**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de informes Digital News Report (2015-2017)

Si hablamos del acceso a la información, las redes sociales se convierten en la opción preferida, seguidas por los buscadores que pierden su lugar de privilegio respecto a 2016 y seguidos, como muestra el Gráfico 19 por los sitios web y aplicaciones específicamente de noticias.

**Gráfico 19. Principales vías de acceso a la información en soporte digital**



Fuente: Elaboración propia con datos Digital News Report, (2016-2017)

### 2.3.2. Pagar por contenidos informativos

Los asistentes al Encuentro Digital Media de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA)<sup>42</sup> concluían, en su reunión anual celebrada en 2013 en Bogotá, que el éxito de los contenidos digitales en Internet dependerá fundamentalmente de dos factores: que todos los medios se pongan de acuerdo para establecer una fórmula de pago al mismo tiempo y del valor añadido que cada medio ofrezca.

Si parece imposible poner de acuerdo a medios digitales de todo el mundo, no resulta más sencillo determinar el perfil del consumidor dispuesto a pagar. El estudio Digital News Report que Reuters publica cada año con más de 2.000 usuarios representativos y que habían consumido noticias en el último mes arroja en la edición de 2016, con datos de finales de 2015, un sorprendente 15% de españoles que afirman estar dispuestos a pagar por información en la Red, cifra que en 2011 alcanzaba apenas el 4%, en 2012 el 9% y el 11% en 2013. La alegría era efímera, puesto que en el último estudio, el correspondiente a 2017, la cifra vuelve a bajar hasta el 11%. Otros estudios similares (WAN, PEJ, Price Waterhouse Coopers) reflejan datos semejantes, que superan el 10% y, en ningún caso, sobrepasan el 20%.

Sí llama la atención el estudio realizado por American Press Institute (2017) a través del Project Media Insight mediante entrevistas a 2.199 adultos estadounidenses, de los que algo más de la mitad, el 53%, afirmaban estar suscritos a alguna modalidad de información de pago y la mitad de ellos a un periódico. Estos suscriptores se dividen a su vez en dos grandes grupos, los que pagan por ediciones de papel, un 58% y los que son puramente digitales, el 28%. Entre los motivos principales alegaban el hecho de que una publicación sobresalga en la cobertura de temas claves, el que amigos y familiares estuvieran suscritos a la misma cabecera y en tercer lugar, a las promociones en los precios de las suscripciones. Otros datos relevantes en esta investigación es que casi cuatro de cada diez adultos menores de 35 años afirmaban pagar por noticias, que la mitad de los que no pagan por información buscan activamente noticias y que dos de cada diez se muestran dispuestos a pagar en un futuro. Conviene recordar aquí en el Estados Unidos existe cultura de pago por contenidos, sobre todo derivados del modelo de televisión por cable y las suscripciones a prensa escrita en un territorio muy extenso y en algunos estados, despoblado.

---

<sup>42</sup><http://www.wan-ifra.org/es>

Respecto a la cantidad que los ciudadanos están dispuestos a pagar, según los datos del Digital News Report (2015), el 56% desembolsó entre 2,5 y 5€ al mes y un 12% asegura haber pagado más de 20€ mensuales. Por edad, el 14% de los menores de 45 años pagó por diarios *on line*, frente al 7% de los mayores de esa edad. No se aprecian variaciones destacadas en informes posteriores.

En líneas generales, los principales datos publicados anualmente por instituciones destacadas en el análisis de esta cuestión, (Reuters Institute Oxford University; WAM; PEW Internet Organization) arrojan cifras de intención de pago muy limitadas, mientras los resultados de distintos trabajos académicos (Macnamara, 2010; Castells, 2009; Miguel-de-Bustos et al., 2010) concluyen que los usuarios no pagan por contenidos informativos en Internet, simplemente porque pueden encontrarlos de forma gratuita en otras páginas.

Ye et al. (2004) demuestra que la gratuidad de los servicios es uno de los criterios más valorados para acceder a un portal digital y constata que uno de los principales problemas es cambiar la percepción sobre el pago entre una población acostumbrada a la gratuidad. Chyi (2012) apunta, además, que los usuarios perciben las noticias impresas en papel como más valiosas, útiles y deseables, aunque priorizan la gratuidad frente a estos valores a la hora de decidir. Herbert et al. (2007) comprueban como los que están dispuestos a pagar condicionan la decisión a que el contenido sea valioso, no pueda encontrarse gratis y que la fórmula de pago sea sencilla y fiable.

Respecto a las variables correspondientes a la edad, género o ingresos, Chyi y Yang (2009) encuentran una relación negativa entre los ingresos y la disposición al pago y la paradoja de que los jóvenes son más propensos a pagar, pero menos a buscar información en Internet. Punj (2013) demuestra una relación entre ingresos y educación con el importe que estarían dispuestos a pagar mientras la propia disposición al pago se vincula a la edad y el sexo. El dato de la edad resulta relevante porque varios autores (Punj, 2013; Chyi y Yang, 2009) hablan claramente de una brecha generacional entre los que han migrado a Internet y los nativos digitales que han crecido con una relación directa con la Red y están más acostumbrados al pago por otro tipo de contenidos o servicios (música, videojuegos, viajes...).

En líneas generales, el valor añadido es para la gran mayoría de los autores (Herbert, 2007; Parra, 2008; Franco, 2005; Gallardo-Olmedo 2011; Goyanes-Martínez, 2013) la clave en la predisposición al pago por los contenidos informativos. Solo si los medios digitales son capaces de aportar ese valor añadido, los internautas estarán dispuestos a pagar por los contenidos digitales. La clave es determinar las

variables que constituyen ese extra por el que los consumidores piensan que merece la pena pagar.

### 2.3.3. El valor añadido en la información

En la Red, se ha consolidado una cultura de la gratuidad, en la que el acceso a la información de actualidad se realiza sin efectuar ningún pago y, además, se genera una resistencia cada vez mayor a éste entre los usuarios (Miguel-de-Bustos y Casado-del-Río, 2010; Macnamara, 2010; Castells, 2009; Chi y Yang, 2009).

Pero, ¿existen contenidos por los que los usuarios estarían dispuestos a pagar? Parece que los contenidos audiovisuales, breves, dinámicos, fácilmente accesibles, comprensibles y compartibles ganan frente a la información tratada de forma extensa y en profundidad. Gallardo-Olmedo (2011) defiende que, frente a la lectura pausada de la prensa en papel, los lectores en Internet ya no consumen periódicos sino noticias. Vara Miguel et al. (2012) destacan que los medios tradicionales compiten con proveedores de contenidos que basan su modelo económico en la cantidad, en el volumen de usuarios que la visitan sin importar la calidad del contenido ofrecido. Es la era de los *memes*, de contenidos intrascendentes que en pocas horas alcanzan un impacto social sorprendente y que interesan a un nuevo perfil de consumidor que decide cómo, cuándo, qué y dónde accede a un catálogo infinito de contenidos. ¿Qué quiere este nuevo tipo de consumidor? ¿Qué es importante, interesante, relevante para él? ¿Cuál es por tanto el valor añadido por el que este consumidor está dispuesto a pagar?

Los inicios de los medios digitales y, sobre todo la prensa, que nacieron al trasladar los textos de la edición impresa a Internet quedan ya muy lejanos. El crecimiento de la Red y la evolución de los propios medios han generado redacciones paralelas y/o exclusivas y el propio contenido y lenguaje de los medios se ha ido adaptando a las necesidades del soporte. Así, lo audiovisual ha ganado terreno al tiempo que los textos se acortaban y se superaba la limitación espacial y temporal que, hasta la llegada de Internet, suponía el soporte papel.

A nadie se le escapa que muchos de los cambios han corrido paralelos al propio desarrollo de los estándares tecnológicos que se han ido imponiendo como uso habitual. De esta forma, Parra (2008) distingue cinco grandes cambios en el mercado de los medios digitales o ciberperiodismo:

1. La ruptura de la temporalidad de los contenidos y consideración de los medios digitales como un producto continuo que ofrece a los consumidores actualizaciones constantes y acumulación de la información.
2. El fomento de la versatilidad del producto que va más allá de la pura información e incluye otros atractivos como tiendas, chats, comunidades de usuarios...
3. El desarrollo máximo de la hipertextualidad y las posibilidades tecnológicas.
4. La apuesta decidida por lo multimedia, no como complemento sino como contenido en sí mismo.
5. La potenciación de la interactividad, lo que sin duda constituye uno de los cambios más destacados en la historia de la comunicación.

La información por sí misma ya no es atractiva en cuanto puede conseguirse de distintas fuentes. Los expertos apuntan que, en el mundo digital, se perfilan dos tipos de diarios: los de vocación global y los hiperespecializados e hiperlocales. Los primeros, se apoyan en el prestigio de la cabecera y en el idioma, como *The New York Times*, un diario local consultado en todo el mundo. En el otro extremo, la información de proximidad y servicio público sigue siendo relevante para los consumidores que necesitan conocer lo que ocurre en su ciudad y su barrio y, sobre todo, como afectan esos sucesos o circunstancias a su vida cotidiana. El problema radica en que estos medios no cuentan con una masa crítica de suscriptores que permitan mantener el modelo, por lo que la publicidad local sigue siendo imprescindible para su supervivencia. En este caso, ambos se benefician puesto que los propios anunciantes locales que se dirigen a un público específico y localizado, difícilmente podrían asumir los costes de insertar mensajes publicitarios en un medio global, en el que, por otra parte, sus esfuerzos serían en vano.

No obstante, el estudio realizado por Peña Fernández (2016) que analiza la migración digital de los medios impresos líderes en ventas en los 28 países de la Unión Europea destaca que frente a un consumo casi exclusivamente nacional de sus cabeceras impresas, los principales diarios europeos en Internet reciben de otros países hasta el 22,9% de sus visitas, lo que permite hablar de una incipiente configuración de audiencias globales. Los datos son especialmente significativos en algunas cabeceras como el centenario tabloide británico *Daily Mail*, en el que solo uno de cada cinco usuarios de su versión digital entra desde el Reino Unido. En España, *El País* y el deportivo *Marca* reciben una de cada tres visitas de otros países, principalmente de América Latina. Este efecto globalizador de Internet está todavía

por analizar con detenimiento, pero sin duda será determinante en un futuro próximo.

En este sentido, en un artículo publicado en la web *mediatics.com* el periodista Miguel Ormaetxea (2014) apuntaba algunas claves observadas por las empresas de comunicación:

1. El público no está dispuesto a pagar por lo que puede encontrar gratis en Internet. Los muros de pago solo funcionan cuando dan acceso a informaciones útiles y de gran valor, no para consultar las veinte noticias diarias que todos publican.
2. La prensa de papel debe especializarse en análisis, opinión experta e información de alto valor añadido. ¿Qué sentido tiene imprimir lo que ya es viejo cuando llega a la rotativa?
3. Triunfan los muros que dan mucho por poco dinero. Las principales webs informativas de éxito cobran menos de 5€ por mes.
4. La publicidad está fracasando en Internet, tal y como la conocíamos. De hecho, se multiplican las aplicaciones que bloquean la publicidad, mientras se ensayan nuevas fórmulas.
5. La innovación tecnológica es clave para el éxito.
6. Ofrece entretenimiento además de información. La cultura digital es una realidad y los mensajes son transmedia. Los muros de más éxito apenas logran un millón de suscriptores, mientras que el servicio de películas de *Netflix* crece exponencialmente mes a mes.
7. Los nuevos soportes móviles requieren formatos, diseños y periodistas con mentalidad acorde.
8. Los informáticos son clave y deben trabajar mano a mano con los periodistas y diseñadores.

¿Y qué piensan sobre esto los periodistas? En el Informe Anual de la Profesión Periodística (2014), los periodistas destacaban en dicha encuesta los valores diferenciales de los medios informativos digitales, con la curiosidad de que mientras los periodistas “tradicionales” apuntaban como principal valor la pluralidad editorial y la rapidez en la actualización de contenidos, los periodistas “digitales” subrayaban

la especialización de contenidos y la multiplataforma. Ambos perfiles dan similar importancia a la participación e interactividad de los usuarios.

#### **2.3.4. Aproximación teórica al valor añadido percibido en los contenidos y servicios en Internet según el Marketing relacional**

En un contexto como el que nos ocupa, con una oferta ilimitada para el internauta, cobra especial relevancia el concepto de valor percibido por los consumidores, al que nos acercamos desde la perspectiva del *marketing* relacional.

Kotler et al. (1996) señalan que el valor percibido por los clientes es una de las claves del éxito de las empresas en la actualidad, especialmente por el efecto de esta variable en las relaciones con los consumidores. Zeithaml (1988) define el concepto de valor percibido como el juicio general que realiza el cliente acerca de la utilidad de un producto, basándose en las percepciones de lo que da y lo que recibe una vez superado el primer impacto de la variable precio en el análisis. Woodruff (1997) define valor añadido como una preferencia y una evaluación percibida de aquellos atributos que resultan del uso, los resultados y consecuencias que permiten que el cliente logre sus objetivos en las distintas situaciones. Gallarza y Gil (2006) analizan la naturaleza y dimensiones del concepto de valor añadido y destacan que la variable presenta un carácter dinámico, ya que evoluciona en el tiempo conforme cambian las valoraciones de los consumidores. Además, destacan otros autores, se trata de un valor subjetivo, porque está basado en percepciones individuales (Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997)

La mayoría de las investigaciones que analizan los antecedentes del valor añadido hacen referencia a la calidad, el precio y la experiencia de compra o consumo (Parasuraman y Grewal, 2000; Kerin et al, 1992). En sus investigaciones, destacan tres factores clave en el valor añadido percibido: la calidad del producto, el precio y la calidad de los servicios adicionales.

Holbrook (1994) pone de relieve la experiencia de consumo como determinante en la percepción del valor añadido. La oportunidad que para la compra *on line* ofrece Internet otorga una nueva perspectiva al concepto de valor añadido percibido. De hecho, Chang et al. (2005) destacan que las ventajas adicionales se consideran como uno de los principales factores antecedentes de la compra *on line*. Chen y Dubinsky (2003) desarrollan un modelo de análisis de la generación de valor para los consumidores en el ámbito del comercio electrónico con cuatro

componentes: la experiencia de compra *on line*, la calidad percibida del producto, el riesgo percibido y el precio.

### 2.3.5. Factores determinantes en el valor añadido en la información en Internet

La teoría de la equidad (Oliver y Swan, 1989a y b) se aplica al consumo entendiéndolo como comparaciones entre inputs y outputs. Los consumidores evaluamos en cada decisión de consumo la inversión y el beneficio que nos supone y tomamos la decisión de comprar cuando este balance nos es favorable. Sin embargo, en la Red, se ha consolidado una cultura de la gratuidad, en la que el acceso a la información de actualidad se realiza sin efectuar ningún pago y, además, se genera una resistencia cada vez mayor a éste entre los usuarios (Miguel-de-Bustos y Casado-del-Río, 2010; MacNamara, 2010; Castells, 2009; Chyi y Yang 2009).

Ya hemos visto como los principales estudios sobre pago por contenidos (WAN, 2010; PEJ, 2010; Price Waterhouse Coopers, 2009b, 2014, 2017; Reuters Institute Oxford University 2014, 2015, 2016, 2017) cifran las personas dispuestas a pagar por consumir noticias *on line* entre el 10% y 20%, los más optimistas, del total de lectores. El arraigo de la gratuidad es tal que el 74% de los usuarios buscaría otro medio de acceso libre si su sitio web favorita decidiera cobrar por las noticias (WAN, 2010). Esta tendencia se ha visto reforzada por la web 2.0, cuya lógica se basa en la colaboración y la cooperación y el desarrollo de las redes sociales que permiten acceder a contenidos directos mediante enlaces.

Frente a esta realidad, la prensa digital se enfrenta a la necesidad de afrontar unos costes de producción importantes derivados fundamentalmente del personal y de los costes tecnológicos de producción de la información. Goyanes (2013b) diferencia entre estrategias propias (gratuitas y de pago) y alianzas estratégicas (propias-limitadas, propias-conjuntas y ajenas) en la prensa digital. Las primeras, juegan con el difícil equilibrio entre fórmulas de pago y gratuidad de acceso a los contenidos, mientras las segundas ahondan en estructuras empresariales que tendiendo hacia la convergencia de medios permiten aprovechar las sinergias, bien en la misma corporación, bien a través de alianzas estratégicas de medios, tanto a nivel nacional como internacional. Este proceso se inició en España, a partir de 1997, con la puesta en marcha de *Mundinteractivos* (actualmente, *Unidad Editorial Internet*) por parte de *Unedisa*. A ésta le seguirían *Zeta Digital* (del grupo Zeta), *La Vanguardia Digital* (del Grupo Godó), *Prisacom* (del grupo Prisa), etc.



En líneas generales, para crear un mayor valor, los medios digitales, tanto de pago como gratuitos, utilizan tres estrategias sintetizadas por Goyanes (2013b):

1. Ofrecer información que por algún motivo tiene **valor añadido** para el cliente: exclusividad, alto valor añadido (firmas de prestigio), noticias de nicho y especializadas, personalización e individualización, o la imposibilidad de buscar esos contenidos en sitios de acceso gratuito. No obstante, Rodríguez-Gómez et al. (2015) analizan el interés de la audiencia por el periodismo de investigación y su disposición al pago por estos contenidos. Su estudio, realizado entre una muestra representativa en el municipio de Madrid confirma el interés de la audiencia por los reportajes de investigación, pero no por el pago por este tipo de contenidos.
2. Aprovechar el **valor de la marca de las ediciones impresas**, volcando sus contenidos en la edición digital y utilizar esta para dar algo que hasta ahora la prensa no tenía: inmediatez.

El medio digital se aprovecha de los recursos del convencional, producción intelectual y credibilidad y a cambio le otorga lo que hasta ahora era patrimonio exclusivo de la radio y, en menor medida, por los costes asociados y la rigidez de su estructura de producción, la televisión. En este sentido, Peña-Fernández (2016) dirige un estudio sobre las principales cabeceras de prensa europeas y su transición digital que concluye que la popularidad y capacidad de atracción de la marca sigue siendo un importante activo para los cibermedios. En su estudio, de los 28 diarios en papel líderes en otros tantos países de la UE, 18, es decir el 64,3%, se contaban entre los tres medios digitales más consultados de cada país. El porcentaje restante corresponde, no obstante, a medios que habrían apostado por muros de pago rígidos o cabeceras de ámbito claramente regional o local.

3. **Combinar los dos anteriores**, desarrollando en Internet un contenido que el internauta valore, aprovechando los recursos y el prestigio de marca de su edición impresa.

Tras numerosos ensayos, prueba y error desarrollados desde finales de los años noventa y principios del nuevo siglo, el muro de pago por contenidos parece configurarse como la opción fundamental en aquellos medios que apuestan por cobrar total o parcialmente el acceso a sus contenidos. Como hemos visto en el capítulo anterior, los modelos implementados en los diferentes medios son muy distintos, desde los que permiten leer gratis solo un determinado número de

artículos, a los que vinculan el acceso gratis a la compra de la edición en papel, pasando por los que diferencian los accesos en función del soporte y las aplicaciones. El más utilizado suele ser aquel que ofrece parte de la información gratuita (noticias de última hora sin desarrollar, artículos y reportajes publicados con anterioridad en la versión de pago o de papel, etc.) y otra parte bajo suscripción o pago por acceso (reportaje *Premium*, desarrollos o piezas de apoyo de las noticias más destacadas, recursos multimedia, etc.).

En el sector de la información en Internet, es el propio canal el que ofrece un valor añadido frente al medio impreso tradicional para los lectores de periódicos (Chyi y Lasorsa, 2002; De Waal *et al.*, 2010) como la inmediatez de los contenidos, la posibilidad de acudir a diferentes fuentes de información de una manera sencilla y sin apenas esfuerzo o la actualización constante de las noticias.

Casero-Ripollés (2012) sistematiza trabajos previos e investiga sobre los valores más relevantes para la audiencia más joven, comprendida entre 15 y 30 años. Para este segmento, los valores más apreciados en los medios de información digitales son:

1. **Actualización**, que entienden como la renovación constante de la actualidad de última hora y la inmediatez en el acceso a la información.
2. **Multimedialidad**, o el uso de todos los recursos audiovisuales disponibles, video, imágenes, animación, multimedia, etc...
3. **Personalización**, por un lado, mediante la creación de un medio a la carta según las demandas del usuario y por otro mediante el control de la experiencia informativa al decidir qué, cómo y cuándo.
4. **Relevancia**, que entre los jóvenes implica priorizar lo cotidiano, lo local y la utilidad práctica.
5. **Participación**, que se plantea como valor clave en la percepción de los jóvenes.

Wang et al. (2005), establecen que la disposición de un usuario a pagar por el contenido o los servicios en línea está positivamente relacionada con su percepción de la comodidad, la esencialidad, el valor añadido y la calidad del servicio, así como a su tasa de uso de un determinado servicio. Además, su disposición a pagar se relaciona negativamente con la percepción de injusticia en un modelo de servicio online de suscripción. Los autores aíslan los factores determinantes para que un consumidor decida pagar por un servicio prestado a través de Internet: la

conveniencia, la esencialidad, el valor añadido, la calidad percibida del servicio, la frecuencia de uso, la equidad percibida, y problemas de seguridad. Más en concreto:

1. **Conveniencia:** en lugar de dedicar tiempo a la búsqueda potencialmente improductiva de contenido similar de forma gratuita, los consumidores pueden decidir que la conveniencia de tener acceso inmediato al contenido deseado es un gran beneficio vale la pena pagar.
2. **Esencialidad:** el valor percibido de un producto de información depende de lo importante o esencial que es para satisfacer las necesidades de información de los consumidores. Cada vez más, se alienta a los proveedores de información en línea a concentrarse en el contenido especializado que es muy difícil, si no imposible, conseguir en otro lugar (Shapiro y Varian, 2000).
3. **Valor añadido:** De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación de Editores Online (2012), los consumidores parecen más dispuestos a pagar por contenido considerado de calidad superior, de valor exclusivo, o para satisfacer las necesidades más emocionales.
4. **Percepción sobre la calidad del servicio:** mientras que a cierta información se puede acceder de forma gratuita, es concebible que los consumidores puedan estar dispuestos a pagar por la misma información si la calidad del servicio es notablemente mejor (Kettinger & Lee, 1994).
5. **Frecuencia de uso:** las actitudes de los consumidores en línea hacia los contenidos de pago están influidas fundamentalmente por un análisis racional costo/beneficio. En el contexto de este estudio, si un consumidor se ha convertido en habitual en el acceso a contenidos o servicios en línea es posible que esté dispuesto a pagar para continuar accediendo a ellas en caso de ser necesario
6. **Percepción sobre el precio justo.** Los consumidores tienden a percibir como injusto un precio si los productos que se venden en línea tienen un coste igual a los que se venden a través de canales tradicionales. De la misma forma, los consumidores creen que los productos que se venden en línea deben tener un precio más bajo.
7. **Seguridad en las compras:** los consumidores pueden no estar dispuestos a utilizar los servicios en línea basados en suscripciones simplemente porque son reacios a pagar con medios electrónicos.

¿Son determinantes estos valores en el pago por contenidos informativos? Es una cuestión que analizamos a continuación.

### **3. Análisis de resultados cualitativos**

---



La investigación cualitativa en la presente tesis doctoral se ha centrado en tres aspectos diferenciados que coinciden con las preguntas de investigación planteadas: los cambios, tanto positivos como negativos sufridos por el modelo tradicional de la comunicación con la aparición de Internet y las implicaciones que esos cambios tienen en el propio modelo de negocio de la información en la Red, la detección de las variables que pueden suponer un valor añadido percibido en la disposición al pago por contenidos y el diseño de un posible modelo de negocio que permita hacer sostenible el mercado de la comunicación con unos contenidos informativos atractivos para el usuario. Finalmente, se apuntan algunas tendencias de futuro en el mercado de la comunicación.

### **3.1. La era de Internet en el mercado de la comunicación**

En la cuestión preliminar que se plantea como introducción de la investigación y que considera los cambios introducidos por Internet, los profesionales entrevistados coinciden en destacar como principales valores, la interacción que el sistema permite por primera vez a los medios de comunicación con sus lectores, oyentes o espectadores y, en segundo lugar, la accesibilidad universal que Internet ofrece a los usuarios.

*“La aparición de internet ha supuesto el fin de la era del canal dominante. Ha inaugurado la era de la complejidad, de la multicanalidad.” (Entrevistado 1).*

Los usuarios eligen el control. Deciden qué, cuándo, cómo y dónde.

*“No le doy una oportunidad al componente editorial del medio para que me hable de otra cosa. El medio ya no tiene el control. Yo me hago mi medio con tres artículos que leo y que no tienen por qué estar colocados ahí por el medio, sino que puedo llegar por Twitter....” (Entrevistado 3).*

Y al mismo tiempo, sus actos dejan tras de sí una información valiosísima.

*“Ahora (...) ese periodista tiene la información sobre cuantas personas han visto su trabajo, desde que dispositivo, si ha sido un móvil, una tableta e*

*incluso el sistema operativo de esta. Esto cambia la forma de producir la información, tú estás produciendo la información directamente para el lector, según sus gustos, sus preferencias...” (Entrevistado 2).*

Toda la información, todos los medios, todos los contenidos están accesibles a través de una pantalla que, a su vez, permite a los usuarios convertirse en generadores de contenidos, no solo mediante la participación en redes sociales o el mantenimiento de blogs o páginas personales, sino porque la tecnología abarata y democratiza el proceso de producción hasta límites desconocidos.

*“Estamos en la era de la redistribución. Hemos pasado de emitir de uno a muchos, de uno a uno y ahora cada uno de ellos se convierte en redistribuidor y no solo en distribuidor sino en productor y editor de los contenidos que recibe a través de redes sociales” (Entrevistado 1).*

*“La producción de información ha dejado de ser privilegio de los medios de comunicación, patrimonio exclusivo de los periodistas que ahora comparten con bloggers, twitteros... YouTube es la mayor cadena de televisión del mundo” (Entrevistado 2).*

Cambia la forma de consumir y cambian los procesos de producción, lo que se percibe como algo positivo por parte de los consultores externos de empresas de comunicación y por aquellos que han aprovechado la coyuntura para poner en marcha medios digitales. En otra cara de la moneda, la valoración que hacen perfiles vinculados a la gerencia empresarial de los medios tradicionales. En este escenario, que un medio digital sobreviva como producto por sí mismo es complicado si se entiende como un calco de la estructura de medio tradicional, con redacciones amplias y un proyecto de contenidos general.

*“Un producto solo, el periódico digital, no sería factible con la estructura de costes que tiene, con licenciados, con contratos y relaciones laborales y haciendo una información de calidad. Internet no es gratis. En este edificio, son 70 personas trabajando... Llegará un momento en que un medio digital sea rentable, pero yo creo que ahora se están nutriendo o bien de agencias o de otros proyectos...” (Entrevistado 6).*

*“En el caso de la radio están haciendo una radio que para escucharla*



*tengo que estar sentado frente a un receptor. Creo que estamos muy lejos de los modelos que los medios deben tener para un canal digital. El hecho de que no se encuentre un canal económico adecuado viene derivado de esto. (Entrevistado 1)*

*“Una vez que el cambio llega es un modelo muy rupturista, de bajos ingresos y bajos márgenes frente al antiguo de altísimos ingresos y márgenes enormes... eso tira hacia abajo muchas cosas. Los sueldos de la gente, la forma de trabajar. Un periódico tiene su horario, Internet obliga a pensar muchas más horas. Esos cambios son difíciles de llevar en una estructura tradicional” (Entrevistado 5).*

Los medios nativos digitales tienen una percepción bien distinta. Reconocen que su existencia está vinculada y depende directamente de Internet, un medio que otorga sobre todo, flexibilidad.

*“Muchas veces me dicen que cómo ha podido crecer el grupo Aragón Digital, todo esto, un periódico digital, una agencia de noticias... sin tener detrás grandes bancos, constructoras, gobiernos, que son los que suelen estar detrás de la propiedad de los medios de comunicación. Yo digo que el mérito, poco más allá del trabajo, es la suerte de haber nacido ya digitales, de haber nacido ya en una nueva forma de trabajar, de hacer comunicación” (Entrevistado 6).*

*“Los equipos intermedios desaparecen, las estructuras desaparecen, el gasto en nóminas, nóminas más bajas pero es lo que hay y la situación es más guerrillera. (...) Reduces al máximo los gastos y así puedes contratar a colaboradores, etc... La primera premisa es que tiene que ser barato y sinceramente yo no conozco otro sistema.” (Entrevistado 2).*

*“Los nuevos, lo que ya han nacido en internet pueden experimentar y esa es una ventaja, la ventaja de pivotar, que tú vas en un dirección y si descubres que es errónea, pivotas y tiras hacia otro sitio y no pasa nada, y eso en un medio tradicional es imposible” (Entrevistado 2)*

Y en este contexto, aparecen las plataformas distribuidoras de contenidos, que algunos expertos señalan como las auténticas dueñas del mercado.

*“Yo creo que en el cadena de valor se ha ido todo moviendo y ya no es el periodista, ni el medio, ni siquiera las redes sociales sino que el que tiene la sartén por el mango es el dueño de la plataforma. Y esto es Google, es Apple, es Facebook, porque todo esto ha costado mucho dinero y el que quiera publicar aquí va a tener que pagar un 30% (...) Yo creo que en esta guerra tal y como está planteada ahora los ganadores son los dueños de las plataformas”. (Entrevistado 3)*

En líneas generales, los principales cambios que aporta Internet, según los entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6. Aportaciones de Internet en el mercado de la comunicación**

PRINCIPALES CAMBIOS INTRODUCIDOS POR INTERNET EN EL MODELO CLASICO DE LA COMUNICACIÓN							
	ENT 1.	ENT 2	ENT 3	ENT 4	ENT 5	ENT 6	ENT 7
Interacción	#			#	#		#
Inmediatez				#			
Frescura				#			
Plataforma de pruebas	#		#	#	#		
Democratización		#		#		#	
Acelerador		#				#	
Multicanal	#						
Accesibilidad	#		#			#	#
Fin límites geográficos	#						
Fin de límites legales	#						
Fin del modelo de negocio					#		
Bajos ingresos					#		
Bajos márgenes comerciales					#		
Nuevos procesos producción					#	#	
Pentración			#				
Falta de rigor						#	

Fuente: Elaboración propia

La interacción con el usuario, la accesibilidad y la posibilidad de Internet de ser plataforma de pruebas y por tanto, su flexibilidad, son las claves en las que inciden la mayoría de los entrevistados.

### 3.1.1. Las claves del valor añadido percibido

En respuesta a la primera pregunta de investigación, que analiza las variables que generan un valor añadido en el mercado de los contenidos informativos, la mayoría de los entrevistados coinciden en la dificultad para hacer pagar por algo que los usuarios están acostumbrados a conseguir gratis, más aun en un país en el que la calidad de la información no se valora y donde muchos medios descansan gran parte de su producción en las notas de prensa o de agencia, accesibles a todos los medios en general. Las exclusivas son caras y el ámbito digital, con una actualización continua, hace muy complicado el hecho de rentabilizarlas.

No obstante, en el análisis de las entrevistas aparecen hasta doce variables diferenciadas que se detallan en el siguiente cuadro:

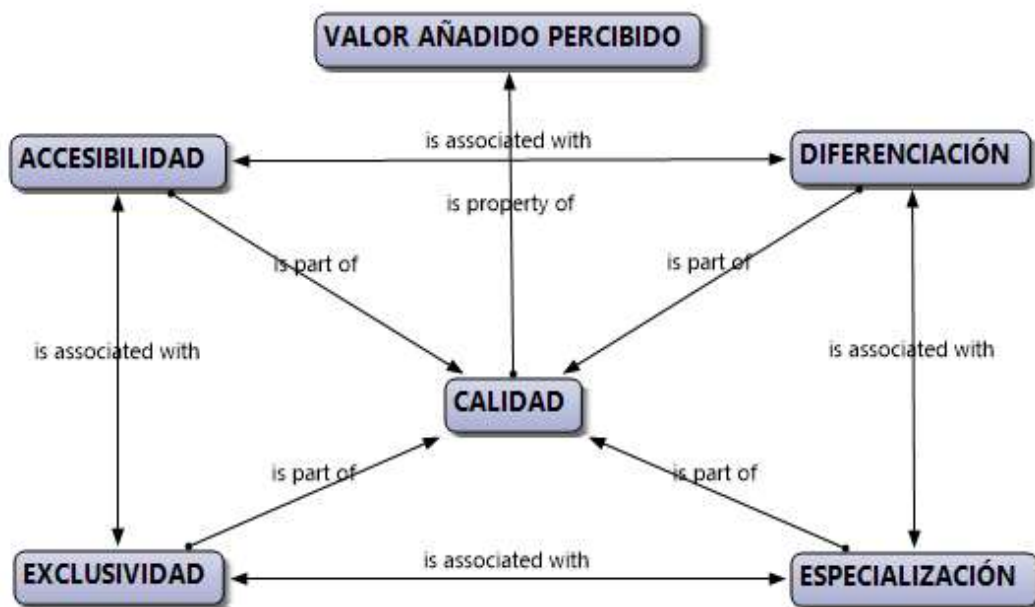
**Cuadro 7. El valor añadido en el pago por contenidos informativos**

VARIABLES QUE GENERAN UN VALOR AÑADIDO							
	ENT 1	ENT 2	ENT 3	ENT 4	ENT 5	ENT 6	ENT 7
contenidos sin publicidad o con una publicidad diferente				#			
acceder al contenido a demanda				#			
contenidos que proporcionan felicidad				#			
contenido exclusivo y diferenciado	#			#	#		#
apoyar a un proyecto en el que creo		#					#
servicios microsegmentados	#						
servicios exclusivos	#						#
militancia en una causa	#						#
prestigio asociado al medio							
comodidad de uso			#	#			
hiperespecialización						#	
calidad en los contenidos					#	#	

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los factores subrayados por los entrevistados nos permite proponer cinco variables o conceptos clave que sintetizan los principales factores determinantes del valor añadido percibido por los usuarios en la compra de contenidos informativos en Internet. Estas variables se relacionan en un modelo, como muestra a continuación el Gráfico 20, en el que el valor añadido percibido se fundamenta en la calidad del producto, determinada a su vez por cuatro factores: la especialización, la diferenciación, la exclusividad y la accesibilidad.

**Gráfico 20. Factores determinantes en el valor añadido percibido**



Fuente: Elaboración propia, a partir de análisis en *software* ATLAS.TI

Por **especialización**, se entiende una oferta dirigida a un mercado de nicho, con consumidores muy motivados y dispuestos a sufragar el coste de un producto de máximo nivel y muy segmentado.

Prueba de ello es, por ejemplo, el desarrollo de las plataformas podcast de aficionados expertos en áreas como cómics, videojuegos o cine, que sin apenas infraestructura ni una visión de negocio definida suman miles y miles de descargas. Otro posible ejemplo son las suscripciones en prensa digital económica o las revistas

especializadas por sectores, dirigidas a un nicho de mercado muy determinado y de crecimiento limitado.

La clave es que ofrecen un producto muy especializado para un sector de la población que, gracias a Internet, ya no se limita al mercado local o nacional y que demanda ese tipo de contenidos.

Un acceso sencillo, rápido, en multiplataforma y que se adapte a la rápida evolución de los propios dispositivos se apunta como clave en la percepción de un servicio de calidad. La **accesibilidad**, que tiene en el desarrollo tecnológico su mejor aliado se enfrenta, sin embargo, a los problemas derivados de la propia estructura del mercado, de la existencia de distintas empresas que desarrollan diferentes plataformas de distribución y establecen alianzas estratégicas para cimentar su crecimiento y protegerse de la competencia.

El ejemplo de éxito de las plataformas de pago por contenidos de ficción como Netflix, Movistar+ o HBO está planteando la necesidad de abordar, de una vez por todas, la viabilidad de plataformas de contenidos que permitan a los usuarios a través de un acceso único y un precio de suscripción atractivo, poder consumir diferentes contenidos informativos, pero también de ocio o tiempo libre.

La accesibilidad ilimitada que Internet ofrece a contenidos infinitos ha cambiado definitivamente un paisaje en el que unas pocas cadenas de televisión, otras tantas de radio y algunas cabeceras generalistas nacionales, regionales y locales y otras más o menos especializadas, repartían espectadores, oyentes, lectores y tarta publicitaria. Además, los espectadores han dejado de ser sujetos pasivos y han pasado al otro lado, convirtiéndose en agentes activos y propiciando un cambio de paradigma, al tiempo que la oferta segmentaba el mercado hasta límites desconocidos.

*“Los medios dejan de aparecer como prescriptores para convertirse en generadores de un producto que el consumidor tiene que querer pagar” (Entrevistado 1).*

*“Ya no hay un consumidor general, porque hay distintos medios, hay distintos perfiles, distintos tipos de consumidores y targets de diferentes medios” (Entrevistado 6).*

La **diferenciación** la otorga la calidad del propio contenido informativo en un mercado en el que la gran mayoría de medios se limita a replicar comunicados y notas

de prensa. Si bien los entrevistados en la presente investigación coinciden en la dificultad de seguir apostando por el concepto “exclusiva” en un medio, Internet, en el que las exclusivas caducan a los pocos minutos, sí siguen apostando por firmas de prestigio y se plantean conceptos como tema propio, informes o seguimientos en el lugar de los hechos.

Un ejemplo puede ser el de algunos medios que en la crisis de los refugiados han enviado a reporteros a seguir infiltrados entre ellos el camino desde Siria hasta Europa, narrando día a día y en primera persona las dificultades con las que se encontraban en el camino. Otro, la decisión que citábamos en el capítulo anterior de Financial Times que, en vísperas del referéndum del Brexit y en los días posteriores, decidió cerrar un muro de pago respecto a todas las noticias relacionadas con el tema. Ese fin de semana, el número de suscripciones digitales creció un 600% respecto a cualquier otro del año (Cerezo, 2017).

Estos casos son un ejemplo claro de cómo los consumidores en determinadas circunstancias buscan calidad en la información y están dispuestos a pagar por ella. No obstante, los propios profesionales reconocen que el principal problema es que cualquier información se repite de forma muy similar en distintos medios.

“Los medios mismos hemos dejado de poner en valor el contenido que ofrecemos. Si hay una sobreoferta de contenido, todo similar, al final ese contenido tiende a cero” (Entrevistado 5).

“Periodísticamente, apuesto por la pluralidad, pero desde el punto de vista del marketing [tanta oferta en el mercado] no vende” (Entrevistado 1).

A pesar de esa realidad, fácilmente constatable, la mayoría de los entrevistados, apunta a un contenido exclusivo y diferenciado como principal atractivo para motivar el pago por contenidos.

“Claramente el contenido diferencial. Si yo tengo algo que nadie más tiene, el espectador/consumidor/cliente, prosumer, pagará uno o dos euros por verlo en Internet” (Entrevistado 4).

“Esta es la primera vez en la que una televisión de pago, tiene tantos clientes juntos en una sola plataforma [en referencia a Movistar+]. Hasta ahora había otras plataformas que han fracasado, ¿Por qué? Porque había

duplicidad, porque no había originalidad, porque no había novedad... el pago en España solo se puede implantar cuando ofreces algo diferencial” (Entrevistado 4).

“El contenido de valor en Internet sí se está pagando. Spotify que al final son contenidos, está funcionando. Netflix o Financial Times son otros ejemplos. Funcionan los medios que están ofreciendo un contenido diferenciado” (Entrevistado 5).

“Si soy capaz de dar unos servicios exclusivos, de hacer llegar un contenido o una oferta adecuada, a la persona adecuada, en el momento adecuado y en el lugar adecuado, esta estará dispuesta a pagar. Lo que no puedo hacer es broadcast. Para pagar el cliente quiere que le traten de tu” (Entrevistado 1)

La **exclusividad** viene dada, en el caso de la información digital, por la pertenencia a un grupo diferenciado, con el que el usuario se identifica, que comparte sus valores y que trasciende a la figura del mero consumidor. Es la apuesta de algunos medios que proponen a los suscriptores convertirse en socios o colaboradores, para financiar un modelo de periodismo determinado, vinculado a unos valores concretos, no necesariamente políticos

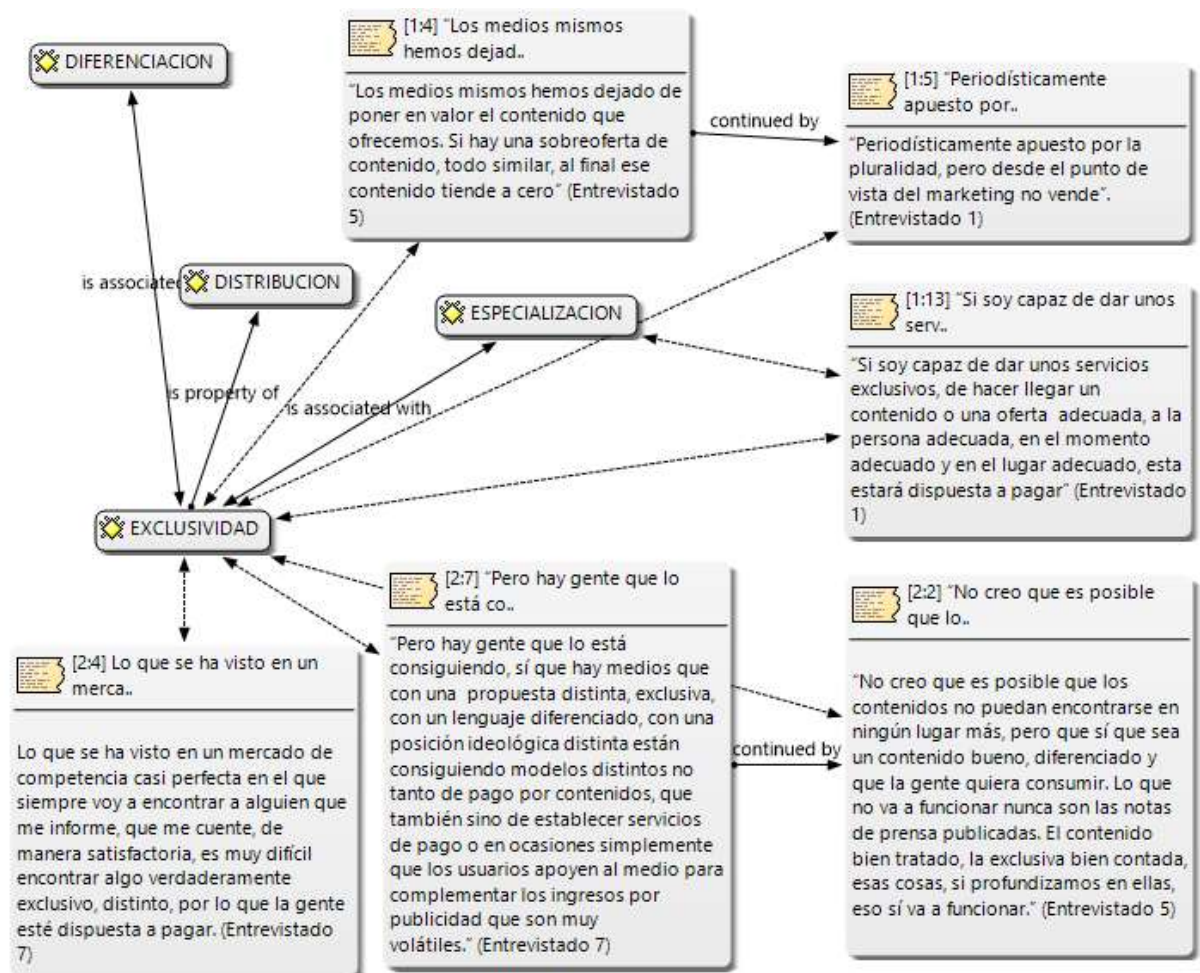
*“Tienes que conocer a tu lector, tienes que saber lo que le interesa. Te ayudan a comprender y a estar en el mundo y comprender es trabajar para el lector y darle el contenido que le interesa.” (Entrevistado 2)*

Esta exclusividad se entiende en distintos ámbitos, que van desde la **hiperespecialización**, tanto temática como geográfica, con una apuesta decidida por la información de nicho y de proximidad o hiperproximidad, viable precisamente por la disminución de costes de producción que la digitalización propicia:

*“¿Dónde puedo aportar? En la especialización temática o territorial. Ese es mi mercado. Pero no crecer por crecer, sin aportar y cuando a golpe de clic puedes conseguir cualquier información. La clave está en la especialización, en veleros, en buceo, en espeleología, algo que sea de utilidad, ofertas, descuentos, consejos, algo que no tenga nadie... yo creo que una noticia de Utebo posiblemente no la tenga nadie más. Tener una noticia que*

solo tengas tú y posiblemente alguien esté dispuesto a pagarlo” (Entrevistado 6).

