



# MICROPERIODISMO

Periodismo digital y nuevas estructuras

Julio Aracil Moratel  
Grado en Comunicación  
Universitat Oberta de Catalunya  
Junio 2016

# Agradecimientos

Este trabajo no hubiese sido posible sin la colaboración de todos los medios que participaron desinteresadamente. Especialmente sin la ayuda de FronteraD y su director, Alfonso Armada.

Igualmente jamás hubiese podido desarrollarlo sin los consejos y guía de Nereida Carillo, mi tutora durante el desarrollo de este proyecto.

Pero nunca hubiese podido llegar hasta este punto sin el apoyo de mis padres y mi esposa.

Gracias a todos.

Julio

# Resumen

El periodismo se enfrenta a innumerables retos dentro de la revolución digital en la que estamos inmersos. Para los periodistas esta situación se ha traducido en una pérdida constante de puestos de trabajo y en el deterioro de sus condiciones de trabajo lo que se ha convertido en un entorno de incertidumbre tanto para los nuevos licenciados como para los que llevan años en los medios tradicionales. Y es en este entorno donde algunos profesionales han encontrado la motivación para desarrollar nuevos modelos empresariales alrededor del periodismo que encuentran su origen en la red.

Que el futuro de la profesión está en la red parece hoy en día una aseveración indiscutible pero es entorno a ella sobre la que surgen grandes dudas.

Este estudio pretende establecer un marco teórico que enmarque las características comunes de los nuevos medios, dando respuesta a las preguntas que se plantean aquellos periodistas que desean optar por experimentar nuevas maneras de hacer periodismo a través de las nuevas tecnologías.

**Palabras clave:** periodismo, emprendimiento, nuevas tecnologías, Internet, medios convencionales, diario, prensa, información, muro de pago

## Summary

Journalism is facing many challenges inside the digital revolution in which we are immersed. For those journalists who are living this situation has resulted in a steady loss of jobs and the deterioration of the working conditions which has transformed in an uncertain environment for both new graduates and those who have spent years in traditional media. And it is in this environment where some professionals have found motivation to develop new business models around journalism that find their origin in the network.

That the future of the profession is on the network seems today an indisputable assertion but around this assertion has arisen a group of big questions.

This study aims to establish a theoretical framework that defines the common characteristics of new media. In response to questions made by those journalists who want to experiment with new ways of doing journalism through new technologies.

**Keywords:** journalism, entrepreneurship, new technologies, Internet, conventional media, newspaper, press, information, paywall

## Resum

El periodisme s'enfronta a innumbrables reptes dins de la revolució digital en què estem immersos. Per als periodistes aquesta situació s'ha traduït en una pèrdua constant de llocs de treball i en el deteriorament de les seves condicions de treball, apareixent un entorn d'incertesa tant per als nous llicenciats com per als que porten anys en els mitjans tradicionals. I és en aquest entorn on alguns professionals han trobat la motivació per desenvolupar nous models empresarials al voltant del periodisme que troben el seu origen en la xarxa.

Que el futur de la professió és a la xarxa sembla avui dia una asseveració indiscutible però és entorn a ella sobre la qual sorgeixen grans dubtes.

Aquest estudi pretén establir un marc teòric que emmarqui les característiques comunes dels nous mitjans. Donant resposta a les preguntes que es plantegen aquells periodistes que desitgen optar per experimentar noves maneres de fer periodisme a través de les noves tecnologies.

**Paraules clau:** periodisme, empenedoria, noves tecnologies, Internet, mitjans convencionals, diari, premsa, informació, mur de pagament

# Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>Índice</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Objetivos y metodología</b> .....	<b>7</b>
2.1 Objetivos generales y específicos.....	7
<i>Objetivo general</i> .....	7
<i>Objetivos específicos</i> .....	7
2.2 Diseño metodológico.....	7
<b>3. Microperiodismo, un nuevo entorno</b> .....	<b>17</b>
3.1 La triple crisis de la profesión.....	17
3.2 Evolución del ecosistema periodístico: selección tecnológica y social.....	22
3.3 Adaptabilidad e innovación en emprendimientos periodísticos.....	25
3.3.1 <i>Accesibilidad al emprendimiento</i> .....	26
3.3.2 <i>Modelos de negocio y monetización de proyectos</i> .....	27
3.4 Reconversión del periodista.....	33
3.4.1 <i>El periodista como “influencer”</i> .....	34
3.4.2 <i>El presente móvil del consumo de información</i> .....	37
3.4.3 <i>Nuevas competencias</i> .....	39
3.4.4 <i>Nuevos perfiles laborales</i> .....	40
3.5 Calidad, condición para la supervivencia.....	45
<b>4. Rasgos de los nuevos medios</b> .....	<b>48</b>
4.1 Puntos de vista globales a la creación de nuevos medios.....	48
4.2 FronteraD: Periodismo de largo aliento.....	62
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>67</b>
<b>6. Anexos</b> .....	<b>70</b>
6.1 Resultados de las encuestas.....	70
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>86</b>

# 1. Introducción

El periodismo se enfrenta a innumerables retos dentro de la revolución digital en la que estamos inmersos. La llegada de las TIC y su constante evolución han situado al periodismo en todas sus esferas en una posición complicada que obliga a todos los implicados a adaptarse.

Evidentes son los casos de los grandes medios que han visto transformadas sus redacciones en la búsqueda de la convergencia entre sus ediciones en papel y en digital en los últimos años. Transformación que está llegando a un punto de inflexión que lleva a medios como *El País*<sup>1</sup> o *The Guardian*<sup>2</sup> a autodefinirse como medios digitales.

Sin embargo para los periodistas esta situación se ha traducido en una pérdida constante de sus puestos de trabajo y en el deterioro de sus condiciones de trabajo<sup>3</sup>. La situación descrita unida a la crisis económica, que ha afectado especialmente a los medios de comunicación, ha creado para los profesionales un entorno de incertidumbre. Y es en este entorno donde algunos profesionales han encontrado la motivación para desarrollar nuevos modelos empresariales alrededor del periodismo que encuentran su origen en la red. Ejemplos de esto son los casos analizados en este trabajo.

Que el futuro de la profesión está en la red parece hoy en día una aseveración indiscutible pero es entorno a ella sobre la que surgen grandes dudas. El proyecto intenta buscar respuesta a las preguntas que se plantean aquellos periodistas que desean optar por experimentar nuevas maneras de hacer periodismo a través de las nuevas tecnologías. En este sentido algunas de las preguntas son: ¿Pueden generarse modelos autogestionados y estables? ¿El mismo modelo es apto para diferentes mercados? ¿Qué características tienen los modelos que actualmente

---

<sup>1</sup> Caño, A. (2016) *Carta abierta del director de EL PAÍS a la Redacción del periódico*. [en línea]. El País [Fecha de consulta: 16/03/16] <[http://elpais.com/elpais/2016/03/03/actualidad/1457031570\\_991358.html](http://elpais.com/elpais/2016/03/03/actualidad/1457031570_991358.html)>

<sup>2</sup> Viner, K. (2013) *The rise of the reader: journalism in the age of the open web* [en línea]. The Guardian [Fecha de consulta: 16/03/16] <<http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/oct/09/the-rise-of-the-reader-katharine-viner-an-smith-lecture>>

<sup>3</sup> (2015) *Observatorio de la APM para el seguimiento de la crisis* [en línea]. APM [Fecha de consulta: 05/06/16] <[http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio\\_APM\\_9oct15.pdf](http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio_APM_9oct15.pdf)>

tienen cierto éxito? ¿Son modelos replicables? ¿Constituyen un alternativa laboral e informativa viable a los grandes medios? ¿Cómo deben adaptarse los profesionales ante su nuevo rol?

Resulta evidente que ante esta nueva realidad los profesionales deben adaptar su perfil a través de la adquisición de nuevas competencias. Que los medios creados bajo esta realidad deben adaptar su contenido y su presupuesto a nuevas realidades. El proyecto busca establecer un marco teórico que enmarque las características comunes de este tipo de medios en diferentes realidades.

## 2. Objetivos y metodología

### 2.1 Objetivos generales y específicos

#### Objetivo general

Realizar un proceso de investigación, análisis e interpretación de las características comunes en la creación de medios digitales independientes y gestionados por profesionales de la comunicación que huyen del modelo tradicional de empresa periodística y han optado por la red como su soporte. Analizando las diferencias que se establecen a partir del mercado al que se dirigen tanto por contenido como por ámbito geográfico.

Comprender las desventajas y fortalezas que aportan los diferentes modelos analizados durante la investigación. Así como sus características principales y las nuevas posibilidades que ofrecen a los profesionales de la comunicación.

#### Objetivos específicos

- Generar un marco teórico que incluya características replicables en futuros modelos de aplicación a través del análisis de referentes teóricos.
- Analizar las nuevas modalidades de difusión y sus prácticas a través del análisis de casos de estudio.
- Comprender las posibilidades de los nuevos modelos empresariales a través de testimonios de implicados en proyectos reales.
- Examinar la estabilidad económica de los nuevos modelos como sustitutos del mercado laboral tradicional.

### 2.2 Diseño metodológico



El proyecto inicia a partir de la aparición relativamente reciente de nuevos modelos periodísticos. Para ello el primer paso en la investigación de la limitación del marco teórico fue la búsqueda de obras recientes dedicadas al mismo objeto de estudio o con importantes semejanzas. Es de relevancia hacer notar que las publicaciones académicas no consiguen ir al mismo ritmo que los nuevos modelos de empresas periodísticas. Así muchos de los casos analizados en estos o han variado considerablemente su situación pasando en algunos casos a establecer importantes alianzas con medios convencionales como es el caso de Jot Down y El País<sup>4</sup> o han desaparecido como El Puercoespín<sup>5</sup>. Alejándose en ambos casos de los modelos seleccionados para el presente estudio, lo que dificulta el análisis debido a la inestabilidad del sector.

Dentro de este marco teórico cobra especial relevancia el análisis de los casos reales que han efectuado hasta la fecha la mayor parte de investigaciones y que contiene características comunes dentro de la aplicación de nuevos modelos a pesar de su variabilidad. Al mismo tiempo es necesario dentro del marco teórico la clasificación de los nuevos roles asumidos por los profesionales de la comunicación así como sus competencias y los mecanismos para adquirirlos. Lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos roles, la desaparición de otros y la mutación de roles tradicionales de las redacciones.

Finalmente se procederá al análisis de casos de estudios que aporten experiencia empírica al marco teórico previo y que servirá para evidenciar la exactitud de este. Para ello se realizarán tanto encuestas como entrevistas que permitan, por un lado, establecer un marco general y por otro, facilitar un análisis más amplio de determinados aspectos a través del estudio de un medio en profundidad.

Dentro de un entorno de gran variabilidad la encuesta ofrecerá datos actualizados sobre el estado actual de los nuevos emprendimientos y su capacidad de sostenibilidad a lo largo del tiempo. Para ello se ha realizado una selección de 24 medios que incluyen medios españoles, latinoamericanos y estadounidenses.

---

<sup>4</sup> (2015) *EL PAÍS y 'Jot Down' se unen para publicar una revista y contenidos web*. [en línea] El País [Fecha de consulta: 16/03/2016] <[http://elpais.com/elpais/2015/07/17/actualidad/1437130548\\_278442.html](http://elpais.com/elpais/2015/07/17/actualidad/1437130548_278442.html)>

<sup>5</sup> <http://www.elpuercoespın.com.ar/>  
<https://es-la.facebook.com/el-puercoespın-108062642561261/>

Medios encuestados

	Medio	Website	País	Encuestado
1	Mucho Deporte	<a href="http://www.muchodeporte.com/">http://www.muchodeporte.com/</a>	España	Lucas Haurie / Director
2	Valors	<a href="http://www.valors.org/">http://www.valors.org/</a>	España (Cataluña)	Joan Salicru / Codirector
3	El Faro	<a href="http://www.elfaro.net/">http://www.elfaro.net/</a>	El Salvador	José Luis Sanz / Director
4	Atalayar	<a href="http://www.atalayar.com/">http://www.atalayar.com/</a>	España	Javier Fernández Arribas / Editor - Director
5	Revista 5w	<a href="http://www.revista5w.com/">http://www.revista5w.com/</a>	España	Marta Arias / Responsable de publicidad
6	Tucuman Zeta	<a href="http://www.tucumanzeta.com/">http://www.tucumanzeta.com/</a>	Argentina	Exequiel Svetliza / Consejo de redacción Diego Araoz / Director de fotografía
7	Sole	<a href="http://revistasole.com/">http://revistasole.com/</a>	Colombia	Rafael Alonso Mayo / Director - Editor
8	El Periódico de la Energía	<a href="http://elperiodicodelaenergia.com/">http://elperiodicodelaenergia.com/</a>	España	José Antonio Roca / Editor
9	Montilla Digital	<a href="http://www.campidigital.com/">http://www.campidigital.com/</a>	España	Juan Pablo Bellido / Editor
10	Dialogados	<a href="http://dialogados.com/">http://dialogados.com/</a>	España	Javier Ortega Santos / Editor
11	Vilaweb	<a href="http://www.vilaweb.cat/">http://www.vilaweb.cat/</a>	España	Vicent Partal / Director
12	Radio Ambulante	<a href="http://radioambulante.org/">http://radioambulante.org/</a>	Estados Unidos	Carolina Guerrero / Directora Ejecutiva
13	M'sur	<a href="http://msur.es/">http://msur.es/</a>	España (Mediterráneo)	Ilya U. Topper / Editor
14	Eargasm Web	<a href="http://www.eargasmweb.com/">http://www.eargasmweb.com/</a>	España	Xavi Bruguera / Director
15	Periodistas de a pie	<a href="http://www.periodistasdeapie.org.mx/">http://www.periodistasdeapie.org.mx/</a>	México	Alberto Nájar / Presidente

16	Asia Northeast	<a href="http://asianortheast.com/">http://asianortheast.com/</a>	España	Santiago Castillo / Director
17	Mi voz	<a href="http://www.mivoz.cl/">http://www.mivoz.cl/</a>	Chile	Jorge Andrés Domínguez L / Gerente General
18	Plaza Pública	<a href="https://www.plazapublica.com.gt/">https://www.plazapublica.com.gt/</a>	Guatemala	Enrique Naveda / Coordinador general
19	Marca Pasos	<a href="http://revistamarcapasos.com/">http://revistamarcapasos.com/</a>	Venezuela	Sandra Lafuente Portillo / Directora Editorial
20	Narratively	<a href="http://narrative.ly/">http://narrative.ly/</a>	Estados Unidos	Noah Rosenberg, Fundador y CEO
21	Esglobal	<a href="http://www.esglobal.org/">http://www.esglobal.org/</a>	España	Patricia Gamarra / Ayudante de redacción
22	CLM24	<a href="http://www.clm24.es/">http://www.clm24.es/</a>	España	Rubén Plaza / Director
23	The Clinic	<a href="http://www.theclinic.cl/">http://www.theclinic.cl/</a>	Chile	Pablo Dittborn / Gerente General
24	Reporteros Jerez	<a href="http://www.reporterosjerez.com/">http://www.reporterosjerez.com/</a>	España	Pablo Piñero Criado / Director

El medio seleccionado para el análisis del caso es *FronteraD*:



Nombre del medio	FronteraD
Website	<a href="http://www.fronterad.com">www.fronterad.com</a>
Año de creación	2009
País	España
Impulsor	Alfonso Armada

Modelo de negocio	Sociedad Limitada
Modelo de contenidos	Periodismo narrativo / Crónica
Tipo de redacción	Sin redacción física
Entrevistado	Alfonso Armada
Cargo	Director

*FronteraD* es una revista digital centrada en el periodismo narrativo, la crónica y el ensayo, y que intenta explicarse el mundo y explicárselo a quien se haga preguntas. Iniciada por el periodista Alfonso Armada hace 6 años no recibe financiación de ninguna institución pública y todo su contenido es gratuito. Su modelo de financiación hasta la fecha está basado en la publicidad a pesar de que ha gestado otro tipo de emprendimientos en torno a la revista como una editorial del mismo nombre *FronteraD* y una serie de talleres con el nombre de Escuela Errante. Sin embargo hasta la fecha no cuenta con un equipo estable y ninguno de los miembros trabaja en exclusividad para el medio.

Cuestionario para el caso de estudio:

### **El proyecto:**

1. Define el proyecto.
2. ¿Cómo surgió la idea del proyecto y por qué elegisteis este tema?

### **Equipo**

3. ¿Cuántas personas forman el equipo y cuánto tiempo dedican al proyecto?  
¿Y sus funciones?
4. ¿Desde dónde trabajan?
5. ¿A qué más os dedicáis aparte del proyecto?

### **Usuarios**

6. ¿Qué papel cumplen los usuarios?
7. ¿Se ha utilizado la colaboración de los usuarios para la creación de contenido para el medio? ¿En algún caso se ha optado por crowdsourcing?
8. ¿Cuáles son los medios de interacción con los usuarios? ¿Existe comunicación directa entre los periodistas y su audiencia?

## **Difusión**

9. ¿Qué tipo de contenidos ofrecen y qué soportes emplean (textual, video, fotografía...)?
10. ¿Vuestro website está adaptado a todo tipo de dispositivos (responsive)?
11. ¿Disponéis de aplicación propia para dispositivos móviles o el contenido está disponible en alguna aplicación para dispositivos móviles de terceros (News Republic, Flipboard, Newscron...)?
12. ¿Cuál es la presencia de vuestro medio en redes sociales? ¿Existe una persona dedicada en exclusiva a su manejo?

## **Financiación**

13. ¿Cuál es vuestro modelo de empresa?
14. ¿Cuál fue la financiación inicial? ¿Cuenta el proyecto con algún inversor?
15. ¿Cuál es la financiación principal actualmente?

## **Valoración**

16. ¿Crees que es un modelo viable? ¿Actualmente es sostenible el proyecto?
17. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades del proyecto?
18. ¿Qué te hubiera gustado saber al empezar (formación, experiencia, consejos)

## Cuestionario para encuesta:

### **Información**

1. Nombre del medio
2. País
3. Nombre y apellido
4. Cargo

### **El medio**

5. Tipo de medio según su contenido  
Información local, información internacional, investigación, periodismo narrativo, periodismo ciudadano, temático (fotografía, cultura, arte), tecnología u otro
6. Año de creación

Anterior, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

### **Equipo de trabajo**

7. Número de personas involucradas (no incluir colaboradores esporádicos)  
0-3, 4-5, 5-10, 10-15 u otra.
8. Perfiles dentro del equipo  
Periodista, informático, publicista, experto en redes sociales, periodista de datos, diseñador web / especialista en front end, experto en analítica web, SEO o usabilidad u otro.
9. Horas de dedicación  
Todo el equipo a tiempo completo, todo el equipo a tiempo parcial, parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial, según la carga de trabajo u otra.
10. Dedicación  
El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo o el equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.
11. Lugar de trabajo  
El proyecto cuenta con oficina y/o redacción o a distancia (casa o cualquier otro lugar).

### **Usuarios**

12. Valora la participación de los usuarios dentro del medio  
De 1 ninguna participación a 10 muy alta participación
13. Los usuarios colaboran con el medio a través de:  
Comentarios en la web, buzón de sugerencias, comentarios a través de las redes sociales, en la elaboración de contenido a través de crowdsourcing, envío de artículos o textos, foro o blogs dentro del medio u otro.
14. ¿Qué redes sociales utiliza el medio?  
Facebook, Twitter, Google +, Snapchat, Whatsapp, Telegram, Tumblr, Instagram, Pinterest, YouTube, Vimeo, Periscope, Vine u otro.
15. El medio publica en las redes sociales

Enlaces a los artículos del website, contenido exclusivo, opiniones de periodistas del medio, contenido publicitario y/o promocional, contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), comparte contenido de otros medios o periodistas externos, comparte contenido de usuarios u otro.

16. El medio interactúa en las redes sociales:

Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, mediando en la discusión de los usuarios en sus publicaciones, corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios, respondiendo o reaccionando a tuits, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...) o ninguna de las anteriores.

17. Los periodistas o colaboradores del medio para comunicarse con los usuarios disponen de:

Correo electrónico corporativo, perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website), perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio o ninguna de las anteriores

### **Contenido y soporte**

18. El medio se difunde a través de:

Website propio, website de terceros, aplicación propia, aplicación de terceros, redes sociales, publicación impresa propia o publicación impresa de terceros.

19. Los artículos pueden compartirse desde el website del medio a través de:

Mensaje por email, botón para compartir en Facebook, botón para compartir en Twitter, botón para compartir en Whatsapp, ninguna opción u otro.

20. El contenido que se publica en el medio es:

Texto, hipertexto, video, fotografía, audio, gráficos, infografía, presentación multimedia u otro.

### **Financiación**

21. ¿Cuál es vuestro modelo de empresa?

Empresario individual / Unipersonal / Autónomo, cooperativa, sociedad limitada, sociedad anónima, sociedad colectiva u otra.

