

**Cómo viven los medios digitales**  
Vanesa Patrignani

# Cómo viven los medios digitales

Modelos de negocio de The New York Times, The Guardian y Lanacion.com

**UNIVERSIDAD DE PALERMO**

**Vanesa Patrignani**

**Legajo N° 74270**

**Lic. en Periodismo**

**Año 2014**

# **Cómo viven los medios digitales**

## **Vanesa Patrignani**

### Título

Cómo viven los medios digitales. El modelo de The New York Times, The Guardian y lanacion.com

### Resumen

En el artículo se analizaron los modelos de negocios de los medios digitales de The New York Times (USA), The Guardian (UK) y lanacion.com (Argentina). Se realizó un diagnóstico sobre cómo se financian cada una de estas empresas teniendo en cuenta las vías de ingresos genuinas del entorno digital.

Se tuvieron en cuenta los fenómenos más representativos y particulares del universo virtual como las nuevas técnicas que exige el soporte, lo relativo al comportamiento del usuario y sus modos de consumo, el tiempo y la actualización permanente de contenidos, las producciones hipertextuales y multimedia, entre otros. Cómo viven los medios digitales es un análisis sobre cómo las direcciones periodísticas entienden al nuevo usuario y su consumo de información y qué estrategia de negocio llevan en consecuencia.

### Palabras claves

Medios digitales, periodismo digital, modelo de negocios, Lanacion.com, The New York Times, The Guardian, financiamiento.

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

### Introducción

A mediados de la década del 90 las redacciones de los grandes diarios del mundo iniciaron su experiencia en los llamados “nuevos medios digitales” a partir de la creación de sus sitios web. En el caso de Argentina, los dos primeros sitios web creados fueron El Cronista y Los Andes de Mendoza en 1995. Desde lo editorial, en todos los medios locales y globales, esta primera etapa consistió en la mera réplica de las producciones de papel y los recursos destinados a mantener las plataformas digitales eran mínimos.

Con el paso del tiempo, los nuevos medios se masificaron en su uso y se complejizaron, por eso se comenzaron a producir contenidos propios para el soporte digital. Así, las editoriales construyeron sus nuevas redacciones lo que implicó un cambio en la reorganización interna de las empresas con la asignación y contratación de nuevos recursos para las gestiones mínimas que requiere un producto digital.

Es que lo digital presenta particularidades propias del universo virtual, tanto técnicas del soporte como lo relativo al comportamiento del usuario y sus modos de consumo, el tiempo y la actualización permanente de contenidos, las producciones hipertextuales y multimedia, entre otros. Todo esto justifica el proceso de construcción de un cuerpo de profesionales dedicados enteramente a las versiones digitales ya que son nuevos medios y como tales, presentan características únicas del soporte que afectan el proceso de producción de noticias.

Ahora bien, los medios gráficos han subsistido gracias a fuentes de ingreso claves como la venta del papel, la publicidad (privada y oficial) y la suscripción, y todas las empresas periodísticas han financiado sus proyectos digitales con estos ingresos y las ganancias de las compañías.

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

En estos días, es indiscutible la presencia de los medios en el entorno digital pero todavía no es una plataforma que haya encontrado un modelo de monetización suficiente para auto financiarse.

Frente a esta situación, ¿qué estrategias han adoptado los medios para poder generar fuentes de ingreso provenientes sólo del consumo digital? ¿Por qué la publicidad no es un modelo suficiente? ¿Qué otras medidas y estrategias han adoptado los medios para poder obtener ingresos? ¿Cuáles fueron exitosas y cuáles no? ¿Cuáles son sus alcances y limitaciones? ¿Cuáles son los riesgos en el acceso a la información que pueden implicar algunas estrategias de ventas?

En el soporte físico, diario impreso, la noticia es un producto que se vende porque el lector compra el diario para acceder a la información. En el consumo de noticias digitales, leer noticias es gratis: ¿por qué esperan cobrar los medios? Como afirma Manuel Castells (2013):

Lo que sí está en crisis es el obsoleto modelo de negocio de los medios de comunicación. En particular en la prensa que no sabe qué hacer con la competencia de internet, aparte de cobrar el acceso on line, un método perjudicial informativa y económicamente porque desvía a miles de lectores hacia otros canales de información”.

A su vez, definir un modelo de negocio que permita rentabilizar la noticia necesita determinar qué tipo de contenido puede cobrarse ya que se debe garantizar el acceso a la información.

“El periodismo es mucho más que la industria mediática. El periodismo es un bien público y como tal hay que considerarlo. Es lo que permite a la sociedad ser sociedad comunicada y no una colección de individuos potencialmente autistas.”  
(Castells, 2013).

A partir de esta situación, se realizó un diagnóstico sobre cómo se financian los medios digitales de acuerdo a las vías de ingresos genuinas del entorno digital. Se analizó también

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

el desempeño de cada modelo de negocio, su rentabilidad y aportes a la empresa periodística como así también las mejoras y limitaciones que presenta cada estrategia comercial.

Se planteó conocer cómo funcionan cada una de las vías de ingreso económico adoptadas por cada empresa, qué rentabilidad genera en el medio y cuánto representa esa ganancia en la compañía de los tres modelos de negocios de tres diarios digitales distintos para comprender.

En el caso de “The New York Times” de Estados Unidos se intentó comprender el modelo de suscripción a contenidos de valor agregado. También se analizó el diario inglés “The Guardian”, ya que su sistema económico funciona a partir de una cooperativa y hubo que entender por qué se elige este modo de financiamiento y cómo garantiza ejercer cierto tipo de periodismo que no esté ligado al mundo corporativo.

Y se desarrolló el caso del diario digital local “lanacion.com” ya que es uno de los medios más innovadores de la Argentina en relación a las implementaciones digitales y que presenta dos particularidades simultáneas distintivas: la presencia de publicidad y una de las primeras comunidades activas de lectores y periodismo ciudadano más relevante impulsadas en el año 2007. Se explicó cuánto representa el ingreso por publicidad en uno de los diarios digitales más leídos y cómo la empresa se organizó internamente para administrar el contenido de los lectores a través de su área de Comunidades Virtuales, desde la cual se incentiva a la participación ciudadana con un propósito de incorporar a la agenda digital diaria el contenido de su audiencia.

Para esto, fue necesario determinar y establecer por qué el modelo digital obliga a que los nuevos soportes, tanto los sitios webs, como plataformas de blogging o redes sociales, como Twitter y Facebook, deben ser concebidas como medios de comunicación con configuraciones y comportamientos diferentes a la de medios tradicionales a pesar de que se los cuestione como tal por la alta presencia de participación ciudadana o de personas que no son profesionales de los medios. Las nuevas tecnologías implican cambios

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

estructurales a los que hay que adaptarse y comprender. “Cualquier tecnología va creando un ambiente humano totalmente nuevo. Cada tecnología nueva crea un ambiente al que se lo considera corrupto y degradado en sí mismo.” (Mc Luhan, M., 1993, p. 13).

Los cambios que plantea la era digital no pueden ser ignorados, por el contrario, deben ser aceptados y comprendidos.

“El hombre tiene que sentir a la tecnología eléctrica con la misma fidelidad de otras prolongaciones. A diferencia de las técnicas anteriores, que eran parciales y fragmentadas, la eléctrica es total e inclusiva. Con cada nueva tecnología cambia todo el sistema. Cada nuevo impacto altera las razones entre todos los sentidos.” (Mc Luhan, M., 1993, p. 14).