**Gráfico 21. La exclusividad en la percepción del valor añadido**



Fuente: Elaboración propia con software ATLAS.TI

La **exclusividad** se vincula también al rigor y al análisis de firmas especializadas:

*“Alguien pagará, por un medio de comunicación de prestigio, de calidad, con rigor, con profesionales de prestigio detrás, especializada, dimensionada, que ofrezca algo que los demás no ofrezcan, la gente pagará” (Entrevistado 6).*



Otra tendencia que se advierte es la **microsegmentación** de contenidos que interesen a un público tan minoritario como motivado:

*“Si soy capaz de dar unos servicios exclusivos, de hacer llegar un contenido o una oferta adecuada, a la persona adecuada, en el momento adecuado y en el lugar adecuado, esta estará dispuesta a pagar” (Entrevistado 1).*

También se considera la **pertenencia a un grupo**:

*“Un contenido interesante es el relacionado con la militancia: con una línea de alimentación, con religión o incluso con el deporte” (Entrevistado 1).*

Esta militancia también se está utilizando como argumento para captar apoyos en proyectos de comunicación, aunque entendida no solo como la ideología subyacente de la línea editorial de un medio al que uno se suscribe o apoya como accionista, sino como el compromiso del usuario con los **principios identitarios** del mismo.

*“El concepto de eldiario.es es curioso, no se paga por leer, se paga por leer antes, pero lo importante es que el lector está apoyando un proyecto para que un periodista pueda trabajar en un proyecto, pueda escribir y lo pueda hacer bien” (Entrevistado 2).*

Varios entrevistados coinciden al destacar la variable generacional en el problema que, en cierta medida, se reproduce también en las diferencias entre los medios nacidos en Internet y los que han migrado parcial o totalmente. Los jóvenes nativos digitales consumen de forma distinta, mientras la gestión de las empresas de comunicación sigue en manos de otra generación con códigos y valores muy diferentes.

*“Los más jóvenes están consumiendo contenidos de otro tipo, lo que nosotros creemos medios digitales, eso no les interesa lo más mínimo. Ellos van a memes, a contenidos frívolos. Ellos consumen tuits animados, buscan sensaciones o relaciones diferentes por el contenido. Nosotros buscamos información, análisis, pero llegan nuevas generaciones a los que eso les parece*

*marciano, pasado de moda. Y aun somos mayoría, pero en 20 años serán esos jóvenes los consumidores mayoritarios (Entrevistado 3).*

*“¿Qué buscan estos jóvenes en Internet? Lo primero, no quieren tener publicidad cuando el programador quiera. Buscan otro tipo de publicidad, tipo cortos, historias, que yo me descargo cuando quiero. En segundo lugar, bajar un contenido cuando quieran y, en tercer lugar, buscan la felicidad inmediata. Quieren descubrir algo que mola, lo veo, lo disfruto, lo comento y se acabó” (Entrevistado 4).*

En este sentido, otros apuntan la necesidad de que la oferta vaya de la mano de la **convergencia tecnológica**. Si el teléfono ya es un ordenador donde puedo ver videos, escuchar música o la radio, leer información, comentarla, intercambiarla y crearla... ¿Por qué a veces es tan complicado acceder a aquellos contenidos a los que quiero llegar?

*Al final es comodidad de uso. Que sea fácil de usar que este donde yo quiero y como yo quiero. Es decir, que no tenga que hacer el paripé de ahora me descargo esto, ahora no me deja, ahora se ve mal... démelo todo junto a un precio razonable (Entrevistado 3).*

En definitiva, los entrevistados sí valoran la posibilidad de un pago por contenidos siempre que se trate de contenidos exclusivos, de calidad, de fácil acceso en una plataforma única y, sobre todo, hiperespecializados. En este sentido, el desarrollo de los sistemas de análisis de datos, Big Data, que ya se están utilizando activamente en redes sociales y la programación de publicidad programática en Internet, está llegando ya a los propios contenidos.

La minería de datos está siendo utilizada por algunos medios para incrementar el número de entradas en su web por encima de conceptos como la actualidad o la relevancia informativa que hasta ahora eran los criterios utilizados para priorizar contenidos y espacios en los medios. El consumo que los usuarios hacen y los datos que se extraen está condicionando desde la elección de los temas a la propia edición y priorización de la información a los titulares, fotografía o vídeos publicados, sobre todo por aquellos medios que han optado por modelos de negocio muy agresivos basados en el número de visitas y la publicidad. Algunos medios incluso podrían llegar más lejos. Por ejemplo, The Telegraph está desarrollando un sistema de muro de pago a medida que mediante el análisis de los datos de sus

suscriptores le permitiría ofrecer contenidos a la carta y absolutamente personalizados, en la línea de la publicidad programática o los algoritmos utilizados por redes sociales como Facebook.

### 3.2. Los modelos de negocio

Al abordar los resultados vinculados a la segunda pregunta de investigación, el perfil profesional de los entrevistados otorga a sus opiniones el valor de la máxima actualidad y un profundo conocimiento del contexto económico y político que nos permite enmarcar la situación con varias claves que, sin duda, van a condicionar el análisis posterior. La primera, como ya apuntábamos en anteriores apartados de esta misma investigación, la coyuntura económica y su efecto en el mercado publicitario. La segunda, la propia crisis del modelo tradicional de la comunicación, que obtenía ingresos de ventas de ejemplares y publicidad en el caso de la prensa escrita y publicidad exclusivamente en la radio y, salvo algunas excepciones, de canales de pago, en la televisión.

*“Yo creo que han coincidido dos fenómenos diferentes, que han coincidido y han dado como resultado lo que pasa ahora. Por un lado, la crisis económica, en la que objetivamente la inversión publicitaria mundial y en España ha bajado y ha afectado a todos los medios y, por otro lado, hay una crisis en el mismo modelo publicitario que está migrando de medios tradicionales a medios digitales y que está en este momento saturado” (Entrevistado 3).*

Con la digitalización y los cambios que produce, que se han abordado ya en el estado de la cuestión, se introduce otro factor hasta ahora inédito y que desequilibra todavía más la normalidad: los distribuidores de contenidos, agregadores y plataformas, productos tecnológicos que han desembarcado en el mercado y han sido aceptados por el consumidor con una fuerza extraordinaria, pero que necesitan contenidos para sobrevivir.

De hecho, la principal característica de estos proyectos es que basan su modelo de negocio en compartir datos que los propios usuarios les facilitan, usuarios que, por cierto, ceden también datos muy valiosos sobre sus hábitos de consumo que las plataformas usan y comercializan para, entre otras cosas, ofrecer publicidad programática a medida de esos mismos usuarios.

*“En los medios analógicos hacemos broadcast y para llegar a un envío de contenidos más personalizado, más directo, necesito conocer a fondo a mi audiencia. Los grandes grupos de comunicación de todo el mundo están trabajando en esta línea, en conocer a la audiencia, a través de aplicaciones que en realidad lo que hacen es recoger datos para microsegmentar la audiencia para avanzar en la personalización”. (Entrevistado 1)*

*“En la cadena de valor se ha ido todo moviendo y ya no es el periodista, ni el medio, ni siquiera las redes sociales, sino que el que tiene la sartén por el mango es el dueño de la plataforma” (Entrevistado 3).*

### **3.2.1. El pago por contenidos**

Al plantear la cuestión del pago por contenidos, los entrevistados coinciden mayoritariamente en que el acceso gratuito a la información, de mayor o menor calidad y desde numerosas fuentes, al que se han acostumbrado los consumidores, dificulta en gran medida la implantación de un modelo de pago por contenidos, puesto que esa información, de una forma u otra siempre va a estar disponible en abierto.

*“Yo creo que no hay futuro en esto, que el contenido de pago se ha agotado, porque si tú tienes que pagar por algo lo encontrarás en otro sitio, las noticias no valen nada, absolutamente nada porque las tiene todo el mundo” (Entrevistado 1).*

La perspectiva cambia cuando la información tiene los atributos de calidad y especialización.

*“No creo que es posible que los contenidos no puedan encontrarse en ningún lugar más, pero que sí que sea un contenido bueno, diferenciado y que la gente quiera consumir. Lo que no va a funcionar nunca son las notas de prensa publicadas. El contenido bien tratado, la exclusiva bien contada, esas cosas, si profundizamos en ellas, eso sí va a funcionar” (Entrevistado 5).*

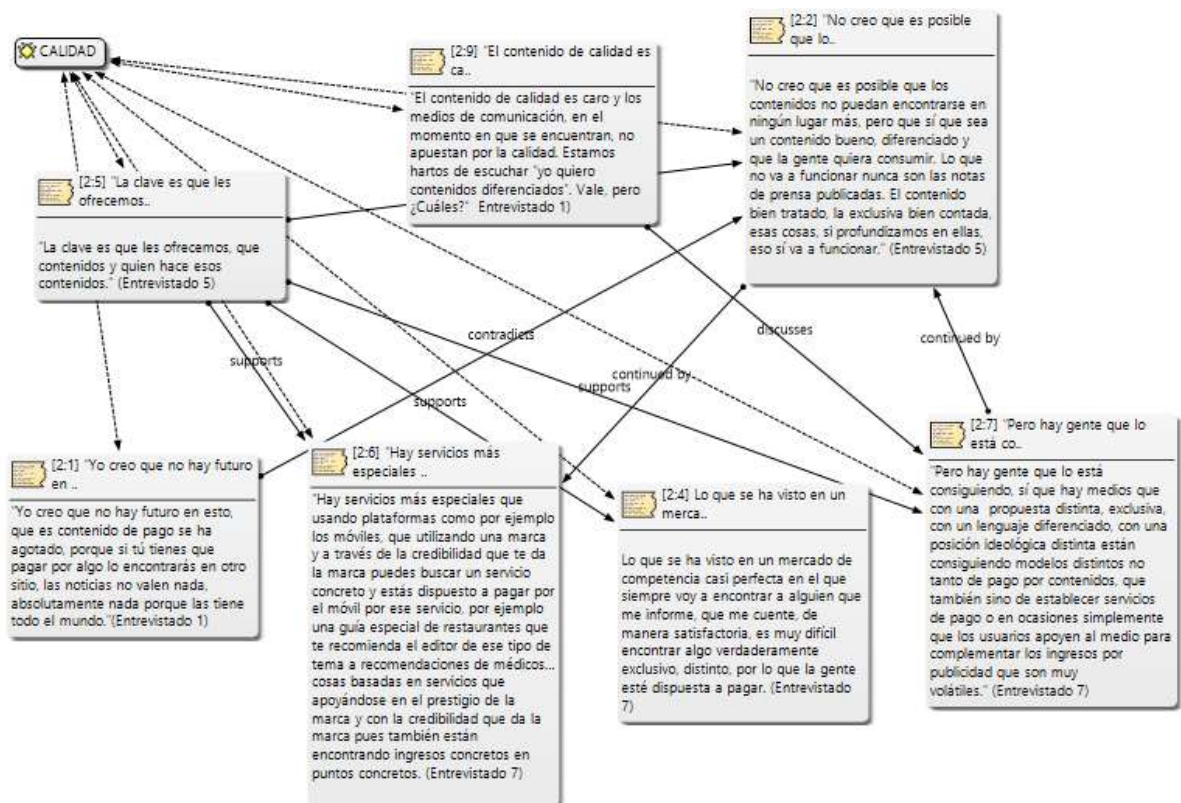
*“Va a ser muy difícil que un medio de comunicación nacional, más*

regional y ya no digo local pueda cobrar por contenidos, salvo que haga una información muy especializada, muy diferenciada o que tenga un gran valor añadido para el que esté dispuesto a pagarla” (Entrevistado 6).

“Lo que se ha visto en un mercado de competencia casi perfecta en el que siempre voy a encontrar a alguien que me informe, que me cuente, de manera satisfactoria, es muy difícil encontrar algo verdaderamente exclusivo, distinto, por lo que la gente esté dispuesta a pagar” (Entrevistado 7).

“La clave es que les ofrecemos, que contenidos y quien hace esos contenidos” (Entrevistado 5).

**Gráfico 22. La calidad en la percepción sobre el valor añadido**



Fuente: Elaboración propia mediante la utilización del software ATLAS.TI

El mercado de nicho se plantea, pues, entre los entrevistados como una de las opciones más realistas a la hora de proponer un modelo de pago por acceso o suscripción. Nichos temáticos, por proximidad geográfica o social, determinando una proximidad ideológica o simplemente por la conciencia de pertenencia a un grupo. A este valor se suma el de la marca, que en el caso del mercado de la comunicación, se construye a base de calidad y credibilidad.

*“Hay servicios más especiales que usando plataformas como por ejemplo los móviles, que utilizando una marca y a través de la credibilidad que te da la marca puedes buscar un servicio concreto y estás dispuesto a pagar por el móvil por ese servicio, por ejemplo una guía especial de restaurantes que te recomienda el editor de ese tipo de tema a recomendaciones de médicos... cosas basadas en servicios que apoyándose en el prestigio de la marca y con la credibilidad que da la marca pues también están encontrando ingresos concretos en puntos concretos (Entrevistado 7).*

*“Pero hay gente que lo está consiguiendo, sí que hay medios que, con una propuesta distinta, exclusiva, con un lenguaje diferenciado, con una posición ideológica distinta están consiguiendo modelos distintos no tanto de pago por contenidos, que también sino de establecer servicios de pago o en ocasiones simplemente que los usuarios apoyen al medio para complementar los ingresos por publicidad que son muy volátiles” (Entrevistado 7).*

*Los problemas que se apuntan, de nuevo, son la sobresaturación del mercado, ya que aun en el caso de que exista disposición a pagar, la oferta es tan amplia que, en ocasiones, desborda la capacidad del consumidor, mientras este mismo consumidor se ha acostumbrado a una nueva forma de acceder y consumir información, a ir picando noticias y vídeos de distintas redes sociales, agregadores o las propias portadas de medios digitales.*

*“Entonces la lucha entre medios es como ofrecer lo que uno está dispuesto a pagar, porque yo doy por hecho que lo que quiera ver lo van a ver. Y no puedo pagar por todo lo que quieren que pague. Ahora consumimos el triple de impactos facturables y no podemos pagar por todos” (Entrevistado 3).*

El segundo problema, la producción de contenidos de calidad es un proceso caro y poco compatible con redacciones mínimas y poco especializadas.

*“El contenido de calidad es caro y los medios de comunicación, en el momento en que se encuentran, no apuestan por la calidad. Estamos hartos de escuchar “yo quiero contenidos diferenciados”. Vale, pero ¿Cuáles?” (Entrevistado 1).*

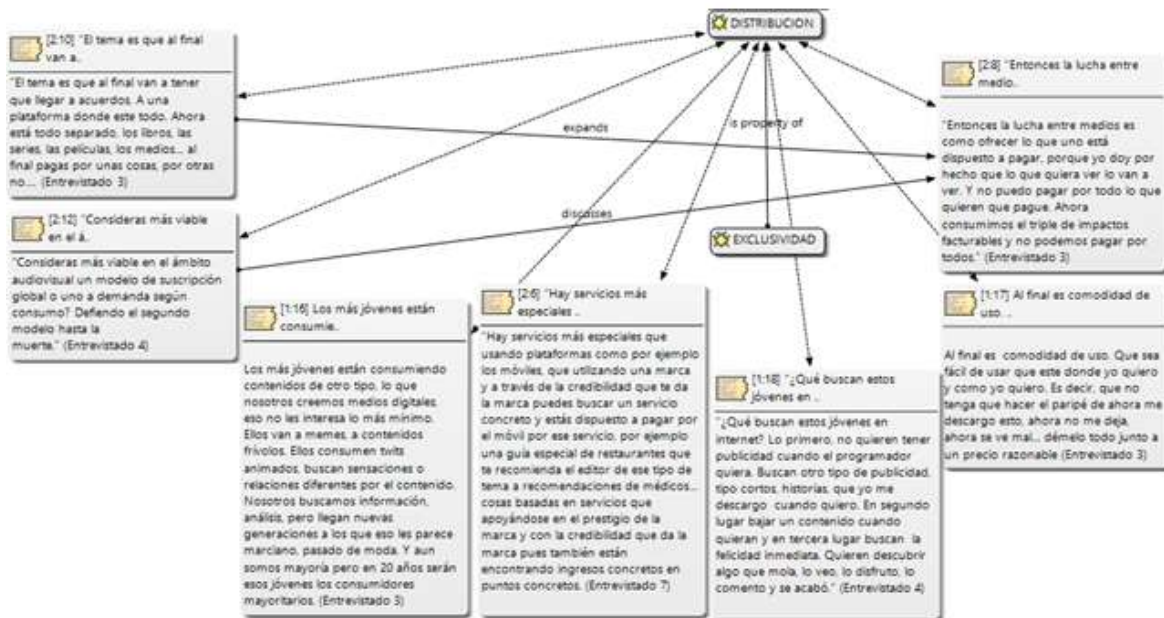
La cuestión de la accesibilidad, que ya planteábamos como valor en el apartado anterior emerge de nuevo y dota al propio servicio de distribución de contenidos, así como a los propios soportes, de un valor aún mayor. El consumidor digital elige el momento, el lugar y el contenido e incorpora novedades cuando éstas le son de utilidad. ¿Estaría dispuesto a pagar el consumidor una suscripción única de acceso a una plataforma con muchos y distintos contenidos? En el caso de la televisión bajo demanda, la fórmula parece funcionar.

*“El tema es que al final van a tener que llegar a acuerdos. A una plataforma donde esté todo. Ahora está todo separado, los libros, las series, las películas, los medios... al final pagas por unas cosas, por otras no...” (Entrevistado 3).*

*“Hasta ahora nos hemos equivocado. Las fórmulas existentes en el mercado no están funcionando. Incluso en Spotify el número de usuarios de pago es muy bajo. Tengo la impresión de que el quid de la cuestión está en los modelos publicitarios y tiene que ver con el momento de la verdad, el momento de decidir el pago” (Entrevistado 1).*

*“¿Consideras más viable en el ámbito audiovisual un modelo de suscripción global o uno a demanda según consumo? Defiendo el segundo modelo hasta la muerte” (Entrevistado 4).*

**Gráfico 23. La accesibilidad en la percepción sobre el valor añadido**



Fuente: Elaboración propia con software ATLAS.TI

### 3.2.2. La publicidad

La infinita oferta y la, hasta ahora, limitada demanda, han hecho descender de forma importante el precio de la publicidad en Internet que, además, ya partía con tarifas más bajas que el papel, lastrada por la percepción de una menor capacidad de impacto por parte de anunciantes y agencias.

*“En primer lugar hay un componente de prestigio asociado al medio. (...) Por otra parte la concentración con la que lees un periódico es mucho mayor que la que tenemos en internet. En internet no leemos, consumimos páginas, paso, paso, paso y no estamos concentrados, estamos haciendo muchas cosas a la vez. Si hubiera una forma de medir la atención con la que te enfrentas a un medio de papel o a un digital veríamos que en internet el impacto es mucho menor.” (Entrevistado 3)*

Si bien es cierto que la publicidad que los anunciantes destinan a soportes digitales crece exponencialmente, no lo es menos que un porcentaje muy elevado de esa inversión va a parar a manos de buscadores como Google o redes sociales,



fundamentalmente, Facebook. Esta realidad es especialmente visible en el caso de los dispositivos móviles, los de mayor penetración en el mercado y los preferidos por los usuarios para acceder a Internet. Según los datos de INFOADEX (2017), Google factura más en publicidad que todos los periódicos del mundo juntos, y el 95% del incremento anual de publicidad en dispositivos móviles se los quedan Google y Facebook.

*“Hay un exceso de oferta de espacios publicitarios y el precio del banner está por los suelos. No hay todavía una fórmula original, interesante, que ofrezca lo digital para que sea efectiva y ofrezca rendimientos” (Entrevistado 3).*

*“El mercado publicitario se va a reactivar, pero va a haber mucha competencia... va a haber muchos medios a los que ofrecer publicidad, fuerte competencia para los grandes grupos, los medios se están configurando en grandes grupos mediáticos, con distintas cabeceras, soportes y va a haber muchas fórmulas para ofrecer esa publicidad, publicidad, patrocinio, información pagada” (Entrevistado 6).*

Son nuevos formatos, el del patrocinio o la publicidad narrativa que se ensayan, no solo en Internet, sino en medios tradicionales. En Internet, la clave del futuro, e incluso del presente, podría estar en la publicidad programática, dirigida específicamente a usuarios concretos que previamente, consciente o inconscientemente, han facilitados datos de consumo de contenidos al medio o plataforma en cuestión.

*“La publicidad tradicional en forma de banner no está funcionando, a las empresas les interesa más el contenido patrocinado, estar al lado de contenidos interesantes que puedan llegar a miles de personas” (Entrevistado 2).*

*“Se están buscando nuevos modelos de publicidad que vuelven a ser más especiales, cosas hechas a medida del anunciante que se integran más en los medios que la publicidad clásica que te salta a la cara y que llaman*

*contenidos patrocinados. Y esa es más especial y se basa de nuevo en el hecho de que los medios tienen marcas Premium, pero en general los precios de la publicidad no van a volver la época dorada que en realidad fue muy corta” (Entrevistado 7).*

*“El contenido patrocinado hecho bien es periodístico, siempre y cuando se avise, que quede claro que ese contenido está ayudando a financiar el periódico, que es lícito, es ético y además debe ser un contenido interesante” (Entrevistado 2).*

Lo que la Red ofrece es, por una parte, la posibilidad de, mediante cookies y registros de uso, conocer al cliente al detalle y, paralelamente, los recursos técnicos para hacerle llegar un mensaje cada vez más personalizado.

*“Ahora podemos hacer un seguimiento desde preguntar directamente o, a veces, ellos responden y comentan o el seguimiento que permite Internet sobre los propios usuarios, que páginas les gustan más, que vídeos ven e, incluso, se puede hacer un seguimiento anónimo de las personas para ver que contenidos siguen de modo que ahora tenemos un conocimiento infinitamente mayor de lo que los consumidores quieren usando, disfrutando, leyendo, en nuestros medios...” (Entrevistado 7).*

*“La apuesta está en que la publicidad sea dirigida, a cada consumidor, según sus necesidades, el momento concreto y la ubicación geográfica del consumidor” (Entrevistado 1).*

*“El modelo es la segmentación máxima de la audiencia y una publicidad dirigida” (Entrevistado 1).*

Los límites los establecen las leyes de propiedad intelectual y protección de datos<sup>43</sup> y el propio consumidor, como se desprende de las siguientes afirmaciones:

---

<sup>43</sup> <http://estaticos.elmundo.es/documentos/2014/11/05/lpi.pdf>

*“Lo que hay ahora es una publicidad barata y es una publicidad que no es inteligente. Pero para que la publicidad sea inteligente, para que yo pueda leer exactamente el anuncio que seduciría, hay otra pata ahí, yo tengo que renunciar a parte de mi privacidad y aceptar que el móvil que yo utilizo, que los ordenadores que yo utilizo, que donde estoy y que compro, toda esa información la puedan utilizar los operadores, que gestionan la publicidad, porque si no doy esa información toda la publicidad que yo veré será la publicidad general. Y los precios para esta publicidad están tirados” (Entrevistado 3).*

Entre las nuevas vías de financiación, varios entrevistados destacan la organización de eventos, una fórmula que comenzó a utilizarse en la radio musical y la organización de conciertos, y que ha evolucionado hacia formatos tipo desayuno informativo, sesión de networking o seminario, con un perfil político o empresarial.

*“Y los eventos, que es el gran descubrimiento. Una cosa es el evento-atraco y otra cosa es el evento de verdad” (Entrevistado 2).*

*“El pago por contenidos es más difícil, pero si se están viendo otros modelos en los cuales, por ejemplo, los eventos, es uno de los modelos que están dando frutos más grandes a nivel mundial” (Entrevistado 7).*

### **3.2.3. Las fórmulas de *crowdfunding* o micromecenazgo**

En el capítulo destinado al estado de la cuestión, presentábamos datos del Informe Anual de la Profesión Periodística (2014) en el que, en una encuesta realizada a una amplia muestra de medios nacionales, solo el 3,2% de los periodistas reconocían que, durante el año anterior, 2013, su principal fuente de ingresos procedió del micromecenazgo. En una proyección a futuro, solo uno de cada diez periodistas encuestados apuntaba la fórmula como una posibilidad de modelo de negocio a medio plazo.

El perfil corresponde generalmente a nuevos proyectos, surgidos directamente en Internet, con plantillas muy ajustadas o incluso iniciativas

personales, que obtienen de la fórmula de micromecenazgo un impulso económico inicial para nacer y que después, lo complementan con otros ingresos, generalmente publicitarios.

*“Son proyectos de crowdfunding, colaborativos, con mucha rotación, con mucho voluntarismo, pero poca empresa porque el mercado no lo permite” (Entrevistado 6).*

En este modelo, la marca, o incluso la persona que impulsa el proyecto, es clave, como ocurre con Ignacio Escolar, que aportó más de un millón de seguidores previos de su blog, que se convirtieron en socios en eldiario.es o más recientemente el proyecto de Pedro J. Ramírez, elespañol.es, considerado la mayor campaña de crowdfunding en nuestro país<sup>44</sup>. Se trata de perfiles personales que trascienden su propio medio y arrastran seguidores en un proyecto periodístico personal.

*“De alguna manera, un periodista puede convertirse en marca mundial, que no sé cómo rentabilizará pero que en este mundo de cotas de interés puede rentabilizar. Igual el periodismo ha dejado de ser una carrera de corte funcional para convertirse en una especie de Quijote donde la marca y el valor personal le va a dar la remuneración” (Entrevistado 3).*

*“Es una de las líneas que no solo en el futuro sino en el presente se están utilizando. Sin decir ideológica como extrema o rotunda ni mucho menos sino el apoyo a un tipo de periodismo, que el periodismo, al menos informativo, siempre tiene una cierta visión del mundo ideológica” (Entrevistado 7).*

Esta vinculación entre director-medio-usuario, que trasciende la de proveedor-cliente para incorporar valores más personales e incluso ideológicos, es reconocida por los entrevistados, aunque establecen una línea entre unos medios y otros. El modelo –aseguran- no siempre es extrapolable a todo tipo de medios, como se manifiesta en las siguientes aportaciones:

---

<sup>44</sup> <http://www.universocrowdfunding.com/3-256-987e-para-el-espanol-record-del-crowdfunding-en-espana/>

*“Siempre ha habido una vinculación con el medio que tú lees, una cierta relación sentimental que en el caso de la prensa escrita pasaba de padres a hijos, aunque cada vez se está perdiendo más. Monetizar esa relación... pues yo tengo mis dudas” (Entrevistado 6).*

*“Esa vinculación de la gente con los medios me parece correcta pero no sé si todos los medios tenemos la capacidad de hacerlo e implica también muchas veces un posicionamiento ideológico muy concreto” (Entrevistado 5).*

Un último apunte, que incorpora uno de los entrevistados con un punto de humor, es la pertenencia de algunos medios a empresas de capital riesgo o conglomerados empresariales que poco tienen que ver con la comunicación.

*“La filantropía en EEUU está funcionando también, pero en cuestiones muy concretas como Propública, que es el ejemplo más citado y, de alguna manera, The Guardian también se mantiene por filantropía. Y, en España, hay muchos medios que están manteniendo el Ibex 35” (Entrevistado 2).*

### **3.3. La perspectiva de futuro: un modelo mixto**

La tercera pregunta de investigación en esta tesis doctoral, planteaba a los entrevistados que compartieran su visión de futuro de los medios digitales y del propio mercado, con el fin de poder dibujar un modelo que, de acuerdo a sus experiencias y percepciones, pudiera ser sostenible. Todos los entrevistados coinciden en proponer un modelo mixto, en el que la publicidad, las suscripciones y donativos y las acciones especiales como los eventos o servicios bajo demanda generen ingresos que permitan el desarrollo del medio.

*“Yo creo que la clave va a estar y en eso están ya y se va a llevar mucho más allá, en diversificar las fuentes de ingresos, dando por hecho que la publicidad no va a llegar ni va a volver a los niveles antiguos excepto para Gigantes tipo Google, pues hay que buscar otro tipo de ingresos que no sé si será el pago por contenidos o pago por parte del usuario por parte de servicios o por su implicación emocional hasta comercio electrónico u otras opciones pero, en cualquier caso, diversificar” (Entrevistado 7).*

*“Solo con fórmulas de cobro o fórmulas de afiliación o multipropiedad, lo veo complicado. El mercado publicitario se va a reactivar, pero va a haber mucha competencia...” (Entrevistado 6).*

*“En Internet, no hay un modelo único, es una mezcla de modelos. La publicidad es uno de ellos y luego tienes que ir evolucionando, transformándote con el mercado, derivando a móvil, el Vídeo” (Entrevistado 5).*

*“El modelo de monetización de la prensa digital será un modelo mixto: no un 100% suscripciones ni un 100% publicidad.” (Entrevistado 1)*

La competencia en un mercado saturado de oferta y con consumidor que maneja a la perfección las herramientas tecnológicas y decide qué consume, cuándo y cómo condicionan claramente el futuro de los medios digitales. Todos ellos dan por finalizada la época de medios con grandes estructuras de redactores y también de personal administrativo y plantean plantillas muy, muy ajustadas que produzcan contenidos especializados para nichos en un mercado muy segmentado.

*“Veremos una atomización de las audiencias, muchos medios digitales con uno o dos periodistas trabajando en ellos, no va a haber un gran reparto de la gran tarta publicitaria, pero sí medios muy especializados en un área concreta de la información que puedan hacer muy buenos productos... yo creo que esos modelos muy segmentados son los que pueden llegar a ser sostenibles” (Entrevistado 6).*

*“Es posible porque hay muchos modelos ya en el mundo, de hacer un periódico sostenible en Internet. Y otra cosa es que esos ingresos en una estructura de los grandes medios internacionales no les permiten salvaguardar el modelo, la estructura ni los sueldos (Entrevistado 5)”.*

Sin embargo, subrayan que, por parte de los grandes grupos de comunicación, todavía no se ha dado un paso adelante a la hora de proponer un modelo de negocio definitivo. La causa, además de en la resistencia al cambio de gran parte de los directivos, procedentes del modelo tradicional, podría estar en que la crisis publicitaria, aunque se ha dejado notar, no ha afectado determinadamente a la joya de la corona, la televisión.

*“Algunos responsables se resisten al salto definitivo. Pero en esto hay dos pulsiones. Las ventajas de Internet se ven y se quieren aprovechar, pero siempre hay resistencia al cambio” (Entrevistado 5).*

*“La televisión es un ámbito muy cómodo donde los grandes empresarios siguen viviendo de la vaca gorda de la publicidad y, mientras esta siga dando frutos, no se buscarán nuevas vías” (Entrevistado 4).*

*“Las grandes compañías de medios están más preocupadas del hoy que del mañana. Importa el cierre de este ejercicio presupuestario, pero no hay un proyecto de futuro, un plan estratégico. ¿Cuántas veces han cambiado los periódicos españoles sus políticas de pago? Están mimetizando en digital las propuestas publicitarias de los canales tradicionales. ¿Quieres impactar en tu nicho de audiencia real o en millones de consumidores? Hay muchos intereses por que la cadena de medios tradicional se perpetúe en el tiempo y se está estirando el chicle hasta el infinito” (Entrevistado 1).*

El desarrollo tecnológico será clave en dos aspectos, por un lado, por la posibilidad de conocer al detalle el perfil de cada uno de los consumidores con datos reales: qué consume, cuándo, cómo, si está o no dispuesto a pagar y cuánto... Y, por otro lado, el nuevo mercado de servicios que, vinculados al prestigio de la marca, se abre con el desarrollo de los nuevos soportes en movilidad.

*“Las audiencias ya hoy están siendo más altas desde móviles que desde ordenadores por lo que vamos a ver también una multiplicación de propuestas para móviles y nuevas formas de acceder a la información y, eso, implica también un escenario extraordinariamente competitivo” (Entrevistado 7).*

En este desarrollo prospectivo, habrá que tener en cuenta una última cuestión que preocupa, sobre todo, por sus especiales características derivadas de la comercialización de derechos de imagen y del propio volumen de negocio que suponen, a la televisión. Hablamos de la regulación legal del mercado de contenidos informativos y de ocio en Internet, un asunto todavía en pañales y sobre el que se está empezando a legislar.

*“El futuro no va a depender tanto del periodista sino del futuro político del país y hacia donde se vaya a regular” (Entrevistado 4).*





## **4. Análisis de resultados cuantitativos**

---



Una vez analizadas las entrevistas en profundidad realizadas a siete expertos profesionales de distintos ámbitos relacionados con el mercado de la comunicación, diseñamos, en esta segunda fase cuantitativa del trabajo, una encuesta que nos permitiera comparar las conclusiones extraídas de nuestra investigación cualitativa sobre las variables determinantes del pago por contenidos informativos y los posibles modelos de negocio con las opiniones y percepciones de los consumidores. Para ello, consideramos la encuesta la metodología idónea puesto que, como hemos explicado en el capítulo 2, nos permitía extraer datos de una muestra lo suficientemente amplia como para resultar representativa.

## **4.1. Encuesta sobre consumo y pago por contenidos informativos en Internet**

### **4.1.1. Diseño y composición de la muestra**

La encuesta se realizó a una muestra global y representativa del conjunto de la población española, a través de la plataforma *Survey Monkey*, entre el 9 y el 30 de octubre de 2017. La encuesta se distribuyó mayoritariamente a través de redes sociales, con un resultado de 764 encuestas, con un índice de respuesta y finalización del 100%.

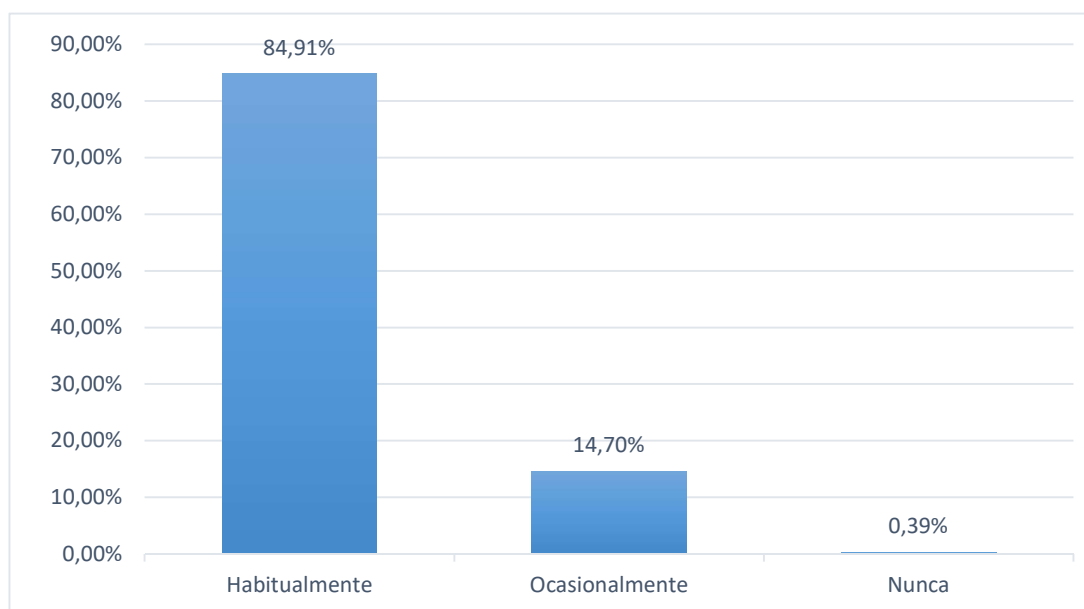
Un 41,37% de los encuestados son hombres y el 58,63% restante mujeres, de hábitat mayoritariamente urbano, y distintos perfiles de ocupación laboral: Estudiantes (13,7%), empleados por cuenta ajena (39,3%), funcionarios (21,7%), trabajadores autónomos (12,9%), en situación de desempleo (6%) y el mismo porcentaje de trabajadores jubilados. La muestra refleja la pirámide poblacional española, que se ensancha en los tramos centrales comprendidos entre los 35 y los 55 años y vuelve a contraerse a partir de los 65. Aunque prácticamente la totalidad de estudios cuantitativos realizados a través de métodos telemáticos no tienen en cuenta la población mayor de 65 años, entendimos necesario hacer un esfuerzo que garantizara una mínima representación de este tramo de la población, en cuanto entendemos que es determinante a la hora de entender los cambios que se están produciendo en el ámbito de la comunicación, un sector en el que los mayores de 65 suponen un porcentaje importante de la población. De hecho, el Informe Sociedad Digital en España 2017 (Fundación Telefónica, 2018) destaca el crecimiento exponencial de los mayores de 65 años en Internet. Sirva como ejemplo el uso de tablet entre los mismos, que en el 2015 creció un 13,2% y, en 2016, el incremento de usuarios se disparó hasta el 42,1%.

Respecto al nivel de estudios, el 7,3% de los encuestados declaraba haber terminado los estudios primarios como nivel máximo, el 19% contaban con un título de bachillerato o ciclo formativo de grado medio y el restante 73% contaban con alguna titulación universitaria o habían cursado ciclos superiores de formación profesional, por lo que se aprecia un sesgo evidente que hará que esta variable solo se tenga en cuenta en algunas preguntas. Una mayor diversidad se observa en el nivel de ingresos: el 22,2% contaba con ingresos inferiores al 10.000 €/año, el 46,4% declaraba ingresos entre diez y treinta mil euros por año, y el 31% restante superiores a 30.000 € anuales.

## 4.2. El consumo de contenidos informativos en Internet

La primera cuestión de interés en nuestro estudio era determinar cómo es el consumo de contenidos informativos en Internet. Como muestra el gráfico 24, una mayoría determinante de la muestra, el 84,91% de los encuestados consume contenidos informativos en Internet de manera habitual o muchas veces, mientras apenas un 0,4% lo hace pocas veces o nunca.

**Gráfico 24. El consumo de contenidos informativos en Internet**

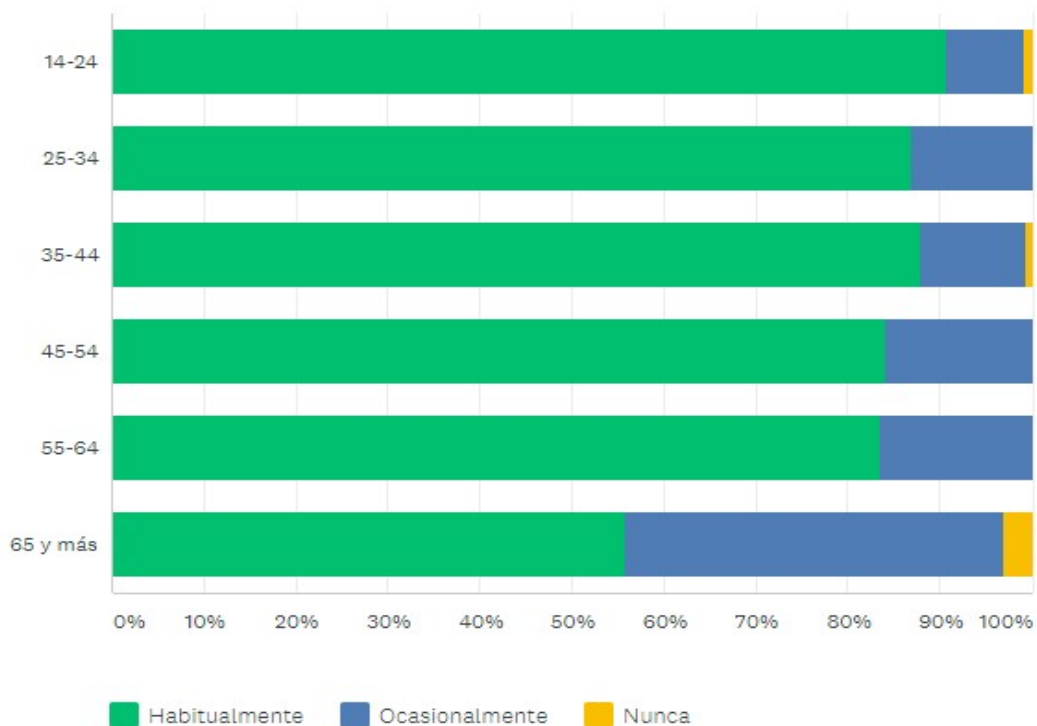


Fuente: Elaboración propia

Las cifras, que no dejan lugar a dudas, se corresponden con las que arrojan en los últimos años los principales estudios sobre hábitos de consumo y contenidos demandados en Internet (Fundación Telefónica, Reuters Institute Oxford University, AIMC, ONTSI, PWC), que a lo largo de la última década han destacado la búsqueda de la información de actualidad o especializada como una de las principales actividades que los usuarios realizan en Internet.

La edad aparece como determinante en el consumo de contenidos informativos, y en el Gráfico 25 se aprecia claramente cómo el consumo habitual desciende conforme crece la edad de los encuestados. De hecho, mientras el 90,8% de los menos de 24 años afirma consumir contenidos informativos habitualmente, solo el 55,9% de los mayores de 65 años se identifica con esta opción, al tiempo que frente al 9,2% de jóvenes que solo lo hace ocasionalmente o nunca, la cifra en el caso de los mayores de 65 años se dispara hasta el 44%. No ocurre lo mismo respecto a la diferenciación por sexos, en la que apenas hay variación entre hombres y mujeres ni en el hábitat entre zonas rurales y urbanas.

