

Algunas reconquistas pendientes del periodismo

Some Reconquests of Journalism

Angel Arrese¹

Recibido el 15 de mayo de 2013 – Aceptado el 13 de julio de 2013

RESUMEN: El futuro de la prensa y del periodismo es sin lugar a dudas uno de los temas estrella en el debate sobre la actualidad de los medios. La grave situación económica y la profunda crisis de identidad que se vive en el sector lo han transformado radicalmente, y no hay periódico que en estos momentos no se esté replanteando qué hacer para sobrevivir.

En este artículo se plantea la necesidad de que el periodismo “reconquiste” algunos terrenos perdidos en ese proceso de transformación. Las reconquistas que aquí se plantean afectan a distintos aspectos de la actividad periodística, tanto desde una perspectiva profesional como empresarial.

Palabras clave: crisis del periodismo; actividad periodística y nuevas tecnologías; el periodismo como negocio

ABSTRACT: The future of newspapers and journalism is one of the key themes in the current debates around the media. The severe economic and identity crisis being experienced in the sector have raised all the alarms, and every newspaper is rethinking what to do to survive.

This article raises the need for journalism to “reconquer” some land lost in these times of transformation. The reconquests that are proposed affect to different aspects of journalism, both from a professional and business point of view.

Key words: crisis of journalism; journalism practices and new technologies; journalism as a business

El futuro de la prensa y del periodismo es sin lugar a dudas uno de los temas estrella en el debate sobre la actualidad de los medios. La grave situación económica y la profunda crisis de

identidad que se vive en el sector han encendido todas las alarmas, y no hay periódico que en estos momentos no se esté replanteando qué hacer para

1 Ángel Arrese, Profesor Titular de Periodismo y Coordinador del Programa de Doctorado en Comunicación de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Su investigación se centra en la empresa informativa, especialmente en aspectos de marketing, y en el campo de la prensa y el periodismo especializado en economía. *Periodismo económico. Viejos y nuevos desafíos* (2010) es uno de los últimos libros en el área. aarrese@unav.es

sobrevivir. Como se señalaba en un número de *Journalism Studies* sobre el tema, el futuro del periodismo es incierto, en un momento en el que el negocio tradicional de los medios -y en especial de los impresos- se encuentra al borde del abismo como consecuencia de la crisis financiera, de la dinámica de las nuevas tecnologías y por la propia renuncia de muchos de ellos a seguir invirtiendo en un periodismo de calidad (Franklin, 2010).

Por supuesto, ante los retos de la economía y de la tecnología, los medios deben mirar hacia adelante, deben aprovechar las grandes oportunidades que les ofrecen los entornos digitales y móviles, tanto para mejorar su oferta informativa, y su relación con las audiencias, como para repensar sus pesados, y a menudo inviables, modelos de negocio (Siles y Boczkowski, 2012). Pero al mismo tiempo, esa orientación hacia el futuro, a la que muchos han sido empujados casi sin tiempo para la reflexión, debe ser compatible con una vuelta a las raíces, con una reinención de principios básicos. Hay que volver a pensar en los elementos esenciales de la razón de ser del sector, y en especial en las señas de identidad del periodismo como actividad profesional organizada (Arrese, 2007).

Las transformaciones vividas en las últimas décadas en los medios y en el periodismo no han ayudado mucho a que esas señas de identidad se mantengan. Al contrario, algunas

decisiones empresariales y profesionales han puesto en cuestión elementos centrales de la labor periodística, desdibujando su sentido y valor, en un contexto de ruptura de casi todas las barreras a la emisión y recepción de información (Anderson, Bell y Shirky, 2012).

Sin ánimo de ser exhaustivos, en este artículo se plantea la necesidad de que el periodismo -al menos el periodismo de calidad o el periodismo con mayúsculas, el que históricamente se ha configurado como una institución fundamental en la sociedad-, “reconquiste” algunos terrenos perdidos en esos procesos de transformación. Las reconquistas que aquí se plantean –algunas ya en marcha, otras no tanto– afectan a distintos aspectos de la actividad periodística, tanto profesionales como de negocio, y son ejemplo del tipo de retos que tienen ante sí los medios y la profesión para proyectarse en el futuro manteniendo su relevancia pública y su viabilidad económica.

