

Auge y caída de *Soitu*, un ejemplo de medio nativo digital en España

Soitu's rise and fall, a case of 'native digital' media in Spain

Recibido: 8 de marzo de 2010

Aceptado: 25 de marzo de 2010

RESUMEN: Durante el bienio 2007-2009 ha tenido lugar en España una profunda transformación en el mercado y estructura de los medios. En este sentido cabe destacar la irrupción de los medios nativos digitales que intentan hacerse un hueco en un mercado todavía dominado por las ediciones digitales de los medios tradicionales. Este trabajo se ocupa del estudio y análisis de una iniciativa de ámbito estatal como es el caso de *Soitu* que por sus planteamientos innovadores, y pese a su corta existencia de apenas dos años de vida, ha supuesto un antes y un después en el ámbito de los medios nativos digitales españoles.

Palabras clave: nativos digitales, cyberperiodismo, *Soitu*, medios participativos, especialización.

ABSTRACT: *The structure of the Spanish online media market has experienced a deep transformation throughout 2007-2009. One of the key factors of change to be highlighted is the rise of 'native digital' media, which are trying to reach their share in a market still dominated by the online editions of traditional media. This article analyses these several of the initiatives at a national and regional level, such as Soitu. Among them, the case of Soitu stands out for its innovative approach, despite the fact that it closed down after a two year period. It is argued that Soitu's example could be regarded as a point of departure in the Spanish 'native digital' media.*

Key words: *Digital natives, cyberjournalism, Soitu, participatory media, specialization.*

1. Introducción y objetivos: el bienio *Soitu*

El bienio 2007-2009 ha servido para experimentar nuevos modelos de medios *online* en España, unos al amparo de los medios tradicionales y algunos, los menos y más novedosos, por libre. Son los llamados medios nativos digitales, objeto de estudio en este trabajo y que han hecho prevalecer una

nueva relación con los usuarios, colocándoles en el centro de un proceso comunicacional que se sustenta en conversar.

Los cimientos del periodismo se mueven, se trata de una época de cambios convulsos, de readaptación de las empresas periodísticas, de nuevos modelos de organización empresarial y redaccional, el perfil de periodista cambia, la estructura del discurso también y los medios tradicionales se encuentran en una auténtica encrucijada respecto a cómo utilizar de la manera más conveniente sus recursos *online*. Con mayor o menor acierto, durante los últimos tiempos se es testigo de cómo los grandes grupos multimedia de este país han desarrollado modelos en internet que se adaptan a las nuevas necesidades multimedia del usuario, dando espacios nobles a lo se denominan comunidades y a fórmulas destinadas a potenciar el periodismo cívico. A partir de experiencias exitosas como *Oh!, my news*, en Corea del Sur u otras desarrolladas en Estados Unidos, surgen en España proyectos que tienden a reforzar las ideas comentadas, es el caso del *elpais.com*, con *La Comunidad* y *Yo Periodista*. También dentro del paraguas de las grandes corporaciones, destacó el caso de *adn.es* que tuvo poco recorrido, impulsado en su momento por el periodista Juan Varela quien luego pasó a formar parte del medio objeto de análisis en este trabajo.

Pero al margen de los nuevos medios *online*, desarrollados a partir de medios tradicionales, destaca de manera positiva cómo irrumpen en el panorama mediático español de medios independientes, exclusivamente *online*, ajenos a las grandes corporaciones y que han hecho apuestas decididas y valientes por el nuevo periodismo en la red, el periodismo cívico y las nuevas formas participativas. En este sentido es reseñable el caso de *Bottup*¹, del joven periodista Pau Llop, un medio pequeño pero pionero en periodismo cívico; también el caso de *Lainformacion.com*² que impulsó en 2009 el periodista Mario Tascón o nuestro objeto de estudio: *Soitu.es*. El periodista Gumersindo Lafuente, impulsor y director de *elmundo.es* ponía en marcha a finales de 2007, *Soitu*, un medio *online* independiente, a la vanguardia en periodismo digital que duró hasta diciembre de 2009, y cuyo análisis lleva a la inevitable conclusión que el periodismo cambia a ritmo de vértigo en todo el mundo y también en España.

¹ Cfr. GONZÁLEZ, José Luis y MARTÍNEZ MAHUGO, Sergio, "Los medios cívicos ante la crisis, los casos de Bottup y Triangle", *Doxa*, n.º 10, mayo 2010, pp. 87-105.

² Cfr. GONZÁLEZ MESA, Isabel, GONZÁLEZ, José Luis y CARVAJAL, Miguel, *Reinventar los medios locales*, Diego Marín, Elche (Alicante), 2009, pp. 101-116.

¿Qué fue *Soitu*? La premisa con la que salían al mercado era la de convertirse en un medio periodístico, profesional y también ciudadano que iba a contar con la gente y trabajar codo a codo con el usuario, con colaboradores y con todos aquellos que quisieran contribuir a crear un proyecto independiente y de calidad. Quizá su primera contradicción fue por una estrategia de marketing utilizar como reclamo ese *no mass media* alejado de la realidad porque *Soitu* sí que fue un medio de comunicación, diferente, novedoso, pero un *mass media* al fin y a la postre que vivió del impulso inicial de fuertes inversores y que ganó dinero gracias a la publicidad. ¿Qué perfil de periodista quería *Soitu* para alcanzar ese objetivo general?

No queremos adictos a la reproducción literal de notas de prensa, ni esclavos de las marcas, ni fundamentalistas de Internet. Queremos fans de la vida digital. Con enfoques alternativos a los de siempre e ideas nuevas. Capaces de despertar la curiosidad por el *iPhone* hasta a nuestra abuela. Dispuestos a practicar un periodismo útil, cercano y sorprendente³.

En *Soitu*, como se puede comprobar en este análisis, quisieron nuevos perfiles, nuevos códigos comunicativos. ¿Cómo se presentaba *Soitu* ante sus potenciales usuarios? Esta era su declaración de intenciones en los días previos a su puesta de largo el 27 de diciembre de 2007:

Somos un medio periodístico de noticias, última hora, reportajes, con los temas que le importan a la gente, no los que nos quieren imponer. Vamos a hablar de política pero no para los políticos, y vamos a hablar de muchas cosas más. Sobre todo de muchas cosas más. En *Soitu* el usuario tendrá información y entretenimiento, estamos dispuestos a ser el amante de nuestros lectores y a que nos compartan con otros medios. Esto es Internet y cabemos muchos. Seremos competitivos, pero no a cualquier precio⁴.

Soitu apostó por cambiar conceptos clave; por ejemplo, recomendó enlazar otros medios desde su portada o generar software libre, y fue un claro ejemplo el *widget* electoral que *Soitu* puso en la Red durante los días previos a las elecciones generales del 9 de marzo de 2008 y que les supuso un enorme éxito en cuanto a tráfico, posicionamiento en *Google*, referencias y, sobre todo, prestigio por los muchos apellidos ilustres que en la *blogosfera* utilizaron dicho *widget*.