22. Proyectos paralelos

El medio es el único proyecto, el medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...) o el medio ha generado otros proyectos paralelos menos rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)

23. ¿De dónde proviene la financiación inicial?

Recursos propios, inversores externos, inversores 3F (friends, family & fools), micromecenazgo (Crowdfunding), préstamo bancario, microcréditos, donaciones de fundaciones o instituciones privadas, ayudas públicas / subvenciones u otro.

24. ¿De dónde provienen los recursos actuales?

Publicidad, suscripciones con website abierto, pago por contenido o muro de pago, proyectos surgidos en paralelo al medio, micromecenazgo (Crowdfunding), donaciones de fundaciones o instituciones privadas, ayudas públicas / subvenciones u otro.

25. Retribución al equipo del medio

Pago fijo mensual, pago por servicio o no reciben ningún pago

26. Actualmente el medio es autosustentable

Sí o no

### **Valoración**

27. ¿Cómo valoras la experiencia en la creación del medio? (1 muy negativo y 5 muy positivo) \*

Realización profesional, realización personal, estabilidad financiera, afección a la vida social

28. ¿Cuál ha sido la mayor dificultad? \*

Acceso a financiación, acceso a herramientas para la creación de contenido, acceso a usuarios o público, falta de personal, falta de conocimientos informáticos, falta de formación empresarial, u otra.



29. ¿Qué consideras que hubiese más sido necesario antes de iniciar el proyecto? \*

Formación en gestión financiera, formación en gestión de comunidades virtuales, formación en gestión administrativa, formación en periodismo, formación informática, experiencia en administración de empresas, experiencia en redes sociales, experiencia en el diseño de páginas web, experiencia en periodismo, apoyo a emprendedores desde instituciones públicas u otra.

## 3. Microperiodismo, un nuevo entorno

### 3.1 La triple crisis de la profesión

Los últimos 25 años han supuesto una revolución constante en torno a los medios de comunicación que ha provocado que la palabra crisis se haya convertido en sinónimo de medio de comunicación. Ya han pasado 12 años desde que Philip Meyer en *The Vanishing Newspaper (2004)* profetizase que si se confirmaban las tendencias de la época el último periódico impreso será publicado en torno a 2040.

Esta crisis de supervivencia de los medios nace a principios de los noventa con el inicio de la web comercial, sin embargo no resulta palpable para los involucrados (periodistas, editores, directores de medios...) hasta iniciado el nuevo siglo (Huey, Nisenholtz y Sagan, 2013). Este retraso en la percepción del entorno se debe esencialmente a dos motivos. Por un lado la debacle de las puntocom durante los años noventa y la existencia de la web 1.0 cuyas capacidades nos recuerdan en exceso la realidad de los medios tradicionales. Esta web necesitaba de altos conocimientos técnicos para generar contenido, su coste era elevado y la comunicación que ofrecía era unidireccional. Además a esto hay que sumarle un reducido número de internautas, 414 millones en el año 2000 concentrados en Europa, Asia y Norteamérica<sup>6</sup>.

Pero a partir del 2004 asistimos al nacimiento de la web 2.0 cuyas capacidades interactivas<sup>7</sup>, unido a la expansión del número de internautas, genera un nuevo panorama comunicacional cuya principal víctima son los medios de comunicación.

A partir de ahora algunos de los privilegios de los que habían gozado los periodistas y de los que vivían los grupos editoriales empiezan a desmoronarse como castillos de arena. Las nuevas tecnologías de información y comunicación generan un

<sup>6</sup> Un número reducido comparado con los 3424 millones estimados para julio del 2016 (2016) Internet Live Stats [en línea]. Internet Live Stats [Fecha de consulta: 19/04/16] <<http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend>>

<sup>7</sup> O'Reilly, T. (2005) What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software [en línea]. O'Reilly [Fecha de consulta: 19/04/16] <<http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>>

proceso de globalización que termina provocando el nacimiento de una nueva forma de sociedad, la sociedad red (Castells, 2009), formada por redes globales, nacionales y locales en un espacio multidimensional y atemporal de interacción social. Dentro de esta nueva sociedad emerge una figura central de la revolución que afecta a los medios, el prosumer. Esta figura surge a partir de que “los nuevos media nos sitúan en un nuevo espectro de lo que define “producción” y lo que define “consumo” expandiendo la capacidad de producción de los espectadores/usuarios” Roig Telo (2011, p.38). La unión de consumidor y productor supone para los medios de comunicación entrar en una realidad multidireccional donde la información fluye a través de la red en todas direcciones sin control y sin los mecanismos de intermediación tradicionales, los medios. Por lo tanto los periodistas enfrentan una nueva realidad opuesta a la anterior, han dejado de ser los únicos habilitados para la generación de información y además se han convertido en prescindibles dentro del camino que va desde las instituciones a la sociedad. O dicho de otro modo han pasado a tener una competencia global. Esta situación genera una sobreinformación al existir tantos posibles productores de información como internautas y al mismo tiempo genera una sensación de desorientación entre los profesionales. Sin embargo esto no significa una desaparición de los periodistas, por el contrario “la lista de lo que un periodista puede hacer crece día a día, ya que la plasticidad de la tecnología de comunicación modifica tanto las capacidades para presentar la información como el comportamiento de la audiencia” Anderson, Bell y Shirky (2013).

Pero la revolución que ha supuesto la red incluye además otra serie de aspectos económicos que si bien no afectan de forma directa a los periodistas sí que lo hacen a los grupos que tradicionalmente han dominado el mercado y que son fuentes laborales de los profesionales. La aparición de Internet ha supuesto una modificación de los hábitos de consumo de la sociedad. El modelo tradicional de los medios basado en lo que Anderson, Bell y Shirky (2013) han venido a llamar la subvención publicitaria queda en la práctica destruido. En los últimos años los medios convencionales han visto como se reducía la inversión y como Internet poco a poco ha ido ganado terreno aunque siempre sin permitir recuperar las tarifas utilizadas durante el periodo de “periodismo industrial”. Así, según los datos de 2013

de Infoadex, la inversión publicitaria se redujo en España a 4.261 millones de euros<sup>8</sup>. Todos los medios convencionales sufrieron una reducción de la inversión con la excepción de Internet que creció un 1,8% situándose como el segundo medio en inversión por detrás de la televisión y por delante de los diarios.

Por lo tanto asistimos a una crisis de los medios que además se ha visto acrecentada por la crisis económica global que ha afectado gravemente a la industria de la comunicación empeorando aún más el panorama descrito. Desde la explosión de la crisis económica la destrucción de empleos en medios de comunicación en España asciende a 12.200 puestos de trabajo según la APM<sup>9</sup>. La situación no ha sido mejor en otros mercados, en Estados Unidos entre 2007 y 2009 se perdieron aproximadamente el 20% de los empleos en los medios<sup>10</sup>.

Vemos como el modelo tradicional periodístico se enfrenta a una crisis económica que afecta a todos los actores de la industria tradicional. Hasta la fecha la respuesta ofrecida por ambos ha sido en la mayoría de los casos errada favoreciendo un mayor deterioro de la situación.

Los medios han optado en muchos casos por enfrentarse a la situación renunciando a algunas de sus ventajas competitivas como el prestigio a favor de una reducción de costes que se ha traducido en reducción de personal y descenso de la calidad de los contenidos. Arrastrados por la tendencia general que relaciona la red con textos breves, apresurados y poco cuidados (Espada y Hernández Busto, 2009) han generado contenido que busca la transmisión viral pero han olvidado la esencia del trabajo periodístico que se encuentra arraigado en la función de servicio público que debe ejercer. Enfrente los periodistas se han dejado llevar por esta corriente en pro de una tradición laboral que se encuentra centrado en un “reporterismo original basado en fuentes internas (insiders)” Anderson, Bell y Shirky (2013) y que a la luz de los hechos descritos parece insostenible. En general la profesión se ha resistido

<sup>8</sup> Datos extraídos del último estudio Infoadex de la inversión publicitaria ([http://www.infoadex.es/resumen\\_estudio\\_2014.pdf](http://www.infoadex.es/resumen_estudio_2014.pdf))

<sup>9</sup> (2015) Informe de la Profesión Periodística 2015: se frena la destrucción de empleo y crece la facturación de los medios y la inversión publicitaria [en línea]. FAPE [Fecha de consulta: 19/04/16] < <http://fape.es/informe-de-la-profesion-periodistica-2015-se-frena-la-destruccion-de-empleo-y-crece-la-facturacion-de-los-medios-y-la-inversion-publicitaria/>>

<sup>10</sup> (2014) The Losses in Legacy [en línea]. Pew Research Center [Fecha de consulta: 19/04/16] < <http://www.journalism.org/2014/03/26/the-losses-in-legacy/>>

tanto a la pérdida de su rol dentro de la sociedad como a la necesidad de rediseño de las redacciones, o incluso a la necesidad de su existencia. Lo que ha generado la tercera pata de lo que Franco y Pellicer (2013) identifican como triple retroceso de la profesión: económico, de rol en la sociedad y de prestigio.

Sin embargo la realidad ha acabado por atraparlos obligando a los grandes medios a ensanchar su visión de la industria comunicacional hasta realizar la transformación de medios impresos con una web a convertirse en medios digitales e iniciar un debate sobre los nuevos modelos de financiación de sus grandes estructuras. Una discusión en la que desde Gigaom, Imgram (2014) se preguntaba “Así que si los lectores están siendo bien atendidos, y la lectura de noticias nunca ha sido más popular, entonces ¿por qué deberíamos estar preocupados por el futuro del periodismo?”, meses después se confirmó el cierre de este medio que llegó a recibir ocho millones de dólares de capital riesgo y que fue identificado como una lección para los grandes medios dentro de la evolución<sup>11</sup>.

Por su parte los periodistas, o una parte de ellos, en los últimos años han visto como su papel adquiriría una nueva relevancia. Ante la sobreinformación imperante la sociedad necesita profesionales capaces de filtrarla, editarla y mostrarla refinada. Además las ventajas descritas de la web 2.0, y que hace tiempo han sido aprovechadas por los prosumers, ofrecen a los profesionales condiciones nunca experimentadas. La red les ofrece una audiencia de varios millones de personas, posibilidad de generar contenido multimedia a un coste relativamente bajo y acceso a desarrollar medios de comunicación propios a un coste prácticamente nulo, en comparación con la situación anterior.

Esto ha generado que se abra una ventana laboral que si bien no ofrece un panorama claro sí que se convierte en un territorio por explorar que representa el futuro de la profesión, con o sin la participación de las cabeceras tradicionales. Pero que les obliga a adaptarse a través de la capacitación y la aceptación de nuevos roles.

---

<sup>11</sup> Bell, E. (2015) Gigaom closure offers harsh lesson in evolution [en línea]. The Guardian [Fecha de consulta: 06/06/16] <<http://www.theguardian.com/media/2015/mar/15/gigaom-closure-technology-news-venture-capital>>

Las páginas que vienen a continuación analizan esta nueva realidad a través de tres aspectos que parecen fundamentales dentro de los planteamientos del futuro trabajo periodístico. Por un lado los nuevos modelos periodísticos que ofrecen altos niveles de independencia a los profesionales pero a cambio les obligan a adentrarse en un territorio de incertidumbre como emprendedores. Al mismo tiempo esta nueva actividad, unida a los cambios en la profesión descritos con antelación, plantea la exigencia de profesionales con distintas capacidades algunas de ellas nuevas dentro de la profesión. Y finalmente la actual evolución del consumo de contenidos obliga a los periodistas a desarrollar nuevos lenguajes que no dejen de lado su principal arma contra la sobreinformación, la calidad.

## 3.2 Evolución del ecosistema periodístico: selección tecnológica y social

La aparición hace veinte años de un nuevo medio de comunicación, Internet, ha trastocado la posición de privilegio de los medios anteriores y en especial la de la prensa en papel. Esta aparición que en un inicio fue ignorada por gran parte de la industria (Huey, Nisenholtz y Sagan, 2013) (Salaverría, 2016a), se ha transformado en un desafío tanto para las propias empresas como para sus integrantes. Desde las empresas de comunicación a este desafío no se respondió con una mejora de las estructuras informativas y una mayor calidad de la información (Casero-Ripollés y Culléll-March, 2013) sino que se optó por asociar al nuevo medio a la cantidad por encima de la calidad (Albalad Aiguabella, 2015). Produciéndose una banalización tanto de los contenidos (Espada y Hernández Busto, 2009) como de la profesión que era abocada a realizar más por lo mismo o incluso más por menos (Salaverría, 2016a).

Sin embargo la aparición de Internet no sólo no es una amenaza para el periodismo sino que supuso el incremento de las posibilidades para los profesionales de la comunicación. Al mismo tiempo que “los antiguos monopolios se desvanecen también crece la cantidad de trabajo periodísticamente útil que se puede hacer” Anderson, Bell y Shirky (2013).

Esto ha generado que para muchos profesionales de las antiguas empresas y para los nuevos profesionales salidos de las facultades la nueva aspiración se sitúe lejos de la estructura orgánica de los medios de comunicación tradicionales y se oriente “a emprender su propio proyecto profesional autónomamente” (Casero-Ripollés y Culléll-March, 2013, p.682).

Sin embargo antes de lanzarse a una aventura que es presagiada a través de enfoques altamente contrapuestos entre pesimistas extremos y optimistas desmedidos (Salaverría, 2016a) es importante resaltar que la aparición de nuevas empresas no es tan solo la transformación de las antiguas hacia nuevas formas de distribución. Internet y todo lo que la envuelve “se trata de una nueva forma de

informar y distribuir dicha información” Domínguez (2015, p.14). Y por lo tanto necesita de nuevos contenidos con un mayor número de variantes y dirigidos a un nuevo público cuyas demandas son diametralmente opuestas a las de los consumidores de los antiguos medios, situados al otro lado del oleoducto descrito por Anderson, Bell y Shirky (2013) cuya única esperanza era recibir una información seleccionada, editada e interpretada por otros.

Por lo tanto estamos ante la transformación del ecosistema que ha estado reinando por grandes empresas mediáticas a través de un sistema de cuello de botella altamente lucrativo para pasar a un ecosistema en el que no existe “división de participantes en productores y consumidores” (Anderson, Bell y Shirky, 2013) y en el que los anteriormente eran actores principales pasan a compartir el papel dentro de una estructura organizacional horizontal. Esta transformación del ecosistema nace a través de un proceso de selección natural que encuentra en la tecnología y en la aceptación de los nuevos papeles sociales los elementos clave para la supervivencia y creación de nuevos medios.

Aunque la tecnología por sí sola no es responsable de los cambios experimentados, lo cierto es que en los últimos 30 años se ha producido un proceso de convergencia que la ha traído al primer plano de la discusión sobre la transformación de industrias tradicionales de comunicación (García Avilés, Salaverría Aliaga y Masip Masip, 2008) siendo una “condición previa” (Salaverría, 2016a). Según Franco y Pellicer (2013) la convergencia es “aquél proceso socio-cultural que impone la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación en el ámbito de los medios de comunicación, a gran escala y a todos los niveles”. A nivel estructural esto ha significado en las redacciones de las empresas tradicionales una reorganización que en muchos casos se ha traducido en una atomización de las mismas pero que en la mayoría de las empresas no contaba con una estrategia real por detrás. Para los profesionales la aparición de las tecnologías de la comunicación y la información (TIC) ha supuesto la ventana hacia un mundo de posibilidades en base a la bajada de los costes de difusión y distribución. Hoy en día los grandes costes de distribución que eran requeridos para poner un medio de comunicación en papel o para la adquisición de licencias han desaparecido cuando miramos hacia



Internet (Anderson, Bell y Shirky, 2013). Esto permite en muchos casos a los profesionales adelantarse a una industria que “no ha sabido adaptarse al ritmo de innovación tecnológica” (Manfredi, 2015, p. 21) y que sufre la reducción de los ingresos publicitarios.

Sin embargo la aparición de las TIC y su aplicación a los medios de comunicación hizo que en unos años se pasase de tener pocos medios masivos a tener una masa de medios que además está en continuo crecimiento. Esto dio paso de una primera selección basada en la tecnología a lo que Benoit Raphaël, editor jefe de Le Post en 2010, llamó ‘la redacción Google’<sup>12</sup>. Que en esencia se convirtió en un nuevo proceso de selección basado en la nueva situación por la que ni empresas de medios ni periodistas son ya las autoridades que dictan qué, cuándo y cómo consumir noticias (Breiner, 2015)<sup>13</sup>. Según la hipótesis de Benoit los medios actuales necesitan establecer sinergias entre periodistas, blogueros, columnistas y lectores. No sólo en dirección del emisor al receptor sino convirtiendo la participación y la interacción en una de las bases para la supervivencia. (Franco y Pellicer, 2013). Esta necesidad se ha visto acrecentada a partir de la proliferación de dispositivos móviles, el auge de las redes sociales y la atomización del mercado publicitario que obliga a los medios de comunicación a buscar nuevas fuentes de financiación en las que el peso de la comunidad que los rodea cobra especial importancia. (Amoedo, Arias, Carvajal y Negrodo, 2015).

---

<sup>12</sup> Benoit, R. (2010) Révolutionner la presse: la "Google Newsroom" [en línea]. Demain tous journalistes?[Fecha de consulta: 15/06/16] <<http://benoit-raphael.blogspot.com.es/2010/01/revolutionner-la-presse-la-google.html>>

<sup>13</sup> Breiner, J. (2015) El buen periodismo no es un negocio en Innovación y Periodismo: emprender en la universidad.

### 3.3 Adaptabilidad e innovación en emprendimientos periodísticos

Debido a las propias características de la industria de los medios de comunicación hasta la aparición de Internet la iniciativa de los profesionales de la comunicación para iniciar un proyecto autónomo era escasa. La iniciación de un proyecto empresarial dentro del contexto mediático requería de una alta inversión por lo que quedaba restringida a aquellos empresarios con capacidad para comprar equipos, capacidad de distribución o pago de licencias. Esto generó un entorno que favoreció la aparición de grupos empresariales cuyo poder parecía en muchos casos ilimitado llegando a constituirse en el cuarto poder (Anderson, Bell y Shirky, 2013) (Manfredi Sánchez, 2015) (Salaverría, 2016b) (Huey, Nisenholtz, y Sagan, 2013).

Sin embargo la llegada de las TIC trastocó la jerarquía existente para pasar a una estructura organizacional horizontal en la que la creación de medios de comunicación tiene un coste insignificante en relación a la situación anterior. No obstante, la aparición de iniciativa emprendedora dentro del sector no es exclusivamente achacable a los cambios tecnológicos. Las múltiples teorías entorno al concepto de iniciativa emprendedora dificultan su definición pero “la Comisión de las Comunidades Europeas, en el Libro Verde El espíritu empresarial en Europa (2003), la define como una forma de pensar o una mentalidad que incluye la motivación y la capacidad del individuo” (Alemany, Alvarez, Planellas y Urbano, 2011, p.15)

Las capacidades y posibilidades de los periodistas o comunicadores dentro del nuevo entorno está en continuo crecimiento según avanza la web 2.0, sin embargo como describe Breiner (2015)<sup>14</sup> o Anderson, Bell y Shirky (2013) la posición atribuida a los periodistas como intermediarios indispensables de la distribución de noticias y la fuerte filiación por las instituciones a las que formaban parte entorpecía la aparición de la motivación necesaria.

---

<sup>14</sup> Breiner, J. (2015). El buen periodismo no es un negocio en Innovación y Periodismo: emprender en la universidad.

El contexto actual de triple crisis dentro de la profesión sirvió como elemento precursor de dicha motivación. Muchos periodistas afectados por despidos, pérdida de prestigio de los medios matrices o incluso la desaparición de algunos de ellos se vieron obligados a reciclarse y adaptarse al nuevo ecosistema (Yuste y Cabrera, 2013).

Como vemos los cambios producidos a distintos niveles fueron el caldo de cultivo que llevó a los periodistas a transformar su forma de pensar uniendo de forma definitiva sus capacidades con la motivación necesaria hacia el emprendimiento.

### 3.3.1 Accesibilidad al emprendimiento

Sin importar el origen de la motivación lo cierto es que por su naturaleza Internet facilita notablemente el desarrollo de nuevos proyectos comunicacionales al poner a disposición de los profesionales a un coste mínimo una audiencia potencial de varios millones de personas (Yuste y Cabrera, 2013). Por este motivo la mayor parte de los emprendimientos recientes se han decantado por la opción digital frente a otras posibilidades y esto mismo ha incrementado notablemente el número de inversiones. Según datos del Observatorio de la APM para el seguimiento de la crisis entre enero del 2009 y noviembre del 2015 se lanzaron 579<sup>15</sup> medios de comunicación y otro tipo de proyectos comunicacionales por periodistas en España, si bien hay que tener en cuenta que algunos de estos medios tuvieron una vida corta y otros medios no se incluyeron al haber nacido antes del 2008 o no haber sido creados por periodistas. Por lo tanto en España el número de medios activos digitales supera ampliamente el medio millar.

