

# Modelos de negocio en cibermedios de tercera generación. Tres casos de estudio de nativos digitales españoles \*

(Business Models in Third-Generation Cybermedia. Three Spanish Digital Native Case Studies)

Parra Valcarce, David<sup>1</sup>; Edo Bolós, Concha<sup>2</sup>; Marcos Recio, Juan Carlos<sup>3</sup>

Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información. Avda/ Complutense, s/n. Ciudad Universitaria  
davidparra@ccinf.ucm.es<sup>1</sup>; conchaed@ccinf.ucm.es<sup>2</sup>;  
jmarcos@ucm.es<sup>3</sup>

Recep.: 31.05.2019

BIBLID [eISSN 1988-3935 (2020), 18; 5-36]

Acep.: 15.03.2020

---

*Los proyectos informativos correspondientes a la tercera generación de cibermedios nativos digitales de España apuestan por diferentes modelos de negocio con los que afrontar los considerables desafíos de un mercado que ha alcanzado un grado de madurez idóneo para su rentabilización y que incorpora unos crecientes niveles de competitividad con la aparición de nuevos actores ajenos a esta industria.*

*Palabras clave: Nativos digitales. Modelos de negocio. Cibermedios. Tercera generación de ciberperiódicos. eldiario. elespañol. okdiario.*

*Espainiako ziberhedabide natibo digitalen hirugarren belaunaldiari dagozkion informazio proiektuek zenbait negozio ereduren aldeko apustua egiten dute, errentagarri bihurtzeko heldutasun maila egokia lortu duen eta industria horretatik kanpoko eragile berriak agertzearekin gero eta lehiakortasun maila handiagoa duen merkatu baten erronka handiei aurre egiteko.*

*Gako hitzak: Natibo digitalak. Negozio ereduak. Ziberhedabideak. Ziberegunkarien hirugarren belaunaldia. eldiario. elespañol. okdiario.*

*The information projects related to the third generation of digital native cybermedia in Spain are backing different business models to deal with the considerable challenges of a market that has reached an appropriate degree of maturity for its profitability and that includes increasing levels of competitiveness with the appearance of new stakeholders from outside this industry.*

*Keywords: Digital natives. Business models. Cybermedia. Third generation of cyber newspapers. eldiario. elespañol. okdiario.*

*Les projets d'information correspondant à la troisième génération de cybermédias natifs numériques en Espagne misent sur différents modèles d'affaire pour faire face aux défis considérables d'un marché qui a atteint un degré de maturité idéal pour sa rentabilité et qui intègre des niveaux croissants de compétitivité avec l'émergence de nouveaux acteurs externes à cette industrie.*

*Mots-Clés: Natifs numériques. Modèles d'affaire. Cybermédias. Troisième génération de cyberjournal. eldiario. elespañol. okdiario.*

## 1. TIPOLOGÍA DE MODELOS DE NEGOCIO EN LOS CIBERMEDIOS

Tras casi tres décadas desde el inicio de la actividad de los primeros cibermedios la evidencia demuestra la gran pluralidad en cuanto a la tipología de modelos de negocio se refiere. A lo largo de estos años hemos encontrado todo tipo de posibilidades aplicadas a este segmento de mercado.

Frente a la mayoritaria apuesta de las empresas de la información por un modelo de contenidos gratuitos, cuya financiación se sustentaba principalmente en la publicidad online (tanto de tipo clásico a partir del banner y sus diferentes modalidades y/o de formatos emergentes del estilo de cortinilla, interstitial, layer, marca de agua, microsite, opt-in, pop-up, pop-down, pop-under, advertorial o shoskeles, como en la publicidad contextual o no intrusiva desarrollada a partir de 2003 en torno a la herramienta AdSense de Google), en 1995 *The Wall Street Journal* da un giro de 180 grados en su estrategia corporativa y opta por el pago total con unos remarcables resultados en su cuenta de explotación en un lapso de tiempo extraordinariamente corto.

Entre medias, coexisten iniciativas que abogan por el cobro parcial de determinados contenidos, sin renunciar a los ingresos procedentes de la publicidad y sin que se perciba una apuesta unitaria ni desde un punto de vista cuantitativo ni desde la perspectiva cualitativa (determinados cibermedios cobran por las noticias de última hora bajo el vector estratégico de la instantaneidad, otros optan por las firmas de prestigio equivalentes al atributo de la calidad, en ocasiones son la hemeroteca, las esquelas o hasta el crucigrama, la versión en PDF del diario en papel o diversos servicios de valor añadido), así como proyectos que apuestan por el establecimiento de muros de pago a partir de la noción de uso o intensidad, modalidad inaugurada por *Financial Times* a comienzos del siglo XXI y secundada años después, con distintos matices, por medios de referencia internacional como *The New York Times* o *The Washington Post*.

Junto a estos proyectos aparecen otros de muy diversa naturaleza cuyo planteamiento conceptual tiene que ver con aspectos tan distintos como los ingresos derivados de las suscripciones, el micromecenazgo a partir de diferentes plataformas especializadas en esta modalidad o el sistema de micropagos a través de plataformas *ad hoc* (del estilo de PayPal, Flattr o las soportadas por Google y similares).

Por si semejante panorama no resultara ya complejo de por sí, en los últimos años se asiste al desarrollo de todo tipo de iniciativas en búsqueda de la rentabilidad perdida, acaso en ocasiones más reflejo de la desesperación y/o de la improvisación que de una propuesta sólidamente meditada mas no por ello descartables a la hora de considera esta gama de opciones. Por citar algunas de las más sorprendentes, en 2010 el diario estadounidense *The Sun Chronicle* pone en marcha el pago por generación de contenidos, un modelo en el que el acceso a las informaciones es de

carácter gratuito pero el internauta debe pagar si desea realizar algún tipo de comentario (el pago puede ser por comentario efectuado o basado en una tarifa plana y dicho planteamiento no resulta incompatible con la existencia de ingresos procedentes de la publicidad online o del patrocinio de contenidos).

En una línea bien distinta se sitúa la apuesta efectuada por el diario *Suite 101*, que cabría calificar como modelo de trueque. En ella el internauta accede a los contenidos de manera gratuita y el cibermedio no remunera a sus colaboradores de manera directa sino que les paga en función del interés que produce su contenido, abonándoles un porcentaje de la publicidad generada. Las repercusiones de una propuesta de esta índole en cuanto a precarización de la figura del profesional de la información parecen más que evidentes.

Y también resultan originales modalidades como el pago según horario (establecido en 2003 por el diario económico de Singapur *The Business Times*, cuyos contenidos eran de pago hasta las dos de la tarde hora local abriéndose a partir de ese momento a todo tipo de internautas) o el casi inédito modelo dual planteado por *Le Monde* que implica la producción de dos cibermedios.

Dicha pluralidad de posibilidades y planteamientos empresariales también ha sido recalcada por una extensa literatura científica que ha abordado de manera específica el fenómeno. En tal sentido, los trabajos de autores como Brody (2000), Picard (2000), Doyle (2003), Carveth (2004), Fetscherin y Knolmayer (2004), Chyi (2005), McPhilips y Merlo (2008), Estok (2011), Freedman y Schlosberg (2011), Wirtz (2011), Canavilhas y Baccin (2015) o Franklin y Eldridge (2017), entre otros muchos, permiten comprender las bases estratégicas de los diferentes modelos así como el grado de éxito que han tenido hasta la fecha.

De particular interés, por su originalidad y adecuación a un entorno tan cambiante, nos parecen las recientes aportaciones de Schnell (2018) y Greenberg (2018). La primera subraya la necesidad de dar con un modelo de negocio periodístico rentable que permita devolver a las empresas de la información sus niveles de credibilidad ante una opinión pública crecientemente desorientada que en muchas ocasiones da la espalda a las empresas periodísticas; y la segunda ahonda en el impacto que fenómenos como las redes sociales o la inteligencia artificial tienen sobre el diseño, desarrollo y mantenimiento de nuevas posibilidades de explotación del producto informativo.

En el caso de España posiblemente fueron Flores y Aguado (2005) quienes primero se ocuparon de esta materia concreta realizando un análisis de los modelos de negocio puestos en marcha por las cabeceras tradicionales para tratar de rentabilizar sus versiones digitales, profundizando en aspectos

como los modelos gratuitos sustentados prioritariamente en la publicidad, los diversos sistemas de pago y servicios *premium*, la viabilidad de las suscripciones o los micropagos.

Su senda fue posteriormente seguida en los siguientes años de esa primera década del siglo XXI por autores como Rojo (2008), que examina el fenómeno de canibalización entre periódico impreso y ciberperiódico, Larrañaga (2009), en su estudio comparativo entre los modelos de ambos productos informativos (en papel y online), López y Pereira (2008), particularmente interesados en examinar de qué manera el negocio tradicional de la información lastra los novedosos planteamientos empresariales, Casero (2010), quien pone particular énfasis en el cambio de la información periodística que pasa de entenderse como un producto a configurarse como un servicio, o Campos (2010), que incorpora la concepción de los modelos híbridos,

Durante la segunda década de la presente centuria asistimos a un significativo incremento del interés prestado por los investigadores españoles a esta cuestión. De esta manera García-Alonso et al. (2012) se centran en las claves estratégicas de futuro en aspectos como la calidad o la convergencia mediática, Cea (2013) enfatiza cómo en los entornos de movilidad (teléfonos móviles y tabletas electrónicas) se produce una prolongación del modelo de negocio, Goyanes (2013) profundiza tanto en las estrategias propias como en las alianzas estratégicas, López García (2015) reflexiona sobre la triple crisis (económica, publicitaria y de comunicación) que atenaza a la industria periodística y su impacto sobre la formulación de modelos de negocio o Vara y Díaz-Espina (2015) realizan la distinción entre propuesta de valor, cadena de valor y creación de valor.