A su vez, se hizo referencia a la explicación de por qué vivimos en un mundo eléctrico y las modificaciones que produce en la información y los modos de conectarse con los vínculos.

“Los medios electrónicos de información han terminado con la intimidad y su importancia es tal que determinan la comprensión de nuestra época: todos son extensión de alguna facultad humana”. (Mc Luhan, M., 1993, p. 26). Su importancia radica en que “estas extensiones alteran la manera como pensamos y actuamos”. (Mc Luhan, M., 1993, p. 26).

Lo más estructural del sistema ha cambiado, es decir, su configuración: “el estudiante de hoy crece en un mundo configurado por la electricidad. No es un mundo de ruedas, sino de circuitos”. (Mc Luhan, M., 1993, p. 35).

También se tomó en cuenta el desarrollo acerca de internet y el poder de los usuarios a como nuevas formas extensiones eléctricas para comprender la importancia de la participación y producción de las audiencias en el contexto de los nuevos medios:

“Internet es una red de redes que permite una difusión segmentada y que pone el control en manos del usuario. Internet es un cerebro vivo y colectivo. “La escena pública de las comunicaciones se está privatizando y se asemeja a la de las telecomunicaciones. Si la información es en realidad el producto principal de la economía actual podría ser útil no olvidar que la información es la única sustancia

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

que realmente aumentó con el uso en vez de agotarse. La “economía de la audiencia” se producirá cuando la infraestructura se haga universal”. (Kerckhove, D. 1999, p. 82).

Este análisis surgió a raíz de la afirmación de que los medios digitales no han encontrado un modelo de financiación propia que permita su sustento económico con autonomía de otras fuentes económicas.

En primera instancia, se explicó el nacimiento de los nuevos medios digitales y los cambios más radicales en la producción y consumo de noticias que marca la nueva era digital como un hecho bisagra en la historia de los medios desde la imprenta de Gutenberg.

Se analizó el impacto e importancia de la participación de la audiencia que hay en los nuevos medios digitales y cómo la producción colectiva hoy es parte del contenido que un medio como empresa también debe considerar, administrar y comprender. Luego, se desarrolló acerca de cómo fue la migración del contenido impreso al entorno digital y qué cambios representó para el medio este nuevo soporte que plantea una organización y dinámica distinta que la de un medio tradicional.

También se analizó cómo funciona un medio impreso y sus vías de financiamiento y se intentó comprender si el medio gráfico hoy también puede hacer subsistir su estructura.

Como afirma Manuel Castells (2013):

“En la actualidad, casi todos los diarios son financieramente insostenibles y sobreviven mediante subvenciones directas o indirectas de administraciones públicas o grandes grupos corporativos que los usan como plataforma para sus estrategias de negocio multimedia. La televisión aguanta mejor, aunque está en una situación de transición mientras no desaparezca la generación que pasó su vida ante el televisor. La fragmentación de la audiencia da menor margen a cada una de las cadenas televisivas, llevando a un proceso de concentración de la propiedad y de comercialización en detrimento de la profesionalidad.”.

## Cómo viven los medios digitales

Vanessa Patrignani

Para analizar concretamente los casos de los medios mencionados, se utilizaron las publicaciones digitales de los medios Mashable, The Next Web y The Guardian que reflexionan acerca del nuevo periodismo y su modelo de negocios como así también las que reportan los ingresos de las vías de ingreso adoptadas como los reportes financieros divulgados de “The New York Times” y los análisis referentes a estos modelos de monetización.

Luego, se realizaron entrevistas a personalidades referentes de los medios a analizar y especialistas de nuevos medios que puedan ser referencia concreta de las prácticas que llevan a cabo los casos de estudio de lanacion.com, The Guardian y The New York Times.

También fue fundamental referirse en este análisis a la reciente compra del diario “The Washington Post” de los Estados Unidos por parte de Jeff Bezos, el CEO Amazon, dueño del sitio de compra y venta más popular a nivel mundial. Para comprender el desafío que tienen los medios en sus plataformas digitales, se hizo referencia tanto a los motivos por los cuáles la empresa periodística aceptó la venta y las razones de por qué para Jeff Bezos las producciones de los medios tienen valor y hay que repensar su estrategia de negocio.

“El Post derrocha energía e inversión y sudor y dólares en desvelar historias importantes. Y entonces un puñado de sitios web lo resume en cuatro minutos y los lectores pueden acceder a esas noticias gratis. Una pregunta es, ¿Cómo lo haces para vivir en ese ambiente? Incluso con un muro de pago las webs pueden resumir tu trabajo y ofrecerlo gratis”, (Bezos, 2013).

¿Qué significa el comienzo de la vida electrónica en la historia de los medios y del hombre? ¿Por qué esta era digital es un quiebre en la historia luego de la imprenta? “La galaxia Gutenberg trata de señalar el modo en que las formas de experiencia, perspectiva mental y de expresión han sido alteradas primero por el alfabeto fonético y por la imprenta después” (Mc Luhan, 1990, p. 10) Es que la vida electrónica es un nuevo paradigma y como tal cambia de manera estructural nuestros modos de cultural. Como afirma Mc Luhan (1990, p. 42):

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

“Los avances electrónicos y de la física cuántica han pillado desprevenido al hombre educado por la imprenta. La nueva interdependencia electrónica vuelve a crear el mundo a imagen de una aldea global”. Así, se explica como la aldea global es un nuevo mundo tecnológico que conecta a todos. La cultura electrónica devuelve a la sociedad el carácter de lo inmediato y de la simultaneidad de los hechos como sucedía en la vida oral, algo que no sucedía en la imprenta donde el lector tiene un carácter más individualista, ahora se ve, parte de una aldea global.”

Lo que ocurre en nuestros sentidos y en nuestra conciencia cuando cambia el paradigma tecnológico de la comunicación es lo que pretende explicar Mc Luhan tras el impacto del alfabeto como primer hecho, luego el surgimiento de la imprenta y finalmente, la era electrónica. Sin dudas, la sociedad se ve transformada a través de las nuevas tecnologías de la información.

“Después de tres mil años de explosión por medio de las tecnologías fragmentarias y mecánicas, el mundo Occidental está implosionando. Durante las eras mecánicas habíamos extendido nuestros cuerpos en el espacio. Hoy, después de más de un siglo de tecnología eléctrica, hemos extendido nuestro sistema nervioso central en un abrazo global, aboliendo el espacio y el tiempo hasta donde llega nuestro planeta”. (Mc Luhan, 1990, p. 34)

Estos cambios en el lenguaje a partir de las nuevas tecnologías, entendidas éstas como nuevas herramientas y también como una nueva forma de cultura, han modificado la manera en que el hombre se relaciona en sociedad y con las nociones de tiempo y espacio.

Esta transformación modifica entonces también los nuevos medios de comunicación. Para explicar la complejización que atraviesan los medios digitales, respecto de otras formas de lenguaje como lo fue la imprenta, hay una característica propia del medio: la hipertextualidad. Esto significa que una persona puede establecer relaciones entre

## **Cómo viven los medios digitales**

**Vanessa Patrignani**

documentos de distinto tipo, ya sean textos, audios, visuales o audiovisuales. Esta manera de *navegar la información* implica un cambio a la hora de producir contenido y de consumirlo que los medios han tenido que experimentar y comprender cada vez más. Mientras los soportes técnicos avanzan, las posibilidades de conectar los contenidos, cada vez más complejos y sofisticados, permiten mejoras y nuevos modos de dar la información.

