

# **Radiografía de la adaptación del periódico El Espectador a la era digital**

## **Herramientas útiles para digitalizar un medio**

Laura Alejandra Moreno Urriaga

Trabajo de Grado para optar por el título de Comunicadora Social

Campo profesional Periodismo

Director

Juan Carlos Rincón Escalante



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

Facultad de Comunicación  
y Lenguaje  
Carrera de Comunicación Social

Bogotá, junio de 2020

## **Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana**

### **Artículo 23**

Resolución 13 de 1946:

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Cajicá, junio 5 de 2020

Decana

Marisol Cano Busquets

Decana de la Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Apreciada decana,

Como estudiante de noveno semestre de la carrera de Comunicación social, me permito presentarle mi trabajo de grado titulado “Radiografía de la adaptación del periódico El Espectador a la era digital: Herramientas útiles para digitalizar un medio”, con el fin de optar al grado de comunicadora social con énfasis en periodismo.

El trabajo consiste en el estudio de caso del periódico El Espectador y su transición al modelo de negocio de cobro por contenido digital. En él destaco las estrategias, modificaciones y decisiones que llevaron al medio a optar por este modelo de negocio, en un momento donde se desdibuja el modelo de sostenibilidad de la prensa tradicional soportado en la pauta publicitaria.

Cordialmente,

Laura Alejandra Moreno Urriaga

C.C. 1070021549

Decana

Marisol Cano Busquets

Facultad de Comunicación

Pontificia Universidad Javeriana

Estimada decana:

Me complace presentarle la tesis titulada “Radiografía de la adaptación del periódico El Espectador a la era digital: Herramientas útiles para digitalizar un medio”, presentada por la estudiante Laura Alejandra Moreno Urriaga para obtener el grado de Comunicadora Social.

Esta tesis es un trabajo riguroso y muy útil. Su pregunta orientadora es la misma que a todos los que trabajamos en medios de comunicación nos está trasnochando: ¿cómo vamos a sobrevivir en un ambiente digital? Pese a que en el mundo hay varios estudios de caso donde se profundizan el siempre cambiante entorno de la evolución de los medios tradicionales a internet, no ha ocurrido lo mismo en Colombia. Moreno se puso a la tarea de corregir esa ausencia y lo logró con creces.

En este texto, construido a partir de una juiciosa literatura y entrevistas con todas las personas involucradas, no sólo se narra en detalle la transformación de El Espectador, sino que se hace una lectura crítica de los obstáculos y sus posibles soluciones que representa construir un modelo de negocios digital. Se trata de un aporte esencial al debate público colombiano y a la educación en medios. En estas páginas encontrará muchas lecciones, datos interesantes y una narrativa de cómo se está construyendo el futuro de nuestra profesión.

Cordialmente,



Juan Carlos Rincón Escalante

Profesor de Cátedra - Periodismo de Opinión

Universidad Javeriana

## **Agradecimientos**

*A las personas de El Espectador por abrirme las puertas para realizar este trabajo*

*A Juan Carlos por su dedicación, incondicionalidad, paciencia y consejo*

*A Maryluz por ser parte fundamental de mi formación*

*A mi familia por ser mi soporte y apoyo en cada paso*

*Al Pliul por acompañarme en todo el proceso*

*A Fabiola, Majo, Karen y Erika por estar*

*A todos ustedes por creer en mí.*

## **Tabla de contenido**

Introducción

### Capítulo I

Construcción de un modelo de negocio rentable para los medios desde la globalización

¿Cómo emprender en el periodismo desde las herramientas digitales?

Los formatos digitales y su repercusión en las salas de redacción

Periodistas para las audiencias de hoy

Calidad periodística y sostenibilidad en la era digital

### Capítulo II

Contexto

Marco conceptual

El modelo de noticia

El modelo de negocio

Marco metodológico

### Capítulo III Transformación de El Espectador

Cambios en la sala de redacción

Los nuevos contenidos

El cobro por suscripción digital

Estrategia de branding

### Capítulo IV Sobre el medio

Cobro por contenido

Contenidos

Capítulo V Digitalizando un medio

Capítulo VI Consideraciones

Conclusiones

Referencias

Anexos

## Introducción

Entre abril del 2018 y noviembre del 2019, al menos setecientos periodistas fueron despedidos de los medios de comunicación para los que trabajaban en Colombia, según el Informe Anual de la Fundación Para la Libertad de Prensa FLIP (Prensa, 2019). De esa cifra, aproximadamente 430 personas hacían parte de la Casa Editorial El Tiempo o del Grupo Semana. Los continuos despidos en las empresas periodísticas, que se hacen más notorios en los medios dedicados a la prensa escrita, evidencian la etapa de crisis ya sea económica, periodística, o ambas, por la que atraviesan los medios y que se ha intensificado a medida que incrementa el uso de nuevas tecnologías e internet como vía principal de interacción y consumo de información por parte de las audiencias.

Basados en un modelo económico dependiente de la pauta publicitaria en medios impresos, los periódicos se han visto directamente afectados por la incursión de internet y las herramientas publicitarias que hoy dominan empresas tecnológicas como Facebook, Google y Amazon (Marciales, 2019), que ofrecen a los anunciantes una mayor eficiencia y alcance a un precio menor que el que puede ofrecer la industria de los medios. De esta forma, periódicos de todo el mundo han dejado de percibir las ganancias que sostenían su esquema financiero, recibiendo ahora un porcentaje menor por las pautas virtuales que acogen en sus sitios web.

Hasta finales de los años noventa, los principales conglomerados económicos tenían el dominio de la información en Colombia, haciendo de esta misma su principal materia prima, administrada y manejada exclusivamente por ellos y llevando a las audiencias a consumir sus productos periodísticos, lo que supuso para estas empresas un plan de negocio estable y perdurable. Sin embargo, con la llegada la incursión del internet en el país, esta fórmula de producción de contenidos se desdibujó al traer consigo un fácil acceso a la información por parte de las personas, sin el obligatorio filtro que suponían los medios tradicionales.

Frente a esta nueva realidad de principios de siglo, “la razón del fracaso de las compañías de medios en la innovación se atribuye a su estatus actual y su dominio casi monopolista del mercado editorial antes del advenimiento de Internet” (Seuri, 2016, pág. 13) en el que infravaloraron la capacidad de las nuevas tecnologías para democratizar la información y establecer la necesidad de incorporar en el modelo de noticia la interacción de primera mano con las plataformas digitales y posteriormente con sus audiencias.

En los intentos por adaptarse a las nuevas formas de producción y consumo de información que ha traído la globalización, cada medio impreso ha buscado alternativas periodísticas y financieras que resulten en un modelo sostenible y con proyecciones a incrementar su presencia en el escenario digital y una mayor retribución monetaria por su información en la web. Dichas estrategias van desde los despidos masivos de periodistas, hasta el cobro por contenido digital, pasando por donaciones, publicidad, eventos y otras estratégicas de mercado que pretenden dar soporte al periodismo y mermar la crisis por la que atraviesan los medios.

Para enfrentar esta crisis, las empresas de medios, además de modificar su plan de negocios, exploran diferentes formas para mutar sus contenidos a las exigencias actuales y el proceso de realización periodística de sus piezas, tomando como referencia modelos internacionales como *Financial Times*, *Wall Street Journal* y *The New York Times* que iniciaron anteriormente, con el fin de prever la situación por la que hoy pasan los impresos nacionales y los medios tradicionales de comunicación, en general.

La digitalización de los medios impresos tradicionales ha sido un proceso lento que ronda los veinticinco años y que está en constante cambio, en comparación con la penetración de internet en nuestra cotidianidad, el desarrollo de las redes sociales, su propagación y la incorporación de proyectos periodísticos nativos digitales. Esto los ha obligado a transformarse, reinventarse y hacerse un espacio en un ecosistema mediático fluctuante y diverso.

Analizar el proceso de adaptación de un medio impreso a las plataformas digitales, en el contexto colombiano, resulta importante para evidenciar qué herramientas y estrategias

han sido útiles, qué características del modelo internacional pueden aplicarse en el periodismo nacional y qué variaciones requieren. El periódico *El Espectador*, con 133 años de existencia, será el medio objeto de estudio para ahondar en sus apuestas de sostenibilidad y en su proceso de digitalización en medio del surgimiento de medios nativos digitales, las distintas reestructuraciones en el modelo de noticia y de negocio de otros medios tradicionales como *Semana* y *El Tiempo* y su incursión en el cobro por contenido digital.

En marzo de 2018, *El Espectador* se convirtió en el periódico pionero en Colombia en implementar un muro de pago por sus contenidos en línea, lo que fue precedido por cambios en la estrategia de negocios, en sus objetivos de financiación y en el funcionamiento de su sala de redacción, partiendo en este caso puntual, desde el quehacer periodístico como primer factor de cambio. “El periodismo de calidad es investigar y contar historias, pero por sí solo no se convertirá en negocio si las estrategias no se concentran en la exploración de modelos financieros sostenibles, por supuesto basados en periodismo de calidad” (Morelo, Ginna , 2018, pág. 16)

Este trabajo aborda el alcance de los mensajes periodísticos (esto es, debido a la expansión de los sistemas de difusión), la actualización constante del ejercicio profesional, la participación aún más marcada de las masas en el mensaje informativo, y la instalación del periodismo, en una visión holística de la palabra, en el terreno de la internet (García, 2006), la transformación de dichos mensajes y cómo se afecta su producción y difusión a causa de los problemas de sostenibilidad que han incrementado en los últimos años.

Rastrear el proceso de digitalización del periódico *El Espectador*, marca un antes y un después en el modelo de negocio de los impresos, además de proporcionarle herramientas a otros medios y a la academia para identificar los aciertos y las falencias en el proceso. Me falta un párrafo más de por qué tu trabajo es valioso.

## Objetivos

### Objetivo general:

Analizar el proceso de digitalización del periódico *El Espectador* entre marzo de 2018 y marzo de 2020 y el impacto que tuvo en el medio la introducción del cobro por suscripción digital.

### Objetivos específicos:

1. Analizar los aciertos y desaciertos del proceso de digitalización del periódico *El Espectador* teniendo como referencias comparativas al periódico *El Tiempo* y la revista *Semana*.
2. Determinar las ventajas y desventajas que ha tenido el periódico *El Espectador* frente a proyectos periodísticos nativos digitales, en relación con la ejecución de su modelo de noticia y plataforma digital.
3. Establecer una guía práctica del proceso de digitalización de un medio tradicional que reúna los hallazgos de la investigación.

## **Capítulo I**

### **Estado del arte**

Cada historia y producto periodístico que es publicado tiene un contexto a su alrededor que enmarca su importancia y permite entender detalles y características que le dan un mayor sentido a la historia. Antes de adentrarnos en historias y contextos diversos, como periodistas, debemos estar inmersos en el día a día de la industria periodística, entender cómo evoluciona el negocio, cómo se reinventa y se adapta a la tecnología y a las audiencias, siempre cambiantes.

A continuación, se esboza los que han sido aportes importantes desde la investigación periodística y desde la academia para acercarnos a entender ese contexto y cómo se está desarrollando el periodismo actualmente, haciendo énfasis en la globalización del quehacer periodístico, en los emprendimientos digitales, las herramientas, formatos y relación con la audiencia que suponen retos para los periodistas y para los medios en materia de sostenibilidad financiera y calidad periodística.

### **Construcción de un modelo de negocio rentable para los medios desde la globalización**

A partir de la incursión de nuevas tecnologías desde los años noventa, entre ellas el internet, que aceleraron el proceso de globalización, trayendo consigo una avalancha de información rápida y de fácil acceso, el periodismo en general y de forma más específica la prensa se ha enfrentado al reto de recibir, verificar, analizar y difundir dicha información. Esto ha modificado agrestemente en su estructura periodística y empresarial, para poder cumplir con la alta demanda informativa, en menor tiempo y con una menor retribución económica en relación con su tradicional modelo económico, obligándolos a proponer nuevos formatos y modelos de sostenibilidad.

“En general, con la sostenida disminución de los ingresos por publicidad impresa, los ingresos por publicidad digital online no son aún insuficientes para financiar la actividad de los diarios, menos aún para los medios latinoamericanos.

Sobre todo, debido a los altos costos fijos que suponen la impresión y distribución de sus versiones impresas”. (Nalvarte, 2017)

Una parte de la academia, aún pequeña para lo que supone plantear y analizar la viabilidad económica de los medios, y del periodismo en sí, ha analizado el futuro de la industria de los medios y los retos a los que hoy se enfrentan, desde su financiación y el impacto de la inmediatez sobre la calidad periodística.

En relación a la financiación, al desbalance en los ingresos que trajo la digitalización de la información, se suman los altos costos de producción y distribución del periódico físico, en nuestro caso colombiano, hasta la importación del papel periódico, traído de Suiza, Canadá o Chile, y el costo del mantenimiento de grandes equipos en las salas de redacción, que no son compensados por el declive de la publicidad en las ediciones impresas y en las plataformas digitales donde el 70% de la pauta ha sido acaparada por grandes empresas como Facebook y Google (Dircomfidencial, 2019)

Desde el *King Center of Journalism in the Americas* de la Universidad de Texas se hace un rastreo de la opción que se presenta para los periódicos en los principales diarios de Latinoamérica. “En Latinoamérica, solo el 12% del total de los ingresos de las empresas de medios proviene de fuentes digitales, según el reciente informe de *Media Flow of Funds* 2017 de la consultora Arthur D. Little” (Nalvarte, 2017) y para el 2020 las predicciones eran que ese porcentaje llegaría a un 16% con la implementación de muros de pago o paywall en más periódicos de la región.

Los impresos entonces pasan de un modelo basado en la economía de la estética, (...) a un modelo basado en la economía de la atención en internet, donde un mundo ilimitado de contenidos compite por la atención de los usuarios para que les regalen un clic y le dediquen un par de minutos a la publicación. (Jiménez, 2018, pág. 138)

Este panorama enfrenta a la prensa en el mundo digital a apostar por un modelo en el que se priorice el aumento de sus audiencias, o la fidelización de las mismas. Por ejemplo, el diario mexicano Reforma que implementó el sistema de paywall desde 2003 y hoy día sigue

vigente, expuso uno de los riesgos para la prensa que se suscriba a este modelo: la pérdida notable de tráfico en el contenido digital y necesidad de fidelización de los usuarios a través de un contenido de calidad que sea motivación para pagar por este.

“En cualquier caso, el primer e imprescindible paso para incrementar la cifra de usuarios fieles es aumentar la base de usuarios globales” (Nafría, La reinención de The New York Times, 2017, pág. 7), es la estrategia que implementó el diario The New York Times y que ha sido adoptada por la mayoría de periódicos que han optado por el cobro por contenido digital como modelo de negocio, anteponiendo el aumento de audiencias como un paso previo a la fidelización, más no como vías opuestas.

Bajo esta estrategia y con el auge de la implementación paywall a nivel mundial, en el caso colombiano se esperaba que para el 2017 este modelo fuera aplicado por parte del periódico *El Tiempo*, por su capacidad económica y renombre como medio referente en el país y en la región (Nalvarte, 2017). Sin embargo, esto no ocurrió, alejando así al país del contexto en relación con medios de la región como La Nación de Argentina, que avanzaba en su estrategia lanzando una suscripción en conjunto con el diario estadounidense The New York Times, (La Nación lanza un paquete de suscripción digital con The New York Times, 2017) dándole a todos sus suscriptores acceso al contenido digital de ambos medios, por un precio paquete especial, cumpliendo así con la táctica de incrementar su público. Misma estrategia que más adelante fue adoptada por periódico colombiano El Espectador.

Como referencia para apostar al cobro por contenido digital, muchos periódicos se basan en los modelos de los diarios The New York Times de Estados Unidos y The Guardian del Reino Unido que han resultado exitosos, son soportes que pueden enriquecer el modelo de negocio desde la estrategia y los cambios económicos y periodísticos en las redacciones tradicionales (Patrignani, 2014).

En estos medios, Patrignani profundiza en las vías de ingreso y financiación de cada uno en el espectro digital, los efectos de la implementación de nuevas tecnologías: con el *Times* se analiza el modelo de suscripción a contenidos de valor agregado y el éxito de este y se estudia un modelo distinto, “*The New York Times* ha logrado superar la cifra de los cuatro millones de suscriptores, la más alta de su historia, según anunciaron sus responsable durante

la presentación de los resultados económicos correspondientes al tercer trimestre de este año” (Nafría, 2018); y el de *The Guardian* que implementa el modelo de una cooperativa, la viabilidad de esta forma de financiamiento, utiliza también la referenciación al cambio interno que tuvo cada uno desde su conformación periodística y repasa la necesidad de un equipo de trabajo sólido y abierto a los cambios requeridos por la globalización, tecnología y la audiencia.

Como ejemplos para sustentar la viabilidad del cobro por suscripción, desde los medios abundan las referencias al Times, en donde los ingresos por suscripción ya superan los ingresos por publicidad rompiendo con el esquema de sostenibilidad de los periódicos y al que los demás esperan llegar. Sin embargo, Media Lab Press España, aporta ejemplos alrededor del mundo que han optado por nuevas estrategias de financiación y que han resultado exitosos.