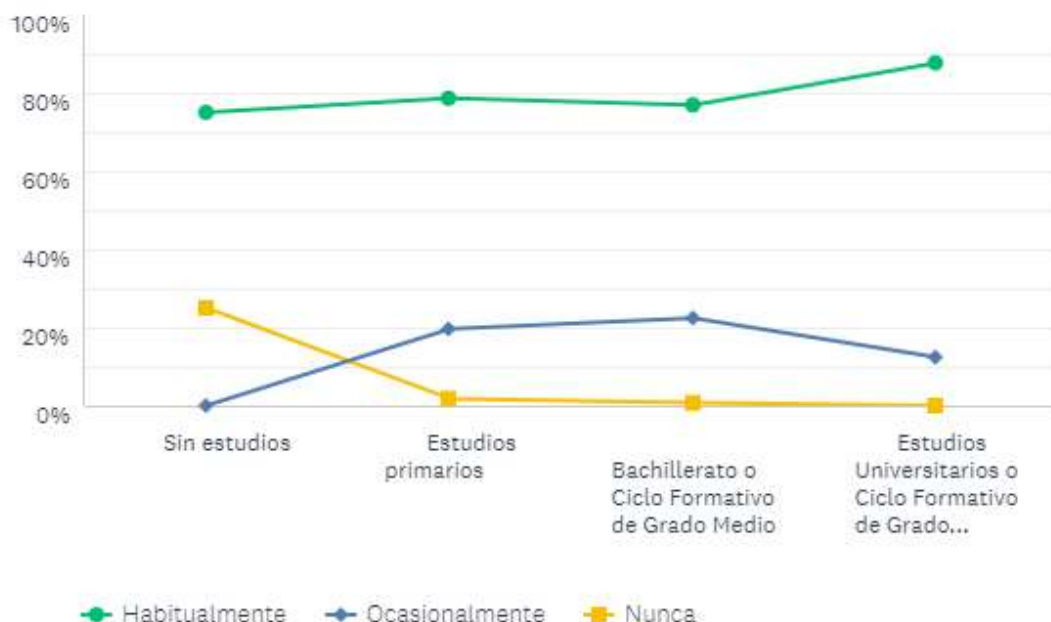
**Gráfico 25. El consumo de contenidos informativos por franjas de edad**



Fuente: Elaboración propia

El factor hábitat no parece relevante en el consumo por contenidos informativos, con cifras muy similares en las distintas zonas y tamaño de población analizadas, al igual que ocurre con el nivel de ingresos anuales, que no muestra cambios en el gráfico de consumo de información. Si lo es la variable ocupación, en la que los estudiantes aparecen con un mayor consumo habitual de contenidos informativos (93,27%) y los jubilados muestran el menos índice con un 65,96%. También lo es la formación ya que, como podemos comprobar en el Gráfico 26, el porcentaje más alto de consumo está entre los que cuentan con estudios superiores y paralelamente el más bajo entre los que declaran no tener formación.

**Gráfico 26. El consumo de contenidos informativos según la formación**



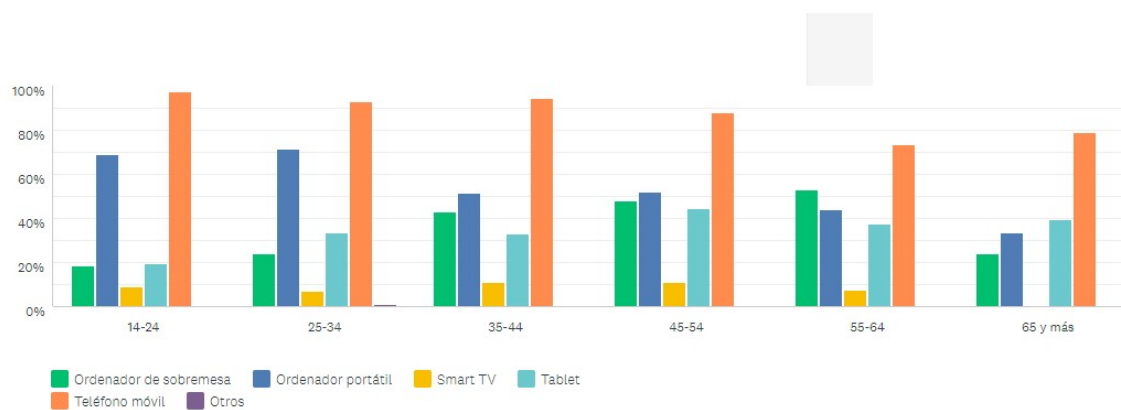
Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, joven y estudiante, es el perfil que arroja índices más altos en el consumo habitual de información en Internet, un consumo en el que no parecen determinantes el género, el hábitat ni los ingresos y solo parcialmente el grado de formación académica.

### 4.2.1. Dispositivos de acceso

El teléfono móvil es la opción más elegida, por casi un 89% de los encuestados, para acceder a los contenidos informativos, seguida del ordenador portátil, el de sobremesa y la tablet. Apenas un 9% accede a través de la televisión conectada a Internet. En este sentido, como muestra el siguiente gráfico, la edad es determinante a la hora de elegir el modo de acceso sobre todo en lo que se refiere al teléfono móvil o el ordenador portátil, lo que muestra la importante penetración que, tanto el teléfono móvil como los ordenadores, tienen en la sociedad española.

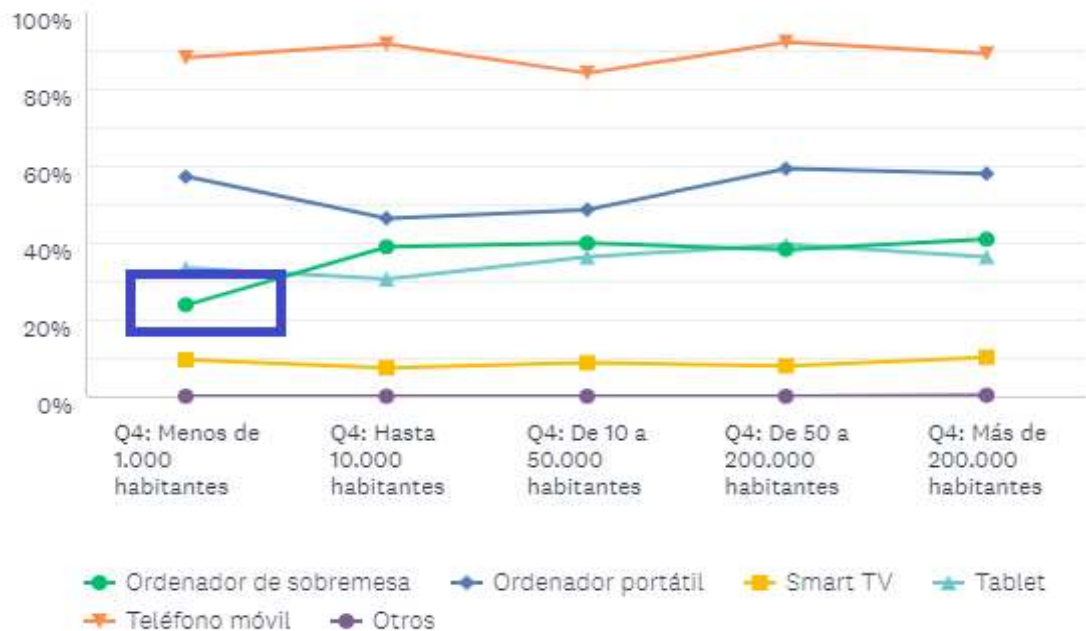
**Gráfico 27. Dispositivos de acceso a la información digital por edad**



Fuente: Elaboración propia

Aunque el sexo no es determinante a la hora de elegir dispositivos, sí aparece un dato destacado en el caso de la diferenciación entre hábitat en zonas rurales o urbanas, en las que el uso del ordenador de sobremesa como soporte de acceso a los contenidos informativos en localidades menos de 1.000 habitantes, aparece hasta 10 puntos por debajo respecto a localidades de más de 10.000 habitantes y en adelante, tal y como podemos comprobar en el Gráfico 28.

**Gráfico 28. Dispositivos de acceso a la información por hábitat**



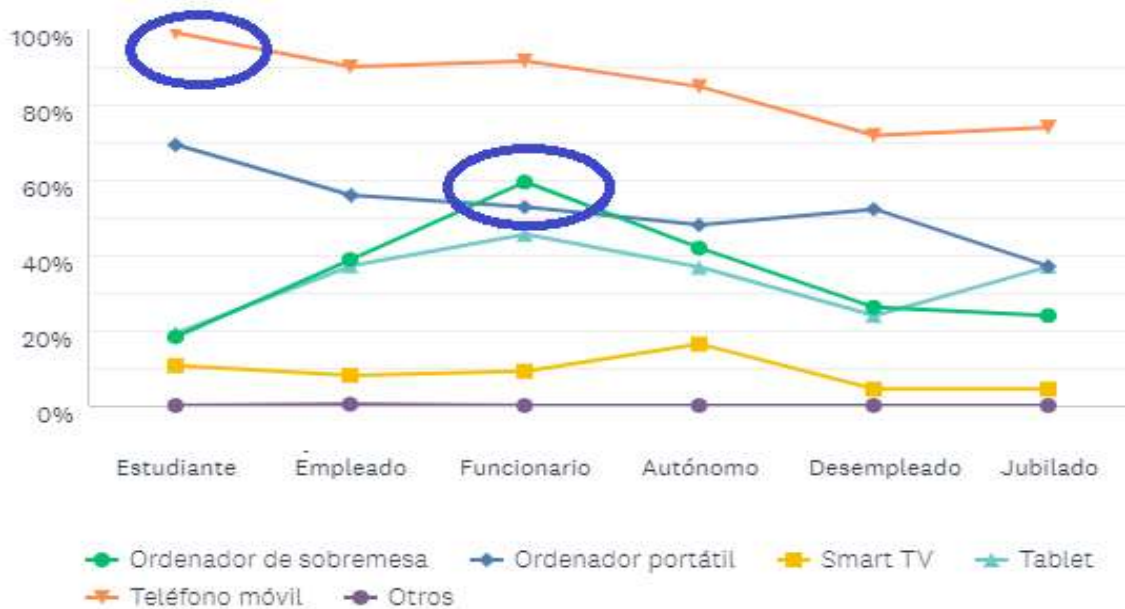
Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, los estudiantes destacan el acceso a través del teléfono móvil, el uso más elevado en un dispositivo que aparece como el preferido, frente al ordenador de sobremesa que apenas es utilizado por los más jóvenes. Si es destacable que el ordenador portátil es precisamente el segundo dispositivo más utilizado por los funcionarios para acceder a contenidos informativos, tal y como muestra el Gráfico 29.

Del mismo modo, como podemos observar en el Gráfico 30, el nivel de ingresos resulta determinante a la hora de decidir el dispositivo de acceso a la información en Internet, ya que además del onnipresente teléfono móvil, el incremento de la cifra de ingresos anuales muestra claramente la incorporación de tecnología al hogar, en este caso el ordenador de sobremesa y la tablet que, a partir de los 30.000€ / año, se colocan a la par del ordenador portátil.

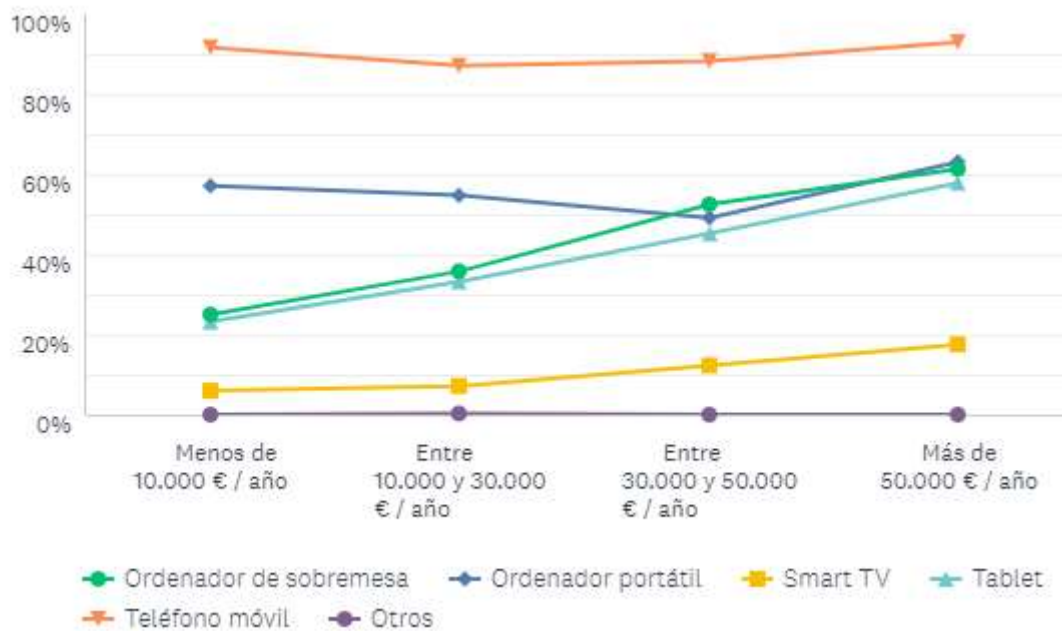


**Gráfico 29. Dispositivo de acceso a la información en internet en función de la ocupación**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 30. Dispositivos de acceso a la información en internet en función de la renta**



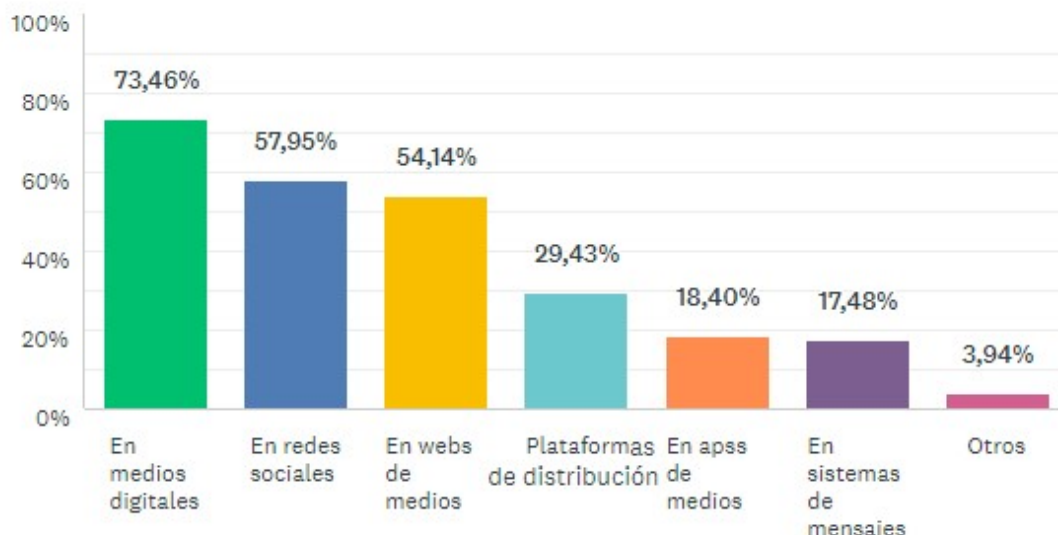
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, el teléfono móvil es sin duda la tecnología de acceso preferida, sin importar la edad, el sexo, hábitat, nivel de formación o ingresos. El ordenador de sobremesa pierde puestos frente al portátil sobre todo entre los jóvenes y en las zonas rurales y, sin embargo, es el segundo dispositivo más utilizado por los funcionarios. Tanto este dispositivo como la Tablet, se incorporan al hogar y adquieren mayor relevancia de uso a partir de ingresos superiores a los 30.000€/ año.

#### 4.2.2. Fuentes de información preferidas

Respecto a las fuentes de información elegidas, los medios digitales son la opción preferida para informarse, seguida por las redes sociales y, en tercer lugar, las webs de medios de comunicación convencionales. A más distancia le siguen otras opciones, como las plataformas de distribución de contenidos, las aplicaciones para móvil y tablets de los medios y los sistemas de mensajería como WhatsApp o Telegram.

**Gráfico 31. Sitios de búsqueda de información en Internet**



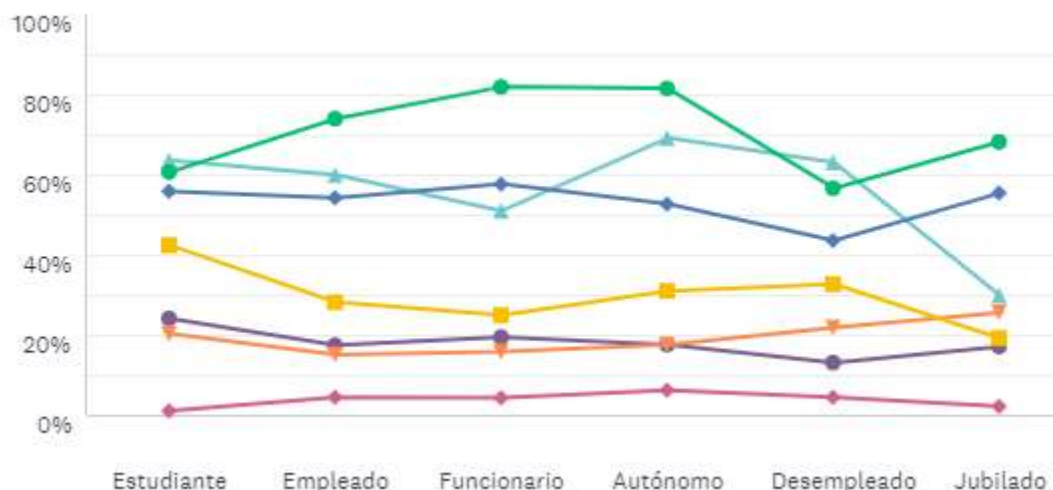
Fuente: Elaboración propia

Las plataformas temáticas especializadas destacan entre las respuestas abiertas, de las que han contabilizado 29 opiniones válidas. Le siguen los blogs y

agregadores de noticias y aparecen la radio y los podcasts como opción informativa en internet.

La ocupación parece una variable determinante en las fuentes de información, si tenemos en cuenta los datos que se muestran el Gráfico 31 en el que, por ejemplo, podemos observar que los estudiantes y los desempleados priorizan las redes sociales como fuente de información y que esta fuente cae a niveles mínimos en el caso de los jubilados. Es la segunda opción más elegida por autónomos y trabajadores por cuenta ajena y, sin embargo, es superada por las webs de los medios de comunicación en el caso de los funcionarios. En cualquier caso, las tres, redes sociales, medios digitales y webs de medios de comunicación se mantienen entre las principales fuentes de información.

**Gráfico 32. Fuentes de información en función de la ocupación**



Fuente: Elaboración propia

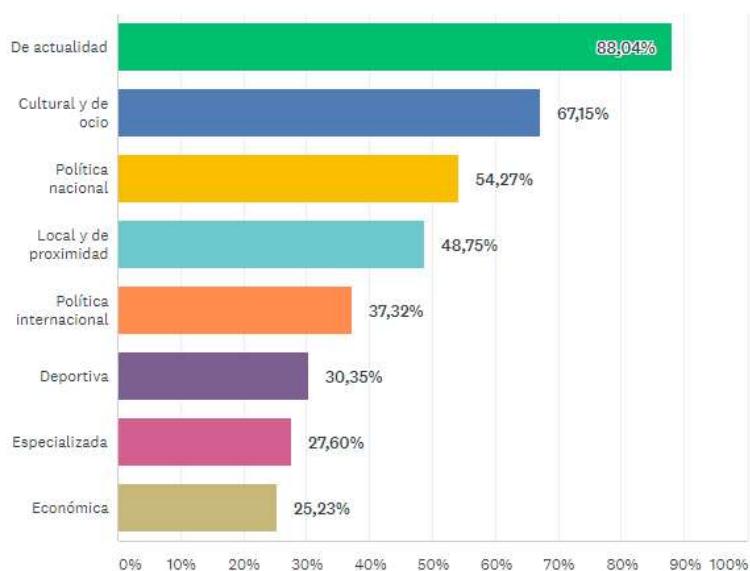
Respecto a la formación educativa, parece afectar relativamente a las fuentes elegidas para estar informado, ya que en todos los casos medios digitales y redes sociales son las preferidas, aunque la muestra con estudios medios y superiores prioriza los medios digitales frente a las redes sociales e incorpora, a muy corta distancia de las redes sociales, las webs de los medios de comunicación convencionales, una opción que para el sector sin estudios o estudios primarios es mucho menos relevante. Algo similar ocurre respecto a los ingresos, dado que, si bien los medios digitales son los preferidos para cualquier nivel de ingresos, las redes sociales van perdiendo importancia conforme se incrementan los ingresos.

En resumen, medios digitales y redes sociales son las fuentes de información preferidas por los usuarios, seguidas de las webs de los medios tradicionales. Estudiantes y desempleados priorizan las redes sociales, algo que también se refleja cuando hablamos de nivel educativo y de ingresos, que conforme se incrementan van sustituyendo las redes sociales por otras fuentes informativas, especialmente los propios medios, tanto los digitales como las versiones en Internet de los tradicionales. Los encuestados destacan además las plataformas de contenidos especializadas como fuente de información en la opción de respuesta abierta.

#### 4.2.3. Contenidos informativos demandados

Respecto a los contenidos informativos que los usuarios buscan en Internet, destacan mayoritariamente los contenidos de actualidad, seguidos de la información cultural y de ocio, política nacional e información local y de proximidad. La información general de actualidad es la que más interesa en todas las franjas de edad, aunque ese interés decae entre los más jóvenes y los mayores de 65 años.

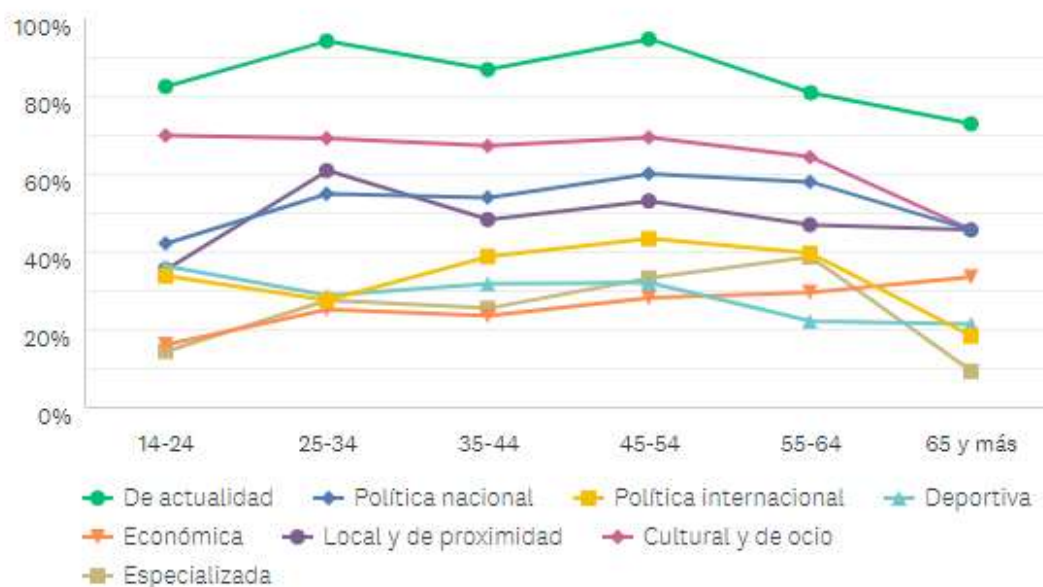
**Gráfico 33. Tipo de contenidos informativos buscados en Internet**



Fuente: Elaboración propia

La política internacional interesa, sobre todo, a los comprendidos entre los 45 y 65 años, la actualidad deportiva a las personas entre 45 y 55 años y la economía a los mayores de 55 años. Se muestran especialmente interesados en la información de proximidad los que tienen entre 25 y 35 años y la cultura es un atractivo para todas las franjas, si bien este interés es menor para usuarios mayores de 65 años. Las curvas que podemos ver en el Gráfico 34, respecto a la búsqueda por edad, no difieren mucho de los resultados obtenidos si discriminamos la búsqueda en función de la ocupación.

**Gráfico 34. Contenidos informativos buscados en Internet por edad**



Fuente: Elaboración propia

Los temas que interesan a hombres y mujeres varían sensiblemente, así mientras las mujeres muestran un mayor interés por la información general de actualidad (hasta cinco puntos porcentuales más, alcanzado un 90%), su interés decae de forma muy destacada cuando hablamos de deporte, con una diferencia del 53,5% de los hombres que eligen esta opción respecto a solo el 14,2% de las mujeres que muestran interés por la información deportiva.

En el mismo sentido, aunque con diferencias menos marcadas, a las mujeres les interesa más la información de ocio y cultura y la especializada, mientras los hombres eligen política internacional y la economía.














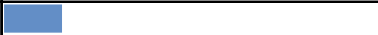













La opción de respuesta abierta muestra un especial interés por los contenidos relacionados con la salud, el bienestar y la calidad de vida, seguido de ciencia y naturaleza y contenidos informativos sobre temas educativos y de formación.

**Gráfico 35: Elección de temas informativos por sexos**



Fuente: Elaboración propia.

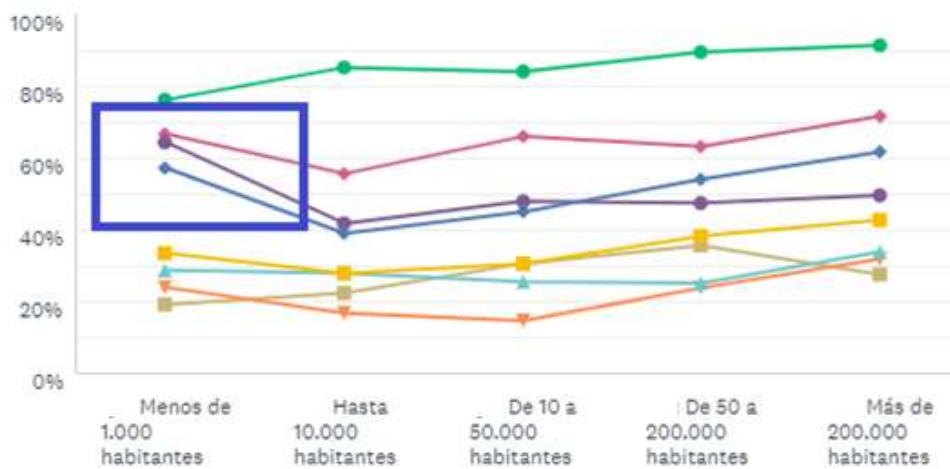
**Cuadro 8. Contenidos específicos buscados en Internet**

Legislación		5
Juegos		4
Aficiones		13
Moda /belleza / decoracion		16
Comunicación /periodismo		11
Ciencia y naturaleza		22
Psicología / bienestar		5
Salud / Medicina		37
Alimentación / cocina		6
Ecología / políticas ambientales		7
Empleo / Emprendimiento		8
Historia / geografía		4
Viajes		12
Arte / Arquitectura		18
Contenidos profesionales		20
Motor		3
Rsc		9
Música		6
Cine / Series/Teatro		16
Literatura		5
Tecnología / Informática		19
Cómic		3
Religión / espiritual		3
Meteorología		4
Educación / Formación		22
Investigación		3
Otros		7

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos las posibles diferencias en función del hábitat, aunque sí es cierto que no existen grandes fluctuaciones, destaca un mayor interés por la información local y de proximidad y la política nacional en localidades de menos de 1.000 habitantes. Respecto a la variable formación, es destacable como crece el interés por los contenidos de actualidad, cultura y ocio, locales y de proximidad y de política tanto nacional o internacional conforme mayor es el grado de formación. Al contrario, el interés por los deportes que destaca claramente entre los encuestados que declaran no tener estudios, desciende bruscamente tal y como muestra el Gráfico 36.

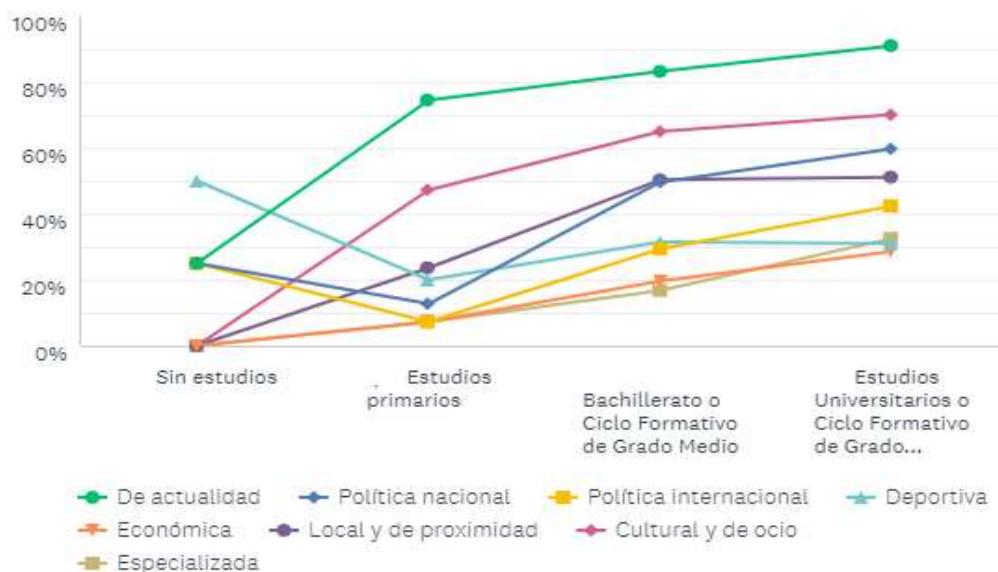
**Gráfico 36. Preferencias por temas informativos en función del hábitat**



Fuente: Elaboración propia

En último lugar y respecto al nivel de ingresos, el Gráfico 38 muestra que los ingresos no son relevantes en una primera opción, que es, indiscutiblemente los temas de actualidad. Sin embargo, los ingresos más altos muestran un mayor interés por la política nacional e internacional, la economía y la información especializada, mientras pierde atractivo para los sectores mejor retribuidos la información local y de proximidad.

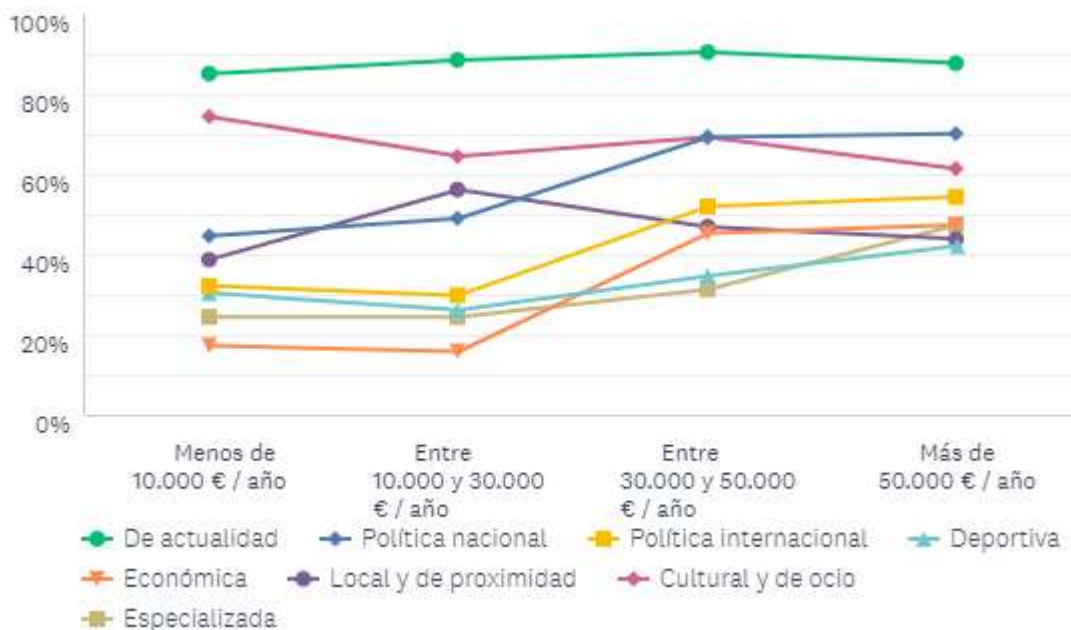
**Gráfico 37. Temas de interés en función del nivel de estudios**



Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 38. Temas de interés en función del nivel de ingresos**



Fuente: Elaboración propia

Los temas de actualidad son los más demandados por los usuarios de información en Internet. Existen variaciones significativas en función del género y, respecto al hábitat, la información de proximidad interesa más en lugares pequeños. Si anotamos las preferencias abiertas indicadas por los encuestados, destacan los temas relacionados con la salud, el bienestar y la calidad de vida.

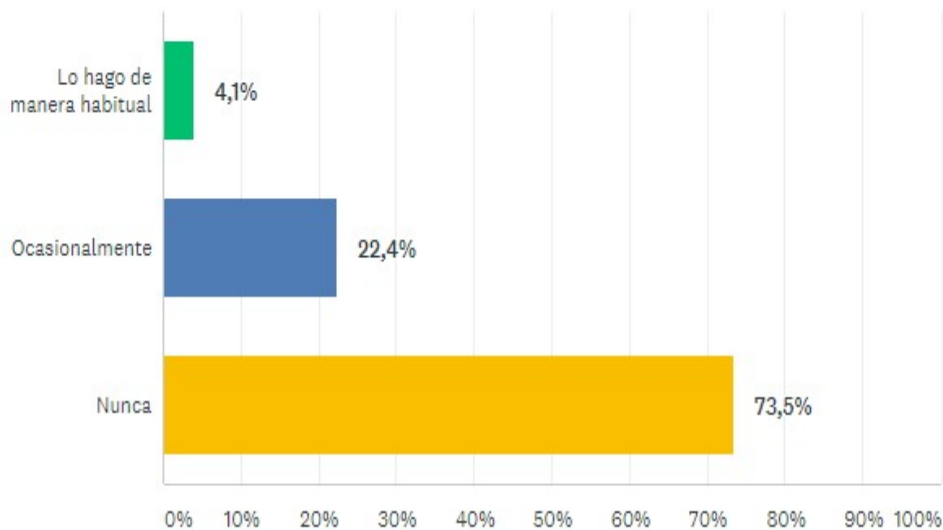
### 4.3. El pago por contenidos informativos en Internet

Hemos visto que los usuarios consumen en su práctica totalidad contenidos informativos (sólo el 0,38% de la muestra no lo hace nunca), lo hacen mucho más los jóvenes menores de 24 años y el consumo se va reduciendo conforme avanza la edad hasta los mayores de 65 años. El acceso se realiza, sobre todo, a través de teléfono móvil, seguido de ordenador portátil y la información se busca en medios de comunicación en Internet y en redes sociales. Para terminar con este breve resumen de lo visto hasta el momento, recordaremos que los contenidos más demandados son los de actualidad, cultura y ocio, política nacional e información local y de proximidad.

### 4.3.1. La disposición al pago por contenidos

A pesar del escenario de consumo masivo e interés indudable por la información de actualidad en internet que acabamos de describir, las cifras no dejan lugar a dudas, el índice de pago por contenidos informativos es ínfimo y alcanza apenas al 4% de los encuestados que afirman hacerlo de manera habitual. La cifra se eleva hasta el 22,4% cuando hablamos de pago ocasional por consumo, pero contrasta de forma drástica con el 73,5% que nunca ha pagado por contenidos informativos.

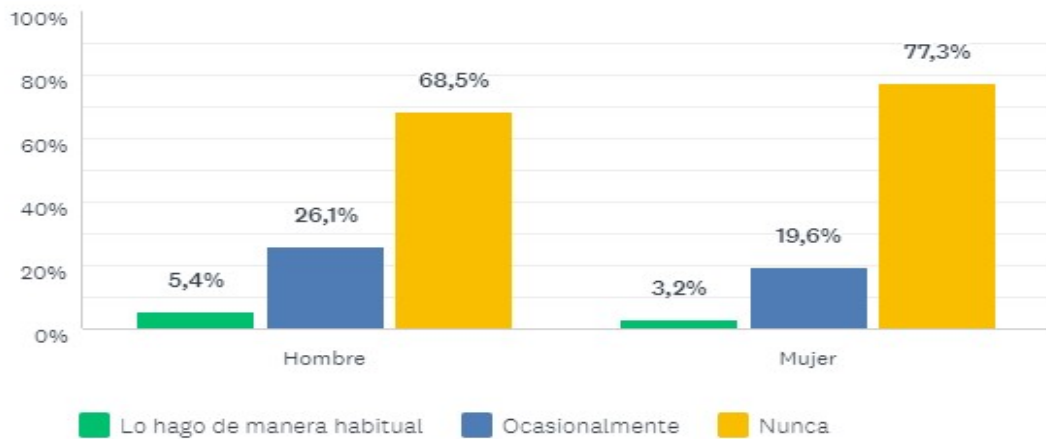
**Gráfico 39. Pago por contenidos informativos en internet**



Fuente: Elaboración propia

Por género, los hombres muestran un mayor porcentaje de experiencia de pago, tal y como muestra el Gráfico 40.

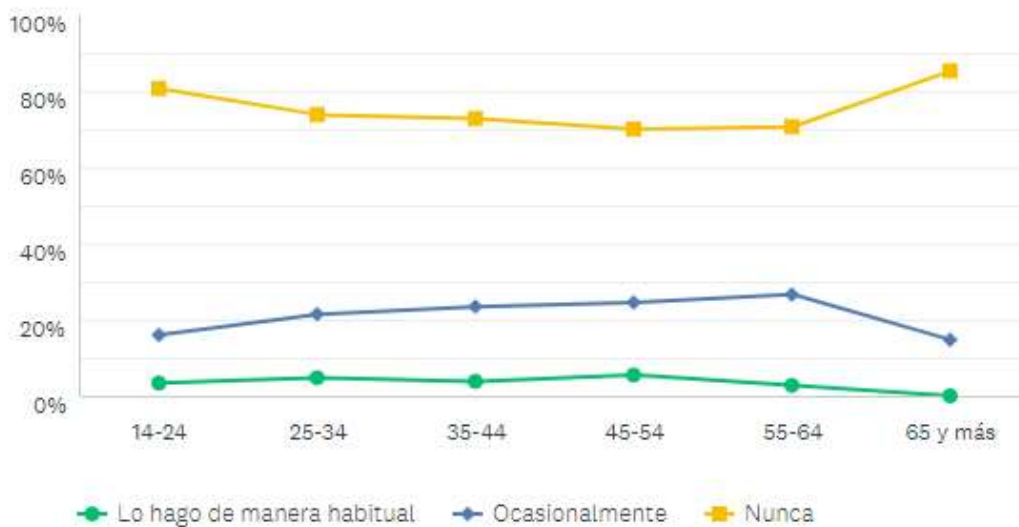
**Gráfico 40. Pago por contenidos informativos en función del género**



Fuente: Elaboración propia

En el análisis por edades, son los más jóvenes y los mayores de 65 años los que mayoritariamente no han pagado por contenidos informativos, con un porcentaje superior al 96,64% en el caso de los menores de 25 años y el 100% en el de los mayores de 65. Entre los que admiten pagar por contenidos informativos habitualmente, destaca la franja de edad de 45 a 55 años, aunque el porcentaje apenas supera el 5%.

**Gráfico 41. Pago por contenidos informativos por edades**

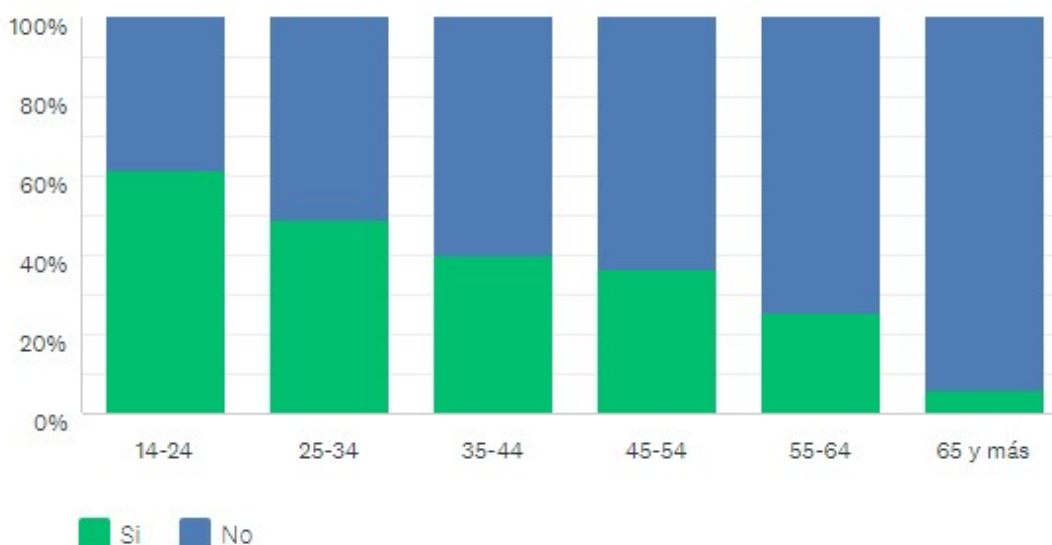


Fuente: Elaboración propia

En este contexto, es significativa la curva de consumo que por franja de edad encontramos en las suscripciones a las nuevas plataformas de contenidos de ocio (*NETFLIX, HBO, SPOTIFY*) que arrojan porcentajes superiores al 60% entre los menos de 24 años para ir descendiendo hasta el 5,9% entre los mayores de 65. La diferencia no es significativa cuando hablamos de sexos.

Entendemos que la combinación de una oferta de ocio atractiva, con un precio muy ajustado y la posibilidad de acceso con varios dispositivos a través de una misma suscripción o cuenta, hacen que este tipo de productos sean especialmente interesantes para los nativos digitales, ya que más del 60% del grupo de población de entre 14 y 24 años aseguran contar con una suscripción a una de estas plataformas, y más del 50% de entre 24 y 34 años. A partir de esta franja, el número de suscripciones comienza a descender hasta llegar a una cifra poco menos que testimonial y, en cualquier caso, por debajo del 10% cuando hablamos de mayores de 65 años, tal y como muestra el Gráfico 42.

**Gráfico 42. Pago por suscripción a plataforma de contenidos de ocio**

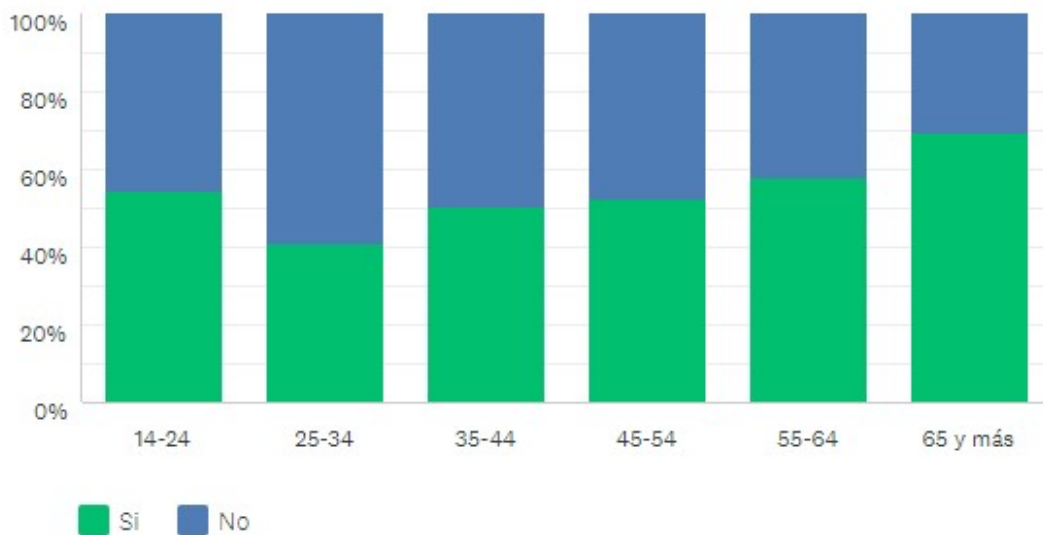


Fuente: Elaboración propia

Los datos se confirman si los analizamos por ocupación, en cuanto que el 60,58% de los estudiantes asegura contar con una suscripción de este tipo, frente al 8,5% de los jubilados, la cifra más baja junto con la de desempleados que, no obstante, se eleva al 30,43% de los encuestados en situación de desempleo.