³ “¿Quieres trabajar en *Soitu*?”, *Soitu*, <http://www.soitu.es>, 20-12-2009.

⁴ “Arrancamos”, *Soitu*, <http://www.soitu.es>, 14-12-2009.

Apostaron por el ingenio durante su etapa de lanzamiento, crearon unas expectativas muy altas que mantuvieron creciendo de manera inteligente. A modo de prospecto de un medicamento, *Soitu* se presentó como un medio independiente, útil, abierto, compatible con sitios *webs* de cualquier tipo, indicado para personas con inquietudes que buscaban contenidos en los que se conjugaban el rigor del periodismo tradicional con la filosofía de internet. En ese prospecto, los directores de este laboratorio periodístico hablaban de los principios activos de esta medicina basada en una solución a base de idéntica medida de información rigurosa, entretenimiento, independencia, herramientas participativas y tecnología; elaborada por periodistas, profesionales de distintas ramas del conocimiento y lectores con un criterio interesante y distinto.

Una opinión contrastada como la del profesor José Luis Orihuela valora de forma positiva el arranque de *Soitu*:

Me encanta por doce razones. La filosofía de este nuevo medio es lo que he venido predicando durante 2007, con desigual fortuna pero con creciente convicción. Compartir ingresos con los usuarios que generen contenidos, gestionar la interactividad con la ayuda de los propios usuarios y poner a un grupo de excelentes *bloguers* en el corazón del proyecto, son los tres pasos que pueden convertir a *Soitu* en una referencia para los nuevos que vengan y para los viejos que tengan el coraje de cambiar⁵.

En este sentido, esas razones que apuntaba Orihuela tenían que ver con la manera de actuar de los medios en los nuevos escenarios mediáticos, indicándose que sobrevivirán o triunfarán: los que entiendan que ahora los usuarios también generan contenidos, que los usuarios quieren compartir contenidos, los que entiendan la lógica de *Google* y que los *blogs* cuentan, los que entiendan la viralidad, los que sean capaces de reaccionar rápido, e ir donde está la gente, los que aprendan a enlazar, a escuchar, los que aprendan a colaborar con los usuarios, a compartir ingresos con los usuarios y los que aprendan a cambiar .

Una vez planteada esta introducción, el objetivo fundamental de la presente investigación pasa por el estudio de un medio nativo digital que ha sido referencia en el mercado durante dos años y, sobre todo, el estudio de las

⁵ ORIHUELA, José Luis, “¿Qué es *Soitu*”, *eCuaderno*, <http://www.ecuaderno.com/que-es-soitu/>, 20-12-2009.

razones que le llevaron al cierre, pese a tener el respaldo de los usuarios. La hipótesis de partida pasa por avanzar en la idea de que el mercado publicitario *online* todavía no está maduro para permitir que productos como *Soitu* sean rentables.

2. Metodología

La metodología de este artículo se ha basado en la observación participante, además del estudio del material bibliográfico, todavía escaso, de autores de referencia en cuestiones relacionadas con medios cívicos, periodismo ciudadano y participación, y, por supuesto, en un seguimiento diario, durante casi dos años del medio objeto de estudio. De igual forma, se han organizado *brainstorming* con expertos que han servido para avanzar en los objetivos planteados.

¿Por qué observación participante? Porque se trata de un método muy apropiado para obtener datos de interés de primera mano sobre las rutinas de trabajo, organización de la redacción y para comprobar los cambios que se pueden producir en una etapa determinada. En cuanto a este método de investigar, cabe destacarse anteriores inmersiones en distintos medios norteamericanos y españoles que han servido de soporte para el presente trabajo. Es el caso del *News & Observer* (Raleigh)⁶. Una estancia investigadora permitió el acceso diario al medio norteamericano durante un mes, que permitió el estudio las rutinas de producción, incluidas entrevistas con los distintos responsables de este periódico centenario. Se trata de un medio que lidera, dentro del grupo *McClatchy*, los procesos de convergencia de redacciones, así como los proyectos de periodismo *online*, se incluye aquí la apuesta por medios cívicos como *Triangle*.

El segundo caso de observación participante que ha servido de base para llegar hasta *Soitu*, ha sido el de *Bottup*, en España, medio cívico *online* de referencia en nuestro país. Ambos casos, ya analizados, y objetos de otras publicaciones han supuesto una estupenda referencia de cara a cotejar rutinas productivas, formas de organizarse, etc., respecto al medio objeto de esta investigación: *Soitu*.

⁶ Cfr. GONZÁLEZ, José Luis, "Modelos de periodismo local y estrategias ante la crisis: el caso del *News & Observer*", *Revista Latina de Comunicación Social*, n.º 64, marzo 2009, pp. 151-160.

En este sentido, el presente estudio se sustenta en visitas a la redacción que *Soitu* tuvo en Madrid y en entrevistas con sus máximos responsables, caso de Gumersindo Lafuente o Borja Echeverría. La tipología de las entrevistas, según Palacios y Díaz Noci, se pueden categorizar en entrevistas de profundidad, más concretamente en entrevistas de investigación “entendidas como técnicas para obtener información relevante para los objetivos de un estudio”⁷. El primer período y más importante de observación participante tuvo lugar durante la primera semana de marzo de 2008, luego y tras un año de seguimiento del producto, se completaron las primeras conclusiones con nuevas entrevistas y consultas a los responsables del medio y a otros expertos como el profesor Martínez Mahugo o el periodista Pau Llop, en este último caso a modo de *brainstorming*. Dichas entrevistas tuvieron lugar en mayo de 2009 y nadie presagiaba el cierre de *Soitu* unos meses después, todo lo contrario, el aumento de los datos de audiencia parecía indicar que se consolidaba el producto en el mercado. Los últimos contactos con el director de *Soitu*, Gumersindo Lafuente tuvieron lugar tras el cierre, en octubre de 2009, un intercambio de impresiones para valorar el cierre.

Se trata, por tanto, de un vasto trabajo de campo –no sólo en *Soitu*, sino en otros medios nacionales e internacionales– que sirve de base metodológica del presente artículo y que ahonda en una nítida línea de investigadora sobre ciberperiodismo y los medios nativos digitales. Dicha línea de trabajo investigador forma parte de la labor realizada en dos grupos de investigación, uno nacional –Infotendencias, dedicado al estudio de los procesos de convergencia en el ámbito del ciberperiodismo en España– y otro regional –GICOV, dedicado al estudio del ciberperiodismo de proximidad en la Comunidad Valenciana–.