En el propio estudio se reconoce que los muros de pago suscitan aún opiniones contrarias y están a veces tan sobrevalorados como infravalorados, entendiendo algunos que la simple puesta en marcha del muro, con campañas de marketing, selección de noticias premium, y unos paquetes de precios atractivos es suficiente para que el sistema funcione, y creyendo otros que sólo periódicos como The NYT o WSJ pueden crear muros de pago que funcionen (Press, 2017)

Por ejemplo: Aftenposten de Noruega, modelo metered y freemium; el alemán Bild Plus que optó por una suscripción basada en la marca; Corriere della Sera, pionero en Italia en enero de 2016; The Economist, de Inglaterra, soportado en la calidad de contenido; The Financial Times, entre otros. Desde Dinero, El Español y La República se muestran modelos de cobro que pueden ser viables y que se explican con el listado de Media Lab Press. (Press, 2017)

Las múltiples formas de financiación abren un espectro de factores que ahora son tenidos en cuenta en primer orden para poder aplicar sus estrategias de marketing. El consumidor digital, su comportamiento, interacción y tiempo de permanencia son ahora medidas importantes que le hablan al medio sobre la eficacia o no de sus estrategias, dándoles así, luces de cómo proceder en sus contenidos y en sus modelos de sostenibilidad.

Mediante el uso de minería de datos, algoritmos personalizados, software de análisis predictivo y aplicaciones intuitivas, conocer a la audiencia y su patrón de comportamiento en línea y en las redes sociales será la base para futuros modelos de negocio de las compañías de noticias y sus anunciantes en línea. (Alejandro, 2010)

### **¿Cómo emprender en el periodismo desde las herramientas digitales?**

Para analizar el comportamiento de la prensa frente al mundo digital y la difusión de información virtual es necesario partir del cambio tecnológico y social que se ha dado en las interacciones entre los consumidores y los productores de información. El exceso de datos que trajo internet y los intentos fallidos de los medios tradicionales por encargarse filtrarlos generó una distancia entre medios y audiencias, marcada por la credibilidad que sus marcas perdían y calidad de información, cada vez más baja, que estaban ofertando.

En este contexto surgen una nueva generación de medios que crea su propio periodismo (Kovach & Rosenstiel, 2004, pág. 26), originados desde el mundo virtual, nativos digitales que se componen de grupos más pequeños de periodistas que se enfocan en temas especializados, creando nichos de audiencia.

La democratización de la información que trajo la era digital, también abrió la posibilidad de explorar nuevos formatos, narrativas y formas de hacer contar historias. Emprendimientos periodísticos que dan luz de nuevas prácticas que no requieren adaptarse a los cambios de la digitalización, como los medios tradicionales, sino que nacen bajo las dinámicas de la virtualidad.

La prensa tradicional parte de un proceso de entendimiento y adaptación a la era digital que lleva alrededor de veinticinco años, en los cuáles han pasado de competir entre ellos por el número de audiencia a vivir el nacimiento de portales informativos web, que luego se consolidarían como medios digitales que de entrada se aventajan sobre los tradicionales desde el punto de vista periodístico, al especializar sus contenidos, y desde el financiero, al evitar los gastos logísticos de una publicación impresa.

Si bien en un principio los medios generaron resistencia a la llegada de internet, se vieron en la obligación de reinventarse, tratar por lo menos, desde el quehacer periodístico, donde se implementaron las nuevas tecnologías como herramientas y desde los objetivos como empresa de medios. “lo que no nos podemos permitir es convertirnos en dinosaurios que enfrentan cualquier cambio como una agresión y generan capas de superestructura para protegerse y lo único que consiguen es hundirse cada vez más en el fango de su inadecuación al nuevo escenario”. (Lafuente, 2012)

Para evidenciar proceso de digitalización de un periódico es importante analizar el contexto en el que se desarrolla este proceso, no solo en relación con otros impresos, sino con el ecosistema de medios digitales que lo rodean. Así lo expone Ramón (Salaverría, 2015) alrededor de Iberoamérica, donde en todos los procesos de los veintidós casos de estudio que analiza, converge el auge de la tecnología y el desarrollo del ciberperiodismo que modifica la actividad de los medios en la web, la operación de los periódicos tradicionales, nativos digitales, portales web de agencias de noticias, redes sociales y modelos de negocio.

Por otro lado, a través de los nuevos medios se evidencian algunas de las transformaciones que se dan en el periodismo cuando su vía de interacción con las audiencias es el plano digital, se crean los nuevos formatos transmedia que proponen nuevos caminos para contar historias y hacer periodismo (Sepúlveda, 2018). Se vislumbran características comunes y especiales de cada uno: la línea editorial, estrategias de cooperación y suscripciones como modelo de negocio que hacen rentable el medio, el lenguaje y forma de acercamiento con las audiencias a las que están dirigido, la apuesta multimedia, los formatos audiovisuales como diferencial frente a la prensa tradicional y también los dilemas éticos propios del mundo digital.

Como es el caso de La Silla Vacía, un medio digital colombiano que dedica su labor periodística a abordar temas netamente políticos. Su directora, Juanita León afirma en La Babel Digital que “Otra clave del éxito de La Silla es que nos definimos desde un inicio como un laboratorio de innovación en periodismo. El ADN de la innovación ha estado metido en la dinámica del medio” (2018, pág. 28) pues la tecnología como herramienta ha

sido un insumo principal para determinar la forma en que hacen periodismo, en que transmiten su mensaje como medio.

Otros medios nativos digitales, como Pacifista, Colombiacheck, y Pulzo son de aporte valioso por la diversidad que este grupo representa, mostrando distintos tipos de sustento (Sepúlveda, 2018) y de operación, especializándose en contar el conflicto, verificar información o generar altos niveles de tráfico; sirven de ejemplo local (colombiano) reciente para observar las dinámicas que implica el periodismo digital que expone el español Salaverría en su libro *Ciberperiodismo en Iberoamérica*.

La mezcla de formatos periodísticos tradicionales con nuevos lenguajes surgidos en la era digital, la multiplicidad de formatos que dan lugar a productos transmedia, permiten nuevas formas de cercanía e interacción con las audiencias, desde lo periodístico y lo estructural del medio (Morelo, 2018). Como el caso de los súper amigos de *La Silla Vacía* que les da la oportunidad a los lectores de aportar para contribuir a la sostenibilidad del medio y proponer temas de trabajo e investigación o, de formatos innovadores como las video columnas que han generados otras formas de conversación y son están en auge entre el consumo de medios.

Además, la exploración de nuevos formatos periodísticos ha dado lugar a que el periodismo reafirme su rol como filtro de información falsa y a que logre nuevas formas de interacción con las personas. En el primer caso, se creó la necesidad la necesidad de hacer fact-checking o comprobación de los datos debido a la sobre información actual y el poco tiempo para procesarla, esto a través de prácticas como el periodismo de datos y el periodismo de investigación, que se da en medios como Colombiacheck especializado en frenar la difusión masiva de fake news.

Y en el segundo caso, se presenta la oportunidad de ofrecer desde los medios, además periodismo, herramientas útiles para la cotidianidad de las personas, como guías de compra, listas de actividades o tutoriales de cocina, como en la sección *gastronomía* del periódico colombiano El Tiempo, o a nivel internacional en The New York Times (TNYT) que oferta diversas alternativas para acercarse a su público digital. “Además del periodismo de calidad, está apostando decididamente también por el llamado periodismo de servicio con

productos como *Cooking, Well o Watching* (guía de tv y cine), que ayudan a sus lectores a tomar decisiones sobre asuntos prácticos de su vida diaria (Nafría, La reinención de The New York Times, 2017).

### **Los formatos digitales y su repercusión en las salas de redacción**

A partir del uso de la tecnología y el internet como recursos para difundir información se puede beneficiar el ejercicio periodístico, “seleccionar qué información desean los lectores y en qué orden; interactuar con miembros de la redacción y otros usuarios hasta contribuir (aunque sea potencialmente) en la generación de contenidos” (Frascaroli & Millán, 2004) o por el contrario, perjudicarlo, dado el exceso de información y la apropiación civil de estas herramientas que genera la idea de un periodismo reemplazable por aplicaciones móviles que producen más información en menos tiempo.

Por esto, el proceso de digitalización de los medios se ha convertido en una convergencia desde la forma de construir contenidos impresos y digitales, “el contenido producido por cualquier medio de comunicación se distribuirá en varios medios diferentes, en varios formatos, a través de cualquier número de canales de distribución y durante un período de tiempo algo largo” (Seuri, 2016, pág. 6), modificando las interacciones de los periodistas hacia adentro, en la sala de redacción, y hacia afuera, con sus audiencias.

En este proceso de convergencia, varios autores apuntan a la misma predicción: que la prensa terminará siendo netamente digital. Sin embargo, parten de distintos puntos de análisis que sitúan la prensa tradicional en proceso de adaptación o cambio de estructura, según Javier Díaz Noci; como un medio amenazado por la tecnología, para Ramón Salaverría; en evolución, según Manuel Castells Oliván; o en la parte final de un ciclo de los medios frente a web y las nuevas tecnologías, para Jaume Guillamet I Lloveras. (Gutiérrez, 2015).

La digitalización trae consigo “flexibilidad y la ausencia de control» como una de las grandes ventajas del Internet, a cambio de una gran desventaja: la poca credibilidad que se le da a la información proveniente de internet” (Castells, 2004), es por esto que para aprovechar las ventajas y minimizar las desventajas de la web, hay que tener claridad sobre

el panorama en el que está transitando el periodismo, desde los formatos, para luego potenciar los beneficios que pueda traerle al oficio.

Régis Debray construye el panorama contemporáneo de tres épocas que conviven en una misma temporalidad: el presente, jalonado por una logosfera que proviene de la época de la escritura; una grafosfera, originada por la imprenta, y una videosfera surgida con el audiovisual. (Cortés, 1997)

Entendiendo la grafosfera como el espacio escrito en serie que se dio desde la aparición de la imprenta, en el que se manejaba el lenguaje netamente escrito para llegar a una audiencia, la forma más utilizada hasta hace unos años por el periodismo, hasta la videosfera, que se convierte entonces en un nuevo lenguaje, un nuevo recurso para transmitir mensajes de otra forma, quizás más eficiente que atrapa a las audiencias, desde el uso del internet, que para 1997 se estaba desarrollando en Colombia (Cortés, La prensa en la videosfera: identidad o renuncia, 1997).

En el espectro de los medios de comunicación, es en la prensa, principalmente, donde convergen las tres épocas planteadas por Debray, creando la necesidad de evaluar con mayor detalle las características positivas y negativas del nuevo lenguaje multimedia para transmitir un mensaje. En 1996, con la creación de su página web, el periódico *El Tiempo* experimentó un primer acercamiento a esa interacción con la virtualidad, los retos a futuro para un medio tradicional que muta a lo digital, que surgen desde el ámbito técnico, del funcionamiento y desde la óptica como medio, sin mencionar los retos para el periodista, entre ellos, la distribución de contenidos, el uso y mejoramiento del video y la fotografía (Briceño, 2009).

Entre los retos que afrontó el cambio de contenido multimedia de la prensa para internet, y que actualmente pueden seguir afectando, se encuentra el excesivo peso de la metadata de los sitios web, es decir, que el tamaño de los elementos que conforman la página pueden impedir el fácil acceso al contenido por parte de los usuarios; se exige un mayor tiempo destinado a la planificación y elaboración del contenido para cada medio; además, existe la posibilidad de estar generando un exceso de información con los multimedia, introduciendo ruido en el proceso informativo (Calvo, 2010).

A su vez, la virtualidad concede beneficios a la hora de informar, según (Calvo, 2010) las herramientas visuales que se puedan utilizar, confieren un mayor poder persuasivo y permite explicar procesos de forma clara; también, es posible explorar “las potencialidades de cada uno de los atributos informativos”, poniendo la tecnología y los formatos multimedia a disposición de los contenidos a generar. Estas ventajas y desventajas dan luces de las exigencias que empieza a generar la virtualidad para un medio de comunicación.

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. (Salaverría, citado en Patrignani, 2014).

El cumplimiento de las características planteadas por Salaverría implica modificaciones drásticas en las salas de redacción, que les permitan a los periodistas hacer contenidos periodísticos con las demandas de la virtualidad. Desde su rol individual, se espera que un solo periodista pueda cubrir una noticia para diferentes medios y soportes, dándole más coherencia a las piezas y permitiendo que la persona que escribe sobre el tema sea la que conozca a fondo la información (Lafuente, 2012, pág. 19), convirtiéndose en un periodista especializado.

Además, ya sea de forma individual o colectiva, deberán ser capaces de “analizar grandes bases de datos y, sobre todo, ser capaz de encontrar historias dentro de ellas” (Lafuente, 2012) y entablar una conversación constante con los usuarios, convocándolos a ser partícipes del proceso, incluso aportando fuentes que contribuyan a profundizar el contenido (Calvo, 2010), en esto consiste el reporterismo multifuente, crear conversaciones horizontales.

Sin embargo, lograr cubrir la demanda informativa de 24 horas en la era digital, con calidad, implica nuevas dinámicas para hacer periodismo, la incursión del factor negocio y sostenibilidad que incluye un nuevo actor indispensable en los medios, los empresarios de medios, que procuran al máximo optimizar los recursos monetarios, aunque eso implique

convivir con periodistas asalariados y en condiciones laborales más complejas que antes. (Cortés, 1997).

La sobreinformación y la intensidad de las jornadas noticiosas están ejerciendo presión sobre los medios como empresas, pero más sobre los periodistas como individuos, pues según el reporte de tendencias y predicciones *Periodismo, medios y tecnología* (2019), los editores y encargados de las salas de redacción se preocupan en un 56% por la diversidad, 62% por el agotamiento, 73% por la capacidad de cultivar el talento y un 74% por la capacidad de retenerlo. Esto último, “en un momento en que el estado relativo y el salario de los periodistas ha disminuido en comparación con otras profesiones” (Newman, 2019).

Una medida para unificar conceptos sobre el funcionamiento de una sala de redacción que muda prioridades del impreso al digital y distribuir cargas en la producción de contenido, la tomó el periódico *The New York Times*, cuando en 2005 decidió amalgamar su redacción del diario impreso y de la edición digital, que habían estado separadas física, económica y editorialmente (Nafría, 2017). Aunque esta integración no se materializó hasta el 2007, el objetivo fue claro desde el principio, como se lo expresó Bill Keller, vicepresidente de operaciones digitales de *The New York Times Company*, a los periodistas:

Al integrar las redacciones planeamos reducir y eventualmente eliminar la diferencia entre los periodistas del papel y los periodistas de la Web, para reorganizar nuestras estructuras y nuestras mentes con el objetivo de que el periodismo digital –en formas que nos son ya familiares y que están aún por inventar– sea tan natural para nosotros como escribir y editar, y hacer todo esto sin perder las cualidades esenciales que hacen que seamos *The Times* (Keller, citado en Nafría, 2017).

Esta medida es un ejemplo de cómo la tecnología está interviniendo, no solo en la forma de consumir información, sino en la organización empresarial y editorial de los medios de comunicación, haciendo del periodismo digital una arista fundamental para el desarrollo de la industria de la información.

## Periodistas para las audiencias de hoy

Dado que el dinero proveniente de la pauta publicitaria digital no es suficiente para mantener la industria periodística, la idea de que el sustento económico de los medios debe provenir de sus audiencias ha pasado a un primer plano (Bonilla, citado en Semana, 2018), haciendo que los medios busquen estrategias, desde el contenido periodístico y desde el marketing como marca, para atraer a los usuarios y que vean en ellos, como medios de comunicación, una necesidad de su cotidianidad por la que estén dispuestos a pagar.

Manuel Castells plantea que “si por periodismo entendemos obtener información, analizarla y distribuirla, no se puede hablar de crisis del periodismo, sino de su transformación” (Castells, 2013). Sin embargo, bajo las dinámicas de financiamiento, el periodismo que produzca cada medio tiene el reto de ser diferencial en relación con los productos de otros medios, pues de ese diferencial y de la relación que establezca con sus audiencias depende que estas estén dispuestas a pagar por la información que ofrezcan.

Las herramientas tecnológicas y los contenidos multimedia que se produzcan empiezan a convertirse, entonces, en un diferencial del medio frente a otros. Como es el caso de *The New York Times* en 2012 con su reportaje *Snow fall*, que lo hizo destacarse en el desarrollo de contenidos multimedia, mezclando audio, video y texto en un mismo reportaje periodístico. Con contenidos como este el Times pretende “ofrecer un producto de calidad adaptado a la era digital y mostrar a sus electores que es un medio relevante e imprescindible para sus vidas” (Nafría, 2017), dándole un valor agregado a sus publicaciones.

En estas nuevas dinámicas, el tratamiento de la información, cambia, es más exigente y demanda ser actualizada de forma ininterrumpida:

“La información puede ser sometida a una renovación continua, bien por acumulación, añadiendo nuevos datos, referencias, documentos o informaciones que se vinculan a la principal; bien por sustitución, es decir, un nuevo (ciber)texto reemplaza al antiguo, al que queda obsoleto, lo que ocurre a menudo en las informaciones de última hora” (Noci, 2004).

La transformación de la producción y difusión de información está mediada por el rol del periodista en las salas de redacción y por las relaciones que pueda establecer con su audiencia. En el primer caso, resulta importante contar con periodistas capaces de adaptarse y aportar a la transformación digital del medio, como ocurrió con Mark Thompson, quien fue elegido en 2012 para ser el nuevo CEO de *The New York Times Company*, pues consideraban que por su experiencia adquirida durante el proceso de transformación digital de la BBC “aportaba experiencia tanto en el mercado internacional como en el mundo digital” (Nafría, 2017). A Thompson se le atribuyen las características de experiencia tradicional y adaptación a los cambios digitales como herramientas necesarias para potenciar el desarrollo digital de las redacciones.