En la década del 90, Tim Bernes-Lee fue el primero en crear la World Wide Web que se trata de un sistema global e hiperconectado. En 1992, el sistema ya se podía adquirir. Los medios tradicionales entendieron que era la gestación de un nuevo medio y por eso a partir de principios de los años 90 comenzaron a migrar sus contenidos a esta nueva plataforma que hasta hoy presenta un gran desafío para su gestión y monetización.

Hoy, el mundo digital exige a las redacciones de los medios tradicionales nuevos lenguajes, nuevas técnicas y una nueva cultura de organización. Lo digital ya no es sólo web, sino una red de multiplataformas. A su vez, los medios digitales necesitan entender hoy una multiplicidad de lenguajes. Cada periodista debe entender nuevas tecnologías y no trabaja sólo con la noticia sino que su contenido hoy está atravesado por las lógicas de los lenguajes de desarrollo y las técnicas del marketing digital. Así como el producto de la noticia hoy necesita de estos nuevos procesos, los modelos de negocios también necesitan ser revisados.

¿Cómo han funcionado los medios de la imprenta hasta hoy? ¿Cómo se han estado financiando y organizado las redacciones? ¿Qué hechos clave en la historia han dado inicio a una nueva era de periodismo y de negocios digital? ¿Cuáles fueron y son las resistencias más importantes a la que se enfrentan los medios y los periodistas frente a estos cambios estructurales de sistema que devienen de las nuevas tecnologías?

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

### **Breve Introducción a la era digital: nuevas tecnologías, información y el poder del usuario.**

El germanio y el silicio tienen poco protagonismo en la corriente historia de los nuevos medios pero gracias a que estos dos elementos fueron estudiados y unidos por los científicos Bardeen y Brattain en 1947, se dio la génesis de un artefacto que operó como un transistor de puntos de contacto y que inauguró lo que hoy conocemos como la era digital.

El paradigma de la cultura escrita, que había dado inicio a una nueva etapa de la civilización, alfabetizada, y en la que consecuentemente se había abandonado el carácter de lo tribal, se puso en crisis con el surgimiento de los nuevos medios electrónicos que tiene como primer antecedente la invención del telégrafo que logró su primer envío exitoso en 1844 por Samuel Morse.

Posteriormente, la radio y la televisión, convertidos en los mass media y en formas más complejas de comunicación electrónica, le permitió al hombre desarrollar y potenciar otros sentidos que habían estado relegados en la cultura de la imprenta. La radio se concibe entonces como una extensión del oído y la televisión de la vista.

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

Pero si en la historia del hombre y de los medios la radio y la televisión marcaron un hito, el surgimiento de internet y de las llamadas TIC, Tecnologías de la información, también dieron comienzo a una nueva era digital basada en una cultura electrónica masiva y mucho más compleja.

En 1969 se estableció la primera interconexión entre computadoras y se la bautizó como Arpanet y aunque en sus comienzos los usos de Internet fueron científicos, militares y gubernamentales, a partir de 1990 se empezó a comercializar.

Simultáneamente a este desarrollo técnico y mientras Internet empezada a penetrar en los hogares del mundo y sentar las bases de una nueva cultura, se estaba desarrollando otro tipo de dispositivo de comunicación electrónica que tendría un factor único: ser inalámbrico.

Este nuevo dispositivo es un antecedente de lo que hoy conocemos como teléfono celular y así como la televisión y la radio fueron las extensiones de alguno de los sentidos, vista u oído, el dispositivo móvil se convirtió en la extensión del cuerpo.

Así surge el concepto de aldea global donde este nuevo mundo tecnológico permite que todos estén conectados con dos características propias: en simultáneo y de manera inmediata.

Por otro lado, la consecuencia de la explosión electrónica hace que en la sociedad convivan en simultáneo la generación con cultura de la imprenta y la generación con cultura electrónica y tiene como consecuencia algunas tensiones debido al cambio estructural que implica en la producción, consumo y relacionamiento con el mundo.

A fines del año 2013 los usuarios conectados a internet ya eran 2.700 millones según la UIT, Unión Internacional de Telecomunicaciones, y la misma institución espera que para fines de 2014 asciendan a 3.000 millones, aproximadamente un 40% de la población en el mundo estará conectada a Internet.

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

A su vez, es importante destacar que dentro del entorno de Internet se crearon servicios y productos que cristalizan en concretos proyectos este pasaje de la imprenta a lo electrónico, dándole protagonismo a la producción electrónica de las masas.

Un ejemplo paradigmático es Wikipedia, una enciclopedia fundada por el estadounidense Jimmy Wales en 2001 en donde los contenidos son producidos por usuarios expertos en distintos temas. Hoy hay más de 14 millones de artículos en todos los idiomas.

Pero lo que es más sorprendente aún es que ya en 2012 había más de 6 mil millones de teléfonos celulares en el mundo y se espera que a fines de 2014 haya más equipos móviles que personas. Según la ONU, a mediados de 2013 había 7.2 mil millones de habitantes.

Con la evolución en la tecnología y la optimización de los equipos móviles, las llamadas dejaron de ser el único y principal uso si no que ahora también el acceso a los datos permite el consumo de contenidos y de otros servicios como son los de redes sociales y mensajería instantánea.

En la cultura electrónica, el soporte, lo técnico, es lo que determina las posibilidades de producción y su modo. De hecho, a partir de una cuestión o limitación técnica propia de los dispositivos móviles, surgió Twitter, una de las plataformas sociales más importantes de la actualidad considerada una fuente de información en tiempo real, clave en los medios tanto para la distribución de sus contenidos como así también para su producción.

### **El nacimiento de los medios digitales: procesos y particularidades de los nuevos medios.**

La industria de los medios de comunicación tuvo que aprender en los últimos diez años a hacer un nuevo periodismo y a repensar su estrategia y posicionamiento como medio en un mundo configurado por nuevas tecnologías.

“El periodismo digital no es una tendencia nueva, desde 1993 un gran número editoras de prensa diaria, en su mayoría estadounidenses, publicaron información

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

en la plataforma de Internet y en otras redes digitales (Compuserve, America Online, Compulink Information Exchange) creando primitivos sitios web que proporcionaban información general.

El primer sitio web proveedor de información fue el diario estadounidense The Chicago Tribune a través de América Online (AOL). De esta forma muchos diarios se sumaron a la nueva plataforma digital. Luego, aparecieron en línea versiones de Mercury Center, The Chicago Tribune, The Atlanta Journal and Constitution, The New York Times y más. En 1994, ya era posible encontrar más de 70 publicaciones periodísticas en línea.

Las versiones digitales ofrecían el mismo contenido que su versión impresa, sin mayores modificaciones para la versión en línea. En sus inicios los medios aún no habían encontrado el potencial de la plataforma que ofrecía el Internet, afortunadamente esto ha cambiado. El periodismo digital prácticamente se ha convertido en un nuevo género periodístico con características propias.”

(Salavarría, R., 2005, p.12).