3. Organización redaccional y de la información

“El periodista es un adversario al que hay que reducir o seducir, y en todo caso vencer”. La frase es de Edwy Plenel, redactor-jefe de *Le Monde* y durante la semana previa a las elecciones generales españolas del 9 de marzo de 2008, ocupaba un lugar predominante en la sala de reuniones de la moderna redacción de *Soitu*, en el madrileño barrio de Chamartín. El director de *Soi-*

⁷ PALACIOS, Marcos y DÍAZ NOCI, Javier, *Ciberperiodismo: métodos de investigación*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2008, pp. 129-130.

tu, el periodista Gumersindo Lafuente, utilizaba la frase de Edwy Plenel con la misma finalidad que su colega francés: evitar que sus jóvenes redactores fuesen manipulados por los políticos en días tan señalados. Esta manera de actuar de Lafuente refleja una cuestión fundamental que tiene ver con la filosofía de este medio *online*: honestidad y coherencia frente a sus lectores. El ejemplo también lleva a una conclusión: que todo buen periodismo, todo medio que se precie, se encuentre ubicado en el formato que fuere, maneja unas rutinas y unas pautas de actuar idénticas, con los matices que conlleva el uso de las nuevas tecnologías, pero idénticas al fin y al cabo a las manejadas desde hace décadas, incluso siglos.

El medio objeto de este estudio presumió de lograr el objetivo de consolidar una redacción descentralizada y ágil. “Queremos ofrecer una mirada diversa, enriquecedora, queremos tener oídos y ojos en todo el mundo y nuestro objetivo es estar muy pronto en 100 ciudades de todo el mundo porque de esa manera podremos ir dando a nuestros usuarios un producto cada vez mejor, de más calidad”⁸, aseguraba el citado Gumersindo Lafuente durante una de las entrevistas concedidas como trabajo de campo para esta investigación.

3.1. Redacción clásica e información digital

La sala redaccional de *Soitu* integraba en un mismo espacio diáfano a los diseñadores, técnicos, a los comerciales y a los redactores. También en ese mismo espacio, integrados en el grupo, se encontraban los coordinadores, caso del propio Gumersindo Lafuente o el director adjunto, Borja Echeverría. Además, realizaban labores de coordinación otros jóvenes periodistas como Ana Ramírez, Pilar Portero o María José Llerena. La media de edad de la redacción de *Soitu* no superaba los 28 años. Quince redactores, licenciados en Periodismo, formaban el núcleo duro, organizados por áreas; dos especialistas trabajaban todo aquello que tenía que ver con el diseño; y Raúl Rivero, con la ayuda de Óscar Fernández, coordinaba un equipo técnico de ocho personas que era fundamental en los planes de expansión de este medio social.

El flujo informativo se organizaba a través de nichos de especializados, organizados de manera autónoma y coordinados por editores. Esos nichos

⁸ LAFUENTE, Gumersindo, entrevista con el autor, marzo de 2008.

podían desarrollarse desde la sede central de Madrid o desde los domicilios de la red de colaboradores. Las agencias y la actualidad no mandaban, salvo cuando era absolutamente necesario; eso no quería decir que la redacción perdiera de vista a los grandes temas de la agenda común, pero se priorizaba en la agenda propia. Esa agencia común se distribuía a través del servicio *Flashinfo*. Este análisis sobre las veces que noticias de *Flashinfo* se utilizaban para la noticia de apertura de la página, a lo largo de estos casi dos años, indicaba que el porcentaje era mínimo comparándolo con los temas de elaboración propia o las noticias de usuarios que fueron tema de apertura.

3.1.1. Los nichos especializados

Los nichos especializados eran las áreas o secciones del *mass media* tradicional. En este medio social se apostó por nichos que tenían mucho que ver con el potencial consumidor de este producto: *Medio Ambiente*, *Vida Digital*, *Sexo*, *Tendencias*, *Sobre Ruedas*, *Salud*, *Videopatía* y la sección estrella, al margen de determinados *blogs*, que fue *Vida Urbana* y que no era otra cosa que una red de gente que se comprometió con el proyecto y le ayudó a crecer. El proyecto se formuló bajo la premisa de crecer a partir de organizarse de forma distribuida, pensada por y para la red, lógico, por otra parte, si se habla de un medio nativo digital. Explica el tecnólogo David Ugarte que

si la estructura informativa adoptaba hasta ahora una forma descentralizada, las tecnologías como Internet impulsan a asumir cada vez más una forma distribuida en la que cualquiera puede, potencialmente, encontrar, reconocer y comunicar con cualquiera⁹.

Detrás de este planteamiento hubo toda una filosofía sobre lo que *Soitu* quería ser y quería desarrollar. Cinco de esas áreas se controlaban de manera directa desde la redacción de Madrid (*Medio Ambiente*, *Vídeo*, *Vida Digital*, *Tendencias* y *Salud*) y el resto desde la ‘periferia’. Estos nichos fueron un planteamiento inicial y fueron los propios usuarios quienes los consolidaron o los sustituyeron por otros en un momento dado.

⁹ UGARTE, David, *El poder de las redes*, Sociedad de las Indias Electrónicas, Madrid, 2007, p. 121.

3.2. La 'otra' redacción de Soitu

La 'otra' redacción de *Soitu*, fue tan importante como la presencial, la formaron los controladores que trabajaron en lugares tan variados como Cádiz, Valladolid, Sevilla o Finlandia; los colaboradores o *blogueros* que trabajaron desde sus domicilios, los corresponsales de *Vida Urbana* y, por supuesto, los usuarios. En todo caso, la comunicación fluyó entre ambas redacciones y sólo una buena dinámica entre unos y otros actores pudo llevar a buen puerto el objetivo de *Soitu* de poner en internet un producto de calidad.

3.2.1. Los controladores

La 'otra' redacción contó con un equipo de colaboradores editoriales que se dio en llamar controladores. Se trataba de una red de control, participativa y de calidad del producto. Los controladores estaban conectados todos los días cuatro horas desde Cádiz, Valladolid, Sevilla y Finlandia. Fue una decisión estratégica de la empresa sacar a estos colaboradores editoriales de la sede central; se buscaba descentralizar el proceso y hacerlo a través de unos especialistas con un perfil académico que posibilitara buenos resultados en esta tarea de mejora diaria del medio social.

La responsabilidad de los controladores era importante dentro del proceso productivo de *Soitu*. Ellos tenían la obligación de leer todos los contenidos que se publicaban, tanto por los redactores, como por los colaboradores y usuarios. Estaban coordinados con la redacción de Madrid y emitían informes constantes con las correcciones precisas. Además, los controladores trabajaban a diario en animar a la participación de los lectores. En resumen, esta figura del colaborador editorial sirvió como un indicador de calidad bastante interesante que ejerció las funciones de *community manager*.