Por otro lado, crear una relación entre las audiencias y los medios y sus periodistas es ahora una necesidad: “la interacción con el lector se convierte en parte integral de la noticia a medida que ésta evoluciona” (Kovach & Rosenstiel, 2004, pág. 34). Esto hace que los periodistas deben crear su contenido pensando en la mejor forma de llegar a los usuarios, “deben preocuparse por dónde se encuentran las audiencias y cómo van a llegar a ellas, ya sea en línea, en medios impresos, de difusión, móviles o en redes sociales” (Alejandro, 2010).

Una vía que tiene el periodista para acercarse a la audiencia es la de especializarse, pues además de saber utilizar las herramientas multimedia, convertirse en experto en alguna fuente le dará herramientas para profundizar en sus historias, creando contenidos de calidad y utilizar las redes como un amplificador de su conocimiento.

Tendrá que ser experto, alguien que sepa algo realmente bien. Podrá usar la sabiduría de las multitudes y el poder de las redes mejor que la mayoría de las personas, porque las multitudes respetarán su experiencia. Creará seguidores, tal vez incluso una comunidad en torno a sus historias. (Vehkoo, 2010, pág. 73)

En el proceso de difundir información, la relación con las audiencias cambia, ya no son solamente consumidores del contenido que se oferta, sino que además de crear comunidad entrono a los medios, “el ciudadano deja de ser exclusivamente consumidor y se convierte

en *prosumidor*, es decir, en consumidor y productor” (Kovach & Rosenstiel, 2004, pág. 34), el usuario, ahora es una fuente de información.

A través de correos electrónicos, foros, entrevistas, blogs, videos en vivo, entre otros, las audiencias interactúan con el medio y también pueden proporcionar información relevante que deberá ser filtrada y verificada por los periodistas. “Cuando el lector se convierte en un reportero accidental, el periodista deberá revisar siempre la información que envía y adecuarla a la noticia, así como comprobar todo aquello que juzgue necesario” (Calvo, 2010, pág. 22).

Un primer paso para crear interacciones directas con las audiencias lo realizó *Lanación.com* de Argentina en 2009 cuando lanzó un sitio dedicado al periodismo ciudadano, *SoyCorresponsal.com*, que “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” (Patrignani, 2014), marcando la importancia de las audiencias en la transformación y desarrollo digital de los medios.

Para ir más allá de destacar el rol de los usuarios como prosumidores, es necesario entenderlos e identificar cuáles son sus necesidades para generar una relación eficiente y contenidos que suplan dichas necesidades. *La Babel Digital* propone cinco términos claves para aproximarse a las audiencias: verificar, acercar, entretener, crear y optimizar. (Morelo, 2018).

Con el exceso de información, en especial a través de redes como WhatsApp, es necesario corroborar no solo la información que produce el medio, sino aquella que puede circular masivamente generando desinformación. *La Babel Digital* también profundiza en la importancia de acercar los temas a los territorios, focalizando los contenidos, pues no todo es global. Para que el mensaje cumpla su objetivo, se deben optimizar los recursos digitales, para ser lo más preciso posible.

Una vez se identifican las audiencias, se abre la posibilidad de explorar nuevas maneras de crear otras formas de contar historias y entretener a los usuarios, con contenidos de calidad. Por ejemplo, con los podcasts, los medios tradicionales están llegando a nuevas

audiencias, donde *The Daily del New York Times*, superó ya los 100 millones de descargas (Nafría, 2017) y *Today in Focus* de *The Guardian* y *Post Reports* de *The Washington Post* buscan un público más joven, teniendo en cuenta que “los menores de 35 años tienen entre tres y cinco veces más probabilidades de consumir podcasts en comparación con la radio tradicional” (Newman, 2019, pág. 35).

### **Calidad periodística y sostenibilidad en la era digital**

Pese a los cambios tecnológicos que se han desarrollado a lo largo de la historia, los principios del periodismo se han mantenido, y su propósito permanece igual: “proporcionar a los ciudadanos la información que necesitan para ser libres y capaces de gobernarse a sí mismos” (Kovach & Rosenstiel, 2004, pág. 24). La velocidad, las técnicas y medios para difundir la información han variado para satisfacer la necesidad de información de las nuevas audiencias y hacer del periodismo parte de su cotidianidad.

Sin embargo, el cambio en el modelo de negocio ha modificado los horizontes no del periodismo, sino de los medios como empresa, alterando la forma de hacer periodismo, que en ocasiones pone en duda la calidad de los contenidos que son producidos.

El ciberperiodismo se torna una manufactura repetitiva, sin apenas valor añadido y poco motivadora. En la práctica, una cadena de montaje. Los periodistas digitales que encajan en este molde casi nunca pisan la calle y su trabajo consiste en nutrir sin cesar su web con contenidos elaborados a partir de informaciones de su medio matriz, noticias de agencia o refritos de las redes sociales. (Salaverría, 2015).

Este panorama se presenta, en parte, por el número de periodistas en las salas de redacción que “apenas si alcanza muchas veces para cubrir los turnos de guardia en la actualización de noticias” (Salaverría, 2015), haciendo muy difícil cumplir con la labor de cubrir todo el espectro noticioso con calidad en un entorno donde el periodismo digital no termina de consolidarse desde su fórmula de sostenibilidad económica.

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 (Castells, 2013).

Hasta el momento, la fórmula que ha resultado más efectiva es la de cobrar por contenido, la misma que refuta Castells, pues ha servido como estrategia para afrontar la digitalización de los medios económicamente y, a la vez, producir un contenido periodístico de calidad por el cual las personas estén dispuestas a pagar, como es el caso referente de TNYT cuando en febrero de 2018 anunció que había superado la cifra de los cuatro millones de suscriptores entre impresos y digitales (Nafría, 2018). Los medios dejan de ver la virtualidad como una novedad o como una competencia y la adaptan como “otra plataforma de publicación del mismo medio” (Salaverría, 2015), en torno a la cual crean un modelo financiero que busca ser rentable y lo hacen su prioridad, como sucedía anteriormente con la publicidad en las ediciones impresas.

Según Damian Radcliffe, catedrático de la Universidad de Oregon, “servicios como *Netflix* y *Spotify* han ayudado a la gente a adquirir el hábito de pagar por contenido digital que antes obtenía gratis. Y si valoran el periodismo, especialmente con el clima político actual, saben que necesitan pagar por ello” (Radcliffe, citado en *Semana*, 2018). El paso siguiente es adaptar las salas de redacción a las exigencias de virtualidad y calidad del periodismo digital.

El insumo principal de las redacciones sigue siendo el periodista, pero a él se suman nuevos roles que contribuyen en la producción de información, Salaverría destaca entre los nuevos cargos a los reporteros multimedia, diseñadores digitales, editores de medios sociales, analistas de audiencias y productores de video, “la lista de perfiles profesionales aumenta a medida que el periodismo digital se extiende y consolida” (Salaverría, 2015, pág. 33).

Cada especialista en diversas áreas tiene la capacidad de ofrecer algo nuevo a la información, diferenciales que inviten a los usuarios a visitar los contenidos de un medio por encima de otros de forma habitual, hasta el punto de acceder a pagar por dicho contenido. Lo que se plantea es que solo es posible que alguien pague por contenido cuando se está mostrando algo a lo que no es posible acceder de forma gratuita (Esteban, 2012). En

*El futuro del periodismo*, Esteban pone como ejemplo la apuesta de The Times y su edición para iPad con la experiencia gráfica que ofrece, “no hay mes que algún medio no saque un artículo sobre el departamento de gráficos de The New York Times o de alguna pieza realizada por ellos y la importancia que tiene para el futuro del periodismo [en materia de innovación]” (Esteban, 2012, pág. 21).

Entre los nuevos roles, el analista de audiencias es clave para entender las dinámicas de los usuarios y plantear estrategias de marca y de contenido que atraiga y retenga a esas personas, fidelizándolas a través de la cercanía que puedan generar en la interacción con ellas. También aportan a la organización de los paywall o muros de pago dinámicos que “pueden considerarse como parte del movimiento de la industria hacia la automatización y la personalización, lo que también debería ayudar a las organizaciones de medios que no ofrecen contenido pago” (Leitner, 2018).

## Capítulo II

### Contexto

En la actualidad, son muchos medios los que se han sumado al cobro por su contenido debido a la necesidad que se ha generado en el ámbito periodístico. A nivel global periódicos como The New York Times, El País de España y Folha de Brasil han generado diferentes estrategias para que el usuario cree la necesidad y tome la decisión de pagar por el contenido.

En Latinoamérica, el periodismo digital empezó a surgir a mediados de 1995. En Argentina, los primeros en aparecer en la web fueron Los Andes, La Nación y Ámbito Financiero. Estos periódicos usaron la web como una estrategia para llegar a otros públicos.

Por su lado, México abrió con La Jornada el 5 de febrero de 1995 y le siguieron El Norte, Reforma y El Universal. La transición de los periódicos al mundo digital en América Latina fue prácticamente simultánea, esto permitió traspasar fronteras y comenzar a obtener lectores de otras regiones. De la misma forma, es importante resaltar el análisis de Ramón Salaverría en su libro *Ciberperiodismo Iberoamérica* en donde señala que algunos de estos medios estaban motivados a internacionalizarse y llegarles a otros públicos porque estos hacían parte de los emigrantes nacionales, por ende, esta información se representaba como un “cordón umbilical” para aquellos expatriados. Un factor importante a tener en cuenta es el desarrollo de las telecomunicaciones en estos países cuando se empezaba a incursionar en la modalidad de periodismo digital.

En Colombia, los primeros en utilizar herramientas digitales fueron El Tiempo y El Espectador, ambos en el año de 1996. Sin embargo, debido a la brecha en el grado de adopción de tecnologías en zonas rurales, no tenía mucho alcance en la sociedad. Con un desarrollo más avanzado y nuevas tecnologías en el país, en 2009 nace La Silla Vacía, el primer medio nativo en Colombia en ser sostenible a partir de la contribución de su audiencia.

Actualmente, se implementan estrategias de paquetes, promociones y descuentos para que cada vez sea mayor el número de suscriptores en cada medio. También hacen un análisis de

su público objetivo para poder implementar estrategias de mercadeo que les permita crear una comunidad entre el medio y sus usuarios, en donde estos sientan no solo que se están informando con contenido de primera calidad, sino que están aportando a un buen periodismo.

## **Marco conceptual**

### ***El modelo de negocio***

Con la incursión de los medios impresos en internet se esperaba que su modelo de financiación también se trasladará de forma exitosa a las plataformas digitales; sin embargo, en este nuevo espacio permeado por Google y AdWords como su servicio publicitario en el 2000 la estructura económica de los impresos basada en la pauta publicitaria decae. La audiencia de los impresos se traslada a los sitios web, pero sin generar ganancias; la pauta del impreso también se enfoca en lo digital, pero no monetiza para los medios, sino para plataformas como Google (Salaverría, 2018).

Los avances tecnológicos de los últimos veinticinco años traen innovación y cambios para el ejercicio periodístico, pero como empresa, los obliga a replantear su modelo de sostenibilidad. “El periodismo no ha muerto, sino que renace. A menos que lo maten las empresas de la comunicación” (Castells, 2013). En el camino de reinventarse económicamente surgen múltiples alternativas para solventar a la prensa sin depender exclusivamente de la publicidad, en su mayoría le apuestan al ciudadano como principal sustento de los medios.

**Medios de comunicación.** Los medios que se enfocan la producción de contenidos digitales fueron concebidos, en el caso de los nativos digitales, o en el proceso de adaptación de la prensa, bajo directrices que requerían y hoy día requieren nuevos perfiles para llevar a cabo sus estrategias de monetización de sus productos en la web.

Las salas de redacción cuentan, además del equipo periodístico con profesionales informáticos que brinden el soporte necesario para el correcto funcionamiento de los contenidos y para garantizar una correcta experiencia de los usuarios, desde el ámbito técnico; diseñadores, fotógrafos y expertos en redes también hacen parte del equipo, pero

dentro de este ecosistema surgen roles que son un puente entre el contenido y la financiación de los medios. Especialistas en posicionamiento en buscadores o SEO, por sus siglas en inglés, en marketing y gestores de publicidad que se encargan de analizar los contenidos y la interacción de estos con las audiencias para viabilizar las estrategias de financiamiento. (Yuste, 2015).

“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, 2013). Además de suplir el vacío que deja la pauta publicitaria, encontrar en el público una vía de financiación le garantiza al periodismo, democracia y libertad para ejercer sin la interferencia de los aportes de terceros que impliquen sucumbir a sus intereses.

Es por esto que, en el proceso de explorar distintas estrategias para monetizar los contenidos digitales, conocer a las audiencias se convierte en una prioridad para actuar en respuesta a su demanda informativa y ofrecer contenidos que los persuadan de pagar por él. “Contenido de la más alta calidad e integridad: esta es la base de nuestra reputación y la vía por la que cumplimos con la confianza del público y las expectativas de nuestros clientes”, así define *The New York Times* su misión como empresa de medios. (Lafuente, 2012).

El cobro por suscripciones digitales, *paywall*, fue la primera estrategia para involucrar económicamente a las audiencias. *El País* de España implantó este modelo de pago entre noviembre de 2002 y junio de 2005, cerrando la totalidad de sus contenidos para sus suscriptores, recibiendo pocos ingresos por suscriptores y reduciendo su relevancia en internet, lo que disminuía sus ingresos por pauta publicitaria. Por esto se vieron en la necesidad de cancelar esta estrategia y volver al contenido gratuito en su sitio web. (Salaverría, 2015).

Un punto neutro entre suscriptores pagos y tráfico digital lo encontró TNYT en 2011, mezclando las dos estrategias con un *metered paywall*, muro de pago poroso, que acerca usuarios con un número limitado de contenidos gratuitos y luego el acceso exclusivo para

suscriptores. “Este modelo se demostró exitoso en NYTimes.com: sumó sostenidamente suscriptores de pago en todo el mundo hasta rondar el millón a finales de 2014, al tiempo que su visibilidad en Internet no se vio mermada en absoluto” (Salaverría, 2015).

Actualmente, esta estrategia es referente para medios impresos alrededor del mundo que buscan en las suscripciones digitales una alternativa de financiación. *El País* de España, que lo había intentado anteriormente bloqueando todo su contenido, acuñó en marzo de este año (2020) el *metered paywall*, ofreciéndole a su audiencia diez contenidos libres antes de cobrar por el resto del contenido (Rosillo, 2020), siguiendo el modelo que ya aplican medios como *The New York Times*, *The Washington Post*, *Financial Times*, *Le Monde*, *The Guardian*, *The Wall Street Journal* y *Corriere della Sera*.

**Periodismo y sostenibilidad.** La credibilidad y el contenido de calidad son el pilar que soporta las principales estrategias de negocio actuales, y para obtenerlas es necesario desdibujar el panorama en el que “las empresas periodísticas –en su mayoría ya propiedad de grandes monopolios-, enmascaran intereses puramente industriales, y están deprecando en buena medida el trabajo creativo del periodista” (Nieto, 1997). El periodista y las herramientas tecnológicas que el medio pueda poner a su disposición son el insumo principal para potenciar cualquier estrategia de monetización por la que se opte.

Para las organizaciones periodísticas tradicionales sí estamos ante una gran crisis, eso es innegable, pero también nos encontramos ante una era de nuevas oportunidades propiciadas por un nuevo entorno digital en el que la profesión periodística tiene, todavía, mucho que decir. Una nueva gran oportunidad para el periodismo, basada en nuevos modelos de negocio que deben surgir (Nafría, 2012, pág. 39).

Los instrumentos que ofrece la era digital cumplen con varias labores, la de potenciar los contenidos de calidad, identificar a los usuarios potenciales del medio y la de transmitir de forma eficiente el mensaje del diferencial que se ofrece a su audiencia, atrayendo a una mayor audiencia que confíe en el medio. Sergio Rodríguez, editor de *La Razón* en España, afirma que “la suscripción es la estrategia clave, por lo que la inversión en generar suscripciones será crítica en 2019 y probablemente en 2020” (Rodríguez, citado en Newman, 2019).

“Tenemos más de 12,000 suscripciones, pero aumentar las suscripciones no es una tarea fácil en un país donde no existe una cultura de pago por contenido digital” dice Laura Sanz, directora de producto de *El Español* de España (Sanz, citada en Newman, 2019). Tener un diferencial que invite al pago por contenido es importante para modificar la expectativa de los usuarios de consumir periodismo digital gratis.

Las organizaciones de medios con muros de pago intentan cada vez más identificar a los usuarios que estarían dispuestos a pagar las suscripciones con la ayuda de los datos. Ese tipo de pagos dinámicos refleja una tendencia en toda la industria hacia modelos de predicción basados en el comportamiento, que no solo ayudan a identificar a los usuarios interesados en las suscripciones, sino también a problemas con ciertas características y contenido, así como a los suscriptores que corren el riesgo de irse (Leitner, 2018, pág. 31)

**Modelo de negocio tradicional.** Basados en la pauta publicitaria en medios impresos, la estrategia de negocio convencional de los periódicos ya no resulta viable económicamente, pues con los cambios tecnológicos también se han modificado las dinámicas de producción y consumo de información por parte de las audiencias que antes eran consumidoras, hoy prosumidoras. Lo que antes era una fórmula dada, ahora se convierte en múltiples formas de monetizar que se adaptan al contexto cultural de cada medio y que se evalúan mediante prueba y error.