Cuando el acceso al computador e Internet ya habían alcanzado una alta penetración en las sociedades, proliferaron los inventos más importantes de la cultura digital como Google, que ya en 2011 contaba con 1.500 millones de usuarios en todas sus unidades (Gmail, Youtube, Blogger, entre otros) y se convirtió en una de las empresas más importantes del mundo por su inigualable base de datos. Le sigue Facebook con sus 1.230 millones de usuarios en el mundo alcanzados en enero de 2013.

Se produjo un fenómeno que dio quiebre al proceso de producción, distribución y consumo de los contenidos: los medios ya no serían los únicos con la capacidad de llevar a cabo ese proceso, las personas, cualquier persona, profesional o no, estaba habilitada para replicar esos tres mismos pasos.

Es, sin dudas, el punto más polémico y sensible para las empresas de medios que hoy se ven enfrentadas frente a la producción de muchísimos contenidos, algunos incluso con la

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

misma calidad y rigurosidad que la de un medio referente. Esta situación planteó la disyuntiva de la competencia en contenidos a la cual se ven enfrentados los medios frente a un ciudadano que produce noticias.

Aunque aquí no se vaya a profundizar sobre todos los argumentos en defensa de la visión y construcción de la noticias por un profesional de los medios, sí se hará referencia a cómo la audiencia comenzó a formar parte de los contenidos digitales a través de distintos espacios de participación, lo que se denomina como UGC (User Generated Content) y de las nuevas herramientas y conocimientos propios del nuevo soporte que tuvieron que incorporar y aprender los profesionales en la redacción.

Ahora bien, ¿cuáles fueron los grandes cambios en el periodismo digital? A partir del nuevo soporte, se establecen tres nuevos fenómenos:

“La multimedialidad, que significa que el medio puede integrar en una misma plataforma los formatos: texto, audio, vídeo, gráficos, fotografías, animaciones, infografías, etc. La hipertextualidad, que es la posibilidad de acceder a la información de manera multidireccional y no lineal y que permite la navegación en el contenido a través de enlaces en relación al texto. Y la interactividad, que se refiere a la posibilidad que tienen los usuarios de interactuar con el medio, los autores y el texto, permitiendo de esta forma un desarrollo de acciones que proponen y comunican directamente.” (Salavarría, R., 2005, p.40).

A su vez, hay otros factores que se tienen que tener en cuenta en la producción de contenidos digitales y que requiere una reorganización de las redacciones que rompen con el concepto previo de las redacciones gráficas. “Accesibilidad, usabilidad, inmediatez, actualización las 24 horas, opciones de personalización adecuado a diferentes dispositivos. (Salavarría, R., 2005, p.42).

### **Fuentes de ingresos del papel y su estructura periodística**

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

Según un informe publicado en Télam, desde 2003 a 2012, se reportó una baja del 32% en ventas del diario Clarín, lo que significa que se vendieron alrededor de 130.000 ejemplares menos por día.

El diario La Nación en enero de 2013 vendió un promedio de 160.000 ejemplares diarios y a enero de 2014 apenas alcanzó los 146.000 según un informe de Diarios sobre Diarios.

Sólo por mencionar dos de los diarios referente a nivel local, la baja en la venta de la edición impresa sin dudas tiene una marcada tendencia.

La baja en la venta de ejemplares requiere un ajuste en la balanza del medio que se equilibre con más pauta para continuar con el modelo. La publicidad, ha sido el motor para sostener las grandes empresas de diarios. Sin estas dos fuentes de ingresos no serían viables la empresas de medios gráficos. Ahora bien, ¿qué sucede en los medios digitales hoy?

“Publicidad, nada ha cambiado desde el siglo XIX, lo que cambia es la relación con la audiencia. Los medios comienzan a comercializar sus propias plataformas al estilo AdSense de Google en sus sitios webs. También se está viendo los sistemas de suscripción. Algo que hace VoxMedia que tiene 40 millones de visitas únicas por mes entre todos los medios hacen algo que se llama branded content (contenido patrocinado). (Tomoyose, G., 2013, Cap.2)

### **Los intentos de un sustento económico autónomo**

#### **La suscripción del New York Times**

575,8 millones de dólares fueron las ganancias que obtuvo el diario The New York Times a través de su muro de pagos en el cuarto trimestre de 2012 gracias a sus 668.000 suscriptores. El diario había implementado la suscripción al sitio el 17 de marzo de 2011 lo

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

que implicaba que todo lector que superara el consumo de los 20 artículos debía abonar para continuar leyendo. Con 37 millones de visitantes únicos al mes, el gran diario estadounidense se animó a implementar este modelo de negocio que anunció en una editorial su presidente, Arthur Sulzberger.

En el mismo reporte financiero publicado en The Next Web, se comunicó además que las ganancias provenientes de la publicidad habían decrecido respecto del período anterior siendo el total de los ingresos provenientes de esta fuente durante 2012 de 214,8 millones de dólares.

Es importante destacar que el negocio digital de este diario estadounidense incluye distintas unidades como son los sitios NYTimes.com, BostonGlobe.com y Boston.com, de las cuales provienen todas las ganancias. También, que el diario había hecho un intento de cobro en el año 2005, a través de las notas de opinión, pero la iniciativa no había prosperado.

Ahora bien, ¿son estas ganancias suficientes para financiar las unidades digitales del diario? Paul Smurl, gerente general de los productos digitales de The New York Times, hizo una evaluación del modelo tras dos años desde su implementación y se publicó en [journalism.co.uk](http://journalism.co.uk), un medio digital inglés.

Allí Smurl afirma que, “ahora el New York Times es más estable económicamente que en marzo de 2011, gracias a las suscripciones”.

Smurl también dijo que “hay que pensar en el impacto de las decisiones que se toman, qué precios cobrar, definir qué partes se ofrecerán en abierto y cuáles serán de pago, en definitiva, ver el negocio como un todo y no la parte impresa o sólo la digital.

A su vez agregó que “hay que incorporar técnicas de e-commerce y realizar investigaciones del cliente para ver el tipo de publicidad que tolera y el que rechaza, son otras tácticas importantes a tener en cuenta para que el negocio funcione. Se seguirá perfeccionando

## **Cómo viven los medios digitales**

### **Vanessa Patrignani**

este modelo para que el paywall no suponga una pérdida de audiencia y, por lo tanto, de publicidad”.

De esta experiencia valiosa del diario The New York Times hay que analizar tres aspectos.

Uno es el tipo de materia prima que se rentabiliza. Antes de que el New York Times implementara su modelo de suscripción, ya lo habían hecho The Wall Street Journal y El Financial Times, en estos casos, trabajar con información financiera sí permite un valor agregado al usuario. Es una ventaja para los medios con estas audiencias específicas a las que pueden vender información como análisis de negocios e información de mercado.

La decisión del New York Times, que aunque se trate de una publicación de prestigio y pueda dar prioridad a temas de Política, Economía y Cultura, no es una publicación especializada en finanzas por lo cual la expectativa por los resultados fue de todos los grandes medios referenciales del mundo para saber cómo iba a ser la respuesta de sus lectores.

Por otro lado, el análisis sobre el éxito de un negocio digital no sólo incluye la evolución en la cantidad de suscriptores y las ganancias por su suscripción, si no que hay que evaluar los ingresos por pauta, que dentro de una misma empresa de medios se administran los anunciantes tanto de gráfica como digital. Lo que vale destacar aquí es que no son dos universos autónomos e independientes por lo cual es un desafío para las áreas de comercial, marketing y monetización lograr una buena optimización de las campañas.