3.2.2. Colaboradores y *blogueros*

Los colaboradores, unos *blogueros*, otros no, formaron parte de la arquitectura de *Soitu*, y fueron un elemento fundamental para configurar la personalidad de este medio. Destacó, en este sentido, la presencia de especialistas como Jesús Cano, Alejandro Arteché, Federico Volpini o Sofía Moro, en el área de *Tendencias*; las firmas de Benigno Varillas, el profesor Pablo Francescutti, Amanda del Río y Federico Bellone, en *Medio Ambiente*; y, sobre manera, destacó el esfuerzo estratégico para consolidar un buen nicho de *Vida Digital* con el fichaje estrella de Juan Valera, a los que se sumaron los del pro-

fesor Juan Freire y el ingeniero Luis Pedraza. Con este nicho, *Soitu* pretendió contar cómo las nuevas tecnologías cambian nuestras costumbres y la manera en que se relacionan los usuarios. Se trataba de noticias de la industria tecnológica, los *gadgets*, la nueva era de los medios, algo de filosofía y recomendaciones prácticas, bajo la coordinación de la periodista Delia Rodríguez, con las aportaciones de especialistas y de los mencionados Juan Varela y Juan Freire. Varela se sumaba al proyecto de Gumersindo Lafuente después de haber lanzado *adn.es* y de haber retomado, tras su posterior salida de *adn.es*, su actividad en *Periodistas 21* que alternaba con *Sociedad Cableada*, en *Soitu*, un *blog* sobre los nuevos ciudadanos y medios digitales. Freire completaba esta apuesta personal de Lafuente con el *blog Piel Digital*.

No somos una marca blanca, somos un medio abierto, neutral, pero no neutro y estamos incorporando colaboradores con talento que no son tertulianos y que nos están dotando de personalidad. Frente a la actitud alienante de muchos medios, estoy convencido que en España hay mucha gente inteligente que a partir de una información de calidad quiere tomar sus propias decisiones y esa quiere que sea su relación con los medios¹⁰.

Sin lugar a dudas, en ese afán por dotar de personalidad a *Soitu*, uno de los grandes fichajes fue el del *bloguero* Javier Pérez de Albéniz. *TV: El decodificador* cambió *elmundo.es* por *Soitu* y fue uno de los sitios más visitados de esta web. El profesor José Manuel Noguera ha estudiado en profundidad el fenómeno de los *blogs*, su valor añadido cuando se cuidan y forman parte de medios de comunicación como *Soitu*: “El *blog* es una herramienta idónea para abanderar lenguajes y tipos de coberturas periodísticas pensadas por y para la red”¹¹. *Soitu* supo configurar una *blog zone* llena de especialización para una audiencia activa. Un estudio de Iturregui, Cantalapiedra, Mendiguren y Martins de Freitas¹², de la Universidad del País Vasco, incide en estos aspectos, en la influencia de los *blogs* y en cómo los medios han incorporado este tipo de herramientas a su estructura. *Soitu* trabajó bien su *blog zone* y los re-

¹⁰ LAFUENTE, Gumersindo, entrevista, mayo de 2009.

¹¹ NOGUERA, José Manuel, *Blogs y Medios, Libros en Red*, Buenos Aires, 2008, p. 13.

¹² Cfr. ITURREGUI, Leire, CANTALAPIEDRA, María José, MENDIGUREN, Terese y MARTINS DE FREITAS, Andrea, “Medios, Blogs y Agenda: Treatment Setting”, en SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PERIODÍSTICA, *Estudios de Periodística XV. El drama del periodismo: Narración e información en la cultura del espectáculo*, UCAM Publicaciones, Murcia, 2009, pp. 583-598.

sultados en visitas fueron muy altos: más de un 50% de los visitantes únicos llegaban vía *blogs*, según fuentes del OJD interactivo.

3.2.3. *Corresponsales de Vida Urbana*

Estos colaboradores a tiempo parcial también pasaron por ser piedras angulares del proyecto *Soitu* que quiso consolidar una red nacional e internacional de gente que mantuviera un vínculo parcialmente estable, a través del envío de temas de interés que pudieran ser publicables y por los que el corresponsal recibía una pequeña gratificación. En el momento del cierre de *Soitu*, en octubre de 2009, fueron cientos los temas que estos corresponsales urbanos colocaron en la *home*. *Soitu* conformó una red con cerca de 50 personas repartidas por todo el mundo.

El perfil tipo de estos corresponsales urbanos era el de un periodista o fotógrafo joven, *free-lance*, viajero, con dominio de idiomas y con inquietud por publicar. Valgan algunos ejemplos: José Olcina (Ámsterdam), Leonardo Faccio (Barcelona), Almudena de Cabo (Berlín), Sergio Sotelo (Boston), Juan Pablo Meneses (Buenos Aires), Germán Sierra (Dublín), Guadalupe Diego (Lima), Marta Minghi (Milán), María Toraño (Montevideo), Emma Reverter (Nueva York) Iris Mir y Miguel Torán (Pekín). El profesor Koldo Meso, de la Universidad del País Vasco, ha escrito sobre este fenómeno y sobre esta tipología de este tipo de periodista que fue importante en la estructura organizativa de *Soitu*:

Las nuevas tecnologías están posibilitando que los periodistas realicen su labor tanto dentro como fuera de las redacciones. La ubicuidad se ha visto favorecida en parte gracias a las redes telemáticas y a los dispositivos móviles. A ello también contribuye el deseo de las empresas de contar con una nómina amplia de colaboradores. Ya no es necesario enclaustrarse entre cuatro paredes de una redacción¹³.

3.2.4. *Usuarios y superusuarios*

El usuario, el lector, es la clave de todo medio cívico y también lo fue del proyecto objeto de análisis. De partida se contemplaba una diferencia inte-

¹³ MESO, Koldo, "El periodismo romántico ante un futuro incierto, la magia de Internet confunde a periodistas y consumidores de información", CEBRIÁN HERREROS, Mariano, FLORES VIVAR, Jesús (eds.), *Blogs y Periodismo en la Red*, Fragua, Madrid, 2007, p. 347.

resante entre usuario y *superusuario* que tenía que ver con el grado de implicación del lector en el medio y con la calidad que podía aportar a la página. Al *superusuario* se le motivó e incentivó para publicar sus historias que eran controladas por los coordinadores redaccionales. Un usuario se convertía en *superusuario* tras recibir una invitación de la redacción de *Soitu*. A partir de ese momento y desde la filosofía de generar redes, ese *superusuario* que se había ganado la confianza de la redacción central tenía la posibilidad de invitar al proyecto a otros cinco *superusuarios*.

Los usuarios recibían unas claves que les permitían publicar en una zona específica de participación que se llamó *Vuestras Noticias (Uno de los nuestros)*. Los editores de *Soitu* estaban pendientes de los textos de los usuarios y en función de su interés, con un sello identificativo, podían ser incluidos en zonas nobles de la página. El editor también podía ayudar al usuario a contrastar algún tipo de dato y velaba por el cumplimiento de las normas de publicación. Si los editores consideraban que los textos o recomendaciones de los usuarios tenían el interés o calidad suficiente, era entonces cuando se procedía a invitar para que ese usuario se convirtiera en *superusuario*. Este usuario de elite además de subir textos, podía subir fotos y etiquetar sus artículos de manera que aparecieran automáticamente en las portadillas temáticas o de *tags*.