Entre los años 2005 y 2016, la circulación de la edición papel del Times se redujo a la mitad de lunes a viernes, pasando de 1,13 millones de ejemplares en 2005 a 571.000 en 2016. En el caso de la edición de los domingos, que es la que aporta mayores ingresos publicitarios, la caída fue de 600.000 ejemplares. En 2005, el Times vendía casi 1,7 millones de periódicos cada domingo; en 2016, la cifra se había reducido a 1,08 millones. (Nafría, 2017, pág. 5)

En su libro *Ciberperiodismo en Iberoamérica*, Salaverría destaca cinco puntos de inflexión que desdibujan el modelo tradicional de los medios impresos que abarcan la ruptura en las fronteras de la información, en las barreras económicas y en el ciclo editorial (Salaverría, 2015). En el primer caso, el fácil acceso a la información le ha quitado el rol a

los medios como dueños y administradores de la misma, haciendo que pierdan la ventaja que tenían sobre sus audiencias.

En cuanto a costos, la era digital abre la posibilidad de que se materialicen con mayor facilidad proyectos periodísticos que hace cuarenta años no podían ser por dificultades para acceder al mercado, por los altos costos o por el dominio que unos pocos ostentaban sobre los medios. Además, “se han multiplicado los soportes de difusión, tanto fijos (ordenadores) como móviles (tabletas, teléfonos), provocando una creciente complejidad editorial a la hora de producir información adaptada a esos dispositivos” (Salaverría, 2015), creando diálogos más complejos y horizontales con los usuarios, especialmente a través de las redes sociales.

Sumado a esto, la prensa se encuentra en la virtualidad con los medios nativos digitales, que de entrada proponen estrategias de monetización y de producción de contenidos que pueden resultar más eficientes, pues no se ven afectados por todas las variantes mencionadas anteriormente, inherentes a los medios impresos que incursionan en el periodismo digital.

**Nuevos modelos de negocio.** Partiendo de que los medios impresos y los nativos digitales tienen un modo de operación diferente desde lo administrativo y desde lo financiero, han surgido estrategias de negocio que pretenden suplir sus distintas necesidades. En el caso de los impresos, surgen los modelos *paywall*, *metered paywall*, *freemium* y variaciones mixtas; mientras que los nativos digitales utilizan medios como el *crowdfunding* o financiación colectiva, aporte de socios y venta de servicios especializados, entre otros.

Por tanto, cualquier mecanismo que dificulte de alguna manera la libre navegación de enlaces irá en detrimento de la audiencia, de la generación de atención convertible en comunicación y por ende de la solidez económica de la prensa. Barreras que limitan la navegación como los ‘paywalls’, las ‘apps’ cerradas, los kioscos digitales o cualquier forma de derecho de autor o ‘copyright’ serán contraproducentes, pues están diseñados para hacer valer las partes obsoletas del conjunto de habilidades útiles de las empresas

de medios: el control de la distribución, la limitación de alternativas y la falta de transparencia. Apostar por el cierre es morir (Cervera, 2012, pág. 45).

A pesar de posturas como la de Castells (2013) o Cervera, que ven en el cobro por contenido digital el detrimento del periodismo, son estas las alternativas, desde sus distintas variables, las que actualmente representan una salida económica viable para sostener la transición de los periódicos a la era digital y para potenciar las iniciativas de medios que surgen en la virtualidad. Estos son los principales modelos de negocio implementados por los impresos en su proceso de digitalización:

Los muros de pago (*paywall*) que utilizan los periódicos pueden ser rígidos o porosos. En el caso del muro rígido se bloquean todos los contenidos del medio y son exclusivos de los suscriptores, lo que genera una disminución considerable del tráfico en la web y por ende del impacto del medio. Esta estrategia fue utilizada por *The New York Times* y por *El País* de España y por la pérdida de lectores que no lograba ser suplida por los suscriptores que lograron, retornaron al contenido libre.

El *metered paywall*, o muro poroso, es el modelo de negocio con el que TNYT ha tenido éxito desde que lo adoptó en 2011 y que ha sido referente para los medios de la región. En este caso, los usuarios pasan por distintos niveles de restricción de contenidos. Inicialmente se libera un número determinado de contenidos, que luego de ser consumidos, exigen al lector un registro gratuito para ampliar la cantidad de artículos gratis; a continuación, cuando se accede a los nuevos contenidos gratis, se llega al muro de pago, donde se pide la suscripción para poder tener acceso ilimitado a los contenidos.

Además, en este modelo de financiación, los usuarios pueden tener acceso a contenido exclusivo para los suscriptores, más allá de la liberación de los productos habituales. Este modelo se basa en los hábitos de consumo de las audiencias y su intensidad puede variar de acuerdo a dichas dinámicas.

Su éxito reside en un análisis exhaustivo del comportamiento de los lectores. Más concretamente en conocer en profundidad a los denominados *heavy users*. Estos suelen representar entre un uno y cinco por ciento de toda la audiencia y son los lectores

recurrentes con mayor probabilidad de convertirse en suscriptores de pago. (Cerezo, 2019).

Por ejemplo, *The Boston Globe* cuenta con noventa mil suscriptores, los cuales representan el 2% de su audiencia, pero aportan el 86% de los ingresos digitales y en el caso de *The New York Times*, el 12% de sus usuarios aportan el 88% de los recursos digitales (Piano [1], citada en Cerezo, 2019).

La otra alternativa de estrategia de negocio que están utilizando los periódicos es el modelo *freemium*, que independientemente de la cantidad de contenidos consumidos siempre tiene a disposición unos contenidos de acceso gratis y los combina con contenidos exclusivos para los suscriptores. “Este modelo de negocio permite a los editores decidir qué contenido queda detrás del muro de pago y cuál se proporciona de forma gratuita” (Cerezo, 2019).

En Europa este modelo es el que más ha logrado permear en los medios; en el caso de Alemania, “150 de los 214 periódicos que han implementado muros de pago han optado por un modelo *freemium*” (El muro de pago freemium se impone en Alemania, 2019), frente a los 37 que han optado por un muro de pago poroso.

Es probable que el próximo año vea barreras cada vez más altas para el contenido a medida que los editores impulsan estrategias de suscripción de varios sabores. Estos van desde poner sitios completos detrás de un muro de pago, hasta la introducción de nuevos modelos escalonados de "membresía" de los gustos de *Independent* y (posiblemente) *HuffPost* donde cierto contenido se mantiene para los lectores leales. (Newman, 2019).

Por otro lado, entre las estrategias de financiación que adoptan los nativos digitales, la más común es el *crowdfunding* o financiación colectiva, “en la que los ciudadanos de manera voluntaria y altruista deciden aportar un donativo a través de Internet para una iniciativa en concreto” (Yuste, 2015). Si bien en este modelo se pueden hacer donaciones anónimas sin ningún tipo de retribución, es posible que quienes contribuyen obtengan algún

beneficio no monetario (recompensa), se conviertan en accionistas del medio (acciones) u obtengan beneficios simbólicos (*royalties*) (Morelo, Ginna, 2018).

La creación de suscripciones y socios como estrategia de monetización asegura el pago de un rubro a cambio del acceso libre al medio por un tiempo determinado de tiempo, requiere de una vinculación y fidelidad al medio mucho más cercana.

La suscripción a servicios de Internet es algo habitual, servicios que llevan asociado un pago periódico para su uso y disfrute son parte de nuestro día a día. Según el ámbito en el que nos movamos, las suscripciones varían en función de la tarifa, el tiempo de uso u otras variables. En el periodismo digital pueden ser a todo el medio, a un único tema, a una información geolocalizada o a un plazo de tiempo concreto (Yuste, 2015).

El rol de la publicidad en la era digital pasa de ser una fuente de ingresos a una herramienta para reconocer y registrar los comportamientos y preferencias de las audiencias. Es un medio para identificar grupos específicos que acceden a un contenido determinado, perfila a los usuarios por características personales como sexo, edad, localización; o por la interacción que genere en el sitio web, el tiempo, velocidad de lectura, permanencia, etc. (Yuste, 2015). En el caso de los nativos digitales, estas herramientas de análisis de audiencias les permite determinar qué demandan los usuarios y qué opciones de financiamiento pueden resultar viables.

En la investigación de *La Babel Digital*, realizada con cincuenta medios nativos de América Latina, se encontró que las principales fuentes de ingreso son: banners 60%, donaciones 34%, talleres 26%, becas 20%, eventos 18%, suscripciones 14%, *crowdfunding* 12%, contenido de marca 10% y editorial 10%. (Morelo, Ginna, 2018). Algunos medios, optan por tener varias opciones de ingresos, *La Silla Vacía*, por ejemplo, se financia con dinero de Open Society (cooperación internacional); su estrategia de patrocinio por parte de cinco universidades, llamada *La Silla académica*; eventos y talleres, y el *crowdfunding* Súper Amigos de La Silla. que actualmente cuenta con 1.420 aportadores.

*Ilustración 1 Campaña Súper Amigos de La Silla Vacía*



### ***El modelo de noticia***

La sobreinformación a la que actualmente estamos expuestos hace todavía más necesario que los medios proporcionen contenidos claros y de calidad, que satisfagan las necesidades de los usuarios y les brinde herramientas que aporten al debate público de la información. Sin embargo, como empresa periodística, cada medio debe experimentar las opciones que plantea el mundo digital frente a la producción de piezas periodísticas y la rentabilidad de las mismas.

Por un lado, está la opción de elegir la cantidad sobre la calidad y el ruido por encima de la rigurosidad como estrategia para atraer usuarios. “En un momento de tan complejos cambios como el actual, cambiar conocimiento útil por el impacto, el escándalo o la sorpresa, es una grave falta de óptica histórica. La factura puede terminar siendo costosa” (Nieto, 1997).

Contrario a esto, apostar por el periodismo de calidad como diferencial y construir entorno a esta vía el modelo de negocio, más allá de atraer usuarios en masa, logrará retener y fidelizar a aquellos que identifiquen el valor agregado del medio. “Lo que le queda al periodismo profesional en un mundo inundado de información es la reputación profesional y la calidad del análisis. Si el periodismo no responde a estos dos criterios entonces sí podremos hablar de crisis del periodismo profesional” (Castells, 2013).

En este punto y para cumplir a cabalidad con un modelo de noticia de calidad, cabe recordar los nueve elementos del periodismo que proponen (Kovach & Rosenstiel, 2004, pág. 8):

1. La primera obligación del periodismo es la verdad.
2. Debe lealtad ante todo a los ciudadanos.
3. Su esencia es la disciplina de verificación.
4. Debe mantener su independencia con respecto a aquellos de quienes informa.
5. Debe ejercer un control independiente del poder.
6. Debe ofrecer un foro público para la crítica y el comentario.
7. Debe esforzarse por que el significante sea sugerente y relevante.
8. Las noticias deben ser exhaustivas y proporcionadas.
9. Debe respetar la conciencia individual de sus profesionales.

**Medios de comunicación.** Los elementos y principios del periodismo permanecen fijos, con la web surgen nuevos retos y responsabilidades, pero “la era digital no provoca ningún cambio fundamental en la función del periodismo. Es posible que las técnicas hayan variado, pero los principios subyacentes son los mismos” (Kovach & Rosenstiel, 2004, pág. 33).

Incluso en lo que concierne a las técnicas y las nuevas formas de producir periodismo, los medios no han profundizado en explotar estas herramientas, o lo han hecho de forma lenta, enfocándose en generar contenido de acuerdo a la disposición de la estructura de la empresa y no al contrario, privilegiar la información como el centro y prioridad del medio.

La prensa, por extensión los tradicionales medios de comunicación, tanto en lo que toca al empresario como al periodista, en buena medida no ha reaccionado ante los cambios más que en la forma, reconstruyendo el edificio, modificando el sistema

organizativo-operativo, diversificando sus productos y esfuerzos empresariales. Las formas más que en los fondos” (Nieto, 1997, pág. 42)

El fácil acceso a la información a través de múltiples plataformas les quita el poder a los medios de comunicación de elegir qué información y en qué nivel de detalle las personas podrán acceder a ella, y recae sobre ellos progresar cada vez más rápido en la labor de filtrar, verificar y poner en contexto los contenidos que circulan para evitar la desinformación. “La primera tarea del nuevo periodista/ orientador consiste en verificar qué información es fiable, y a continuación, en ordenarla a fin de que los ciudadanos la capten con eficacia” (Kovach & Rosenstiel, 2004).

Dar contexto a los hechos noticiosos y a las historias es otra función de los medios, que se intensifica, como mecanismo para frenar la desinformación, pues con la abundancia de información, “se dificulta localizar los nuevos datos que son de interés, y por otro lado, la escasez de contexto, que dificulta o incluso impide la comprensión de dicha información” (Cervera, 2012, pág. 43). Si desde el periodismo se garantizan estas herramientas para las audiencias, y además se cumple con la el deber de fiscalizar el poder, las audiencias se percatarán del valor diferencial del medio.

El caso de The New York Times que previo y durante las elecciones en Estados Unidos en noviembre del 2016, al igual que el periódico Washington Post, se concentraron en investigar y publicar denuncias contra el candidato Donald Trump, convirtiendo así su estrategia periodística que ignora la falsa objetividad y entre su diferencial muestra una línea editorial, en un impulso para el negocio. A pesar de que Trump ganó las elecciones, ya se identificaban a estos periódicos como opositores y principales fiscalizadores de las acciones del ahora presidente. Esto significó un repunte en las suscripciones digitales del Times, aumentando 132.000 suscriptores en aproximadamente un mes. (Nafría, 2017).

**Periodismo transmedia.** Las plataformas de las que se vale el periodismo para difundir información en la era digital son diversas, “en una nueva era de convergencia de medios, que vuelve inevitable el flujo de contenidos a través de múltiples canales” (Jenkins, 2003) y amplían el espectro de alcance de los medios, rompiendo las barreras que antes existían y creando espacios de interacción entre las audiencias y los medios.

Estos nuevos espacios de diálogo horizontal entre medios y *prosumidores* se ven mediados por los cambios o reconfiguraciones que atraviesan los géneros periodísticos, tienen ahora, herramientas multimedia e hipertextuales, que dinamizan las rutinas de consumo de información. Calvo (2010) define estas adaptaciones tecnológicas de los géneros como *cibergéneros* y los agrupa de acuerdo al objetivo que cumplen en relación con los usuarios. “Estos *cibergéneros* se pueden clasificar en: informativos, noticia e infografía multimedia; interpretativos, reportaje y crónica; dialógicos, entrevista, foro, charla (chat), encuesta interactiva; o argumentativos: editorial, columna, suelto, cartas al director, crítica, reseña, tira cómica o viñeta” (Calvo, 2010, pág. 68).

En el desarrollo de los géneros adaptados a la transmedialidad, la prensa tiene la oportunidad de hacer de sus historias, además de un texto, una experiencia para los usuarios que este mediada por elementos interactivos, audiovisuales, que los transite a descubrir incluso otras historias que desconocía, a través de la hipertextualidad. “La noticia ha dejado de ser objetiva para volverse individual. O, mejor dicho: las noticias mejor contadas son aquellas que revelan, a través de la experiencia de una sola persona, todo lo que hace falta saber” (Martínez, 2002, pág. 117).

De la retroalimentación que el medio haga como producto de su relación con las audiencias, puede optar por personalizar sus contenidos, “se trata de la capacidad de fragmentar la información en zonas de interés del usuario. En realidad, se trata de una característica directamente ligada con la interactividad”, “este nuevo periodismo no sólo socializa los contenidos, sino también los medios, siendo su fuerza primordial la capacidad de desarrollar comunidades a través de usuarios-editores” (Cristobal Cobo Romaní ; Hugo Pardo Kuklinski, 2007) identificando y creando nichos de audiencia.

**Periodismo colaborativo.** Los espacios digitales han abierto la posibilidad de entablar conversaciones horizontales entre periodistas de distintos medios, y entre periodistas y usuarios. “Esta interacción tan propia de las nuevas tecnologías es una clase de periodismo que recuerda al periodismo de conversación, al primer periodismo que hace cuatrocientos años nada en cafés y *public houses*” (Kovach & Rosenstiel, 2004, pág. 34).

La interactividad, es el vínculo técnico mediante el cual, estas conversaciones se desarrollan actualmente, garantizando que todos los participantes sean tenidos en cuenta y puedan participar, “en un plano más específico, la interactividad es asimismo un elemento esencial del lenguaje ciberperiodístico” (Salaverría, 2018, pág. 9). De las formas de periodismo colaborativo que pueden dar, la que se establece con las audiencias y con otros periodistas de distintas áreas de especialidad son las que más se desarrollan en la era digital.

Las herramientas tecnológicas han dado lugar al denominado periodismo ciudadano, en el que se promueve la participación de los usuarios como productores de contenido, ya que desde su lugar distante de los medios, pueden aportar una segunda lectura de la realidad que en conversación con el oficio periodístico, debe ser verificada y tenida en cuenta, “permiten crear un contexto valioso y alternativo a los monopolios de información y a sus intereses comerciales, transformándose en productores de noticias, las audiencias suman su conocimiento”. (Cristobal Cobo Romaní ; Hugo Pardo Kuklinski, 2007, pág. 195).