Ya adentrándose en el ámbito específico de los cibermedios nativos digitales españoles, García Avilés y González Esteban (2012: 154) ponen de relieve la notable relevancia que adquieren los planteamientos de naturaleza geográfica, ideológica y temática a la hora de explicar su financiación, al tiempo que recalcan la inexistencia de fórmulas que garanticen el éxito de esta clase de iniciativas, por lo general vinculadas con empresas de la información de tamaño pequeño y escaso pulmón financiero.

Por su parte, Sádada et al. (2016) trazan un escenario sustentado en el análisis de casos concretos propios de la industria periodística española (tanto exitosos como fracasados) en el que, además de examinar aplicaciones, tecnologías y arquitecturas de interactividad, se apuesta por una reflexión acerca de las interacciones entre modelos de negocio y multiplataforma y se presenta una extensa gama de tendencias de futuro en el corto y medio plazo.

De manera tangencial, en su tipología global de cibemedios Salaverría (2017: 27) establece la categoría referida a su finalidad económica, distinguiendo entre aquellos cibermedios con ánimo de lucro y los que

carecen del mismo, y subraya que la búsqueda de modelos económicos sostenibles debe continuar ante la falta de resultados positivos.

Finalmente, Parra y Martínez Arias (2018: 51-60) plantean una tipología particularmente extensa en la que se distinguen tres principales categorías conceptuales:

a) Modelos consolidados, de los que formarían parte el clásico o de contenidos gratuitos, el de pago total y el de pago parcial o pago por niveles de acceso.

b) Modelos en proceso de formulación, que incluyen posibilidades como el dual, el de pago por horario, el de pago por uso o intensidad, el de suscriptores y el de micromecenazgo.

c) Nuevos modelos emergentes, la más amplia de las tres por encontrarse en pleno proceso de formalización, con opciones como el pago por la generación de contenidos, el trueque, los micropagos, el desarrollo y posterior comercialización de software para descarga de contenidos en dispositivos móviles (es decir, apps de pago), la posibilidad de prestar servicios extraperiódísticos relacionados con los contenidos temáticos, la apuesta por una oferta combinada en forma de suscripciones globales a los medios de un mismo grupo, los servicios de valor añadido ligados a un periódico multimedia gratuito, las plataformas electrónicas multicabecera de distribución de información, los acuerdos específicos con buscadores y agregadores, la personalización de contenidos para aquellas audiencias particularmente interesadas en una temática, los regalos y sorteos entre los suscriptores e incluso pagar a los internautas por entrar en el cibermedio y navegar por sus contenidos (el pago puede ser en metálico o a través de descuentos en la adquisición de determinados productos).

## **2. RASGOS DISTINTIVOS DE LA TERCERA GENERACIÓN DE CIBERMEDIOS NATIVOS DIGITALES**

Coincidimos con García Avilés y González Esteban al identificar la noción de cibermedio nativo digital con la de aquellos medios que “operan exclusivamente en la red y no dependen, ni editorial ni financieramente, de ninguna matriz impresa o audiovisual” (2012: 154). Desde tal punto de vista a lo largo de los últimos veinte años son ya tres las generaciones de cibermedios nativos digitales que coexisten en el mercado.

La primera de ellas aparece en la segunda mitad de la última década del siglo XX, un momento caracterizado por tres aspectos esenciales: la gradual eclosión de internet, que de manera paulatina se desprende de su carcasa de mera infraestructura de comunicaciones y deriva hacia un formidable almacén de toda clase de contenidos; el escaso entusiasmo con que una

parte apreciable de los empresarios españoles de la información contempla las posibilidades de la red de redes para la distribución y explotación comercial de sus productos informativos; y los deficientes niveles de calidad de acceso padecidos por los usuarios debido a la superposición de diferentes tecnologías de comunicaciones analógicas y digitales (red telefónica básica, red digital de servicios integrados, líneas asimétricas de suscriptores digitales e incluso conexiones sustentadas en la conmutación de paquetes x-25 como, por ejemplo, la red Ibertex), así como el elevado precio que deben pagar por ellas.

Forman parte de esta primera generación de auténticos pioneros en la red cibermedios nativos digitales como *Vilaweb*, creado en 1996 y considerado como el primero de todos ellos, o *Estrella Digital*, aparecido en 1998 y que aporta el rasgo diferencial de optar por una temática de ámbito general frente a la apuesta regional del primero de ellos. Ambos continúan en la actualidad, aquél con una sólida propuesta de contenidos y una acertada explotación comercial de nicho que ha sido examinada por autores como Iglesias y González Díaz (2012) y Hernández Soriano y Cristóbal (2014), y éste sujeto a diversas vicisitudes en forma de cambios de accionariado y bandazos ideológicos.

El comienzo del siglo XXI sienta las bases para el surgimiento en España de la segunda generación de nativos digitales. La convicción de la irreversibilidad del cambio tecnológico que supone una realidad como internet para la práctica totalidad de los sectores productivos (incluyendo también la industria de la información), el continuado crecimiento de la base de internautas dispuestos al consumo de toda clase de contenidos online o la drástica caída de las tarifas de conexión y la gradual mejora en los niveles de calidad de los accesos constituyen algunos de los rasgos característicos de este momento.

Forman parte de ella proyectos sumamente variados en facetas como línea editorial, temática, estructura societaria o tecnologías de navegación. No obstante comparten, con alguna excepción muy notable, una formulación de modelo de negocio muy similar sustentada en la gratuidad de la totalidad (o, al menos, la inmensa mayoría) de sus contenidos y su financiación prioritaria a través de la publicidad.

Entre las cabeceras más relevantes por el número de usuarios únicos logrado y/o el grado de notoriedad alcanzado se encuentran *Libertad Digital* (creado en 2000), *El Confidencial* (2001), *Periodista Digital* (2004), *El Plural* (2005) o *La Información* (2009), todos ellos activos hoy en día, junto a proyectos extintos como *Soitu* (2007) o *Factual* (2009), una novedosa iniciativa que a diferencia de las anteriores abogaba por contenidos exclusivamente dirigidos a sus suscriptores.

La literatura científica ha analizado algunos de estos proyectos, destacando los trabajos de González Esteban (2010) sobre *Soitu*, Salaverría (2010) que de manera tangencial examina los primeros pasos de *La Información*, así como Mayoral y Edo (2014), Vara (2016) o Vázquez Herrero (2018) referidos a *El Confidencial*.

A partir del año 2011 nos adentramos en la tercera generación de cibermedios nativos digitales. Citemos cuatro de los principales rasgos distintivos del entorno en el que desarrollan su actividad. El primero de ellos tiene que ver con la consolidación de la tendencia a acceder a todo tipo de contenidos (incluyendo, lógicamente, los periodísticos) desde dispositivos de la más variada índole (ordenadores personales y portátiles, tabletas electrónicas y teléfonos móviles pero también soportes basados en tecnologías de digital signage, realidad aumentada y códigos bidimensionales, entre otras posibilidades).

Tal compleja situación implica, en el caso concreto de la industria de la información, una significativa tarea de adecuación al soporte formal por parte del diseño del producto final en forma de la ya celeberrima noción de diseño responsivo, diseño adaptativo o diseño adaptable que incluye tres elementos: un diseño fluido que utiliza una rejilla flexible que garantiza que un sitio web pueda ensancharse hasta las máximas posibilidades del navegador empleado por los usuarios; imágenes incardinadas en un contexto flexible, bien por sí mismas bien a través de códigos de programación HTML5; y módulos de tecnología CCS que optimizan el diseño para diferentes entornos de visualización y corrigen posibles errores detectados en los rangos de resolución (Gardner, 2011: 14).

Un segundo factor a tener en cuenta es la transformación de internet de un gran almacén a una mega ágora donde los internautas de todo el mundo están en disposición no sólo de acceder sino de compartir e incluso de crear sus propios contenidos, sentando las bases para la aparición del prosumidor, mezcla de productor y consumidor, en los términos expuestos por autores como Toffler (1980 y 1990), Bruns (2006 y 2009) o Bird (2011).

En este entorno los medios de comunicación y, por extensión, los profesionales de la información que trabajan en los mismos, no sólo pierden su tradicional monopolio en los procesos de distribución y producción de contenidos sino que además se encuentran ante audiencias cada vez más críticas con su labor e incluso ceden parcelas de credibilidad a actores como agregadores, buscadores, redes sociales, así como foros y grupos de usuarios.

Un tercer aspecto tiene que ver con el empleo sistemático dentro de su estructura productiva de algoritmos, entendidos como un conjunto de códigos de software (Monasterio, 2017: 186), construcciones matemáticas (Hill, 2016: 39) y elementos robóticos (Steiner, 2012: 22) cuyos respectivos



procesos de formulación, diseño, desarrollo, implantación, seguimiento, modificación y reutilización se sustentan en las posibilidades brindadas por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

El notable conocimiento que tienen los medios de comunicación de sus cada vez más participativas y críticas audiencias, la profundización en el proceso de transformación digital globalmente considerado y los avances e innovaciones en la implantación de plataformas hardware y software cada vez más potentes (con aspectos como big data, inteligencia artificial, internet de las cosas o domótica, inmótica y urbática a la cabeza) se erigen en factores que propician la utilización de los algoritmos por parte de la industria de la información.