A imagen o semejanza de modelos como *Oh my news*, en Corea del Sur, el usuario tenía el incentivo del cobro por noticia publicada: 10 euros caso de ser portada de una sección o 20 euros si esa noticia se publicaba en la portada principal de *Soitu*. Esta manera de trabajar se truncó en 2009, cuando la empresa decidió reducir costes y retirar los incentivos:

El usuario publica libremente y los criterios de selección de las noticias son los mismos que los que se utilizan para cualquier redactor. Se trata de generar una didáctica de participación. Todo empieza con los foros, con los comentarios y continúa con redes de influencia de interés para todo el mundo. Queremos potenciar estas herramientas de relación social, rodeándonos de *superlectores* que se enamoren de *Soitu* y estén a gusto con nosotros. Ese perfil de confianza y ese compromiso sólo se puede transmitir a nuestros lectores y usuarios desde el amor al oficio de periodista que pensamos se está perdiendo en otros medios tradicionales¹⁴.

El nuevo periodismo, que dice llamarse periodismo ciudadano y que no es otra cosa que el intento de dar más cauces para participar al usuario, en pos

¹⁴ LAFUENTE, Gumersindo, entrevista, mayo de 2009.

de conseguir medios de verdad cívicos o sociales, debe basar toda su estrategia en el ciudadano, convertido en sujeto activo con el que se debe estar obligado a dialogar. Se trata de un proceso en el cual, como destaca el maestro Ryszard Kapuscinski, resulta fundamental el diálogo.

En este mundo de nuevo cuño, a cada momento nos toparemos con un nuevo Otro, que poco a poco irá emergiendo del caos y de la confusión de nuestra contemporaneidad. Es posible que ese Otro nazca de la confluencia de las dos corrientes contrapuestas que influyen decisivamente en la formación de la cultura del mundo contemporáneo: la corriente globalizadora, que uniformiza nuestra realidad, y su contraria, la que preserva nuestros hechos diferenciales, nuestra originalidad e irrepetibilidad. Es posible que el Otro sea su fruto y heredero. Debemos intentar comprenderlo y buscar diálogo con él¹⁵.

3.3. Rutinas de trabajo y producción informativa

A pesar de sus diferencias respecto a un medio tradicional, la organización del trabajo redaccional en *Soitu* también se establecía mediante una serie de rutinas informativas y redaccionales que tenían por objeto mantener la tensión informativa. Básicamente, la parte informativa se organizaba en tres bloques: *Temas calientes*, *Lo último* y *Lo más visto*. La primera opción de página era la principal, organizada en función de unos criterios periodísticos. En las otras opciones, las noticias se organizaban de manera automática según parámetros que tenían que ver con la actualidad y el número de visitas. En uno u otro caso, la información se sucedía en cascada tal y como se producía. La valoración de cada noticia la realizó cada lector, porque tenía criterio como para decidir que le interesaba. El intercambio de ideas era una prioridad. Los lectores, con sus noticias, reacciones y opiniones, aumentaban la oferta y ampliaban la mirada, elevando el nivel de transparencia. El catedrático Xosé López ha comentado sobre la fortaleza de los cibermedios y sobre este tipo de estructuras que

los cibermedios no sólo permiten informar con gran rapidez y sin excesiva complejidad técnica de los acontecimientos que se producen en todo momento y en cualquier lugar, sino que disponen de numerosas opciones

¹⁵ KAPUSCINSKI, R., *Encuentro con el Otro*, Anagrama, Barcelona, 2007, pp. 26-27.

para ofrecer una buena explicación de los hechos, juicios de valor y, en definitiva, un tratamiento en profundidad de cualquier acontecimiento por complejo que sea este¹⁶.

“Vivimos en una selva donde el tamaño de los animales no es lo más importante”, con esta metáfora periodística, Gumersindo Lafuente daba pistas sobre las prioridades de *Soitu* a la hora de seleccionar, excluir y jerarquizar el flujo informativo. Los coordinadores de este medio social tenían obsesión por filtrar todo aquello que no fuese valioso, ni pertinente y acertar con aquello que resultara fundamental para sus lectores. En este sentido, como quedará demostrado con el ejemplo posterior, *Soitu* empleaba poco la agencia *Flashinfo*, se salía bastante de la agenda de los medios tradicionales, aunque no lo suficiente como parecían pretender. Pero el análisis de contenidos sí que demuestra la necesidad que tuvieron de trabajar textos propios, cuidados, atractivos y adaptados a la filosofía del medio. En este sentido, la profesora Maite Gobantes resalta como se evoluciona de “la crisis de los grandes relatos, al valor de los microrrelatos, del narrador omnisciente al caleidoscópico, a una pluralidad de voces y a un híbrido de géneros y retóricas”¹⁷, algo así llegó a ser *Soitu*.

Durante una de las jornadas de trabajo de campo en marzo de 2008 (8 de marzo), un buen día en cuanto a producción informativa, con el *widget* electoral ya en funcionamiento, *Soitu* editó un total de veintidós noticias, de las cuales diez tenían que ver con la actualidad política, aunque sólo cinco de esas diez con las elecciones generales españolas que se iban a celebrar cuatro días después; el resto de noticias de actualidad política estaban relacionadas con la pugna entre Hillary Clinton y Barack Obama en las primarias demócratas de los Estados Unidos. Siete de las veintidós noticias fueron redactadas por colaboradores: Javier Pérez de Albéniz, Alejandro Arteché, Juan Valera, *El Blog de Anatoli*, Pablo Francescutti y Sofía Moro. Este día tan sólo un corresponsal de *Vida Urbana* publicó en la *home* de *Soitu*: Marta Parreño (Murcia); y sólo un usuario colocó su noticia en portada, fue Josemi con un artículo sobre el bilingüismo y Esperanza Aguirre que estaba reforzado con un vídeo. La agencia *Flashinfo* se utilizó tan sólo una vez a lo largo de toda la jornada. Por áreas, en *Actualidad* se publicaron ese día diez noticias, de las cuales un 70% se redactaron con enfoques y estilo propio, y sólo un 30% que-

¹⁶ LÓPEZ, Xose, *Ciberperiodismo de proximidad*, Comunicación Social, Sevilla, 2008, pp. 76.

¹⁷ GOBANTES, Maite, “Filosofía del diálogo y entrevista periodística”, *Miguel Hernández Communication Journal (MHCJ)*, nº 1, enero 2010, p. 39.

daron para el enfoque general, más superficial, incluyéndose la noticia de agencia. Para el área de *Tendencias* se produjeron tres noticias; dos de *Medio Ambiente*; dos en el *blog* de Pérez de Albéniz; otras dos en *Vida Digital*, incluido el post de Juan Varela en su *blog*; para completar la producción de ese día una noticia de *Salud*, otra de *Vida Urbana* y un *post* en el *Blog de Anatoli*. Las áreas *Sexo* y *Sobre Ruedas* se quedaron ese día sin pieza informativa. Dos coordinadores de áreas publicaron noticias propias, Esther Samper, en *Salud*, y Clemente Álvarez, en *Medio Ambiente*, mientras que la subdirectora Pilar Portero firmó una noticia de actualidad. Esta muestra diaria se correspondía con el modelo de producción informativa habitual en *Soitu*.