Por otro lado, el trabajo producido por periodistas de distintos medios, como un trabajo colaborativo en red, “necesita el apoyo de la administración, la inversión para crear una infraestructura y pautas para permitir la colaboración efectiva y la co-creación en las salas de redacción, aplicando técnicas y herramientas para administrar y verificar los datos” (Kröll, 2015, pág. 25).

Este tipo de colaboraciones es conocida como reportería distribuida, o de código abierto y “se relaciona más estrechamente a una proyecto específico y tiempo determinado, tal como responder una pregunta específica o reportear sobre un tema específico” (Briggs, 2007), permitiendo generar contenidos como *Tierra de Resistentes* (2018) en el que periodistas de distintos medios de diez países de Latinoamérica, a través del contenidos multimedia y visualización de datos, cuentan 29 historias sobre la violencia a la que se exponen los defensores del medio ambiente en la región.

### **Marco metodológico**

La investigación gira en torno al periódico *El Espectador* y dentro de este, al proceso de digitalización que resulta en la decisión de cobrar por su contenido digital aplicando la

estrategia de muros de pago. El tipo de investigación es descriptiva analítica de carácter cualitativo, que parte de análisis comparativo dentro del contexto que rodea al periódico.

Los testimonios directos de personas que desde el periódico *El Espectador* han participado en el proceso de convergencia entre el impreso y lo digital son el insumo principal para profundizar en la investigación. A partir de ellos, se toman como referencia testimonios e investigaciones que personas de la industria mediática, que desde sus diferentes puntos de vista aportan a la construcción de un relato detallado.

La construcción del análisis del medio parte de ‘la cola de la rata’ o la punta de la historia donde “podemos encontrar el dato generador o disparador de una investigación a partir de informaciones deslizadas al pasar en noticias privadas, de rumores, filtraciones, comentarios de confidentes, llamadas anónimas, de consultas a fuentes habituales, observaciones periodísticas o derivaciones de investigaciones anteriores” (Santoro, 2004, pág. 30).

Las pistas o rastros surgen de las primeras entrevistas a periodistas de *El Espectador*, que desencadenan incógnitas referentes al proceso de transición de la sala de redacción y a los cambios generados por la implementación de un nuevo modelo de negocio.

La herramienta principal de recolección de información es entonces la entrevista, que como se menciona en el artículo *La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos* (Jiménez, 2012), busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados. Se trabaja bajo entrevistas estructuradas y semiestructuradas. En las que tienen lugar vía remota o sin la oportunidad de contra preguntar, se utilizan entrevistas estructuradas que aborden al entrevistado desde cuatro ejes: la organización en las salas de redacción, la producción de contenidos periodísticos en la era digital, la interacción de los medios con las audiencias y el modelo de negocio. Las entrevistas presenciales o por llamada telefónica dan lugar a plantear entrevistas semiestructuradas de acuerdo con el desarrollo de la conversación.

Durante las entrevistas se indaga sobre el proceso técnico y profundizar en el aspecto humano, es decir, en los procesos internos de cada medio para llegar a su funcionamiento actual, la configuración y cambios en las salas de redacción de los medios, haciendo énfasis en la prensa colombiana.

### **Cronograma**

<b>Cronograma de actividades</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
1	Empalme	Contexto de los avances teóricos realizados durante proyecto I y proyecto II.
2	Asesoría	Establecimos que las entrevistas serán el principal insumo del trabajo de grado, estas se realizarán a cargos específicos de los tres medios casos de estudio y periodistas de otras organizaciones que pueden aportar. Socialización del cronograma propuesto.
3	Preguntas - Contacto	Revisión y modificación del cuestionario propuesto para la entrevista con Natalia Piza. Acordamos tener la mayoría de las entrevistas resueltas durante Febrero.

4	Entrevista con Natalia Piza - El Espectador	La entrevista resulta en un acercamiento al funcionamiento y la estructura actual del periódico en torno a las suscripciones por contenido digital.
5	Entrevista con Ginna Morelo - CdR	Acercamiento a la estructura y producción de contenidos de El Tiempo desde 2014.
6	Asesoría	Preguntas y estructura de próximas entrevistas.
7	Entrevista con Edwin Bohórquez - EE	Actualización de cómo ha sido el proceso del cobro por contenido.
8	Entrevista con Andrés Mompotes - El Tiempo	Organización de la redacción de El Tiempo.
9	Asesoría	Planteamiento de las dificultades de acceder a información detallada de los medios El Tiempo y Semana.
10	Entrevista Julián Espinosa - ET	Detalles de la organización digital de El Tiempo
11	Entrevistas EE a: Jorge Cardona, Marcela Osorio y Jennifer Rodríguez	Proceso digital de El Espectador, desde distintos puntos de vista: La cotidianidad periodística, los nuevos formatos y el trabajo en redes sociales

12	Asesoría	Revisión de tiempos y planteamientos de la razón de ser de las entrevistas con Juan Camilo Maldonado y Germán Ortegón.
13	Entrevista Maru Lombardo ET	Producción multimedia de El Tiempo y exigencias del periodismo de hoy.
14	Semi entrevista Alfonso Rico Semana	Enfoque de Semana tv.
15	Entrevista Germán Ortegón	Formatos adoptados por la prensa, su uso y la viabilidad del cobro.
16	Entrevista Carlos Cortés - La Mesa de Centro	Perfil del periodista y dinámicas actuales de medios tradicionales y digitales
17	Revisión de entrevistas previas a Edwin Bohórquez, Elber Gutiérrrez y Fidel Cano de El Espectador	Proceso de transición y decisión de cambiar el modelo de negocio, unificación de la sala de redacción.
18	Asesoría	Modificaciones a causa de la pandemia y balance de fuentes
19	Selección del material de referencia	Escritura de la parte teórica del trabajo

	Asesoría	Modificaciones en los objetivos y planteamiento de la estructura del trabajo de grado
9	Escritura y revisión de referencias	Se añaden nuevas referencias encontradas y actualización de los datos utilizados
10	Escritura	Estructura argumentativa de cada ítem del trabajo.
11	Asesoría	Preguntas referentes al contenido
12	Entrevista Juan Camilo Maldonado	Acercamiento al funcionamiento de Mutante y su relación con El Espectador.
13	Escritura	Planteamiento de los hallazgos.
14	Entrega	Mayo 27

## Limitaciones

Durante el desarrollo de este trabajo de grado se presentaron obstáculos que impidieron llegar a datos exactos que soportaran la información dada por los testimonios. Esto debido a que, al tratar un tema nuevo en Colombia, como lo es el cobro por contenido digital, que se está construyendo sobre la marcha y que todavía no ha sido implementado por algunos medios, las empresas periodísticas no están dispuestas a compartir información cuantitativa detallada sobre el tema. Por esta misma razón, los testimonios de las personas relacionadas con medios que están reorganizando sus redacciones o en el proceso de implementar nuevas estrategias económicas fueron limitados.

Por otro lado, la investigación en campo, en las redacciones de distintos medios fue breve debido a la contingencia sanitaria ocasionada por el Covid-19, lo que hizo también que algunas entrevistas que realizarán de forma remota.

### Capítulo III

#### Transformación del periódico El Espectador

*Antes éramos un periódico que tenía una página web, hoy somos una gran plataforma digital que conserva un periódico (Cardona, 2020).*

Para reconstruir y narrar los cambios que ha tenido el periódico *El Espectador* en su modelo de noticia y en su modelo de negocio, a partir del fortalecimiento de su presencia en internet y posteriormente la incorporación del cobro por contenido digital, este trabajo aborda la historia desde la voz de distintas personas que hacen parte de la redacción del periódico y que han influido en el desarrollo de este proceso.

En este relato se encuentran testimonios del director del periódico *El Espectador*, Fidel Cano; el editor, Jorge Cardona; Edwin Bohórquez, gerente digital; Natalia Piza, directora de monetización; Elber Gutiérrez, jefe de redacción; Marcela Osorio, sub editora digital, y Yennifer Rodríguez, editora de redes sociales, quienes fueron entrevistados para aportar información sobre el medio para este trabajo de grado.

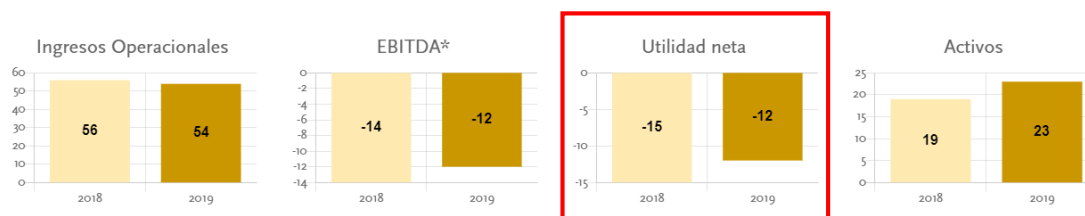
Con la explosión de la burbuja digital en Estados Unidos a finales de los noventa, se pensó por primera vez en Colombia la necesidad que tenían los medios impresos tradicionales de hacer presencia en el mundo de internet y, más adelante, en cómo hacer de la información digital un negocio rentable. Después de pertenecer a la familia Cano desde su fundación en 1887, por cuestiones financieras, el periódico es adquirido en 1997 por el *Grupo Industrial Bavaria* (hoy *Valorem*), liderado por Julio Mario Santo Domingo en ese momento y hoy por su hijo Alejandro Santo Domingo Dávila, quienes solventan hasta la actualidad al periódico, como parte de su conglomerado de medios de comunicación entre los que también están *Caracol Televisión*, *Blu Radio*, *Shock* y la revista *Cromos*.

Nos compra la empresa más grande y nos da el respaldo, pero ellos son empresarios y saben que no van a mantener un barril sin fondo y *El Espectador* toda la vida ha dado perdida, no da ganancias, ahorita se subsidia por Caracol, pero es una muestra de compromiso de verdad con la libertad de expresión. (Gutiérrez E. , 2018)



## Información financiera de El Espectador

Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos (COP).  
Cálculos gerenciales de Valorem.



Es de resaltar que solamente el indicador de EBITDA fue homologado, de forma que otros rubros como por ejemplo la utilidad neta y los activos no son estrictamente comparables debido a la aplicación en 2019 de la norma NIIF 16.

### *Ilustración 2 Registro de Ingresos tomado de la página Valorem S.A.*

El periódico *El Espectador* ha tenido un proceso poco más de veinte años adentrándose en las plataformas digitales y modificando así su equipo periodístico, los formatos narrativos que tenía y su modelo de negocio, hasta convertirse en el primer medio colombiano en cobrar por su contenido digital mediante el modelo *metered paywall*, optando por este modelo como una opción para solventar su situación financiera.

En el 2001, a la par que el diario se convertía en semanario y se veía en la obligación de prescindir de aproximadamente el 80% de su plantilla periodística como consecuencia de la crisis económica por la que pasaba (Gutiérrez E. , 2018), también hacía los primeros cambios importantes en el funcionamiento de su página web, en los que incluyó foros de opinión e indicadores; este proceso fue liderado por el periodista Carlos Salgar y más adelante fue Carlos Espejo quien se encargó de darle la identidad de marca digital a *El Espectador*. El primer proceso de apropiación de la versión web termina con el proceso de Leonardo Rodríguez como editor digital del periódico hasta 2014 (Cardona, 2020).

Los cambios que el periódico ha realizado en los últimos años como consecuencia de la crisis de la industria mediática, de los avances tecnológicos y de las nuevas formas de consumir información por parte de las audiencias, han modificado la organización y los roles dentro de la sala de redacción, los formatos y narrativas para difundir información, su modelo de negocio y la forma en que como marca interactúan con el público.

### **Cambios en la sala de redacción**

Las salas de redacción de los medios tradicionales se destacan por tener plantas con muchos periodistas, según Gutiérrez, con “burocracias gigantescas, muchos asesores, otros tantos que no trabajan, pero toca pagarles”, lo que le resta eficiencia a la producción de contenidos periodísticos de calidad y no optimiza los recursos económicos, a diferencia de los medios nativos digitales que cuentan con equipos pequeños, pero mucho más perfilados, haciendo que como empresa funcionen. (Gutiérrez E., 2018).

Cuando *El Espectador* pasó de diario a semanario, fueron despedidos alrededor de 180 periodistas (Gutiérrez E., 2018), y siete años más tarde, el 11 de mayo de 2008 vuelve a ser un diario, con una planta más pequeña que le apostó a “cultivar el talento, a ser un semillero, que le permitiera a la gente crecer” (Cardona, 2020), con practicantes como Pablo Correa, Mariana Suárez, Juan Camilo Maldonado, Edwin Bohórquez, Diego Alarcón y Alfredo Molano Jimeno, que acompañados de periodistas ya experimentados iban guiando el proceso de producción de contenido como diario.

Al tiempo que retomaban el diario, Leonardo Rodríguez ejercía como editor digital de *ElEspectador.com* con un grupo entre 8 y 10 periodistas a su cargo, que se encargaban de cubrir todas las fuentes y se regía bajo las métricas de tráfico por páginas vistas, generaban alrededor de 20 notas diarias y hacían réplicas de los contenidos inmediatos de radio y televisión. El tráfico podía ser alto, pero el contenido de calidad se iba para la edición impresa (Piza, 2020).

Bajo estas dinámicas de mantener equipos separados para la plataforma digital y para el impreso, Rodríguez optó por marcar esa diferencia en la planta física de la redacción al “poner una cinta de ‘no pase’ para separar las dos redacciones, enviando un mensaje

incorrecto. Era común que los periodistas de impreso desconocieron el trabajo de los más jóvenes que hacían parte de la versión digital y viceversa” (Bohórquez, 2018).

Además de la distancia dentro de la redacción, en la operación del medio se presentaban situaciones que entorpecían el proceso de producción de información. “Ocurría que íbamos a cubrir la misma rueda de prensa dos periodistas del mismo medio, uno de impreso y uno de digital, y eso no era eficiente y en vez de complementarse terminaban compitiendo” (Gutiérrez E., 2018). Una situación similar a la que ocurría dentro de la revista *Semana*, donde Natalia Piza, hoy directora de monetización de *El Espectador*, vivía la digitalización de *Semana* como editora de *Semana.com* y veía que “la línea editorial iba por otro lado, era mucho más curada, con cabezas más grandes (periodistas y columnistas)” (Piza, 2020).

Este proceso se desarrolló entre 2010 y 2012, cuando el común denominador de los medios era medir su impacto con base en la en la cantidad de clics que alcanzaran sus contenidos, la estrategia “se enfocó en atraer lectores usando palabras llamativas en el titular para internet, con noticias no siempre relevantes. Esto terminó siendo nocivo para el periodismo” (Bohórquez, 2018).

Como respuesta a las diferencias que presentaba tener una sala de redacción dividida, a partir del 2014 *El Espectador* empieza a unificar el equipo, dejando un único grupo tanto para los contenidos digitales, como para la edición impresa. “Antes de entrar en la suscripción logramos integrar totalmente la redacción, de manera que todas las secciones se encargan de todas las plataformas, impreso y digital, la versión de tabletas, en móvil y en desktop” (Cano, 2018). Al cargo de Elber Gutiérrez como jefe de redacción se le añadió el cargo de editor multimedia apoyado por Marcela Osorio como subeditora multimedia y se suprimió el rol de Rodríguez como editor digital.

En la reorganización de la sala de redacción, participaron los periodistas aportando ideas para hacer la integración y se determinó que “las secciones no debían disolverse, sino que cada una se fortalecería con la participación de un periodista que antes hacía parte de la versión digital” (Bohórquez, 2018) democratizando el trabajo por secciones que contarán

con habilidades para ambas plataformas. Ya no se producía contenido para el impreso de *El Espectador* o para *ElEspectador.com*, solamente para *El Espectador*.

Esta nueva estructura, además de modificar la producción de contenido multimedia, cambió las condiciones laborales de los periodistas. Hubo un proceso de convergencia entre los periodistas más jóvenes y los de más experiencia, que se encontraban en proceso de adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas (Cardona, 2020). Las reformas buscaban equidad salarial entre los periodistas y dar para todos las mismas condiciones laborales (Bohórquez, 2018). Anteriormente los periodistas del digital no tenían días compensatorios, descanso por su cumpleaños, o rotación en los turnos de trabajo, esto cambió cuando fueron asignados a las diferentes secciones. Entre los beneficios que tenían los periodistas del impreso, había una serie de viajes de la sección Vivir a la que eran asignados por el jefe de redacción, ahora los periodistas digitales también tendrían acceso a dichos viajes (Gutiérrez E., 2018).

Una vez unificada la redacción, las exigencias tecnológicas y de producción de nuevos contenidos hizo necesaria la creación de una unidad de video, un grupo de redes sociales y se desarrollaron nuevos roles dentro de la redacción que suplieran las necesidades desde lo administrativo, técnico y periodístico. La nómina no aumentó, “yo recibí en video una persona y dos en redes sociales, ahora son cinco en video y seis en redes, pero para que eso pasara tuve que renunciar a periodistas” (Gutiérrez E. , 2018). Desde lo técnico, se requirieron ingenieros de sistemas que se encargaran de dar soporte al sitio web y de mejorar la experiencia de usuario; y desde mercadeo, surgió la figura de Edwin Bohórquez como gerente digital para ser puente entre la producción de contenido y la monetización del mismo (Cardona, 2020).