1. La reconquista de la temporalidad periodística

Es una obviedad que en el origen mismo del concepto de periodismo y de prensa periódica hay una dimensión temporal determinante. La actualidad, sobre la que opera la actividad periodística, siempre tiene lugar en tiempo real, pero hasta hace bien poco se daba cuenta de ella y se difundía por períodos, con distintos

niveles de retardo. Entre otras muchas, las limitaciones materiales –tecnologías de la comunicación, impresión, distribución, etc.– y las prácticas profesionales –procesos organizados de búsqueda, verificación y elaboración de la información– han estructurado históricamente los productos y mercados periodísticos en torno a esos períodos de tiempo. Hacer periodismo era dar cuenta de actualidad entre dos momentos más o menos distantes: en prensa, desde el anuario hasta el diario, pasando por las distintas periodicidades mensual, quincenal, semanal, etc.; en radio y en televisión, organizando las noticias sobre todo en torno a distintos momentos del día (mañana, mediodía, noche, hora a hora, etc.).

Esos ritmos periódicos establecidos configuraban formas de hacer periodismo y rutinas de recepción de información claramente diferenciadas. Por un lado, determinaban los temas, enfoques y el tratamiento periodístico más acorde con la duración del período en cuestión, al que además se ajustaban recursos y las prácticas redaccionales; por otra parte, esos ritmos permitían concentrar en ciertos momentos –primera hora de la mañana (diarios), mediodía y noche (telediarios), etc.- la atención informativa de los destinatarios, que presuponían el tipo de contenidos que esperaban en cada caso.

La irrupción de Internet y del resto de las tecnologías de la comunicación,

junto a la conversión de todo medio en un medio multimedia, amenazaba con romper definitivamente ese modelo. Aunque el fenómeno del acortamiento de los ritmos informativos no es nuevo –al fin y al cabo, la historia de los medios puede entenderse como la carrera por lograr ese objetivo, desde la aparición del diario hasta la reciente explosión de formatos audiovisuales todo noticias-, la vertiginosa aproximación de esos ciclos al tiempo real ha sido un hecho revolucionario en los últimos años. El periodismo del ahora, de lo que sucede en estos instantes, avanza imparable como referencia informativa fundamental para cualquier medio de comunicación, y como expectativa de recepción de las noticias por parte de la audiencia (Nguyen, 2010). Ha llegado el momento del periodismo sin períodos –definido ya por autores como Martín Algarra et. al. (2010)–, del periodismo de la instantaneidad.

Sin embargo, los ciclos informativos siguen vivos en la mente de las audiencias y en la vida de las personas, entre otras cosas porque los tiempos que marcan los medios convencionales aún no han sido sustituidos completamente por la lógica instantánea del mundo digital. De hecho, más bien parece que todavía estamos en una fase en la que la inmediatez de las ediciones en Internet, en los dispositivos móviles, etc., complementa los picos de atención que se concentran en los momentos estelares del periodismo

tradicional. Además, la inmediatez, en la práctica, actúa en los medios más como mito que como realidad, ya que buena parte de las noticias más relevantes tienen todavía un ciclo de vida bastante largo (Lim, 2012).

Teniendo en cuenta esta situación, urge repensar la idea de *prime time* en el universo digital –y paralelamente, los momentos informativos clave de cada medio, de cada marca periodística–, o al menos, avanzar en una diferenciación más clara entre los distintos ritmos, enfoques periodísticos y tipos de contenidos. La clave, por supuesto, está en la gestión de la actualización, y en el papel que se desea conceder a la inmediatez.