La cascada de ese día-tipo se iniciaba a las 7.47 horas con el primer *post* de Javier Pérez de Albéniz en su *Decodificador*, y la secuencia de noticias se completó de la manera siguiente: 8.04 (actualidad), 9.54 (*Tendencias*), 10.39 (actualidad), 10.52 (*Medio Ambiente*), 11.58 (actualidad), 12.17 (*Vida Digital*), 12.51 (*Salud*), 13.00 (actualidad), 13.15 (*Tendencias*), 14.49 (*El Decodificador*), 15.02 (actualidad), 16.36 (*Vida Digital*), 16.42 (actualidad), 17.51 (*Vida Urbana*), 18.23 (actualidad), 18.52 (*El Blog de Anatoli*), 19.30 (actualidad-*Flashinfo*), 19.46 (*Medio Ambiente*), 20.22 (*Tendencias*), 21.23 (actualidad), 21.51 (actualidad). La cascada de noticias fluía en función de la actualidad y las piezas propias, siendo la mitad de la mañana y la mitad de la tarde los momentos en que se editaban y publicaban un mayor número de noticias.

Para lograr que esta cascada mantuviera su fuerza de manera constante, sin altibajos, la comunicación fluía entre el puesto de mando y los responsables de áreas que a su vez se coordinaban con colaboradores, corresponsales y usuarios. Dicha coordinación se establecía en turnos que arrancaban a las siete de la mañana, siendo la hora de cierre la medianoche. *Soitu* no llegó a poder cubrir un turno de noche que completara la jornada.

En este sentido, los grandes como el *Washington Post* tienen claro la necesidad de ser ágiles y estar preparados para publicar las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana (24/7), tal y como ocurren las noticias porque si la audiencia no encuentra lo que busca en la web, se irá a otro sitio. Para crecer informativamente, los responsables de *Soitu* querían una redacción ágil, para ello mezclaron periodistas muy jóvenes (sin vicios) con especialistas y expertos. Todos trabajaban noticias que se subían a las áreas en función de los criterios de los coordinadores que a su vez decidían qué noticias tenían la categoría suficiente para ir metiéndolas en portada. “La vida no para, la información fluye y queremos ser operativos”, aseguraba Gumersindo Lafuente. Respecto a esa operatividad y preguntado sobre modelos narrativos-productivos exitosos como el de David Pogue, en el *New York Times*,

Lafuente destacaba: “No nos podemos volver locos porque el nivel de elaboración que requieren las piezas de Pogue es muy alto, con una producción y montaje muy costosos económicamente”¹⁸. Sin llegar a la excelencia del caso Pogue en el *NYT*, *Soitu* aspiraba a que cada vez más noticias incorporaran elementos multimedia y, sobre todo, a convertir el medio en un foro público. “El foro público debe incluir las amplias zonas de consenso a las que pertenece la mayor parte de la ciudadanía y en las que se encuentran las soluciones a los problemas de la sociedad”¹⁹, destacan Bill Kovach y Tom Rosentiel defensores de un periodismo participativo que debe proporcionar un foro público para la crítica y el comentario, algo que persiguió con insistencia *Soitu* durante su bienio de vida.

4. Características principales del modelo de empresa

Micromedios Digitales, S.L., fue la sociedad que dio cabida a *Soitu*. Se trataba de una empresa respaldada de forma mayoritaria por el BBVA. Creada en febrero de 2007, Micromedios Digitales estaba participada en un 51% por el equipo fundacional de periodistas y técnicos, liderados por Gumersindo Lafuente y Borja Echevarría, y en un 49% por Cidessa Uno, sociedad del BBVA. Aunque *Soitu* arrancó con un cómodo colchón de tres años para crecer gracias a ese importante respaldo inicial del BBVA, al final, dicho apoyo financiero no llegó a los tres años, se quedó en 22 meses, con dos rondas de financiación que elevaron dicho apoyo a cerca de 3,5 millones de euros.

Se trataba de una empresa de comunicación típica en cuanto a que su crecimiento debía venir de la inversión publicitaria; y atípica en cuanto a que arrancó fuera del paraguas de los grandes grupos mediáticos españoles. En relación con este último planteamiento, su director tenía claro que el éxito de *Soitu* no pasaba por estar dentro de un gran grupo de comunicación, aseguraba haber tenido ofertas de algunos de los grandes y consideraba que resultaba más atractivo e interesante, desde un punto de vista periodístico y empresarial, estar bajo el paraguas de un inversor como BBVA que estar bajo la tutela de un grupo que ejerciera un férreo control editorial. El problema es que el BBVA entendió que *Soitu* no era un producto rentable para seguir respaldándolo. Gumersindo lamentó la falta de paciencia de la entidad bancaria y en el editorial que sirvió de despedida indicó:

¹⁸ LAFUENTE, Gumersindo, entrevista, mayo de 2009.

¹⁹ KOVACH, Bill y ROSENTIEL, Tom, *Los elementos del periodismo*, El País-Aguilar, Madrid, 2003, pp. 185-186.

Contamos desde el principio con el apoyo de nuestro accionista de referencia, BBVA, al que tenemos que agradecer que hiciese posible este sueño, a pesar de que en los últimos meses no hayamos sabido convencerles de que los proyectos que nacen en sectores inmaduros y crecen en momentos de turbulencias necesitan paciencia para encontrar su sitio²⁰.

Donde no hay dudas es en el apartado publicitario. Uno de los lemas de *Soitu* fue: *I Love Publi*. Además del BBVA, *Soitu* contó con importantes campañas de Telefónica y Endesa desde su puesta en marcha, se utilizaron los típicos intersitiales, *megabanners*, botones, robapáginas y rascacielos para mostrar su publicidad. “Somos un medio comercial, estamos dentro del mundo y la publicidad forma parte de nuestras vidas”, destacaba Gumersindo Lafuente²¹.

¿De qué fuentes o modelos empresariales bebió *Soitu*? No hubo una concreta, *Soitu* buscó la innovación, la relevancia, marcar pautas, abrir caminos, aunque los coreanos de *Oh my news!* fueron un referente, así como otros proyectos que se han impulsado desde los Estados Unidos o desde países del norte de Europa; todo ello con matices, ya que quienes han desarrollado este medio cívico español consideraban que copiar y pegar el medio coreano en España sería imposible porque la cultura participativa, asociativa y democrática de los españoles todavía es incipiente.