Tener una redacción unificada facilitaba ese proceso en el que veníamos, facilitaba poder llegar a la suscripción y seguimos probando cuál es la mejor manera porque nosotros mantenemos dos negocios que de alguna manera son contrarios. Por una parte, tienes que tener información que te ayude a mover el tráfico en la parte abierta, pero en la parte de suscripciones tienes que dedicarle un poco más de tiempo a la información más profunda, que te compense (Cano, 2018).

Cuando en marzo de 2018 empieza el cobro por contenido digital en el periódico, la estrategia de marketing fue invitar a las personas a “apoyar una causa, y la causa era que siguieran apoyando el buen periodismo a través de las suscripciones” (Bohórquez, 2018), pero antes, la redacción en su conjunto debía conocer la estrategia y estar convencidos de ella.

Esa evangelización se tuvo que dar hacia adentro, fue muy difícil pero cuando la gente empezó a ver que dos semanas después de empezar a cobrar la gente se estaba suscribiendo, los periodistas también empezaron a cambiar la mentalidad por completo porque cuando te das cuenta que las cosas funcionan por qué remar contra la corriente (Bohórquez, 2018).

Actualmente la redacción de *El Espectador* cuenta con alrededor de 80 personas y tiene un promedio de edad de 27 años (Cano, 2018). Es una redacción pequeña, en relación con la demanda informativa que cubre, pues desde la parte comercial de la empresa se exigen más productos con la misma cantidad de empleados, lo que hace que sea "una redacción que vive agotada, estallada, todos vivimos full de tiempo, hace años no se hacían turnos que hoy se hacen y como la gente está consumiendo mucho video, ya hay un equipo de video más grande que las secciones" (Bohórquez, 2020).

El reto, según Edwin, es “lograr tener más retorno económico para darle mayor estabilidad al grupo, cultivar el talento y hacer que se quede de manera feliz, y no que se vaya para un corporativo que ofrece el doble del salario que se puede ganar en una redacción como esta."

### **Los nuevos contenidos**

La globalización y el hecho de estar a un clic de distancia de cualquier lugar del mundo ha hecho que la competencia en los medios digitales no se limite a los principales medios del país, sino que la pugna por las audiencias sea entre medios tradicionales del país, nativos digitales y medios de todo el mundo que ofrecen información para distintos tipos de audiencia, en distintos lenguajes y que a través de múltiples plataformas.

En este nuevo mercado, la estrategia del periódico *El Espectador* ha sido “tratar de rejuvenecer la marca, de llegar con otros lenguajes, poder mantener la tradición y ese periodismo de *El Espectador*, pero con otras narrativas llegando a otros públicos, lo que ha sido una experiencia súper exitosa” (Cano, 2018). Esto lo han hecho a través de contenidos audiovisuales como *Hagamos Memoria*, sección presentada por Elber Gutiérrez, donde se hacen reflexiones de memoria histórica, así como en los especiales del bicentenario y sobre fechas importantes de la historia del país, “somos el periódico más antiguo de Colombia con 133 años y eso hay que aprovecharlo” (Cardona, 2020).

Además, ha producido contenidos audiovisuales que han logrado conseguir financiación mediante organizaciones que promueven el periodismo, haciéndolos de acceso libre por parte de El Espectador, entre estos se encuentran proyectos como la videocolumna de opinión *La Pulla* creada en 2016 y financiada por Open Society Foundations y la sección *Colombia 2020* en asociación con la Unión Europea. “Estos contenidos financiados no pueden ser bloqueados para suscriptores, pues ya estas organizaciones se han encargado de aportar económicamente” (Bohórquez, 2018). También ha generado alianzas con *Mutante*, un medio nativo digital que promueve la construcción de periodismo en conversación con las audiencias, dirigido por Juan Camilo Maldonado, quien antes trabajó en el periódico, y con el que han construido piezas sobre educación sexual, cubrimientos de la pandemia causada por el COVID-19, entre otros.

Cuando *Mutante* nació, pues lo más lógico para ir y hablar con Fidel y con los editores, mis ex jefes, fue mostrarles y explicar el proyecto, presentarlo y ponerlo a disposición para que hiciéramos cosas juntos. De ahí en adelante pues hemos trabajado muy chévere y ha sido una relación muy buena. (Maldonado, 2020).

En el ejercicio de tener una oferta amplia de contenidos multimedia libres, *El Espectador* ha creado espacios que le apuntan a crear nichos de audiencia en torno a temas como género, con *Las Igualadas* y *La Disidencia* y sobre tecnología con *Tecnoespectador* y *Cuestión Digital*, entre otros. Además, ha incursionado en la producción de podcast con proyectos como *Voces desde el territorio*, que cuenta historias del conflicto armado desde la vivencia de distintos actores, campesinos, excombatientes, etc; y *Yo Confieso*, como una audionovela producida desde la sección de cultura del periódico. Producir este tipo de

contenidos que, como apunta el director Fidel Cano, rejuvenecen la marca, hicieron necesario un espacio adecuado dentro de la sala de redacción para darle calidad a los productos, se construyó un estudio de televisión cuyo costo ascendió a los 300 millones de pesos (Bohórquez, 2018) y del que dispone todo el equipo del periódico.

Por un lado, los contenidos libres que produce el periódico le apuntan a incrementar el número neto de su audiencia, el tráfico, y por el otro, están ofertando una serie de contenidos exclusivos para sus suscriptores digitales. Para lograr que ambos tipos de contenido sean de calidad, la cantidad de productos ha disminuido, “hoy en día producimos entre 20% y 25% menos de lo que producíamos hace cinco o diez años para poder producir más calidad” (Bohórquez, 2020).

Para generar algunos de los contenidos exclusivos a los que tienen acceso los suscriptores, *El Espectador* ha optado por generar alianzas que les permitan producir nuevos contenidos. Por ejemplo, con la editorial *Penguin Random House* crearon la sección Cuenta libros, donde la editorial proporciona capítulos de libros por adelantado y el medio invita a los autores a leer fragmentos de estos; también tienen charlas sobre liderazgo y emprendimiento, en alianza con *Wobi*. Además, han desarrollado secciones como *Entre editores*, donde los encargados de cada sección conversan entre ellos sobre distintos temas relacionados con el periódico y con la coyuntura de sus fuentes, acercando a la audiencia a conocer más a fondo el periódico, “también mejoramos la experiencia con un mini inicio en la zona del usuario para que tenga organizada su información” (Bohórquez, 2018).

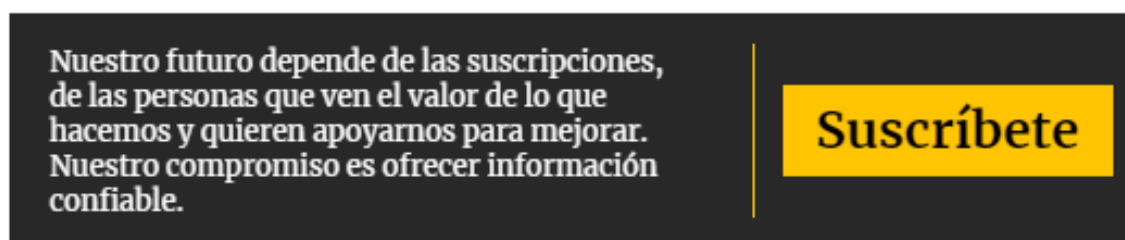
Cabe destacar que en el proceso de interacción con el público a través de los contenidos y de las redes sociales, el director del periódico presenta la sección Redacción al desnudo, donde responde a las quejas y reclamos por los errores en las publicaciones y aclara las controversias que se generan alrededor de las decisiones editoriales del medio, en un ejercicio de transparencia con los lectores y de autocrítica.

### **El cobro por suscripción digital**

Desde el primero de marzo del 2018 el periódico *El Espectador* empezó a cobrar por su contenido digital a través de suscripciones con el modelo *metered paywall* o muro de

pago poroso, en el que no restringen la totalidad de sus contenidos, sino que establecen límites de contenido a los usuarios inicialmente para registrarse y luego para suscribirse. Al final de cada contenido libre que consumen, los lectores encuentran este mensaje para adquirir una suscripción.

**Nota del director.** Necesitamos de lectores como usted para seguir haciendo un periodismo independiente y de calidad. Por favor, **considere adquirir una suscripción digital** y apostémosle al poder de la palabra.



Nuestro futuro depende de las suscripciones, de las personas que ven el valor de lo que hacemos y quieren apoyarnos para mejorar. Nuestro compromiso es ofrecer información confiable.

**Suscríbete**

Para introducir a los medios colombianos en el negocio del cobro por contenido digital, los medios vinculados a la Asociación de Medios de Información (AMI) fueron capacitados en el tema por expertos y referentes de medios internacionales como *The New York Times* que desde el 2011 había optado por esta vía de financiación, también vino la consultora Piano, asesora del proceso del Times y de otros periódicos del mundo, quienes fueron contratados por *El Espectador* para guiar el proceso (Cano, 2018).

Después de hacer estudios en las audiencias del periódico, determinar qué audiencia era más fiel y por ende, potenciales suscriptores, con mucho más engagement, más involucrada con los contenidos y con la marca, deciden lanzar el primer modelo de paywall, teniendo en cuenta que esto representaba una posible disminución del tráfico por páginas vistas. Tener menos audiencia, significaba un riesgo a perder los ingresos que estaban teniendo por pauta publicitaria, que “aunque no es lo mismo que había o que hay todavía de publicidad en los medios impresos, es una plata importante” (Cano, 2018).

Es usual que en otros países el periódico con mayor cantidad de lectores sea el primero en utilizar este modelo como estrategia de negocio, como El Clarín en Argentina, el Times en Estados Unidos y The Guardian en Inglaterra; sin embargo, en el caso colombiano, el

músculo financiero que soporta al periódico El Tiempo es más fuerte que el de El Espectador, permitiéndole esperar más para modificar su estrategia y anteponerse a la caída de la publicidad como ingreso principal. Actualmente, El Espectador y la revista Semana cobran por su contenido digital, El Tiempo no lo ha hecho y como repercusión a la crisis de los medios ha ido disminuyendo su plantilla de periodistas haciendo una serie de recortes de personal. (Prensa, 2019).

Como parte de un conglomerado de medios, la decisión de cambiar el modelo de negocio fue aprobada por la junta directiva de Valorem, a sabiendas de que el tráfico que generaban era importante como parte de la estrategia que venían utilizando de vender publicidad conjunta (Cano, 2018). Por otro lado, dentro de la redacción hubo disparidades en la concepción de los contenidos bloqueados pues como le explicaban funcionarios del periódico neoyorquino The Wall Street Journal al director Fidel Cano, el hecho de restringir un contenido y hacerlo exclusivo, para los periodistas podía, por un lado, significar que su contenido es de mayor calidad al de los demás, pero, por otro lado, que esa pieza va a ser menos masivo que el resto y tendrá un alcance reducido.

Bajo el modelo adoptado por El Espectador, inicialmente no había un contenido exclusivo para los suscriptores, el bloqueo se limitaba a la cantidad de contenidos que visitara el usuario mensualmente, donde a los 10 contenidos consumidos, el sitio requería un registro gratuito y luego de 20 artículos aparecía el muro de suscripción. Ya con el modelo en marcha se empezaron a generar contenidos premium para los suscriptores, que se actualizan semana a semana (Bohórquez, 2018), teniendo en cuenta las interacciones de la audiencia con dichos productos.

Durante los primeros meses de implementación de esta estrategia, las suscripciones al diario impreso no se detuvieron:

Muchos de los suscriptores del impreso han pedido el suplemento digital, y curiosamente muchos de los que se han suscrito al digital, al entender que ahora pagan por nuestra información han decidido suscribirse al impreso de una vez. Es un fenómeno que no esperábamos y que, aunque no ha sido masivo, ha sucedido bastante (Cano, 2018).

Además, dentro del primer impacto de la implementación del paywall, El Espectador alcanzó el bussiness plan del primer año que era llegar a 3.000 suscriptores durante los primeros cinco meses de operación (Bohórquez, 2018) y las renovaciones después de los primeros seis meses estuvieron por encima del 94% (Cano, 2018). dichos ingresos provenían de los usuarios con la opción de suscribirse con tarjeta de crédito, la única opción disponible en principio, y cubrían los costos referentes al funcionamiento de la pasarela de pagos y del sitio web (Bohórquez, 2020), no se incluían rubros referentes a los periodistas.

Para continuar desarrollando el modelo de negocio, el periódico ha tenido que profundizar las interacciones con las audiencias y analizarlas. El comportamiento que tienen y sus perfiles, dan luces de cómo se pueden modificar las estrategias para hacerlas más rentables y permitiéndole al medio, planearlas con anticipación y con el objetivo primero, de llegar a los *heavy users*, usuarios frecuentes que mes a mes consumen todos los artículos gratuitos disponibles, luego al resto de lectores.

Las audiencias empiezan a hablar y a partir de ahí, también tomamos decisiones, los estudiantes, nos hablaron, por ejemplo, y de ahí salió la oferta para estudiantes. Existen planes para colombianos en el exterior, planes de profesores, de pensionados, por el día del periodista, del día de la madre, etc. (Bohórquez, 2020)

Además de manejar las suscripciones básicas y premium, han tenido que recurrir a este tipo de campañas puntuales que provienen del análisis de consumo y demanda de los usuarios. Dichos resultados pueden determinar nuevas vías de rentabilidad, de creación de alianzas. Por ejemplo, en el caso del plan para estudiantes, que inicialmente fue temporal, se convirtió en un plan fijo y ha llevado a considerar al medio generar alianzas con universidades o centros educativos que demanden el consumo del medio (Bohórquez, 2020), abriendo nuevas vías de monetización.

Cada plan que ofrecen actualmente es diferente y se modifican de acuerdo a las métricas registradas y al comportamiento de quienes ya son suscriptores. Experimentar y efectuar estos cambios para analizar las reacciones de los usuarios es en parte la labor de Natalia Piza como directora de monetización digital. Sin embargo, para ella la fórmula ya está hecha: “hay que estar mirando qué le gusta a la gente, y lo que le gusta es periodismo,

lo que se tiene que hacer es periodismo, puro y duro” (Piza, 2020), su enfoque es pensar en las distintas formas de distribución de ese periodismo de calidad al que le apuntan, pensar el negocio partiendo de la materia prima, que es el periodismo.

La estrategia, según Natalia, es encontrar el equilibrio entre inmediatez y calidad, aportando contenido de forma responsable. “No es casualidad que los eventos periodísticos sean momentos de atraer suscriptores” (Piza, 2020) y además de mantener más del 70% del consumo de la información de El Espectador en sus plataformas digitales y no en el impreso (Cano, 2018). Con la promesa de ofrecer un periodismo de calidad, este es el mensaje del periódico que reciben los usuarios que consultan los planes de suscripción.



"Una información trabajada de manera profesional, sin dobles intenciones, independiente y valiente es un valor imprescindible para participar activamente en una comunidad y contribuir a construir un mejor país"

**Fidel Cano Correa**

### *Ilustración 3 Mensaje editorial en la sección de suscripciones*

De 2018 a hoy, las estrategias para manejar el paywall han evolucionado, "compañías extranjeras nos ofrecen asesorías, leen el flujo de cómo se hace la compra, de cómo tenemos problemas de carga en la página, de cómo nos podrían consultar por incógnito, y

nos dan diagnósticos sobre los cuales empezamos a tomar cartas en el asunto” (Bohórquez, 2020). Por ejemplo, en el caso de la caída de páginas vistas, a los pautaantes les ofrecen mayor espacio para anunciar, pues los contenidos tienen a ser más largo.

Los métodos de pago son diversos y el call center ha tomado relevancia en el proceso de compra de suscripciones. Pasamos por un embudo de casi 700.000 registrados, pero muy pocos suscriptores. “Integramos al call center, porque resultó que esto no es una auto compra, necesitamos que ellos entendieran el negocio digital y cómo terminar una compra que empezó en el digital” (Bohórquez, 2020).

En cuanto al contenido, los productos exclusivos ya no se actualizan semanalmente, constantemente están rotando y al día se producen mínimo seis notas dirigidas a los suscriptores, lo que ha modificado también sus hábitos de consumo informativo. Según Bohórquez, en los contenidos abiertos, los artículos que más vistas tienen son de las secciones de deportes y entretenimiento, mientras en el contenido bloqueado, predomina el consumo de contenido de opinión y judicial.

A principios de febrero de este año, alcanzaron los 10.000 suscriptores a la plataforma digital y como estrategia, el *paywall* se redujo, ya no aparece después de pasar 20 artículos, sino 15, cerrando más el contenido con el fin de convertir a los usuarios registrados en suscriptores.



## Estrategia de branding

Dentro de los planes que ofrece *El Espectador* para acceder a todo el contenido digital sin restricciones, existen valores agregados además del “periodismo independiente y de calidad”, como lo dice su mensaje al final de cada artículo, que representan beneficios para los usuarios.

Por la vía periodística, el plan ‘súper premium incluye el acceso básico ilimitado a la versión digital de *The New York Times*, lo que según Bohórquez le da un respaldo fuerte a la marca *El Espectador*. “El hecho de que nosotros hayamos podido hacer una alianza con el *New York Times* también nos puso a la altura de que el mejor periódico del mundo tomara la decisión de poner su nombre con nuestro periódico” (Bohórquez, 2018). Durante los primeros cinco meses del proyecto se habían vendido alrededor de 500 suscripciones con el plan del *Times*.