A pesar de las facilidades técnicas el nacimiento de este tipo de medios conlleva una serie de inversiones que pasan, dependiendo de la naturaleza del emprendimiento, por la conformación legal de la empresa, la adquisición de equipamiento, alquiler de oficinas... Esta inversión, que inicia con los pocos euros del hosting o el dominio y se puede ampliar hasta los varios millones de euros en los

---

<sup>15</sup> (2015) Medios lanzados por periodistas. [en línea] Asociación de la Prensa de Madrid [Fecha de consulta: 16/06/2016] <<http://www.apmadrid.es/nuevos-medios-lanzados-por-periodistas/>>

casos de medios digitales estadounidenses como Gigaom<sup>16</sup>, llega desde distintos caminos de inversión. Sin embargo en el caso español, según datos de Yuste y Cabrera (2013), seis de cada diez de los emprendimientos periodísticos se inician con un capital inicial entre 1.000 y 10.000€ por lo que suele provenir de recursos propios. Una de las soluciones que han encontrado algunos de los emprendimientos estudiados por estas autoras fue la capitalización de los seguros de desempleo que recibieron de sus antiguos empleos. Sin embargo aunque minoritarias aparecen otras opciones de financiamiento inicial como préstamos bancarios, micromecenazgo, subvenciones públicas, inversionistas externos...

Sin importar la inversión inicial, la oleada de nuevos medios es un fenómeno global que ha permitido el establecimiento de start-ups periodísticas de muy diversa naturaleza y que luchan por hacerse un espacio en un mercado altamente competitivo y cada vez más saturado (Albalad Aiguabella, 2015) es una muestra evidente de que existe un boom debido principalmente a la facilidad de acceso al emprendimiento que han generado las TIC (Anderson, Bell y Shirky, 2013).

Además estos nuevos emprendimientos cuentan con ventajas importantes sobre las vetustas instituciones anteriores. Entre sus capacidades más destacadas están el dinamismo, la flexibilidad, la porosidad y la velocidad de adaptación al cambio (Manfredi Sánchez, 2015) (Amoedo, Arias, Carvajal y Negredo, 2015). Elementos clave en la desindustrialización necesaria para la supervivencia del periodismo como profesión.

En este sentido hay que tener en cuenta que innovar consiste en adoptar nuevas tecnologías para ofrecer un producto distinto y adaptado a los nuevos usuarios capaz de resolver los problemas y nutrir las necesidades de las personas del modo más eficaz posible (Carvajal, 2015).

### **3.3.2 Modelos de negocio y monetización de proyectos**

A pesar de todos los cambios que ya se han hecho visibles existe sin duda un problema que los emprendedores en medios digitales todavía no han sabido

---

<sup>16</sup> (2016) Gigaom. [en línea] CrunchBase[Fecha de consulta: 16/06/2016]  
<<https://www.crunchbase.com/organization/gigaom>>

solucionar. Un modelo de negocio que les permita no solo aparecer sino estabilizarse para convertirse en verdaderas alternativas laborales. Ejemplos de esto ha sido la caída de nuevas empresas mediáticas que en pocos años gozaron tanto de gran éxito como de gran audiencia pero que no supieron capitalizarlo para asegurar su sustentabilidad. El primero de estos ejemplos fue el cierre de Circa, una aplicación y sitio web de noticias, en junio de 2015 y el segundo, aún más dramático, fue Gigaom cuyo cierre en marzo del 2015 (algunas de sus secciones fueron relanzadas 6 meses después aunque con menos recursos<sup>17</sup>) sorprendió tras recibir en sus apenas 9 años de vida una inversión superior a 20 millones de dólares desde inversores de capital riesgo. Esto ha llevado a pensar en la existencia de una nueva burbuja en la red alrededor de los nuevos medios digitales (Newman, 2016).

Lo único que parece evidente hasta este punto es que el modelo tradicional de ingresos no es viable para los nuevos medios digitales (Franco y Pellicer, 2013). Este modelo que se basaba en el casi monopolio ejercido por las antiguas empresas mediáticas y la subvención publicitaria (Anderson, Bell y Shirky, 2013) queda roto al eliminarse los ingresos por distribución dada la gratuidad de acceso a la información en internet y la incapacidad de la publicidad digital para sustituir los ingresos de la publicidad en papel (Imgram, 2014) (Manfredi Sánchez, 2015).

Si bien es cierto que algunos medios han tratado con éxito variable romper con la gratuidad de la información. Entre los ejemplos de modelos de pago destaca Financial Times considerado en 2013 por el NiemanLab como el ejemplo ideal en el que deben mirarse las empresas de noticias del futuro<sup>18</sup>. En este sentido no hay que olvidar las peculiaridades de un medio económico dirigido a un público de alto poder adquisitivo y con necesidad de información especialidad. E incluso siendo un medio que claramente apostó por un modelo de suscripción que está siendo rentable enfrenta cambios en el futuro de la mano de su nuevo propietario, Nikkei (Newman, 2016). Frente a este modelo encontramos modelos intermedios como el aplicado por New York Times que establece el pago a partir de la lectura de un

---

<sup>17</sup> Hazard Owen, L. (2015) How Gigaom died and then came back to life again, kind of [en línea] NiemanLab [Fecha de consulta: 16/06/2016] <<http://www.niemanlab.org/2015/09/how-gigaom-died-and-then-came-back-to-life-again-kind-of/>>

<sup>18</sup> Doctor, K. (2013) The newsonomics of a news company of the future [en línea] NiemanLab [Fecha de consulta: 16/06/2016] <<http://www.niemanlab.org/2013/03/the-newsonomics-of-a-news-company-of-the-future/>>

número de artículos y que en 2012 le supuso un ingreso de 91 millones de dólares provenientes de sus 676.000 suscriptores digitales (Franco y Pellicer, 2013). Siguiendo este desarrollo de modelos encontramos en el lado opuesto a The Washington Post que desde su compra por Jezz Bezos (propietario de Amazon)<sup>19</sup> ha apostado decididamente por el crecimiento digital pero ofreciendo todo su contenido de forma gratuita<sup>2021</sup>.

Sin embargo estos modelos basados en antiguas empresas mediáticas que se han trasladado al entorno digital gozan de ventajas competitivas como reputación a nivel global, marca reconocible a nivel global y, sobretodo, un respaldo financiero que les permite equivocarse. Jezz Bezos compró The Washington Post por 250 millones de dólares y en la actualidad su fortuna se calcula en 60.700 millones de dólares<sup>22</sup>.

Sin embargo existen claves hacia a un modelo de negocio viable para los emprendimientos de bajo perfil. Es esencial para estos medios comprender que las nuevas fuentes de ingresos deben estar diversificadas para conseguir la viabilidad del medio a largo plazo (Franco y Pellicer, 2013). El informe Chasing Sustainability on the Net, de SuBMoJour y la Universidad de Tampere<sup>23</sup> ofrece una primera distinción dentro del modelo de negocio entre aquellos emprendimientos orientados a contar historias y por lo tanto su finalidad es la producción y venta de estos contenidos y aquellos medios orientados a ofrecer otro tipo de servicios y en los que la información se comporta como gancho hacia negocios complementarios y por lo tanto no existe necesidad de su rentabilización. Este mismo informe señala que las 5 principales fuentes de ingresos para los medios digitales son la publicidad, el pago de contenidos, la venta de datos y tecnología, la organización de eventos y la

<sup>19</sup> Farhi, P. (2013) Washington Post closes sale to Amazon founder Jeff Bezos [en línea] The Washington Post [Fecha de consulta: 16/06/2016] <[https://www.washingtonpost.com/business/economy/washington-post-closes-sale-to-amazon-founder-jeff-bezos/2013/10/01/fca3b16a-2acf-11e3-97a3-ff2758228523\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/economy/washington-post-closes-sale-to-amazon-founder-jeff-bezos/2013/10/01/fca3b16a-2acf-11e3-97a3-ff2758228523_story.html)>

<sup>20</sup> Kim, E. (2016) How Amazon CEO Jeff Bezos reinvented The Washington Post, the 140-year-old newspaper he bought for \$250 million [en línea] Business Insider [Fecha de consulta: 16/06/2016] <<http://www.businessinsider.com/how-the-washington-post-changed-after-jeff-bezos-acquisition-2016-5>>

<sup>21</sup> Ponencia "El relato del triunfo de Jeff Bezos y The Washington Post" en el XVII Congreso de Periodismo Digital de Huesca por Emilio García-Ruiz, Editor Jefe de la edición digital de The Washington Post <[https://www.ivoox.com/ponencia-el-relato-del-triunfo-jeff-bezos-audios-mp3\\_rf\\_10753374\\_1.html](https://www.ivoox.com/ponencia-el-relato-del-triunfo-jeff-bezos-audios-mp3_rf_10753374_1.html)>

<sup>22</sup> Pozzi, S. (2016) La escalada de Amazon coloca a Jeff Bezos entre los más ricos del mundo [en línea] El País [Fecha de consulta: 16/06/2016]

<[http://economia.elpais.com/economia/2016/01/03/actualidad/1451849972\\_720470.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/01/03/actualidad/1451849972_720470.html)>

<sup>23</sup> Sirkkunen, E.; Cook, C. (2012) Chasing Sustainability on the Net [en línea] Universidad de Tampere [Fecha de consulta: 16/06/2016] <[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66378/chasing\\_sustainability\\_on\\_the\\_net\\_2012.pdf](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66378/chasing_sustainability_on_the_net_2012.pdf)>

consultoría. Sin embargo ninguna de ellas es considerada exclusiva por los medios digitales sino que buscan un modelo que incluya diferentes fuentes de financiamiento como un método de estabilidad. Por supuesto existen otras formas de financiación que sin ser las más relevantes sí que pueden ofrecer posibilidad de aumentar la financiación tanto del medio como de proyectos puntuales. Franco y Pellicer (2013) y Yuste y Cabrera (2013) identifican el crowdfunding o micromecenazgo como un medio para a través de pequeñas donaciones adquirir el capital tanto para iniciar un nuevo medio como para proyectos puntuales, la Revista 5W es un ejemplo español del éxito de estas campañas. Yuste y Cabrera (2013) además ponen de relieve otros métodos como la generación de contenido con micropagos que de forma básica es un método de pago por contenido pero que a través de la recopilación de datos brinda la posibilidad de ofrecer descuentos o paquetes a los usuarios en función de su historial de compras anteriores en lugar de limitarse a un muro de pago y cobro por igual a todos los usuarios siguiendo un modelo similar al de iTunes. Yuste y Cabrera (2013) también proponen la opción de suscripción freemium, esta opción utilizada en España por eldiario.es ofrece todo su contenido de forma gratuita pero lanza una opción de suscripción por la que los socios mantienen al medio a cambio de recibir un trato preferencial como avances de noticias, encuentros con periodistas, acceso a eventos... Cercana a esta opción las autoras también identifican el Versioning cuyo objetivo es identificar a los potenciales lectores y crear versiones de la misma información adaptada a la franja de edad, sexo, estudios... Esta opción, que estaría más cercana al trato que los nuevos medios dan al contenido, ofrece mayores posibilidades para la venta del contenido.

En cualquier caso no se puede hablar de un modelo estable a lo largo del tiempo ya que por su propia naturaleza los medios digitales están obligados a buscar continuamente procesos de innovación tanto en la creación de contenidos como de fórmulas de capitalización. El estudio Journalism, Media and Technology Predictions 2016 impulsado por el Reuters Institute for the Study of Journalism advierte de la futura masificación de los ad y content blockers. Este software destinado al bloqueo de anuncios o contenido en navegadores para ordenadores ha presentado durante el ciclo 2010 - 2015 un crecimiento del 41% llegando a 181 millones de usuarios.

Esta tendencia se verá amplificada durante el 2016 en los ordenadores de mesa y se extenderá a los entornos móviles. Esto supone un nuevo golpe para la publicidad digital cuyos beneficios nunca se han aproximado a los beneficios obtenidos por los medios durante la época de periodismo industrial (Imgram, 2014). La situación ha obligado a los medios a iniciar lo que se ha llamado la guerra de los ad blockers entre medios y compañías de software, el diario Bild estableció un aviso por el que obligaba a los usuarios de su sitio web a desconectar el ad blocker o suscribirse al medio si deseaba continuar consultándolo. Los medios digitales con recursos económicos limitados se encuentra en desventaja ante dicha guerra debido a su limitada capacidad de actualización de software y su limitado acceso a software especializado.

En opinión de James Breiner (2015)<sup>24</sup> esto obliga a los profesionales de la información incluir en su vocabulario lo que anteriormente eran consideradas “malas palabras”. En la actualidad los periodistas están obligados a hablar de dinero comprendiendo que es el combustible que permite la supervivencia de los medios pagando cuentas y sosteniendo el buen periodismo. Están obligados a hablar de negocios porque el periodismo además de ser un servicio público es un negocio por el que los periodistas ganan un salario pero esto no es sinónimo de pérdida de independencia sino de la creación de empresas sociales. Hay que hablar de marketing ya que los nuevos medios deben conocer las necesidades y aspiraciones de su público objetivo para ofrecerle productos de calidad que les satisfagan. El concepto de beneficio es otro elemento importante que ha estado excluido del ejercicio de la profesión y con el que se sigue luchando desde emprendimientos sin ánimo de lucro pero la realidad es que los beneficios aseguran que la empresa es sustentable o que se pueden reinvertir en el mejoramiento del producto para ofrecer un mejor servicio a la comunidad. Los profesionales deben hablar con los anunciantes comprender que ellos son los que compran espacio u otro servicio y generan recursos para el medio pero manteniendo la distancia por la que esta compra no da voz en el producto editorial. Y finalmente los profesionales deben hablar con sus clientes (lectores, usuarios, suscriptores...) que en la actualidad se

---

<sup>24</sup> Breiner, J. (2015). El buen periodismo no es un negocio en Innovación y Periodismo: emprender en la universidad.



han convertido en colaboradores en la producción de un producto de calidad y con el surgimiento de redes sociales y demás canales de comunicación actuales es necesario interactuar con ellos y ser partícipe de sus intereses. En definitiva, “los periodistas que aprenden a transformarse en emprendedores con habilidades y conocimientos comerciales van a definir el futuro de la industria” (Breiner, 2015. El buen periodismo no es un negocio en Innovación y Periodismo: emprender en la universidad, p.19).

### 3.4 Reconversión del periodista

“El hecho que en la actualidad todos tengan al alcance la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a través de Internet ha dado una nueva dimensión al sector periodístico” Bigorra (2016). Sin embargo esta nueva dimensión ha obligado a los profesionales a repensar su posición dentro del nuevo ecosistema. Ciertamente los antiguos monopolios se desvanecen y crecen las posibilidades de los profesionales para ejercer un trabajo periodísticamente útil. Pero al mismo tiempo estamos en un tiempo en el que “la “multitud” está publicando su propia información en tiempo real, los unos para los otros y para todo el mundo” (Anderson, Bell y Shirky, 2013).

El impacto de las TIC ha forzado a los profesionales de la comunicación a realizar una profunda evolución de sus perfiles, en algunos casos ha afectado a su propia identidad e incluso les ha obligado a buscar una nueva definición que se ajuste a su nuevo papel. Esto ha traído una doble visión de la relación entre los medios y la profesión creando dos bandos altamente contrapuestos. Por un lado los pesimistas extremos consideran que esta nueva relación ha generado un cuestionamiento de la utilidad de la profesión dado que los consumidores de información quedan liberados de la intermediación de los profesionales. Al mismo tiempo han traído la precarización de la situación laboral a través de recortes, despidos y empeoramiento general de las condiciones de trabajo. Finalmente ha traído una sustitución de ciertos perfiles cuyas funciones están siendo ocupadas por máquinas o algoritmos capaces incluso de escribir cierto tipo de noticias de manera automática.

Frente a ellos los optimistas acerca de la relación con las TIC consideran que son mayores las ventajas que los inconvenientes ante una realidad que resulta incontestable, son más las puertas que han abierto que las que han cerrado. Estos ven en la relación entre un sistema sobreinformado y la capacidad de los profesionales una ampliación de las oportunidades laborales de los profesionales de la comunicación. Al mismo tiempo el nacimiento de la sociedad de la información (Castells, 2009) convierte a esta en el centro de la actividad económica, política, social y cultural provocando que todas las organizaciones sin importar su tamaño y actividad precisen de cuidar su comunicación pública (Salaverria, 2016).

En resumen aquellos que “se arriesguen a explorar nuevos territorios encontrarán, sin duda, terreno fértil donde expandir su profesión” (Salaverria, 2016, p.166).

### 3.4.1 El periodista como “influencer”

Durante la época industrial los periodistas estaban encuadrados dentro de instituciones que gozaban de un capital simbólico tan importante como el económico. Esta situación que alcanzó su punto cúlmine a través del mito del Watergate hizo que los medios se transforman en el “cuarto poder”. Este capital intangible que se podría considerar como reputación se lo quedaron a partes desiguales las organizaciones periodísticas, básicamente empresas privadas, y todo el periodismo como profesión. Esto significó que para los periodistas individuales su reputación venía tanto del medio donde trabajan como de la propia profesión pero eran pocos los que poseían de este capital de forma individual asociada a su nombre.

Sin embargo este capital simbólico desde el advenimiento del nuevo siglo ha empezado a desgastarse, principalmente el que estaba unido a las instituciones. Resulta especialmente complejo determinar si este retroceso es debido a la crisis del periodismo o si es en parte responsable de ella. De cualquier modo uno de los problemas a los que se enfrenta actualmente el periodismo es volver a convencer a la gente de su importancia (Anderson, Bell y Shirky, 2013).

Y es en este proceso de recuperación de estatus en el que los periodistas empiezan a ocupar una posición destacada centrada en el trasvase de poder que en la actualidad se está produciendo de las instituciones hacia el periodista individual. Pasando por lo tanto el control y la responsabilidad de uno de los mayores atributos de la profesiones a manos de personas (Franco y Pellicer, 2013).

Sin embargo en muchos casos esta adquisición de reputación está relacionada con el desarrollo del periodista como marca a través de una identidad digital. Si el periodismo se encuentra en una encrucijada camino a un nuevo paradigma y los periodistas “tienen que mejorar sus aptitudes de colaboración con la tecnología, las multitudes y los socios” (Anderson, Bell y Shirky, 2013) deben empezar por adecuar

su lenguaje a la realidad de la red. La American Marketing Association (AMA)<sup>25</sup> define marca como un “nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otro elemento que identifica a un vendedor de bienes o servicios como distinción del resto de vendedores” y al mismo tiempo Giones-Valls y Serrat-Brustenga (2010) definen la identidad digital como “la habilidad de gestionar con éxito la propia visibilidad, reputación y privacidad en la red como un componente inseparable y fundamental del conjunto de habilidades informacionales y digitales” en una construcción “a partir de la propia actividad en Internet y de la actividad de los demás” que afecta a todos los usuarios. En ninguno de los dos casos la definición parece ajustarse a la necesidad de construir e influir en una comunidad sobre la cual se construye una credibilidad profesional (Yuste y Cabrera, 2013).

En los últimos años desde los ámbitos de la investigación, la información o el marketing ha crecido el interés hacia la capacidad de ciertos individuos para aumentar la difusión de todo tipo de contenidos, estos han sido llamados habitualmente “*influencers*”. Bakshy, Hofman, Mason, y Watts (2011) definen a este nuevo perfil creado dentro de la red como “individuos que afectan de manera desproporcionada la propagación de la información o de un comportamiento de interés”. Si bien existe el recelo habitual si esta influencia puede acabar siendo puesta en venta al mejor postor omitiendo una de las máximas que deben perseguir los periodistas digitales, la independencia (Anderson, Bell y Shirky, 2013). El propio mundo del marketing se ha encargado de crear esta separación al diferenciar entre “*influencer*” y “*endorsement*” una forma de patrocinio publicitario por la que una celebridad o personalidad relevante de cualquier ámbito se compromete al uso diario de determinada marca o producto pudiendo hablar o no de ellos a través de la red<sup>26</sup>.

Las características de un “influencer” pasan por contar con un gran número de seguidores a través de redes sociales, poseer o participar en un blog con gran número de usuarios o poseer una red de contactos digital de gran calidad para

---

<sup>25</sup> (2016) Dictionary [en línea] American Marketing Association [Fecha de consulta: 16/06/2016] <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>

<sup>26</sup> Rojas, O. (2012) ¿Qué es un influencer? [en línea] Merca 2.0 [Fecha de consulta: 16/06/2016] <<http://www.merca20.com/que-es-un-influencer/>>

determinadas especialidades. Elementos altamente valorados por empresas periodísticas para la contratación de nuevo personal según muestran Anderson, Bell y Shirky (2013) o la reciente ponencia de Emilio García-Ruiz<sup>27</sup> en el XVII Congreso de Periodismo Digital de Huesca.