Las diferencias entre las franjas de edades dejan de ser tan significativas cuando hablamos de las ofertas de las operadoras de telefonía que incluyen contenidos audiovisuales de ocio en sus paquetes de contratos telefónicos, como muestra el Gráfico 43. En este caso, es precisamente en la franja de edad de 65 y más, donde se aprecia un incremento en el consumo de este tipo de productos, mientras el índice más bajo, de un 40%, se observa en la franja de 25 a 35 años. En muchas ocasiones, estas suscripciones vienen dadas como paquete en los contratos de telefonía fija o móvil, por lo que la contratación no se realiza específicamente, sino que corresponde a una de las ofertas conjuntas.

**Gráfico 43. Pago por suscripción a un paquete de telefonía que ofrece contenidos de ocio**

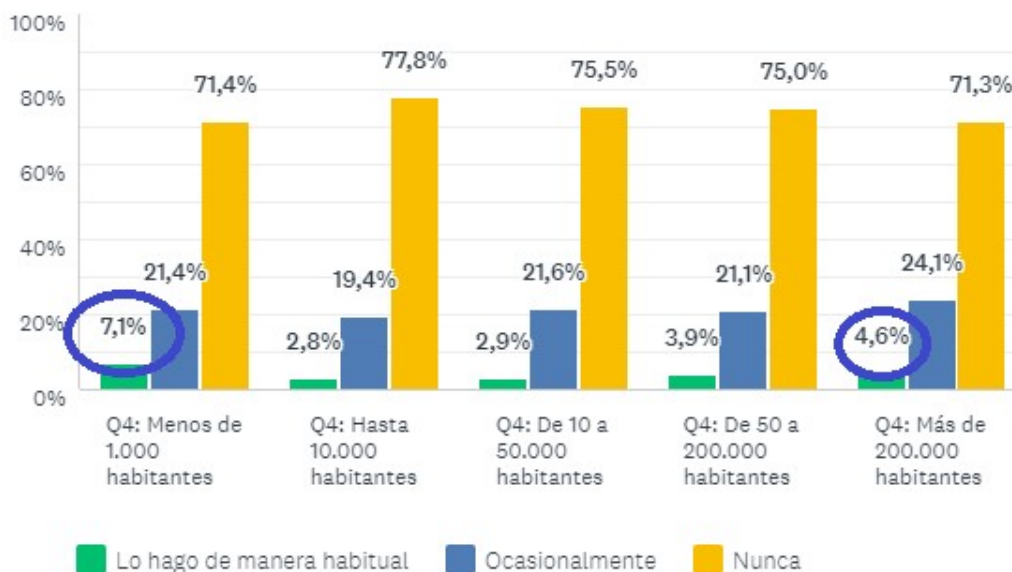


Fuente: Elaboración propia

Los ingresos no parecen determinantes a la hora de contratar una plataforma de suscripción de vídeo bajo demanda, dado que los dos extremos propuestos, los que ingresan menos de 10.000€/año, el 48,21% y los que superan los 50.000€/año, con un 45,61%, son los que más suscripciones declaran, posiblemente por el bajo coste de las mismas. La situación cambia cuando analizamos la contratación a un servicio de telefonía que incluya contenidos bajo demanda. En este caso, el porcentaje aumenta conforme crecen los ingresos, desde el 50,90% de los ingresos más bajos al 67,89% de los que superan los 50.000€/año.

Volviendo a los contenidos informativos, es destacable también que dentro de la ínfima proporción que aseguran pagar habitualmente, sobresalen los que residen en localidades con menos de 1.000 habitantes, de los que el 7,1% asegura hacerlo, seguido por un 4,6% que asegura pagar habitualmente entre los habitantes de núcleos urbanos de más de 200.000 habitantes.

**Gráfico 44. Pago por contenidos informativos en función del hábitat**

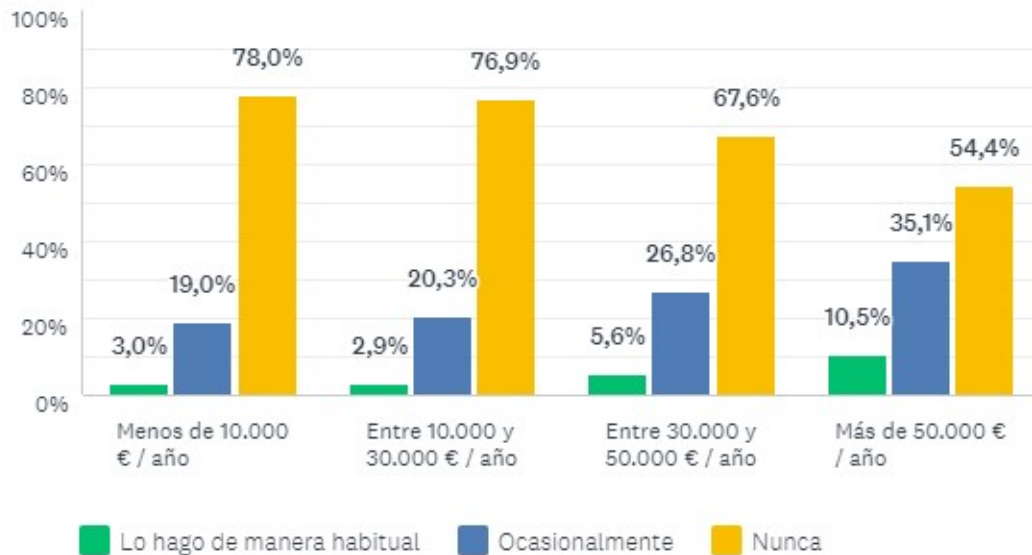


Fuente: Elaboración propia

Esta mayor experiencia de compra de contenidos informativos por parte de usuarios del medio rural se corresponde con un índice también elevado de suscripciones a contenidos de ocio, entre los que, si bien destacan los usuarios que residen en ciudades de entre 50 y 200.000 habitantes, con el 48,68%, a continuación el mayor número de usuarios corresponde a los vecinos de entornos rurales y localidades de menos de 1.000 habitantes, con un 47,62%.

Respecto a la ocupación, jubilados (83%) y desempleados (82,6%) arrojan el porcentaje más alto si hablamos de grupos que nunca han pagado por contenidos informativos en Internet. En el otro extremo, los autónomos aparecen como el grupo que más paga por estos contenidos, tanto habitualmente (7,1%) como ocasionalmente (27,6%). Los que mayores ingresos declaran son también los que más experiencias de pago poseen, con una línea continua y paralela entre los ingresos y el pago.

**Grafico 45. Pago por contenidos informativos según ingresos**



Fuente: Elaboración propia

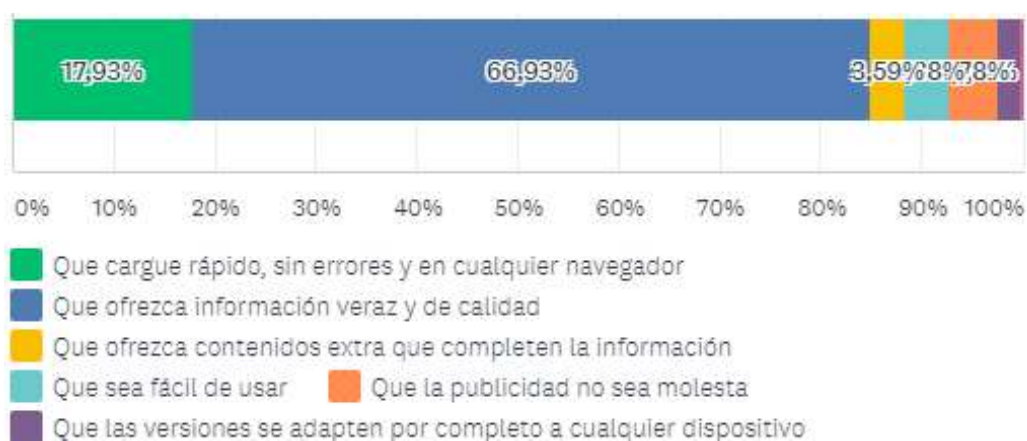
En resumen y de acuerdo a lo visto en este punto, el análisis cuantitativo nos permite concluir que, a pesar del indudable interés por los contenidos informativos en Internet, solo un 4% afirma pagar de forma habitual, frente al 22,4% que asegura tener alguna experiencia de pago y el 73,5% que nunca ha pagado por contenidos informativos. Los hombres muestran una mayor experiencia en el pago y pagan más los que más ingresos declaran. Por otra parte, se detecta una mayor experiencia en núcleos de población muy pequeños y en las grandes ciudades y son los más jóvenes, menores de 24 años y los mayores de 65 los que mayoritariamente nunca han pagado por contenidos informativos. La franja de edad más receptiva es la de 45 a 55 años, apenas supera el 5% de pago efectivo.

Si comparamos estos resultados con los del pago por suscripción a plataformas de vídeo bajo demanda vemos que son los más jóvenes y los estudiantes los que pagan mayoritariamente por este servicio, pago que decae progresivamente conforme se avanza en la edad.

#### 4.4. Variables determinantes en el pago por contenidos informativos

En un contexto de oferta prácticamente infinita, ¿que determina la elección de una u otra web para buscar información? Un 67% de los encuestados priorizan la veracidad de la información y la calidad de los contenidos. Mucho más lejos, casi un 18% valoran que la página cargue rápido, sin errores y en cualquier navegador. Que la publicidad no sea invasiva solo es determinante para el 4,7% de los encuestados y aún menos relevante resulta la usabilidad, los contenidos extra o la adaptación de la interfaz a cualquier dispositivo. No se observan diferencias sustanciales por razón de sexo, edad ni tampoco del nivel de ingresos.

**Gráfico 46. Valores que determinan la elección de una fuente**



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo tecnológico ha hecho posible enriquecer el texto informativo con contenidos transmedia y explorar nuevos géneros y formatos. Pero, ¿nos hemos adaptado sin más a estas nuevas posibilidades tecnológicas o por el contrario los usuarios las valoramos como un plus, un valor añadido en nuestra experiencia de consumo? Como muestra el Gráfico 47, la exclusividad, los reportajes de investigación que solo un medio publica son los contenidos o servicios extras más valorados por los usuarios, seguidos de contenidos extra que completen la información y enlaces que permitan ampliar los contenidos. En cuarto y quinto lugar galerías de imágenes y vídeos y solo a continuación, servicios vinculados



directamente a innovaciones técnicas como las alertas, las transmisiones en directo o las herramientas técnicas que permiten compartir contenidos.

**Grafico 47. Contenidos y servicios informativos más valorados en Internet**

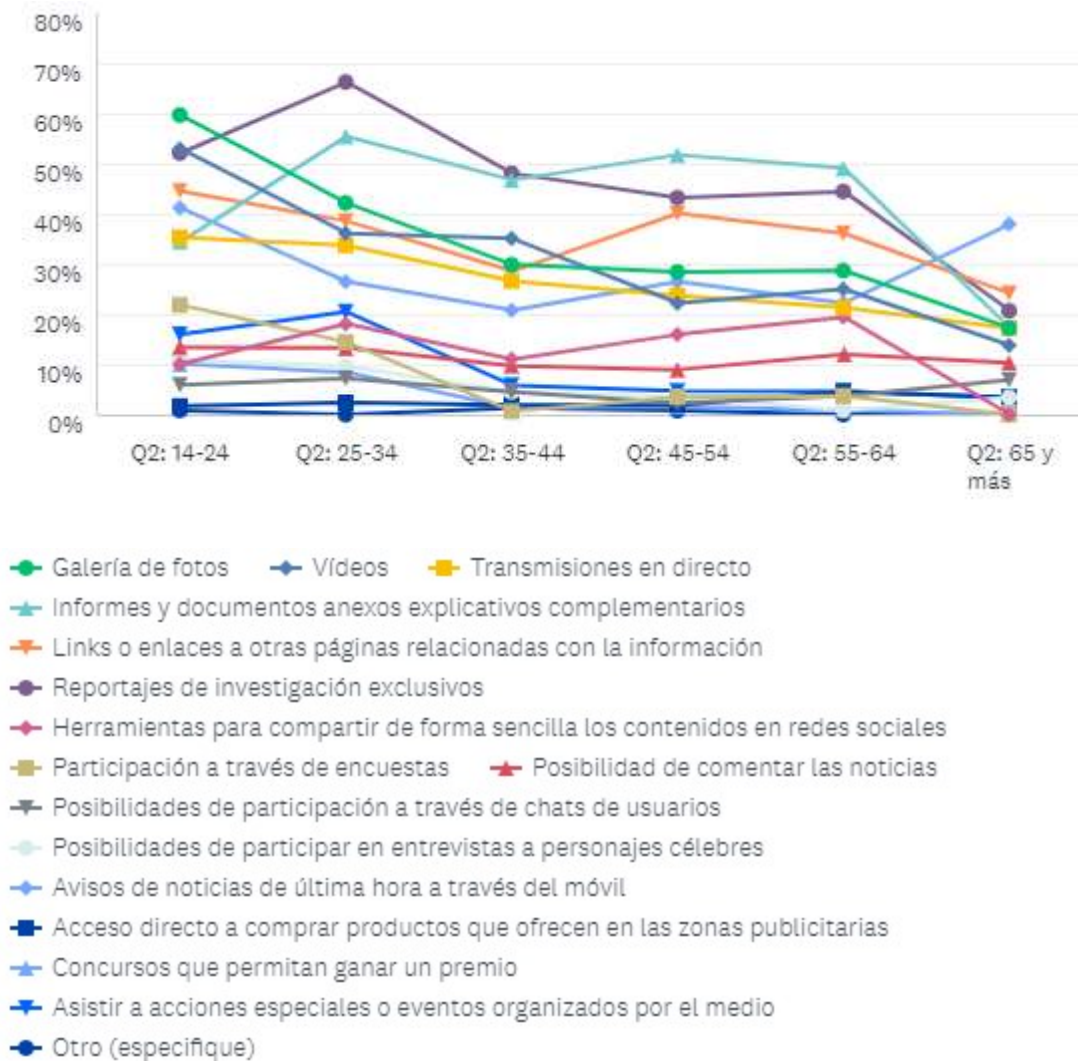


Fuente: Elaboración propia

La edad condiciona sin duda las preferencias a la hora de priorizar contenidos y servicios extra en un medio digital. Como podemos comprobar en el Gráfico 48, para los menores de 25 años, las galerías de fotos y los vídeos son prioritarios, mientras los comprendidos entre 25 y 34 años son los que más valor otorgan, con mucha diferencia a los reportajes de investigación exclusivos. Esta opción es también la más importante, aunque con 18 puntos menos de diferencia y con la misma valoración que los informes y documentos anexos explicativos para la franja entre 35 y 44 años. Muy similar es la percepción de los dos grupos de entre 45 y 64 años, que priorizan la información complementaria, seguida de los reportajes de investigación,

los links a otras páginas y solo en cuarto lugar los recursos gráficos y de vídeo. Finalmente, los mayores de 65 valoran, sobre todo, los avisos de noticias a través del móvil.

**Gráfico 48. Extras más valorados en sitios informativos según la edad**

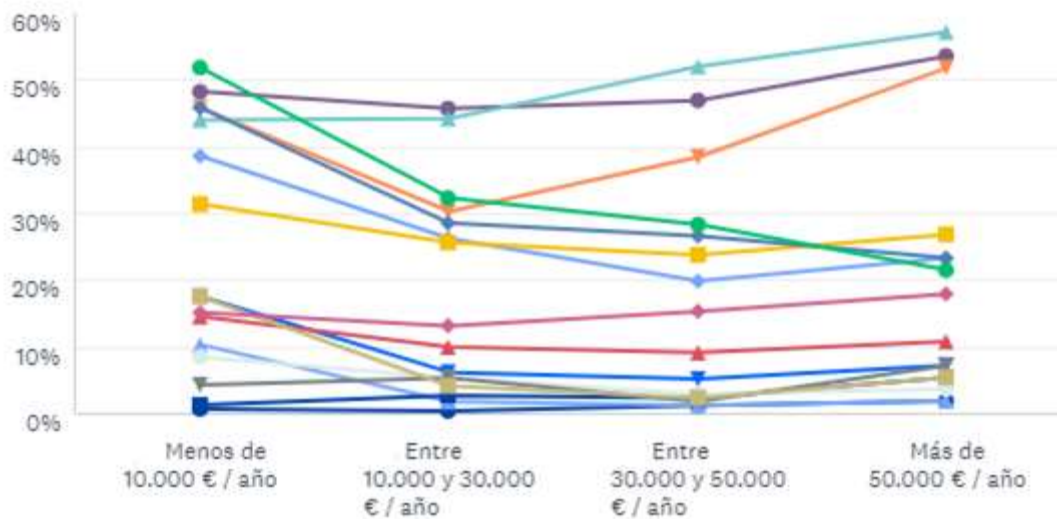


Fuente: Elaboración propia

¿Qué contenidos extra valoran más los usuarios en función de su ocupación? Los estudiantes las galerías de fotos seguidas de vídeos y reportajes de investigación exclusivos. Los empleados por cuenta ajena, los autónomos y los funcionarios eligen los mismos reportajes de investigación y los informes y documentos anexos explicativos complementarios. Los desempleados priorizan sobre éstos los links a

otras páginas relacionadas con la información y los jubilados no muestran un interés destacado por ninguna de las opciones propuestas.

**Gráfico 49. Extras más valorados en sitios informativos según ingresos**



- Galería de fotos
- ◆ Vídeos
- Transmisiones en directo
- ▲ Informes y documentos anexos explicativos complementarios
- ◆ Links o enlaces a otras páginas relacionadas con la información
- Reportajes de investigación exclusivos
- ◆ Herramientas para compartir de forma sencilla los contenidos en redes sociales
- Participación a través de encuestas
- ▲ Posibilidad de comentar las noticias
- ◆ Posibilidades de participación a través de chats de usuarios
- ▲ Posibilidades de participar en entrevistas a personajes célebres
- ◆ Avisos de noticias de última hora a través del móvil
- Acceso directo a comprar productos que ofrecen en las zonas publicitarias
- ▲ Concursos que permitan ganar un premio
- ◆ Asistir a acciones especiales o eventos organizados por el medio
- Otro (especifique)

Fuente:

Elaboración propia

El nivel de ingresos sí condiciona las preferencias, cómo podemos observar en el Gráfico 49, los que declaran menores ingresos valoran las galerías de fotos, seguido de los reportajes exclusivos, los links o enlaces a otras páginas y los informes complementarios. Para las rentas medias, lo prioritario son los reportajes de

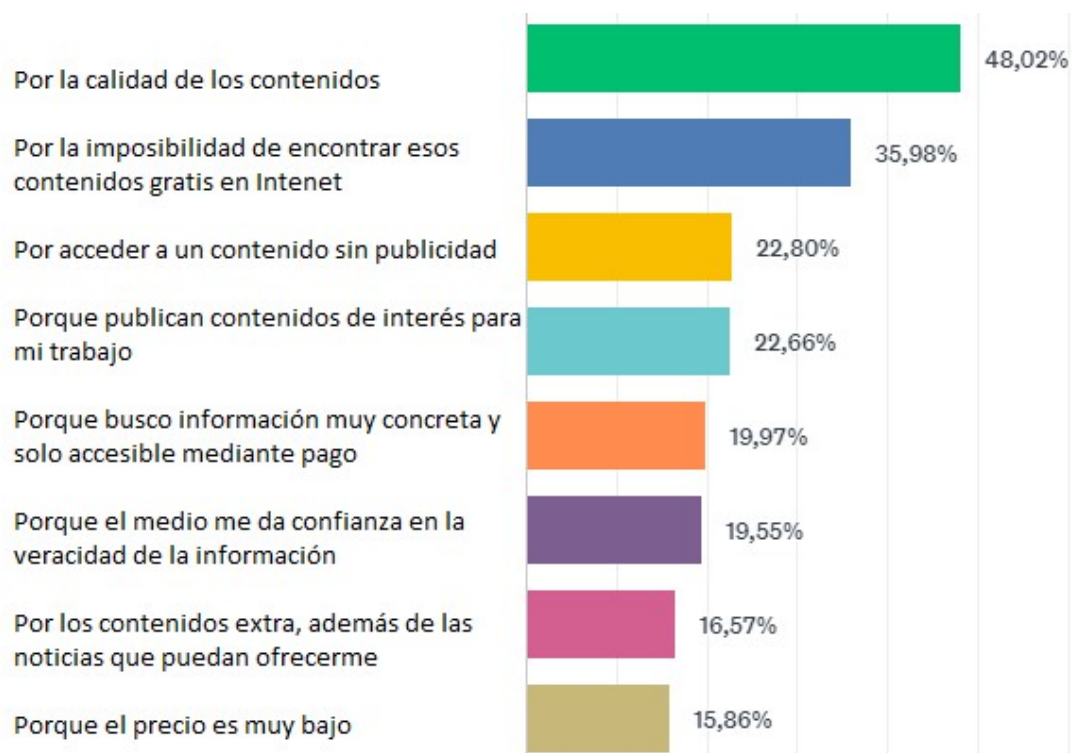
investigación exclusivos y los informes anexos, seguidos de las galerías de imágenes, pero con más de doce puntos de diferencia. Marcan también diferencias entre los informes y documentos complementarios, las exclusivas y los links los que declaran ingresos de más de 30.000€/año y los que superan los 50.000€/año valoran muy por encima del resto de usuarios la exclusividad, los enlaces y páginas de información complementaria, con más de veinte puntos porcentuales de diferencia frente a las siguientes opciones. En todos los casos, las vinculadas a desarrollos tecnológicos apenas son valoradas frente a los contenidos.

En definitiva, la calidad de los contenidos sobresale como la variable más destacada a la hora de elegir una fuente de información en Internet, sin diferencias por edad, sexo, educación o ingresos. En un segundo plano, los reportajes de información exclusivos seguidos de información complementaria a un tema son los contenidos y servicios extra más valorados en una página informativa, muy por delante de servicios más vinculados a la tecnología como alertas y transmisiones en directo o recursos para interactuar. Los jóvenes valoran, sobre todo, los contenidos audiovisuales y los más mayores la comodidad de las alertas a través del móvil y el nivel de ingresos y el nivel educativo aparecen así mismo como variables determinantes al elegir los extras, ya que cuanto más alto es éste, más se valoran la calidad y la exclusividad y menos los contenidos audiovisuales.

#### **4.4.1. Motivaciones en el pago por contenidos informativos en internet**

La principal motivación que alegan los encuestados para pagar por contenidos informativos es la calidad, con un 48% de respuestas coincidentes, seguido por la imposibilidad de encontrar gratis los contenidos y la supresión de la publicidad. Un sentido utilitarista vinculado al trabajo es una de las causas que apuntan hasta el 22,6% de los encuestados, mientras la confianza en la veracidad de las informaciones de un medio concreto no llega a alcanzar el 20%. El precio solo es considerado un factor determinante por el 15,8% de los encuestados.

**Gráfico 50. Motivación para el pago por contenidos informativos (I)**



Fuente: Elaboración propia

Por debajo del 15% aparecen motivaciones como la proximidad, diferenciación o accesibilidad, todas ellas con un porcentaje de respuestas muy escaso.

## Gráfico 51. Motivación para el pago por contenidos informativos (II)



Fuente: Elaboración propia

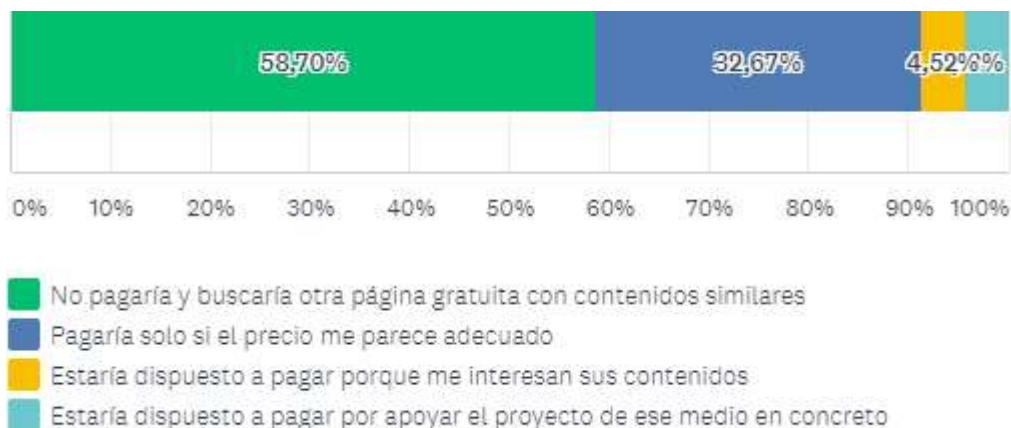
### 4.4.1.1. Variable género

¿Existe diferencia en la motivación entre hombres y mujeres? Los hombres destacan la calidad de los contenidos (52,4%) frente al grupo de las mujeres, quienes, aunque sigue siendo la opción más elegida, desciende al 44,8%. La imposibilidad de encontrar esos contenidos de forma gratuita en Internet (37,33%) es la segunda opción con muy poca diferencia por género. La línea editorial del medio marca también una interesante diferencia porcentual entre hombres y mujeres, ya que frente al 14,3% de hombres que eligen la opción, solo son el 8,7% de las mujeres. Las mujeres, además de la calidad y la imposibilidad de acceder gratuitamente, priorizan los contenidos extras que puedan ofrecer, un 18,29% y cuatro puntos porcentuales más que los hombres y los contenidos interesantes para el trabajo, 25,37% frente al 18,84%. La sencillez en el acceso, a pesar del escaso porcentaje global, interesa más a las mujeres que a los hombres.

Resulta interesante destacar que en la posibilidad de respuesta abierta vinculada a la opción “otros” y en la que se han recogido 38 respuestas, 30 refuerzan su rechazo al pago con frases como: “Nunca pagaría”, “A día de hoy no pagaría”, “No pagaría, ya me informaría tarde o temprano”, “No estoy dispuesto a pagar por la información”, “Ni pago ni estoy dispuesto a pagar” o “Espero no tener que hacerlo nunca”. Las otras ocho respuestas apuntan a contenidos musicales o de ficción, a “Un medio donde una ideología política no influya en la línea editorial” y “por la facilidad y comodidad de acceso a cualquier información”.

El rechazo al pago se muestra, pues, mediante el uso de cualquier opción para manifestarlo, incluso cuando no se plantea específicamente esa opción. Este rechazo es patente también cuando se plantean distintas opciones en el caso de que la web preferida para buscar información decidiera cobrar por los contenidos. Un contundente 58,7% se niega a pagar y está dispuesto a buscar la información en otra fuente.

**Gráfico 52 Decisión en caso de cierre del muro de la web informativa de referencia**



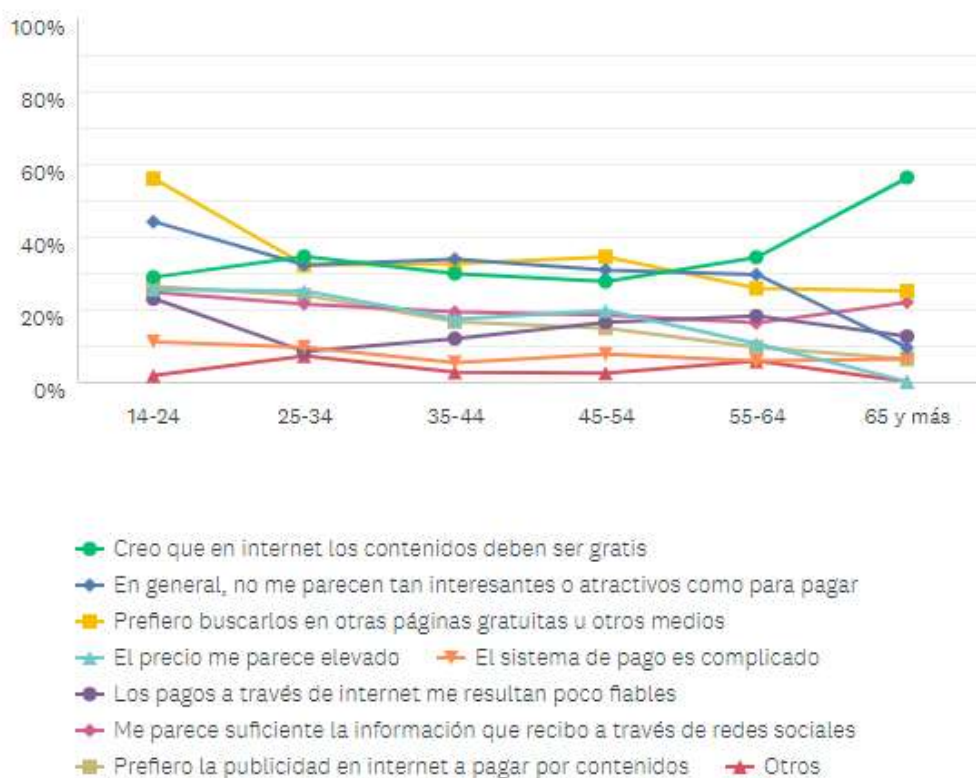
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.2. Variable edad

Si analizamos las motivaciones por franja de edad, la calidad del contenido es la variable más destacada en cifras globales y en porcentajes por todas las franjas de edad, excepto por la de los mayores de 65 de los que apenas un 8% la eligen. La

imposibilidad de encontrar gratis los contenidos es determinante para más del 50% de los menos de 24 años, pero afecta a apenas el 20% de los mayores de 65. En tercer lugar, en cifras globales aparece la posibilidad de acceder a contenidos sin publicidad, algo especialmente valorado por lo más jóvenes y los comprendidos en la franja entre 55 y 65 años. Respecto a los motivos alegados para no pagar por contenidos informativos en Internet, es significativo que más del 56% de los mayores de 65 años encuestados consideren que en Internet los contenidos deben ser gratis, frente al 28,8% de los comprendidos en la franja entre 14 y 24 años. En el extremo opuesto, el 56% de estos últimos señalan la posibilidad de buscar en otras páginas gratuitas el mismo contenido, una opción que solo apunta el 25% de los mayores.

**Gráfico 53. Motivos disuasorios en el pago por contenidos informativos por edad**



Fuente: Elaboración propia

La falta de interés la apuntan el 44% de los más jóvenes, que también destacan que les parece suficiente la información que reciben de redes sociales, que prefieren la publicidad a pagar por contenidos y que, además, el sistema de pago les



parece poco fiable. El precio es también determinante para uno de cada cuatro encuestados de entre 14 y 34 años.

En la misma línea, si analizamos los datos en función de la ocupación, tal y como muestra el Gráfico 54, podemos comprobar que los estudiantes prefieren buscar los contenidos en páginas gratuitas y que, en general, no los encuentran lo suficientemente interesantes para pagar por ellos. Esta opción es también la más elegida por los autónomos y, sin embargo, los funcionarios, desempleados y jubilados, creen que los contenidos en Internet deben ser gratis.

**Gráfico 54. Motivos disuasorios en el pago por contenidos informativos por ocupación**

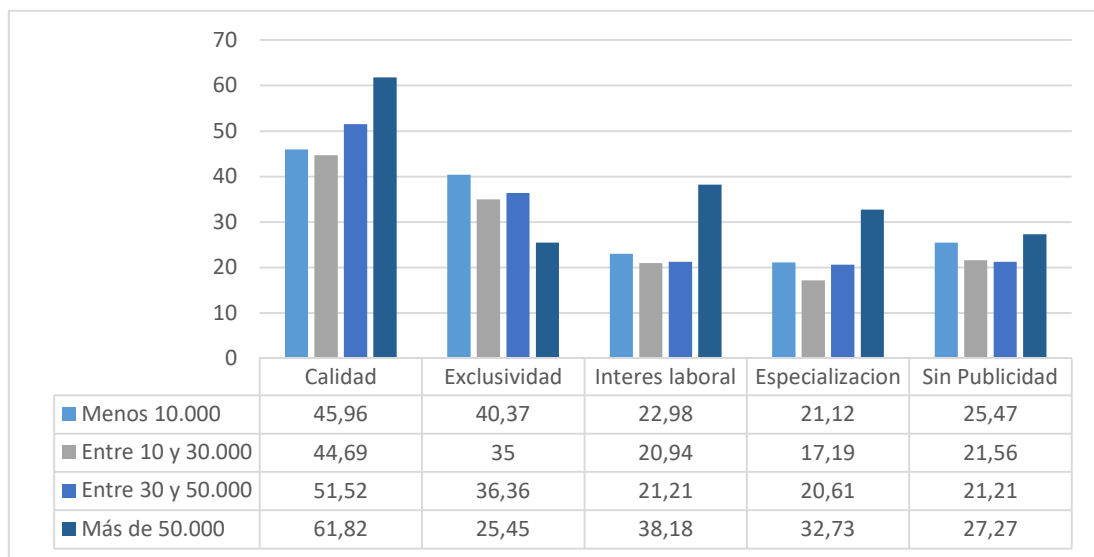


Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.3. Variable ingresos

La calidad de los contenidos es el principal motivo por el que toda la muestra, independientemente de los ingresos declarados, estaría dispuesta a pagar por contenidos periodísticos o informativos en Internet. La imposibilidad de encontrarlos gratis en otros sitios de Internet, es la segunda opción para aquellos que declaran rentas bajas, medio-bajas y medio-altas, pero en las rentas superiores a los 50.000€/año, pasa a quinto lugar, por detrás del interés de los contenidos para el trabajo del encuestado, porque se trata de información muy concreta sobre un tema determinado y solo accesible a través del pago y, en tercer lugar, por evitar la publicidad.

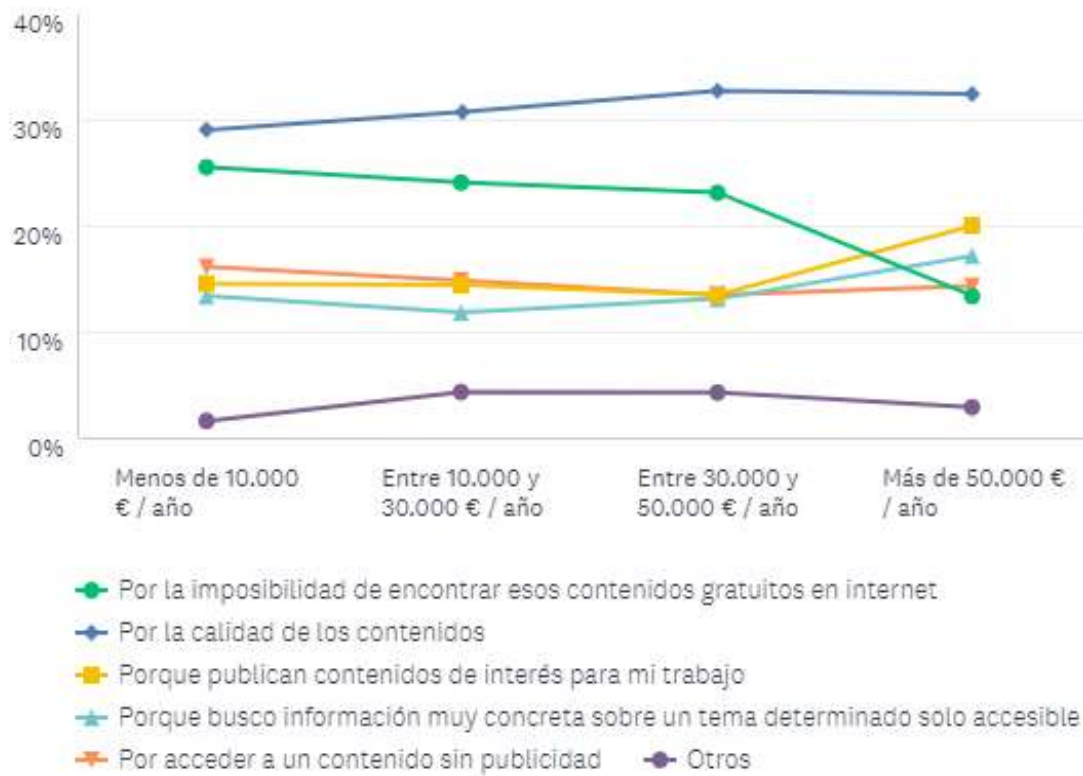
**Grafico 55. Principales variables determinantes del pago en función ingresos anuales**



Fuente: Elaboración propia

Es en este punto cuando aparecen claramente las variables de calidad, exclusividad, diferenciación y utilidad, coincidiendo con las claves que se sintetizaban fruto de las entrevistas en profundidad realizadas en el capítulo anterior, mientras otras variables como el precio, la inmediatez en el acceso o la opción de participar en foros y chats de comentarios apenas son valoradas por los usuarios.

**Grafico 56. Motivaciones principales del pago en función de ingresos**



Fuente: Elaboración propia

**Grafico 57. Motivaciones secundarias en la disposición al pago en función de los ingresos anuales**



Fuente: Elaboración propia

Si nos referimos a los motivos por los que los usuarios rechazan el pago, la creencia de que los contenidos deben ser gratuitos en Internet, la falta de interés o la posibilidad de encontrarlos gratis, como muestra el Gráfico 58, son las causas más destacadas. La complicación o la falta de fiabilidad en el pago por Internet son, sin embargo, desechadas por gran parte de los encuestados.

**Gráfico 58. Argumentos de rechazo al pago por contenidos en función de los ingresos anuales**



Fuente: Elaboración propia

En el caso de que la web preferida para informarse decidiera implantar un modelo de pago y cerrar el acceso gratuito, se observa una mayor flexibilidad hacia el pago en las rentas más altas, dispuestas a valorar el pago por contenidos informativos si el precio les parece adecuado, en un 41,07% de los encuestados, casi diez puntos por encima de las rentas medias. La importancia que le otorgan al interés por los contenidos o el apoyo a un proyecto concreto es, como podemos comprobar, en el Gráfico 59, prácticamente irrelevante.

**Grafico 59. Variación en el interés por pago ante un muro en el medio de información favorito en función de los ingresos anuales**



Fuente: Elaboración propia

Como hemos visto, la calidad de los contenidos es también la principal motivación en el pago por información en Internet, seguida de la imposibilidad de encontrar gratis esos contenidos y, solo en tercer lugar, evitar la publicidad. Entre los resultados más significativos, el índice de encuestados que consideran que los contenidos en Internet deben ser gratis es casi el doble entre los mayores de 65 años, el 56%, entre los menores de 24 años, el 28,8% que parecen más familiarizados con el concepto de pago. Sin embargo, son los jóvenes y estudiantes los más dispuestos a buscar páginas alternativas y los que destacan que les parece suficiente la información que reciben de redes sociales, que prefieren la publicidad a pagar por contenidos y que, además, el sistema de pago les parece poco fiable. Resulta también significativo que las rentas más altas prioricen el interés por los contenidos desde un punto de vista laboral o profesional, la exclusividad del contenido y la imposibilidad de acceder sin pagar. También es en las rentas más altas, donde la creencia de que en Internet los contenidos deben ser gratis obtiene la cifra más baja y dónde se observa más disposición al pago, en caso de cierre del muro de la web informativa de referencia.

#### 4.4.2. Fórmulas de pago

¿Cómo pagan por contenidos informativos aquellos usuarios que lo hacen habitualmente u ocasionalmente? En nuestra investigación, hemos planteado dos preguntas complementarias, la modalidad de pago real de consumidores que ya han realizado la acción y el modo en que estarían dispuestos a pagar aquellos que todavía no lo han hecho. Entre los primeros, el porcentaje más alto lo hace a través de una suscripción directa a un medio digital, mientras el 23% aprovecha las ofertas de acceso que ofrecen a sus versiones digitales los medios convencionales. Apenas un 16% ha pagado por contenidos concretos y menos del 10% lo ha hecho por podcast o archivos sonoros.

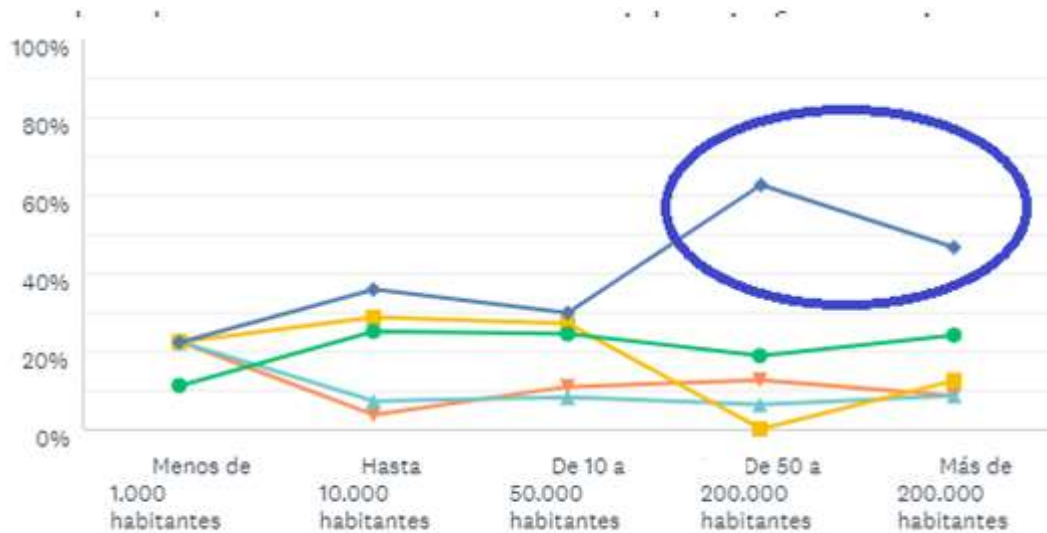
**Gráfico 60. Forma de pago real en consumidores que pagan por información**



Fuente: Elaboración propia

La edad y la ocupación no parecen ser relevantes a la hora de elegir una fórmula de pago, pero si el hábitat, en cuanto que, como podemos observar en el Gráfico 61, se observa un crecimiento destacado en la opción de suscripción a un medio digital en las ciudades medianas y grandes. Por edades, como podemos comprobar en el Gráfico 62, la suscripción directa a un medio digital es la opción preferida seguida por las suscripciones vinculadas al papel, igual que ocurre cuando analizamos los ingresos anuales. No obstante, en la franja de edad entre 35 y 45 y de más de 65 años, la opción de pagar por noticias concretas se adelanta.