Esta cuestión no ha pasado desapercibida para la literatura científica y podemos observar una creciente bibliografía en torno a tal materia a partir de la segunda década del siglo XXI. Los trabajos de autores como Diakopoulos (2010 y 2015), Cohen et al. (2011), Kraemer et al. (2011), Pariser (2011), Anderson (2012), Tascón (2012), Karlsen y Stavelin (2014), Lewis y Usher (2014), Masip (2014), Carlson (2017), Dörr y Hollnbuchner (2017), entre otros, han abierto una sólida línea de investigación que sienta las bases para una mejor comprensión no sólo del funcionamiento y extensión del proceso sino también de los efectos de muy diversa índole (éticos, laborales, profesionales, jurídicos...) que implica.

Con diferencias según cada caso, dicho uso se percibe en cuatro ámbitos principales (Parra et al., 2018): distribución de contenidos, que incluye acciones de posicionamiento SEO, gestión de presencia en redes sociales y compra de tráfico web; generación de contenidos periodísticos, identificado con la utilización de robots; establecimiento de relaciones comerciales con las audiencias, diferenciándose entre los dirigidos al análisis de los datos globales de sus internautas, los que permiten la identificación individual de cada receptor y los relativos a la automatización en el envío de newsletters y propuestas comerciales; y establecimiento de relaciones comerciales con los anunciantes, distinguiéndose entre la gestión de publicidad contextual o no intrusiva y la generación de branded content (contenidos de índole publicitaria, mercadotécnica o de relaciones públicas).

Es cierto que tal aspecto no resulta exclusivo de la tercera generación de nativos digitales. Por aludir al mercado español, cibermedios como *La Información* y *Soitu*, aludidos con anterioridad, ya utilizaban de manera significativa dicha tecnología, en el caso del primero con un algoritmo de desarrollo propio, Inforank, que según su empresa promotora DixiMedia se basaba en una combinación de casi veinte criterios donde se ponderaba "en tiempo real la importancia de la fuente con respecto a cada tema y la relevancia de la noticias teniendo en cuenta factores como su interés, impacto, debate, contextualización, notoriedad y vigencia" (lainformacion.com, 2008).

El cuarto y último de los rasgos considerar en relación con esta generación se refiere a la formidable variedad de modelos de negocio que adopta frente a la uniformidad de las dos primeras generaciones, algo lógico ante la concatenación de tres circunstancias: la madurez de un mercado que va camino ya de veinticinco años de recorrido; la crisis estructural de la industria tradicional de los medios de comunicación; y las emergentes posibilidades de capitalización financiera para la puesta en marcha de esta clase de iniciativas.

Sobre este aspecto ya se ha reflexionado en el primer epígrafe del presente artículo, señalándose asimismo la notable cantidad de estudios académicos sobre la cuestión, tanto a escala internacional como nacional.

En el caso de España se asiste a una considerable proliferación de proyectos de una amplia gama, ateniéndose tanto a los nueve criterios de distinción (plataforma, temporalidad, tema, alcance, titularidad, autoría, enfoque, finalidad económica y dinamismo) establecidos por Salaverría (2017: 24) como a las notables diferencias en aspectos como modelo de negocio, relación con las audiencias o apuesta estratégica por determinados géneros periodísticos esbozadas por Parra (2017: 431).

Algunos de los casos más significativos que encuadramos dentro de la tercera generación de cibermedios nativos digitales son *Voz Pópuli* (fundado en 2011), *El Diario* (2012), *Huffington Post* (2012) como franquicia del original estadounidense, *Infolibre* (2013), *Contexto y Acción* (CTXT) (2015), *El Español* (2015), *El Independiente* (2015), *Es Diario* (2015) y *OK Diario* (2015), todos actualmente operativos, a los que habría que añadir el ya desaparecido *Bez Diario* (2015).

### 3. HIPÓTESIS

El análisis de la realidad y las aportaciones realizadas por diversos estudiosos sobre la materia nos permiten concluir que la tercera generación de cibermedios nativos digitales nace en un entorno en el que coinciden y coexisten dos tendencias (una positiva y la otra negativa) de mercado opuestas. La primera de ellas es la existencia de evidentes atisbos de que este segmento de negocio ha alcanzado el adecuado grado de madurez que sienta las bases para comenzar a su sistemática rentabilización, una vez aprovechados los esfuerzos realizados por las dos primeras generaciones y sin necesidad de realizar la complicada travesía que supone la transformación digital que afecta a la industria periodística clásica.

Y frente a dicha tendencia se erige un entorno productivo sumamente complicado en el que se concatenan cuestiones como una evidente crisis estructural del negocio informativo, una creciente pérdida de credibilidad ante la opinión pública, el paso de un modelo de demanda local a otro

de oferta global, el desplazamiento del consumidor de información en beneficio de la figura del prosumidor o la aparición de nuevos competidores que nada tienen que ver con las empresas de la información al uso (por ejemplo, agregadores de contenidos, buscadores, foros y grupos de usuarios, redes sociales e incluso empresas de comercio electrónico y de tecnología) y cuya consecuencia final es una caída en los márgenes de explotación del sector (es decir, una continuada merma en la rentabilidad del negocio de la información).

Nuestra hipótesis es que la política estratégica de los proyectos informativos correspondientes a la tercera generación de cibermedios nativos digitales de España oscila entre los dos polos anteriormente indicados y que no existe una única respuesta en forma de modelo de negocio para dilucidar la formidable complejidad de este juego de pesos y contrapesos del mercado de la información. Eso sí, con independencia de que se opte por cualquier solución, esta clase de empresas periodísticas no son capaces de afrontar este enmarañado entorno por sí solas y han de desarrollar alianzas estratégicas con diferentes proveedores de contenidos (no siempre de naturaleza estrictamente periodística) con el fin de generar tráfico web adicional que garantice la viabilidad de su propuesta corporativa en el corto plazo, adquiriendo en muchas ocasiones una estructura de metamedio (Campos, 2015).

Consideramos que esta generación se enfrenta ante considerables riesgos en el medio y largo plazo, debido tanto a distintas debilidades de índole interna (en buena manera ligadas con la dificultad de crear una imagen de marca consolidada) como a amenazas de carácter externo (relacionadas con la potencial aparición de nuevos competidores directos e indirectos en el mercado) y que únicamente la integración de una muy acertada gestión de sus potenciales fortalezas y de un correcto posicionamiento ante las emergentes oportunidades permitirá superar este cúmulo de contingencias.

#### **4. METODOLOGÍA**

Con el fin de proceder a la selección de una muestra de cibermedios nativos de tercera generación que resultara significativa hemos optado por la combinación de dos criterios (el segundo de ellos como potencial corrector del primero en caso de una excesiva uniformidad del patrón): el cuantitativo del número mensual de usuarios únicos que acceden a sus respectivos portales en internet y el referido a la diversidad en cuanto a planteamientos de explotación comercial del producto periodístico se refiere.

Para el primero de los criterios se ha tomado como sistema de medición de referencia el correspondiente a la empresa comScore dado que, más allá de las críticas que se le plantean, en la actualidad es el que tiene un mayor

grado de implantación en la industria española de la comunicación, por encima de posibilidades como OJD Interactiva o Google Analytics.

Se trata de una herramienta de tipo user centric (por oposición al carácter web centric de Google Analytics, por señalar un ejemplo concreto) que no sólo proporciona información sobre los visitantes a la página web sino que además reporta acerca de los sitios por los que navegan los usuarios antes y después, la audiencia compartida con los potenciales competidores e incluso la evolución en el tráfico web de estos últimos.

Este sistema se basa en la combinación de datos censales y muestrales. Los primeros se obtienen a partir de la herramienta propietaria de analítica web DAX (Digital Analytix), cuyo funcionamiento se sustenta en la tecnología híbrida UDM (Unified Digital Measurement). UDM recibe el tráfico censal reenviado a través de etiquetas y descarta así, con algunas limitaciones, el tráfico no humano. Una vez obtenida la ratio de CPP (Cookies Per Person) realiza una extrapolación de cuántos individuos representarían el número total de cookies generadas.

En lo que se refiere a los datos muestrales proceden de un grupo de más de 31.000 usuarios, que han accedido a que les sea instalado en sus dispositivos de acceso a los contenidos web (fundamentalmente ordenadores personales y teléfonos móviles) el equivalente a un audímetro que incorpora un mini programa informático denominado cProxy. Este software permite registrar todos los sitios web a los que ha accedido el usuario.

Pese a plantear determinadas carencias, los factores correctores de comScore permiten registrar el tráfico que se produce en el país de origen del cibermedio analizado y elimina las redundancias que puede generar el acceso a través de varios dispositivos (de ahí que sus datos globales siempre sean inferiores a los de los restantes sistemas de medición).