Productos recientes como las tabletas plantean nuevos retos para la gestión de los tiempos periodísticos, y de los tiempos de recepción de las noticias. Para un lector del *Wall Street Journal*, el diario en el iPad pueden ser tres diarios distintos: la versión del día, que se corresponde con la edición de papel, y que se puede descargar para ser consultada en cualquier momento; la edición *Now*, que es una mezcla de las noticias más relevantes de la edición impresa, y de las noticias más actuales y relevantes de la edición *online* en el momento en que se hace la consulta; y la edición en Internet, que también se puede consultar en el mismo dispositivo, con su propia lógica de actualización diaria. De hecho, el periódico introdujo no hace mucho la figura del editor de noticias en tiempo

real, en cada una de sus principales secciones, con la idea de gestionar de una forma integrada los desafíos que plantea manejar la inmediatez en distintas plataformas.

Quizá como reacción ante esa tiranía de la inmediatez –sin duda, junto a la interactividad y la multimedialidad, el aspecto del periodismo *online* que más ha revolucionado la práctica profesional en los últimos años–, cada vez se oyen más voces que piden un momento de respiro, una reflexión reposada sobre las condiciones temporales necesarias para el ejercicio del buen periodismo (Karlsson, 2007; Karlsson, 2011). De igual manera, es necesaria una reflexión más a fondo sobre los cambios en los hábitos del consumo de información derivados de ese “instantismo”, y sobre sus efectos en la sociedad.

La reconquista del tiempo en la elaboración, difusión y consumo de información está en el centro de debates actuales como el de la posibilidad de seguir manteniendo las fronteras entre noticias duras y blandas (Boczkowski, 2009), la dificultad para desarrollar los procesos periodísticos básicos en un entorno de periodismo líquido (Deuze, 2008), la necesidad de ralentizar las dinámicas periodísticas (movimientos como el denominado *slow journalism*) (Gess, 2012), de buscar entornos de lectura más profunda (la apuesta por el *long form journalism*) (Vorkin, 2012), o de forma más genérica, la discusión sobre

los efectos del picoteo informativo en la formación de una opinión pública y una ciudadanía mejor o peor equipadas para decidir con criterio sobre temas de relevancia social, política y económica (Carr, 2010).

En los medios impresos, cuya centralidad en el flujo informativo y en la generación de opinión pública sigue siendo muy grande, las decisiones que se tomen sobre el manejo de los ciclos de noticias, su actualización y la gestión de la información en tiempo real, en su producto impreso y en sus ediciones digitales, serán claves para mantener una identidad periodística fuerte, relevante y distintiva respecto a otros proveedores de contenidos de actualidad. En este sentido, cada medio deberá determinar con mayor claridad sus distintos ritmos y ciclos informativos, con la idea de gestionar de forma distinta contenidos periodísticos de muy dispar naturaleza y calidad (Arrese, 2011; Saltzis, 2012). Ejemplos como el del *Financial Times*, y su clara diferenciación entre una sección *Fast* y el resto (Greensdale, 2013); el de *The Economist*, con su apuesta por una publicación que se empieza y se termina, y que tiene sentido semanal (la idea de *finishability* de la revista) (Schwalbe, 2010); o el reciente anuncio del belga *Le Soir* de lanzar un vespertino de pago para tabletas (*L'Express*, 2013), son propuestas que atienden a la importancia de repensar bien la temporalidad del producto periodístico y de su recepción.

2. La reconquista de los procesos del trabajo periodístico

La automatización de procesos informativos realizados en el pasado por periodistas y editores está en la base de buena parte de nuevos negocios y actividades centradas en la agregación y jerarquización de las noticias disponibles en Internet. Tradicionalmente, los periódicos y otros medios de comunicación han cumplido la función de seleccionar, jerarquizar y presentar de forma contextualizada, de acuerdo con ciertos criterios periodísticos, la información relevante sobre la actualidad, tanto la elaborada en exclusiva por sus profesionales, como la ofrecida por agencias de noticias y otras fuentes secundarias. El resultado era un producto definido, con una identidad determinada –temática, temporal, geográfica, etc.–, que ofrecía a los ciudadanos una propuesta de lo que debían conocer sobre la actualidad, tras un proceso deliberado de valoración, y respetando principios y normas profesionales.