**Gráfico 61. Modalidad de pago real según hábitat**

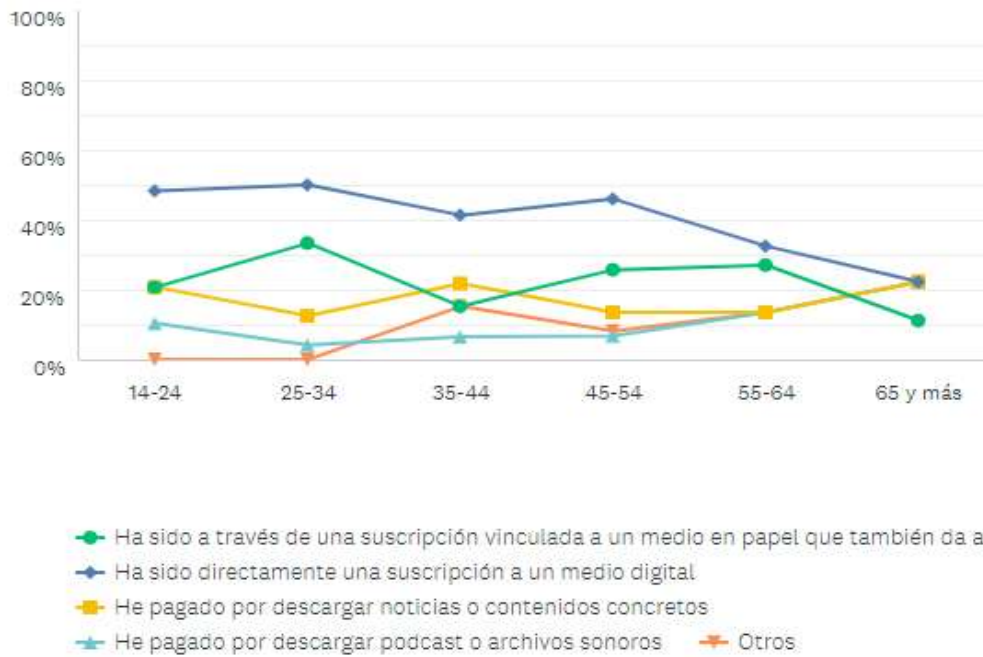


Fuente: Elaboración propia

En una segunda pregunta, planteamos la modalidad de pago elegida en una supuesta y futura acción de pago. No existen grandes diferencias en función de la edad, excepto en el caso de los mayores de 65 años, entre los que se aprecia una disminución del interés por plataformas globales frente a un incremento en la opción de suscripciones concretas a un medio digital determinado. Posiblemente, la cautela frente a las opciones tecnológicamente más complicadas determine esta variación en una cuestión que, como se aprecia en el Gráfico 62, apenas ofrece cambios en función de la edad. La opción de la colaboración es, en líneas generales, la que menos simpatías despierta.

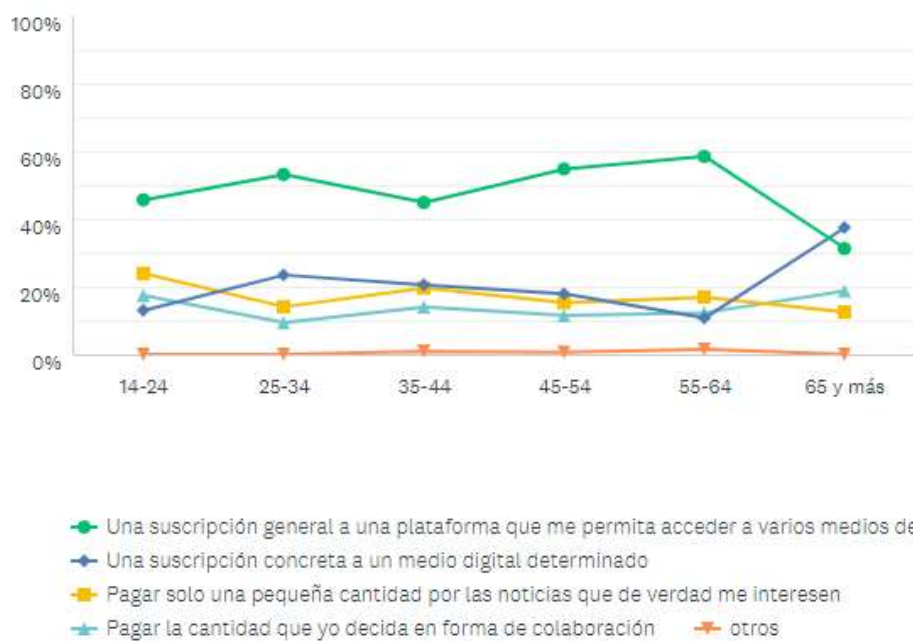


**Gráfico 62. Modalidad de pago por franja de edad**



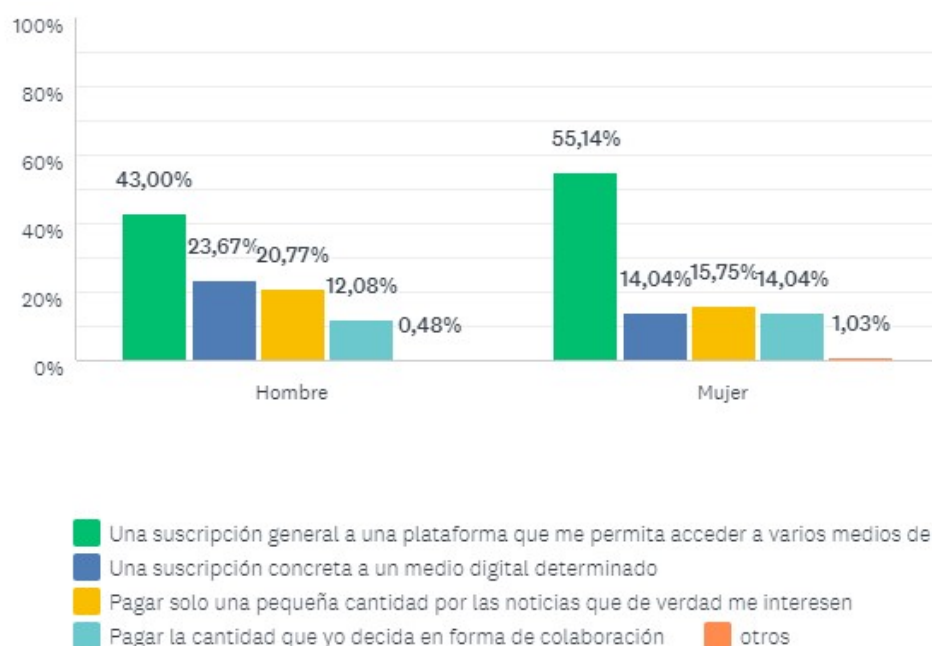
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 63 Modalidad de pago preferida en caso de compra por edades**



Fuente: Realización propia

**Gráfico 64 Modalidad de pago preferida en caso de compra por sexo**



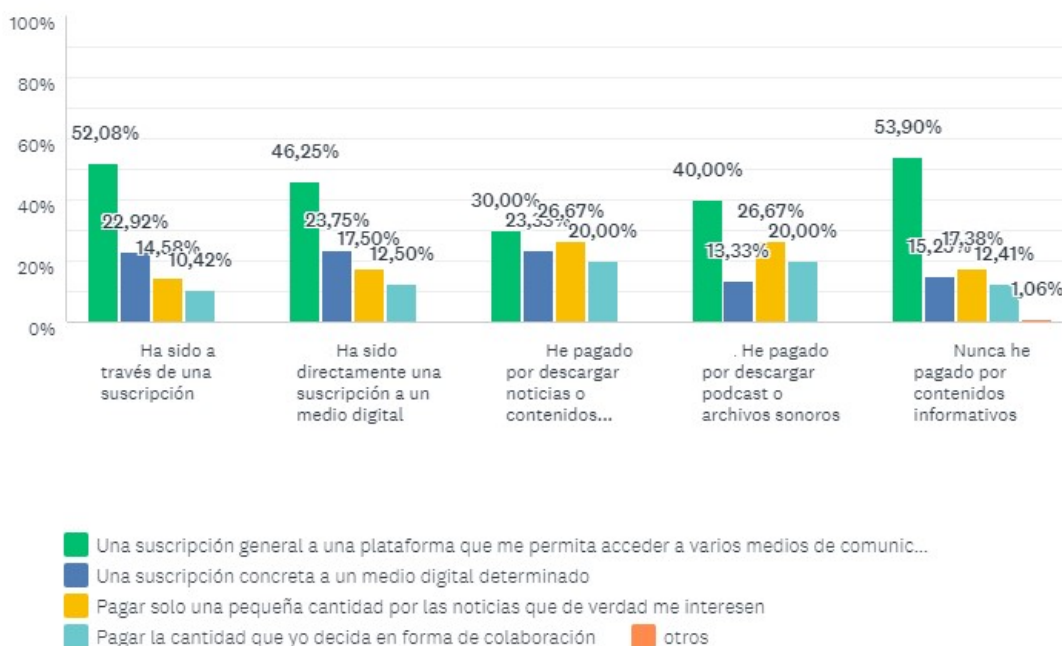
Fuente: Elaboración propia.

Por ocupación, la suscripción a una plataforma que permita acceder a varios medios de comunicación es la opción más atractiva para todos, aunque con matices que van del 56,31% de los funcionarios que la eligen como opción principal, al 33% de los jubilados. Tras el modelo de plataforma elegida mayoritariamente por todos, los estudiantes optan como segunda elección por pagar solo una pequeña cantidad por las noticias que de verdad les interesen, frente a los sectores que prefieren una suscripción digital a un medio determinado. El pago de la cantidad que uno mismo determine en forma de colaboración es una fórmula que seduce principalmente a los jubilados, hasta el 25% de los encuestados en esa situación vital, frente a apenas el 1% de funcionarios y empleados por cuenta ajena.

Finalmente, hemos analizado la fórmula preferida por aquellos que ya tienen experiencia de pago y, como puede verse en el Gráfico 65, la opción plataforma de contenidos es la preferida por aquellos que tienen una suscripción a un medio en papel que incluyen el acceso digital, por lo que están suscritos a un medio digital. En ambos casos, la segunda opción elegida es la suscripción concreta a un medio determinado. Sin embargo, entre los que han pagado por descargar noticias, podcast o archivos sonoros concretos, destaca la opción de pago de una pequeña cantidad

solo y exclusivamente por los contenidos que sean de interés, por encima de la suscripción concreta.

**Gráfico 65. Modalidad de pago preferida según experiencia previa**



Fuente: Elaboración propia.

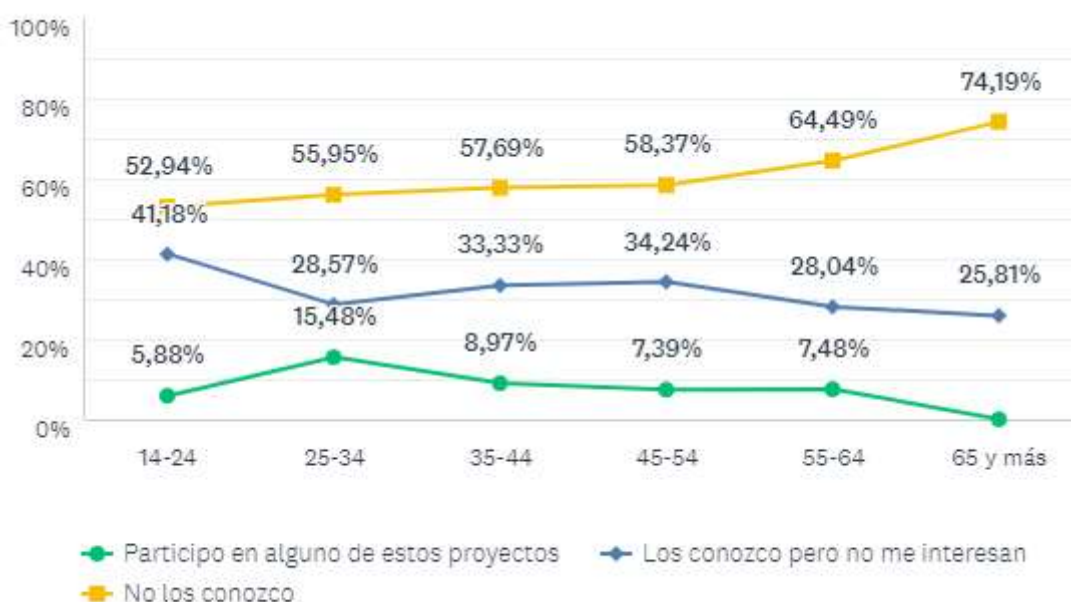
Los que nunca han pagado se muestran, sobre todo, interesados con el porcentaje más alto, por la opción de suscripción a plataforma, seguida de micropagos y, en tercer lugar, la suscripción a un medio determinado.

#### 4.5. El factor identitario: la fórmula del mecenazgo y la participación

En el capítulo 3 revisábamos las fórmulas de mecenazgo y micromecenazgo y definíamos el concepto de membresía como una relación que va más allá de la suscripción y lleva implícita una participación más directa y personal, un sentimiento de pertenencia que no se basa solo en la compra de servicios. Entre los ejemplos, el de eldiario.es, pionero en este formato que, a pesar de sus buenos resultados en este ámbito, recauda por publicidad más del doble que por las cuotas de los socios.

Resulta destacable el alto grado de desconocimiento que existe sobre la fórmula del mecenazgo que supera el 58% de los encuestados, así como la falta de interés de aquellos que la conocen que llega al 33%. Respecto al porcentaje restante, que ha participado en alguno de estos proyectos, ninguno de encuentra en la franja de edad de mayores de 65 años, que es donde se concentra el mayor índice de desconocimiento, mientras el desinterés destaca precisamente entre aquellos que más información tienen sobre la fórmula, los menores de 24 años.

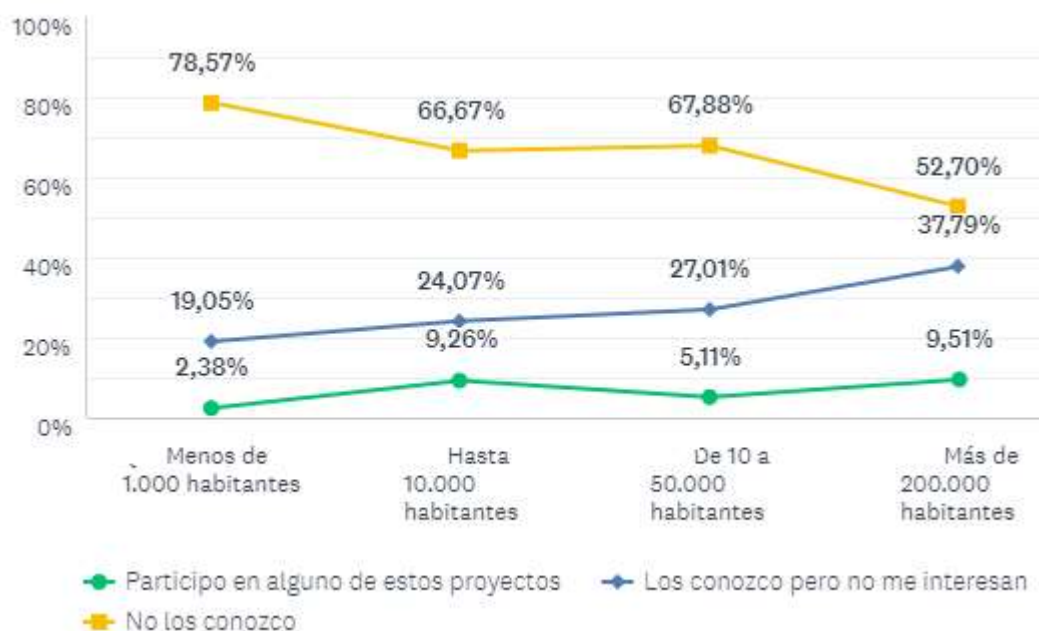
**Gráfico 66. Conocimiento e interés por la fórmula del mecenazgo según edad**



Fuente: Elaboración propia

El desconocimiento de estos proyectos es más alto entre las mujeres, de las que el 64,4% asegura no conocerlos, frente al 49,6% de los hombres. El 11,8% afirma participar en alguna de estas iniciativas frente al 5,4% de las mujeres. Además, el nivel de desconocimiento del formato es mucho mayor en el medio rural que en el urbano, con una curva representativa muy marcada como muestra el Gráfico 67.

**Gráfico 67. Conocimiento de la figura del mecenazgo por hábitat**

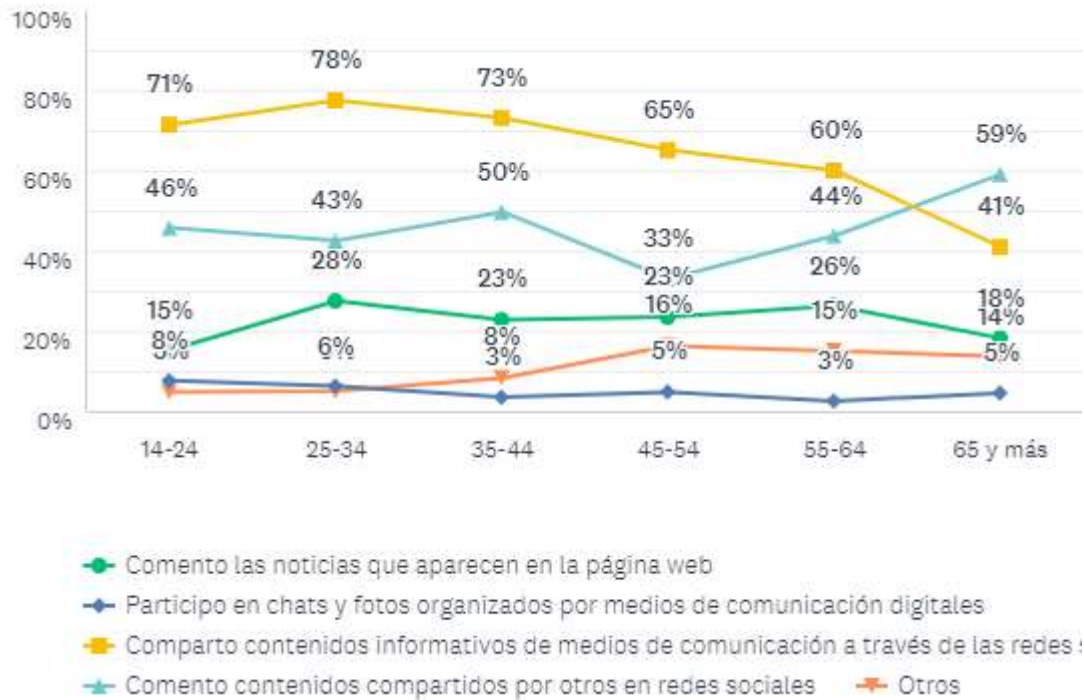


Fuente: Elaboración propia

Por ocupación, son los jubilados y desempleados los que muestran mayor grado de desconocimiento (cercano al 70%) y seguido muy de cerca por los funcionarios, frente al 40% de los estudiantes que dice conocer la fórmula, pero sin interés y el 15,46% de los autónomos, la cifra más alta entre los que participan en alguno de ellos. Respecto a la motivación, con cifras muy similares destacan el apoyo a un proyecto periodístico, sobre todo en el caso de los autónomos, frente a la opción invertir en un proyecto empresarial que es la menos elegida.

Por otra parte, veíamos en epígrafes anteriores de esta investigación, el escaso interés que los usuarios parecían demostrar por las opciones que permiten la participación activa, bien compartiendo, bien comentando. Los jóvenes, sobre todo, comparten contenidos informativos de medios de comunicación a través de las redes sociales, una acción que va decayendo conforme se incrementa la edad. Los más mayores, sin embargo, prefieren comentar los contenidos que otros han compartido en las redes sociales. La participación en foros y eventos es mínima en todas las franjas de edad.

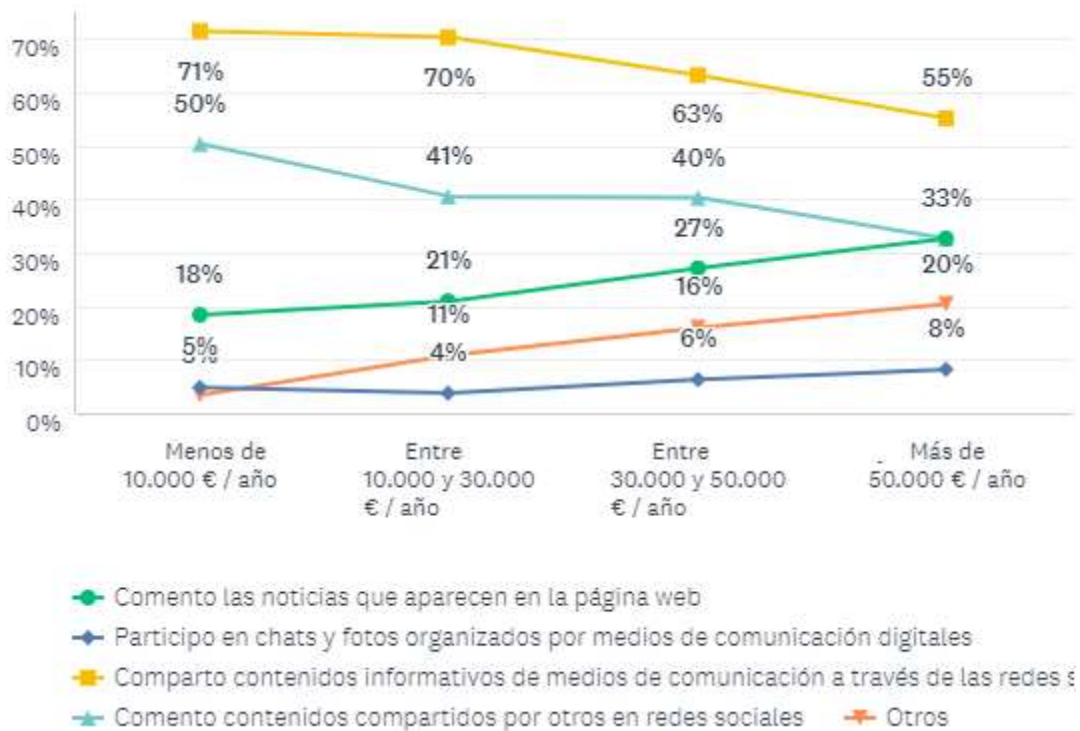
**Gráfico 68. Formas de interacción con contenidos informativos por edad**



Fuente: Elaboración propia

Por sexos, las mujeres comparten más contenidos a través de redes sociales (un 71,1%, frente al 63,7% de los hombres), y los hombres, comentan en las propias páginas y en las redes sociales y participan en foros algo más que las mujeres, aunque la diferencia apenas alcanza tres puntos porcentuales. Lo mismo ocurre si aplicamos la diferenciación por hábitat, nivel de estudios o ingresos, que las redes sociales se destacan como primera y segunda opción a través de la distribución directa o los comentarios a lo que otros comparten y, en tercer lugar, los comentarios a las noticias que aparecen en la web.

**Gráfico 69 Formas de interacción con contenidos informativos por nivel de ingresos**



Fuente: Elaboración propia





## **5. Discusión de los resultados**

---



A lo largo de los capítulos anteriores hemos podido detallar el profundo proceso de cambio al que se enfrenta el mundo de la comunicación. Es una crisis que no distingue entre países ni medios y que está configurando un nuevo panorama con importantes implicaciones para las empresas, la profesión y, por supuesto, los ciudadanos, que requieren una información independiente, veraz y de fuentes diversas para poder formar su propia opinión sobre la realidad y actuar en consecuencia.

En este escenario, planteábamos tres objetivos de investigación. En primer lugar, describir con datos actualizados de fuentes directas e indirectas la situación de crisis que atraviesa el mercado de la comunicación y los distintos modelos de negocio e iniciativas innovadoras que se ensayan en los medios digitales de hoy, con el fin de presentar una imagen lo más completa posible de la complejidad de la situación. En un segundo nivel, nuestro objetivo era determinar mediante la triangulación (Flick, 2009) de los resultados obtenidos en una serie de entrevistas semiestructuradas con profesionales de la comunicación de distintos ámbitos y una encuesta representativa a consumidores de información en Internet, las variables que serían determinantes en la disposición al pago por contenidos informativos digitales. Finalmente, en tercer lugar, el objetivo era dibujar una posible proyección sobre las iniciativas empresariales y modelos de negocio que hagan viable el modelo de la información de pago en Internet en un futuro inmediato.

La revisión de la literatura existente, así como los informes a destacados profesionales del sector, nos ha permitido describir una imagen del escenario actual, a partir del cual, y mediante una metodología cualitativa y cuantitativa, buscamos respuesta a las tres preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo:

1. ¿Cuál es el principal valor añadido percibido por los consumidores de contenidos informativos en Internet en medios con una estrategia de pago por contenido?
2. ¿Existe un modelo de negocio sostenible en el mercado de la comunicación digital?
3. ¿Cómo pueden los medios digitales generar ingresos en un futuro próximo?

## **5.1. Respuestas a las preguntas de investigación**

El análisis realizado a lo largo del Capítulo 3, en el que hemos detallado a través de información contrastada la recopilación de los principales estudios nacionales e internacionales y de los propios medios, nos ha permitido esbozar seis ámbitos en los que el desarrollo de Internet, en un contexto de crisis económica global como la que hemos atravesado desde 2007, está transformando o ha cambiado ya el escenario de la comunicación.

Los seis ámbitos son: la propia estructura empresarial, la gestión de los recursos humanos y de los perfiles profesionales y la producción, distribución y consumo de contenidos. Estos aspectos también han sido analizados en las entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales del sector en la parte cualitativa de nuestro trabajo. Así pues, ponemos en común los resultados de ambas investigaciones y los resumimos brevemente a continuación.

### **5.1.1. Estructuras empresariales**

La arquitectura empresarial del mercado de la comunicación está observando en la actualidad una doble tendencia hacia extremos divergentes. Por un lado, la concentración empresarial y, por el otro, microempresas que nacen y sobreviven aprovechando las ventajas de la producción y el comercio virtual. En el primer gran grupo, destacan las grandes compañías que a través de fusiones y adquisiciones en una estrategia de concentración, buscan formar grupos multimedia muy fuertes y capaces de afrontar todo el proceso de producción y distribución, desde la creación de los contenidos hasta el dispositivo y la conexión necesaria para consumirlos, pasando por el terminal último modelo. Además de las compañías que nacieron como medios de comunicación, irrumpen en el escenario y cobran cada vez mayor protagonismo las tecnológicas que han visto en la información y los contenidos un nuevo nicho de negocio y que suponen una amenaza cada vez más real para los medios tradicionales. No es la única amenaza palpable, la concentración limita sensiblemente la pluralidad informativa propia de un país democrático.

En el otro extremo, aprovechando las ventajas que ofrece Internet al abaratar al máximo los procesos de producción y distribución, proliferan microempresas periodísticas, en ocasiones con un solo trabajador, que encuentran en la reducción de costes que implica Internet, el escenario propicio para desarrollar proyectos de autoempleo.

El modelo de negocio de las primeras está basado en los grandes volúmenes de consumo, sustentado tanto en la publicidad como en las suscripciones para acceder a contenidos de ficción exclusivos y que solo compañías con un gran respaldo económico pueden permitirse. Este poder económico procede, o bien de la televisión, un mercado que todavía mantiene cuotas importantes del mercado publicitario, o bien de la venta de servicios, en los que los contenidos no son más que un complemento para ofrecer mejores conexiones o nuevos terminales.

En el otro extremo, las microempresas, que han reducido al máximo los costes de producción apuestan por mercados muy locales, nichos de intereses en pequeñas comunidades tanto geográficas como de usuarios.

### **5.1.2. Gestión de Recursos Humanos**

En España, se han perdido desde 2008, en el ámbito de la comunicación, un total de 12.200 empleos según la APM (2016). Los que mantienen el puesto de trabajo han sufrido reducciones salariales de un 17% de media y han aparecido en el mercado laboral freelance, colaboradores, becarios y autónomos que sustituyen por retribuciones mínimas cuando no de forma gratuita, lo que antes eran puestos fijos y bien remunerados.

La calidad que los usuarios demandan y los expertos consideran clave en la creación de un valor añadido en la información digital, es difícilmente compatible con redacciones mínimas, formadas por profesionales muy jóvenes y habitualmente mal pagados. El periodismo de calidad, libre e independiente no solo afronta la amenaza de los grupos de presión políticos, económicos o ideológicos sino, además, la propia de un modelo de negocio basado en la cantidad de impactos publicitarios que exige más usuarios, más visitas, más reacciones en redes sociales. Es el triunfo de lo fugaz, lo impactante, aquello que no deja huella ni tiene detrás un trabajo editorial que permita a los ciudadanos avanzar en el conocimiento de la realidad y su desarrollo como individuos bien informados.

### **5.1.3. Perfiles profesionales**

El desarrollo de los medios en Internet exige nuevos perfiles profesionales, específicamente tecnológicos. Son perfiles que rompen las barreras entre el generador de contenidos entendido desde un punto de vista creativo o intelectual con el desarrollador tecnológico y que plantea dudas sobre dónde quedan los valores

fundamentales del profesional del periodismo. Ortiz-Sobrino (2013) define la figura del ciberperiodista, aquel informador que aparece como profesional multimedia que produce sus contenidos para varios soportes a la vez. La cuestión no es que aparezcan nuevas necesidades, sino que las empresas las cubren a costa de la figura del periodista como editor de contenidos, el profesional que determina qué información es noticiosa, la documenta, prepara y publica. Ese profesional se ve ahora abocado a complementar ese trabajo con nuevas exigencias que van desde la edición de un vídeo al manejo de redes sociales, todo ello sin reducir la carga de trabajo, lo que necesariamente implica una redistribución del tiempo y la atención prestada a cada una de las funciones demandadas por la organización.

#### **5.1.4. Producción de contenidos**

Internet ha roto las barreras temporales y geográficas de los medios, ofreciendo información de actualidad 24 horas al día en y sobre cualquier lugar del mundo. Además, ha abierto nuevas posibilidades tecnológicas y con un coste muy bajo, lo que ha permitido acciones hasta hace poco impensables como la improvisación de emisiones en directo a través de televisión, páginas web o redes sociales de sucesos de gran impacto como pueden ser atentados terroristas en distintos lugares del mundo, o coberturas muy extensas de temas de máxima actualidad, como seguimiento del Proceso Independentista en Cataluña. Esto implica necesariamente una reorganización del trabajo, con redacciones que nunca cierran y que atienden la demanda continua.

Por otra parte, la pérdida sostenida de audiencia, sobre todo entre los más jóvenes, usuarios del futuro, preocupa y mucho a los medios de comunicación, que ensayan nuevas propuestas y formatos en Internet con el fin de atraer a este sector del público prioritario en las cuentas del presente pero sobre todo de un futuro próximo.

En tercer lugar, la transición del modelo de ingresos publicitarios de los medios convencionales, donde, sobre todo en prensa escrita y revistas no deja de caer, Internet no ha dado en ningún caso los resultados esperados. La publicidad en la Red se vende muy barata y aun así, más del 95% del incremento anual de publicidad en soportes móviles se la quedan Facebook y Google, mientras paralelamente, el uso de bloqueadores de publicidad no deja de crecer, principalmente entre los más jóvenes.

Mientras, las empresas exploran las posibilidades de la publicidad programática basada en los datos que consciente e inconscientemente facilitan los propios usuarios y esos mismos datos están marcando las decisiones editoriales sobre los contenidos.

Finalmente, algunas empresas han comenzado ya a ensayar con robots que mediante algoritmos son capaces de redactar noticias y distribuirlas a una audiencia global.

### **5.1.5. Distribución de contenidos**

En un escenario de cambio, en el que los operadores de telecomunicaciones se lanzan a producir y distribuir contenidos y las redes sociales ejercen para muchos la función que antes tenían los medios tradicionales, la prensa escrita vive desde hace una década una caída sostenida de sus ventas, la televisión ve con pavor cómo las nuevas generaciones han abandonado ya el consumo tradicional por los servicios a la carta y la radio intenta definir su presente y su futuro en Internet.

El año 2016 se cerraba con la certificación del cambio de tendencia en el consumo y el modelo de negocio en televisión, donde los ingresos por suscripciones superaban por primera vez, a nivel mundial<sup>45</sup>, la facturación por publicidad. Sin embargo, el gran cambio ha llegado de la mano de las redes sociales, la segunda opción elegida por los usuarios encuestados en este trabajo para informarse en Internet, con un 57,95% y solo por detrás de los medios digitales. En tercer lugar, aparecen las páginas web de los medios de comunicación tradicionales y, en cuarto, las plataformas de distribución, la opción mayoritaria cuando analizamos las respuestas libres.

Los datos de nuestra encuesta muestran que las redes sociales son la opción preferida para informarse por estudiantes y desempleados, y que las variables educación y nivel de ingresos son determinantes en cuando, al irse incrementando se van sustituyendo las redes sociales por otras fuentes informativas, sobre todo, los propios medios digitales.

---

<sup>45</sup> Si bien es cierto que la irrupción de las plataformas de contenidos bajo suscripción parece imparable, es importante recordar aquí la importancia del mercado anglosajón, acostumbrado históricamente al pago por televisión en distintos formatos y donde funcionan algunos muros de pago, en el cómputo final.

En cualquier caso, las redes sociales son un escaparate que los medios de comunicación se apresuraron a aprovechar sin determinar previamente las reglas del juego y confiando en un modelo en el que la cesión de gratuita de los contenidos les reportaba visitas a su página principal para alimentar un modelo basado en la publicidad masiva. Los cambios introducidos ahora por gigantes como Facebook que pretende forzar el pago por parte de los medios para garantizar la aparición de sus contenidos, va a obligar a repensar, necesariamente, la estrategia de negocio basada en la publicidad y, por tanto, el número de visitas a la web.

#### **5.1.6. Hábitos de consumo de la información**

En nuestro análisis, hemos visto a través de datos de los principales informes nacionales e internacionales (ONTSI, Reuters, Deloitte, EGM) cómo los usuarios se conectan a Internet principalmente para utilizar redes sociales y buscar información de actualidad o especializada. Crece también el consumo de televisión a la carta y vídeo bajo demanda y el crecimiento del consumo de radio en formato podcast, si bien no es tan espectacular, parece una tendencia sostenida.

La accesibilidad global que ofrece Internet, sin límites temporales ni espaciales y con una sobreoferta de contenidos está modificando la forma de consumir la información. De la lectura diaria del periódico, la visión de un informativo en televisión o la escucha de los boletines en radio, se ha pasado a un consumo inmediato, frecuente e interactivo de la información.

Los usuarios demandan más y más y prestan cada vez menos tiempo y atención a lo que ven, escuchan o leen. Al mismo tiempo, el propio consumo de contenidos a través de soportes digitales convierte al usuario en generador de datos, un valor que ha sido aprovechado por las empresas para planificar propuestas “a la carta” y cada vez más personalizadas.

Nuestra encuesta nos permite dibujar un perfil de usuario de Internet que ratifica que el consumo de información es uno de los principales usos e intereses, con el 84,91% de los encuestados que se define como consumidor habitual. Los más jóvenes demandan más información, no existen grandes diferencias entre hombres y mujeres ni entre los distintos niveles de ingresos y la extensión casi universal de la red hace que tampoco se observen grandes diferencias entre los ámbitos rural y urbano. Sí aparecen como variables determinantes la ocupación (vinculada a la edad, en cuanto los estudiantes son los que más información consumen en Internet y los jubilados los que menos) y el nivel de estudios, con mayores consumos entre los que



cuentan con estudios superiores y una correspondencia entre bajo nivel de estudios y bajo consumo informativo en Internet.

La movilidad es la clave en cuanto que el smarphone es la forma de acceso mayoritaria, utilizada por casi un 89% de los encuestados y el ordenador portátil supera claramente al de sobremesa, cuyo uso crece en franjas de mediana edad. Y una curiosidad, el ordenador de sobremesa es un dispositivo usado, sobre todo, por los funcionarios para buscar información de actualidad. El nivel de renta determina el uso de dispositivos como la tablet o el ordenador de sobremesa, pero no es relevante en el caso del móvil o el ordenador portátil.

¿Y qué demandan los usuarios? Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, buscan sobre todo noticias y actualidad, seguido de cultura, ocio, política nacional e información local y de proximidad. El deporte interesa más a los hombres y a los usuarios con menor nivel educativo que a las mujeres, que priorizan la actualidad. La política y la economía a los mayores de 45 años, sobre todo a los que declaran ingresos más altos y la información de proximidad es más demandada por los usuarios que viven en localidades pequeñas. En la opción de respuestas abiertas, destacan los temas relacionados con la salud, el bienestar y la calidad de vida, seguido de los temas científicos y educativos.

La revisión de la literatura existente, así como los informes profesionales más relevantes del sector nos ha permitido, pues, describir una imagen del escenario actual, a partir del cual, y mediante una metodología cualitativa y cuantitativa buscamos respuesta a las tres preguntas de investigación planteadas al inicio de la investigación:

**¿Cuál es el principal valor añadido percibido por los consumidores de contenidos informativos en Internet en medios con una estrategia de pago por contenido?**

La calidad es sin duda el principal valor que tanto los profesionales como los usuarios destacan por encima de todos los demás, sin diferencias por edad, sexo, nivel educativo o de ingresos, no solo para elegir contenidos informativos de una fuente concreta en la oferta global de Internet, sino además, a la hora de determinar el pago por esos contenidos. En el caso de los usuarios, un 66,9% de los encuestados valora la calidad de la información, muy por encima de la segunda opción, que la plataforma elegida sea rápida y

práctica. El 48%, además, destaca la calidad como la primera variable que observaría en una situación de pago por contenidos, seguido a distancia, (un 35,9%) por la imposibilidad de encontrar esos contenidos de forma gratuita en Internet.

La calidad, según la información extraída de las entrevistas en profundidad a los profesionales, se asocia como hemos visto en el modelo propuesto, a valores como la exclusividad, diferenciación, especialización o accesibilidad.

La diferenciación de los demás se valora por parte de los usuarios a través de contenidos exclusivos, tanto reportajes de investigación (47,34%), informes y documentos explicativos (46,68%) o enlaces a otras páginas relacionadas con la información (37,10%). En un mundo en el que las exclusivas tal y como las conocíamos, no duran más allá de unos minutos y se vuelven virales a través de las redes sociales, los expertos coinciden al otorgar la cualidad de elemento diferenciador al propio tratamiento de la información y la apuesta por temas propios. No obstante, Rodríguez-Gómez et al.(2015) ya habían constatado que el interés por estos contenidos no implica la disposición a pagar por ellos. En cualquier caso, no se trata tanto de grandes exclusivas informativas que, aunque no resultan rentables por su caducidad casi inmediata, en último término refuerzan la credibilidad del medio y por tanto la marca, como de ofrecer la información de forma diferenciada, cuidada, con extras y mayores apoyos visuales de todo tipo.

Los expertos apuestan por un contenido diferenciado, original, novedoso, con un tratamiento distinto, con el marchamo de calidad de comentaristas competentes y que serán referentes sociales o culturales y cada vez más dirigido a un segmento de usuario concreto. La diferenciación también se aprovecha de las posibilidades tecnológicas y apuesta por nichos hasta hace poco desdeñados por los grandes medios, como la hiperproximidad de los medios locales. Los expertos consultados coinciden en que no hay un consumidor general hacia el que lanzar un mensaje masivo como hasta ahora. En la era de Internet, aparecen distintos tipos de consumidores que buscan productos diferentes.

La especialización entendida como la oferta dirigida a un nicho del mercado corre paralela a la exclusividad que otorga la pertenencia a un grupo diferenciado, con el que el usuario se identifica y con el que comparte sus valores, no necesariamente políticos o ideológicos, sino incluso de estilo de

vida, intereses culturales o incluso aficiones. En este sentido, el uso de Big Data, datos de consumo personales que las empresas de comunicación consiguen de nuestra navegación permitirá ajustar cada vez más los contenidos a la demanda concreta, creando experiencias a la carta a la medida de cada consumidor. Conocer al lector, al espectador y adaptarse a sus necesidades, es clave, según los entrevistados para asegurar un modelo de éxito.

Respecto a la accesibilidad, entendida en forma de acceso sencillo, rápido, en multiplataforma y que se adapte a la rápida evolución de los propios dispositivos, es un concepto por el que los profesionales apuestan sin duda, más si cabe tras el éxito evidente de formatos como el servicio de vídeo a la carta (Netflix, HBO, Movistar+), pero que sin embargo apenas suscita interés en los usuarios, posiblemente por la progresiva adaptación a las continuas y constantes mejoras en dispositivos, algo que dan por hecho y dejan de valorar.

En este sentido, según nuestra encuesta, las suscripciones plataformas de contenidos de ocio bajo demanda (Netflix, HBO) que arrojan un porcentaje superior al 60% entre los menores de 24 años, descienden sostenidamente conforme se incrementa la edad, para llegar al 5,9% entre los mayores de 65. Se trata de productos de ocio exclusivos, a un precio atractivo, con una oferta amplia y accesible a través de una sola plataforma, lo que los hace especialmente atractivos para el mercado más joven, un mercado potencial, todavía amplio. Las suscripciones vinculadas a un operadora de telefonía móvil, sin embargo, resultan más atractivas para las franjas de edad más altas y desciende de forma paralela ente los más jóvenes.

Los jóvenes, por el mercado potencial de futuro que suponen, son uno de los quebraderos de cabeza para los entrevistados y como hemos podido ver a lo largo de nuestra encuesta, los menores de 24 años marcan diferencias importantes con el resto de la muestra a la hora de consumir información, establecer prioridades o puntos de interés y mostrar disposición al pago. Los datos de la encuesta confirman lo que apuntan los profesionales, que los jóvenes consumen de forma distinta, buscan sensaciones más que contenidos, aceptan una forma de publicidad personal, con una narrativa adaptada y que se descargan cuando quieren. Si los medios son capaces de procesar la información con la que ya cuentan y de crear contenidos adaptados a sus demandas, las posibilidades de establecer un pago por

contenidos como ya ha ocurrido en el mundo de la música, los videojuegos o la ficción se pueden convertir en realidad.

### **¿Existe un modelo de negocio sostenible en el mercado de la comunicación digital?**

Algunos ejemplos, por supuesto The New York Times, pero también experiencias en España (elconfidencial.com, eldiario.es) permiten augurar que sí, que es posible que una empresa de comunicación dedicada a la producción de contenidos informativos diferenciados y de interés general consiga cerrar sus cuentas de resultados en números positivos. La clave, señalan los profesionales, está en plantillas muy ajustadas y con profesionales polivalentes y multifunción, colaboraciones puntuales con freelance, modelos de negocio mixtos y que aprovechan las posibilidades de Internet para probar, innovar, equivocarse y dar marcha atrás con un coste razonable.

Se plantean, no obstante, varios retos que superar. El primero de ellos, es lógicamente, cómo incentivar el pago por contenidos en un mundo, sobre todo en España, acostumbrado al gratis total. De hecho, nuestra encuesta muestra claramente que de forma mayoritaria los encuestados consideran que los contenidos en Internet deben ser gratis y esta creencia es más firme entre los mayores de 65 años, con hasta el 56% de los encuestados que entre los menores de 24 años, más a acostumbrados a pagar por otro tipo de contenidos como música, videojuegos o cine, que solo indican esta opción en un 28,8%.