Según los últimos datos de comScore (septiembre 2018 a febrero 2019) los nativos digitales de tercera generación que cuentan con un mayor número de usuarios únicos al mes son:

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
El Español	10.698.000	11.207.000	11.102.000	11.791.000	12.302.000	11.615.000
OK Diario	10.833.000	9.981.000	9.046.000	10.841.000	10.394.000	9.309.000
El Diario	8.442.000	8.873.000	7.922.000	8.070.000	8.489.000	8.312.000

Dado que estos tres cibermedios responden a tres modelos de negocio diferentes entre sí no ha sido necesario aplicar el segundo de los criterios dirigido a evitar posibles uniformidades en la muestra extraída. Por consiguiente, con el fin de verificar la hipótesis planteada se procede al

análisis de estos proyectos, considerando que todos ellos han alcanzado un considerable impacto en la industria española de la información pese a su trayectoria relativamente reciente (el orden en que se presentan responde a la antigüedad cronológica de cada uno de ellos):

- *El Diario* (<https://www.eldiario.es/>), representante del modelo de suscriptores considerados socios.
- *El Español* (<https://www.elespanol.com/>), cuya apuesta estratégica se basa en el modelo de micromecenazgo para la captación de accionistas.
- *OK Diario* (<https://okdiario.com/>), que desarrolla la opción del modelo clásico sustentado en publicidad y patrocinio de contenidos.

Una vez seleccionada la muestra se ha procedido a la revisión de la amplia bibliografía científica sobre cibermedios y modelos de negocio online. Además de los autores citados con anterioridad se han tenido en cuenta las recientes aportaciones de estudiosos como González Esteban (2014), Rubio (2014) y Nafría (2018) sobre *El Diario*, Warner (2015), Del Arco et al. (2016) y Pérez Bahón (2016) centrados en *El Español*, Noguera (2016) acerca de *El Diario* y *El Español* o Sánchez Gutiérrez y Nogales (2018) sobre *OK Diario* y *El Español*.

Por otro lado, se ha procedido al análisis de la estructura societaria de las empresas responsables de cada uno de los proyectos, así como al estudio de sus balances anuales de cuentas y al examen de sus diferentes magnitudes de negocio a través de distintos registros e informes de naturaleza mercantil, comercial, societaria, jurídica y de inversión.

Además, se ha empleado la herramienta de software SimilarWeb que permite acceder a datos sobre aspectos como el tráfico por países, sus principales fuentes de acceso (directa, buscadores, redes sociales, enlaces de otros sitios web, correo electrónico...) o el peso específico de los subdominios en el número total de visitantes.

Finalmente, para la detección de los posibles aspectos de cada uno de estos proyectos que permita anticipar su futuro en el corto, medio y largo plazo, se ha aplicado la técnica de análisis DAFO en su faceta cualitativa, conforme a las especificaciones y actualizaciones incorporadas por autores como Jackson et al. (2003), Pahl y Richter (2009) y González de Dios et al. (2013).

La metodología DAFO, en combinación con una herramienta como SimilarWeb, permite la comprensión de las características internas (debilidades y fortalezas) y situación externa (amenazas y oportunidades) de los tres cibermedios examinados, así como la delimitación de los puntos débiles (debilidades y amenazas) y fuertes (fortalezas y oportunidades), combinándolos en una única matriz fácilmente inteligible.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. *El Diario*, modelo de suscriptores considerados socios

*El Diario* aparece en septiembre de 2012. Es editado por Diario de Prensa Digital, S.L., una entidad creada en julio de ese año cuyo capital social inicial se sitúa en 975.000 euros (en octubre de 2012 se amplía hasta un millón de euros, cifra que permanece hoy en día). En la actualidad más del setenta por ciento de su propiedad se distribuye entre el equipo de redacción fundacional (su director, Ignacio Escolar, es el accionista mayoritario). El presidente de la empresa es José Sanclemente, quien se encarga de la gestión en compañía de Joan Checa, director gerente (ambos son también accionistas). Su software de gestión de contenidos ha sido desarrollado por la consultora Bitban, cuyo socio fundador es el propio Ignacio Escolar.

Identificamos su modelo de negocio con el de suscriptores, si bien los ingresos del cibermedio proceden de cuatro fuentes diferenciadas (las dos primeras representan más del noventa por ciento del total): suscripciones de los socios, publicidad (tanto convencional como contextual), ventas en quiosco de la revista en papel y patrocinios y proyectos de desarrollo tecnológico.

No obstante es el eje de la suscripción el que determina la apuesta corporativa efectuada por este ciberperiódico. Desde el primer momento los suscriptores son denominados socios, lo que implica un reforzamiento del compromiso emocional establecido entre la cabecera y ese tipo de internautas. De hecho, el planteamiento conceptual es que los socios no pagan por acceder a la información sino para que la información se difunda. Se ofrecen dos modalidades base (cuota mensual o anual) aunque con un carácter flexible que permite que un suscriptor pueda incrementar su cuota en el momento en que lo determine, así como reducirla hasta el mínimo establecido (siete y sesenta euros en los respectivos casos de mensual y anual).

Entre las ventajas que son ofrecidas a los suscriptores se encuentran: envío de la revista trimestral en papel para los de carácter anual y en formato electrónico para los de tipo mensual; navegación sin publicidad por los contenidos de la página web, así como por los de la aplicación móvil; adelanto de contenidos respecto a los lectores no socios (que han de esperar hasta la mañana del día siguiente); aparición destacada de los comentarios referidos a las diversas informaciones publicadas; y ventajas corporativas adicionales como participación en determinados encuentros y descuentos y promociones comerciales.

La evolución en el número de suscriptores ha sido la siguiente desde el comienzo de sus actividades (en todos los casos se indican las cifras a año vencido):

- 2012: 2.729 suscriptores
- 2013: 5.908
- 2014: 10.824
- 2015: 13.540
- 2016: 20.138
- 2017: 22.873
- 2018: 33.550

A fecha de 31 de marzo de 2019 el número de suscriptores supera ya los 34.000. No obstante, únicamente representan en torno al 28 por ciento del total de ingresos obtenidos por el cibermedio frente al alrededor del 64 por ciento de la publicidad. Por ello, sus responsables han apostado por un proyecto que incrementa el volumen de tráfico generado a partir de seis ejes estratégicos prioritarios.

El primero de ellos fue incorporar en el mismo momento de su fundación un conjunto de blogs que existían con anterioridad erigiéndose así en un metamedio generalista (Noguera, 2016: 345), incluyendo Escolar.net, verdadera génesis conceptual de este proyecto desde el punto de vista de su definición ideológica y programática. El número de blogs temáticos integrados por el cibermedio ha continuado creciendo a lo largo de estos últimos años (con ejemplos como Contrapoder, Guerra Eterna, Piedras de Papel o El caballo de Nietzsche, entre otros).

En segundo lugar se produjo la puesta en marcha de distintas ediciones locales asociadas, en las que la sociedad matriz de *El Diario* se limita a participar como accionista pero sin que se produzca una integración en sus respectivos capitales sociales. Esta ha sido la dinámica que se percibe en las ediciones de Andalucía, Aragón, Comunidad Valenciana, Murcia, Canarias, Castilla-La Mancha, Euskadi, Extremadura, Galicia, Cantabria y Navarra, que adoptan distintas figuras societarias (empresas, cooperativas, asociaciones o fundaciones) y que pueden ser consideradas unas auténticas franquicias de la redacción central de Madrid (González Esteban, 2014: 162).

En tercer término se encuentra la firma de diferentes acuerdos de colaboración con otros cibermedios (*Time Out*, *Yorokobu*, *Kiosko.net*, *Alternativas Económicas*, *EsGlobal*, *Hoja de Router*, *CampoBase*, *Canino*, *Píkara...*), así como programas de ciberradio (Carne Cruda, con Javier Gallego, Kinótico, con David Martos, o La Cafetera, con Fernando Berlín).

Un cuarto pilar estratégico alude a la adquisición en 2017 del portal televisivo *Vertele* (creado en 2000), integrado dentro de su estructura

productiva aunque no en la cuenta de explotación del ciberperiódico y que hoy en día aporta más del doce por ciento del tráfico web total al proyecto.

El quinto eje sería la puesta en marcha de diferentes boletines temáticos, de carácter gratuito, que permiten reforzar la imagen de marca del cibermedio y estrechar las relaciones con internautas que por el momento no aportan dinero por pago de cuota de suscripción pero que pueden llegar a hacerlo en el futuro al reforzar su grado de conocimiento y reconocimiento de la labor llevada a cabo por el medio. Entre ellos figuran los titulados: Adelanto para socios, Fuera de mercado, Desalambre, Cultura, The Guardian en español y Consumoclaro.

Y, por último, la particular relación con su audiencia deriva no sólo en la presencia en redes sociales Facebook, Twitter, YouTube e Instagram (con más de 520.000, 965.000, 52.000 y 46.500 seguidores/abonados respectivamente a 31 de marzo de 2019), sino en disponer de servicios de chats grupales privados para teléfonos móviles a través de Telegram (por encima de los 24.000 miembros).