No es mucho, pero es importante, nos ha permitido para pagarle al Times, porque la alianza implicaba un mínimo de suscripciones y lo hemos cumplido en este comienzo.

Esa no es la masa de las suscripciones, pero sí es un valor agregado muy importante para los más exclusivos y para nosotros. Poder asociar *El Espectador* y *The New York Times* le da un valor agregado a nuestra marca (Cano, 2018).

Por otro lado, que ya no tiene que ver con lo periodístico, otros planes incluyen vínculos con plataformas como *Crehana* y *Tomi*, en el caso del plan para profesores, y una vinculación al *Círculo de Experiencias* que le da beneficios a los usuarios en eventos, entretenimiento y actividades de bienestar asociadas a marcas como *Cine Colombia*, *Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo*, como empresas del mismo grupo económico, y otras asociadas como *Corferias*, *Bodytech*, *Casa Ensemble* y la *Fundación Santa Fe de Bogotá*, entre otras.

Sin embargo, al momento de vender la suscripción, Edwin Bohórquez, asegura que la estrategia no es mostrar esos beneficios como el valor agregado de la marca, sino como una añadidura, pues el periodismo es en esencia el diferencial. “La gente entró a pagar por contenido, no por beneficios como descuentos en el cine o en el parking, los beneficios se mantienen, pero no es por lo que ofrecemos *El Espectador*” (Bohórquez, 2020).

Para reforzar su impacto como marca en la audiencia y crear comunidad, *El Espectador* tiene pendiente poner en marcha estrategias que le permitan tener la cercanía para crear nichos de suscriptores y crear una experiencia en torno a la marca, sin la intervención de marcas terceras.

Yo personalmente he insistido muchísimo en eso, en que los suscriptores vengan acá, que organicemos cosas por fuera con los periodistas, que haya una relación más cercana porque realmente, uno no paga solamente por la información sino porque es tu comunidad, yo creo que eso nos falta desarrollarlo más y un poco que la gente de mercadeo nos entienda. (Cano, 2018).

## Capítulo IV

### Análisis del medio

#### Cobro por contenido

La estrategia de *metered paywall* con la que El Espectador incursiona en el cobro por contenido digital es una forma desacelerada de entrar a este nuevo mercado sin repercutir de forma brusca en la marca del medio, como ofertante de contenido libre y sin perjudicar de forma trascendental los ingresos que percibe por pauta publicitaria digital. El hecho de que haya sido el primer impreso en optar por esta forma de monetización, hace que durante el desarrollo de su estrategia se dé un proceso pedagógico sobre el tema, tanto para las audiencias, como para las salas de redacción de otros medios.

Por ejemplo, la revista Semana que empezó a cobrar por su contenido digital cuatro meses después de El Espectador, lo hizo con el modelo de paywall, creando un bloqueo en el acceso a la mayoría de sus contenidos; sin embargo, a medida que ha desarrollado su estrategia ha ido flexibilizando los contenidos y permitiéndolo a los usuarios acceder a hasta diez contenidos gratuitos por mes.

Queremos ser como el The New York Times de Colombia. Hay un viejo adagio que dice el que pega primero pega dos veces, nosotros nos fuimos adelante porque es muy difícil que la gente saque la plata para suscribirse a dos medios diferentes. (Bohórquez, 2018)

Ser la primera opción de suscripción le otorgó a *El Espectador* una ventaja competitiva frente a los demás medios que ingresaran a este sistema, pues en Colombia no existe una cultura de pago por periodismo digital y como se ha dado hasta el momento, no ha sido de forma masiva, haciendo que los potenciales suscriptores sean apetecidos por los medios.

En este sentido, el periódico tiene un error inicial al perfilar sus *heavy users*, como personas con capacidad de pagó solamente a través de tarjeta de crédito, con el objetivo de renovar automáticamente las suscripciones. Esta estrategia, orientada por sus referentes internacionales como *El Clarín* y el *Times*; sin embargo, el diario colombiano no tuvo

encuentra el contexto y los hábitos de consumos de sus usuarios que se dan a través de múltiples plataformas, como tarjetas débito, consignaciones, transferencias en Baloto, Efecty, entre otras opciones.

Esta medida pudo alejar usuarios con la capacidad adquisitiva requerida, pero que utilizaban otros medios de pago. No fue sino hasta que los mismos clientes preguntaron por otras formas de pago que el equipo de monetización se percató del error y genera múltiples estrategias de pago y nuevos planes de suscripción. (Bohórquez, 2020)

## **Contenido**

La exploración y producción de nuevos formatos y contenidos transmedia para el sitio web de *El Espectador* pudo darse de forma anticipada si la redacción en su conjunto hubiese empezado su proceso de convergencia con antelación, acelerando así la creación de la unidad de video y del estudio de televisión para adaptarse de forma más eficiente a los nuevos formatos.

La presencia en el mundo digital está marcada por los contenidos multimedia, en especial por los audiovisuales que proponen formatos explicativos, de opinión y de construcción de memoria. Frente a la realización de estos productos hay dos puntos de vista opuestos que se enfocan en la parte técnica por un lado y en las audiencias por el otro.

El Espectador, en términos de realización audiovisual, en casos como La Pulla, lo que están haciendo es radio – televisión. La televisión requiere todo el ecosistema audiovisual de realización y no solamente pensarlo desde el discurso literario sino desde el discurso visual y audiovisual, también entonces por eso fácil y con bajos costos de producción. (Ortegón, 2020)

Sin embargo, Ortegón omite el alcance multimedia que tienen este tipo de contenidos, pues además de ser un audiovisual, que no está hecho para emitirse por televisión, impacta sobre audiencias distintas a las que consumen la televisión habitual y que se encuentran en redes sociales, con formatos más rápidos y directos. Esto a diferencia de la propuesta audiovisual de Semana Tv, donde bajo las mismas dinámicas de radio – televisión, con panelistas y opinadores, se transmite un mismo contenido sin ser alterado por distintas

plataformas, es el caso del programa Vicky en Semana que se emite en directo por redes sociales, por televisión y termina también como un podcast.

Teniendo en cuenta las dinámicas de producción para medios digitales, las nuevas audiencias empiezan a hacer parte de estos medios por el consumo de estos formatos.

Lo que hace por ejemplo La Pulla, La Mesa de Centro, Wally Opina o Daniel Samper Ospina son muchas de las posibilidades de producir contenido internet a costo razonable. La Pulla ha logrado abrir una opción en video de llegarle audiencias que antes probablemente no estaban consumiendo noticias y en esa medida es valioso y como todos los proyectos tiene el reto de evolucionar sin desgastarse. (Cortés C. , 2020)

Otros formatos como la sección Redacción al Desnudo, es una apuesta de una redacción autocrítica y que interactúa con su audiencia a través de los reportes que como lectores hagan de los errores cometidos por el medio. Sin embargo, es una iniciativa de las muchas que pueden surgir para acercarse más al público, con interacciones directas y personalizadas, lo que contribuiría a crear nichos de audiencia más fieles. “Los medios tradicionales no le están parando tantas bolas a eso de hablar con las audiencias de abrirle los espacios y la gente en general en redes sociales y en internet, están buscando voces y caras para hablar o para sentirse identificados” (Cortés C. , 2020)

## Capítulo V

### Digitalizando un medio

A partir de la literatura utilizada para el desarrollo de este trabajo de grado, de la experiencia del periódico El Espectador y de la voz de distintos periodistas, surgen algunas sugerencias prácticas a tener en cuenta en el proceso de digitalización y convergencia de un medio impreso que pueden ser útiles y ahorrarles a otros medios, repetir pasos innecesarios o errores que ya se han cometido. Estas son algunas recomendaciones:

1. El factor humano es indispensable. Para producir contenido de calidad no se puede prescindir de periodistas pues con su trabajo se genera la materia prima, la información. Cada periodista debe estar perfilado a cumplir de la forma más óptima su rol dentro de la redacción y a trabajar de forma interdisciplinar con sus pares.
2. Planear una estrategia de negocio y de contenidos es indispensable, debe tener en cuenta distintas vías de acción, que hagan un plan flexible y que se pueda adaptar de acuerdo a los cambios e imprevistos que puedan surgir durante el desarrollo. Estas estrategias deben estar pensadas a mediano y a largo plazo, con tiempo de antelación para que opere como una iniciativa y no como una exigencia de último momento.
3. Apoyarse en las audiencias como primer ingreso genera una relación de responsabilidad con la calidad del contenido que se entrega, también buscar experiencias que sean de utilidad para el usuario y que sean rentables para el medio, permiten crear comunidad en torno al medio y fidelizar a las personas, convirtiéndolas en ingresos fijos.
4. Las vías de financiación deben ser varias, apostarle a un solo modelo de ingresos puede poner en riesgo la operación del medio. Por esta razón, se deben tener en cuenta los modelos expuestos durante el trabajo y elegir los que más que adecuen al medio para monetizar a través de ellos.
5. Identificar a las audiencias y sus necesidades es una prioridad para construir a partir de esas necesidades una ruta de acción encaminada a suplirlas y a ofrecerle a los usuarios lo que están buscando. En el proceso de caracterización evalúe las características dominantes o particulares que puedan existir en el grupo, esto le

ayudará a crear nichos o a ver posibilidades para aumentar el número de su audiencia.

6. La prioridad en la producción del contenido debe ser la información de calidad y en tiempo real para la web, (Jiménez, 2018) aportándole a la audiencia herramientas valiosas para formar un criterio. Una vez cumpla con este requerimiento, debe profundizar en los formatos y narrativas para cautivar y fidelizar a la audiencia.
7. En el proceso de digitalización es importante tener referentes y casos de estudio en los cuales pueda analizar la estrategia y los resultados que la aplicación de distintos modelos pueda tener en otros medios; sin embargo, no emule el paso a paso de otros medios, pues cada proceso tiene variables propias de su desarrollo.
8. Respecto al punto anterior, se debe tener en cuenta también el contexto geográfico y cultural en el que se aplica cada estrategia, pues los hábitos de consumo de información, de actividad y comportamiento puede variar.
9. Si bien no todos los miembros del equipo deben conocer a la perfección las estrategias de monetización, deben conocer cuáles son los objetivos y de forma general cómo sus contenidos van a ser incorporados en el modelo de negocio.
10. Una vez puesta en marcha la estrategia, debe haber planes de reacción y una rápida respuesta a posibles eventualidades que no retrasen o dificulten la experiencia de los usuarios.
11. Tener herramientas para medir y evaluar la eficiencia de los contenidos y de las estrategias de monetización es necesario para obtener una retroalimentación y tomar decisiones precisas a partir de resultados probados.
12. Las estrategias no reemplazan el trabajo construido anteriormente, lo transforman y complementan, por esto no se deben desechar los modelos pasados, sino que se debe procurar un punto de convergencia que recupere los aspectos positivos que habían. (Jiménez, 2018)
13. En el equipo de trabajo se deben potenciar y especializar nuevos roles que se encarguen del análisis de datos, de las audiencias y de las métricas de los contenidos para identificar tendencias y anomalías a tiempo.

## Capítulo VI

### Consideraciones

#### Conclusiones

El caso del periódico El Espectador deja como evidencia que la primera apuesta para conseguir monetizar a través de las plataformas digitales es el periodismo de calidad, donde los periodistas son el eje fundamental para el correcto funcionamiento de las salas de redacción.

Además, se observa que el proceso cobro por contenido digital puede influir en las personas de forma directa, una vez un grupo significativo de medios opte por esta vía económica, mientras tanto el proceso será lento y las audiencias percibirán el contenido pago como ajeno a su cotidianidad.

Este trabajo es una apuesta por recorrer el camino de digitalización de El Espectador; sin embargo, es importante ahondar en la investigación de los otros medios que se encuentran en proceso de innovación y replanteamiento del modelo de negocio de modelo de noticia.

Los contenidos cerrados deben ser analizados procurando que la información de dominio público, permanezca así, respondiendo al deber periodístico con la información como bien público.

Este trabajo de grado es una invitación para seguir investigando de manera detallada y rigurosa los procesos de digitalización de los medios tradicionales en Colombia, desde la prensa, medios como El Tiempo y la revista Semana, que tienen enfoques completamente diferentes al del periódico El Espectador y que se encuentran en plena reestructuración desde sus apuestas financieras y periodísticas. Además, como grupo o editoriales, se ven influenciados por las dinámicas de producción de sus sub marcas

## Referencias

- Alejandro, J. (2010). *Journalism in the age of social media*. Obtenido de Reuters Institute: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/journalism-age-social-media>
- Bohórquez, E. (septiembre de 2018). Gerente digital del periódico El Espectador. (L. Moreno, Entrevistador)
- Briceño, M. A. (2009). Eltiempo.com: líder, pionero y a la vanguardia en La Web.
- Briggs, M. (2007). *Periodismo 2.0 Una guía de alfabetización digital*. Knight Foundation.
- Calvo, S. T. (2010). *Ciberperiodismo: Libro de estilo para ciberperiodistas*. Santo Domingo: Itla.
- Canalvilhas, J. (2007). *Web noticia: Propuesta de modelo periodístico para la www*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Cano, F. (septiembre de 2018). Director del periódico El Espectador. (L. Moreno, Entrevistador)
- Cardona, J. (27 de febrero de 2020). Editor general del periódico El Espectador. (L. Moreno, Entrevistador)
- Castells, M. (7 de julio de 2004). "La amenaza de la prensa escrita son los diarios gratuitos". *ABC de España*.
- Castells, M. (13 de abril de 2013). El futuro del periodismo. *La Vanguardia*.
- Cerezo, P. (2019). *Los medios ante los modelos de suscripción*. Barcelona: UOC.
- Cervera, J. (2012). El futuro del periodismo. *Colección Cuadernos de Comunicación*, 45.
- Cortés, C. E. (1997). La prensa en la videosfera: identidad o renuncia. *Signo y pensamiento*, 31-40.
- Cortés, C. E. (1997). La prensa en la videosfera: Identidad o renuncia. *Signo y pensamiento*, 31-40.
- Cristobal Cobo Romaní ; Hugo Pardo Kuklinski. (2007). *Planeta web 2.0 Inteligencia colectiva o medios fast food*. México D.F.: Grup de Recrea d' Interaccions Digitals.
- El muro de pago freemium se impone en Alemania*. (10 de enero de 2019). Obtenido de Laboratorio de periodismo: <https://laboratoriodeperiodismo.org/el-muro-de-pago-freemium-se-impone-en-alemania/>
- Esteban, C. (2012). El futuro del periodismo. *Cuadernos de comunicación*, 21.
- Frascaroli, M. A., & Millán, T. (2004). Comunicación y digitalización. Nuevos paradigmas sociales frente a ciertas prácticas de la interactividad en los medios online. Observatorio para la Cibersociedad.
- García, A. (2006). Periodismo digital y periodismo ciudadano. VII Congreso Nacional Periodismo Digital. .
- Gutiérrez, E. (Septiembre de 2018). Jefe de redacción periódico El Espectador. (L. Moreno, Entrevistador)

- Gutiérrez, I. R. (2015). *De la imprenta a los medios digitales: la prensa escrita y sus transformaciones*. Barcelona: Universidad Abierta de Cataluña.
- Jenkins, H. (15 de enero de 2003). *Transmedia Storytelling*. Obtenido de MIT Technology Review: <https://www.technologyreview.com/2003/01/15/234540/transmedia-storytelling/>
- Jiménez, L. G. (2018). *De amenaza a oportunidad*. Bogotá: Intermedio.
- Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2004). *Los elementos del periodismo*. El País.
- Kröll, A. (2015). *The role of Journalism in the Digital Age*. Obtenido de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/role-journalism-digital-age>
- Lafuente, G. (2012). El futuro del periodismo. *Colección Cuadernos de Comunicación*, 8.
- Leitner, M. (2018). *How media companies use data to sign up digital subscribers (and keep them)*. Obtenido de Reuters Institute for Study of Journalism: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/how-media-companies-use-data-sign-digital-subscribers-and-keep-them>
- Martínez, Tomás Eloy. (2002). Periodismo y narración: Desafíos para el siglo XXI. En *Cuadernos de literatura* (pág. 117). Bogotá.
- Morelo, Ginna. (2018). *La Babel Digital*. Bogotá: Consejo de Redacción.
- Morelo, Ginna. (2018). *La babel digital: pistas para un periodismo emprendedor*. Bogotá.
- Nafría, I. (2012). El futuro del periodista. *Colección cuadernos de comunicación*, 39.
- Nafría, I. (18 de octubre de 2017). *El podcast "The Daily" del NYT supera los 100 millones de descargas*. Obtenido de ismaelnafria.com: <https://www.ismaelnafria.com/2017/10/18/el-podcast-the-daily-del-nyt-supera-los-100-millones-de-descargas/>
- Nafría, I. (2017). *La reinención de The New York Times*. Centro Knight para el Periodismo en las Américas.
- Nafría, I. (1 de noviembre de 2018). *TNYT supera los cuatro millones de suscriptores*. Obtenido de <http://www.ismaelnafria.com/2018/11/01/the-new-york-times-supera-los-4-millones-de-suscriptores/>
- Nalvarte, P. (2017). *Paywall en América Latina: reporte especial del Centro Knight sobre suscripción digital en diarios de la región*. Austin.
- Newman, N. (2019). *Journalism, media and technology trends and predictions 2019*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Nieto, M. P. (1997). Hacia un periodismo de clarificación, orientación, utilidad y servicio. *Signo y Pensamiento*, 45.
- Noci, J. D. (30 de noviembre de 2004). Los géneros ciberperiodísticos.
- Patrignani, V. (2014). *Cómo viven los medios digitales*. Palermo, Argentina: Universidad de Palermo.