Los profesionales entrevistados no se ponen de acuerdo respecto a la viabilidad de un pago por contenidos informativos. Los más pesimistas alegan la práctica imposibilidad de encontrar noticias que nadie más tenga y, en caso de conseguirlas, el mantener esa exclusiva en el mundo de las redes y los contenidos compartidos en un mercado sobresaturado.

La perspectiva parece más optimista cuando hablamos de contenido bien tratado, especializado, de nicho, adaptado a las necesidades concretas de cada usuario y apoyado en el valor de una marca que le otorga credibilidad. Hablamos de nichos temáticos, geográficos, sociales, ideológicos o simplemente de estilos de vida

Respecto al modelo de negocio, hemos visto ejemplos de medios, sobre todo en el mercado anglosajón en el que los muros de pago funcionan,

si bien es cierto que a costa de un volumen masivo de suscriptores atraídos por ofertas muy asequibles y que el modelo de contenidos de ficción bajo demanda por suscripción es un éxito incuestionable.

En este sentido y a pesar del consumo masivo de información en Internet que arrojaban los resultados de nuestra investigación cuantitativa, solo el 4% de los encuestados afirma pagar habitualmente por contenidos informativos, el 22,4% asegura que lo ha hecho en alguna ocasión y el 73,5%, nunca. Los hombres muestran una mayor experiencia de pago, que crece conforme se incrementa la edad pero desciende de nuevo bruscamente a partir de los 65 años. Han pagado más los que viven en pueblos y ciudades pequeñas, tanto por información como por ocio y los que más ingresos declaran son también los que tienen mayor experiencia de pago.

¿Por qué contenidos y en qué circunstancias estarán dispuestos a pagar los usuarios? Según nuestra encuesta por contenidos de calidad (48%), que no puedan encontrarse gratuitamente y que no impliquen publicidad. Además, destacan aquellos que resultan útiles, sobre todo en un marco laboral.

¿Y cómo pagamos? En nuestra encuesta hemos planteado dos cuestiones, el pago efectivo entre aquellos que ya cuentan con la experiencia y la opción teóricamente más adecuada para los que se muestran dispuestos a pagar. En el primer caso, destaca sin duda la suscripción directa a un medio digital (42,47%), seguida de la suscripción a la edición de papel que incluye el acceso a contenidos digitales (23,29%) y, de forma menos habitual, el pago por un contenido determinado, sea noticias (16,44%) o podcast o archivos sonoros (8,68%).

Respecto a la opción hipotética elegida, la preferida es una suscripción general a una plataforma que permita acceder a varios medios, seguida por la suscripción a un medio concreto, el pago por contenidos de forma individual y, solo en último término, el pago en forma de mecenazgo o colaboración. Los datos refrendan las opiniones del panel de expertos, que por un lado apuestan por una plataforma donde este todo, no solo noticias, sino libros, series, películas, música... y por otro, los micropagos a la carta según consumo.

En segundo lugar y tras el pago, aparece el problema de la publicidad, ya que aunque la inversión publicitaria en Internet sin duda seguirá creciendo, o al menos así lo prevén los analistas, el principal volumen de negocio seguirá yendo a parar a manos de los GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple),

mientras el resto de medios que mantiene políticas de precios muy bajos, se enfrenta además al uso habitual de los bloqueadores de publicidad. De hecho, un 22,6% de los participantes en la encuesta se mostrarían dispuestos a pagar por contenidos informativos a cambio de evitar la publicidad.

La publicidad programática, orientada a los usuarios particulares en función de los datos extraídos de su navegación mediante análisis Big Data puede ser un camino si el usuario entiende esa publicidad como un servicio añadido y no como un agente invasivo.

Por otro lado, los medios que han apostado por un modelo basado en las visitas masivas atraídas por “ganchos” en las redes sociales a costa de perder credibilidad, se enfrentan ahora al problema de los posibles y en ocasiones reales cambios de criterio de los gestores de las redes sociales como Facebook que con un cambio en su algoritmo ha desterrado los contenidos generados por medios de comunicación frente a los usuarios, excepto los de aquellos dispuestos a pagar por aparecer.

La membresía o los micromecenazgos no parecen ser un modelo que por sí mismo pueda garantizar la supervivencia de un medio, al menos en España. Si es cierto que medios como [elespañol.com](http://elespañol.com) han batido records en sus proyectos de lanzamiento, con 3.606.000€ recaudados de 5.593 inversores que figuran como accionistas, pero también lo es que una vez lanzado el medio, es la publicidad y los suscriptores a una oferta de contenidos extra, los que sostienen el proyecto. Algo parecido hemos visto que ocurre en el gran ejemplo de medio digital sostenido por socios, [eldiario.es](http://eldiario.es), que cuenta con más de 20.000 socios pero cuyas cuotas no alcanzan la mitad de los ingresos por publicidad.

Los entrevistados apuntan más al voluntarismo que a la estructura empresarial de estos proyectos y entienden que para que sea viable requiere o bien un posicionamiento ideológico claro del medio que atraiga a simpatizantes con su mensaje, o bien una figura destacada al frente, un “Quijote” del periodismo como Ignacio Escolar o Pedro J. Ramírez en los casos que mencionábamos.

En este sentido, la opción “Construir un proyecto que va más allá de las noticias”, solo ha sido destacado en nuestra encuesta por el 13,7% de los encuestados y la vinculación a la línea editorial del medio, aun es menor y alcanza apenas el 11%, con una diferencia sensible entre los hombres (14,3% del total) y las mujeres (8,7%). Cuando llega la hora de decidir el pago efectivo,

menos del 4% considera la opción de pagar para apoyar el proyecto de un medio concreto.

En este sentido, resulta llamativo el alto grado de desconocimiento sobre la opción del micromecenazgo, que alcanza al 58% de los encuestados y la falta de interés en esta figura de aquellos que la conocen, que llega al 33%. El grado de conocimiento es mayor entre los más jóvenes, casi uno de cada dos, y se desploma a uno de cada cuatro entre los mayores de 65 años. El desconocimiento es mayor entre las mujeres, y en el medio rural.

### **¿Cómo pueden los medios digitales generar ingresos en un futuro próximo?**

Hay algo en lo que todos los expertos profesionales entrevistados coinciden en señalar y es en que el modelo de negocio del futuro próximo será necesariamente un modelo mixto, en el que la publicidad, las suscripciones y donativos y las acciones especiales como los eventos o servicios bajo demanda generen ingresos que permitan el desarrollo del medio. Que la demanda de contenidos va a seguir la senda ascendente en los próximos años es algo que nadie duda, la cuestión es conocer qué contenidos demanda cada sector social o incluso cada usuario y responder a esa demanda, aunque sí es cierto, que se establecen pautas generales.

La calidad del contenido es la principal motivación que alegan los encuestados en una hipotética situación de pago futura, con un 48% del total. A continuación, se apunta la imposibilidad de encontrar el contenido libre y gratuito en otro lugar y la supresión de la publicidad. El hecho de que sea un contenido interesante para el trabajo o se trate de información muy concreta y solo accesible mediante pago, abre la puerta a proyectos y modelos de negocio basados en la hiperespecialización, laboral o de intereses varios, siempre claro está, que el contenido sea lo suficientemente interesante para el usuario. En este sentido, cabe recordar el ejemplo de la prensa económica, interesante para un sector concreto y cuyas suscripciones muchas veces no pagan los propios usuarios sino las empresas.

Los más jóvenes, que han respaldado mayoritariamente las plataformas de distribución de contenidos de ocio, baratas, accesibles, atractivas y con contenidos exclusivos, son sin duda el público objetivo de los medios digitales, más si cabe cuando estos jóvenes, para los que Internet es

su hábitat natural, pasan ya la mayor parte de su tiempo de ocio, estudio y en un futuro próximo laboral, en la red. Al preguntarles por los contenidos y servicios informativos más valorados en Internet, los jóvenes se desmarcan de la apuesta por la exclusividad de los reportajes de investigación y priorizan, con hasta 18 puntos porcentuales de diferencia, los contenidos audiovisuales, galerías de fotos y vídeos.

En la parte empresarial de la fórmula, con un mercado saturado y un consumidor que es a la vez generador y distribuidor de contenidos, los profesionales dan por finalizada la época de las grandes redacciones y plantillas enormes. El modelo es el de plantillas muy ajustadas, de profesionales polivalentes, con colaboraciones puntuales de personal externo a demanda, que produzcan contenidos especializados para nichos en un mercado muy segmentado. La atomización de la oferta y la demanda ya está permitiendo la creación y supervivencia de pequeños medios especializados que cuentan con la flexibilidad necesaria para experimentar sin grandes costes. Las grandes corporaciones, sin embargo, se están viendo, en cierto sentido, lastradas por el efecto de la televisión, el único medio que aún conserva sus ingresos íntegros por publicidad, si bien es cierto que las cosas también comienzan a cambiar en este medio.

Finalmente, los cambios sociales y empresariales deberían traer cambios legislativos que establezcan una regulación legal del mercado de contenidos informativos y de ocio en Internet, un asunto sobre el todavía falta un importante desarrollo.



## 6. Conclusiones

---



La presente tesis doctoral se ha planteado con el objetivo de analizar el modelo de negocio de la información en Internet y la evolución del sector periodístico en un mercado convergente. Entendemos que el tema propuesto no solo es interesante desde el punto de vista académico, puesto que describe una situación excepcionalmente relevante como es la transición digital definitiva de los medios de comunicación y el modelo de negocio que hará posible su pervivencia, sino que además, es un campo de estudio con un impacto transferible para los periodistas, las empresas informativas y los propios ciudadanos. Y es que, como hemos apuntado a lo largo de esta tesis, del momento que describimos y analizamos y sus circunstancias, están derivando asuntos como la contaminación informativa, la depreciación del valor de la información o el auge de las noticias falsas.

## **6.1. Análisis crítico de los resultados y validación de las hipótesis**

El trabajo, detallado en los capítulos anteriores, nos ha permitido acercarnos a la realidad de un sector en profundo proceso de cambio, espoleado por el desarrollo tecnológico y la rápida penetración de las innovaciones en materia de comunicación en la sociedad actual e inmerso en la profunda crisis de quien busca, desesperadamente, un modelo de negocio que le permita subsistir.

Esta situación está propiciando importantes cambios que afectan a todos los agentes y estructuras involucrados en el modelo de la comunicación tal y como lo conocemos: desde las empresas a los ciudadanos, pasando por los trabajadores, la tecnología, los procesos de producción y distribución e incluso la misma información. Mientras los medios tradicionales ensayan modelos de negocio que les aseguren un futuro digital, las empresas de comunicación tienden a concentrarse en grandes grupos multimedia, cada vez mayores, que buscan aprovechar sinergias y alcanzar todos los estadios del proceso de la comunicación, desde la producción de contenidos a la venta del terminal por el que el consumidor accede o la señal necesaria para hacerlo. Al mismo tiempo, y paradójicamente, surgen infinitas microempresas, a veces de un solo trabajador, creadas por periodistas desempleados buscan una fórmula de autoempleo aprovechando las posibilidades de Internet y apostando por la hiperproximidad de la información local o la especialización extrema en contenidos de nicho.

En un ecosistema cada vez más polarizado entre grandes grupos y microempresas, irrumpen, además, nuevos agentes. Por un lado, empresas de telecomunicaciones que buscan producir sus propios contenidos para así mejorar las ventas de terminales o servicios en Internet, y por otro, las redes sociales. Estas últimas han implantado un modelo de negocio que se alimenta de lo que otros producen y que está obligando a algunos medios, incluso, a modificar la forma de producir y presentar la información. Los medios, que optaron por acudir a la llamada de redes sociales como Facebook en buscar de mayor visibilidad, un acceso a los más jóvenes y un modelo de negocio basado en la publicidad agresiva y los visitantes masivos, se ven ahora en manos de las propias redes, que determinan desde una posición de poder, las nuevas normas en sus relaciones.

Voces de alerta se alzan para denunciar la pérdida de los valores éticos fundamentales del periodismo: veracidad, independencia, precisión, imparcialidad, humanidad y responsabilidad y la aparición, de forma cada vez más frecuente de fenómenos como las noticias falsas o fake news.

La prensa escrita ha sido, sin duda, la primera en sufrir los efectos de los cambios tecnológicos aparejados a una situación de crisis económica, con drásticas caídas en los ingresos publicitarios y la venta de ejemplares. Las caídas de ingresos han derivado en ajustes de plantillas y cambios en las condiciones laborales, cada vez peores, de los profesionales que asumen, además, la condición de periodistas “multitarea” a los que se les exige la capacidad de ejercer distintas funciones en un entorno tecnológico.

Sin embargo, los medios audiovisuales, que hasta ahora han mantenido de una forma relativamente estable el modelo basado en la financiación publicitaria, ven como las nuevas formas de consumo, que ofrece este desarrollo tecnológico, amenazan el status quo. No se trata solo de un nuevo modelo de consumo a la carta que rompe los estándares de linealidad y temporalidad hasta ahora asociados a los medios audiovisuales, sino la realidad de una nueva forma de consumir, producir, distribuir y compartir contenidos, en la que las redes sociales cobran un papel preponderante y los usuarios son productores, prescriptores y distribuidores.

En este escenario, que hemos descrito pormenorizadamente en el capítulo 3 de este trabajo, es en el que confrontamos, a través de dos metodologías distintas, cualitativas y cuantitativas, las opiniones de los profesionales y los usuarios. Las entrevistas en profundidad realizadas a un panel de siete expertos nos permiten extraer las variables que determinan el interés de los usuarios por los contenidos

informativos en Internet, resultados que contrastamos a través de una encuesta realizada a una muestra representativa de consumidores de información on line.

De esta forma, de acuerdo a los resultados obtenidos de la triangulación metodológica, la información obtenida, que hemos detallado en el capítulo 6, revisamos las hipótesis planteadas al inicio de nuestro trabajo.

### **6.1.1. El pago por contenidos informativos**

Los datos de diversos estudios confirman que la penetración de Internet entre la población crece día a día y alcanza niveles que en España supera a los 39,5 millones de habitantes. De ellos, el 71% se conecta diariamente y más del 66% lee prensa digital, actividad que aparece habitualmente entre las favoritas. Uno de cada dos internautas, lee noticias en Internet a diario y, sin embargo, el nivel de pago real por contenidos informativos o incluso de intención de pago se mantiene desde que los primeros estudios comenzaron a analizar este dato, por debajo del 10%.

En el mundo de Internet, los usuarios cobran un protagonismo como nunca lo habían tenido. Compran, consumen, producen, interactúan entre ellos y al mismo tiempo generan datos muy valiosos sobre sus propios hábitos que permiten a las empresas conocerlos en detalle. Son usuarios acostumbrados al “gratis total”, sometidos a un bombardeo constante de información, que ya no solo llega a través de medios de comunicación de referencia, que marcan la agenda informativa y establecen un criterio editorial, sino a través de redes sociales, agregadores, blogs o incluso grupos de mensajería instantánea.

La información caduca en segundos. Y, en ocasiones, no tiene ninguna garantía de veracidad. Los usuarios pierden la referencia de un canal dominante que surtía de información y se enfrentan a un mundo multicanal donde la oferta es infinita. En este contexto, planteamos nuestra primera hipótesis, para llegar a sus consiguientes conclusiones:

#### **HIPOTESIS 1 (H1): Los usuarios están dispuestos a pagar si la información es de calidad, diferenciada, exclusiva y de fácil acceso**

La hipótesis no puede validarse en cuanto que el número de usuarios dispuestos a pagar, como muestra la encuesta realizada, en la línea de los principales estudios nacionales e internacionales, sigue siendo porcentualmente muy pequeño.

Es cierto que algunos medios, sobre todo en el mundo anglosajón, han conseguido establecer un modelo de éxito basado en muros de pago, pero la publicidad sigue siendo la principal fuente de ingresos en muchos otros. Falta un largo camino tanto en el desarrollo de formatos y contenidos atractivos y personalizados para los usuarios, como en la evolución de los mismos hacia la necesidad de pagar por contenidos si desean que estos cumplan con los estándares de calidad que demandan. La calidad es el valor fundamental, el más destacado por los profesionales entrevistados y el más demandado por los usuarios. Calidad, que se establece de acuerdo a criterios de exclusividad, especialización, diferenciación y accesibilidad, criterios que los profesionales reivindican y los consumidores reclaman. Al menos sobre el papel.

Se trata de un doble camino. Por un lado, el de los medios que deberán aprovechar las innovaciones técnicas para desarrollar nuevos productos y servicios atractivos, exclusivos y personalizados, como ya están haciendo algunos medios digitales y, sobre todo, las plataformas de televisión bajo demanda. Estos desarrollos deberán tener en cuenta las demandas de los usuarios, a veces inconscientes, pero que trascienden de los datos que ellos mismos facilitan con el uso de Internet.

Por otro lado, los usuarios deberán optar entre dos posibilidades: la oferta gratuita sin garantías de veracidad, imparcialidad o calidad que le llega desde distintos frentes y le pone a merced de noticias falsas, informaciones banales o sin contrastar, en medios sostenidos por una publicidad agresiva o bien, el pago por contenidos de calidad. En este punto, podemos citar de nuevo el modelo de la televisión en abierto, con contenidos más o menos atractivos, pero dirigidos a un espectador general, sin segmentar y sustentada principalmente por una publicidad invasiva, frente a la televisión de pago, que permite elegir contenidos a la carta, sin publicidad y que, además, sugiere nuevas propuestas de un catálogo que renueva continuamente gracias a los datos que extrae de nuestro propio consumo. Es la personalización máxima, que llega también a la publicidad.

Entendemos que solo en un futuro que esperamos próximo, si ambos caminos, el de los medios y el de los consumidores, avanzan en la misma dirección y llegan a cruzarse, podremos validar la hipótesis planteada.

### 6.1.2. Sostenibilidad del modelo de negocio en Internet

La migración a un entorno digital implica la transformación de las estructuras de costes de las empresas de comunicación. El caso de la prensa es quizá el más obvio en cuanto Internet elimina los gastos, muy elevados, de impresión y distribución. La radio y la televisión se benefician de abaratamiento de los costes de producción que propician las nuevas tecnologías, con herramientas y recursos más baratos y fáciles de utilizar.

Sin embargo, este descenso, no se ha traducido en una mayor inversión en personal. Al contrario, la crisis del modelo publicitario que sigue sosteniendo mayoritariamente el mercado de la comunicación y la caída en el caso de los medios impresos, de la venta de ejemplares, han propiciado, como hemos demostrado a través de las cifras, una importante destrucción de empleo en sector de la comunicación y la precarización evidente del que se ha conservado o creado.

Los profesionales entrevistados en esta tesis doctoral coinciden en apostar por nuevas estructuras empresariales, más flexibles y ajustadas a la realidad, en la que los profesionales asuman roles multifunción y parte de los servicios se contraten bajo demanda a empresas externas o profesionales freelance.

Es la estructura con la que nacen los nuevos medios digitales, dimensionados en personal y con los costes estructurales muy ajustados, que apuestan por contenidos que trascienden la transcripción de notas de prensa y ensayan formatos diferentes de transmisiones en directo, reportajes en profundidad o encuentros con los lectores. Los usuarios son parte del proyecto y participan activamente a través de los distintos mecanismos que la empresa pone a su disposición.

El modelo de muro convencional de pago parece desechado por completo entre los medios españoles, pero se ensayan con relativo éxito modelos de acceso previo pago a contenidos exclusivos, participación en eventos o fórmulas de mecenazgo que propician la identificación con un proyecto determinado. No obstante, el modelo de pago por música o contenidos audiovisuales de ocio, como el video bajo demanda o los videojuegos en línea, podría exportarse a los contenidos informativos siempre que estos tengan la calidad y sean diferentes, exclusivos, especializados, de fácil acceso y a un precio ajustado.

**HIPOTESIS 2 (H2): Un medio con una estructura de costes ajustada, que apueste por contenidos de calidad y diferenciados del resto y los venda a un precio razonable podría desarrollar un modelo de negocio sostenible**

La hipótesis queda validada. De hecho, existen medios en el mercado anglosajón que ya lo han logrado mediante un muro de pago más o menos flexible y otros en España, nativos digitales como El Confidencial o eldiario.es, que nacieron en Internet y mediante propuestas imaginativas y estructuras de costes muy racionalizadas no solo sobreviven, sino que declaran beneficios.

### **6.1.3. Un modelo mixto**

Salvo excepciones muy concretas y todas ellas en el mercado anglosajón, la publicidad es hoy por hoy la principal fuente de financiación tanto de los medios de comunicación convencionales como de aquellos que operan en Internet.

Tras el importante descenso en la facturación registrada por los medios españoles a partir de 2008, es en 2013 cuando comienza una ligera recuperación, de la que solo se beneficia la televisión, parcialmente la radio y especialmente Internet. Es, no obstante, una imagen ficticia, porque el destino de la publicidad en Internet no son los medios creados por el desdoblamiento o la migración de las cabeceras tradicionales o nativos digitales, sino a redes sociales, buscadores y empresas de distribución, es decir, los nuevos agentes GAFa (Google, Amazon, Facebook y Apple). Mientras, la publicidad que sí llega a medios digitales, es barata e invasiva, hasta el punto de que uno de cada tres internautas ha instalado bloqueadores en su dispositivo de acceso.

Agencias y medios ensayan nuevas fórmulas publicitarias, interesantes para los usuarios, beneficiosas para los medios y efectivas para los anunciantes. El uso de datos que los usuarios generan de su propia navegación es la clave que las empresas esgrimen para crear una publicidad personalizada y eficaz.

La caída de ingresos, no obstante, ha mostrado las orejas del lobo y los medios apuestan por nuevas fuentes de ingresos. Los modelos de muro de pago ensayados en los medios españoles, con mayor o menor flexibilidad, se han revelado como una serie de fracasos sucesivos, algunos con un alto coste para los propios medios. En la



actualidad, una fórmula ligera de pago por contenidos extra y complementarios a los publicados en abierto, parece ser el camino más transitable en nuestro país.

En tercer lugar, las fórmulas de crowdfunding o micromecenazgo han resultado muy efectivas en los procesos de lanzamiento de algunos medios, y han llegado incluso a batir récords de recaudación como fue el caso de elespañol.com. Nuestro estudio, sin embargo, revela que la fórmula todavía no es lo suficientemente conocida y que entre muchos de aquellos que sí la conocen, no resulta atractiva. La pertenencia a un grupo o la defensa de una línea editorial o de unos valores compartidos es la línea argumental de aquellos proyectos que han optado por mantener el modelo más allá de una campaña inicial de lanzamiento, como es el caso de eldiario.es, pionero y considerado un ejemplo de éxito en nuestro país, aunque las cuotas de los socios apenas alcanzan la mitad de los ingresos por publicidad.

Finalmente, los eventos se perfilan como fuente de ingresos complementarios, vinculados a la marca de prestigio del medio y con un formato importado de Estados Unidos y cada vez más habitual en España, en el que el medio organiza encuentros profesionales con referentes del mundo de la empresa, la política o el pensamiento, patrocinados por marcas comerciales o por los que los asistentes pagan por asistir.

**HIPOTESIS 3 (H3): En el mercado actual tiene más posibilidades de ser sostenible un medio si apuesta por un modelo de negocio mixto, que combine la publicidad, un muro de pago flexible, buenas ofertas económicas de suscripción y contenidos y servicios exclusivos y complementarios**

Se valida la hipótesis, porque es la fórmula que ya funciona y por la que están apostando cada vez más medios. Diversificar los ingresos, explorar una publicidad más amable y dirigida al usuario concreto y sus necesidades y ofrecer servicios atractivos para el cliente.

Como conclusión final, podemos señalar que el modelo de pago por contenidos en el caso de la información de actualidad está todavía lejos de ser una realidad en España. Solo un modelo mixto, que combine nuevos formatos de publicidad, interesante y personalizado, un muro de pago flexible vinculado a temas exclusivos y especializados, un precio ajustado por un contenido de calidad y el

acceso sencillo y en multiplataforma, puede hacer viable a medio y largo plazo un medio de comunicación en Internet.

Respecto a las empresas, la optimización de los recursos y unos costes de explotación muy ajustados serán imprescindibles para sobrevivir. La incógnita sobre el futuro papel de las redes sociales, los agregadores y buscadores y las empresas tecnológicas está todavía por desentrañar, pero sin duda será determinante en el futuro mercado de la comunicación, como también lo será el posible desarrollo de las microempresas volcadas en la información local que han encontrado su nicho de negocio en un ámbito despreciado en los últimos años por los grandes medios de comunicación.

La función que los medios adopten frente a realidades como la depreciación del valor de la información por la sobreoferta y la banalización de los contenidos para hacerlos más atractivos en un modelo de publicidad masiva o el reto de las noticias falsas, nos ofrecerá algunas claves sobre el escenario al que los ciudadanos nos enfrentaremos en un futuro próximo.

## **6.2. Limitaciones de la investigación**

La limitación más evidente a la que nos hemos enfrentado al abordar este trabajo viene dada precisamente por la propia naturaleza del tema elegido. El concepto cambio, evolución, es sin duda el más repetido a lo largo del texto y deja en evidencia que la realidad que tratamos de describir e interpretar, está mutando mientras escribimos estas líneas.

Casi cada semana se publican nuevos informes de instituciones y empresas de referencia, se presentan novedades tecnológicas en software y hardware, los propietarios de las principales redes sociales y compañías de comunicación anuncian nuevas decisiones y novedades empresariales, nacen y mueren medios en Internet, se fusionan empresas y periodistas y técnicos se lanzan al autoempleo como opción laboral.

Intentamos describir e interpretar un mundo cambiante y somos conscientes de la dificultad que esto entraña, aunque también lo somos del valor que este trabajo podrá tener dentro de diez, quince o veinte años, cuando la forma de acceder a la información y, por supuesto, los modelos de la comunicación y su visión empresarial ya sean completamente diferentes.

Nuestro trabajo intenta aportar una descripción amplia del momento concreto en el que nos encontramos y desde un punto de vista poco habitual, el que se consigue triangulando los datos, las impresiones de los profesionales y la opinión de los usuarios, pero somos conscientes de que, mientras escribimos estas líneas, el escenario que describimos, ya es distinto.

En segundo lugar, hemos limitado la muestra tanto en nuestra investigación cualitativa como en la cuantitativa, por razones de operatividad y de recursos. Aunque hemos intentado que los siete entrevistados representen de la forma más amplia posible con distintos perfiles profesionales, en diferentes medios y niveles de responsabilidad, la realidad de los medios, somos conscientes de que ampliar el número de entrevistas permitiría una descripción más exacta del tema estudiado. Del mismo modo, la encuesta se ha limitado a 756 individuos y aunque el índice de respuesta completada ha sido del 100%, una muestra mayor sería, sin duda, más rica.

En la misma línea, hemos apostado por analizar cuestiones como el valor añadido en la información de actualidad, la disposición al pago por contenidos informativos y los modelos de negocio en Internet, que son cuestiones que consideramos determinantes, pero que podrían haberse ampliado a otras de gran interés.

### **6.3. Futuras líneas de investigación**

La presente tesis doctoral describe y analiza un momento concreto, que transcurre entre 2008 y 2017, años de la crisis económica y el principio de la recuperación, la época del desarrollo exponencial de las posibilidades de Internet y el inicio de la transformación definitiva del mercado de la comunicación, tal y como lo conocíamos. La propia naturaleza del trabajo hace que sea necesaria una continuidad en el mismo, que nos permita seguir analizando la evolución de un modelo en proceso de cambio.

Por ello, la primera línea futura de investigación implica, necesariamente, establecer un marco temporal que nos permita seguir observando y extraer conclusiones a medio y largo plazo sobre el proceso. En este sentido y como hemos advertido en algunos puntos de la investigación y en estas mismas conclusiones, la atención se centra sobre todo en prensa digital, aun considerando la convergencia mediática y la integración de soportes y géneros que Internet conlleva. Sin embargo, cuestiones como el desarrollo de la radio en Internet, tanto en streaming como sobre

todo en formato podcast y el modelo de negocio que pueda hacerlo posible son temas que todavía están por analizar.

Los cambios que hemos descrito propician, además, nuevos ámbitos de investigación, algunos muy vinculados con la gestión como puede ser el debate sobre la medición de audiencias digitales, una cuestión de máximo interés y que en la actualidad está todavía por desarrollar. Cabe recordar que los lectores de prensa escrita han migrado mayoritariamente a Internet, algo que está ocurriendo cada vez más en el caso de la televisión, sobre todo, entre los más jóvenes y que en radio, el modelo del Estudio General de Medios genera cada vez más dudas y no se ha llegado aún a un acuerdo sobre los estándares que permitirán la medición de audiencias en Internet. La realidad nos abre, pues, nuevas vías para la investigación.

La medición de audiencias, fundamental para el mercado de la publicidad, propicia otra vía de investigación respecto a los nuevos formatos y la publicidad dirigida, no solo en el campo de la prensa digital, que puede parecer más obvio, sino en los nuevos formatos de radio por Internet o de televisión on line. La publicidad narrativa, la programática, las menciones o los programas patrocinados, son modelos sobre los que, en nuestra opinión, todavía no se ha reflexionado lo suficiente.

También nos parece especialmente interesante y aún por analizar, el perfil de los pequeños medios, algunos con una sola persona al frente, nacidos al albur de las posibilidades de Internet y que explotan las posibilidades que ofrecen los mercados hiperlocales, un mercado abandonado por los periódicos tradicionales y las emisoras de radio que han priorizado los recortes en este ámbito en el contexto de crisis económica. Que la información de proximidad interesa, hemos podido comprobarlo en nuestra investigación y el análisis de estos medios que han aprovechado el nicho de mercado puede ser relevante, no solo desde el punto de vista de la comunicación sino también empresarial.

## Referencias Bibliográficas

---



- Álvarez-Dardet, C.; Bolúmar, F. y Porta, M. (1987) Tipos de estudio. *Med Clin (Barcelona)* n°89 pp. 296-301. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/17755/1/Tipos%20de%20Estudios.pdf>
- Aguado, J.M y Castellet, A. (2013) Innovar cuando todo cambia. El valor disruptivo de la tecnología móvil en la industria de la información. *Sur le journalisme*. Vol. 3, n°2 [www.surlejournalisme.com/rev](http://www.surlejournalisme.com/rev)
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2015) *Marco general de los medios en España*. Consultadas en <http://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2015/01/marco15.pdf>
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2016) *Marco general de los medios en España*. Consultadas en <http://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2016/01/marco16.pdf>
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2017) *Marco general de los medios en España*. Consultadas en <http://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2017/01/marco17.pdf>
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2018) *Marco general de los medios en España*. Consultadas en <http://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/02/marco18.pdf>
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2015) *Navegantes en la Red*. Encuesta AIMC a usuarios de Internet. Consultada en [http://download.aimc.es/aimc/974\\_ryRa6/macro2014.pdf](http://download.aimc.es/aimc/974_ryRa6/macro2014.pdf)
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2016) *Navegantes en la Red*. Encuesta AIMC a usuarios de Internet. Consultada en <http://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/infografia-resumen-19-navegantes-la-red/>
- American Press Institute, API (2009) *Revenue Initiatives 2009*. Reston (USA).
- American Press Institute API (2016) Paying for digital news: The rapid adoption and current landscape of digital subscriptions at U.S. newspapers. En <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/digital-subscriptions/single-page/>
- APM (2012) Informe anual de la profesión periodística. Asociación de la prensa de Madrid. Consultado en <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/informe-anual-de-la-profesion-periodistica-2012-las-cifras-mas-aproximadas-del-sector-periodistico> el 28 de enero de 2016.

- APM (2013) Informe anual de la profesión periodística. Asociación de la prensa de Madrid. Consultado en <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/informe-de-la-profesion-periodistica-2013-11151-empleos-perdidos-y-284-medios-cerrados-desde-2008?Itemid=209> el 28 de enero de 2016.
- APM (2014) Informe anual de la profesión periodística. Asociación de la prensa de Madrid. Consultado en <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/informe-de-la-profesion-periodistica-2014-se-detiene-la-destruccion-de-empleo-pero-aumenta-la-precariedad-laboral-y-profesional?Itemid=209> el 3 de febrero de 2016.
- APM (2015) Informe anual de la profesión periodística. Asociación de la prensa de Madrid. Consultado en <http://www.apmadrid.es/publicaciones/informe-anual-de-la-profesion/> el 13 de febrero de 2016.
- APM (2016) Informe anual de la profesión periodística. Asociación de la prensa de Madrid. Consultado en <http://www.apmadrid.es/publicaciones/informe-anual-de-la-profesion/> el 6 de enero de 2017.
- APM (2017) Informe anual de la profesión periodística. Asociación de la prensa de Madrid. <http://www.apmadrid.es/comunicado/el-45-de-los-periodistas-autonomos-cobra-menos-de-1-000-euros-al-mes-cifra-diez-puntos-superior-que-en-2016/> el 20 de enero de 2018.
- Applegreen, E. (2004) Convergence and divergence in media: different perspectives. Elpub 2004 8<sup>th</sup> International Conference on Electronic Publishing. Brasilia. pp. 237-248.
- Argimon, J.M. y Jiménez, J. (1999) *Métodos de investigación clínica y epidemiológica*. Ediciones Harcourt, S.A. Madrid.
- BARLOVENTO COMUNICACION (2018) *Análisis televisivo 2017*. En <https://www.barloventocomunicacion.es/images/publicaciones/ANUALES/analisis-televisivo-2017-Barlovento.pdf>
- Basterra, F. (2002) ¿Son necesarios los periodistas en el nuevo entorno multimedia? En VV.AA. *La tecnología de la información y sus desafíos*. España Nuevo Milenio, Madrid.
- Berg, B. (2004) *Qualitative research methods for the social sciences*. Ed. Pearsons, Boston.
- Berger, J. y Milkman, K.L. (2009) What makes on line content viral? Journal of Marketing Research. En <http://jonahberger.com/wp-content/uploads/2013/02/ViralityB.pdf>
- Campos Freire (2007) Los principales grupos mundiales de negocios de comunicación siguen siendo negocios de familia. Revista Zer, nº 22 pp. 141-166.
- Carson, D.; Gilmore, A.; Perry, C. y Gronhaug, K. (2001) *Qualitative Marketing Research*. Sage Publications, London.



- Casero-Ripollés, A. (2012) Contenidos periodísticos y nuevos modelos de negocio: Evaluación de servicios digitales. *El profesional de la información*. Vol. 21 nº4 Julio-agosto pp. 441-446.
- Castells, M. (2009) *Comunicación y poder*. Madrid, Alianza Editorial.
- Cerezo, P. (2017) *En busca del modelo de negocio*. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid en <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-06-modelos-de-negocio.pdf>
- Cerezo, P. (2017b) El auge de los modelos de pago. Trump y el Brexit, el efecto de los modelos altamente imprevistos en la prensa. Evoca Comunicación e Imagen. Madrid en <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-04-paywalls.pdf>
- Chang, M.K.; Cheung, W. y Lai, V. S. (2005): Literature derived reference models for the adoption of online shopping. *Information & Management*, nº42 (4), pp. 543-559.
- Chen, Z. y Dubinsky, A.J. (2003) A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. *Psychology & Marketing*, nº 20 (4) pp. 323-347.
- Chiou, L. y Tucker, C. (2013) Paywalls and the demand for news. *Information Economics and Policy*. nº 25, Issue 2 pp. 61-69.
- Chyi, H.I. y Lasorsa, D. (2009) An explorative study on the market relation between online and print newspaper. *Journal of Media Economics*, Vol. 15 Issue 2 pp. 91-106.
- Chyi, H.I. y Yang, M.J. (2009) Is on line news and inferior good? Examining the economic nature of on line news among users. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, nº 83 vol. 3 pp. 594-612.
- Chyi, H. I. (2012). Paying for what? How much? And why (not)? Predictors of paying intent for multiplatform newspapers. *International Journal on Media Management*, 14(3), 227–250.
- Corbetta, P. (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill. Madrid.
- De Bustos, J. C. M. y Casado del Río, M. A. (2010) Sobre pago y gratuidad: momentos de crisis en la industria periodística [Tough times for journalism. Free versus for-profit journalism]. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, (83), 24–35.
- DELOITTE (2017) *Predicciones TMT 2017. Oportunidades de crecimiento para el futuro*. En <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1708142/Campanas/TMT%20Trends%202017/Deloitte-TMT-2017-Espa%C3%B1a.pdf>
- DELOITTE (2018) *Technology, Media and Telecommunications Predictions 2018*. En [237](https://perspectivas.deloitte.com/hubfs/Campanas/Predicciones-TMT/TMT-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

[Predictions-2018-SPAIN.pdf?hsCtaTracking=e51ebaf6-62ef-44c9-9ee0-5394e6b25f5c%7Ce490aa32-3b8e-466c-8bc5-f95a2fdd6eab](#)

De Waal, E. y Schoenbach, K. (2010) News sites position in the mediascape: uses, evaluations and media displacement effects over time. *New Media & Society*, February.

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

Díaz Nosty, B. (2017) *Diez años que cambiaron los medios: 2007-2017* Fundación Telefónica – Ariel, Madrid.

Duvenger, M. (1996) *Métodos de las ciencias sociales*. Ariel, Barcelona.

ERICSSON CONSUMER LAB (2017) Tv & media 2017. A consumer-driven future of media. En [https://www.ericsson.com/assets/local/networked-society/consumerlab/reports/tv\\_media\\_2017\\_global\\_presentation.pdf](https://www.ericsson.com/assets/local/networked-society/consumerlab/reports/tv_media_2017_global_presentation.pdf)

Fernández-Manzano, E.P.; Neira, E. y Clares Gavilán, J. (2016) Gestión de datos en el negocio audiovisual: Netflix como estudio de caso. *El profesional de la información*. Julio-agosto v.25 n.4.

Fernández-Gómez, C. (2013) Cambios de paradigma. Evolución, crisis y nuevos modelos de la prensa escrita en España. Reportajes en profundidad. Universidad Carlos III, Madrid.

Flick, U. (2009) *An Introduction to qualitative research*. Sage, Londres.

Flores, J. y Arruti, A. (2001). *Ciberperiodismo: Nuevos enfoques, conceptos y profesiones emergentes en el mundo infodigital*. Madrid: Ediciones 2010.

Flores, J. y Salinas, C. (2013) El periodismo de datos como especialización de las organizaciones de noticias en Internet. *Correspondencia & análisis* nº3 pp. 15-34.

Flores Vivar, J.M. (2013) Perfiles emergentes en la Industria de la Comunicación on-line en Agustín Lacruz, M.C.; Marta Lazo, C. y Ubierto Artur, M.I. *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación*. Icono 14, Madrid

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (1993). *How to design and evaluate research in education* (Vol. 7). New York: McGraw-Hill.

Franco Álvarez, G. (2005) Los portales periodísticos españoles. El valor añadido de la información de proximidad TELOS nº3 Abril-Junio.

FUNDACION TELEFÓNICA (2016) La sociedad de la Información en España: SIE 2015. En [https://www.fundaciontelefonica.com/arte\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/483/](https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/483/)

- FUNDACION TELEFÓNICA (2017) La sociedad de la Información en España: SIE 2016. En [https://www.fundaciontelefonica.com/arte\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/558/](https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/558/)
- FUNDACION TELEFÓNICA (2018) La Sociedad Digital en España 2017. En [https://www.fundaciontelefonica.com/arte\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/](https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/)
- Gallardo-Olmedo, F. (2011) Nuevos modelos de negocio para la prensa. En la era de los contenidos digitales. *TELOS* Enero – Marzo.
- Gallarza, M.G. y Gil, I. (2006) Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista española de investigación de marketing*, nº10 (2) pp. 25-59.
- García Avilés, J.A. (2006) *El periodismo audiovisual ante la convergencia digital*. Universidad Miguel Hernández, Elche.
- García Avilés, J.A.; Salaverría, R. y Masip P. (2008) Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa. I Congreso de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación. Santiago de Compostela.
- García-Ferrando, M. La encuesta. En García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1993) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Alianza Universidad Textos. Madrid.
- García-Leiva, T. (2017) Desafíos y oportunidades para la diversidad del audiovisual en internet. *Política & Sociedade*. Florianópolis Vol. 16 nº35 pp. 132-158.
- García Maestranza, J. y Ventura Fernández, R. (2002) El valor estratégico de los contenidos en el mercado de la televisión de pago. Una perspectiva de recursos y capacidades. *Boletín Económico de ICE* nº 2719 Febrero pp. 55-68.
- Goyanes Martínez, M. (2013a) Conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos: análisis del caso de Financial Times, The Times y El Mundo en Orbyt. *Palabra Clave* vol. 16 nº 3 pp. 873-910.
- Goyanes Martínez, M. (2013b) Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el mensaje periodístico*. Vol. 19 nº 1 pp. 419-431.
- Grover, V.Y. y Vaswani, P. (2000) Partnerships in the U.S. Telecommunications Industry. *Communications of the ACM*, 2 (43) pp. 81-89.

- Gual, J. y Ricart, J.E. (2001) *Estrategias empresariales en telecomunicaciones e internet*. Fundación Retevisión, Madrid.
- Gubbins, M. (2012) Digital revolution. Active audiences and fragmented consumption” En Lordanova, D. y Cunnighan, S. (Ed.) *Digital disruption: Cinema moves on-line*. St. Andrews Film Studies, St. Andrews.
- Herbert, J. y Thurman, N. (2007) Paid content strategies for news websites *Journalism Practice* nº 1 vol. 2 pp. 208-226.
- Herrero Subías, M. (2009) La economía del producto audiovisual en el mercado de la comunicación. *Comunicación y sociedad*. Vol. 22 nº1 pp. 7-21.
- INFOADEX (2012) Informe de inversión publicitaria en España 2011. Descargado en <http://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/RESUMEN-2012.pdf>
- INFOADEX (2013) Informe de inversión publicitaria en España 2012. Descargado en <http://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/RESUMEN-2013.pdf>
- INFOADEX (2014) Informe de inversión publicitaria en España 2013. Descargado en <http://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/RESUMEN-2014.pdf>
- INFOADEX (2015) Informe de inversión publicitaria en España 2014. Descargado en <http://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/RESUMEN-2015.pdf>
- INFOADEX (2016) Informe de inversión publicitaria en España 2015. Descargado en <http://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/RESUMEN-2016.pdf>
- INFOADEX (2017) Informe de inversión publicitaria en España 2016. Descargado en <http://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/Estudio-InfoAdex-2017.pdf>
- INFOADEX (2018) Informe de inversión publicitaria en España 2017. Descargado en <http://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2018/02/Estudio-InfoAdex-2018.pdf>
- Holbrook, M.B. y Schindler, R.M. (1994) Age, sex, and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products. *Journal of Marketing research*, pp. 412-422.
- Jenkins, H. (2006) *Convergence culture: Where old and New Media Collide*. New York University Press, New York.
- Jenkins, M. (2008) *Convergence culture: la cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós.
- Jones, D. (2007) Grupos mediáticos y culturales en España. *Revista ZER* nº22 pp. 183-214.