Sin embargo esta nueva influencia digital no está medida exclusivamente por número de seguidores, sino que se incluyen otros factores como el target o la interacción. Para la medida de estos factores se han creado herramientas digitales como Klout<sup>28</sup>, Trackur<sup>29</sup> o Brandwatch<sup>30</sup> que sin ofrecer un proceso transparente si que pueden ofrecer una orientación sobre la labor realizada.

De cualquier modo no hay que olvidar que las personas siguen a personas y por lo tanto hay trabajar la reputación, la credibilidad y por lo tanto la influencia diariamente. Franco y Pellicer (2013) ofrecen algunas claves:

- Proactividad convirtiéndose en gestores de la identidad digital propia.
- Sincronización de la identidad digital con la identidad real, la autenticidad es una fortaleza mientras que los personajes son penalizados a largo del tiempo.
- Se debe generar una estrategia que muestre no solo el trabajo profesional sino opiniones y posiciones ante determinados eventos o actitudes.
- Compartir e interactuar. La comunicación unidireccional aburre a los seguidores.
- Conocer a la audiencia, sus opiniones son tan válidas como las propias y además muestran sus necesidades.
- Gestiona la crítica, no la evadas o la ataques.
- Medición de los resultados.

---

<sup>27</sup> Ponencia "El relato del triunfo de Jeff Bezos y The Washington Post" en el XVII Congreso de Periodismo Digital de Huesca por Emilio García-Ruiz, Editor Jefe de la edición digital de The Washington Post <[https://www.ivoox.com/ponencia-el-relato-del-triunfo-jeff-bezos-audios-mp3\\_rf\\_10753374\\_1.html](https://www.ivoox.com/ponencia-el-relato-del-triunfo-jeff-bezos-audios-mp3_rf_10753374_1.html)>

<sup>28</sup> <https://klout.com/home>

<sup>29</sup> <http://www.trackur.com/>

<sup>30</sup> <https://www.brandwatch.com/>

### 3.4.2 El presente móvil del consumo de información

Con la llegada de los medios a la red el portal ocupó el lugar de la portada del periódico o la revista ofreciendo acceso a los contenidos de forma seleccionada y controlada por los editores (Huey, Nisenholtz y Sagan, 2013). Sin embargo con el advenimiento de la web 2.0 la posición del periodista y sobretodo del editor como gatekeepers ha perdido gran parte de su importancia al ser el propio usuario el responsable de la selección y emisión de contenidos (Breiner, 2015)<sup>31</sup>.

Pero este proceso no es un cambio estable sino que como la propia naturaleza de la red está en continua transformación gracias al dinamismo que invade la red. Primero fue la aparición de las redes sociales como espacios para la consulta de noticias. Según el State of the News Media 2016 realizado por el Pew Research Center en 2016 el 44% de los internautas adultos recurre a Facebook para obtener noticias. De acuerdo al 2015 Digital News Report, hace dos años alrededor del 18% de los habitantes del Reino Unido usaban Facebook para encontrar noticias, en 2015 ese dato roza el 30%<sup>32</sup>.

En el State of the News Media 2015 realizado por el Pew Research Center el motor del cambio ha pasado de las redes sociales a los dispositivos móviles. “A inicios del 2015, 39 de los 50 medios digitales más visitados tuvieron más tráfico en sus portales y en sus aplicaciones asociadas desde dispositivos móviles que desde ordenadores” (Mitchell, 2015, p.4). En este proceso de transformación del consumo además destaca que para 10 de estos 50 medios los visitantes móviles pasaron más tiempo en el sitio web, para 15 pasaron el mismo tiempo y en 25 el tiempo de los visitantes de ordenadores fue superior al de los móviles según el análisis de datos del comScore del Pew Research Center. Estas tendencias se consolidan en el informe 2016 y para 44 de los 50 sitios de noticias más visitados los usuarios de dispositivos móviles ya superan a los usuarios de ordenadores.

<sup>31</sup> Breiner, J. (2015). El buen periodismo no es un negocio en Innovación y Periodismo: emprender en la universidad.

<sup>32</sup> (2015) Pathways to News: How Audiences Discover News Online [en línea] Reuters Institute for the Study of Journalism [Fecha de consulta: 17/06/2016] <<http://www.digitalnewsreport.org/survey/2015/pathways-to-news-2015/>>

Además el 2015 ha sido el año de lanzamiento de distintas plataformas para la distribución de contenidos periodísticos por parte de compañías tecnológicas de diferentes características. Snapchat lanzó en enero Snapchat Discover, Facebook lanzó en mayo los artículos instantáneos, Apple lanzó en septiembre Apple News y finalmente Twitter lanzó en octubre Twitter Moments. En todos los casos se trata de propuestas por las que los productores de contenidos (los medios) son invitados a crear contenido nativo y móvil para dichas plataformas. El informe Journalism, Media and Technology Predictions 2016 del Reuters Institute, al mismo tiempo, ofrece datos del crecimiento del video en las redes sociales. Igual que sucedía con las plataformas propietarias para noticias las empresas tecnológicas apuestan claramente por el video. En los Estados Unidos Facebook paso entre el 2 cuatrimestre del 2014 al cuarto cuatrimestre del 2015 de mostrar 1000 millones de videos a mostrar cerca de 7000 mil millones de videos.

Para el próximo 2016 las predicciones de este estudio siguen mostrando un importante crecimiento del uso de los dispositivos móviles debido a su crecimiento frente a los ordenadores que se espera que pase de la equivalencia actual de 5:1 a 10:1. Para el 2020 las previsiones son que el 80% de la población disponga de un teléfono inteligente.

Esta unión de redes sociales y dispositivos móviles obligará a los medios, sin importar su tamaño, a sumarse a la creación de contenidos móviles. Desde el 2015 el diario inglés The Guardian ya destina un equipo de 5 personas para el manejo de sus cuentas en Snapchat. The New York Times lanzará nuevas funcionalidades dentro de sus aplicaciones que permitirán una experiencia más personal entre ellas facilitar la selección de notificaciones.

Los nuevos emprendimientos tiene un reto complicado ante estos datos sin embargo cuenta con experiencias positivas como la de LongForm.org<sup>33</sup> cuyas visitas móviles en la actualidad suponen el 40% de su tráfico (Albalad Aiguabella, 2015).

---

<sup>33</sup> <https://longform.org/>

### 3.4.3 Nuevas competencias

La primera de las competencias que debe asumir un nuevo medio digital es la conformación de un equipo multidisciplinar donde los periodistas y los perfiles técnicos comparten importancia. Además los periodistas de este nuevo ecosistema deben ser “versátiles y transversales con competencias multidisciplinares que interconecten con unos contenidos y una tecnología más especializada” Franco y Pellicer (2013).

En este sentido el Libro Blanco de Títulos del Grado en Comunicación de la ANECA<sup>34</sup> a pesar de tener más de diez años entre las competencias que define para los diferentes perfiles relacionados con los títulos de comunicación identifica: conocimientos de los procesos informativos y comunicativos; conocimiento y aplicación de las tecnologías y de los sistemas utilizados para procesar, elaborar y transmitir información; conocimiento del impacto social de las tecnologías informativas; capacidad para utilizar las tecnologías y técnicas informativas y comunicativas; capacidad para el diseño de aspectos formales y estéticos; capacidad para experimentar e innovar mediante el conocimiento y uso de técnicas y métodos aplicados. Por lo tanto las TIC son parte de las competencias de los nuevos titulados desde hace más de diez años sin embargo la continua transformación del entorno laboral dificulta su actualización.

Franco y Pellicer (2013) apuestan por profesionales que entienda la importancia de llegar a audiencias que consumen diferentes formatos y por lo tanto no solo poseen la capacidad de crear contenido audiovisual sino que además tiene los conocimientos técnicos necesarios para difundir el contenido a través de múltiples plataformas.

---

<sup>34</sup>(2005)Libro Blanco de Títulos del Grado en Comunicación [en línea] Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)[Fecha de consulta: 17/06/2016]  
<[http://www.aneca.es/var/media/150336/libroblanco\\_comunicacion\\_def.pdf](http://www.aneca.es/var/media/150336/libroblanco_comunicacion_def.pdf)>



En sintonía a estas nuevas capacidades Steve Herrmann, editor de noticias de la BBC, señaló las cinco habilidades que consideraba básicas para los comunicadores de medios digitales<sup>35</sup>:

- Las habilidades tradicionales siguen siendo fundamentales. Entre ellas destaca la curiosidad y el interés. Además da un especial valor al conocimiento legal.
- Ser capaz de ser preciso y claro en la forma en que te expresas, y hacerlo bajo presión y con rapidez.
- Capacidad para apreciar la importancia de los contenidos visuales como la imagen fija, el vídeo, los gráficos y el audio en comunicar y contar historias. La apreciación de estas habilidades para la narración visual.
- Conocimiento sobre como funcionan las redes sociales y como se relacionan con las noticias.
- Apreciación de la importancia de los datos, los hechos y las cifras.

A tenor de la multiplicidad de funciones Franco y Pellicer (2013) rechazan la creación de un periodista “pulpo” abocada por la precariedad laboral a la multifunción. Frente a esto proponen un periodista especializado que forme parte del engranaje de una redacción donde se equilibren los conocimientos humanísticos y los técnicos de sus miembros.

#### **3.4.4 Nuevos perfiles laborales**

Vistas las competencias se puede apreciar un gran brecha entre el perfil tradicional que han presentado los profesionales del mundo de la comunicación y la preparación que reciben los nuevos titulados universitarios.

En este sentido la ANECA en el Libro Blanco de Títulos del Grado en Comunicación propone cuatro espacios teóricos para agrupar a los nuevos profesionales:

---

<sup>35</sup> Marshall, S.(2013)BBC News website editor: Five key digital journalism skills [en línea] Journalism.co.uk [Fecha de consulta: 17/06/2016] <<https://www.journalism.co.uk/news/five-must-have-skills-if-you-want-to-work-for-the-bbc-news-website/s2/a551681/>>

- Redactor de información periodística para cualquier tipo de soporte donde incluye todas las competencias para la elaboración de un medio desde redactor a director.
- Responsable de prensa o comunicación institucional y que de igual modo incluye todas las competencias que pueden ser necesarias en la comunicación institucional.
- Investigador, docente o consultor como especialista en los procesos de comunicación de todo tipo de instituciones y con capacidad para impartir docencia.
- Gestor de portales y editor de contenidos como especialista en el tratamiento, gestión y edición de todo tipo de contenidos.

Cabezuelo Lorenzo (2015) en el libro *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad* señala la distancia entre estas propuestas y la realidad laboral compuesta por un universo mucho más atomizado que está enterrando a los perfiles clásicos de redactor en medios generalistas convertidos ya en minoritarios.

Yuste y Cabrera (2013) proponen una selección de nuevos perfiles más ajustada a la realidad al mercado laboral que exige perfiles digitales como:

- Arquitecto de la información: Encargado de la organización de los contenidos dentro del medio para facilitar su usabilidad en aras de la satisfacción de los usuarios.
- Gestor de comunidades (community manager): Encargado de mantener las relaciones de las empresas con sus usuarios (lectores, clientes, espectadores...). Su trabajo se fundamenta en el profundo conocimiento de la organización, sus clientes y los intereses de ambos.
- Copy: Redactor creativo responsable de la promoción de contenido acorde de la línea editorial del medio para su promoción en los distintos canales.
- Digitalizador: Encargado de la manipulación de documentos de cualquier origen para su posterior utilización en la creación de contenido.

- Diseñador web: Encargado de la presentación del medio en la red. Necesita competencias técnicas como programación o manejo de bases de datos y de competencias creativas como composición, color o tipografía para generar un producto que facilite el acceso a los usuarios.
- Editor web: Encargado de definir la línea editorial del medio y por lo tanto de organizar y gestionar los contenidos de todo el medio en cualquier soporte y con un alto conocimiento de los usuarios del medio.
- Especialista en marketing digital: Encargado de la promoción del medio a través de técnicas de publicidad y promoción.
- Experto en accesibilidad: Encargado de asegurar la accesibilidad al medio por el mayor número de usuarios sin importar las características físicas, técnicas o intelectuales de los usuarios.
- Experto en analítica web: Encargados de la medición y análisis de los resultados del medio digital a través de herramientas estadísticas. Permiten conocer a la audiencia y su comportamiento y por lo tanto ayudar al posicionamiento del medio.
- Experto en metadatos: Como parte del nuevo tratamiento documental y gestión de la información de los contenidos son encargados de añadir las descripciones necesarias para facilitar la recuperación y consulta de los archivos.
- Experto en SEM: Encargado de mejorar el posicionamiento del medio a través de pago de publicidad en buscadores o redes sociales.
- Experto en SEO: Encargado de mejorar la optimización del medio para buscadores de modo que se sitúe en los primeros resultados de búsqueda.
- Experto en usabilidad: Especialista en verificar el correcto funcionamiento del medio. Este trabajo está unido a perfiles anteriores en la búsqueda de las mejores soluciones técnicas y creativas para captar la atención de los usuarios.

- Gestor de contenidos: Encargado de la estrategia de actualización de contenidos (texto, fotos, video, audio...) y el mantenimiento de los mismo en el tiempo.
- Guionista multimedia / Periodista multimedia: Encargado de estructurar cualquier producto multimedia que precise el medio desde infografías a cortes audiovisuales.
- Montador / Maquetador: Encargado de la creación de un producto final uniforme en diferente soportes. Este perfil puede estar unido a otros.
- Editor de video: Encargado de crear y editar el material audiovisual.
- Responsable de contenidos: Encargado de buscar, seleccionar, agrupar, estructurar y compartir contenidos del modo más atractivo sobre un tema concreto.
- Responsable de reputación digital: Encargado de controlar todo lo que se dice sobre el medio mediante la utilización de herramienta de sistematización de la información.

A estos perfiles Franco y Pellicer (2013) añaden cinco perfiles que ofrecen mayor especialización a los nuevos profesionales:

- Especialista en narrativas digitales: Encargado de indagar, proponer y ejecutar nuevas maneras de contar historias adaptadas a los nuevos medios.
- Equipo de tabletas y móviles: En realidad se trata de un equipo formado por editor, diseñador y programador cuya función es la creación o adaptación de contenidos a los soporte móviles.
- Periodista de datos: Este perfil supone la unión de antiguas competencias periodísticas como el instinto con nuevas capacidades entre las que destaca el análisis, gestión y organización de grandes bases de datos.
- Optimizador de titulares: Encargado de la creación de titulares según el canal de difusión con el objetivo de captar la mayor atención posible.

- Expertos en reporterismo asistido: Encargados de desarrollar estrategias para la unión entre el medio y sus usuarios en la creación de piezas informativas a través de crowdsourcing y otras técnicas.

Por lo general estos nuevos perfiles cuentan con la presencia de personas con formación superior, sin embargo la formación autodidacta posee un gran peso ante la falta de formación reglada específica. Al mismo tiempo estos perfiles han ampliado la composición de las redacción que incluyen a personas provenientes de diferentes ramas del conocimiento como ingenieros, diseñadores, publicistas, documentalistas, periodistas...

### 3.5 Calidad, condición para la supervivencia

“La justificación económica de pagar a periodistas para crear información de poco valor no sobrevivirá” (Anderson, Bell y Shirky, 2013). Al menos no del modo en el que es entendido en la actualidad por el que algunos medios obtiene importantes beneficios a partir de una difusión basada en la “cinta sinfín”, atraer a usuarios fugaces con la publicación rápida de historias. Método que a corto plazo aumenta las visitas al medio pero que no potencia el desarrollo de una comunidad a largo plazo alrededor del medio (Breiner, 2015)<sup>36</sup> que será la base de los ingresos futuros del periodismo realizado por personas.

El periodismo realizado a través de algoritmos ocupará una parte cada vez mayor de lo que actualmente realizan las personas. Según Kristian Hammond, director de tecnología de Narrative Science, en un futuro no muy lejano más del 90% de las noticias serán escritas por máquinas<sup>37</sup>. En concreto serán escritas por algoritmos de empresas como Narrative Science que actualmente ya realiza de forma automática informes para Forbes.com o escribe artículos sobre finanzas y deporte para Yahoo!, como Journatic cuyo campo de acción son las noticias locales, Syllabs escribe artículos para Le Monde<sup>38</sup> o Automated Insights que escribe artículos sobre economía para The Associated Press (Anderson, Bell y Shirky, 2013)(Newman, 2016). Además el estilo y la capacidad descriptiva en historias cortas ya consigue que los lectores no puedan distinguir a la máquina del periodista<sup>39</sup> en parte debido a que la tecnología permite a los clientes seleccionar el tono de los artículos para adaptarlos a la línea editorial desde el reportero de finanzas hasta el analista más frío. Esta tendencia incluso se está extendiendo hacia las redes sociales, por ejemplo en Twitter destacan los robots utilizados para medición de cambios medioambientales como las actividad sísmica en California (@earthquakesSF) o las

<sup>36</sup> Breiner, J. (2015). El buen periodismo no es un negocio en Innovación y Periodismo: emprender en la universidad.

<sup>37</sup> Levy, S.(2012) Can an Algorithm Write a Better News Story Than a Human Reporter? [en línea] Wired [Fecha de consulta: 17/06/2016] <<http://www.wired.com/2012/04/can-an-algorithm-write-a-better-news-story-than-a-human-reporter/>>

<sup>38</sup> (2015) Nos robots rédacteurs collaborent avec Le Monde [en línea] Syllabs blog [Fecha de consulta: 17/06/2016] <<http://blog.syllabs.com/le-monde-elections-departementales-syllabs-robotjournalisme/>>

<sup>39</sup> Adams, T.(2015) And the Pulitzer goes to... a computer [en línea] The Guardian [Fecha de consulta: 17/06/2016] <<https://www.theguardian.com/technology/2015/jun/28/computer-writing-journalism-artificial-intelligence>>

experiencias de The Washington Post con la aplicación Kik. Según el Journalism, Media and Technology Predictions 2016 entre los primeros que sentirán esta transformación se encuentra los medios locales a los que ya está llegando el periodismo basado en datos provenientes de sensores, cámaras y drones y que se aplica ya en información sobre el clima, el tráfico o los eventos locales.

La aparición de tecnología capaz de sustituir funciones de redacción tan sólo viene a poner el acento en la crisis del periodismo, sin embargo no significa el fin de la necesidad de periodistas dentro de la sociedad. Jeff Jarvis describe el momento actual como “haz lo que mejor sabes hacer y enlaza el resto” (Anderson, Bell y Shirky, 2013). Es cierto que las máquinas son capaces de crear información a partir de grandes cantidades de datos a gran velocidad pero no es menos cierto que el trabajo artesano del periodismo no puede ser substituido en un claro recuerdo a la desaparición de puestos de trabajo durante la Revolución Industrial. Los periodistas son más eficientes a la hora de obtener y difundir información que no proviene de datos recopilados a través de sistemas informáticos y además cuenta con dos ventajas sobre las máquinas: el talento para comprender a la sociedad y la necesidad de las personas de tratar con personas. Desde el punto de vista de los medios este nuevo periodismo basado en datos y algoritmos reducirá notablemente el coste de cierta información y permitirá desplazar recursos a trabajos de investigación e interpretación que sólo pueden ser realizados por personas (Anderson, Bell y Shirky, 2013).

Esto nos devuelve a la idea de la asociación y la adquisición de nuevas competencias que permitan a los periodistas cubrir nuevas formas de servir al público. El periodismo en red “significa periodistas trabajando con la participación del público. Esta colaboración incluye periodismo ciudadano, código abierto, wikis, blogs y redes sociales no como complementos sino como una parte esencial de la producción y distribución de noticias” (Kröll, 2015, p.9) No obstante esto genera ciertos miedos entorno a una profesión cuyo rol ha sido filtrar, editar, chequear, empaquetar, analizar y comentar dentro de los fundamentos del proceso de verificación que han ejercido durante décadas. Abrir las puertas a la inmediatez y a la colaboración de los usuarios unido a la presión económica no tiene porqué ser

sinónimo de desaparición de los procesos de verificación y por lo tanto de la pérdida de credibilidad. El periodismo ha renunciado a luchar contra las redes sociales por la obtención de la primicia, que no por la cobertura en tiempo real de acontecimientos a través de ellas, pero empresas como la BBC no renuncia a establecer nuevos métodos de colaboración con los usuarios que permitan el desarrollo de estrategias de creación de contenidos de forma conjunta y verificada (Kröll, 2015).