Margaret Sullivan, la defensora del lector del New York Times, emitió un mensaje para ellos este año: “Ustedes importan más que nunca”. Es que el diario estadounidense reportó por primera vez que “si la relación de ganancias del periódico era de un 80% de ingresos por publicidad impresa y un 20% por ventas, en 2012 las suscripciones digitales generaron 52,8 millones de dólares más que la publicidad, invirtiendo el balance tradicional”.

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

Sullivan describe que dentro de los próximos desafíos de la empresa de medios se encuentran “el saber gestionar bien el dinero obtenido de la venta de propiedades como la web “About.com”; hacer frente a la competencia feroz con “The Wall Street Journal”; invertir en la creación de un segundo sitio web en otro idioma; y apoyar la edición impresa, que aún es la mayor fuente de ingresos del grupo y potenciar el periodismo multimedia, en móviles, tabletas, etc.”.

Incluso el actual presidente, Sulzberger, sostiene en la misma publicación y al respecto que “la idea es que el periodismo de calidad produce un lector de calidad que atrae publicidad de calidad. Eso no ha cambiado”. Aunque la empresa reconoce que en el corto plazo tiene previsto un plan de recortes de gastos que se basará en la reducción de puestos de trabajo.

También hay que analizar la posición de Manuel Castells sobre el acceso a la información:

“En particular en la prensa que no sabe qué hacer con la competencia de internet, aparte de cobrar el acceso on line, un método perjudicial informativa y económicamente porque desvía a miles de lectores hacia otros canales de información.” (Castells, M. (2013).

Según el relato de Smurl, cuando hubo un acontecimiento importante, como fue el caso del huracán Sandy, los muros de pago se levantaron temporalmente para que todo el mundo pudiera acceder a una información especial.

A su vez, es importante destacar que la cita mencionada anteriormente de Manuel Castells, y como todos los otros fragmentos del mismo autor referidos en este trabajo, pertenecen a una misma publicación llamada “El Futuro del Periodismo” que escribió Castells para el diario español La Vanguardia y que se publicó en la versión online el 13 de abril de 2013. La particularidad de este artículo es que es un contenido pago al que sólo pueden acceder los suscriptores. Gracias a que un usuario copió y replicó el texto en la

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

red social Facebook y lo configuró como contenido público, se pudo acceder a la lectura del artículo completo.

Como afirma Castells, el muro de pago desvía a los lectores a otros canales alternativos, pero si bien él mismo cuestiona este mecanismo de acceso a la información, lo practica. Y además, esta misma experiencia demuestra que los canales alternativos permitieron el acceso a una información de acceso privado o de unos pocos y que además, se replicó de forma exacta, sin alterar su contenido, sentido ni significado, por lo cual en este caso no se puede subestimar lo que Castells denomina vías o fuentes alternativas a los medios de comunicación.

. ¿Es acertada la posición de Castells entonces?

Dentro de las problemáticas que se plantean en el medio, algunas responden a cuestiones teóricas y otras surgen de la puesta en práctica, del hacer cotidiano en las implementaciones que se hacen desde el medio. Es así que durante los dos primeros años de implementada la suscripción en el New York Times y de revisar su performance, suscriptores, ganancias y más, hubo lo que se llamó “un agujero negro”, una vulneración a de su sistema de accesos los contenidos pagos.

Concretamente, un usuario descubrió que si a las urls de las notas a las que sólo accedían los usuarios pagos, se les modificaba un parámetro, era posible acceder de manera gratuita a los contenidos pagos.

Esta situación sólo necesitó de una persona experta en informática y de dos años hasta que The New York Times resolviera la infraestructura de su sistema informático. Este es un claro ejemplo de las características propias de los nuevos medios, en este caso técnicas, que son necesarias revisar y que pueden poner en crisis un modelo de negocio o la reputación de una empresa de medios.

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

Y, lo más importante, que hay una audiencia con conocimiento y poder atrás de cada pantalla y a la que no se puede subestimar.

### **El modelo tradicional de The Guardian**

El 22 de mayo de este año se publicó en la versión digital del diario El País de España una entrevista a Alan Rusbridger, director del diario inglés The Guardian. La misma consistió en doce preguntas que le hicieron los lectores del medio en relación a su carrera y a los desafíos del periodismo.

Mientras la mayoría de los medios reportan bajas en los ingresos provenientes de la publicidad y analizan migrar su modelo de negocio a la suscripción, The Guardian se mantiene por el momento prefiere no incorporar un muro de pago aunque no descarten que en el futuro puedan requerirlo.

“Nunca hemos cerrado la puerta a la idea de un ‘paywall’ (muro de pago). Pero nadie dentro del Grupo Guardian Media (ni comercial ni editorial) está empujando hacía ese modelo. Nuestros ingresos digitales están creciendo muy rápido gracias a la audiencia enorme a la que llegamos (100 millones de navegadores únicos al mes). El plan en este momento es seguir en ese camino de crecimiento. No queremos pararlo interponiendo una barrera entre nosotros y nuestros lectores. Eso no quiere decir que el modelo sea el ideal para todos los medios. Es muy sano que la gente apueste por modelos diferentes. Las revistas son distintas a los periódicos. Un diario de Nueva York puede o no ser un referente para una publicación de Madrid, Delhi o Edimburgo. Sospecho que al final no habrá un solo modelo. Vamos a acabar tomando rutas diferentes. Y eso es saludable.”

(Rusbridger, A. 2014)

La adaptación de los grandes medios a las nuevas tecnologías, a su entendimiento y a su implementación, fueron y son factores claves en el proceso de convergencia y transición a los nuevos medios digitales. No todos los medios han podido anticipar el advenimiento de

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

nuevas formas de comunicación y los que lo hicieron tampoco han sabido con certeza los pasos a seguir. Rusbridger fue interrogado acerca de por qué los medios se han adaptado tan tarde y tan mal a lo digital y si todavía hay vida en la edición impresa.

“Los medios de comunicación impresos son una parte esencial y muy querida de lo que hacemos los periodistas, y así seguirá siendo en un futuro próximo. La mayoría de los periodistas entienden –en la mayoría de los países occidentales– que la prensa impresa está en declive, y que adaptarse a las tecnologías digitales va a ser muy importante para nuestra supervivencia. La innovación digital (en los ordenadores, en redes sociales, en dispositivos móviles, data, vídeo y demás) tiene que desarrollarse al tiempo que se produce un apoyo a los medios impresos. Pero eso no es fácil. Muchos periódicos tardaron demasiado tiempo en darse cuenta de la rapidez de este cambio y solo se preocupaban de canibalizar sus propios productos y contenidos. Llevar a cabo este cambio es una tarea increíblemente difícil en cualquier industria u organización. En esto, el periodismo no es una excepción.” (Rusbridger, A. 2014)

La activa participación de los usuarios en el entorno digital es un recurso que ni los medios ni los gobiernos pueden ni entender ni dominar por completo. Las multitudes inteligentes, esa masa de audiencia que produce, han puesto en jaque el poder de los medios y de los políticos. El entorno digital a permitido una participación a gran escala del poder ciudadano y las redes sociales, sobre todo Twitter, que opera como una fuente de información en tiempo real, de carácter global y de acceso público, ya ha hecho su aporte a la historia de los medios de por qué no hay que subestimar a los usuarios activos de este universo digital.