- Kerin, R., Rajan-Varadarajan, P. y Peterson, R. (1992) First-Mover Advantage: A synthesis, conceptual framework and research propositions. *Journal of Marketing* vol. 56 nº4 pp. 33-52.
- Kilman, L. (2015) Tendencias de la Prensa Mundial: Los ingresos obtenidos por los periódicos cambian a nuevas fuentes. En <http://www.wan-iffra.org/es/press-releases/2015/06/01/tendencias-de-la-prensa-mundial-los-ingresos-obtenidos-por-los-periodicos>. Recuperado el 5 de marzo de 2017.
- Klinenberg, E. (2005) Convergence: News Production in a Digital Age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. pp. 48-54.
- Kettinger, W.J. y Lee, C.C. (1994) *Perceived Service Quality and User Satisfaction with the Information Services Function*. *Decision Sciences*. Vol. 25, no. 6 pp. 737-766.
- Kotler, P. y Solís, E.R. (1996): *Dirección de mercadotecnia* (Vol. 1). Prentice Hall, New Jersey.
- Kvale, S. (2011) *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, Madrid.
- Larrañaga-Rubio, J. (2010) Industria de los periódicos: nuevos modelos económicos y nuevos soportes. *Estudios sobre el mensaje periodístico* nº 16 pp. 59-78.
- Levine, R. y Locke, C. (2000): *El Manifiesto Cluetrain*. Barcelona, Deusto.
- López, N. y Sandoval, I. (2006) *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Sistema de Universidad Virtual. Universidad de Guadalajara, México. Consultado en [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos\\_y\\_tecnicas\\_de\\_investigacion\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)
- Losada, I. (2017) Claves para buscar nuevos modelos de financiación en los medios. MEDIALABS En <https://medialab.press/claves-buscar-nuevos-modelos-financiacion-los-medios/>
- M. McLuhan & B. Nevitt (1972) *Take Today: the Executive As Dropout*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- MacNamara, J. (2010) *Remodelling media: the urgent search for new media business models*. *Media International Australia* nº 137 pp. 20-137.
- Marta-Lazo C. y Segura-Anaya A. (2015) "Pago por contenidos informativos en Internet: análisis comparativo entre estudiantes de ciencias y futuros periodistas" En González J.E y Valderrama-Santomé, M. (coord.) *Comunicación actual: Redes sociales y lo 2.0 y 3.0*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Martínez Pita, P. (2016) El mercado musical abre la puerta a la nueva era de la industria musical. ABC, 16 de marzo.

- Medel Vicente, A. (2009) *La bolsa como fórmula de transformación de los medios de comunicación en España* Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Miguel-de-Bustos J.C. y Casado del Río M.A. (2010) Sobre pago y gratuidad. Momentos de crisis en la industria periodística. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, n. 83, pp. 24-35.
- Miles, E.G. y Huberman, A.M. (1994) *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, Sage, California.
- Nafría, I. (2017) *La reinención de The New York Times*. Centro Knight para el Periodismo en las Américas. Universidad de Texas, Austin.
- Nelson, A. (2011) *Continental Shift: New Trends in Private U.S. Funding for Media Development*. Washington D.C. Center For International Media Assistance (CIMA) and National Endowment for Democracy (NED) en <https://issuu.com/cima-publications/docs/continental-shift>
- Newspaper Association of America, NAA (2009) *Platforms for monetizing digital content*. Arlington (USA).
- OIT (2001) *Tecnologías de la información y desarrollo. Una nueva clave para el desarrollo*. Recuperado en <http://www.ilo.org/global/publications/lang-es/index.htm> el 2 de febrero de 2016.
- OIT (2004) *Informe sobre "El futuro del trabajo y de la calidad en la sociedad de la información: el sector de los medios de comunicación, la cultura y las industrias gráficas"*. Recuperado en [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS\\_006166/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_006166/lang-es/index.htm) el 2 de febrero de 2016.
- Oliver, R.L. y Swan, J.E. (1989a) Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Customers Research*, 16 pp. 372-383.
- Oliver, R.L. y Swan, J.E. (1989b) Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing* 53 pp. 21-35.
- ONTSI Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2017) Estudio de uso y actitudes de consumo de contenidos digitales. Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital. En <https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Uso%20y%20actitudes%20de%20consumo%20de%20contenidos%20digitales.%20Julio%202017.pdf>
- ONTSI Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2017) Informe anual del sector de los contenidos digitales en España 2017. En

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/content/informe-anual-del-sector-de-los-contenidos-digitales-en-espa%C3%B1a-edici%C3%B3n-2017>

Ormaetxea, M. (2014) Por qué los muros de pago de “El Mundo” y “El País” no les salvarán. [www.media-tics.com](http://www.media-tics.com) Consultado en <http://www.media-tics.com/noticia/3847/medios-de-comunicacion/por-que-los-muros-de-pago-de-el-mundo-y-el-pais-no-les-salvaran.html>

Ortiz Sobrino, M.A. (2013) Profesionales polivalentes para la radio y la televisión. En Agustín Lacruz, M.C.; Marta Lazo, C.; Ubieto Artur, M.I. (Coord.) *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación*. Ed. Icono 14, Madrid.

Osterwalder, A. (2004) The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach. TESIS DOCTORAL University of Lausanne.

Palacio, L. (2016) Grupos de comunicación en España: una propiedad tan concentrada como el negocio. Cuadernos de periodistas. Nº 28 pp. 33-40.

Parasuraman, A. (1997): Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of marketing Science*, nº25(2) pp 154-161.

Parasuraman, A. y Grewal, D. (2000): The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the academy of marketing science*, nº28(1) pp. 168-174.

Parra, D. (2008): Proceso de transformación de los cibermedios: los retos de las empresas periodísticas *Revista Latina de Comunicación Social* nº 63 pp. 63-70.

Peña-Fernandez, S., Lazkano-Arrillaga, I. y García-Gonzalez, D. (2016) La transición digital de los medios europeos: nuevos productos y nuevas audiencias. *Comunicar* nº46 Vol. XXIV pp. 27-36.

Rojas, A.J.; Fernández, J.S. y Pérez, C. (1998) *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Editorial Síntesis, Madrid pp. 17-29.

Price Waterhouse Coopers, PWC (2014): *Global Entertainment and Media Outlook: 2009-2013*. Resumen ejecutivo. Consultado en [http://www.pwc.es/en\\_ES/es/sectores/entretenimiento-medios/gemo/assets/informe-gemo-09-13.pdf](http://www.pwc.es/en_ES/es/sectores/entretenimiento-medios/gemo/assets/informe-gemo-09-13.pdf) el 2 de diciembre de 2016.

Price Waterhouse Coopers, PWC (2017): *Global Entertainment and Media Outlook: 2016-2020 España*. En <https://www.pwc.es/es/entertainment-media-outlook-2016-2020-espana.html>

Punj, G. (2013) *The relationship between consumer characteristics and willingness to pay for general on line content: Implications for content providers considering subscription-*

- based business models*. Springer Science + Business Media New York  
<https://marketing.business.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/724/2014/08/the-relationship-between-consumer-characteristics.pdf>
- Quintana, A. (1996). Un Modelo de aproximación empírica a la investigación en psicología y ciencias humanas. *Revista Peruana de Psicología*. 1(1), 7-25.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM.
- Reuters Institute Oxford University and Center for Internet Studies and Digital Life Universidad de Navarra (2014) *Digital News Report*. Recuperado en <http://www.digitalnewsreport.org/>
- Reuters Institute Oxford University and Center for Internet Studies and Digital Life Universidad de Navarra (2015) *Digital News Report*. Recuperado en <http://www.digitalnewsreport.org/>
- Reuters Institute Oxford University and Center for Internet Studies and Digital Life Universidad de Navarra (2016) *Digital News Report*. Recuperado en <http://www.digitalnewsreport.org/> el 25 de noviembre de 2017.
- Reuters Institute Oxford University and Center for Internet Studies and Digital Life Universidad de Navarra (2017) *Digital News Report*. Recuperado en <http://www.digitalnewsreport.org/> el 25 de enero de 2018.
- Rintala, N. y Soulanen, S. (2005) The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working live. *Nordicom Review* nº26 (2) pp. 53-67.
- Rioux, M. et al (2015) For a diversified Networked Culture. Bringing the Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions (CPPDCE) in the digital age. CEIM, Montreal.
- Rodríguez-Gómez, E.F. y Sandoval-Martin, M.T. (2016) Interés y disposición al pago por investigaciones periodísticas: ¿una solución a la crisis del periodismo? *Communication & Society* 29 (1) pp. 1-20.
- Salaverría, R. (2001) *¿Llega el pay per click? Perspectivas del mundo de la comunicación* nº 7 Universidad de Navarra.
- Salaverría, R. y García Avilés, J. A. (2008) *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. Trípodos, nº23 Barcelona pp. 31-47.
- Salaverría, R. (2018) Allá donde estés, habrá noticias. *Cuadernos de periodistas*, 35. pp. 15-22.



- Santesmases, M. (1997) *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Sierra-Bravo, R. (1994) *Técnicas de investigación social*. Paraninfo, Madrid.
- Sierra-Bravo, R. (2003) *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Thomson Editores. Madrid.
- Scolari, C. (2009) On Convergence(s) and Rapprochement(s): Theoretical Discussions, Conceptual Differences, and Transformations in the Media Ecosystem. *Signo pensam*. vol.28, n 54, pp. 44-55.
- Shapiro, C. y Varian, H.R. (2000) *El dominio de la Información. Una guía estratégica para la economía de la red*. Ed. Antoni Bosch, Barcelona.
- Singer, J.B. (2004) Partnerships and Public service: Normative Issues for Journalist in Converged Newsrooms. *Journal of Mass Media Ethics* 21(1) pp. 3-18.
- Strauss, A & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, Londres.
- Tapscott, D; Toell, D. y Lowy, A. (2001): *Capital digital. El poder de las redes de negocios*. España: Taurus Digital.
- Timmers, P. (1998) Business Models of electronic Markets. *Electronic Markets* nº8 vol. 2.
- Toffler, A. (1981): *La tercera ola*. México: E. División.
- Toffler, A. (2006): *La revolución de la riqueza*. España: Deusto.
- TorzuKo E. (2010). Nuevos perfiles profesionales 2.0. Consultado en <http://torzuko.wordpress.com/2010/08/18/nuevos-perfiles-profesionales-2-0> el 2 de febrero de 2015.
- Valles, M. (2003) *Técnicas cualitativas en investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis, Madrid.
- Vara-Miguel, A. y Diaz-Espina, C. (2012) *Modelos de negocio y estrategia editorial. El caso del wjs.com* *Revista de Comunicación* nº 11.
- Varnelis, K. (2008) *Networked Publics*. Cambridge MA-MIT Press.
- Ventura, R. (2001) *La televisión por cable en España. Tendencias y estrategias*. Ediciones Universitarias de Barcelona. Barcelona.
- Vinader-Segura, R. Abuin, N. y García-García, A. (2011) El impacto de la web 2.0 en los perfiles profesionales del sector audiovisual. TELOS, abril-junio 2011.

- Vivar Zurita, H. (2011) Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital. TELOS, abril-junio. Consultado en <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011051109310001&idioma=es>
- WAN (World Association of Newspapers) (2010) The paid vs. free content debate. Shaping the future of the newspaper, Strategy report. March, Vol. 9, nº 2 pp. 1-38.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer value: the next source for competitive advantage. Journal of the academy of marketing science, nº 25 (2), pp. 139-153.
- Ye, L.R.; Zhang, Y.J; Nguyen, D. y Chiu, J. (2004) Fee-based online services: exploring consumers' willingness to pay, Journal of International Information Management, Vol. 13: Iss. 2, Article 6. Consultado en <http://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol13/iss2/6>
- Wang, L.C. Ye, L.R., Zhang Y. y Nguyen, D. (2005) Subscription to fee-bases online services: What makes consumer pay for on line content? Journal of Electronic Commerce Research. Vol. 6 nº 4, pp. 304-311.
- Zeithaml, V. A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. The Journal of marketing, pp. 2-22.

## **Anexo 1. Cuadros, gráficas e ilustraciones**

---



## **CAPITULO 1. Justificación y diseño de la investigación**

Cuadro 1. Panel de profesionales entrevistados _____	29
Figura 1. Perfil sociolaboral de la muestra _____	37
Figura 2. Nivel de ingresos _____	38
Figura 3. Nivel de estudios _____	38

## **CAPITULO 2. Marco teórico**

Cuadro 2. Estructura empresarial y facturación de los grupos de comunicación en España _____	52
Cuadro 3. Destrucción de empleo en medios de comunicación _____	57
Gráfico 1. Relación laboral de los periodistas autónomos _____	59
Gráfico 2. Suscripciones a plataformas de contenidos audiovisuales a demanda ____	67
Gráfico 3. Descenso de ventas en periódicos españoles 2008-2017 _____	69
Gráfico 4. Variación de ventas de periódicos de información general 2015-2016 ____	70
Cuadro 4. Medios digitales en España (enero 2018) _____	71
Gráfico 5. Penetración en el mercado de las plataformas de vídeo bajo demanda _	73
Ilustración 1. Mensaje de Mark Zuckerberg en Facebook _____	76
Ilustración 2. Evolución del desarrollo técnico en aplicaciones y redes sociales ____	78
Gráfico 6. Principales actividades en Internet _____	80
Gráfico 7. Hábitos de lectura de prensa _____	81
Cuadro 5. Volumen de ingresos por publicidad (2008-2016) _____	88
Gráfico 8. Distribución de la inversión publicitaria en España _____	88
Gráfico 9. Evolución de la inversión publicitario por medio (2008-2016) _____	89
Gráfico 10. Caída de la inversión publicitaria en medios escritos (2008-2016) ____	90
Gráfico 11. Inversión publicitaria en prensa escrita (2008-2016) _____	91
Gráfico 12. Ingresos por publicidad en prensa escrita y digital (2008-2016) ____	92
Gráfico 13. Perspectivas de financiación según los periodistas _____	93
Gráfico 14. Distribución de la facturación del negocio digital en la edición de periódicos en España 2016 _____	96

Ilustración 3. Ofertas para suscriptores en The Times _____	99
Ilustración 4. Oferta de suscripción en The Wall Street Journal _____	100
Ilustración 5. Ofertas de suscripción en The New York Times _____	102
Ilustración 6. Modalidades de suscripción en The Financial Times _____	103
Ilustración 7. Modalidades de suscripción digital de elespanol.com _____	104
Ilustración 8. Formulario de cancelación de descarga en blende.com _____	107
Ilustración 9. Campaña de captación de socios de eldiario.es _____	108
Gráfico 15. Distribución de ingresos en miles de € en eldiario.es _____	109
Ilustración 10. Ofertas de suscripciones combinadas en El País _____	111
Gráfico 16. Preferencias en la modalidad de pago por contenidos informativos _____	115
Gráfico 17. Intención de pago por contenidos informativos 2016-2017 _____	116
Gráfico 18. Evolución en el pago por información 2014-2017 _____	117
Gráfico 19. Principales vías de acceso a la información en soporte digital _____	117

### **CAPITULO 3. Análisis de los resultados cualitativos**

Cuadro 6. Aportaciones de Internet en el mercado de la comunicación _____	134
Cuadro 7. El valor añadido en el pago por contenidos informativos _____	135
Gráfico 20. Factores determinantes en el valor añadido percibido _____	136
Gráfico 21. La exclusividad en la percepción del valor añadido _____	140
Gráfico 22. La calidad en la percepción sobre el valor añadido _____	145
Gráfico 23. La accesibilidad en la percepción sobre el valor añadido _____	148

### **CAPITULO 4. Análisis de los resultados cuantitativos**

Gráfico 24. El consumo de contenidos informativos en Internet _____	160
Gráfico 25. Consumo de contenidos informativos por franjas de edad _____	161
Gráfico 26. El consumo de contenidos informativos según la formación _____	162
Gráfico 27. Dispositivos de acceso a la información digital por edad _____	163
Gráfico 28. Dispositivos de acceso a la información por hábitat _____	164

Gráfico 29. Dispositivos de acceso a la información en Internet en función de la ocupación_____	165
Gráfico30. Dispositivos de acceso a la información en Internet en función de la renta_____	165
Gráfico 31. Sitios de búsqueda de información en Internet _____	166
Gráfico 32. Fuentes de información en función de la ocupación _____	167
Gráfico 33 Tipos de contenidos informativos buscados en Internet_____	168
Gráfico 34. Contenidos informativos buscados en Internet por edad _____	169
Gráfico 35. Elección de temas informativos por sexo _____	170
Cuadro 8. Contenidos específicos buscados en internet (pregunta abierta) _____	171
Gráfico 36. Preferencias por temas informativos en función del hábitat _____	172
Gráfico 37. Temas de interés informativos en función del nivel de estudios _____	172
Gráfico 38. Temas de interés en función del nivel de ingresos_____	173
Gráfico 39. Pago por contenidos informativos en internet_____	174
Gráfico 40. Pago por contenidos informativos en internet en función del género _____	175
Gráfico 41. Pago por contenidos informativos por edades_____	175
Gráfico 42. Pago por suscripción a plataforma de contenidos de ocio_____	176
Gráfico 43. Pago por suscripción a un paquete de telefonía que ofrece contenidos de ocio_____	177
Gráfico 44. Pago por contenidos informativos en función del hábitat _____	178
Gráfico 45. Pago por contenidos informativos según ingresos _____	179
Gráfico 46. Valores que determinan la elección de una fuente _____	180
Gráfico 47. Contenidos y servicios informativos más valorados en Internet _____	181
Gráfico 48. Extras más valorados en sitios informativos según la edad _____	182
Gráfico 49. Extras más valorados en sitios informativos según los ingresos _____	183
Gráfico 50. Motivación para el pago por contenidos informativos (I) _____	185
Gráfico 51. Motivación para el pago por contenidos informativos (II) _____	186
Gráfico 52. Decisión en caso de cierre del muro de la web de referencia _____	187

Gráfico 53. Motivos disuasorios en el pago por contenidos informativos por edad _____	188
Gráfico 54. Motivos disuasorios en el pago por contenidos informativos según la ocupación _____	189
Gráfico 55. Variables determinantes del pago en función de los ingresos _____	190
Gráfico 56. Motivaciones principales del pago en función de los ingresos _____	191
Gráfico 57. Motivaciones secundarias en la disposición al pago en función de los ingresos anuales _____	192
Gráfico 58. Argumentos de rechazo al pago por contenidos en función de los ingresos anuales _____	193
Gráfico 59. Variación en el interés por pago ante un muro en el medio de información favorito en función de los ingresos anuales _____	194
Gráfico 60. Forma de pago real en consumidores que pagan por información _____	195
Gráfico 61. Modalidad de pago real según hábitat _____	196
Gráfico 62. Modalidad de pago real por franja de edad _____	197
Gráfico 63. Modalidad de pago preferida en caso de compra por edad _____	197
Gráfico 64. Modalidad de pago preferida en caso de compra por sexo _____	198
Gráfico 65. Modalidad de pago preferida según experiencia previa _____	199
Gráfico 66. Conocimiento e interés por la fórmula de mecenazgo según edad _____	200
Gráfico 67. Conocimiento e interés por la fórmula de mecenazgo por hábitat _____	201
Gráfico 68. Formas de interacción con contenidos informativos por edad _____	202
Gráfico 69. Formas de interacción con contenidos informativos por ingresos _____	203



## **Anexo 2. Transcripción de las entrevistas**

---



## ENTREVISTADO 1: JOSE MARIA GARCIA LASTRA

Miembro de la Junta Directiva de AERO (Asociación Española de Radio On Line)  
Socio-director en SIC Cristaliza.

### INTERNET

La aparición de Internet ha supuesto el fin de la era del canal dominante. Ha inaugurado la era de la complejidad de la multicanalidad. Terminan los límites tecnológicos y los límites legales y geográficos para los medios. En el caso de la radio están haciendo una radio que para escucharla tengo que estar sentado frente a un receptor. Creo que estamos muy lejos de los modelos que los medios deben tener para un canal digital. El hecho de que no se encuentre un canal económico adecuado viene derivado de esto.

Hay medios que han nacido directamente en Internet, que no son ni prensa, ni radio ni televisión, que son transmedia y yo creo que ahí si hay un modelo de negocio. En los dos últimos años se está imponiendo, frente a los medios tradicionales, una corriente muy interesante que tiene dos líneas: ver a la audiencia como consumidor y cliente, *Cash Commerce Centric*.

Los medios dejan de aparecer como prescriptores para convertirse en generadores de un producto que el consumidor tiene que querer pagar.

Los medios nos hemos hartado de decir “La marca es el rey”, “El contenido es el rey” y hemos creado una cadena de valor en la que sabemos gestionar muy bien los contenidos pero nos hemos olvidado de lo que hay al otro lado, la audiencia. Tanto en los medios digitales como analógicos nos hemos olvidado de la audiencia. Por eso ahora aparecen sistemas *Customer Centric*, *Audience Centric*, en los que se pone a la audiencia en el centro de la cadena de valor, para lo que necesitas un enorme conocimiento de la audiencia.

En los medios analógicos hacemos *broadcast* y para llegar a un envío de contenidos más personalizado, más directo, necesito conocer a fondo a mi audiencia. Los grandes grupos de comunicación de todo el mundo están trabajando en esta línea, en conocer a la audiencia, a través de aplicaciones que en realidad lo que hacen es recoger datos para microsegmentar la audiencia para avanzar en la personalización. Se trata de dejar de hacer *broadcast* de contenido y avanzar en estrategias de comercialización.

## GRATIS TOTAL

Es difícil hacer pagar a alguien por algo que está acostumbrado a que sea gratis. Si los medios hubieran hecho sus deberes, si hubieran avanzado en el conocimiento del consumidor igual este si hubiera estado dispuesto a pagar.

## MOTIVACIONES AL PAGO

Si soy capaz de dar unos servicios exclusivos, de hacer llegar un contenido o una oferta adecuada, a la persona adecuada, en el momento adecuado y en el lugar adecuado, esta estará dispuesta a pagar. Lo que no puedo hacer es *broadcast*. Para pagar el cliente quiere que le traten de tú.

Un contenido interesante es el relacionado con la militancia: con una línea de alimentación, con religión o incluso con el deporte. La radio musical ya no presenta novedades: solo da cosas que te gustan; la prensa deportiva, compras la que es afín a tu equipo y lo mismo ocurre con los medios respecto a la política.

El modelo de monetización de la prensa digital será un modelo mixto: no un 100% suscripciones ni un 100% publicidad. Periodísticamente apuesto por la pluralidad, pero desde el punto de vista del marketing no vende.

¿Vende la calidad? Sí, pero es una elección de cada medio. Apuestas por una cosa o por otra. Una gran cadena de televisión en España aseguraba esta semana que ellos no hacían calidad, que vendían publicidad.

El contenido de calidad es caro y los medios de comunicación, en el momento en que se encuentran, no apuestan por la calidad. Estamos hartos de escuchar “yo quiero contenidos diferenciados”. Vale, pero ¿Cuáles?

No es viable establecer limitaciones legales a los contenidos gratuitos como se ha podido hacer en el caso del cine o de la música.

Hemos pasado del *broadcast* a hablar de tú a tú. Estamos en la era de la redistribución. Hemos pasado de emitir de uno a muchos, de uno a uno y ahora cada uno de ellos se convierte en redistribuidor y no solo en redistribuidor sino en productor y editor de los contenidos que recibe a través de redes sociales. Eso es imparables y es un gran valor para la comunicación.

Yo creo que un valor enorme es la proximidad, que tiene que ver con lo local y lo interlocal. Tienen un modelo de negocio muy cerrado y muy resistente y tiene mucho que ver con el modelo de consumo de contenidos.

La última hora es otro valor que hasta ahora era de la radio. Si soy capaz de enviar una última hora interesante para una persona concreta a través de una aplicación, eso es interesante para esa persona. Y luego además como ya he dicho la personalización y por supuesto la adaptación al canal y al medio.

## MODELO DE NEGOCIO

Hasta ahora nos hemos equivocado. Las formulas existentes en el mercado no están funcionando. Incluso en *Spotify* el número de usuarios de pago es muy bajo. Tengo la impresión de que el quid de la cuestión está en los modelos publicitarios y tiene que ver con el momento de la verdad, el momento de decidir el pago. *Google* habla del momento cero de la verdad, entre la prescripción y el momento de la verdad, que va desde que entras en contacto con el producto a que decides comprarlo. La apuesta está en que la publicidad sea dirigida, a cada consumidor, según sus necesidades, el momento concreto y la ubicación geográfica del consumidor.

El modelo es la segmentación máxima de la audiencia y una publicidad dirigida. Yo no soy capaz de decir que no existe una fórmula de pago adecuada, pero no la he encontrado. Si funcionan en televisión, pero en radio o en prensa escrita no creo que sea el modelo válido. Yo no veo que en España los grandes columnistas o los grandes reportajes puedan ser de pago. Hay todavía un problema y es que las audiencias están migrando de los canales tradicionales a Internet pero los ingresos no están migrando a la misma velocidad.

## EL FUTURO

Las grandes compañías de medios están más preocupadas del hoy que del mañana. Importa el cierre de este ejercicio presupuestario, pero no hay un proyecto de futuro, un plan estratégico. ¿Cuántas veces han cambiado los periódicos españoles sus políticas de pago? Están mimetizando en digital las propuestas publicitarias de los canales tradicionales. ¿Quieres impactar en tu nicho de audiencia real o en millones de consumidores? Hay muchos intereses por que la cadena de medios tradicional se perpetúe en el tiempo y se está estirando el chicle hasta el infinito.

## ENTREVISTADO 2: FERNANDO GARCIA MONGAY

**Periodista. En la actualidad, Director General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información en el Gobierno de Aragón. Fundador del Congreso de Periodismo Digital de Huesca. Experiencia como emprendedor en el mundo de la comunicación.**

### INTERNET

La producción de información ha dejado de ser privilegio de los medios de comunicación, patrimonio exclusivo de los periodistas que ahora comparten con blogueros, twitteros... *YouTube* es la mayor cadena de televisión del mundo.

Otro cambio casi más importante es que Internet se ha convertido en centrifugadora de la información, ha acelerado el proceso de cómo nos llegan las noticias. Antes podíamos tardar tres días en enterarnos de algo y ahora una noticia deja de serlo a los veinte minutos, con lo cual es prácticamente imposible procesar toda la información que recibimos. Ha cambiado la forma de recibir la información y también de digerirla.

Ya no es un solo un nuevo lenguaje, es que ahora los periodistas tienen que estar también pendientes de lo que producen. Es decir, hasta ahora uno hacía su información, lo publicaba o emitía y al día siguiente alguien le decía ya te leí o te oí o no te dicen nada. Ahora el día siguiente o la semana siguiente ese periodista tiene la información sobre cuantas personas han visto su trabajo, desde que dispositivo, si ha sido un móvil, una tableta e incluso el sistema operativo de esta. Esto cambia la forma de producir la información, tú estás produciendo la información directamente para el lector, según sus gustos, sus preferencias... lo que es un descoloque total porque el periodismo llevaba 600 años trabajando de otra manera.

### MEDIOS NATIVOS/MIGRADOS

Sí, porque ha habido auténticas guerra en las redacciones. Antes eran los periodistas más jóvenes lo que estaban en Internet y ahora son todos. Yo que yo creo es que la diferencia entre los nuevos es que hay cosas muy interesantes que analizar por ejemplo que el coste de producción es muchísimo menor y esto tiene relevancia a nivel de mercados y marketing y segundo la sensibilidad es también distinta, porque yendo al papel, aunque la radio y la televisión también están en Internet, yendo al

papel estos viejos medios tienen siempre un ojo puesto en el papel, y mientras esto no se acabe, mientras no se acaba el papel pues aquí estamos... mientras los nuevos, los que ya han nacido en Internet pueden experimentar y esa es una ventaja, la ventaja de pivotar, que tú vas en una dirección y si descubres que es errónea, pivotas y tiras hacia otro sitio y no pasa nada, y eso en un medio tradicional es imposible.

## VALOR AÑADIDO

La investigación, la innovación, la adaptación a los nuevos tiempos los medios digitales han sido los primeros en no solo descubrir sino aprovechar las redes sociales. Llevamos mucho tiempo en que Facebook está generando el mayor tráfico en las páginas de los medios digitales y esto los medios digitales ya lo llevan explotando muchísimo tiempo mientras aquí hemos tenido auténticos debates sobre el cierre de *Google News* y está medio cerrado y no ha afectado casi nada al tráfico. Y sin embargo las redes sociales... si mañana no sales en *Facebook* ya puedes cerrar.

Y hay otra cosa importante que es la forma de informarte de la gente. Lo reconocía el director de *El País* que el 50% de lectores de *El País*, once millones de personas al mes, que reconocía que no entran por la portada del periódico sino que se informan, que entran directamente a través de las noticias. De forma que entran y si aquello no les interesa salen inmediatamente del periódico, porque pican en *El País*, *El Mundo*, *La Razón* y el tiempo de permanencia es aproximadamente un minuto por noticia.

También ha cambiado mucho la forma de leer. Tú lees información sin que importe tanto la marca, porque lo que tú lees son noticias, no periódicos.

## ¿QUÉ QUIEREN LOS CONSUMIDORES?

Yo creo que no sabemos lo que quieren y modestamente yo, cuando creo que se algo, al día siguiente me doy cuenta de que no tengo ni idea. Es decir tú crees que por ejemplo un titular para Internet te funciona, al día siguiente igual y ya no te funciona. Hay momentos, horas, cosas que tenemos que saber los periodistas sobre tu hora buena para twitear, para colgar algo en *Facebook*. Sabes que hay cosas que te funcionan pero todo es cuestión de probar, probar, probar.

## MOTIVACIONES AL PAGO

El sábado dejó el puesto el director de *The Guardian* tras 20 años y es el abanderado del acceso libre, del contenido gratuito y les está yendo muy bien. Han abierto en Estados Unidos, esta funciona, y yo creo que el contenido de pago se ha terminado. Yo creo que no hay futuro en esto, que el contenido de pago se ha agotado, porque si tú tienes que pagar por algo lo encontrarás en otro sitio, las noticias no valen nada, absolutamente nada porque las tiene todo el mundo. Yo recuerdo que en diciembre del 99, previo al primer Congreso de Periodismo Digital al director del *Ciberpais* y en su conferencia explicó que las noticias eran *Yahoo*. Yo leo cada mañana el *Diario del Alto Aragón* y después ojeo *El País* en la tablet y las noticias nacionales e internacionales de uno y de otro, que son de *EFE*, son las mismas. ¿Por qué voy a pagar por leer lo mismo en uno y en otro, si además lo voy a encontrar gratis en Internet?

## MECENAZGOS

Por ejemplo el *diario.es*, fueron sensibles a una nueva realidad, porque yo creo que si hay alguien que conoce cómo funciona Internet es Agencio Escolar, que aportó al medio un millón y medio de lectores, que es más que el capital que pueden aportar otros. Aporto millón y medio que había conseguido con su blog, con su marca personal, creando una comunidad y esto es muy difícil. Escolar dice que para crear una comunidad no puedes estar masajeando continuamente a tus lectores, también tienes que ser crítico con ellos. El concepto de *eldiario.es* es curioso, no se paga por leer, se paga por leer antes, pero lo importante es que el lector está apoyando un proyecto para que un periodista pueda trabajar en un proyecto, pueda escribir y lo pueda hacer bien.

Internet es el refugio de firmas de calidad porque los medios han dejado de pagar, porque hay que abaratar costes, porque no llegan. *El País* está vendiendo 145.000 ejemplares y necesita el doble para mantenerse. Las firmas lo que están haciendo es trabajar en los medios que les contraten aunque les paguen menos, pero seguir estando... Este tipo de periodismo es una combinación entre prensa, radio, tv, son "toderos" que valen para todo.



## MODELO DE NEGOCIO

En España hay al menos dos medios digitales que han dado beneficio en 2014. Yo creo que no hay ningún medio tradicional en papel, televisiones y radio si, que hayan dado beneficios. *El Confidencial* ha facturado 10 millones de euros, de los que 1,8 son beneficios. De estos ingresos, dos millones vienen por eventos y el 80% por publicidad e ingresos tradicionales. El evento es una nueva forma de ingreso, por un concepto de guerrilla. *Eldiario.es* ha facturado 1,8 millones y de esos, 300.000 euros de beneficio. Ahora hay en torno a cien trabajadores en *El Confidencial* y *Eldiario.es* pasan de 30 personas lo que es redacción

Los equipos intermedios desaparecen, las estructuras desaparecen, el gasto en nóminas, nóminas más bajas pero es lo que hay y la situación es más guerrillera. *Eldiario.es* mantiene un lugar de coworking. El consejero delegado de *El Confidencial* no tiene tarjeta ni coche de empresa ni secretaria, él se gestiona su correo y agenda. Reduces al máximo los gastos y así puedes contratar a colaboradores, etc...

La primera premisa es que tiene que ser barato y sinceramente yo no conozco otro sistema.

## PUBLICIDAD

La publicidad tradicional en forma de banner no está funcionando, a las empresas les interesa más el contenido patrocinado, estar al lado de contenidos interesantes que puedan llegar a miles de personas.

## PAGO POR CONTENIDOS

El pago no funciona en general, aunque siempre hay excepciones como *New Yorker* (la gente lee artículos largos, si, en *The New Yorker*, pero esto es España). La publicidad se tiene que revisar porque estamos acostumbrados a medirla como se ha medido tradicionalmente y que tú tengas más audiencia no quiere decir que la publicidad te funcione mejor, pero de alguna manera hay que medirla. Yo tengo tantos usuarios y mi tarifa es esta, pero eso no funciona. El contenido patrocinado hecho bien es periodístico, siempre y cuando se avise, que quede claro que ese contenido está ayudando a financiar el periódico, que es lícito, es ético y además debe ser un contenido interesante.

La filantropía en EEUU está funcionando también pero en cuestiones muy concretas como *Propublica*, que es el ejemplo más citado y de alguna manera *The Guardian* también se mantiene por filantropía. Y en España hay muchos medios que están manteniendo el Ibex 35

Y luego está el nuevo modelo que están explicando mucho por Europa, que llaman *eldiario.es* para explicarlo que es la persona que ayuda a que ese periódico pueda salir.

Y los eventos, que es el gran descubrimiento. Una cosa es el evento-atraco y otra cosa es el evento de verdad. El evento atraco es aquel en el que tu llamas y montas un desayuno con una determinada persona y una institución para setecientos mil por tener una imagen favorable, un desayuno en Estados Unidos y si eres de Zaragoza en Madrid. Otra cosa es un evento qz.com, que es una de las cosas que hay que mirar ahora en el mundo, que no tiene publicidad digital, tiene contenido patrocinado que hacen los periodistas, no las empresas, proviene de un medio tradicional, pero en vez de unirlo a *The New Yorker* son empresas distintas y con una fórmula de financiación distinta en la que cobra 600€ por ejemplo a 200 personas por acceder a un evento en Londres, en Seattle, en Nueva York, donde organizan eventos que realmente son interesantes. Tú pagas por entrar pero sales con una serie de ideas con las que ya los has amortizados.

Tienes que conocer a tu lector, tienes que saber lo que le interesa. Te ayudan a comprender y a estar en el mundo y comprender es trabajar para el lector y darle el contenido que le interesa. Los datos son clarísimos. Ves que está pasando. Pones un twitt y a los cinco minutos ves si esto funciona o no, tal cantidad de información que eso es una maravilla, aunque tampoco hay que obsesionarse con eso. También es cierto que hay que dar noticias porque hay que darlas, te gusten o no. Por ejemplo, descubrí que a partir de las nueve de la noche es la hora buena de *eldiario.es* en Aragón y a partir de las once de la noche la hora perfecta. Están viendo la tele y se están conectando. ¿Por qué publicar todo por la mañana? Eso te permite tomar pequeñas decisiones que son importantes.

## ENTREVISTADO 3: RAMON AÑAÑOS

**Director de Factor I-D. Experto en marketing digital, pionero al incorporar Internet al marketing. Consultor externo en empresas de comunicación.**

### INTERNET

La principal contribución que ha hecho Internet es la accesibilidad, el acceso a herramientas de consumo y herramientas de emisión con una penetración amplísima y con unas posibilidades brutales.

Yo estoy fascinado con una herramienta, *Periscope*, apasionante, con la cual cualquier persona que tiene un móvil y banda ancha, le da a un botón y está emitiendo para una comunidad de millones de persona su vida diaria, bien contenidos específicos o bien su día a día. Es lo más parecido al teletransporte. Van surgiendo cincuenta o sesenta canales cada minutos con cientos de horas de emisión y las posibilidades de eso, que está poco regulado... pero es que podemos ver lo que pasa ahora en Bombay, la alfombra roja de Cannes... todo lo que es está pasando en cualquier lugar del mundo es accesible para cualquiera, con posibilidades de compartir... es algo que no sabemos dónde nos va a llevar, pero es adictivo, apasionante y está ahí porque quien crea contenidos y antes de ellos los tecnólogos, programadores, emprendedores, deciden que pueden hacer algo útil a partir de una tecnología y es un mundo apasionante que está aún por armar desde el punto de vista del negocio.

Esta el mercado por hacer y está el entorno regulatorio por hacer.

### MODELO DE NEGOCIO

No se perciben demasiadas diferencias desde el punto de vista de estructura, de modelos de negocios, pero desde el punto de vista del consumidor, accedes a formatos muy parecidos. Estoy esperando a *El Español*, pero lo que salga no será muy diferente a otras cabeceras digitales como *El Mundo*, *El Confidencial*, *Vox Populi*.... Yo creo que la diferencia está más en el modelo de negocio, en la estructura empresarial, en las relaciones entre la empresa y los colaboradores.

Desde el punto de vista de financiación prueba y error sin duda. Porque está claro que los consumidores están dispuestos a pagar por un medio digital. Yo de momento soy accionista de *El Español*, pero no sé si seré suscriptor. Tengo condiciones ventajosas, puedo acceder para probar pero mi suscripción durará lo que yo quiera que dure.

Hay periódicos como *Heraldo de Aragón* con suscripciones como la de mi suegro que se han mantenido inalterables 30, 40 años. Ahora habrá suscripciones de un mes, una semana... no está claro que la gente esté dispuesta a pagar por algo, que yo entiendo que producirlo cuesta dinero.

No estamos hablando de particulares que están haciendo una noticia, un reportaje como buenamente entienden y ahora me aburro, ahora me voy, ahora no sigo. Estamos hablando de una empresa que está ahí sistemáticamente y ofrece cada día artículos sesudos de gente que se dedica profesionalmente a seguir la actualidad, y se dedica a reflexionar sobre ella y a dedicar mucho tiempo a escribir. Yo entiendo que es una actividad que debería ser remunerada, pero yo no sé si como producto es capaz de generar rendimientos para pagar todo esto. Estamos en un momento complicado.

Yo creo que han coincidido dos fenómenos diferentes, que han coincidido y han dado como resultado lo que pasa ahora. Por un lado la crisis económica, en la que objetivamente la inversión publicitaria mundial y en España ha bajado y ha afectado a todos los medios y por otro lado hay una crisis en el mismo modelo publicitario que está migrando de medios tradicionales a medios digitales y que está en este momento saturado. Hay un exceso de oferta de espacios publicitarios y el precio del banner estar por los suelos. No hay todavía una fórmula original, interesante, que ofrezca lo digital para que sea efectiva y ofrezca rendimientos.

## PUBLICIDAD

Lo que hay ahora es una publicidad barata y es una publicidad que no es inteligente. Pero para que la publicidad sea inteligente, para que yo pueda leer exactamente el anuncio que me seduciría, hay otra pata ahí, yo tengo que renunciar a parte de mi privacidad y aceptar que el móvil que yo utilizo, que los ordenadores que yo utilizo, que donde estoy y que compro, toda esa información la puedan utilizar los operadores que gestionan la publicidad, porque si no doy esa información toda la publicidad que yo veré será la publicidad general. Y los precios para esta publicidad están tirados.

¿Por qué la publicidad digital sigue siendo mucho más barata que la publicidad en papel si objetivamente los medios digitales tienen más difusión que la edición en papel?

En primer lugar hay un componente de prestigio asociado al medio. No es lo mismo el mismo banners puesto en la portada de un medio de prestigio que en otro. Asumes que la persona que paga ese anuncio es más solvente, más capaz. Por otra parte la concentración con la que lees un periódico es mucho mayor que la que tenemos en Internet. En Internet no leemos, consumimos páginas, paso, paso, paso y no estamos concentrados, estamos haciendo muchas cosas a la vez. Si hubiera una forma de medir la atención con la que te enfrentas a un medio de papel o a un digital veríamos que en Internet el impacto es mucho menor.

#### PLAN DE NEGOCIO

Una de las cosas que pasa es que el enfoque de un medio ya no está en manos del propietario del medio. Antes comprabas una revista de náutica, y todo estaba orientada a náutica. Ahora entras en una revista digital y los usuarios consumen artículos sueltos, uno a no, de distintos sitios, que yo veo en twitter algo que me cita un artículo de náutica, voy y leo solo ese artículo. No le doy una oportunidad al componente editorial del medio para que me hable de otra cosa. El medio ya no tiene el control. Yo me hago mi medio con tres artículos que leo y que no tienen por qué estar colocados ahí por el medio, sino que puedo llegar por twitter.... Yo puedo tener un medio de nicho, pero mis artículos van a ser consumidos por un público general que va a acceder a ellos desde otras vías y uno a uno.

#### VALOR AÑADIDO

Yo creo que en el cadena de valor se ha ido todo moviendo y ya no es el periodista, ni el medio, ni siquiera las redes sociales sino que el que tiene la sartén por el mango es el dueño de la plataforma. Y esto es *Google*, es *Apple*, es *Facebook*, porque todo esto ha costado mucho dinero y el que quiera publicar aquí va a tener que pagar un 30% y es así como se están haciendo las cosas ahora. No se me ocurre de qué manera moviendo la cadena de valor hacia el que produce el contenido, estos estén ideando un sistema que les permita ganar dinero. Yo creo que esta guerra tal y como está planteada ahora los ganadores son los dueños de las plataformas.

## ACCIONISTAS, SOCIOS, RELACIONES EMOCIONALES

No sé si el caso de *El Español* es extrapolable, pero si hay un caso de apoyo a un proyecto que te gusta, confías, has visto lo que ha pasado y dices yo quiero formar parte de esto. Y así aunque la gran parte del capital se ha construido de forma convencional, si es cierto que han entrado cinco mil personas en la operación más grande del mundo de este tipo, pero yo no creo que esto marque tendencia. Se ha financiado una cosa nueva de esta forma, pero cada día tenemos ejemplos, pero yo no sé si es un modelo específico para medios digitales.

## TECNOLOGÍA

¿El desarrollo tecnológico influye en la percepción que tenemos sobre un medio?

Yo creo que no. Se da por hecho que los contenidos tienen que ser rápidos, accesibles... y si no lo son en tu plataforma lo serán en otra distinta. Ahora *Facebook* está convenciendo a los medios de que publiquen directamente en sus servidores para que la experiencia de uso. Al final se los comerá a todos. Pero yo creo que la tecnología se está convirtiendo ahora en parte del producto. Me presentaban ayer un producto nuevo, que se financia por crownfunding, para adolescentes, que ellos tienen que programar para que reaccionen según lo hayan programado. Ellos lo venden como la forma de hacer que las chicas se acerquen a la tecnología. Es un nuevo lenguaje universal, la programación es ya un contenido. Cuando hablamos de medios digitales hablamos de como damos soportes a contenidos que vienen del siglo pasado. No se cómo serán los medios del futuro, pero estoy seguro que las fotos, los videos, los veremos de forma diferente.