Esta nueva relación entre medios y usuarios (lectores, espectadores, oyentes...) lleva plantearse además de la colaboración para la creación de contenido cómo crear narrativas que satisfagan sus nuevas necesidades. Para Franco y Pellicer (2013) Internet ofrece un mundo de nuevas posibilidades basado en la ruptura de la linealidad del relato a través de fórmulas narrativas que se mezclan en formatos que ya no son ni únicos ni son el origen del contenido. Para Echeverría (2014)<sup>40</sup> los nuevos lenguajes están fundados en la inédita vinculación de los existentes de modo que un lenguaje complementa a otro o lo fragmenta para su navegación. Estos nuevos lenguajes demandan nuevas lecturas pero no varían los elementos básicos de la narrativa. Sin embargo la narrativa transmedia genera historias que ya no están encerradas en un solo medio sino que se presentan integradas dentro de una producción que viaja a través de diferentes soportes y medios en la búsqueda de conectar con los usuarios.

En esta lucha por el futuro de los medios la única respuesta para la supervivencia es la calidad y esta es la razón para existir de emprendimientos como Longform.org que aunque ha añadido producción propia a su contenido su apuesta sigue siendo agregar contenido de otros medios con dos principios: artículos muy bien escritos o historias deslumbrantes para atrapar a sus usuarios (Albalad Aiguabella, 2015) . “Los periodistas individuales que hacen periodismo de alta calidad tendrán mayor autonomía y control creativo sobre su trabajo, con independencia de cómo se mantenga. Habrá a su disposición audiencias más grandes y más diversas a un coste bajo o nulo” (Anderson, Bell y Shirky, 2013).

---

<sup>40</sup> Echeverría, M.C. (2014). Periodismo Digital y Redes Sociales en Periodismo en la web en Periodismo en la web. Lenguajes y herramientas de la narrativa digital.



## 4. Rasgos de los nuevos medios

### 4.1 Puntos de vista globales a la creación de nuevos medios

En junio del 2016 se realizó una encuesta a través de Internet a 24 medios de España<sup>41</sup>, Chile, Colombia, El Salvador, Argentina, Estados Unidos, México, Guatemala y Venezuela sobre su naturaleza digital sobre su acercamiento al emprendimiento. El objetivo era observar la perspectiva hacia el periodismo digital desde diferentes partes del planeta y tener una percepción cercana a las diferentes perspectivas hacia los medios digitales en diferentes realidades.

El mecanismo de selección se basó exclusivamente en dos condiciones: debían ser medios que tuviesen una presencia importante en la red siendo la difusión digital su principal herramienta y no debían pertenecer a grandes grupos mediáticos al menos en sus inicios.

De los resultados podemos extraer las siguientes conclusiones:

#### **El medio**

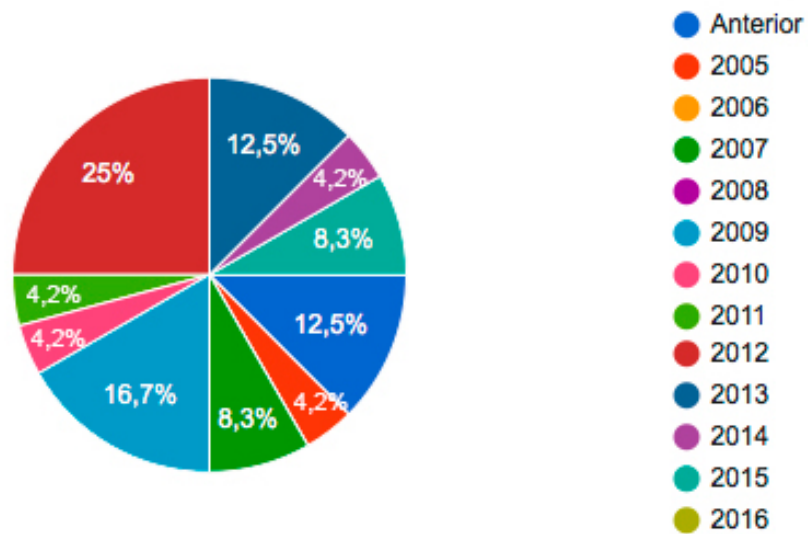
El año 2012 fue el de nacimiento de la mayor parte de los medios, 6 de los 24 medios vieron la luz ese años. Entre ese año y el siguiente se formaron 37,5% de los medios. Es importante señalar que tres medios fueron creados antes del 2005, dos españoles y uno salvadoreño. Destaca El Faro que nació en 1998 dentro de una sociedad, San Salvador, con acceso limitado a la red. Según Salaverría (2016b) disponer de conectividad razonable ha sido un privilegio del que han disfrutado tan solo los habitantes de países con economías potentes.

---

<sup>41</sup> Joan Salicru, codirector de Valors, respondió Cataluña a la pregunta sobre el país. Debido a que hoy en día Cataluña no es considerada por organismos internacionales ni por otros países como independiente a efectos de este trabajo se le considerará español.

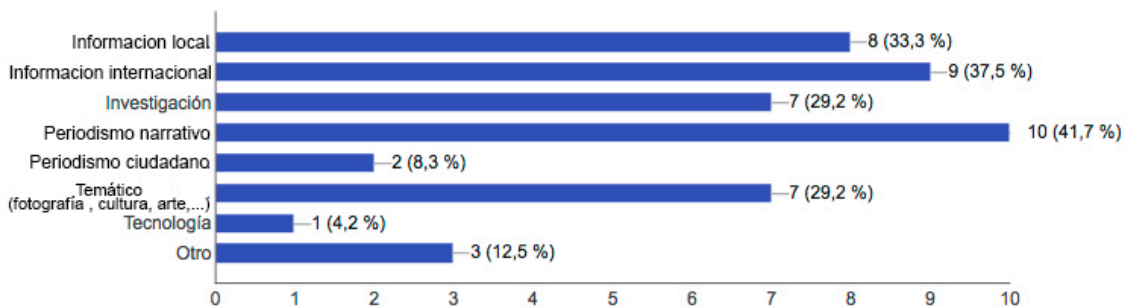
Ilya U. Topper, editor de M'Sur, respondió España y Mediterráneo a la pregunta sobre el país. Debido a que aún contando con representantes en otros países de la zona su creación se produjo en España a efectos de este trabajo se le considerará español.

## Año de creación (24 respuestas)



10 de los medios están centrados en un solo tipo de contenido y tan solo uno de ellos está enfocado hacia la información generalista nacional y dentro un estado de pequeño tamaño. Mi Vox en Chile reúne a diferentes medios locales por lo tanto acaban ofreciendo información que cubre un amplio espacio geográfico.

## Tipo de medio según su contenido (24 respuestas)

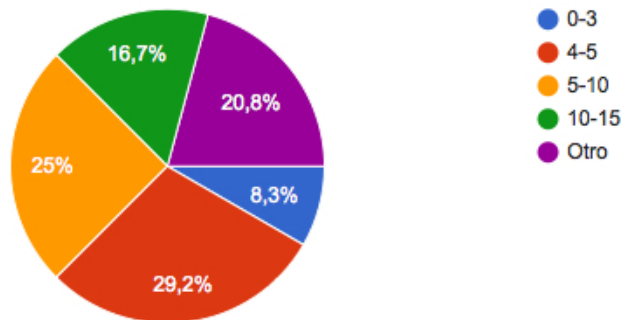


## Equipo de trabajo

El equipo que forman los medios encuestados posee plantillas que varían enormemente desde equipos estables de tres personas o menos hasta equipos de 80 personas. En este punto destaca el caso de Narratively que cuenta con un equipo estable de 5 personas a tiempo completo, 7 personas a tiempo parcial y unos

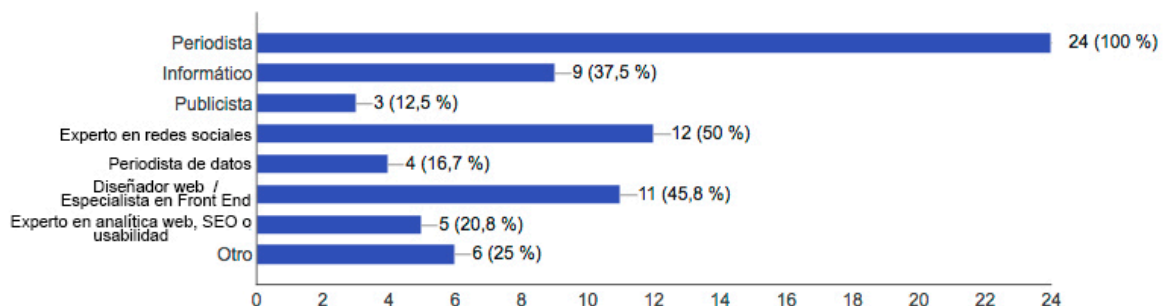
2000 colaboradores. También destaca que dos de los medios con mayores plantillas como *Valors* (35) y *El Faro* (30) fueron creados antes del 2005). Los otros medios que cuentan con plantillas grandes son *M'Sur* (35) o *Mi Voz Chile* creados durante la primera década del s.XXI.

**Número de personas involucradas (no incluir colaboradores esporádicos)**  
(24 respuestas)



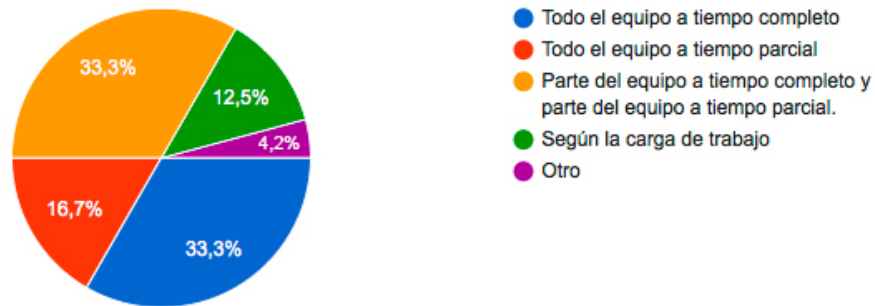
En el análisis de los perfiles dentro de los medios encuestados se percibe un aumento notable de perfiles técnicos dentro de los grupos de trabajo. A pesar de ello 8 de los medios están formados exclusivamente por periodistas. Entre los perfiles encontrados en otros destaca la presencia en *El Faro* de gestor de eventos como un perfil poco habitual en las redacciones.

**Perfiles dentro del equipo** (24 respuestas)



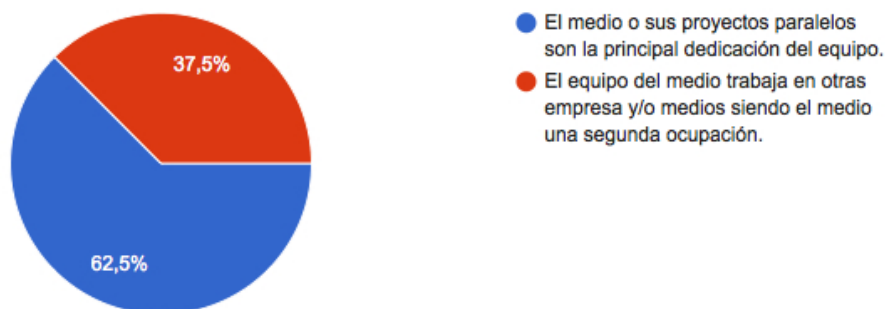
La dedicación al medio varía enormemente existiendo el mismo número de medios con plantillas con dedicación de jornada completa como de media jornada. Esto podría ser una señal de la dificultad para sustentar equipos amplios de trabajo con los ingresos que obtiene el medio.

**Horas de dedicación** (24 respuestas)



El 37,5% de los equipos de los medios encuestados tienen en ellos una ocupación secundaria, esto quiere decir que en casi 4 de cada 10 medios los ingresos no permiten que el personal trabaje a dedicación exclusiva para el medio.

**Dedicación** (24 respuestas)



Otra señal de la falta de ingresos por parte del medio es que el 41,7% de los medios no cuenta con una oficina propia desde la que trabaje el equipo.

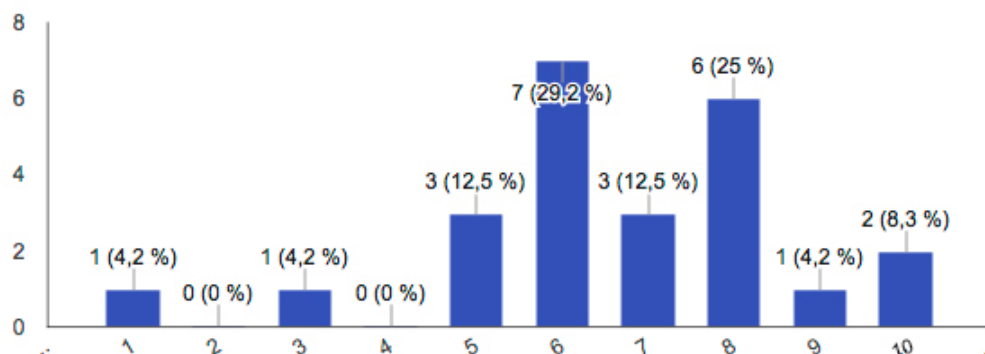
### Lugar de trabajo (24 respuestas)



### Usuarios

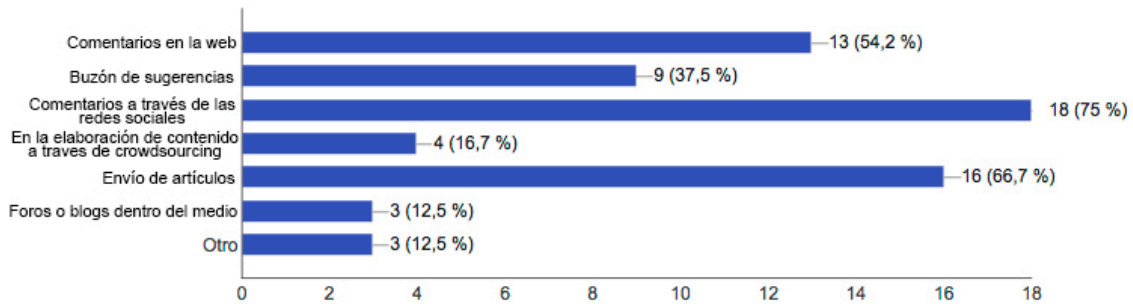
En términos generales los medios están satisfechos con la participación de los usuarios. Muchodeporte considera que esta participación es casi nula frente a una mayoría de medios que consideran su participación como alta por encima de 5)

### Valora la participación de los usuarios dentro del medio (24 respuestas)



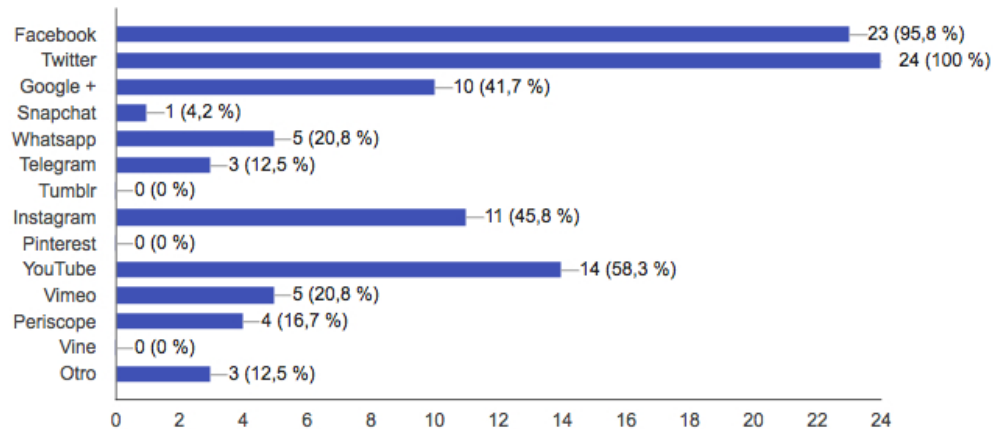
Todos los medios disponen de mecanismos para estar en contacto con sus usuarios (lectores, espectadores, oyentes...). Destaca que la mayoría recibe comentarios a través de redes sociales. Otro punto importante es que más de la mitad está abierto a la participación de los usuarios en el medio recibiendo artículos, sin embargo tan solo el 16,7% ha elaborado contenido de forma conjunta.

### Los usuarios colaboran con el medio a través de: (24 respuestas)



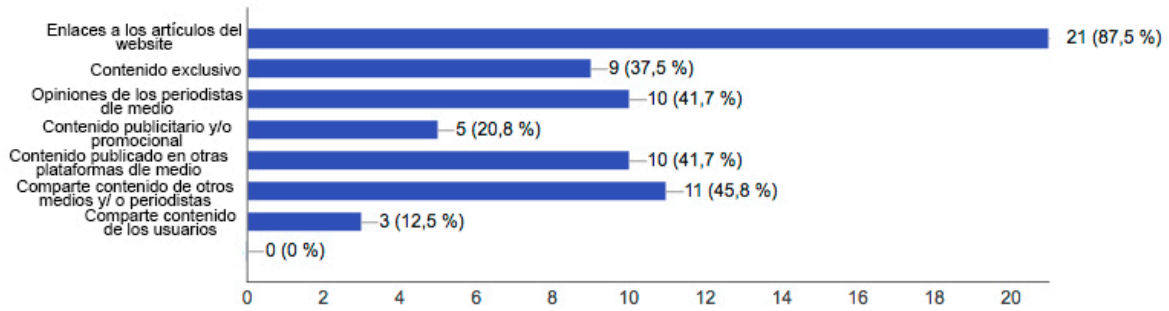
Todos los medios tienen presencia en redes sociales. Twitter es la red social utilizada por todos los medios seguida de Facebook que es utilizada por el 95,8%. Los medios encuestados utilizan una media de 4,21 redes sociales con un medio que posee cuenta en una sola red social y un medio que posee cuenta en 9 redes sociales.

### ¿Qué redes sociales utiliza el medio? (24 respuestas)



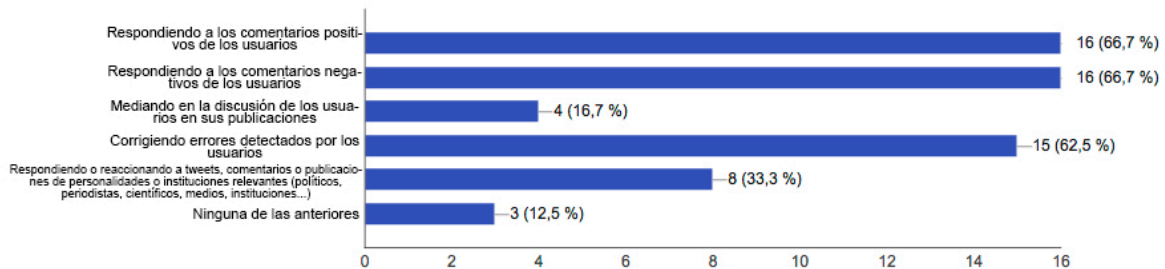
El 87,5% de los medios encuestados utilizan las redes sociales para publicar enlaces a los artículos que publican en su página web. Tan solo el 37,5% publica contenido exclusivo par ala red social y solo el 12,5% comparte el contenido generado por usuarios.

**El medio publica en las redes sociales** (24 respuestas)



El 12,5% de los medios no utiliza las redes sociales para interactuar con los usuarios en forma alguna o para generar interacción con perfiles de influencers. Tan solo el 33,3% de los medios encuestados interactúa con influencers. La mayor parte de los medios utiliza las redes sociales para interactuar exclusivamente con los usuarios que se dirigen directamente a sus perfiles.

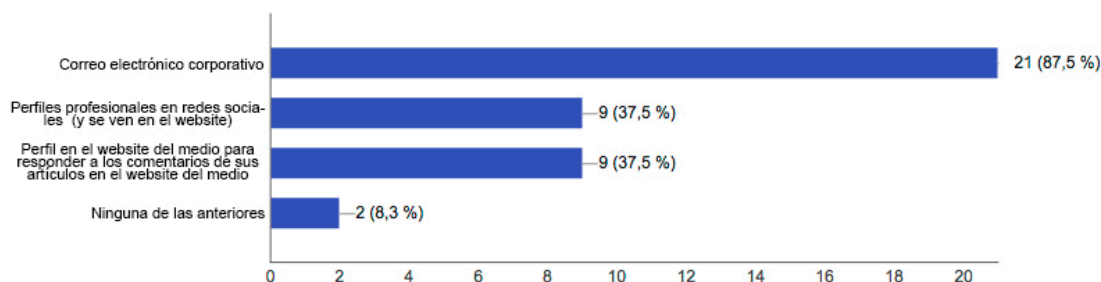
**El medio interactúa en las redes sociales:** (24 respuestas)



El 87,5% de los medios dice disponer de correo corporativo para que los periodistas o colaboradores del medio se comuniquen con los usuarios y tan solo en el 37,5% de los medios los periodistas o colaboradores poseen perfiles profesionales en redes sociales.