En términos de estricta viabilidad económica el balance del modelo de negocio de El Diario muestra la idoneidad del proyecto, que comenzó a dar beneficios a partir del primer ejercicio completo de explotación. La evolución de sus balances (en los que no se contemplan los ingresos y gastos de las ediciones locales ni el portal Vertele) es el siguiente:

<b>Ejercicio</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Gastos</b>	<b>Beneficios antes de impuestos</b>
2013	1.145.378 euros	1.118.704 euros	17.773 euros
2014	1.818.290 euros	1.522.226 euros	291.060 euros
2015	2.419.916 euros	2.141.721 euros	278.195 euros
2016	3.680.172 euros	3.184.280 euros	438.747 euros
2017	4.787.702 euros	4.356.334 euros	388.372 euros
2018 (sólo se recoge el periodo enero-junio)	3.000.325 euros	2.438.726 euros	547.37 euros

En 2017 la Agencia Tributaria sometió a revisión ordinaria los pagos del impuesto sobre el valor añadido correspondientes a los ejercicios 2014, 2015 y 2016. Según el criterio de dicho organismo el tipo tributario que corresponde a los pagos de los socios debería ser del 21 por ciento (el IVA propio de los servicios digitales) mientras que desde el cibermedio se defiende un pago del 4 por ciento al entenderse que los socios pagan una suscripción conjunta a una revista de papel que reciben en su domicilio. Estas revisiones tributarias se encuentran actualmente en litigio ante los tribunales y a partir del ejercicio 2017 *El Diario* aplica el tipo del 21 por ciento.



En la actualidad *El Diario* cuenta con una estructura cuatrimembre formada por: secciones temáticas propias, blogs especializados, ediciones locales y contenidos generados por portales con los que tiene suscritos diversos acuerdos de colaboración.

El análisis DAFO planteado para *El Diario* indica los siguientes aspectos a considerar:

	Origen interno	Origen externo
<b>Puntos débiles</b>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideológicamente sesgado</li> <li>• Muy ligado a la figura de su fundador Ignacio Escolar</li> <li>• Está por ver la rentabilidad de las ediciones locales asociadas</li> <li>• El peso porcentual de los ingresos procedente de los socios en relación con los ingresos totales continúa siendo muy inferior al de la publicidad</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso pulmón financiero para afrontar determinadas vicisitudes: demandas legales, reclamaciones tributarias, crisis en su segmento de mercad</li> </ul>
<b>Puntos fuertes</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento basado en financiación propia (ingresos + beneficios)</li> <li>• Notable fidelidad de su base de usuarios (con mejores ratios de tráfico directo, duración de cada sesión por visita e índice de rebote en comparación con la media del sector)</li> <li>• Equipo de trabajo muy integrado y cohesionado gracias a una estructura salarial horizontal y una política de promoción interna en la empresa</li> <li>• Reinversión de beneficios para mejoras de carácter periodístico (ligadas a contratación e infraestructura tecnológica)</li> <li>• Menor dependencia de agentes extra periodísticos (buscadores) para la generación de tráfico)</li> <li>• Imagen de marca cada vez más poderosa</li> <li>• Uso proactivo de las redes sociales y colaboración entre la faceta corporativa y la individual de sus redactores</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una comunidad de intercambio abierto de información, alejado de la noción de muro de pago (en línea con lo realizado con The Guardian), dirigida a la comunidad castellano parlante internacional de ideología progresista</li> <li>• Desarrollo de nuevas aplicaciones móviles que cubran sus distintos portales verticales</li> </ul>

## **5.2. El Español, modelo de micromecenazgo para la captación de accionistas**

*El Español* comenzó su actividad en el mercado en octubre de 2015. Inicialmente el proyecto es acometido desde la empresa No Hace Falta Papel, S.L., constituida como sociedad unipersonal en octubre de 2014 con un capital social de 3.000 euros. La sociedad va incrementando su capital mediante diferentes ampliaciones realizadas en enero de 2015 (hasta los 553.000 euros el día 29 y hasta 5.273.000 euros al día siguiente) y octubre de 2015 (hasta 17.134.900 euros, cantidad que se mantiene en la actualidad).

De forma paralela, a comienzos de 2015 se pone en marcha una acción de micromecenazgo a través de una plataforma *ad hoc* (con participaciones mínimas de 100 y máximas de 10.000 euros) que logra captar 3.600.000 euros aportados por más de 5.500 pequeños inversores, lo que la convierte en la de mayor volumen en la historia del mercado mundial de la información hasta esa fecha, superando el 1.300.000 euros logrado por el diario holandés *De Correspondent* en 2013 (Pérez Bahón, 2016: 38).

No Hace Falta Papel, S.L. se convierte en No Hace Falta Papel, S.A. en octubre de 2015, coincidiendo con la última ampliación de capital que supera los 17 millones de euros, y cambia su denominación por El León de *El Español* Publicaciones, S.A. en octubre de 2016.

La campaña de comunicación que hizo posible esta iniciativa se sustentó previamente en un blog a través del que se iba informando acerca de aspectos como tipo de tono, enfoque y contenidos que predominarían en el futuro. Esta clase de acción, con claras similitudes con actuaciones del estilo del making of de una película o serie de televisión, provoca que sea calificado como un metamedio teaser por un autor como Noguera (2016: 349).

Los ingresos de *El Español* proceden de tres fuentes principales. La primera de ellas son las aportaciones societarias. En la actualidad su socio mayoritario es el periodista Pedro J. Ramírez (con aproximadamente el 40 por ciento del accionariado). Cuenta con diferentes socios corporativos e inversores institucionales que representan otro 40 por ciento mientras que el restante 20 por ciento se encuentra en manos de miles de pequeños participantes a título individual cuyo estatus jurídico se encuentra en proceso de definición.

Este último aspecto constituye un significativo problema de futuro para el cibermedio dado que existen distintas interpretaciones sobre su verdadera tipificación, lo que conlleva considerables implicaciones en aspectos como disponibilidad de la inversión realizada o rentabilidad de la misma. La campaña inicial de captación de capital por parte del cibermedio los consideraba accionistas, y como tal fue preciso lanzar una oferta pública de venta de acciones (OPV) conforme a lo estipulado por la legislación mercantil

española. Sin embargo, esa misma legislación exige de la obligación de publicar folletos informativos a aquellas OPV que no alcancen los cinco millones de euros, disposición a la que recurrió la empresa editora para no proporcionar informaciones adicionales.

Tras un retraso en las conversiones de las acciones en valores liquidables a través de los instrumentos financieros legalmente previstos, en la primavera de 2016 se puso en marcha una plataforma de compra-venta de acciones de *El Español* en la que se advertía que la editora del cibermedio no intervenía en esos procesos ni era responsable de las operaciones que en ella se llevaran a cabo (la gestión es encomendada a GVC Gaesco BEKA). A finales de 2017 alrededor de cuatrocientos pequeños accionistas pusieron a la venta más de 3.000 títulos en el mercado secundario, aunque su iniciativa apenas obtuvo una treintena de respuestas, en todos los casos (salvo uno) interesadas en comprar las acciones por debajo de su valor nominal. En la actualidad hay un litigio judicial ante los tribunales de justicia para determinar si las contribuciones procedentes de la acción de micromecenazgo tienen el carácter de acciones o de participaciones.

La segunda vía de financiación proviene de las suscripciones a contenidos. Se plantean las modalidades mensual, semestral y anual con las respectivas cuotas de 6,99, 49 y 84 euros respectivamente. Dado que el acceso a los contenidos periodísticos del cibermedio es mayoritariamente gratuito (con un límite mensual por uso intensivo), la posibilidad de suscripción da derecho a recibir determinados contenidos exclusivos (por ejemplo, artículos de análisis internacional gracias al acuerdo de colaboración suscrito con *The New York Times Service & Syndicate* dentro del proyecto World Review y una newsletter informativa diaria, entre otros aspectos). En la actualidad el cibermedio ha superado el listón de los 12.000 suscriptores.

Y el tercer pilar de ingresos corresponde a la publicidad (tanto contextual como convencional), así como a determinados servicios como organización de eventos (desayunos patrocinados, encuentros sectoriales, conferencias temáticas...) y branded content o publirreportajes. En la actualidad esta partida (sobre todo la publicidad) supera el ochenta por ciento del total de ingresos lo que obliga al cibermedio a desarrollar una política corporativa que apuesta por el rápido crecimiento en el volumen de tráfico web generado.

La búsqueda del aumento de internautas que accedan al portal se ha sustentado en cuatro grandes pilares estratégicos. El primero fue crear una redacción periodística sólida y contrastada mediante el fichaje de periodistas con una acreditada trayectoria (con un nivel salarial muy por encima de la media del sector) y que tuvieran un efecto de arrastre sobre los internautas interesados en el proyecto.

En segundo término *El Español* ha ido estableciendo diferentes alianzas estratégicas (en la mayoría de los casos vía la adquisición) con portales temáticos de carácter vertical (buena parte de ellos de carácter extra periodístico), medios regionales (del estilo de *Navarra.com*, *Crónica Global* o *Diario de Avisos*) y otros proveedores de contenidos (por ejemplo, Spain Media que edita las ediciones españolas de *Esquire* o *Forbes*) que ha incorporado a su macroportal, convertido en un repositorio de contenidos.

Por otra parte, se desarrolló una gama de servicios de valor añadido puestos al servicio de los internautas seguidores del proyecto, con posibilidades como acceso a contenidos de hemeroteca, envío de newsletters temáticas tanto de carácter diario como semanal o servicios a través de proveedores externos (como el del portal inmobiliario *El Idealista*).

Y finalmente se procedió a un intento de estrechar relaciones con su audiencia a través de una considerable presencia en redes como Facebook, Twitter e Instagram (con más de 740.000, 351.000 y 36.400 seguidores respectivamente a 31 de marzo de 2019), además de un canal en YouTube (más de 11.200 suscriptores) y diferentes servicios a través de la aplicación de mensajería WhatsApp ligados a sus portales temáticos.