## ¿QUÉ QUIEREN LOS CONSUMIDORES?

No sé qué contestar. Yo me asusto de algo que ha pasado en todas las generaciones y es que no entiendo como los jóvenes se acercan a la tecnología. Los más jóvenes están consumiendo contenidos de otro tipo, lo que nosotros creemos medios digitales, eso no les interesa lo más mínimo. Ellos van a memes, a contenidos frívolos. Ellos consumen twist animados, buscan sensaciones o relaciones diferentes por el contenido. Nosotros buscamos información, análisis, pero llegan nuevas generaciones a los que eso les parece marciano, pasado de moda. Y aun somos mayoría pero en 20 años serán esos jóvenes los consumidores mayoritarios.

Son jóvenes que nacen en el gratis total. Seguro que se puede luchar contra eso. Se compran las Nike más caras, el teléfono más caro (y de nuevo estamos en eso, el dinero se gasta en la plataforma, no en el contenido), se suscriben si pueden a *Spotify*. Yo creo que consumen lo que sus planteamientos son distintos.

Lo que creo es que cuando hablamos del tema del gratis total no se aborda bien. Yo gano lo que gano y puedo gastar lo que puedo gastar. Cuando tú te hacías de *Canal+* dejabas de comprar un cd al mes y solo comprabas un periódico. El problema es que si tenemos que pagar todo lo que quieren que paguemos no llega.

Cuando hablamos de pirateo dan por hecho que todas aquellas personas que han pirateado una película se la hubieran comprado y eso no es cierto. Si yo tengo 40 euros al mes para gastar en contenido, yo quiero ver todo lo posible. El problema es quien me las cobra. Entonces la lucha entre medios es como ofrecer lo que uno está dispuesto a pagar, porque yo doy por hecho que lo que quieran ver lo van a ver. Y no puedo pagar por todo lo que quieren que pague. Ahora consumimos el triple de impactos facturables y no podemos pagar por todos.

#### MOTIVACIONES PARA EL PAGO

Servicios exclusivos, por ejemplo acceso previo a una edición. Yo creo que yo. Al menos a mí eso no me motiva

Calidad, artículos más trabajados, firmas prestigiosas... Yo creo que tampoco. Al final es comodidad de uso. Que sea fácil de usar que este donde yo quiero y como yo quiero. Es decir, que no tenga que hacer el paripé de ahora me descargo esto, ahora no me deja, ahora se ve mal... démelo todo junto a un precio razonable.

El tema es que al final van a tener que llegar a acuerdos. A una plataforma donde este todo. Ahora está todo separado, los libros, las series, las películas, los medios... al final pagas por unas cosas, por otras no.... Cuando hablo de comodidad, tal vez también sea cuestión de que el que no permite piratear, pagan por lo suyo, pero entonces les haces flaco favor a los otros.

## NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN

Yo consumo medios tradicionales y los aprecio. Pero esta contestación para una persona joven no serviría. Muchos periodistas han hecho dejación de sus funciones porque se han plegado a intereses y son informaciones de parte, limitadas y son muy pocos los medios que te aportan un valor real, que te cuentan lo que de verdad está pasando. Falta independencia y valentía. Por eso he querido creer en *El Español*, que igual luego me decepciona. Yo creo que gran parte de la crisis de los medios de comunicación se la ha ganado, incluso los medios públicos, en su propia faceta educativa, que es loable en su interés público, les quita interés para el consumidor.

*Periscope, Instagram, Twitter*, surgen sin un modelo de negocio claro. Al final algunos lo consiguen y ganan dinero, otros no, pero se convierten en marcas mundiales que aportan un valor enorme en cuanto las usan cientos de miles de millones en todo el mundo. El que ha creado *Periscope* se lo va a vender a *Twitter*. ¿Cómo se va a ganar dinero? No lo sé, pero alguien que ha creado algo sin vistas de remuneración ha hecho algo memorable.

En el caso de los periodistas, hay casos como Snowden que se ha convertido en marca mundial. De alguna manera, un periodista puede convertirse en marca mundial, que no sé cómo rentabilizará pero que en este mundo de cotas de interés puede rentabilizar. Igual el periodismo ha dejado de ser una carrera de corte funcional para convertirse en una especie de quijote donde la marca y el valor personal le va a dar la remuneración.



## ENTREVISTADO 4 ELISABETH LOPEZ

**Experta en televisión con amplia experiencia en nuevos modelos y desarrollo de formatos. En la actualidad es Directora Internacional de Arait Multimedia y Directora de Tv training.**

### INTERNET

Desde el mundo de la televisión, Internet no ha aportado todo lo que puede aportar, en gran medida porque el mundo de la televisión es muy conservador. Una de las cosas que yo destacaría es la interacción, pero la televisión todavía no tiene interiorizado el concepto de interacción con el espectador. Como no se ha visto Internet como un gran negocio, no se ha apostado por el como fuente de ingresos.

Aporta interactividad, frescura, inmediatez... todo lo nuevo que estamos haciendo ahora en el mundo de la televisión proviene de Internet. Es una ventana complementaria pero mal utilizada en estos momentos.

La televisión es un ámbito muy cómodo donde los grandes empresarios siguen viviendo de la vaca gorda de la publicidad y mientras esta siga dando frutos no se buscarán nuevas vías. Si te fijas, se están experimentando con apps, pero como algo complementario. Están más pendientes de vigilar que nadie se coma el pastel publicitario que de buscar nuevos caminos. Mientras la situación no les obligue, no se van a mover.

Si empiezan a surgir pequeñas iniciativas en el ámbito de la ficción, donde Internet abre una ventana. En EEUU grandes de la escena de ficción americana lanzan sus creaciones en Internet que está siendo una plataforma de prueba, de experimentación, de emprendedores... se acabará convirtiendo en un competidor serio en los próximos años.

### ¿QUÉ QUIEREN LOS CONSUMIDORES?

Los nativos digitales ya ven producto audiovisual en el móvil y la Tablet. Son consumidores cuando quieren; ese es el concepto diferencial. Ya no esperan a que el programador les de algo. Van a la red y lo bajan. Son autoprogramadores. Y de hecho, pronto dejaremos de ver televisión o de llamarlo así.

¿Qué buscan estos jóvenes en Internet? Lo primero, no quieren tener publicidad cuando el programador quiera. Buscan otro tipo de publicidad, tipo cortos, historias, que yo me descargo cuando quiero. En segundo lugar bajar un contenido cuando quieran y en tercera lugar buscan la felicidad inmediata. Quieren descubrir algo que mola, lo veo, lo disfruto, lo comento y se acabó. Son términos que no pertenecen al ámbito audiovisual de los últimos años.

### VALOR AÑADIDO

¿Qué puede ser valioso para que un consumidor pague por Internet?

Claramente el contenido diferencial. Si yo tengo algo que nadie más tiene, el espectador/consumidor/cliente, prosumer, pagará uno o dos euros por verlo en Internet. De hecho cuando nace *Canal+* triunfa porque ofrece un contenido radicalmente distinto. También quiero destacar como se produce en Internet, con costes mucho más ajustados. Huye el empresario de televisión de las fórmulas de Internet porque no quiere que sea un competidor pero si está copiando las fórmulas de producción a precios mucho más bajos. Muchas cosas que se estrenan en Internet acaban pasando a televisión.

### PAGO POR CONTENIDOS

¿Cuándo quiere pagar el espectador? Esta es la primera vez en la que una televisión de pago, tiene tantos clientes juntos en una sola plataforma. Hasta ahora había otras plataformas que han fracasado, ¿Por qué? Porque había duplicidad, porque no había originalidad, porque no había novedad... el pago en España solo se puede implantar cuando ofreces algo diferencial. ¿Qué hacen los chavales? Buscan en Internet, en EEUU cosas que no pueden ver en España y se las bajan. ¿Qué hay que pagar un euro o dos? Pagan, porque no lo tienen aquí. Si no, no pagarían.

Hay que diferenciar entre lo que es abierto y gratis, aunque en televisión no hay nada gratis, porque cuando tu no pagas consumes publicidad. En España la televisión en abierto es sensiblemente distinta a la de pago y es esta la que tiene un producto diferente y atractivo, el cine de estreno, el futbol, los deportes potentes... y pago por ello. Y en abierto tengo otro tipo de televisión, más divulgativa, educativa...

## MODELO DE NEGOCIO

¿Consideras más viable en el ámbito audiovisual un modelo de suscripción global o uno a demanda según consumo? Defiendo el segundo modelo hasta la muerte. El modelo italiano, una de las cosas que hicieron bien cuando nosotros estábamos atascados con la TDT, en Italia implantaron un sistema de tarjeta prepago que permite acceder a contenidos a demanda, sin cuota previa ni suscripciones. Es un sistema que funciona muy bien porque como no me obligan a pagar una cuota, no estoy suscrito, al final termino pagando más, porque me gusta el partido, me gusta la película, y pago un euro, dos euros, y al final termino pagando más.

## REGULACIÓN LEGAL

Sobre una única plataforma de contenidos, uno de los problemas que tenemos en España es que cada nuevo gobierno aprueba una nueva ley de regulación del mercado audiovisual, una nueva norma. No hay un marco regulatorio claro y definido ni un solo organismo regulador profesional y no politizado. Mientras no se llegue a este punto y que los políticos entiendan que los medios necesitan este marco seguirá habiendo una maraña en el mercado audiovisual, en el que no nos podemos de acuerdo ni en los estándares tecnológicos, cable, TDT, Internet.... Las cosas no se están haciendo bien. Hay mucha incertidumbre, no se sabe hacia dónde se va a regular, si se va a seguir apostando por el modelo tradicional de los 12' de publicidad...

El futuro no va a depender tanto del periodista sino del futuro político del país y hacia donde se vaya a regular.

## ENTREVISTADO 5: MIGUEL MADRID CRUZ

### Responsable de negocio electrónico del grupo HENNEO

#### INTERNET

Internet ha ampliado el horizonte al que llegaban los medios tradicionales, sobre todo en papel. También en radio y televisión, pero sobre todo en papel. Ha ampliado el espectro, el modo de trabajar, y de tener mucho punto de contacto con los usuarios, que por otra parte han podido entrar en contacto con medios estáticos para ellos hasta ahora

Tampoco es que los medios de papel hayamos sido muy abiertos a la hora de establecer una comunicación bidireccional con el usuario, pero sí que en los últimos años con las redes sociales el usuario ha ascendido un nivel más en esa relación.

En la parte negativa, ha dinamitado el modelo de negocio tradicional que tenemos, sobre todo en prensa escrita, pero también se ha visto en radio y la tendencia es que en televisión como se está viendo en otros países también sufra mucho por el reparto de los presupuestos de publicidad.

#### MEDIOS NATIVOS DIGITALES

Hay mucha diferencia entre los medios que han nacido en Internet y los que no. Lo que hemos notado siempre es que tú tenías que poner una vista en el desarrollo digital pero que había una resistencia porque competías con el papel y era una competencia interna. Eso hace que haya un desgaste por las dos partes. Tiempo invertido en discusiones internas es tiempo no invertido en desarrollo del producto. Yo creo que si hay una primera diferencia no visible de cara al público pero si en el producto.

Los medios nativos han visto que la forma de competir era adaptarse al medio. Los medios escritos hemos tenido la sensación al principio de que el medio era el mismo que el papel, escribimos en los dos lados y me vale el mismo producto. Hay una serie de consideraciones al margen en costes en todo, de la plataforma tecnológica, en personal, en detalles como escribir para Google, para que te indexe.

Hay detalles quizá no visibles para el público que a nivel interno sí que hace que sean muy distintos.

Algunos responsables se resisten al salto definitivo. Pero en esto hay dos pulsiones. Las ventajas de Internet se ven y se quieren aprovechar pero siempre hay resistencia al cambio. Hablábamos hace una semana con responsables de *El tiempo*, el principal periódico de Colombia y su estructura es la que teníamos aquí hace unos años, personal por todos sitios, personal duplicado, sin problemas para invertir en última tecnología aunque no la usen, secretarías que llevan el café... aún están en esa época de los antiguos medios de comunicación, pero es que les está entrando el dinero a espuestas. ¿Internet? Si, si, ya vendrá. ¿Pero no veis lo que está pasando? ¿No os estáis preparando? Si, si, ya vendrá... esa sensación de poder, de que un medio escrito sigue teniendo mucho poder, de que sigue entrando mucho dinero hace que no quieras ver el cambio.

Una vez que el cambio llega es un modelo muy rupturista, de bajos ingresos y bajos márgenes frente al antiguo de altísimos ingresos y márgenes enormes... eso tira hacia abajo muchas cosas. Los sueldos de la gente, la forma de trabajar. Un periódico tiene su horario, Internet obliga a pensar muchas más horas. Esos cambios son difíciles de llevar en una estructura tradicional.

#### ¿QUE QUIEREN LOS CONSUMIDORES?

Tenemos muchos datos, eso es lo bueno. Cuando vas a lo más visto parece que solo interesan los videos de gatitos y el típico video y siempre está la discusión sobre si la gente en Internet solo quiere tonterías. Si analizas los datos de forma aislada, puede que esa noticia de gatitos sí que sea la más leída ese día y que incluso pase varios días. Lo que sucede es que esa noticia en el total de noticias que metemos cada día y aquí en *Heraldo* estamos metiendo una media de 200 noticias diarias, y el 85% de lo que la gente lee es información local de la información local que podemos llamar dura: de sucesos, de lo que el ayuntamiento ha hecho....

Por mi experiencia en otros medios, en *Marca*, *El Mundo*, *el Diario Médico*, el patrón es similar. La home es lo más visitado, la gente hace una lectura muy de titular y luego pues hace clic en determinados titulares que son muchos, pero habitualmente se quedan en la home.

Los que pinchan noticias habitualmente pinchan en la del gatito pero también ven dos, tres o cuatro noticias serias y eso es lo que hace que al final lo que la gente quiere o lee en Internet es muy variado. Tenemos mucha información para ver que el consumidor se interesa por lo que le interesaría en el mundo real, también por temas de entretenimiento, que es lo que también la televisión nos ofrece,

información y entretenimiento. Y luego lo que Internet tiene es la cultura del zapeo y esto se ve muy bien en los medios locales cuando ocurre algún acontecimiento a nivel nacional o internacional, que se ve un pico de entradas de acceso y ese pico no es sostenible en el tiempo, dura como media hora. Los medios nacionales no, ellos tienen ese pico y luego se mantiene mientras dure el acontecimiento.

Lo que sí está empezando a pasar es que se está traspasando la frontera del medio local. El medio local tiene su espacio y cuando ocurre un evento la gente está yendo a otros sitios que consideran que les dan más información, más actualizada o con más capacidad de desarrollo. ¿El usuario que quiere? Informarse y entretenerse.

### VALOR AÑADIDO

El consumidor si está dispuesto a pagar. La cuestión está en por qué. Los medios mismos hemos dejado de poner en valor el contenido que ofrecemos. Si hay una sobreoferta de contenido, todo similar, al final ese contenido tiende a cero. Si analizamos el contenido de los medios en España, al final, cambia el titular porque yo tengo una orientación y tu otra, pero al final lo que estamos ofreciendo la prensa en Internet en España son teletipos comentados y los teletipos los puede usar alguien con un modelo de gratis total y ganar dinero. Si lo que yo ofrezco es un contenido disponible en todas partes ese contenido tiende a cero.

Localmente que tenemos un contenido diferenciado lo que tradicionalmente ha pasado es que como no se le veía modelo de negocio, al final hacíamos dos cosas: o volcábamos el contenido de papel o volcábamos teletipos y no teníamos a gente, un equipo, para ofrecer contenido diferente en Internet. El contenido de valor en Internet si se está pagando. *Spotify* que al final son contenidos, está funcionando. *Netflix* o *Financial Times* son otros ejemplos.

Funcionan los medios que están ofreciendo un contenido diferenciado. Depende de la experiencia, de lo que pongas, la gente en general sí que está dispuesta a pagar. En España no porque el modelo tradicional es el de teletipo, información de actualidad y esta está replicada en muchos sitios.

## SOCIO, COLABORADOR

Es correcto cuando quieres posicionar el periódico en determinado sitio. La campaña de *El Español* me parece perfecto, como *eldiario o infolibre* que tienen el mismo fundamento. Una revista de psicología analizó la campaña de *The New York Times* en la que apelaba a el periódico te necesita para seguir haciendo sus contenidos.

Esa vinculación de la gente con los medios me parece correcta pero no sé si todos los medios tenemos la capacidad de hacerlo e implica también muchas veces un posicionamiento ideológico muy concreto.

## MODELO DE NEGOCIO

Modelo de negocio es, lo que ocurre es que el negocio que generan nos puede gustar más o menos. *El Confidencial* es un periódico digital que da beneficios, facturan diez millones de euros, tienen una estructura de ciento y pico personas y obtienen beneficios de más de un millón de euros. Nosotros en *Heraldo* con toda la estructura que tenemos detrás podemos pensar que eso no es negocio.

Yo creo que ese es el debate que tenemos que tener. Es posible porque hay muchos modelos ya en el mundo, de hacer un periódico sostenible en Internet. Y otra cosa es que esos ingresos en una estructura de los grandes medios internacionales no les permiten salvaguardar el modelo, la estructura ni los sueldos. Pero modelo de negocio en Internet hay y existe. Hoy *heraldo.es* es sostenible y gana dinero. ¿Cómo para equilibrar la curva de pérdida del papel? No y no es posible que lo haga.

En Internet no hay un modelo único, es una mezcla de modelos. La publicidad es uno de ellos y luego tienes que ir evolucionando, transformándote con el mercado, derivando a móvil, el video

La parte de ser capaz de vender al usuario, de salir a por ellos ayuda a generar negocio. La parte de venta de contenidos también la tenemos que intentar porque hay periódicos con un nivel de suscriptores bueno. La clave es que les ofrecemos, que contenidos y quien hace esos contenidos.

No creo que es posible que los contenidos no puedan encontrarse en ningún lugar más, pero que sí que sea un contenido bueno, diferenciado y que la gente quiera consumir. Lo que no va a funcionar nunca son las notas de prensa publicadas. El contenido bien tratado, la exclusiva bien contada, esas cosas, si profundizamos en ellas, eso sí va a funcionar.

## ENTREVISTADO 6: ROBERTO GARCIA BERMEJO

**Empresario de la comunicación director de Aragón Digital, un proyecto pionero, el primer proyecto puramente digital que nace en Aragón.**

### INTERNET

Internet ha sido una revolución en la forma de trabajar de los periodistas. Nos ha metido mucha prisa, más prisa incluso de la que teníamos con los medios convencionales, nos ha obligado a estar muy pegado a la pantalla minuto a minuto, pero también nos ha dado grandes oportunidades, desde el punto de vista empresarial. Un proyecto por ejemplo como *Aragón Digital* no nace hasta que la tecnología, hasta que Internet no permite que nazca. De hecho vamos ligados a, nacimiento de algo tan sencillo como un puerto USB. Hasta que no aparecen *Aragón Digital* no puede nacer como agencia, como *Aragón Press*, no puede conectar las cámaras, las grabadoras y realmente ha sido una revolución en lo profesional y empresarial.

Hemos accedido a fuentes de información que no podíamos haber soñado, incluso desde redacciones muy modestas. A un golpe de clic hemos accedido a grandes bibliotecas mundiales, bases de datos, a fuentes internacionales... ha sido una gran oportunidad. El periodismo de datos... ha sido una revolución para aquellos que venimos del periodismo convencional.

### DIFERENCIA MEDIOS NATIVOS DIGITALES-CONVENCIONALES

Muchas veces me dicen que como ha podido crecer el grupo *Aragón Digital*, todo esto, un periódico digital, una agencia de noticias... sin tener detrás grandes bancos, constructoras, gobiernos, que son los que suelen estar detrás de la propiedad de los medios de comunicación. Yo digo que el mérito, poco más allá del trabajo, es la suerte de haber nacido ya digitales, de haber nacido ya en una nueva forma de trabajar, de hacer comunicación.

Para los que hicimos la transición de lo tradicional a Internet fue muy traumático, pero nosotros ya nacimos en digital. Ahora vemos que la crisis económica se ha sumado a la crisis de esta transición y se ha llevado a muchos medios por delante. Nosotros ya nacemos en Internet y ese esfuerzo en Internet no tenemos que hacerlo.



## VALORES DE INTERNET

Lo bueno de la inmediatez, parece que antes, las exclusivas las mediamos por sacarlas un día antes. Cerrábamos edición y si el competidor no lo tenía, teníamos 24 horas de ventaja. En Radio y televisión las exclusivas duraban hasta el próximo informativo. En Internet las exclusivas duran segundos, nos ha vuelto un poco locos y nos ha hecho perder rigor. Nosotros en *Aragón Digital* valoramos la inmediatez, pero no la inmediatez del segundo, intentamos contrastar, intentamos reflexionar, porque al ser una agencia de noticias no podemos dar una noticia sin contrastar, que luego haya que reflexionar. Tenemos una responsabilidad hacia el cliente y la inmediatez no es lo que más nos preocupa, de hecho tenemos hasta un cierre de redacción.

La inmediatez ha traído una precipitación, una falta de reflexión y con ella algunas chapuzas que hemos visto en medios. Más que inmediatez hablaría de agilidad, de rapidez, pero para un segundo que tendré la exclusiva en Internet tal vez no merezca la pena.

## ¿QUE QUIEREN LOS CONSUMIDORES?

Ya no hay un consumidor general, porque hay distintos medios, hay distintos perfiles, distintos tipos de consumidores y targets de diferentes medios. Los diferentes productos tienen distintas exigencias de rigor, la información económica, la agencia de noticias... la falta de rigor en estos casos es falta de confianza y un auténtico problema.

En el caso de los medios en Internet, donde todo está en abierto yo creo que el rigor solo se valora cuando falta el rigor, cuando ves en un medio una noticia que no está contrastada, que es errónea y de la que hay que salir. Puedes borrarla, pero ahí está san Google, las redes sociales, los retuits.... Que han demostrado que si algo es permanente eso es precisamente la información en Internet. Mucho más que la antigua prensa escrita a la que solo accedemos ya por las hemerotecas.

## MODELOS DE NEGOCIO

La primera empresa de *Aragón Digital* fue una agencia de noticias, que nace por suscripción para medios e instituciones que demandan información para su consumo inmediato, que no pueden esperar a que aparezcan en otros medios.

*Aragón Digital* surge después, unos meses después, cuando vemos que la agencia funciona bien y que hay contenidos que no caben en la agencia, o que nosotros decidimos que no tienen que estar en la agencia, como caricaturas, opinión, fotografías, videos, participación de los ciudadanos. ¿Por qué no abrir otra cosa en abierto? Y fue muy bien acogida por los ciudadanos, porque nace con el objetivo de vertebrar la comunidad antes de que nacieran *Aragón Radio* y *Aragón Televisión*.

Nace *Aragón Digital* soportado por la agencia de noticias, por un desarrollo tecnológico propio que se ha mantenido dentro del grupo después, en las aplicaciones, el servicio de documentación, etc... ¿Cómo intentamos soportarlo?

Primero con el desarrollo del grupo, luego intentamos mantenerlo como escaparate porque desarrollamos otros portales informativos para otros medios de comunicación para otras comunidades autónomas y luego la publicidad, aunque tengo que reconocer que al principio no tuvimos éxito porque era algo nuevo y además, en una época tuvimos que enfrentarnos a la burbuja de Internet. Si el periódico no estuviera dentro del grupo *Aragón Digital* no podríamos mantenerlo.

Un producto solo, el periódico digital, no sería factible con la estructura de costes que tiene, con licenciados, con contratos y relaciones laborales y haciendo una información de calidad. Internet no es gratis. Es un edición, son 70 personas trabajando... llegará un momento en que un medio digital sea rentable pero yo creo que ahora se están nutriendo o bien de agencias o de otros proyectos... pero una estructura empresarial.... O son proyectos de crowdfounding, colaborativos, con mucha rotación, con mucho voluntarismo, pero poca empresa porque el mercado no lo permite.

Para mí, muchos de esos proyectos son un blog personal, no un medio de comunicación.

## PAGO POR CONTENIDOS

Sobre el pago por contenidos, que se han probado con algún éxito en otros países, yo creo que en España es distinto, no hay tradición. Yo he vivido experiencias de traer modelos británicos o alemanes y han fracasado. No hay consumo masivo de información.

Yo creo que en España la información no se valora, no se valora la producción periodística. Vivimos momentos de esplendor con prensa gratuita, tuvimos un exceso de oferta y hemos terminado como hemos terminado. Va a ser muy difícil que un medio de comunicación nacional, mas regional y a no digo local pueda cobrar por contenidos, salvo que haga una información muy especializada, muy diferenciada o que tenga un gran valor añadido para el que esté dispuesto a pagarla. No creo que una información que puedes conseguir a golpe de clic gratis sea valiosa.

## VALOR AÑADIDO

¿Dónde puedo aportar? En la especialización temática o territorial. Ese es mi mercado. Pero no crecer por crecer, sin aportar y cuando a golpe de clic puedes conseguir cualquier información. La clave está en la especialización, en veleros, en buceo, en espeleología, algo que sea de utilidad, ofertas, descuentos, consejos, algo que no tenga nadie... yo creo que una noticia de Utebo posiblemente no la tenga nadie más.

Tener una noticia que solo tengas tú y posiblemente alguien esté dispuesto a pagarlo. Otro contenido por el que yo estaría dispuesto a pagar es por el punto de vista de gente especializada que lleva muchos años en el periodismo y que puede aportarme algo, pero me da la sensación de que esa gente sobra ya en las redacciones. Calidad, especialización temática y especialización territorial, creo que podrían tener valor y ser cobrables.

## SOCIOS Y SUSCRIPTORES

Siempre ha habido una vinculación con el medio que tú lees, una cierta relación sentimental que en el caso de la prensa escrita pasaba de padres a hijos, aunque cada vez se está perdiendo más.

Monetarizar esa relación... pues yo tengo mis dudas. Son distintos modelos. Ha habido intentos con grandes medios económicos detrás que han acabado mal. Y

luego está el otro modelo en el que habrá que ver, la juventud, las ganas.... El perfil ideológico que haya detrás incluso el sentimiento, como evoluciona cuando pasas del enamoramiento al amor, del amor al cariño y a largo plazo pues ya veremos. Desde luego son experiencias interesantes, porque hoy vivir solo de la publicidad, pues la verdad es que es muy muy difícil.

## LA PUBLICIDAD

Los informes dicen que no es lo mismo el crecimiento de la publicidad en medios tradicionales que en los nuevos medios. Hay algunos que están siendo abandonados por los anunciantes, que buscan formatos más innovadores, digitales. También los anunciantes están sufriendo un relevo generacional.

Esta mañana por primera vez en una reunión con anunciantes yo era el más jóvenes y no ha habido que explicarles que es Internet y cómo funciona la publicidad, como he tenido que hacer cuando comenzamos a trabajar en comunicación comercial. Estos nuevos anunciantes apuestan por lo digital y si buscan hacer información para un público concreto, de un perfil concreto, en una ubicación geográfica concreta sea local o nacional, en una prensa especializada, pues lo tienen muy claro. De hecho los grandes grupos cada vez están creciendo en los medios tradicionales pero también en su apuesta por las acciones en medios digitales, en la que están creciendo en ingresos. No tanto como para compensar la publicidad y la audiencia que han perdido los medios tradicionales pero yo creo que llegará un momento en que los grandes medios tradicionales, con más de mil periodistas, eso se habrá acabado.

Veremos una atomización de las audiencias, muchos medios digitales con uno o dos periodistas trabajando en ellos, no va a haber un gran reparto de la gran tarta publicitaria pero si medios muy especializados en un área concreta de la información que puedan hacer muy buenos productos... yo creo que esos modelos muy segmentados son los que pueden llegar a ser sostenibles. Solo con fórmulas de cobro o fórmulas de afiliación Cobrar por uso, por ejemplar... lo yo veo más complicado.

## ENTREVISTADO 7: ROSALIA LLORET

**Directora de Relaciones Institucionales de la Asociación Europea de Editores *Online*, OPA. Ex directora de Desarrollo Digital del Grupo Prisa y Unión Editorial, jefa de Contenidos y Servicios de Terra.es y Ya.com, directora de medios interactivos de RTVE**

### APORTACIÓN DE INTERNET

La aportación es muy grande y quizá lo más grande es acercarse a nuevas audiencias que quizá nunca se podría acceder. Una radio, televisión de una ciudad o país solo podía acceder a los espectadores de esa ciudad, ese país y ahora muy fácilmente y sin ninguna inversión adicional pueden acceder a otras audiencias mucho más grandes en todo el globo y luego hay otro elemento que quizá es el más importante como cambio de paradigma que es la comunicación en dos sentidos.

Anteriormente los medios funcionaban en un solo sentido. El medio decía, contaba, escribía y los lectores, oyentes y espectadores recibían sin tener casi ninguna posibilidad de respuesta o comentario a los contenidos que estaban recibiendo, como mucho quizá alguna carta al director o alguna retroalimentación muy pequeña- Yo creo que esos son los dos grandes movimientos sísmicos.

### MEDIOS NATIVOS DIGITALES Y MEDIOS CONVENCIONALES

Depende, casi siempre es muy difícil hacer arquetipos. Lo que ocurre normalmente es que los medios tradicionales que llevan mucho tiempo han vivido una época anterior muy distinta de manera que han adaptado su propia estructura y su propio negocio a una situación anterior, en la que cada uno se dirigía a su ámbito, su propia ciudad y país en la que además había muy pocos competidores porque nadie podía entrar ahí y había casi un oligopolio en los que muy pocos se repartían los ingresos generados por las ventas por un lado y por la publicidad por otro. Entonces pues eso hizo que se configuraran de una forma que ha cambiado muchísimo en un modelo de competencia casi perfecta en que vivimos actualmente en la que compiten en muchas cosas desde grandes a pequeños, desde gigantes como *Google* hasta casi el bloguero que escribe en pijama desde su casa y eso obliga a un tipo de estructura de modelo de negocio. Y eso implica, también la interacción de la que hablábamos antes a un tipo de contenidos muy distintos, a una conversación con tu lector o tus oyentes. Entonces lo que han nacido en este nuevo

mundo pues se han adaptado ya automáticamente a ese mundo porque han tenido que hacerlo. A los otros les cuesta más.

### ¿QUÉ QUIEREN LOS CONSUMIDORES?

No hay una cosa que sea el consumidor con C mayúscula. Hay distintos tipos de consumidores con gustos muy diferenciados y claro, lo bueno es que ahora si podemos conocer lo que quieren. Ahora podemos hacer un seguimiento desde preguntar directamente o a veces ellos responden y comentan o el seguimiento que permite Internet sobre los propios usuarios, que páginas les gustan más, que videos ven e incluso se puede hacer un seguimiento anónimo de las personas para ver que contenidos siguen de modo que ahora tenemos un conocimiento infinitamente mayor de lo que los consumidores quieren usando, disfrutando, leyendo, en nuestros medios...

### PAGO POR CONTENIDOS

Al final la gente que pagaba de verdad por pagar el periódico siempre ha sido un grupo de gente relativamente pequeño en países como España y quizá en los otros países también hay un grupo mayor dispuesto a pagar. Yo creo que depende de que les estamos ofreciendo y que tipo de relación se establece con esos usuarios.

Lo que se ha visto en un mercado de competencia casi perfecta en el que siempre voy a encontrar a alguien que me informe, que me cuente, de manera satisfactoria, es muy difícil encontrar algo verdaderamente exclusivo, distinto, por lo que la gente esté dispuesta a pagar. Pero hay gente que lo está consiguiendo, si que hay medios que con una propuesta distinta, exclusiva, con un lenguaje diferenciado, con una posición ideológica distinta están consiguiendo modelos distintos no tanto de pago por contenidos, que también sino de establecer servicios de pago o en ocasiones simplemente que los usuarios apoyen al medio para complementar los ingresos por publicidad que son muy volátiles.

### POSICIONAMIENTO IDEOLÓGICO

Es una de las líneas que no solo en el futuro sino en el presente se están utilizando. Sin decir ideológica como extrema o rotunda ni mucho menos sino el apoyo a un tipo de periodismo, que el periodismo, al menos informativo, siempre

tiene una cierta visión del mundo ideológica. En ese apoyo se implican muchos lectores usuarios, como queramos llamarlos. Incluso TNYT que tiene una suscripción, contaban que en las campañas de marketing funcionaban peor las que presentaban ofertas basadas en contenidos que aquellas que apelaban a la necesidad de apoyos para hacer un cierto tipo de periodismo. Otros ejemplos estamos viendo en España como *infolibre*, *lamarea.com* o *eldiario*, la gente esté pagando porque quiere que ese tipo de periodismo se siga desarrollando.

### VALOR AÑADIDO

El pago por contenidos es más difícil, pero si se están viendo otros modelos en los cuales por ejemplo los eventos, es uno de los modelos que están dando frutos más grandes a nivel mundial.

El hecho que una vez se construye una marca alrededor de una visión del mundo y con periodistas reputados que la gente sigue, pues se puede crear momentos, experiencias en los que los periodistas participan en eventos alrededor de un tema en el que los lectores pueden ir y compartir con otros contenidos un momento. Eso es algo que está funcionando bastante fuerte a nivel mundial.

Y luego hay servicios más especiales que usando plataformas como por ejemplo los móviles, que utilizando una marca y a través de la credibilidad que te da la marca puedes buscar un servicio concreto y estás dispuesto a pagar por el móvil por ese servicio, por ejemplo una guía especial de restaurantes que te recomienda el editor de ese tipo de tema a recomendaciones de médicos...cosas basadas en servicios que apoyándose en el prestigio de la marca y con la credibilidad que da la marca pues también están encontrando ingresos concretos en puntos concretos.

### PUBLICIDAD

Volver por completo al modelo anterior es imposible, al nivel de ingresos anterior, es inviable. La publicidad sigue siendo la principal fuente de ingresos en los medios de todo el mundo pero en unos niveles muchos más bajos que los que había en los días de vino y rosas.

La cosa es que antes se lo repartían entre unos pocos, diez a nivel nacional o cinco en una ciudad y el problema es que ahora se lo reparten entre muchos, también los grandes gigantes como *Google* y el problema es que cada pieza de publicidad cuesta menos, pero ahora mismo a través de Internet hay herramientas automáticas

que permiten detectar en tiempo real para cada anunciante cual es la mejor posición o que mejor resultado le va a dar al mejor precio. Eso evidentemente supone una tensión insoportable a la baja de los precios. Y cada vez baja más porque hay más oferta.

Por eso se están buscando nuevos modelos de publicidad que vuelven a ser más especiales, cosas hechas a medida del anunciante que se integran más en los medios que la publicidad clásica que te salta a la cara y que llaman contenidos sponsorizados. Y esa es más especial y se basa de nuevo en el hecho de que los medios tienen marcas Premium, pero en general los precios de la publicidad no va a volver la época dorada que en realidad fue muy corta.

### CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

En algunos sitios afecta. En otros han sabido darse cuenta de que un medio no tiene que dar una visión completa de la actualidad y que no hay por qué seguir todos y cada uno de los temas como antiguamente. No es como antes que uno recibía un único menú informativo, el periódico, ahora hay infinitas fuentes informativas diversas incluso en el tema más específico que quieras y no hace falta que cada una desarrolle todos los temas.

Yo creo que hay medios que están haciendo esos recortes de forma muy inteligente, obviamente en aquellos tiempos de alegría las plantillas se engordaron muchas veces de forma poco eficiente. Yo creo que algunos si están siendo más eficientes sin cortar la calidad y otros se la están llevando por delante y luego están los terceros que apuestan por contenidos de baja calidad desde el principio.

### EL FUTURO

El escenario de futuro va a ser de enorme competencia, de múltiples plataformas. Las audiencias ya hoy están siendo más altas desde móviles que desde ordenadores por lo que vamos a ver también una multiplicación de propuestas para móviles y nuevas formas de acceder a la información y eso implica también un escenario extraordinariamente competitivo. Yo creo que la clave va a estar y en eso están ya y se va a llevar mucho más allá, en diversificar las fuentes de ingresos, dando por hecho que la publicidad no va a llegar ni va a volver a los niveles antiguos excepto para gigantes tipo *Google*, pues hay que buscar otro tipo de ingresos que no sé si será el pago por contenidos o pago por parte del usuario por parte de servicios o por su



implicación emocional hasta comercio electrónico u otras opciones, pero en cualquier caso, diversificar.



## **Anexo 3. Cuestionario de la encuesta**

---



## PRIMER PARTE: PERFIL SOCIO–DEMOGRÁFICO

### SEXO

- Hombre
- Mujer

### EDAD

- 14-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 y más

### HABITAT

- Hasta 10.000 habitantes
- De 10 a 50.000 habitantes
- De 50 a 200.000 habitantes
- Más de 200.000 habitantes

### OCUPACION

- Estudiante
- Empleado
- Autónomo
- Desempleado
- Jubilado

### NIVEL DE ESTUDIOS

- Sin estudios
- Estudios primarios
- Bachillerato
- Estudios Universitarios

### NIVEL DE INGRESOS

- Menos de 10.000 € / año
- Entre 10.000 y 30.000 € / año
- Entre 30.000 y 50.000 € / año
- Más de 50.000 € / año

## SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO

1. ¿Consume contenidos informativos en internet?
  - De manera habitual
  - Muchas veces
  - Ocasionalmente
  - Pocas veces
  - Nunca
  
2. ¿A través de que soporte accede a contenidos informativos en internet? (respuesta múltiple)
  - Ordenador de sobremesa
  - Ordenador portátil
  - Smart TV
  - Tablet
  - Teléfono móvil
  
3. ¿Qué tipo de contenidos informativos consume en internet? (respuesta múltiple)
  - Información general de actualidad
  - Información política nacional
  - Información política internacional
  - Información deportiva
  - Información económica
  - Información local y de proximidad
  - Información cultural y de ocio
  - Información especializada sobre temas concretos (Posibilidad de respuesta abierta)
  
4. ¿Dónde busca los contenidos informativos? (respuesta múltiple)
  - En los periódicos digitales
  - En las webs de medios de comunicación (televisión, radio, prensa escrita...)
  - En las plataformas de contenidos como Yahoo, Youtube, etc...
  - En redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram
  - En sistemas de mensajería instantánea (Whatsapp, Telegram)
  - En las apps de los medios de comunicación

5. ¿Ha pagado por contenidos informativos?
  - Lo hago de manera habitual
  - Muchas veces
  - Ocasionalmente
  - Pocas veces
  - Nunca
  
6. ¿Tiene alguna suscripción a contenidos de ocio (Netflix, HBO, Spotify)?
  - Si
  - No
  
7. ¿Tiene un contrato de televisión y móvil que incluya contenidos bajo demanda (Movistar, Orange, Vodafone)?
  - Si
  - No
  
8. En caso de que haya pagado por contenidos informativos (respuesta múltiple), ¿Cómo lo ha hecho?
  - Ha sido a través de una suscripción vinculada a un medio en papel que también da acceso a la digital
  - Ha sido directamente una suscripción a un medio digital
  - He pagado por descargar noticias o contenidos concretos
  - He pagado por descargar podcast o archivos sonoros
  
9. ¿Cuáles son los motivos por los que paga o estaría dispuesto a pagar por contenidos periodísticos o informativos en internet? (respuesta múltiple)
  - Por la imposibilidad de encontrar esos contenidos gratuitos en internet
  - Por la calidad de los contenidos
  - Porque accedo antes que otros usuarios a informaciones exclusivas
  - Por los contenidos extras, además de las noticias, que puedan ofrecerme
  - Porque me ofrecen contenidos diferenciados y exclusivos para mi
  - Porque ofrecen noticias locales y de proximidad que nadie más publica
  - Porque publican contenidos de interés para mi trabajo
  - Porque el precio es muy bajo
  - Porque me gusta la línea editorial del medio

- Porque contribuyo a construir un proyecto que va más allá de las noticias
- Porque el medio me da confianza en la veracidad de la información
- Porque pagar me permite comentar noticias y participar en chats y foros
- Porque como suscriptor me invitan a distintos eventos
- Porque en una misma página me ofrecen acceso sencillo a distintos medios
- Porque busco información muy concreta sobre un tema determinado
- Por acceder a un contenido sin publicidad

10. ¿Cuáles son los motivos por los que no paga o no pagaría por contenidos informativos en internet?

- Creo que en internet los contenidos deben ser gratis
- En general, no me parecen tan interesantes o atractivos como para pagar
- Prefiero buscarlos en otras páginas gratuitas u otros medios
- El precio me parece elevado
- El sistema de pago es complicado
- Los pagos a través de internet me resultan poco fiables
- Me parece suficiente la información que recibo a través de redes sociales
- Prefiero la publicidad en internet a pagar por contenidos

11. En caso de que tu web favorita para buscar información decidiera cobrar por los contenidos:

- No pagaría y buscaría otra página gratuita con contenidos similares
- Pagaría solo si el precio me parece adecuado
- Estaría dispuesto a pagar porque me interesan sus contenidos
- Estaría dispuesto a pagar por apoyar el proyecto de ese medio en concreto

12. En caso de que pague o estuviera dispuesto a pagar por contenidos informativos en internet, prefiere:

- Una suscripción general a una plataforma que me permita acceder a varios medios
- Una suscripción concreta a un medio digital determinado



- Pagar solo una pequeña cantidad por las noticias que de verdad me interesen

13. ¿Qué valora más a la hora de acceder a una página informativa?

- Que cargue rápido, sin errores y en cualquier navegador
- Que sea fácil de usar
- Que la publicidad no sea molesta
- Que las versiones se adapten por completo a cualquier dispositivo

14. ¿Qué tipo de contenidos extra valora más en un medio digital? (respuesta múltiple)

- Galería de fotos
- Vídeos
- Transmisiones en directo
- Informes y documentos anexos explicativos complementarios
- Links o enlaces a otras páginas relacionadas con la información
- Herramientas para compartir de forma sencilla los contenidos en redes sociales
- Participación a través de encuestas
- Posibilidad de comentar las noticias
- Posibilidades de participación a través de chats de usuarios
- Posibilidades de participar en entrevistas a personajes célebres
- Acceso directo a comprar productos que ofrecen en las zonas publicitarias
- Concursos que permitan ganar un premio
- Asistir a acciones especiales o eventos organizados por el medio

15. En la actualidad existen medios digitales, principalmente revistas y periódicos, que más que suscriptores, buscan “socios” que apoyen un proyecto periodístico:

- Participo en alguno de estos proyectos
- Los conozco pero no me interesan
- No los conozco

16. En caso de que sea “socio” o “colaborador” en uno de estos proyectos, ¿Cuáles son los motivos?

- Apoyar un proyecto periodístico en el que creo
- Invertir en un proyecto empresarial

- Formar parte e interactuar de una comunidad con intereses comunes
- Me identifico con la línea editorial del proyecto
- Otros (indicar...)

17. Finalmente, le pedimos que indique si interactúa con medios digitales de alguna de estas maneras:

- Comento las noticias que aparecen en la página web
  - Participo en chats y fotos organizados por medios de comunicación digitales
  - Comparto contenidos informativos de medios de comunicación a través de las redes sociales
  - Comento contenidos compartidos por otros en redes sociales
-

---

Zaragoza, 25 de febrero de 2018