### Los periodistas o colaboradores del medio para comunicarse con los usuarios disponen de:

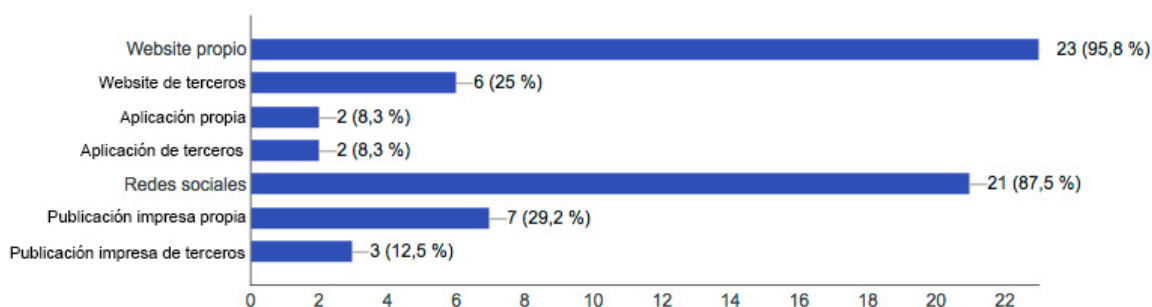
(24 respuestas)



### Contenido y soporte

23 de los 24 medios entrevistados cuentan con web propia, la excepción es Montilla Digital que considera a la web CampiDigital como página web de terceros y tan solo 2 de los medios cuentan con aplicación propia para dispositivos móviles. Tan solo el 25% de los medios publican sus contenidos en un página web de terceros, tres en una publicación impresa de terceros y uno publica sus contenidos en una aplicación de terceros. Por lo tanto la mayoría de ellos no cuenta con socios en la difusión de su contenido.

### El medio se difunde a través de: (24 respuestas)

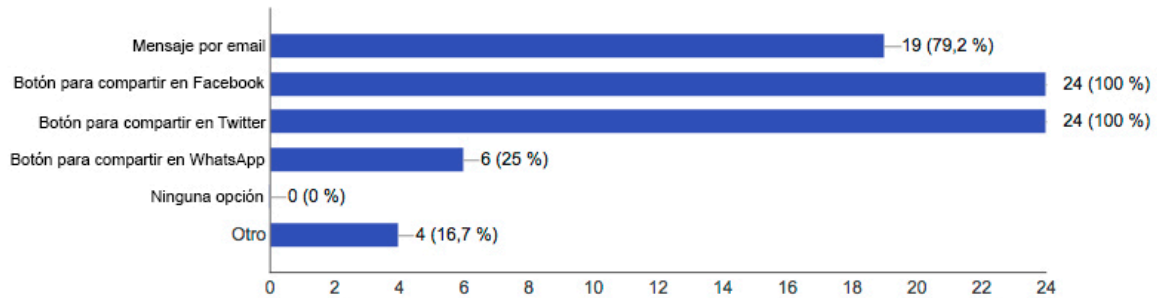


Todos los medios disponen de botones para compartir desde su página web el contenido en Facebook y Twitter. El 25% dispone de botón para compartir en Whatsapp y 16,7% además permite compartir el contenido en otras redes sociales.



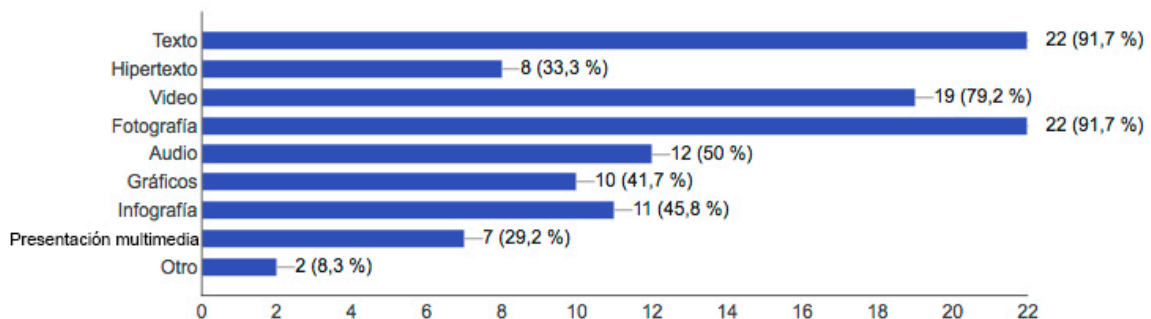
### Los artículos pueden compartirse desde el website del medio a través de:

(24 respuestas)



En cuanto a la naturaleza del contenido el 91,7% de los medios encuestados publican texto y fotografía. Destaca la escasa presencia de hipertexto estando tan solo por encima de presentaciones multimedia y otras opciones señaladas por los medios (comics, ilustración, juegos, newsapps, mapas dinámicos). Esto puede ser señal de bajos niveles de reutilización de contenidos anteriores y de escasos enlaces a otras fuentes.

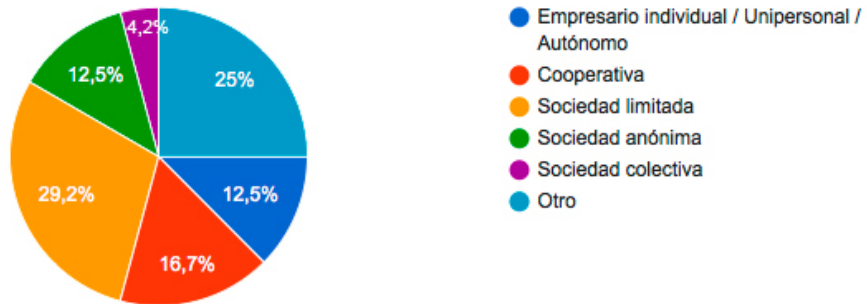
### El contenido que se publica en el medio es (24 respuestas)



## Financiación

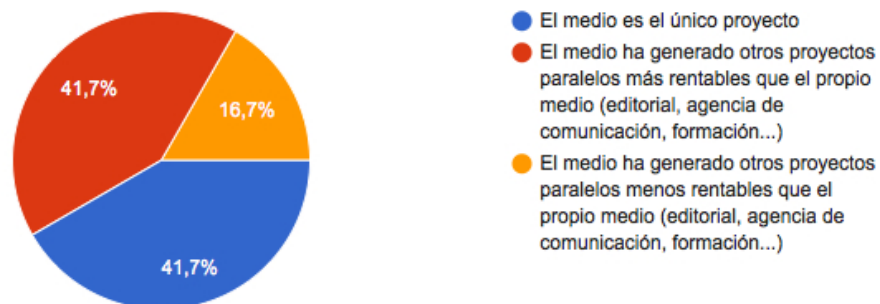
Entre los modelos de empresa el principal es la sociedad limitada con el 29,2% (7) de los encuestados. El apartado otros que sería el siguiente en importancia incluye a fundaciones, asociaciones culturales, universidades, asociaciones de periodistas, modelos híbridos entre empresa con ánimo de lucro y empresa sin ánimo de lucro...

### ¿Cuál es vuestro modelo de empresa? (24 respuestas)



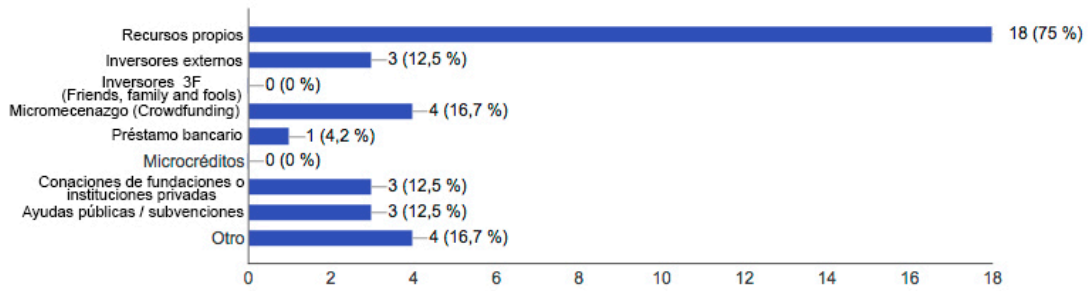
En la mayoría de los medios se han generado proyectos paralelos al medio surgidos desde dentro del propia emprendimiento. Para el 41,7% de los casos estos proyectos paralelos son más rentables que el propia medio.

### Proyectos paralelos (24 respuestas)



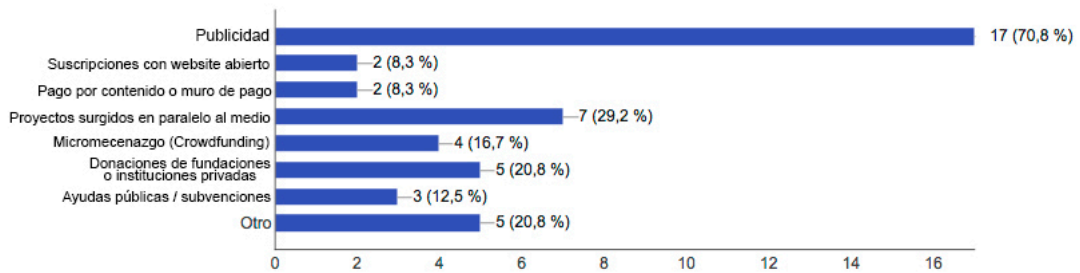
A la hora de iniciar el proyecto el 75% de los encuestados recurrió a sus propios recursos. En este apartado destaca El Faro cuyos primeros siete años se nutrieron del trabajo voluntario de la redacción, Atalayar que desde el inicio contó con publicidad o Plaza Pública cuyos recursos provinieron de los presupuestos universitarios.

**¿De dónde proviene la financiación inicial?** (24 respuestas)



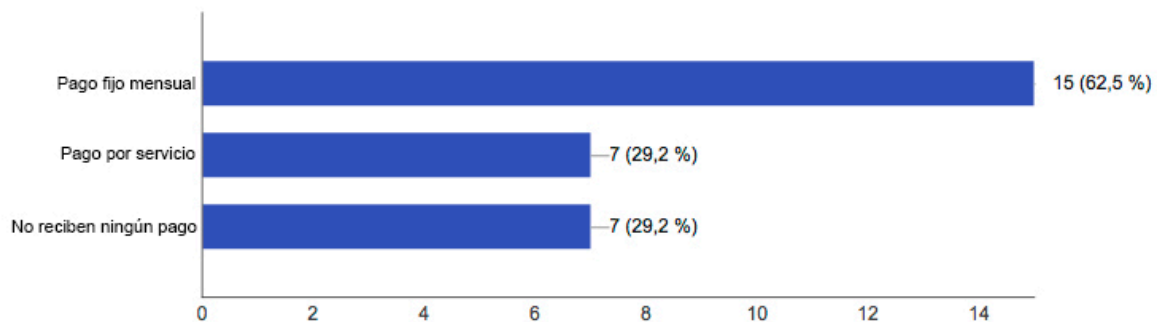
La publicidad sigue siendo el mayor ingreso para el 70,8% de los medios pero destaca la diversificación de las fuentes de ingresos con 15 de los 24 medios que declaran recibir recursos de dos o más fuentes.

**¿De dónde provienen los recursos actuales?** (24 respuestas)



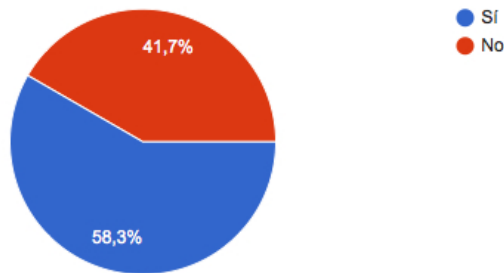
La mayor parte de los medios un 62,5% pagan a sus trabajadores a través de una relación estable, no obstante destaca que en el 29,2% de los medios el equipo no recibe ningún tipo de retribución económica por su trabajo dentro del medio.

**Retribución al equipo del medio** (24 respuestas)



El 41,7% de los medios encuestados se declara como no sustentable sin embargo entre los que se declaran sustentables destaca la presencia de medios en los que el equipo no recibe ningún pago o de medios por lo que en muchos casos la supervivencia del medio es a costa del esfuerzo del equipo.

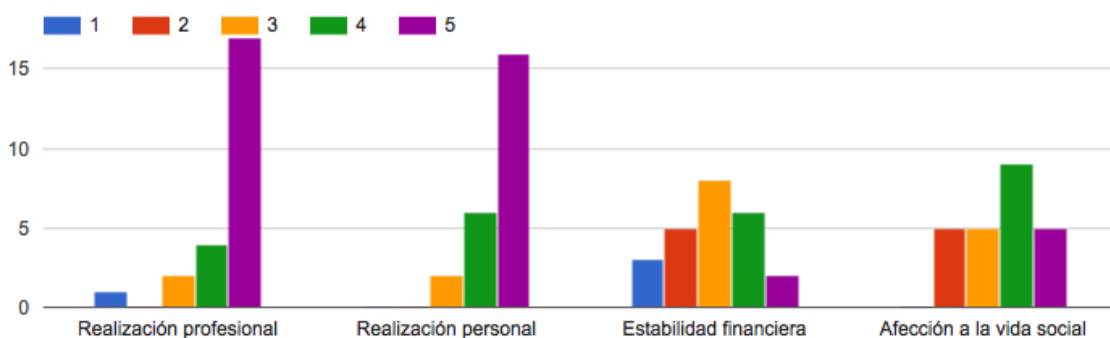
Actualmente el medio es autosustentable (24 respuestas)



### Valoración

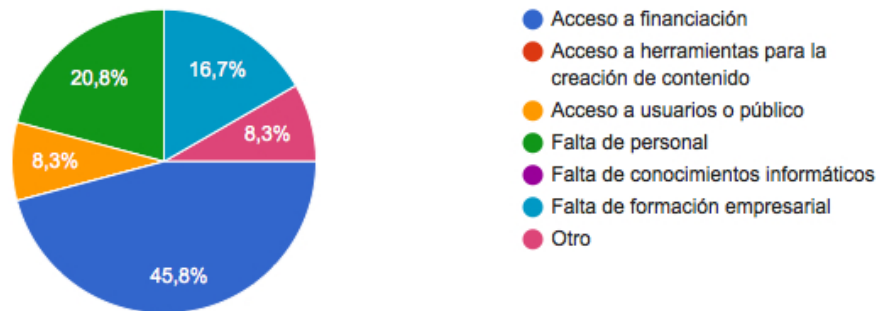
A pesar de todo la mayor parte de los entrevistados declara que su pertenencia a estos fue muy positivo tanto a nivel profesional como laborar. Sin embargo se observa como la estabilidad financiera en la mayoría de los casos se considera entre muy negativo y regular. Al mismo tiempo el trabajo en los medios supuso una afección a la vida social, esto puede ser debido principalmente a que en gran parte de los casos es una ocupación secundaria y/o un emprendimiento propio.

¿Cómo valoras la experiencia en la creación del medio? (1 muy negativo y 5 muy positivo)



Para el 45,8% de los casos la mayor dificultad fue el acceso a la financiación, dato que supera ampliamente a la segunda mayor dificultad la falta de formación empresarial.

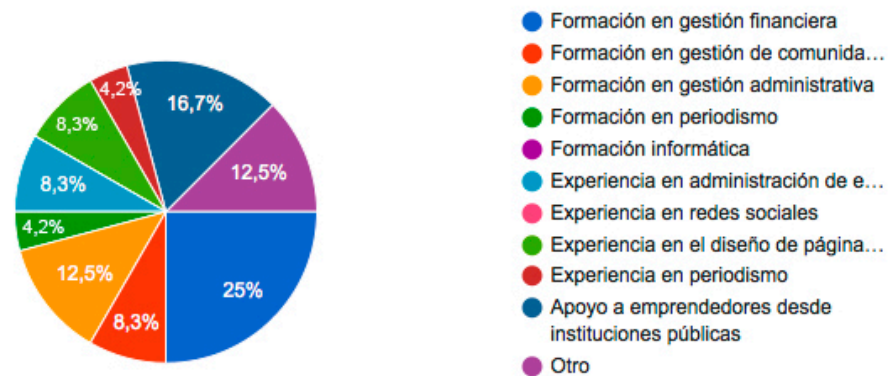
**¿Cuál ha sido la mayor dificultad?** (24 respuestas)



Para el 25% de los casos la formación en gestión financiera hubiese sido necesaria cuando se inició el proyecto, como segunda elección con el 16,7% aparece otro indicador financiero, apoyo a emprendedores desde instituciones públicas.

**¿Qué consideras que hubiese más sido necesario antes de iniciar el proyecto?**

(24 respuestas)



Al realizar un análisis de los datos se percibe que en general los medios digitales entrevistados están en una situación complicada con equipos de trabajo pequeños que además tienen en el medio en un importante porcentaje una dedicación secundaria ya que en muchos casos el medio no es sustentable y en demasiados ni siquiera consigue pagar a sus trabajadores. Además aunque se están diversificando los ingresos de los medios a través de la creación de proyectos paralelos o diversificación de fuentes de ingresos la publicidad sigue ocupando un lugar destacado. Lo que viene a replicar el modelo empresarial de la época industrial.

Esta inestabilidad en la que están sumergidos probablemente sea causante de la apreciación por la mayoría de ellos de la dificultad inicial para el acceso a la financiación y la falta de competencias económicas.

En su relación con los usuarios la mayor parte parece ser consciente de la necesidad de establecer vías de comunicación con ellos. La mayor parte disponen de perfiles en redes sociales. En este sentido el 87,5% de los medios declara poseer correo corporativo para sus periodistas sin embargo en una inspección de sus páginas web este porcentaje no parece corresponderse con la realidad. Sin embargo en su mayoría están satisfechos con la participación de los usuarios, da la casualidad que el medio más insatisfecho es el medio con menor presencia en las redes sociales.

Para su difusión la mayoría opta por sus recursos propios principalmente página web propia y perfiles en redes sociales del mismo modo no interactúan con perfiles pertenecientes a influencers bien sean personas físicas o instituciones esto es señal de poca predisposición para la asociación.

Los resultados de las encuestas presentan como ya hemos vistos algunas tendencias pero lanzan preguntas a cerca de la distancia entre la propia percepción que tienen los medios de si mismos.

## 4.2 FronteraD: Periodismo de largo aliento

### El proyecto:

#### 1. Define el proyecto.

Fronterad es una revista de momento solo digital, con sede en la nube, centrada en el periodismo narrativo, la crónica y el ensayo (porque duda de que muchas noticias lo sean en realidad), y que intenta explicarse el mundo y explicárselo a quien se haga preguntas: una inmensa minoría, tal vez. La actualizamos todos los jueves, aunque siempre hay algún blog que cambia cada día. Se escribe en español, pero no se define como española. Fronterad entiende que el mundo no es susceptible de ser segmentado en ámbitos artificiales como internacional, nacional, local, economía o cultura. De ahí que hayamos optado por unas secciones que no solo a Google le cuesta entender:

- Brújula agenda cultural internacional, eventos en cualquier rincón que merezcan ser atendidos.
- Mientras tanto nuestras bitácoras, una cuarentena de blogs activos, más o menos: el bloguero es un ser imprevisible.
- Acordeón nuestra área más estrictamente periodística, con tres subsecciones: reportaje, ensayo y acentos (podcasts y variaciones), además de maestros del periodismo.
- Arpa vidas y relatos, un árbol con varias ramas: perfiles, cuéntame, autorretratos, postales, portafolio, en su salsa y cómic.
- Universo elegante ciencia y tecnología: fronteras de la ciencia, salud y vida digital.
- Sociedad del espectáculo (un claro homenaje a Guy Debord y la Internacional Situacionista, crítica de arte y pensamiento): arte, letras, escenarios y pantallas.

#### 2. ¿Cómo surgió la idea del proyecto y por qué elegisteis este tema?

De conversaciones en la cafetería de la ONU en Nueva York. Del descontento ante el estado de la prensa en España y de la admiración por la mejor prensa anglosajona, sobre todo de revistas como “The New Yorker”, “The New York Review of Books”, y diarios como “The New York Times”. Del deseo de dejar de quejarse y

predicar con el ejemplo. Del deseo de contar buenas historias y recuperar el amor por el periodismo que dedica tiempo a escuchar, a aprender, a leer mejor el mundo. Del deseo también de huir de los asuntos repetitivos y trillados, del sectarismo, la superficialidad, lo previsible, y de hablar de lo que no se suele hablar en los periódicos, con su prosa muerta y el eco viejo de la mala política que no explica las causas de las cosas y fomenta la confusión y el ruido. El lema de nuestra antología (con jota, en homenaje al poeta Juan Ramón Jiménez) en papel de cinco años de Fronterad era toda una declaración de intenciones: contra el ruido.

### **Equipo**

3. ¿Cuántas personas forman el equipo y cuánto tiempo dedican al proyecto?  
¿Y sus funciones?