En la actualidad la estructura productiva de *El Español* queda conformada con un gran portal de contenidos periodísticos subdividido en secciones temáticas al uso más un conjunto de portales agregados de variada índole (entre los que se encuentran Jaleos, Vandal, Cocinillas, El Bernabéu, Omicrono o Bluper) más diferentes cibermedios de carácter regional más distintos servicios de valor añadido.

Con este planteamiento, el ciberperiódico sí ha conseguido un notable crecimiento en el volumen de tráfico generado desde el comienzo de sus actividades, con una progresión excepcionalmente rápida en un periodo de tiempo muy reducido, tal y como ponen de relieve la mediciones de comScore. Se indican a continuación los intervalos anuales de crecimiento tomando como base el mes de noviembre, en que el cibermedio se puso online:

- Noviembre 2015 (primer mes de puesta online): 1.900.000
- Noviembre 2016: 5.288.972
- Noviembre 2017: 11.466.000
- Noviembre 2018: 11.102.000

No obstante se perciben dos problemas que afectan a esta positiva evolución. El primero de ellos se refiere al creciente peso específico de los portales agregados a *El Español*, cuya suma supone más del cincuenta por ciento del total del tráfico generado, según los datos del propio comScore y ratificados mediante el uso de SimilarWeb (a la cabeza figuran Vandal y Crónica Global, ambos por encima del millón de usuarios únicos al mes, así

como El Androide Libre, Diario de Avisos, Navarra.com y Cocinillas, en todos los casos con más de medio millón).

Un segundo problema tiene que ver con que este constante crecimiento ha sido puesto en tela de juicio por sufrir grandes oscilaciones que un sistema de medición como comScore no explica y que no se producen en otros cibermedios analizados. Quizá la mayor controversia a la que se ha visto sometido tuvo lugar con motivo de las mediciones de usuarios únicos correspondientes a los meses de octubre y noviembre de 2018, rebajadas en 600.000 usuarios tras detectarse procedimientos fraudulentos para el incremento de usuarios.

Entre dichas técnicas que permitían aumentar el tráfico web de manera artificial se encontraban: empleo de páginas de descarga de contenidos (del estilo de Vivatorrents, Openload y similares) enlazadas desde la web de la empresa de comercio electrónico Amazon mediante URLs de lanzamiento que dirigían a distintos subdominios del medio (principalmente El Bernabéu); uso de técnicas de iFrame con líneas de código HTML que permitían colocar la página web de *El Español* enmarcada dentro de las webs de los diferentes subdominios, duplicando así el número de visitantes; y evidencias de manipulación en el contador de visitas registradas desde ordenadores (en caída en todos los cibermedios y con incrementos de hasta el 60 por ciento en este medio).

En relación con la viabilidad económica del proyecto, hasta la fecha se han depositado en el Registro Mercantil las cuentas de los ejercicios económicos completos 2015, 2016 y 2017, cerrados con pérdidas de 2,310 (aunque las pérdidas totales ascendieron hasta 3,120 millones se produjo el reconocimiento de un crédito fiscal por los números rojos por valor de 805.656 euros), 2,725 y 1,920 millones de euros respectivamente. Por el momento no se disponen de las cuentas correspondientes al ejercicio 2018.

El análisis DAFO de *El Español* presenta las siguientes características:

	Origen interno	Origen externo
<b>Puntos débiles</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy ligado a la figura de su fundador Pedro J. Ramírez</li> <li>• Abundantes bajas en su plantilla fundacional</li> <li>• Sobredimensionamiento de su estructura productiva</li> <li>• Crecimiento del nivel de endeudamiento y deficientes indicadores de rentabilidad (ROE, ROS y ROA)</li> <li>• Más de dos tercios de su tráfico web procede de los portales verticales y temáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litigios jurídicos con parte del accionariado</li> <li>• Escasos niveles de cumplimiento de las normativas en materia de protección de la privacidad de los datos de los usuarios</li> <li>• Dudas sobre sus procedimientos de generación de tráfico web (en la actualidad únicamente el 55 por ciento del tráfico procede de España)</li> </ul>
<b>Puntos fuertes</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notable pulmón financiero gracias a un capital social inicial superior a 17 millones de euros</li> <li>• Poderosa imagen de marca gracias a una excelente campaña de comunicación basada en testimoniales</li> <li>• Uso intensivo de técnicas SEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del cibermedio a un grupo inversor interesado en el mercado español como plataforma para acceder al mercado castellano parlante sin necesidad de desarrollar un proyecto propio (más del 27 por ciento de su tráfico web procede de México, Argentina, Colombia y Chile)</li> </ul>

### 5.3. OK Diario, modelo clásico

OK Diario se funda en septiembre de 2015. La empresa propietaria del cibermedio es Dos Mil Palabras, S.L., una sociedad unipersonal creada en abril de ese mismo año por Eduardo Inda, cabeza visible del proyecto periodístico (en un primer momento como administrador único y posteriormente como presidente).

En sus inicios la compañía cuenta con un capital social de 500.000 euros aportado en su totalidad por el fundador. A partir de su segundo ejercicio económico se van produciendo una serie de ampliaciones de capital: hasta 1,5 millones de euros en febrero de 2016; hasta 2,25 millones de euros en julio de ese mismo año; hasta 2,55 millones en febrero de 2017; hasta 2,85 en agosto de ese año; y alcanza los 3 millones en julio de 2018 (cifra que mantiene en la actualidad). Estas ampliaciones se completan con un crédito de 300.000 euros aportado en 2016 por ENISA (Empresa Nacional de Innovación), una sociedad pública de carácter estatal que en ese momento dependía del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Dicha dinámica se acompaña con una ampliación de los cargos directivos y con la integración cruzada en su accionariado de las sociedades El Dorado Media Holding, S.L. (creada en octubre de 2015 con un capital social de 105.001 euros y cuya administradora única es Mónica Mestres Subirana) y Dos Mil Palabras Look, S.L. (creada en febrero de 2017 con un capital social de 3.000 euros y propiedad al cien por cien de Dos Mil Palabras, S.L.).

El modelo de negocio de *OK Diario* se sustenta de manera exclusiva en la comercialización de publicidad (convencional y contextual) a través de un departamento propio, brindándose un acceso gratuito a la totalidad de contenidos. Un planteamiento empresarial de tales características ha obligado a los responsables del proyecto a optar por un rápido crecimiento en el tráfico web generado.

En el caso de *OK Diario* este proceso se basa en una producción de contenidos periodísticos segmentada en secciones clásicas que es elaborada por una redacción de pequeño tamaño en comparación con sus competidores directos (aproximadamente la tercera parte que los dos casos examinados con anterioridad) y que se completa con una serie de blogs especializados, portales temático como Look (centrado en temas de sociedad y en contenidos de prensa rosa y del corazón) o Diario Madridista y servicios adicionales de valor añadido como acceso a la hemeroteca digital organizada alfabéticamente.

A diferencia de lo que ocurría con *El Diario* y *El Español*, no opta por una estructura de contenedor de ítems a base de temas propios y de portales asociados (apenas suponen el seis por ciento de su tráfico total). El cibermedio tampoco lleva a cabo una política particularmente intensa en el ámbito de redes sociales, como prueba el hecho de carecer de enlaces directos a las mismas desde su home page aunque sí está presente en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube con más de 790.000, 129.000, 36.000 y 10.000 seguidores/abonados respectivamente (a fecha de 31 de marzo de 2019).

Pese a todo ello, ha registrado un espectacular crecimiento (aunque con notables picos de irregularidad) en el tráfico web generado hacia el portal. Se indican a continuación los intervalos anuales de crecimiento tomando como base el mes de octubre, en que el cibermedio se puso online:

- Octubre 2015 (primer mes completo de actividad online): 317.816
- Octubre 2016: 5,395.000
- Octubre 2017: 13.783.000
- Octubre 2018: 9.981.000

No obstante, esta evolución se ve afectada por numerosas polémicas desde el comienzo de sus actividades. La primera de ellas se produjo al

pasar de 469.000 usuarios únicos en noviembre de 2015 a 4.560.000 en enero de 2016, lo que supone un crecimiento acumulado del 872 por ciento en apenas dos meses, una cifra no conseguida por ningún proyecto periodístico de esta naturaleza a escala internacional que activó las sospechas sobre prácticas de compra de tráfico, un procedimiento de carácter legal, basándose en tres tipos de variables: notable desproporción entre el número de visitantes únicos y la escasa cantidad de Me gusta en Facebook, por aquel entonces dos variables estrechamente interconectadas; gran flujo de tráfico cruzado con *Hispano Post*, un cibermedio ubicado en Miami, impulsado por antiguos trabajadores del diario *El Mundo* y compañeros de redacción de Eduardo Inda; y notable disparidad de datos en función de si el acceso al ciberperiódico se realizaba desde un ordenador o desde un teléfono móvil (frente a la notable homogeneidad de la mayoría de los restantes ciberperiódicos auditados). Se llegó a estimar una inversión mensual inicial en torno a los 30.000 euros dedicada a este propósito frente a los 3.000 públicamente admitidos por sus responsables.