- Piza, N. (30 de enero de 2020). Directora de motenización digital del periódico El Espectador. (L. Moreno, Entrevistador)
- Prensa, F. P. (2019). Recortes y despidos masivos masivos. Bogotá D.C., Colombia.
- Press, M. L. (3 de abril de 2017). *Media Lab Press España*. Obtenido de <https://medialab.press/quince-ejemplos-estrategias-pago-contenidos-i/>
- Rosillo, C. (05 de marzo de 2020). *El País lanza su suscripción digital*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/sociedad/modelo-de-suscripcion/2020-02-29/el-pais-lanza-su-suscripcion-digital.html>
- Salaverría, R. (2015). Ciberperiodismo en Iberoamérica.
- Salaverría, R. (13 de diciembre de 2018). *Periodismo digital: 25 años de investigación*. Obtenido de El profesional de la información: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2019.ene.01>
- Santoro, D. (2004). *Técnicas de Investigación (Métodos desarrollados en diarios y revistas de América Latina)*. México D.F.: Fundacion para un nuevo periodismo iberoamericano.
- Semana. (08 de mayo de 2018). *Semana.com*. Obtenido de <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/viabilidad-del-cobro-por-contenido-de-medios-digitales/566539>
- Sepúlveda, J. S. (3 de diciembre de 2018). Nativos digitales : seis caminos bajo la lupa. Bogotá.
- Seuri, V. (2016). *How to lead innovation and still keep the newsroom working*. Obtenido de Reuters Institute for the Study of Journalism: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/how-lead-innovation-and-still-keep-newsroom-working>
- Vehkoo, J. (2010). *What is quality journalism and how it can be saved*. Obtenido de Reuters Institute for the Study of Journalism: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/what-quality-journalism-and-how-can-it-be-saved>
- Yuste, B. (2015). Un nuevo ecosistema mediático digital alternativo a los medios tradicionales. *Communication Papers*, 41-49.

## Anexo

### Línea de tiempo periódico El Espectador y entorno mediático

- **1887: marzo 22**, Fundación del periódico El Espectador por Fidel Cano Gutiérrez en Medellín
- **1887: julio 11**, el presidente Rafael Núñez clausura El Espectador.
- **1888: enero 10**, El Espectador vuelve a circulación.
- **1888: octubre 27**, Carlos Holguín, presidente designado, clausura El Espectador.
- **1891: febrero 12**, El Espectador vuelve a circulación.
- **1893: agosto 8**, Abraham García, gobernador de Antioquia, clausura El Espectador y envía a prisión a su director Fidel Cano Gutiérrez.
- **1896: marzo 14**, El Espectador vuelve a circulación.
- **1904: diciembre 17**, El Espectador suspende actividades.
- **1911: enero 30**, Fundación del periódico El Tiempo por Alfonso Villegas Restrepo en Bogotá.
- **1913: enero 2**, El Espectador reaparece como diario vespertino de Antioquia.
- **1913: julio 10**, Eduardo Santos Montejo nuevo director y propietario de El Tiempo.
- **1915**: El Tiempo empieza a publicar noticias de la agencia Reuters.
- **1915: febrero 10**, El Espectador se publica simultáneamente en Medellín dirigido por Fidel Cano y Bogotá, dirigido por Luis Cano (hijo de Fidel).
- **1923: julio 20**, tras la muerte de Fidel Cano en 1919, se suspende la edición en Medellín por la fuerte competencia y se sitúa en Bogotá.
- **1928**: Scadata, hoy Avianca lleva por primera vez la edición impresa de El Tiempo a Barranquilla.
- **1937: febrero 27**, Eduardo Santos deja la dirección de El Tiempo a Germán Arciniegas y luego a Roberto García Peña, mientras era presidente de la república. Terminado su periodo presidencial vuelve a la dirección del periódico.

- **1949: noviembre 9**, renuncia el director Luis Cano Villegas y es sucedido por Gabriel Cano Villegas.
- **1955: agosto 3**, clausura del periódico El Tiempo bajo el mandato de Gustavo Rojas Pinilla.
- **1956: enero 6**, se suspende la circulación de El Espectador.
- **1956: febrero 1**, Eduardo Santos funda la Casa Editorial El Tiempo para evitar la disolución de la empresa y agregando a su familia como parte del negocio.
- **1956: febrero 20**, circula el periódico El Independiente de El Espectador como respuesta a la censura del gobierno de Rojas Pinilla.
- **1956: febrero 21**, Circula el periódico Intermedio de la Casa Editorial El Tiempo como respuesta a la censura del gobierno de Rojas Pinilla.
- **1957: junio 8**, reaparece el periódico El Tiempo, tras la salida de Rojas Pinilla y la instalación de la Junta Militar el 10 de mayo de ese año.
- **1971: septiembre 28**, fallece Enrique Santos ‘Calibán’
- **1974: marzo 27**, fallece Eduardo Santos y el periódico queda bajo la dirección de Hernando Santos Castillo y Enrique Santos Castillo.
- **1978: abril 29**, Modernización de las rotativas de El Tiempo
- **1986: diciembre 17**, asesinato del director de El Espectador, Guillermo Cano Isaza, víctima del narcoterrorismo en el país, liderado por Pablo Escobar Gaviria.
- **1988: marzo 21**, Nueva diagramación de El Tiempo vigente hasta el 2010 exceptuando algunos detalles.
- **1989: septiembre 2**, atentado a las instalaciones de El Espectador que afecto la producción del periódico.
- **1995**: Se crea en Chile, Copesa Diario Electrónico.
- **1995: mayo**, se inaugura el sitio español Vilaweb.
- **1995: mayo 28**, se inaugura el sitio JB Online (Jornal do Brasil).
- **1995: julio**, se funda en Brasil la Revista Neo Interativa.
- **1995: agosto 1**, se inaugura el sitio español Pórtico.
- **1995: noviembre 20**, El Tiempo lanza ‘Tiempo Interactivo’ “**un nuevo servicio computador a computador**, (...). Este tipo de servicios surgieron

originalmente en Estados Unidos hacia finales de 1980, pero solo en 1992 comenzaron a tomar fuerza. América Online, uno de los más conocidos, cuenta en la actualidad con más de dos y medio millones de suscriptores. En Colombia existen varios servicios en línea, nombre con el cual se conoce este tipo de servicios, pero Tiempo InterActivo es el primero ofrecido por un periódico con la modalidad de suscripción.”

- **1995: septiembre 1**, creación del sitio Los Andes online
- **1995: diciembre 17**, hace su aparición el diario La Nación online.
- **1996:** Se crea el diario, El Mercurio Digital.
- **1996:** Se funda el sitio Brasil On-line (Folha Online).
- **1996: enero 22**, inauguración del sitio web de El Tiempo.
- **1996: marzo 10**, se realiza la apertura del sitio web Clarín Digital.
- **1996: marzo 20**, se inaugura el sitio español Hispanidad.
- **1996: mayo 26**, inauguración del sitio web de El Espectador.
- **1996: septiembre**, se funda en Paraguay el sitio ABC Digital.
- **1997: noviembre 12:** el Grupo Industrial Bavaria, fundado por Julio Mario Santo Domingo, se convierte en el accionista mayoritario del periódico El Espectador.
- **1999:** Enrique Santos Calderón asume la dirección de El Tiempo en compañía de Rafael Santos Calderón como parte del periódico.
- **2000:** Se crea Elmostrador.cl, considerado el primer medio digital de Chile, durante 2001 y 2007 tenía suscripción paga en cierto contenido, en la actualidad es gratuito.
- **2000: mayo – agosto**, reestructuración del sitio web de El Espectador, incluyendo ahora índice, noticia del día, noticias extra, indicadores y foros de opinión.
- **2001: septiembre 2**, El Espectador pasa de diario a semanario a raíz de una crisis económica. Circula los sábados.
- **2002:** Infobae.com, nace como el primer diario digital de la República Argentina.
- **2002: septiembre 26**, nueva reestructuración del sitio web de El Espectador, añadiendo más columnas y diseño de la página.

- **2005:** Valiéndose de un lenguaje juvenil y coloquial, se funda el sitio Utero.pe en Perú.
- **2007:** El centro de investigación periodística CIPER fundación sin ánimo de lucro da origen al sitio Ciperchile.cl.
- **2007: agosto 1,** Grupo Planeta adquiere el 55% de las acciones de El Tiempo y el 45% de Citytv
- **2008:** Verdadabierta.com nace gracias a la Fundación Ideas para la Paz (FIP) y la Revista Semana.
- **2008: marzo 7,** el sitio digital de El Espectador empieza a utilizar el *software* de sistema de gestión de contenido Drupal y añadir contenido noticioso de Caracol Noticias.
- **2008: mayo 11,** El Espectador retoma como diario con Fidel Cano.
- **2009:** Se da inicio al sitio web Pijamasurf.com en México.
- **2009:** El sitio web Lasillavacia.com se crea en Colombia, enfocada en la actualidad política que actualmente cuenta con 1427 suscriptores denominados “super amigos”.
- **2009:** Roberto Pombo Holguín asume la dirección de El Tiempo.
- **2009:** el sitio web de El Espectador registró un crecimiento de 46% en el 2009.
- **2010:** Nacido tras la censura del gobierno al periodista Nelson Bocaranda se origina el sitio Runrun.es
- **2010:** Nacido en Venezuela de manera independiente surge Armando.info.
- **2010:** El Instituto de Defensa Legal (IDL) una organización no gubernamental del Perú, funda el medio IDL-Reporteros.pe.
- **2010:** AnimalPolítico.com nace haciendo alusión a su nombre al tratar temas políticos mexicanos.
- **2010:** Se funda en Colombia Kienyke.com, además de su sitio web realiza transmisiones de audio y video vía streaming.
- **2010:** Se da origen en Santa Marta al sitio Seguimiento.co, fundándose bajo tres pilares, opinión ciudadana, memoria histórica e investigación periodística.
- **2010:** Se funda en la República Argentina la página Chequeado.com, considerado el primer medio digital fact-checking en Latinoamérica

- **2010:** El sitio Prodavinci.com se funda en Venezuela
- **2010: octubre 3,** rediseño de El Tiempo (cuadernillos, debes hacer, debes leer, etc.) a cargo de Mario García, creativo cubano.
- **2010: octubre 5,** Inauguración de El Tiempo Televisión con el fin de transmitir información las 24 horas.
- **2011:** Oviedopress.com en un medio paraguayo creado para cubrir los diferentes temas del ámbito nacional.
- **2011:** Se crea en México el sitio sinembargo.mx, autodenominados sin censura y sin intereses.
- **2011:** El medio GK.City es creado en Ecuador.
- **2011:** Apublica.org Nace en Brasil como la primera agencia de periodismo investigativo sin ánimo de lucro.
- **2011:** Se funda en la República Argentina el sitio Cosecharoja.org, orientada en temas de derechos humanos e igualdad de género.
- **2011: enero 30,** El Tiempo cumple 100 años desde su fundación.
- **2012:** Se funda el sitio de actualidad social, económica y política mexicana Aristeguinoticias.com.
- **2012:** Erbol.com.co nace como un medio digital boliviano en asociación de radios populares, instituciones productoras y educativas de orientación cristiana.
- **2012:** En la República Argentina se da inicio al sitio Revistaanfibia.com, creada por la Universidad Nacional de San Martín, dentro de su programa Lectura Mundi.
- **2012: marzo 17,** Luis Carlos Sarmiento Angulo que tenía el 33% de las acciones del periódico, compra la parte del grupo Planeta, quedando con el 88% de las acciones.
- **2012: mayo 30,** Luis Carlos Sarmiento Angulo adquiere las acciones de los socios minoritarios de El Tiempo: Abdón Espinosa y la familia Santos Calderón convirtiéndose en el único dueño de la empresa.
- **2013:** Como una apuesta del periodismo independiente en Colombia se da origen al sitio Las2orillas.co.

- **2013:** Nace en la República Argentina el sitio Elmememe.me, con una plataforma difusora de contenidos orientada en compartir historias, noticias, ideas y mensajes entre sus usuarios.

- **2014:** En Venezuela se funda el sitio Elestimulo.com

- **2014:** Se funda en Perú el sitio Ojo-publico.com.

- **2014:** Convoca.pe se crea en el Perú con un enfoque especial en temas del poder y la corrupción nacional.

- **2014:** Se funda el sitio Lasillarota.com, medio independiente mexicano enfocado en el ámbito nacional y político.

- **2014:** La revista VICE fundada en 1994 en Montreal, crea el sitio Pacifista.co con el propósito de contar la historia de la guerra ocurrida en Colombia.

- **2014:** En Brasil se funda el sitio Jota.info, especializado en el cubrimiento del poder judicial.

- **2014:** El sitio Elcambur.com.ve es fundado en Venezuela siendo uno de los seleccionados por Media Factory en 2014.

- **2014: marzo 19,** la BBC hace el anuncio de un robot con la capacidad de redactar una noticia a partir de datos concretos que respondan a las preguntas básicas que contiene una noticia. Muestra de la automatización del periodismo que es pretendida por algunos.

- **2015:** Efectococuyo.com nace en Venezuela.

- **2015:** El diario digital Nexojornal.com.br, abarca los principales hechos del ámbito público en Brasil.

- **2015: junio 16,** El periódico La Nación inicia el cobro por suscripción digital.

- **2016:** Se funda en Ecuador el sitio 4Pelagatos.com

- **2016:** Como un proyecto colombiano de Consejo de Redacción, entidad sin ánimo de lucro, se da origen a Colombiacheck.com, como medio encargado de verificar fake news.

- **2016:** Se da origen al sitio Uno.com.ar, creado por la empresa Grupo América orientado 100% para móviles.

- **2016: junio 1,** cierre del periódico La Tarde de Pereira, despiden a 120 personas.

- **2016: junio 1**, despido de corresponsales del noticiero de RCN, 100 personas.
- **2016: julio 1**, cierre de la edición para córdoba y sucre de el Universal de Cartagena.
- **2016: agosto 1**, despido de los equipos en Colombia de algunas publicaciones de editorial Televisa, 100 personas.
- **2017: enero 1**, despidos en El Tiempo, sin información precisa. Fuente Fundación para la Libertad de Prensa (FLIP)
- **2017: marzo 1**, 7 personas despidas de periodistas en El Herald de Barranquilla.
- **2017:** La plataforma digital Laposta.ec nace en Ecuador.
- **2017: octubre 22**, rediseño de El Tiempo (actual)
- **2017: diciembre**, el New York Times cuenta con 2,6 millones de suscriptores pagos.
- **2018:** el diario Folha de Brasil superó los 150.000 suscriptores pagos.
- **2018: enero 1**, Despido de 40 personas por cierre de Llano Siete Días de Villavicencio por parte de El Tiempo.
- **2018: enero 12**, Facebook cambia su algoritmo para proporcionarle a sus usuarios contenido ‘alegre’ y de sus amigos, disminuyendo la difusión de contenido noticioso.
- **2018: febrero 2**, El Espectador anuncia el inicio del cobro por suscripción digital.
- **2018, marzo 1: El espectador lanza su modelo de cobro por suscripción digital bajo el modelo metered paywall**
- **2018: abril 1**, 40 personas despedidas en El Tiempo.
- **2018: junio 15**, Semana anuncia el inicio del cobro por suscripción digital.
- **2018: agosto 1**, Despido de 20 personas en el periódico El Mundo de Medellín.
- **2018: agosto 1**, 40 personas despedidas en NTN de RCN.
- **2018: octubre 1**, 120 personas despedidas en NTN de RCN

- **2018: octubre 3**, El País de Cali anuncia el inicio del cobro por suscripción digital.
- **2018: noviembre 1**, El periódico The New York Times alcanza los cuatro millones de suscriptores por contenido digital.
- **2018: diciembre 1**, 125 despidos en Grupo Semana.
- **2019: enero 1**, cierre de Editorial Televisa en Colombia, causando el despido de 100 personas.
- **2019: enero 30**, Jaime Gilinski Bacal compra el 50% de la revista Semana
- **2019: febrero 1**, cierre de El Tiempo Televisión (ET), despedidas 120 personas.
- **2019: febrero 24**, Cierre de El Tiempo Televisión a causa de las bajas audiencias y altos costos de sostenimiento.
- **2019: abril 1**, 40 despidos en Grupo Semana.
- **2019: junio 1**, 70 despidos en El Tiempo.
- **2019: agosto 1**, 25 despidos en El Tiempo.
- **2019: noviembre 1**, cierre del portal Hora 724 de Barranquilla.
- **2020: febrero**, el espectador supera los 10.000 suscriptores de forma digital.
- **2020: febrero 17**, inauguración del canal digital semana TV, dirigida por la periodista Vicky Dávila.
- **2020: marzo 17**, grupo semana despide 40 trabajadores, además suspende la impresión de varias de sus revistas: Arcadia, Soho, Jet-Set, Semana Educación y Semana Sostenible.
- **2020: mayo 1**, el diario el País de España lanza su modelo de negocio de suscripción digital con un muro de pago después de 10 artículos gratis.