Hay un equipo básico formado por el webmaster (Edu de Rivas, apoyado por su predecesor, Israel Suárez, que se sigue encargando de sección de poesía, La nube habitada), el subdirector y director de arte (Emilio López-Galiacho) y el editor y director (Alfonso Armada). Los fines de semana los dedico a editar los cinco textos que suben cada jueves. El domingo por la noche se los envío al webmaster y al editor gráfico para que los preparen y los ilustren para subirlos el jueves por la noche. Además hay una serie de colaboradores fijos: Laura Anabitarte se encarga de redes sociales, con la ayuda de otros colaboradores, además del editor gráfico y el editor; Julio Aracil se encarga de la sección de brújula (agenda cultural internacional), Patricia Gardeu de la de vídeo (selecciona uno nuevo cada domingo), y Anxo Pastor de página mensual de poesía (La nube habitada),. Existe además una serie de editores asociados, que de vez en cuando editan textos: Jaime G. Mora, Laura Marta y Cristina Jiménez Orgaz. Carlos García Santa Cecilia es el responsable de nuestra editorial (Libros de Fronterad, en papel y ebooks), y Enrique Fibla de la escuela errante (con la ayuda de Gloria Serrano). Concha Barroso se ocupa de la publicidad y eventos y Raquel Blanco de la distribución de nuestros libros en su propia empresa, Librerantes. Además hay un responsable de ciencia, Esteban G. R. Luna; uno de literatura (que da el visto bueno, o no, a los relatos que publicamos), Eduardo Jordá; y un responsable de la sección maestros del periodismo, Eduardo del Campo. Entre los ilustradores más frecuentes destacan Raúl y Dodot. De todos ellos solo percibe un salario simbólico el webmaster, y un



porcentaje de la publicidad que consigue su encargada. Hay también una cincuentena de blogueros que escriben bajo un amplio espectro de frecuencias, algunos semanalmente, otros de forma quincenal, otros de manera esporádica.

4. ¿Desde dónde trabajan?

Todos en la nube, desde sus casas, aunque celebramos todos los meses una mesa de redacción abierta en la Librería Ocho y medio

5. ¿A qué más os dedicáis aparte del proyecto?

Cada uno se busca la vida como puede. Edu y yo trabajamos en ABC, Emilio es profesor en la Escuela de Arquitectura de Madrid y toca en una banda. Hay todo tipo de perfiles.

### Usuarios

6. ¿Qué papel cumplen los usuarios?

El papel del usuario no sé cuál será. El de los lectores, sí: leer crítica y apasionadamente. Al menos nos gustaría que fuera así. Que lean, compartan, difundan.

7. ¿Se ha utilizado la colaboración de los usuarios para la creación de contenido para el medio? ¿En algún caso se ha optado por crowdsourcing?

Se espera de ellos que lean, compartan, apoyen, sugieran. A veces ocurre. Hemos hecho hasta la fecha solo una campaña de microfinanciación para permitir que la reportera Nazaret Castro viajara por varios países de América Latina para elaborar cuatro reportajes sobre el desempeño de las multinacionales españolas en la región. Fueron publicados en Fronterad y después en un ebook que se puede adquirir en Librerantes: Cara y cruz de las multinacionales españolas en América Latina: <http://web.librerantes.com/producto/cara-y-cruz-de-las-multinacionales-espanolas-en-america-latina/>

8. ¿Cuáles son los medios de interacción con los usuarios? ¿Existe comunicación directa entre los periodistas y su audiencia?

Redes sociales (sobre todo Facebook y Twitter) y mensajes directos. No tanta como quisiéramos.

### Difusión

9. ¿Qué tipo de contenidos ofrecen y qué soportes emplean (textual, video, fotografía...)?

Se ofrecen sobre todo textos y fotografías. No tantos vídeos, dibujos e infografías como quisiéramos.

10. ¿Vuestro website está adaptado a todo tipo de dispositivos (responsive)?

En cierta medida, pero estamos pendientes de actualizar el sistema operativo (Drupal), que se ha ido corrigiendo y adaptando sobre la marcha, pero necesita una revisión completa que nos permita ser más ágiles y jugar más con la portada (home) y los contenidos.

11. ¿Disponéis de aplicación propia para dispositivos móviles o el contenido está disponible en alguna aplicación para dispositivos móviles de terceros (News Republic, Flipboard, Newscron...)?

No, pero se puede leer bastante bien todo lo que subimos a la página tanto en móviles como en tabletas.

12. ¿Cuál es la presencia de vuestro medio en redes sociales? ¿Existe una persona dedicada en exclusiva a su manejo?

Hay una persona encargada, sobre todo de Facebook y Twitter, con apoyo de colaboradores, además del editor y del director de arte, que también difunden los materiales.

### **Financiación**

13. ¿Cuál es vuestro modelo de empresa?

Una Sociedad Limitada.

14. ¿Cuál fue la financiación inicial? ¿Cuenta el proyecto con algún inversor?

Salimos adelante con fondos aportados por familiares y amigos, y artistas que cedieron obras para una subasta. Pero no se cumplieron las expectativas económicas: salimos a la red en 2009, en plena crisis, y acabamos cerrando la sede física y dejando de pagar sueldos, que se llevaron pronto el dinero reunido (unos 70.000 euros), además del gasto a la hora de crear la herramienta y el sistema operativo.

15. ¿Cuál es la financiación principal actualmente?

Escasa. Vía sobre todo publicidad, y los libros de papel, que están teniendo en general una buena acogida y nos permiten cubrir costes y pagar a los autores.

### **Valoración**

16. ¿Crees que es un modelo viable? ¿Actualmente es sostenible el proyecto?

No es viable. Se sostiene sobre dos pilares económicamente inestables: la autoexplotación y el entusiasmo. Parece una veta muy rica, pero se puede agotar. Seguimos explorando otras vías, como la que el año pasado nos permitió celebrar un exitoso ciclo sobre cine y periodismo en Caixaforum de Madrid.

17. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades del proyecto?

La falta de recursos y el cansancio de muchos involucrados en el proyecto, que se agotaron esperando que cambiaran las tornas. No se puede trabajar sin cobrar, aunque de momento seguimos haciéndolo. Pero no engañamos a nadie.

18. ¿Qué te hubiera gustado saber al empezar (formación, experiencia, consejos)  
Haber tenido formación técnica, empresarial, financiera e informática. Haber contado con gente talentosa desde el punto de vista informático y comercial. Pero tengo que agradecer la generosidad y entusiasmo de todos los que me acompañan en esta iniciativa casi desde el inicio o se han ido sumando sobre la marcha. Parece increíble que en noviembre vayamos a cumplir siete años y que contemos con más de mil colaboradores.

## 5. Conclusiones

El periodismo se encuentra en un momento de zozobra en el que la mitad de los implicados hablan de debacle y la otra mitad hablan de esperanza e incluso algunos de ellos hablan de las dos situaciones dentro de una misma frase. Mirar hacia atrás es observar una época en la que los acontecimientos no habían ocurrido hasta que los periódicos publicaban la noticia en sus páginas. Una época donde los periodistas tenían un poder importante y dictaban lo que los lectores debían leer. (Breiner, 2015)<sup>42</sup>.

Desde marzo de 1991 hasta el pasado marzo los medios de comunicación industriales estadounidenses han pasado de dar empleo a 594.400 trabajadores a darlo a 276.800. En ese mismo tiempo la alternativa postindustrial, los medios digitales, crearon 169.300 empleos en los Estados Unidos<sup>43</sup>. En los últimos 25 años la industria ha perdido 148.300 puestos tan solo en los Estados Unidos. Pero estas no son las únicas pérdidas, según datos de la Newspaper Association of America al ajustar los ingresos actuales, digital e impreso, de los medios a la inflación estos son equivalentes a los de 1950. Desde el año 2000 los medios estadounidenses han perdido unos 42.000 millones de dólares en ingresos o cercar de dos tercios de sus ingresos (Ingram, 2014). Según el profesor Rosental Alves, fundador del Knight Center for Journalism in the Americas, se precisa de un cambio radical ya que “los viejos modelos no pueden funcionar en el nuevo ecosistema”<sup>44</sup>.

La época dorada de las instituciones periodísticas que alcanzó su cúspide con el Watergate donde la industria gozaba de ingresos y prestigio ha quedado ya muy lejana. Estas instituciones que en su día ejercieron la función de “perro guardián” y la de “espantapájaros” se tambalean en parte por las rígidas estructuras que permitieron alcanzar ese poder. Esas funciones son hoy puestas en duda tanto

<sup>42</sup> Breiner, J. (2015). El buen periodismo no es un negocio en Innovación y Periodismo: emprender en la universidad.

<sup>43</sup> (2016) Internet no compensa las pérdidas de empleos en los medios impresos en EEUU [en línea] la información.com [Fecha de consulta: 17/06/2016] < [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/medios-de-difusion/periodicos-y-revistas/Internet-compensa-perdidas-impresos-EEUU\\_0\\_923909187.html](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/medios-de-difusion/periodicos-y-revistas/Internet-compensa-perdidas-impresos-EEUU_0_923909187.html)>

<sup>44</sup> (2013) The Future of Digital Media explored during UT SAGE's Winter 2013 Forum [en línea] The University of Texas [Fecha de consulta: 17/06/2016] < <http://www.utexas.edu/ce/stories/detail/future-of-digital-media-olli>>

desde el interior de la industria como desde la sociedad. (Anderson, Bell y Shirky, 2013)

La versión 2016 del informe State of the News Media del Pew Research Center vuelve a aportar datos negativos. La circulación de periódicos calló por segundo año consecutivo y los ingresos por publicidad tuvieron la mayor caída desde el 2009. Sin embargo no todo son elementos negativos, la publicidad digital cada vez adquiere mayor importancia y ya representa más de la mitad de los ingresos por publicidad de los medios estadounidenses. Los dispositivos móviles siguen creciendo y suponen el punto de acceso de la mayoría de los visitantes para 44 de los 50 sitios de noticias más visitados en Estados Unidos. Esto se une al aumento de la disposición de los usuarios para leer cada vez artículos más largos en sus dispositivos móviles<sup>45</sup>.

Es en este mismo ecosistema, donde la mayor parte de los datos parecen negativos, donde surgen nuevos medios capaces de ofrecer esperanza a la profesión. LongForm.org, un agregador de periodismo narrativo, ha conseguido crecer desde su nacimiento en 2010 trabajo para 5 personas a jornada completa. O Narratively un medio digital enfocado hacia el periodismo narrativo que busca contar historias de más de 2000 palabras sobre personas de las que no has oído hablar. En 2013 la revista Time lo seleccionó, tan solo una año después de su lanzamiento, como uno de los 50 mejores sitios web del 2013<sup>46</sup>. En la actualidad cuenta con una plantilla estable de 12 personas y trabaja con unos 2000 colaboradores.

Tanto los resultados obtenidos por Yuste y Cabrera (2013) como los que se han obtenido durante este trabajo muestran un ecosistema donde los modelos empresariales están en desarrollo y tan solo son capaces de revelar un mundo de esperanza pero aún por colonizar. También muestran a profesionales que a pesar de no contar con importante rendimiento económico poseen altos niveles de satisfacción tanto en realización profesional como personal. Este es el caldo de

<sup>45</sup> Mitchell, A.; Stocking, G.; Matsa, K.E. (2016) Long-Form Reading Shows Signs of Life in Our Mobile News World [en línea] Pew Research Center [Fecha de consulta: 17/06/2016]

<<http://www.journalism.org/2016/05/05/long-form-reading-shows-signs-of-life-in-our-mobile-news-world/>>

<sup>46</sup> Wasman, O.B. (2013) 50 Best Websites 2013 [en línea] Time [Fecha de consulta: 17/06/2016]

<<http://techland.time.com/2013/05/06/50-best-websites-2013/slide/narratively/>>

cultivo para que un medio como El Faro, según ellos el primer medio digital nacido en Latinoamérica, se haya consolidado tras casi 18 años en la red. Siete primeros años en los que los profesionales trabajaron de forma voluntaria lograron crear un medio que hoy día da trabajo a 30 personas a pesar de que sigue sin ser autosustentable.

FronteraD es un premio a la persistencia capaz de sobreponerse a los errores en la selección de un modelo inicial para predisponerse en la búsqueda de un nuevo modelo. La sustentabilidad actual de este y otros medios está basada en la necesidad de profesionales de ofrecer un producto distinto al de la infoxicación reinante en la red. “Para conseguir el tipo de periodismo que requiere una democracia compleja y tecnocrática necesitamos que los profesionales individuales se hagan cargo de la parte más dura del problema de descubrir qué es buen periodismo en un mundo sin escasez de publicación” (Anderson, Bell y Shirky, 2013). Junto a la vasta producción de contenido en internet, existe un público sediento de historias bien contadas (Albalad Aiguabella, 2015).

## 6. Anexos

### 6.1 Resultados de las encuestas

Medio	Nombre del medio	País	Nombre y apellido	Cargo
1	Valors	Catalunya	Joan Salicru	Codirector
2	Muchodeporte	España	Lucas Haurie	Director
3	El periódico de la Energía	España	José Antonio Roca	Editor
4	Montilla Digital	España	Juan Pablo Bellido	Editor
5	Atalayar entre dos orilla www.atalayar.com	España	Javier Fernández Arribas	Editor-director
6	Revista Sole	Colombia	Rafael Alonso Mayo	Director - editor
7	Revista 5W	España	Marta Arias	Responsable de publicidad
8	El Faro	El Salvador	José Luis Sanz	Director
9	Tucumán Zeta	Argentina	Exequiel Svetliza	Integrante del Consejo de Redacción
10	Dialogados	España	Javier Ortega Santos	Editor
11	Vilaweb	España	Vicent Partal	Director
12	Radio Ambulante	Estados Unidos	Carolina Guerrero	Directora Ejecutiva
13	Red de Periodistas de a Pie	México	Alberto Nájar	Presidente
14	M'Sur (MediterráneoSur)	España y Mediterráneo	Ilya U. Topper	Editor
15	Eargasm Web	España	Xavi Bruguera	Director
16	www.asianortheast.com	España	Santiago Castillo	director
17	Mi Voz	Chile	Jorge Andrés Domínguez L	Gerente General
18	Marcapasos	Venezuela	Sandra Lafuente Portillo	Directora editorial
19	Plaza Pública	Guatemala	Enrique Naveda	Coordinador General
20	Narratively, Inc.	Estados Unidos	Noah Rosenberg	Founder, CEO & Editor-in-Chief
21	Esglobal	España	Patricia Gamarra	Ayudante de redacción
22	CLM24.ES	ESPAÑA	Rubén Plaza	Directo
23	The Clinic on line	Chile	Pablo Dittborn	Gerente General
24	Reporteros Jerez	España	Pablo Piñero Criado	Director

**El medio**

<b>Medio</b>	<b>Tipo de medio según su contenido</b>	<b>Año de creación</b>
1	Ética y reflexión	Anterior
2	Información local	Anterior
3	Temático (fotografía, cultura, arte)	2014
4	Información local	2009
5	Información internacional	2012
6	Periodismo narrativo	2010
7	Información internacional	2015
8	Información local, Investigación, Periodismo narrativo, Información regional	Anterior
9	Periodismo narrativo	2012
10	Periodismo narrativo, Temático (fotografía, cultura, arte)	2015
11	Información local, Información internacional	2009
12	Información internacional, Investigación, Periodismo narrativo	2012
13	Investigación, Periodismo narrativo, Temático (fotografía, cultura, arte)	2007
14	Información internacional, Temático (fotografía, cultura, arte)	2009
15	Musical	2013
16	Información internacional, Investigación, Temático (fotografía, cultura, arte)	2013
17	Información local, Información internacional, Periodismo narrativo, Periodismo ciudadano, Temático (fotografía, cultura, arte), Tecnología	2005
18	Periodismo narrativo	2007
19	Investigación, Periodismo narrativo	2011
20	Periodismo narrativo	2012
21	Información internacional, Investigación, Temático (fotografía, cultura, arte)	2009
22	Información local	2013
23	Información local, Información internacional, Investigación	2012
24	Información local, Periodismo ciudadano	2012



## Equipo de trabajo

Medio	Nº de personas	Perfiles dentro del equipo	Horas de dedicación	Dedicación	Lugar de trabajo
1	35	Periodista, Experto en redes sociales, Diseñador web / especialista en front end.	Una persona a tiempo parcial	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
2	4-5	Periodista, Informático, Diseñador web / especialista en front end.	Todo el equipo a tiempo completo	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
3	4-5	Periodista	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
4	4-5	Periodista	Todo el equipo a tiempo parcial	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
5	5-10	Periodista, Informático, Publicista, Experto en redes sociales, Diseñador web / especialista en front end.	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
6	0-3	Periodista	Todo el equipo a tiempo completo	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
7	5-10	Periodista, Informático, Experto en redes sociales	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
8	30	Periodista, Informático, Experto en redes sociales, Periodista de datos, Fotoperiodista, documentalista, administrativo, ventas, gestor de eventos	Todo el equipo a tiempo completo	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
9	4-5	Periodista	Todo el equipo a tiempo parcial	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
10	4-5	Periodista, Diseñador web / especialista en front end., Experto en analítica web, SEO o usabilidad	Todo el equipo a tiempo parcial	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
11	10-15	Periodista	Todo el equipo a tiempo completo	El medio o sus proyectos paralelos son la principal	El proyecto cuenta con

				dedicación del equipo.	oficina y/o redacción
12	5-10	Periodista, Experto en redes sociales, Diseñador web / especialista en front end., Productores de radio	Todo el equipo a tiempo completo	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
13	10-15	Periodista	Según la carga de trabajo	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
14	35	Periodista	Todo el equipo a tiempo parcial	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
15	10-15	Periodista, Informático, Experto en redes sociales, Experto en analítica web, SEO o usabilidad, Fotógrafos	Según la carga de trabajo	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
16	5-10	Periodista, Informático, Publicista, Experto en redes sociales, Diseñador web / especialista en front end.	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
17	80	Periodista, Informático, Publicista, Experto en redes sociales, Periodista de datos, Diseñador web / especialista en front end., Experto en analítica web, SEO o usabilidad	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
18	0-3	Periodista, Diseño gráfico	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)
19	10-15	Periodista, Informático, Experto en redes sociales, Periodista de datos, Diseñador web / especialista en front end., Administrativos,	Todo el equipo a tiempo completo	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
20	5 a tiempo completo, 7 a tiempo parcial y 2,000 colaboradores freelance	Periodista, Informático, Experto en redes sociales, Diseñador web / especialista en front end., Experto en analítica web, SEO o usabilidad, Editores (video, texto, foto, ilustraciones); partnership specialist; bookkeeper;	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
21	5-10	Periodista, Periodista de datos	Parte del equipo a tiempo completo y parte del equipo a tiempo parcial.	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
22	4-5	Periodista, Diseñador web / especialista en front end.,	Todo el equipo a tiempo	El medio o sus proyectos paralelos	El proyecto

		Experto en analítica web, SEO o usabilidad	completo	son la principal dedicación del equipo.	cuenta con oficina y/o redacción
23	5-10	Periodista, Experto en redes sociales	Todo el equipo a tiempo completo	El medio o sus proyectos paralelos son la principal dedicación del equipo.	El proyecto cuenta con oficina y/o redacción
24	4-5	Periodista, Experto en redes sociales, Diseñador web / especialista en front end.	Según la carga de trabajo	El equipo del medio trabaja en otras empresa y/o medios siendo el medio una segunda ocupación.	A distancia (casa o cualquier otro lugar)

## Usuarios

Medio	Valora la participación de los usuarios dentro del medio	Los usuarios colaboran con el medio a través de:	¿Qué redes sociales utiliza el medio?
1	6	Comentarios en la web, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, YouTube
2	1	Buzón de sugerencias	Twitter
3	7	Comentarios en la web, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn
4	5	Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos, Foro o blogs dentro del medio	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube
5	6	Comentarios a través de las redes sociales	Facebook, Twitter, Google +, YouTube, LinkedIn
6	5	Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Google +
7	8	Comentarios en la web, Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, En la elaboración de contenido a través de crowdsourcing	Facebook, Twitter, Google +, Snapchat, Whatsapp, Telegram, Instagram, YouTube, Periscope
8	8	Comentarios en la web, Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, En la elaboración de contenido a través de crowdsourcing, Interacción en foros, conferencias, discusión en eventos cara a cara con los periodistas	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Periscope
9	8	Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube
10	6	Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Instagram
11	8	Comentarios en la web, En la elaboración de contenido a través de crowdsourcing, Foro o blogs dentro del medio	Facebook, Twitter, Google +, YouTube, Vimeo
12	8	Comentarios en la web, Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Instagram
13	9	Envío de artículos o textos, Reuniones personales del equipo	Facebook, Twitter, Google +, Whatsapp, Telegram, Vimeo