Una nueva polémica afectó a *OK Diario* en 2018 al detectarse prácticas fraudulentas de generación de tráfico web adicional sustentadas en enlaces activados con páginas de contenido pornográfico y de streaming ilegal.

Con relación a la viabilidad económica, según las cuentas depositadas en el Registro Mercantil ha obtenido pérdidas en los ejercicios económicos correspondientes a 2015 (únicamente estuvo activa a partir del mes de abril) y 2016 por las respectivas cantidades de 550.837 y 703.232 euros mientras que en 2017 logró el equilibrio entre ingresos y gastos con un beneficio antes de impuestos de 23.449 euros. Hasta el momento se desconocen las cifras referidas a 2018.

El análisis DAFO efectuado de *OK Diario* subraya los siguientes aspectos:



	Origen interno	Origen externo
<b>Puntos débiles</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideológicamente sesgado</li> <li>• Muy ligado a la figura de su fundador Eduardo Inda</li> <li>• Deficientes niveles de credibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos niveles de cumplimiento de las normativas en materia de protección de la privacidad de los datos de los usuarios</li> <li>• Dudas sobre sus procedimientos de generación de tráfico web (su índice de display advertising alcanza casi el 2 por ciento del total de su tráfico web)</li> <li>• Poco pulmón financiero para afrontar vicisitudes externas</li> </ul>
<b>Puntos fuertes</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura productiva muy ajustada con excelente ratio de facturación por empleado</li> <li>• Mínima dependencia de sus portales temáticos para la generación de tráfico web</li> <li>• Uso intensivo de técnicas SEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del cibermedio a un grupo inversor interesado en el mercado español como plataforma para acceder al castellano parlante sin necesidad de desarrollar un proyecto propio y a bajo precio</li> </ul>

## 5. CONCLUSIONES

Primera. La tercera generación de cibermedios nativos digitales que desarrolla su actividad en España afronta los retos del mercado de la información periodística a partir de proyectos de la más variada índole desde el punto de vista del modelo de negocio seleccionado. El éxito o fracaso de los proyectos no depende de dicha elección sino de las bases estratégicas diseñadas y desarrolladas para su ulterior despliegue.

Segunda. La realidad demuestra que, por sí solas, las empresas periodísticas propietarias de este tipo de cibermedios no son capaces de competir dentro de un mercado caracterizado por la creciente demanda de generación de tráfico web planteada a la totalidad de actores que desempeñan su actividad en el mismo. Por consiguiente, se ven obligadas a alcanzar acuerdos de colaboración con otros proveedores de contenidos, de naturaleza tanto periodística como extra periodística, para permanecer en primera línea de mercado.

El perfil habitual de dichos proveedores es, por lo general, de una doble naturaleza: o bien se trata de portales temáticos de carácter vertical o bien responden a un planteamiento temático de índole regional.

Tercera. La proliferación de proyectos informativos online encuadrados en la tercera generación demuestra que este nicho de mercado ya ha alcanzado en España unos niveles de madurez que permiten la rentabilización de esta clase de iniciativas, aunque siempre teniendo en cuenta los elevados niveles de competitividad y los exiguos índices de rentabilidad que conlleva, así como las deficiencias en los procedimientos de medición del tráfico web.

Es muy posible que, como consecuencia de dicha tendencia, en el medio largo plazo se incorporen a este segmento de negocio nuevos actores con una capitalización superior a la de las actuales ciberempresas de la información, no descartándose incluso que parte de ellos procedan del mercado internacional.

Cuarta. Los tres proyectos de cibermedios nativos digitales aquí examinados se encuentran muy ligados a las respectivas figuras personales de sus fundadores, por lo que concentran un nivel de incertidumbre en el medio y largo plazo por encima de proyectos periodísticos ya consolidados en el tiempo.

En el medio y largo plazo una adecuada gestión de la posible sucesión de sus promotores resultaría imprescindible para garantizar la pervivencia en el tiempo de estas iniciativas, más allá de sus potencialidades de negocio.

Quinta. En el corto y medio plazo, el análisis DAFO efectuado sobre los tres nativos digitales considerados muestra unas prometedoras perspectivas para *El Diario* (pese a su pequeña capitalización financiera), unos considerables índices de volatilidad en el caso de *OK Diario* (aunque sustentados en una estructura productiva muy competitiva) y un complicado margen de maniobra para *El Español* (únicamente atenuado por un pulmón financiero muy por encima de otros proyectos de estas características).

Sexta. Si no se adoptan las pertinentes medidas de corrección, tanto de naturaleza deontológica como de dinámica de mercado, la búsqueda exacerbada del volumen de tráfico web puede conducir a la realización de prácticas fraudulentas y/o a la pérdida de naturaleza periodística de esta clase de proyectos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, Christopher A. Towards a Sociology of Computational and Algorithmic Journalism. *New Media & Society*, 15, 7. Nueva York, 2012; pp. 1005-1021.
- BIRD, S. Elizabeth. Are We All Producers Now? Convergence and Media Audience Practices. *Cultural Studies*, 25, 4-5. Londres, 2011; pp. 502-516.

- BRODY, Jeffrey H. The structure of the internet industry. En: Greco, Albert (ed.). *The media and entertainment industries: readings in mass communications*, 1ª ed. Boston: Allyn and Bacon, 2000; pp. 248-267.
- BRUNS, Axel. From Prosumer to Producer: Understanding User-Led Content Creation. *Transforming Audiences Conference*. Londres, 2009; pp. 1-18.
- CAMPOS FREIRE, Francisco. Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y Palabra*, 74. Monterrey, 2010; pp. 1-25.
- CAMPOS FREIRE, Francisco. Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El Profesional de la Información*, 24, 4. Barcelona, 2015; pp. 441-450.
- CANAVILHAS, Joao y BACCIN, Alciane. Contextualization in hypermedia news report: narrative and inmersión. *Brazilian Journalism Research*, 1, 1. Río Grande, 2015; pp. 10-27.
- CARLSON, Matt. Automating judgment? Algorithmic judgment, news knowledge, and journalistic professionalism. *New Media & Society*. Nueva York, 2017; pp. 1-18.
- CARVETH, Rod. The economics of online media. En: Alexander, Alison; Owers, James; Carveth, Rodney; Hollifield, C. Ann; Greco, Albert (eds.). *Media economics. Theory and practice*, 1ª ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004; pp. 265-282.
- CASERO RIPOLLÉS, Andreu. Prensa en internet: nuevos modelo de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información*, 19, 6. Barcelona, 2010; pp. 595-601.
- CEA ESTERUELAS, Nereida. Economía de los cibermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación. *El Profesional de la Información*, 22, 4. Barcelona, 2013; pp. 353-361.
- CHYI, Hsiang I. Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model. *Journal of Media Economics*, 18, 2. Londres, 2005; pp.131-142.
- COHEN, Sarah, HAMILTON, James T. y TURNER, Fred. Computational Journalism. *Communications of the ACM*, 54, 10. Nueva York, 2011; pp. 66-71.
- DEL ARCO BRAVO, Miguel Ángel, YUNQUERA NIETO, Juan y PÉREZ BAHÓN, Félix. Los cien primeros días de *El Español*. Análisis de la estructura y los contenidos en los inicios del diario digital. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71. La Laguna, 2016; pp. 527-551.
- DIAKOPOULOS Nicholas. A Functional Roadmap for Innovation in Computational Journalism. [nickdiakopoulos.com](http://nickdiakopoulos.com). 2010.
- DIAKOPOULOS Nicholas. Algorithmic Accountability. *Digital Journalism*, 3, 3. Londres, 2015; pp. 398-415.
- DÖRR, Konstantine Nicholas y HOLLNBUCHNER, Katharina. Ethical Challenges of Algorithmic Journalism. *Digital Journalism*, 5, 4. Londres, 2017; pp. 404-419.

- Parra, D., Edo, C., Marcos, J. C.: Modelos de negocio en cibermedios de tercera generación...
- DOYLE, Gillian. *Understanding media economics*. 1ª ed. Londres: SAGE, 2003; 232 p.
- ESTOK, David. Paywalls. *Journal of Professional Communication*, 1, 1. Hamilton, 2011; pp. 23-26.
- FETSCHERIN, Marc y KNOLMAYER, Gerhard. Business models for content delivery: an empirical analysis of the newspaper and magazine industry. *International Journal on Media Management*, 6, 1-2. Abingdon-on-Thames, 2004; pp. 4-11.
- FLORES VIVAR, Jesús y AGUADO GUADALUPE, Guadalupe. Modelos de negocio en el ciberperiodismo, 1ª ed. Madrid: Fragua, 2005; 203 p.
- FRANKLIN, Bob y ELDRIDGE, Scott A. *The Routledge Companion to Digital Journalism Studies*. 1ª ed. Nueva York: Routledge, 2017; 614 p.
- FREEDMAN, Des y SCHLOSBERG, Justin. *Mapping Digital Media: United Kingdom*. 1ª ed. Londres: Open Society Foundations, 2011; 95 p.
- GARCÍA AVILES, José A. y GONZÁLEZ ESTEBAN, José L. Cibermedios nativos españoles: explorando modelos de rentabilidad, *Trípodos*, 30. Barcelona, 2012; pp. 153-167.
- GARCÍA-ALONSO MONTOYA, Pedro, PARRA VALCARCE, David y MARCOS RECIO, Juan Carlos. Perspectivas de futuro del periodismo ante la nueva era digital. *Congreso Internacional Periodismo en Red*. Madrid, 2012; pp. 298-307.
- GARDNER, Brett S. *Responsive Web Design: Enriching the User Experience*. Sigma, 11, 1. Reston, 2011; pp. 13-19.
- GONZÁLEZ DE DIOS, Javier, ALONSO ARROYO, Adolfo, ALEIXANDRE BENAVENT, Rafael y MÁLAGA GUERRERO, Serafín. Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la publicación pediátrica española a partir de un estudio cuantitativo. *Anales de Pediatría*, 78, 6. Barcelona, 2013; pp. 351-354.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, José Luis. Auge y caída de Soitu, un ejemplo de medio nativo digital en España. *Comunicación & Sociedad*, 23, 2. Pamplona, 2010; pp. 267-288.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, José Luis. La transformación del sistema mediático español: el caso de eldiario.es. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5, 2. Alicante, 2014; pp. 159-173.
- GOYANES MARTÍNEZ, Manuel. Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 1. Madrid, 2013; pp. 419-431.
- GREENBERG, Susan L. *A Poetics of Editing*. 1ª ed. Cham: Palgrave Macmillan, 2018; 265 p.
- HERNÁNDEZ SORIANO, Francisco y CRISTÓBAL FRANZI, Eduard. Evaluación de las herramientas Web 2.0 en el periodismo digital: el caso de VilaWeb. *Historia y Comunicación Social*, 19, 1. Madrid, 2014; pp. 79-91.
- HILL, Robin. What an Algorithm Is. *Philosophy and Technology*, 29, 1. Heidelberg, 2016; pp. 35-59.