“Las redes sociales van a ayudar a construir formas de conocimiento más libres, sin duda. Países como Turquía han visto que es más o menos imposible bloquear el acceso a las redes como Twitter; hay demasiados atajos. Incluso China, que tiene un alto nivel de sofisticación para bloquear información con la que no está de

## Cómo viven los medios digitales

Vanessa Patrignani

acuerdo, lo tiene difícil para contener a organizaciones de noticias como The New York Times. Ahora, cualquier persona puede dar a conocer información relevante y compartirla. Los antiguos monopolios de información hicieron grandes cosas, pero se enfrentan al reto de nuevas fuerzas muy poderosas, que también pueden desafiar al poder establecido.” (Rusbridger, A. 2014)

La gestión de The Guardian ha promovido y defendido la plataforma de Twitter por haber creado una revolución digital. Los periodistas necesitan las fuentes para producir su información y que una plataforma concentre a ciudadanos, personajes públicos, empresas, organizaciones gubernamentales, todos juntos, brindando información, ha facilitado la gestión de producción de noticias en base a lo que allí se anuncia y acontece sin tener que abonar un fee por el acceso a esas fuentes.

“Es como tener un ejército de investigadores. Seguir las noticias de última hora es otra manera de usarlo. Tener acceso a un amplio abanico de opiniones y análisis de los temas es otra. Y, por supuesto, está el “factor empuje”, la capacidad de distribuir tus propias noticias a través de ese canal. Compartir y distribuir el material que has creado tú mismo para que llegue a una audiencia lo más amplia posible. ¡Y todo esto, gratis! ¿Cómo podíamos existir antes de Twitter?”

(Rusbridger, A. 2014)

La estrategia digital de la gerencia de The Guardian se ha intensificado desde finales de 2013 y uno de los hechos recientes e importantes en la organización fue el nombramiento de Aron Pilhofer como director ejecutivo Digital, una nueva posición. Pilhofer había estado a cargo como jefe de redacción y asociado de la estrategia digital en el New York Times y fue un recurso adquirido por The Guardian para incorporar nuevas herramientas y estrategias digitales.

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

En marzo de 2013, The Guardian publicó una columna del analista Bob Garfield en la que sostenía que esta no es la era dorada del periodismo debido a la baja en las ventas de edición impresa y la baja en publicidad en la industria de los medios en general, debido a la crisis que se afronta. ¿Qué modelo de negocio está en marcha entonces?

“El periodismo es un negocio no rentable, pero perder dinero no es negocio, es una salida del negocio” (Garfield, B., 2013)

### **La publicidad y el periodismo ciudadano de lanacion.com**

Lanacion.com lanzó en el año 2009 SoyCorresponsal.com, el primer sitio de periodismo ciudadano. Si bien el proyecto no prosperó y estuvo online menos de un año, fue el primero impulsado desde un medio en aprovechar e incorporar la participación ciudadana a la agenda de contenidos. Pero lanacion.com fue uno de los medios más innovadores y visionarios para comprender la importancia de la audiencia.

En 2007 se abrió la primera nota a comentarios. Cualquier persona que se registrase en el sitio de lanacion.com podía escribir un comentario en la nota. En 2010, casi el ciento por ciento de las notas publicadas ya estaban habilitadas para comentarios, sólo los casos de noticias de extrema sensibilidad como fallecimientos o violaciones han sido cerradas a comentarios debido a que todas las opiniones de los foristas violaban las normas establecidas, sobre todo en agravios y ofensas.. La sección con más comentarios históricamente ha sido la de política lo cual sugiere cómo es el perfil de los lectores de la versión digital del diario La Nación.

Bajo una serie de pautas y normas, los usuarios comenzaron a compartir sus opiniones en las notas, foros y blogs, convirtiéndose toda esta información también en un contenido de lectura obligatoria para otros lectores.

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

“Ahora bien, el periodismo es mucho más que la industria mediática. El periodismo es un bien público y como tal hay que considerarlo. Es lo que permite a la sociedad ser sociedad comunicada y no una colección de individuos potencialmente autistas. Y en este sentido, hay más periodismo que nunca. Se produce, interpreta y distribuye información en una gigantesca escala en múltiples formatos por internet. El periodismo ciudadano, en el que todos podemos generar nuestro propio canal (llámese blog o presencia en la red), no amenaza sino que complementa el periodismo profesional. A condición de que, como hacen la BBC o The Guardian, se organice, filtre e interprete ese aluvión de información en términos profesionales. El periodismo ciudadano y el ciudadano periodista son aliados estratégicos. “  
Castells, M. (2013).

Lo que ha destacado a gerencia digital de lanacion.com ha sido la formación un grupo exclusivo para trabajar la comunidad de sus lectores en el entorno digital. Ha dado un valor agregado a su audiencia fomentando su colaboración en la publicación.

“A su vez, el ejercicio del periodismo exige una constante capacitación y experimentación de los recursos disponibles. Las formas de trabajo cambian: si el ejercicio del periodismo que conocemos como tradicional exigía a sus integrantes a respirar el oficio en todo momento, su versión digital inevitablemente adopta ese consejo en una conexión constante de noticias en tiempo real.

Allí es donde se destaca la formación periodística: el olfato ante las primicias, la rigurosidad del dato, el desarrollo claro y preciso de una cobertura. Muchas veces el profesional del mundo digital deberá trabajar de forma conjunta con la audiencia, que a veces cumple con su función de curadores no oficiales de los contenidos, y a veces como puntas de inicio de una investigación mucho más profunda” (Tomoyose, G., 2013, Cap.2)

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

Una parte clave de poder ejercer la profesión es entender los cambios en el negocio impulsados por la tecnología.

“En todo caso, el periodista que trabaja en Internet tiene que tener habilidades para trabajar con diferentes y múltiples flujos de información continuos. Tiene que tener pasión por transitar arenas movedizas, dado que lo que puede ser verdad hoy no tiene por qué ser verdad más adelante”. (Tomoyose, G., 2013, Cap.2)

Por otro lado, lanacion.com se destaca por la gran cantidad de anunciantes que aparecen en su versión digital con formatos de banners innovadores como las falsas páginas de inicio o pantallas completas de publicidad.

También su estrategia comercial digital ha sido la de impulsar los contenidos patrocinados de sus anunciantes y distribuirlos en otras unidades de negocios como sus revistas. En el caso de Revista Ohlalá digital, la reciente sección “Techie” es un espacio para promover contenidos pagos de ciertos anunciantes.

Lanacion.com sin dudas supo cómo explotar la publicidad en su sitio aunque durante 2011, 2012 y 2013 la cantidad de publicidad ha dificultado la lectura de la edición resultando muy invasivo. Sobre todo cuando se trató de grandes anunciantes como Frávega, Ford y otras grandes empresas multinacionales que han acompañado al diario como importantes anunciantes.

### **La crisis del periodismo y su modelo económico en general**

Los medios levantaron sus portales y replicaron su contenido web. Luego, implementaron toda la formación y técnicas propias del soporte digital: construyeron sus redacciones bajo las nuevas demandas, mejoraron la relación con sus audiencias desde sus sitios web y

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

desde su presencia en las redes sociales y ahora, buscan un modelo de monetización que idealmente se independice de la subvención que reciben de la gráfica o de otros ingresos teniendo en cuenta que los medios hoy son unidades de negocios de otras empresas multinacionales y monopólicas.