14	3	Comentarios en la web, Comentarios a través de las redes sociales	Facebook, Twitter
15	8	Comentarios a través de las redes sociales	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube
16	7	Comentarios en la web, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Google +, Whatsapp
17	10	Comentarios en la web, Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Google +, Whatsapp, Instagram, YouTube, Vimeo
18	6	Comentarios en la web, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter
19	6	Comentarios en la web, Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, En la elaboración de contenido a través de crowdsourcing, Envío de artículos o textos, Foro o blogs dentro del medio, Actividades offline	Facebook, Twitter, Whatsapp, Telegram, Instagram, YouTube, Vimeo, Periscope
20	10	Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Vimeo
21	6	Buzón de sugerencias, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn
22	5	Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Google +, YouTube
23	7	Comentarios en la web	Facebook, Twitter
24	6	Comentarios en la web, Comentarios a través de las redes sociales, Envío de artículos o textos	Facebook, Twitter, Google +, YouTube, Periscope

<b>Medio</b>	<b>El medio publica en las redes sociales</b>	<b>El medio interactúa en las redes sociales:</b>	<b>Los periodistas o colaboradores del medio para comunicarse con los usuarios disponen de:</b>
1	Enlaces a los artículos del website, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	Correo electrónico corporativo
2	Enlaces a los artículos del website	Ninguna de las anteriores	Correo electrónico corporativo
3	Enlaces a los artículos del website, Opiniones de periodistas del medio, Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Mediando en la discusión de los usuarios en sus publicaciones	Ninguna de las anteriores

4	Enlaces a los artículos del website	Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	Correo electrónico corporativo
5	Contenido exclusivo, Opiniones de periodistas del medio, Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Ninguna de las anteriores	Correo electrónico corporativo
6	Enlaces a los artículos del website	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios	Ninguna de las anteriores
7	Enlaces a los artículos del website, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website)
8	Enlaces a los artículos del website, Opiniones de periodistas del medio, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website), Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
9	Contenido exclusivo, Opiniones de periodistas del medio	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	Correo electrónico corporativo
10	Enlaces a los artículos del website, Opiniones de periodistas del medio, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), Comparte contenido de otros medios o periodistas externos, Comparte contenido de usuarios	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website), Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
11	Enlaces a los artículos del website, Opiniones de periodistas del medio	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el

		información detectados por los usuarios	website), Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
12	Enlaces a los artículos del website, Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	Correo electrónico corporativo
13	Contenido exclusivo, Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website)
14	Enlaces a los artículos del website, Opiniones de periodistas del medio	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Mediando en la discusión de los usuarios en sus publicaciones, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	Correo electrónico corporativo, Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
15	Enlaces a los artículos del website, Contenido exclusivo, Contenido publicitario y/o promocional, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...)	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Mediando en la discusión de los usuarios en sus publicaciones, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	Correo electrónico corporativo, Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
16	Enlaces a los artículos del website, Opiniones de periodistas del medio, Contenido publicitario y/o promocional	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website), Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
17	Enlaces a los artículos del website, Contenido exclusivo,	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios,	Correo electrónico corporativo, Perfiles

	Contenido publicitario y/o promocional, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...)	Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Mediando en la discusión de los usuarios en sus publicaciones, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website), Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
18	Enlaces a los artículos del website	Ninguna de las anteriores	Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
19	Enlaces a los artículos del website, Contenido exclusivo, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), Comparte contenido de otros medios o periodistas externos, Comparte contenido de usuarios	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	Correo electrónico corporativo
20	Enlaces a los artículos del website, Contenido exclusivo, Contenido publicitario y/o promocional, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), Comparte contenido de otros medios o periodistas externos, Comparte contenido de usuarios	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website)
21	Enlaces a los artículos del website, Contenido exclusivo, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...), Comparte contenido de otros medios o periodistas externos	Respondiendo a los comentarios positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Respondiendo o reaccionando a tweets, comentarios o publicaciones de personalidades o instituciones relevantes (políticos, periodistas, científicos, medios, instituciones...)	Correo electrónico corporativo, Perfiles profesionales en redes sociales (y son visibles desde el website), Perfil en el website del medio para responder a los comentarios de sus artículos en el website del medio.
22	Enlaces a los artículos del website, Contenido publicado en otras plataformas del medio (video, fotos, audio...)	Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	Correo electrónico corporativo
23	Enlaces a los artículos del	Respondiendo a los comentarios	Correo electrónico

	website, Contenido exclusivo, Opiniones de periodistas del medio, Contenido publicitario y/o promocional	positivos de los usuarios, Respondiendo a los comentarios negativos de los usuarios, Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	corporativo
24	Enlaces a los artículos del website, Opiniones de periodistas del medio	Corrigiendo errores en la información detectados por los usuarios	Correo electrónico corporativo

### Contenido y soporte

Medio	El medio se difunde a través de:	Los artículos pueden compartirse desde el website del medio a través de:	El contenido que se publica en el medio es
1	Website propio, Website de terceros, Redes sociales, Publicación impresa propia, Publicación impresa de terceros	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Hipertexto, Video, Fotografía
2	Website propio	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Fotografía
3	Website propio, Redes sociales	Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Video, Fotografía, Gráficos, Infografía
4	Website de terceros, Aplicación de terceros, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Hipertexto, Video, Fotografía
5	Website propio, Redes sociales, Publicación impresa propia	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Fotografía, Audio, Presentación multimedia
6	Website propio, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Video, Fotografía
7	Website propio, Redes sociales, Publicación impresa propia	Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Video, Fotografía, Audio
8	Website propio, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Botón para compartir en Whatsapp	Texto, Hipertexto, Video, Audio, Gráficos, Presentación multimedia
9	Website propio, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Video, Fotografía, Gráficos
10	Website propio, Website de terceros, Redes sociales, Publicación impresa de terceros	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Google +, LinkedIn, Pinterest	Texto, Hipertexto, Fotografía, Audio, Infografía
11	Website propio, Aplicación propia, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Botón para	Texto, Video, Fotografía, Audio, Gráficos



		compartir en Whatsapp	
12	Website propio, Website de terceros, Aplicación de terceros, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Audio
13	Website propio, Redes sociales, Publicación impresa propia	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Video, Fotografía, Gráficos, Infografía, Presentación multimedia
14	Website propio, Redes sociales	Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Hipertexto, Video, Fotografía, Audio, Gráficos, Infografía
15	Website propio, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Video, Fotografía, Audio, Presentación multimedia
16	Website propio, Redes sociales	Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Botón para compartir en Whatsapp	Texto, Fotografía, Infografía
17	Website propio, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Botón para compartir en Whatsapp	Texto, Hipertexto, Video, Fotografía, Audio, Gráficos, Infografía, Presentación multimedia
18	Website propio	Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Hipertexto, Video, Fotografía, Infografía
19	Website propio, Redes sociales, Publicación impresa propia, Publicación impresa de terceros	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Botón para compartir en Whatsapp, Telegram	Texto, Hipertexto, Video, Fotografía, Audio, Gráficos, Infografía, Presentación multimedia, Juegos, newsapps, mapas dinámicos
20	Website propio, Website de terceros, Redes sociales, Publicación impresa propia	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Tumblr	Texto, Video, Fotografía, Audio, Infografía, Presentación multimedia, Comics e ilustración
21	Website propio, Website de terceros, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, LinkedIn	Texto, Video, Fotografía, Gráficos, Infografía
22	Website propio, Redes sociales	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter, Botón para compartir en Whatsapp	Texto, Video, Fotografía, Audio, Gráficos, Infografía
23	Website propio, Publicación impresa propia	Mensaje por email, Botón para compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Texto, Video, Fotografía
24	Website propio, Aplicación	Mensaje por email, Botón para	Texto, Video,

propia, Redes sociales	compartir en Facebook, Botón para compartir en Twitter	Fotografía
------------------------	--	------------

## Financiación

Medio	¿Cuál es vuestro modelo de empresa?	Proyectos paralelos	¿De dónde proviene la financiación inicial?
1	Asociación cultural sin ánimo de lucro	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Micromecenazgo (Crowdfunding), Donaciones de fundaciones o instituciones privadas, Ayudas públicas / subvenciones
2	Cooperativa	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios
3	Sociedad limitada	El medio es el único proyecto	Recursos propios
4	Empresario individual / Unipersonal / Autónomo	El medio ha generado otros proyectos paralelos menos rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios
5	Sociedad limitada	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios, Publicidad
6	Empresario individual / Unipersonal / Autónomo	El medio es el único proyecto	Recursos propios
7	Sociedad colectiva	El medio es el único proyecto	Micromecenazgo (Crowdfunding), Socios
8	Sociedad limitada	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Trabajo voluntario los primeros 7 años del medio
9	Cooperativa	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios, Inversores externos
10	Cooperativa	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios
11	Sociedad limitada	El medio es el único proyecto	Recursos propios
12	Híbrido: sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro.	El medio es el único proyecto	Recursos propios, Inversores externos, Micromecenazgo (Crowdfunding),

			Donaciones de fundaciones o instituciones privadas
13	No somos empresa. Somos colectivo de periodistas	El medio es el único proyecto	Donaciones de fundaciones o instituciones privadas
14	Asociación sin ánimo de lucro	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios
15	Cooperativa	El medio ha generado otros proyectos paralelos menos rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios
16	Sociedad limitada	El medio es el único proyecto	Recursos propios
17	Sociedad anónima	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios, Préstamo bancario
18	Sociedad anónima	El medio ha generado otros proyectos paralelos menos rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios
19	Unidad de una universidad	El medio es el único proyecto	Presupuesto de la universidad
20	Empresario individual / Unipersonal / Autónomo	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Micromecenazgo (Crowdfunding)
21	Fundación	El medio ha generado otros proyectos paralelos más rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios, Ayudas públicas / subvenciones
22	Sociedad limitada	El medio es el único proyecto	Recursos propios
23	Sociedad anónima	El medio ha generado otros proyectos paralelos menos rentables que el propio medio (editorial, agencia de comunicación, formación...)	Recursos propios
24	Sociedad limitada	El medio es el único proyecto	Recursos propios, Inversores externos, Ayudas públicas / subvenciones

<b>Medio</b>	<b>¿De dónde provienen los recursos actuales?</b>	<b>Retribución al equipo del medio</b>	<b>Actualmente el medio es autosustentable</b>
1	Publicidad, Proyectos surgidos en paralelo al medio, Micromecenazgo (Crowdfunding), Donaciones de fundaciones o instituciones	Pago fijo mensual	Sí

	privadas, Ayudas públicas / subvenciones		
2	Publicidad, Proyectos surgidos en paralelo al medio	Pago fijo mensual	Sí
3	Publicidad	Pago fijo mensual	Sí
4	Publicidad	Pago fijo mensual	Sí
5	Publicidad	Pago fijo mensual	Sí
6	En la actualidad no recibe financiación	No reciben ningún pago	No
7	Pago por contenido o muro de pago, Micromecenazgo (Crowdfunding)	Pago fijo mensual, Pago por servicio	Sí
8	Publicidad, Proyectos surgidos en paralelo al medio, Micromecenazgo (Crowdfunding), Donaciones de fundaciones o instituciones privadas	Pago fijo mensual	No
9	Publicidad, Proyectos surgidos en paralelo al medio	No reciben ningún pago	Sí
10	Publicidad, Proyectos surgidos en paralelo al medio	Pago por servicio	Sí
11	Publicidad, Suscripciones con website abierto	Pago fijo mensual	Sí
12	Publicidad, Micromecenazgo (Crowdfunding), Donaciones de fundaciones o instituciones privadas	Pago fijo mensual, Pago por servicio	No
13	Donaciones de fundaciones o instituciones privadas	Pago por servicio	No
14	Cuotas de socios y donaciones puntuales privadas	No reciben ningún pago	No
15	Organización o actuación en fiestas	No reciben ningún pago	Sí
16	Publicidad	No reciben ningún pago	Sí
17	Publicidad	Pago fijo mensual, Pago por servicio	Sí
18	Publicidad, Una muy mínima publicidad	No reciben ningún pago	No
19	Donaciones de fundaciones o instituciones privadas, Proyectos de la Asociación de amigos de Plaza Pública	Pago fijo mensual, Pago por servicio	No
20	Publicidad, Proyectos surgidos en paralelo al medio	Pago fijo mensual, Pago por servicio	Sí
21	Suscripciones con website abierto, Pago por contenido o muro de pago, Ayudas públicas / subvenciones	Pago fijo mensual	No
22	Publicidad	Pago fijo mensual	Sí
23	Publicidad, Proyectos surgidos en paralelo al medio	Pago fijo mensual	No
24	Publicidad, Ayudas públicas / subvenciones	No reciben ningún pago	No

## Valoración

(1 muy negativo y 5 muy positivo)

Medio	¿Cómo valoras la experiencia en la creación del medio? [Realización profesional]	¿Cómo valoras la experiencia en la creación del medio? [Realización personal]	¿Cómo valoras la experiencia en la creación del medio?) [Estabilidad financiera]	¿Cómo valoras la experiencia en la creación del medio? [Afección a la vida social]
1	5	5	4	5
2	3	5	3	2
3	4	5	3	3
4	5	5	4	3
5	4	3	1	2
6	5	5	2	2
7	4	4	4	4
8	5	5	3	4
9	5	5	2	4
10	5	5	2	2
11	5	5	4	4
12	5	5	3	2
13	5	4	3	3
14	5	4	1	4
15	5	5	3	5
16	5	5	5	5
17	1	5	2	5
18	5	5	1	4
19	5	4	5	4
20	5	5	4	5
21	3	3	3	3
22	4	4	4	4
23	5	4	3	3
24	5	5	2	4

Medio	¿Cuál ha sido la mayor dificultad?	¿Qué consideras que hubiese más sido necesario antes de iniciar el proyecto?
1	Falta de formación empresarial	Experiencia en periodismo
2	Dificultades para rentabilizar el éxito de público	Habilidades comerciales
3	Falta de personal	Experiencia en administración de empresas
4	Falta de personal	Apoyo a emprendedores desde instituciones públicas

5	Acceso a financiación	Experiencia en el diseño de páginas web
6	Acceso a financiación	Formación en gestión financiera
7	Falta de formación empresarial	-
8	Acceso a financiación	Experiencia en administración de empresas
9	Falta de formación empresarial	Formación en gestión administrativa
10	Acceso a usuarios o público	Experiencia en el diseño de páginas web
11	Falta de formación empresarial	Formación en gestión financiera
12	Falta de personal	Formación en gestión financiera
13	Acceso a financiación	Formación en gestión administrativa
14	Acceso a financiación	Formación en gestión de comunidades virtuales
15	Acceso a financiación	Formación en gestión financiera
16	Falta de personal	Formación en periodismo
17	Acceso a financiación	Formación en gestión financiera
18	Acceso a financiación	Formación en gestión financiera y un contexto mucho más favorable a nuestro tipo de contenidos
19	Desarrollar un modelo de medio inédito dentro de una universidad	Formación en gestión de comunidades virtuales
20	Acceso a usuarios o público	Formación en gestión financiera
21	Acceso a financiación	Formación en gestión administrativa
22	Falta de personal	Apoyo a emprendedores desde instituciones públicas
23	Acceso a financiación	Apoyo a emprendedores desde instituciones públicas
24	Acceso a financiación	Apoyo a emprendedores desde instituciones públicas

## 7. Bibliografía

(2015). *Medios lanzados por periodistas*. [en línea] Asociación de la Prensa de Madrid [Fecha de consulta: 16/03/2016]

<<http://www.apmadrid.es/nuevos-medios-lanzados-por-periodistas/>>

**Albalad Aiguabella, J.M.** (2015) “Slow journalism para una nueva audiencia digital. El caso de Longform.org (2010-2015)”. *Revista de Comunicación* (14, 2015). Piura: Universidad de Piura.

**Amoedo, A.; Arias, F.; Carvajal, M.; Negro, S.** (2015). “Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo” *Observatorio (OBS\*) Journal* (vol.9, nº3, pp. 15-31). Lisboa

**Anderson, C.W.; Bell, E.; Shirky, C.** (2013) *Periodismo postindustrial*. Madrid: Editorial eCicero. Creative Commons Reconocimiento - CompartirIgual (by-sa) 3.0.

**Bakshy, E.; Hofman, J.M.; Mason, W.A.; Watts, D.J.;** (2011) “Everyone’s an Influencer: Quantifying Influence on Twitter “. *WSDM’11*, February 9–12, 2011, Hong Kong, China.

**Bigorra, David** (2015) *A la recerca d'un forat* [en línea]. Col·legi De Periodistes de Catalunya [Fecha de consulta: 19/04/16]

<<http://www.periodistes.org/ca/article/a-la-recerca-d-un-forat-352.html>>

**Casero-Ripollés, A.; Cullell-March, C.** (2013) “Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio”. *Estudios sobre el mensaje periodístico* (Vol. 19, Núm. especial abril, págs.: 681-690). Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

**Castells, M.** (2009) *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial S.A. ISBN, 978-84-206-8499-4

**Diezhandino Nieto, M.P.** (2015). “El futuro del periodismo” *Revista Telos* (Febrero . Mayo 2015 pp. 1-3). Madrid

**Domínguez, E.; Pérez Colomé, J.** (2012) *Microperiodismos – Aventuras digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978-84-9029-001-9

**Domínguez, E.; Pérez Colomé, J.** (2012) *Microperiodismos II – Aventuras digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Autoeditado. ISBN: 978-84-616-2347-1

**Echevarría, M.C.; Viada, M.M.;** (coordinadoras) (2014) *Periodismo en la web. Lenguajes y herramientas de la narrativa digital*. Córdoba (Argentina): Editorial Brujas.

**Espada, A.; Hernández Busto, E.** (2009) *El fin de los periódicos*. Barcelona: Duomo Ediciones.

**Franco, M.; Pellicer, M.** (2013) *Optimismo para periodistas: Claves para entender los nuevos medios de comunicación en la era digital*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 9788490641071

**García Avilés, J.A.; Salaverría Aliaga, R.; Masip Masip, P.** (2008) *Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa I+C Investigar a comunicación Komunikazio-lkerketa: Actas y memoria final : Congreso Internacional Fundacional AE-IC*. Santiago de Compostela. ISBN 978-84-612-3816-3

**Giones-Valls, A.; Serrat-Brustenga, M.** (2010) La gestión de la identidad digital : una nueva habilidad informacional y digital [en línea] Tabula Decimal [Fecha de consulta: 16/06/2016]

<<http://www.tabuladecimal.info:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/206/giones2%5b2%5d.htm?sequence=2&isAllowed=y>>

**Huey, J.; Nisenholtz, M.; Sagan, P.** (2013) *RESACA: Qué fue del negocio del periodismo*. Madrid: Editorial eCicero. Creative Commons Reconocimiento - CompartirIgual (by-sa) 3.0. ISBN: 978-84-87175-51-0

**Ingram, M.** (2014) Journalism is doing just fine, thanks — it's mass-media business models that are ailing [en línea]. Gigaom [Fecha de consulta: 06/06/16]

<<https://gigaom.com/2014/08/26/journalism-is-doing-just-fine-thanks-its-mass-media-business-models-that-are-ailing/>>

**Irigaray, Fernando** (2015) *Reflexiones móviles: el periodismo en la era de la movilidad*. Rosario: Editorial de la Universidad Nacional de Rosario. ISBN 978-987-702-102-8

**Kröll, A.** (2015) *The role of Journalism in the Digital Age. Being a superhero or Clark Kent: Do Journalist think that Networked Journalism is an appropriate tool to work with (in the future)?*. Oxford: Reuters Institute.



**Manfredi Sánchez, J.L.** (coordinador) (2015) *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad*. La Laguna: CAC, Cuadernos Artesanos de Comunicación / 76. 978-84-15698-93-7

**Meyer, P.** (2004) *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*. Columbia: University of Missouri Press. 978-08-26215-61-1

**Mitchell, A.; Page, D.** (2015) *State of the News Media 2015*. Washington D.C: Pew Research Center.

**Mitchell, A.; Holcomb, j.** (2016) *State of the News Media 2016*. Washington D.C: Pew Research Center.

**Newman, N.** (2016) *Journalism, Media and Technology Predictions 2016*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

**Noguera-Vivo, J.M.** (2010) “Panorámica de la convergencia periodística: los caminos hacia la redacción Google”. *El profesional de la información* (v. 19, n. 6, 2010, noviembre-diciembre, pp. 652-657). Barcelona

**Salaverría, R** (2016a). “Redefinir al comunicador.” *El profesional de la información* (v. 25, n. 2, pp. 163-167). Barcelona

**Salaverría, R.** (coordinador) (2016b). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A. ISBN: 978-84-08-15457-0

**Roig Telo, A.** (2011) *Trabajo colaborativo en la producción cultural y el entretenimiento*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978-84-694-4401-6

**Vivar Zurita, H.** (2011). “Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital” *Revista Telos* (Abril - Junio 2011). Madrid

**Vinader Segura, R.; Abuín, N.; García García, A.** (2011). “El impacto de la Web 2.0 en los perfiles profesionales del sector audi” *Revista Telos* (Abril - Junio 2011). Madrid

**Yuste, B.; Cabrera, C.** (2013) *Emprender en periodismo – Nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978-84-9064-296-2