4.1. Acciones estratégicas de crecimiento

Pero al margen de la publicidad, el modelo de crecimiento del tráfico de *Soitu* quiso sustentarse en estrategias de posicionamiento en *Google*, acciones de marketing directo de primer orden. Una de esas estrategias pasó por lograr diferenciarse generando *software* libre de *Soitu*, herramientas de utilidad para los usuarios y para otros medios. En este sentido, destacan ejemplos como el *widget* electoral. Decenas de medios y micromedios nacionales e internacionales se bajaron esta herramienta, caso de *Le Monde* (Francia), *Yahoo*, *Informativos Telecinco*, *La Nación* (Argentina), *El País* (Uruguay), *Canarias 7* o *blogs* como *Escolar.net*, *La Huella Digital*, *Blogpocket*, *eCuaderno*, *Eurogaceta*, *La Azotea*, *Infotendencias*, *e-Galeradas* o *Mangas Verdes*, por citar algunos. Esta acción supuso a *Soitu* que la búsqueda en *Google*: ‘Elecciones Generales 2008’ remitiera en primer término a la página de este medio, por delante de

²⁰ LAFUENTE, G., “Hasta la vista y gracias”, *Soitu*, <http://www.soitu.es/soitu/2009/10/27/actualidad/>, 12-01-2010.

²¹ LAFUENTE, Gumersindo, entrevista, mayo de 2009.

la propia página del Ministerio del Interior. *Visto en la Red* fue otro rasgo característico de *Soitu*, otra estrategia diferenciadora que incidía en la filosofía de los medios cívicos de dejarse atravesar por los otros y huir del defecto del aislamiento en uno mismo. Enlazar fuera: *Soitu* fue innovador al desarrollar, en un lugar preferencial de la *home*, una sección donde se recomendaban otros sitios web que contaran cosas o historias interesantes. De igual modo, fue una premisa, desarrollada con desigual éxito enlazar fuera a partir de una hipertextualidad cuidada y de calidad, aspecto este sobre el que han trabajado teóricos como la profesora Ainara Larrondo²², y que, en principio, debía ser un valor añadido en los textos de *Soitu*.

4.2. Cierre de *Soitu*: apoyo del público, falta de rentabilidad

El 27 de octubre de 2007, *Soitu* anunciaba su cierre y Gumersindo Lafuente se despedía de los lectores con el editorial antes citado: ‘Hasta la vista y gracias’. La falta de apoyo del principal inversor, unido a la crisis de la publicidad, provocó el cierre tras 22 meses de trabajo en el que se perdieron de forma paulatina puestos de trabajo. El producto dejó de ser rentable y se vio abocado al cierre.

En su breve, pero intensa historia, *Soitu* obtuvo dos premios de la *Online News Association*, entraron en la exposición permanente del *News Museum* de Washington, y ganaron varios premios de la *SNDE (Society for News Design)*, en su vertiente en español.

Soitu dejó de salir porque dejó de ser rentable, pero con el apoyo del público en 1.087.441 visitantes únicos, con un promedio diario de usuarios únicos de 42.613, y con más de 2,8 millones de páginas vistas al mes, según la medición de Nielsen Market Intelligence certificada por OJD interactivo y referido a septiembre de 2009. No eran sus cifras más altas pues en marzo, según la misma auditora dieron su tope histórico con un 25% más de usuarios únicos de los referidos. “El éxito pasa por la capacidad de crear sitios Web que permitan la interacción tanto de los usuarios con los contenidos, como de los usuarios entre sí”²³, explican los profesores Rodríguez, Codina y Pedraza. *Soi-*

²² Cfr. LARRONDO, Ainara, “La metamorfosis del reportaje en el ciberperiodismo: concepto y caracterización de un nuevo modelo narrativo”, *Comunicación y Sociedad*, vol. XXII, nº 2, 2009, pp. 59-88.

²³ RODRÍGUEZ, Ruth, CODINA, Lluís y PEDRAZA-JIMÉNEZ, Rafael, “Cibermedios y web 2.0: modelos de análisis y resultados de aplicación”, *El profesional de la información*, nº 1, enero-febrero 2010, p. 38.

tu logró conversar con los usuarios, logró su fidelidad, pero no llegó a ser rentable.

¿Por qué el Consejo de Administración de Micromedios Digitales tomó la decisión de disolverse? Las buenas cifras de audiencia de marzo de 2009 llegaron de la mano de una importante falta de liquidez que motivó importantes cambios respecto a planteamientos iniciales de la empresa. Para empezar, recortes de personal que dejaron la plantilla en 23 personas frente a las 35 que iniciaron la andadura de *Soitu* en 2007, un 20% de recorte, antes del verano de 2009, operación de urgencia con la que se pretendió equilibrar ingresos y gastos. Esta precaria situación coincidió en el tiempo con otro cambio de planteamiento de *Soitu* respecto a integrarse en algún grupo mediático, pasándose de la negativa inicial a negociaciones con Vocento que finalmente no fructificaron. Todo ello coincidió también con la decisión del BBVA, a través de su dirección de Innovación y Desarrollo, de no seguir con el respaldo a *Soitu* por considerarlo un producto no rentable. Así las cosas, el Consejo de Administración de Micromedios Digitales tomó la decisión de disolver la sociedad ante la ausencia de capital inversor para la ampliación de capital que se planteó.

Distintos expertos opinaron sobre el cierre de *Soitu*, unos consultados en el marco de la presente investigación, caso del profesor Sergio Martínez Mahugo: “Un producto de calidad que se ha comido la crisis de la publicidad”, o el periodista Pau Llop, de *Bottup*: “La crisis económica, unida a la crisis publicitaria y a la falta de inversores potentes ha podido con *Soitu*”²⁴. El periodista Pedro de Alzaga añadía:

Casi dos años es el plazo que se marcan algunos inversores para mantener con vida un proyecto informativo digital en España. Casi dos años tenía *ADN.es* cuando su propietario echó el cierre al proyecto y casi dos años ha durado *Soitu*, antes de que la inversión le diera la espalda definitivamente²⁵.

Otros analistas introducían un elemento importante en el debate, la idoneidad de la gratuidad en los contenidos de calidad en la red:

²⁴ MARTÍNEZ MAHUGO, Sergio y LLOP, Pau, entrevistas personales sobre el caso, octubre de 2010.

²⁵ ALZAGA, Pedro de, <http://www.abc.es/20091027/medios-redes-digitales/soitu-colaboradores-200910271601.html>, 2-11-2009.

Cuando los modelos de negocio se basan única y exclusivamente en la publicidad, las oscilaciones macro se trasladan rápidamente a estos sectores puesto que los primeros gastos en recortar son siempre las inversiones publicitarias. El caso de *Soitu* es un ejemplo caro de que el sustento de la economía de lo gratis se apoya en unos endebles pies de barro²⁶.