“En realidad, si por periodismo entendemos obtener información, analizarla y distribuirla, no se puede hablar de crisis del periodismo, sino de su transformación. Lo que sí está en crisis es el obsoleto modelo de negocio de los medios de comunicación. En la actualidad, casi todos los diarios son financieramente insostenibles y sobreviven mediante subvenciones directas o indirectas de administraciones públicas o grandes grupos corporativos que los usan como plataforma para sus estrategias de negocio multimedia. (Castells, M. (2013).

Suscripción a contenidos, contenidos patrocinados y la pauta publicitaria son las fuentes de ingresos meramente digitales con las que cuentan los medios hoy para ingresar dinero. Aunque todavía ningún medio digital puede mantener en totalidad su estructura a través de estas vías.

“El problema más grave de los medios tradicionales es que nunca entendieron bien qué era lo que estaba pasando en Internet. Avisos clasificados, análisis de la audiencia, son algunos de los ejemplos de oportunidades que las empresas periodísticas tenían como exclusividad y que fueron perdiendo ante el avance de los servicios de Internet”. (Tomoyose, G., 2013, Cap.2)

El 17 de marzo de 2014 el diario estadounidense LA Times publicó una noticia hecha por un robot y dio la primicia del terremoto que se había sufrido en la ciudad de Los Ángeles a las 06:25 de la mañana: el algoritmo construyó y publicó la noticia 3 minutos después de que sucediera el hecho. ¿Es el fin del periodismo? De la manera tradicional, probablemente.

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

“El experto en inteligencia artificial Kris Hammond, en Chicago, ha creado una empresa, Narrative Science, donde programas robots (usando *crawlers* para buscar información) pueden escribir artículos sin intervención humana, sobre todo en temas como información financiera o deportiva. Es más, se puede programar una determinada perspectiva a través de la cual se organiza la información.

Hammond predice que en una década un 80% de los artículos publicados en Estados Unidos serán producidos por robots (Khammond.blogspot.com). Lo que faltaba, podríamos pensar. Pues yo pienso lo contrario. Si la rutina se puede automatizar y la información llega de todas partes, lo que se convierte en esencial en ese proceso es la calidad del análisis y la garantía de profesionalidad.” Castells, M. (2013).

### **El modelo en manos de Jeff Bezos: el día que el líder de Amazon compró el Washington Post**

El diagnóstico acerca de los medios es que nunca fueron tan leídos como en la actualidad ni tuvieron un antecedente de interacción con su audiencia tan alto, aunque esto se da en el contexto de un modelo *freemium*, es decir, de acceso gratuito a la información.

Los directivos de las empresas de comunicación no pueden resolver el enigma y las nuevas configuraciones técnicas son claves y determinantes en el desarrollo de los nuevos medios y sus usos. Y como se ha mencionado anteriormente, “si la información es en realidad el producto principal de la economía actual podría ser útil no olvidar que la información es la única sustancia que realmente aumentó con el uso en vez de agotarse. (Kerckhove, D. 1999, p. 82).

Por eso no ha de extrañar que Jeff Bezos, el líder de Amazon.com, la tienda online que fundó en 1995, haya comprado en 2012 por 250 millones de dólares el diario

## **Cómo viven los medios digitales**

**Vanessa Patrignani**

estadounidense The Washington Post. Pero, ¿cuáles son los desafíos que estudia Jeff Bezos? Entender a la audiencia, lo mismo que hizo que Amazon.com sea exitoso.

¿Cómo deberán pasar este momento las redacciones de los diarios? ¿Cómo sobrevivir a esta crisis que se enfrentan? ¿Qué decisiones tomar, sobre todo, frente a los recortes de personal, como tiene previsto The New York Times? ¿El periodista tiene valor agregado?

“Por eso, si despiden a los periodistas, las empresas matan la gallina de los huevos de oro. Porque si los medios no proporcionan lo que la gente no puede hacer por sí misma, se autogestionará colaborativamente la información sin depender de los medios. El periodismo no ha muerto, sino que renace. A menos que lo maten las empresas de la comunicación.” (Castells, M. (2013).

Mientras The Washington acepta una derrota financiera y vende el diario, Bezos apuesta al negocio y confía en que centrándose en el lector y experimentando podrá resolver el gran enigma que desde las direcciones de los medios parece un laberinto sin salida.

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

### Conclusiones

Tras las diversas estrategias de financiamiento aplicadas, hoy, los medios digitales pueden recibir ingresos de manera autónoma a través de la publicidad y de la suscripción a algunos de los contenidos especiales del medio. La alternativa de contenido patrocinado o auspiciado puede ser una manera de sumar ingresos pero es una opción que se puede trasladar sólo a cierto tipo de contenidos ya que una agenda periodística no podría estar condicionada en su totalidad por el patrocinio de una institución o corporación.

Por otro lado, las suscripciones a contenidos parecen ser el modelo más efectivo hasta el momento y es la gran apuesta que hace el New York Times, no así The Guardian, que hasta el momento prefiere no hacerlo y Lanacion.com no ha manifestado públicamente ninguna posición hasta el momento. Cada medio deberá anticipar y entender exactamente las necesidades de sus audiencias y ofrecer información de calidad y específica que se ajuste perfectamente a los intereses del segmento dispuesto a pagar. Como hemos analizado, tampoco la suscripción puede escalar al 100% de la audiencia.

Lo que sí es cierto es que por parte de la audiencia que consume información hay una predisposición a pagar por los contenidos si el usuario considera que lo vale. Como ha demostrado el caso de The New York Times, la suscripción dio ganancias superiores a 52 millones de dólares respecto de los ingresos por publicidad. Esto permite entender que el problema no es que el usuario no quiera pagar, si no que todavía no hay una oferta que lo lleve a tomar esa decisión.

## **Cómo viven los medios digitales**

Vanesa Patrignani

Jeff Bezos, luego de adquirir el Washington Post fue muy tajante en sostener que hay que entender qué necesita el lector y su objetivo de resolver el consumo de noticias en un contexto multiplataforma (consumo web, móvil desde celulares y tabletas, smart tvs, etc.) es una apuesta a largo plazo.

No es casual que Lanacion.com haya designado desde marzo de este año a Guillermo Rivaben, ex director de Marketing de la compañía de Telecomunicaciones, Telecom, Personal como nuevo gerente general del diario, digital y Publirevistas. Es que el consumo de información y el uso cotidiano se da desde el Smartphone o celular y es clave entender el modelo de negocio que hace facturar la industria móvil. Sin dudas, el desafío de Lanacion.com es rentabilizar la noticia a partir del consumo móvil. El concepto de nuevos medios siempre queda obsoleto en este entorno tan dinámico y cambiante, y lo que antes refería a la web, hoy sin dudas lo hace al dispositivo móvil. Sin embargo, siguen operando en simultáneo.

Por eso es clave el desafío que plantea Bezos de comprender los intereses de la audiencia. Y la optimización de todas las plataformas (papel, digital, móvil), es la gran caja de Pandora por la que cada usuario sacará el dinero de sus bolsillos.

Y este es el punto principal sobre el que deberán trabajar y comprender las direcciones de las empresas periodísticas: mientras el histórico dueño del Washington Post decide vender su máspreciado objeto, Jeff Bezos lo adquiere. ¿Por qué un profesional de los medios no ve valor en un periódico y un profesional de la tecnología y los nuevos medios sí? Como se mencionó previamente en el desarrollo, la información es el bien más consumido en los últimos tiempos, por lo cual, no podemos dudar de su valor de uso ni de cambio.