- IGLESIAS GARCÍA, Mar y GONZÁLEZ DÍAZ, Cristina. Análisis de la calidad de la web del ciberdiario Vilaweb. *Hipernext.net*, 10. Alicante, 2012.
- JACKSON, Susan E., JOSHI, Aparna y ERHARDT, Niclas L. Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29, 6. Thousand Oaks, 2003; pp. 801-830.
- KARLSEN, Joakim y STAVELIN, Erik. Computational Journalism in Norwegian Newsrooms. *Journalism Practice*, 8, 1. Londres, 2014; pp. 34-48.
- KRAEMER, Felicitas, VAN OVERVELD, Kees y PETERSON, Martin. Is there an ethics of algorithms? *Ethics and Information Technology*, 18, 8. Heidelberg, 2011; pp. 251-260.
- LAINFORMACION.COM. *Proyecto i: Robots, nuestros aliados tecnológicos*. lainformacion.com. 2008.
- LARRAÑAGA RUBIO, Julio. La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 15. Madrid, 2009; pp. 61-80.
- LEWIS, Seth C. y USHER, Nikki. Code, Collaboration, and the Future of Journalism. A case study of the Hacks/Hackers global network. *Digital Journalism*, 2, 3. Londres, 2014; pp. 383-393.
- LÓPEZ GARCÍA, Guillermo. *Periodismo digital. Redes, audiencias y modelos de negocio*. 1ª ed. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2015; 178 p.
- MASIP, Pere. Audiencias activas, democracia y algoritmos. *El Profesional de la Información (Anuario ThinkEPI)*, 8. Barcelona, 2014; pp. 260-263
- MAYORAL SÁNCHEZ, Javier y EDO BOLÓS, Concha. Tipología de vídeos en el periodismo digital español: análisis cualitativo de cinco cibermedios. *Doxa Comunicación*, 19. Madrid, 2014; pp. 31-56.
- MCPHILIPS, Simon y MERLO, Omar. Media Convergence and the Evolving Media Business Model: an Overview and Strategic Opportunities. *The Marketing Review*, 8, 3. Helensburgh, 2008; pp. 237-253.
- MONASTERIO, Aníbal. Ética algorítmica: Implicaciones éticas de una sociedad cada vez más gobernada por algoritmos. *Dilemata*, 24. Madrid, 2017; pp. 185-217.
- NAFRÍA, Ismael. Eldiario.es: estudio de caso. SembraMedia. 2018.
- NOGUERA VIVO, José Manuel. Metamedios y periodismo: revisión panorámica de los nuevos cibermedios. *El Profesional de la Información*, 25, 3. Barcelona, 2016; pp. 341-350.
- PAHL, Nadine y RICHTER, Anne. *SWOT Analysis. Idea, Methodology and A Practical Approach*. 1ª ed. Munich: Grin Publishing, 2009; 92 p.
- PARISER, Eli. *The Filter Bubble: How the New Personalized Web is Changing What We Read and How We Think*. Nueva York: Penguin Press, 2011; 308 p.
- PARRA VALCARCE, David. La apuesta de los nativos digitales españoles por los géneros periodísticos de análisis: los casos de Ctxt y Bez Diario. *Congreso*

*Universitario Internacional sobre la Comunicación en la Profesión y en la Universidad de Hoy*. Madrid, 2017.

PARRA VALCARCE, David y MARTÍNEZ ARIAS, Santiago. *Tecnologías de la gestión periodística de la información digital*. 1ª ed. Madrid: Los Autores, 2018; 148 p.

PARRA VALCARCE, David, EDO BOLÓS, Concha y RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Almudena. Responsabilidad de las empresas periodísticas en el empleo de algoritmos: el caso de los cibermedios españoles. *Social Networks, Digital Traces and Electronic Communication*. Le Havre, 2018.

PÉREZ BAHÓN, Félix. El arranque de *El Español* o la dificultad de cumplir expectativas en el mercado mediático digital. En García Santamaría, José Vicente y Pérez Bahón, Félix (coords.). *Los medios digitales españoles: procesos de cambio e innovación*. 1ª ed. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 2016; pp. 25-54.

PICARD, Robert G. (ed.). *Measuring Media Content, Quality and Diversity: Approaches and Issues in Content Research*. 1ª ed. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, 2000; 176 p.

ROJO VILLADA, Pedro. *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. 1ª ed. Murcia: Universidad de Murcia, 2008; 224 p.

RUBIO JORDÁN, Ana Virginia. La aparición de InfoLibre y eldiario.es para la defensa de un periodismo más participativo y democrático. *Historia y Comunicación Social*, 19. Madrid, 2014; pp. 491-500.

SÁDABA CHALEZQUER, Charo, GARCÍA AVILÉS, José A. y MARTÍNEZ-COSTA, Pilar (coords.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. 1ª ed. Pamplona: EUNSA, 2016; 304 p.

SALAVERRÍA ALIAGA, Ramón. "¿Ciberperiodismo sin periodistas? Diez ideas para la regeneración de los profesionales de los medios digitales". En: Campos Freire, Francisco (coord.). *El cambio mediático*. 1ª ed. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2010; pp. 236-249.

SALAVERRÍA ALIAGA, Ramón. Tipología de los cibermedios periodísticos: bases teóricas para su clasificación, *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8, 1. Alicante, 2017; pp. 19-32.

SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, Bianca y NOGALES BOCIO, Antonia Isabel. La cobertura mediática de Podemos en la prensa nativa digital neoliberal española: una aproximación al caso de OK Diario, El Español y El Independiente. En Nogales Bocio, Antonia Isabel, Solans García, María Antonia y Marta Lazo, Carmen (coords.). *Estándares e indicadores para la calidad informativa en los medios digitales*. 1ª ed. Zaragoza: Egreus Ediciones, 2018; pp. 125-146.

SCHNELL, Christiane. Starving at The Laid Table? Journalism, Digitalization and Corporate Capitalism. *Professions & Professionalism*, 8, 3. Oslo, 2018; pp. 1-13.

STEINER, Christopher. *Automate This: How Algorithms Came to Rule The World*. Nueva York: Portfolio / Penguin, 2012; 256 p.

TASCÓN, Mario. ¿Sueñan los periodistas con algoritmos? En EVOCA. *Los riesgos del periodismo en tiempo de redes*. Madrid: EVOCA, 2012; pp. 22-27.

Parra, D., Edo, C., Marcos, J. C.: Modelos de negocio en cibermedios de tercera generación...

TOFFLER, Alvin. *Powershift Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. 1ª ed. Nueva York: Bantam. 1990; 585 p.

VARA MIGUEL, Alfonso y DÍAZ-ESPINA, Carolina. Nuevos modelos de negocio, creación de valor y el cambiante rol de la prensa en los sistemas democráticos. *Trípodos*, 36. Barcelona, 2015; pp. 151-166.

VARA MIGUEL, Alfonso. El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito. En: Sádaba Chalezquer, Charo, García Avilés, José A. y Martínez-Costa, Pilar (coords.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. 1ª ed. Pamplona: EUNSA, 2016; pp. 166-177.

VÁZQUEZ HERRERO, Jorge. Los laboratorios periodísticos: estudio de caso de El Confidencial. VI Congreso Internacional de la AEIC, Comunicación y Conocimiento. Salamanca, 2018; pp. 2109-2122.

WIRTZ, Bernd W. *Media and internet management*. 1ª ed. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2011; 569 p.

---

\* Los datos de la investigación que forma parte del presente artículo han sido cerrados con fecha de 28 de febrero de 2019. Esta investigación forma parte del proyecto “Claves para la redefinición y supervivencia del periodismo y retos en la era post-PC”, financiado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (MINECO) a través del Plan Nacional de I+D+i dentro del Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientada a los Retos de la Sociedad (Ref. CSO2016-79782-R)