Frente a este planteamiento, un experto como Julio Alonso aseguraba: “Quiero salir al paso de las interpretaciones que dicen que el cierre de *Soitu* demuestra que no es posible hacer en internet un proyecto de calidad basado en ingresos publicitarios”. Alonso, es de la opinión que resulta muy complejo dar con la fórmula del éxito, y explica que

en esto de los medios *online* son muy importantes todos los aspectos. Hay que cuidar a la vez de los contenidos, las funcionalidades, la tecnología, la generación de tráfico, la comunidad de usuarios, la presencia pública, el modelo de negocio, las vías de financiación, la estructura de costes, la comercialización y la generación de ingresos²⁷.

5. Conclusiones

Entroncando la primera conclusión con este último diagnóstico de Julio Alonso, en *Merodeando.com*, habría que decir que *Soitu* supo cuidar los contenidos, poner en el mercado un producto funcional y tecnológicamente interesante que generó un volumen de tráfico muy elevado en poco tiempo, por encima del millón de usuarios únicos, con una comunidad de usuarios muy cuidada que les reportó presencia pública; pero, en cambio, la empresa no dio con el modelo de negocio ideal, jugándose su futuro a una única vía de financiación, el BBVA, con una estructura de costes sobredimensionada, y un departamento comercial que no consiguió generar los ingresos publicitarios suficientes para mantener el medio en el mercado, situación que al final propició que ese único inversor se alejara del producto por considerarlo inviable.

Desde un plano estrictamente periodístico, el análisis del bienio que duró *Soitu* en el mercado demuestra que desarrollaron su papel de intermedia-

²⁶ *El Blog Salmón*, <http://www.elblogsalmon.com/sectores/el-cierre-de-soitu-y-la-cruel-realidad-de-la-economia-de-lo-gratis>, 29-12-2009.

²⁷ ALONSO, Julio, <http://www.merodeando.com/2009/10/28-sobre-el-cierre-de-soitu>, 28-10-2009.

ción, y basaron su estrategia en la conversación real y efectiva con los usuarios. Se detecta una redacción capaz de conversar en plano de igualdad con los usuarios, y editores que creyeron en la premisa de que sólo la excelencia permite recuperar a los lectores/usuarios. Se trata, por tanto, de una redacción involucrada en el mencionado proceso de conversación.

El caso de *Soitu*, determina que el desarrollo de los medios de comunicación del siglo XXI pasa por modelos de ciberperiodismo de alta calidad, con nichos de especialización. Dichos ejemplos requieren de una inversión a medio y largo plazo para consolidar modelos de negocio rentables a partir de sitios de participación.

La organización de la redacción de *Soitu* fue un buen ejemplo de fusión de las culturas informáticas y las periodísticas, dando como resultado herramientas muy interesantes e intuitivas (*widgets*). *Soitu* supo utilizar de manera muy intensiva tecnología de diseño propio.

Como conclusión final, hay que destacar el caso *Soitu* como el de un medio original, cuidado y de calidad, abierto a la participación y totalmente gratuito que no encontró la manera de ser rentable en un período de turbulencias, como ha sido el bienio 2007-2009 que arrancó con expectativas favorables que se fueron truncando por la crisis económica y publicitaria.

Bibliografía citada

ALZAGA, Pedro de, <http://www.abc.es/20091027/medios-redes-digitales/soitu-colaboradores-200910271601.html>, 2-11-2009.

ALONSO, Julio, <http://www.merodeando.com/2009/10/28-sobre-el-cierre-de-soitu>, 28-10-2009.

El Blog Salmón, <http://www.elblogsalmon.com/sectores/el-cierre-de-soitu-y-la-cruel-realidad-de-la-economia-de-lo-gratis>, 29-12-2009.

GOBANTES, Maite, “Filosofía del diálogo y entrevista periodística”, *Miguel Hernández Communication Journal (MHCJ)*, nº 1, enero 2010, pp. 39-52.

GONZÁLEZ, José Luis, “Modelos de periodismo local y estrategias ante la crisis: el caso del News & Observer”, *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 64, marzo 2009, pp. 151-160.

GONZÁLEZ, José Luis y MARTÍNEZ MAHUGO, Sergio, “Los medios cívicos ante la crisis, los casos de Bottup y Triangle”, *Doxa*, nº 10, mayo 2010, pp. 87-105.

GONZÁLEZ MESA, Isabel, GONZÁLEZ, José Luis y CARVAJAL, Miguel, *Reinventar los medios locales*, Diego Marín, Elche (Alicante), 2009.

ITURREGUI, Leire, CANTALAPIEDRA, María José, MENDIGUREN, Terese y MARTINS DE FREITAS, Andrea, “Medios, Blogs y Agenda: Treatment Setting”, en SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PERIODÍSTICA, *Estudios de Periodística XV. El drama del periodismo: Narración e información en la cultura del espectáculo*, UCAM Publicaciones, Murcia, 2009, pp. 583-598.

KAPUSCINSKI, R., *Encuentro con el Otro*, Anagrama, Barcelona, 2007.

KOVACH, Bill y ROSENTIEL, Tom, *Los elementos del periodismo*, El País-Aguilar, Madrid, 2003.

LAFUENTE, Gumersindo, “Hasta la vista y gracias”, *Soitu*, 2009, http://www.soitu.es/soitu/2009/10/27/actualidad/1256642105_453965.html, 12-01-2010.

LAFUENTE, Gumersindo, entrevista con el autor, marzo de 2008, mayo 2009.

LARRONDO, Ainara, “La metamorfosis del reportaje en el ciberperiodismo: concepto y caracterización de un nuevo modelo narrativo”, *Comunicación y Sociedad*, vol. XXII, nº 2, 2009, pp. 59-88.

LÓPEZ, Xose, *Ciberperiodismo de proximidad*, Comunicación Social, Sevilla, 2008.

MARTÍNEZ MAHUGO, Sergio y LLOP, Pau, entrevistas personales sobre el caso, octubre de 2010

MESO, Koldo, “El periodismo romántico ante un futuro incierto, la magia de Internet confunde a periodistas y consumidores de información”, en CEBRIÁN HERREROS, Mariano y FLORES VIVAR, Jesús (eds.), *Blogs y Periodismo en la Red*, Fragua, Madrid, 2007, pp. 347-356.

NOGUERA, José Manuel, *Blogs y Medios*, Libros en Red, Buenos Aires, 2008.

ORIHUELA, José Luis, “¿Qué es Soitu”, *eCuaderno*, 31 de diciembre de 2007, <http://www.ecuaderno.com/2007/12/31/%C2%BFque-es-soitu/>, 20-12-2009.

PALACIOS, Marcos y DÍAZ NOCI, Javier, *Ciberperiodismo: métodos de investigación*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2008.

RODRÍGUEZ, Ruth, CODINA, Lluís y PEDRAZA-JIMÉNEZ, Rafael, “Cibermedios y web 2.0: modelos de análisis y resultados de aplicación”, *El profesional de la información*, nº 1, enero-febrero 2010, pp. 35-44.

UGARTE, David, *El poder de las redes*, Sociedad de las Indias Electrónicas, Madrid, 2007.