De lo que debemos dudar es de los pre-conceptos sobre los intereses de los usuarios, sus necesidades, sus inquietudes, sus modos de consumo. No se puede ni ignorar ni subestimar la audiencia. Por el contrario, hay que conocerla y hacer un uso inteligente y complementario de lo que producen las multitudes.

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

Y entender, sobre todo, los nuevos hábitos de consumo que a su vez, se irán modificando permanentemente. En un consumo multiplataforma habrá que comprender el negocio y los consumos de información de manera global para que una empresa pueda dar un valor agregado y rentabilizar la noticia.

### Bibliografía

- Kerckhove, D. (1999). *La piel de la cultura: Investigando la nueva realidad electrónica*. Editorial Gedisa, Barcelona.
- Mc Luhan, M. (1993). *La comprensión de los medios como extensiones del hombre*. Editorial Diana, México.
- Mc Luhan, M. (1998). *La Galaxia de Gutenberg: génesis del homo typographics..* Círculo de lectores, Barcelona.
- Mc Luhan, M. (1992). *El medio es el mensaje: Un inventario de efectos*. Editorial Paidós, Barcelona.
- López, A. (2005). *Cómo se fabrican las noticias*. Editorial EUNSA, Pamplona.
- Salavarría, A. (2005). *Redacción periodística en Internet*. Editorial EUNSA, Pamplona.
- Tomoyose, G. (2013). *Desarrollo de emprendimientos periodísticos digitales*. Universidad de Palermo, Buenos Aires.
- Bezos, J (2013). *La fórmula de Bezos para The Washington Post se centrará en poner al lector primero*. Recuperado de

## Cómo viven los medios digitales

Vanesa Patrignani

<http://www.clasesdeperiodismo.com/2013/09/03/la-formula-de-bezos-para-the-washington-post-se-centrara-en-poner-al-lector-primero/>

- BBC Mundo (2014). *El robot que escribe noticias debuta en Los Angeles*. Recuperado de [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/03/140318\\_curiosidades\\_robot\\_periodista\\_la\\_times\\_az.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/03/140318_curiosidades_robot_periodista_la_times_az.shtml)
- Castells, M. (2013). *El futuro del periodismo*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20130413/54372342350/el-futuro-del-periodismo.html> (<https://www.facebook.com/notes/saladeprensaorg/el-futuro-del-periodismo/545078702211147>)
- Diarios sobre Diarios. (2013). *Debate estival: casi todos caen y El Día desbanca a La Capital de Rosario* Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/5/264-debate-estival-casi-todos-caen-y-el-dia-desbanca-a-la-capital-de-rosario.php#.U6NlP RdXFo>
- Diarios sobre Diarios. (2014). *Río Negro, el único que subió y desbancó a Los Andes*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/5/1503-rio-negro-el-unico-que-subio-desbanco-a-los-andes.php>
- Fiegerman, S. (2013). *El New York Times finalmente tapa el agujero más obvio de su muro de pagos*. Recuperado de <http://mashable.com/2013/02/12/new-york-times-paywall-hack/>
- García Martín, M. (2013). *Se cumplen dos años del exitoso paywall del New York Times*. Recuperado de <http://www.media-tics.com/noticia/3032/Medios-de-Comunicacion/Se-cumplen-dos-anos-del-exitoso-paywall-del-New-York-Times.html>

## Cómo viven los medios digitales

Vanessa Patrignani

- García Martín, M. (2013). *En The New York Times los ingresos por suscripción alcanzan a los de la publicidad*. Recuperado de <http://www.media-tics.com/noticia/2827/Medios-de-Comunicacion/En-The-New-York-Times-los-ingresos-por-suscripciones-ya-alcanzan-a-los-de-la-publicidad.html>
- Garfield, B. (2013). *Esta no es la era de oro del periodismo. Es la era del fin del periodismo*. Recuperado de [http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/mar/27/no-golden-age-journalism-news-media-end-times?CMP=tw\\_t\\_gu](http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/mar/27/no-golden-age-journalism-news-media-end-times?CMP=tw_t_gu)
- McCarthy, R. (2013). *Two years in: reflections on The New York Times paywall*. Recuperado de <http://www.journalism.co.uk/news/two-years-of-the-new-york-times-paywall/s2/a552534/>
- Muy Interesante. (2006). *Cuándo empezó la era electrónica*. Recuperado de <http://www.muyinteresante.es/ciencia/preguntas-respuestas/icuando-empezo-la-era-electronica-2006>
- Pereda, C. (2013). *The New York Times estrena sistema de pago*. Recuperado de <http://blogs.elpais.com/periodismo-con-futuro/2011/03/el-new-york-times-estrena-sistema-de-pago.html>
- RT. (2012). *Ericsson calcula 6.000 millones de usuarios de celulares en el mundo*. Recuperado de <http://actualidad.rt.com/ciencias/view/39572-Ericsson-calcula-6.000-millones-de-usuarios-de-celulares-en-mundo>
- Roque1. (2014). *The Guardian le come terreno en periodismo digital al New York Times*. Recuperado de <http://roque1.blog.com.es/2014/05/20/the-guardian-come-terreno-en-periodismo-digital-al-new-york-times-18493787/>
- Rusbridger, A. (2014). *Los internautas preguntan a Alan Rusbridger*. Recuperado de <http://www.elpais.com/digitales/entrevista.html?encuentro=10915>
- 
- Télam (2013). *Clarín vende un 32% menos que en 2003 y reduce su presencia en el mercado de diarios*. Recuperado de

## Cómo viven los medios digitales

Vanessa Patrignani

<http://www.telam.com.ar/notas/201308/30704-clarin-vende-un-32-menos-que-en-2003-y-reduce-su-presencia-en-el-mercado-de-diarios.html>

-

- Wauters, R. (2013). *El New York Times alcanza 668.000 suscriptores pagos, con un ingreso en Q4 2012 de 575,8 millones de dólares*. Recuperado de

<http://thenextweb.com/insider/2013/02/07/the-new-york-times-now-boasts-668000-paying-digital-subscribers-q4-revenue-rises-to-575-8m/?>

[awesm=tnw.to\\_q0tr&utm\\_source=Twitter&utm\\_campaign=social](http://awesm=tnw.to_q0tr&utm_source=Twitter&utm_campaign=social)

[%20media&utm\\_medium=share%20button&utm\\_content=The%20New%20York%20Times%20now%20boasts%20668,000%20paying%20digital%20subscribers,%20Q4%20revenue%20rises%20to%20\\$575.8m](http://%20media&utm_medium=share%20button&utm_content=The%20New%20York%20Times%20now%20boasts%20668,000%20paying%20digital%20subscribers,%20Q4%20revenue%20rises%20to%20$575.8m)

- Wikipedia. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_digital](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_digital)  
<http://www.infotechnology.com/internet/A-fin-de-ao-habra-3000-millones-de-usuarios-de-Internet-en-todo-el-mundo-20140505-0002.html>

- Wikipedia. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Estado\\_de\\_los\\_articulos](http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Estado_de_los_articulos)

-

Wikipedia. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>

- Xmundo Blog. *Cuán grande es Google*. (2011). Recuperado de <http://blog.xmundo.net/cuan-grande-es-google/>