Pues bien, ese proceso de selección y valoración del conjunto de informaciones disponibles está siendo emulado de forma creciente por sistemas automatizados de búsqueda y evaluación de noticias. De igual forma, la presentación de un menú cerrado de historias con sentido individual y conjunto (en el periódico, en el programa de televisión, etc.) está siendo sustituido en buena medida

por los sistemas abiertos de jerarquización y exposición continua desarrollados por los agregadores de contenidos. Directores y redactores jefe son suplidos en el mundo de la automatización periodística por Mr Algoritmo, un listado bien definido, ordenado y finito de operaciones ejecutadas por programas informáticos. Estos rastrean, discriminan según ciertos factores, y crean un orden jerárquico en el universo de noticias que continuamente genera una muestra más o menos grande de medios y proveedores de contenidos digitales. La discriminación puede basarse en factores tan sencillos como “lo más leído” o “lo más enviado”, en procesos de referencia más complejos como “lo más *diggeado*” (digg.com) o “lo más meneado” (meneame.com), o en redes de variables tan complejas como las de Google News o Summly. En todos ellos, lo común es una jerarquización y presentación informativa completamente automática, basada en gran medida en la actividad (presencia en *webs*, juicios de lectores, actividad de enlace, etc.) que rodea a ciertas noticias. Por supuesto, la lógica algorítmica se extiende también a otras actividades del periodismo *online*, como por ejemplo la selección de noticias de apoyo para ampliar una información, o la automatización de ciertos procesos del periodismo de enlaces (*link journalism*).

Todas estas potencialidades del periodismo automatizado se ajustan

muy bien a la naturaleza del flujo de contenidos e información en Internet, caracterizado por la falta de límites espaciales, temporales, geográficos, etc., y por la alta implicación del usuario en el manejo y búsqueda de información. Además, encajan perfectamente en la dinámica de la búsqueda sencilla, rápida y efectiva, que sobre todo el público más joven valora de forma especial. Al margen de la disputa entre tecnófilos y tecnófobos, es una realidad que la automatización de ciertos procesos relacionados con la gestión y valoración de ingentes cantidades de información, propia y ajena, siguiendo la lógica de los agregadores, presenta unas ventajas de eficiencia económica muy grandes. Cuando en Internet se impone la lógica del periodismo de enlace, no aprovechar al máximo esas ventajas de la automatización implica incurrir en un gran coste de oportunidad.

Pero la apuesta por el “periodismo algorítmico” tiene también un gran impacto profesional, que afecta al ejercicio mismo del periodismo (Arrese, 2009). Sólo de forma muy figurada se puede hablar de que los robots de los agregadores, o los utilizados en las *webs* de los medios, desarrollen una actividad periodística. “¡Eso no es periodismo!”: es la expresión que primero utilizan los críticos de la automatización informativa. De hecho, se ha comentado en alguna ocasión que si todos los medios impidiesen a Google

y a otros agregadores el acceso a sus contenidos, su negocio en torno a las noticias concluiría. El problema es que millones de usuarios de servicios como los de Google News no reflexionan sobre tales cuestiones, sino sobre la utilidad de un sistema que les ofrece de forma rápida y actualizada un menú satisfactorio de las noticias que circulan en la Red.

Una de las respuestas profesionales más claras ante la ventaja del “periodismo algorítmico” a la hora de filtrar y seleccionar colosales cantidades de información, es la ofrecida por el periodismo de enlace desarrollado con criterios informativos más complejos y finos que los de los grandes agregadores. Es lo que hacen muchos *blogs* de éxito, y lo que podrían hacer también muchos medios de una forma más abierta. Tener una perspectiva humana única, distinta y valiosa a la hora de hacer un periodismo de filtrado y comentario de noticias, basado en el universo informativo de la Red, es sin lugar a dudas el contrapunto a la dinámica de la automatización. Por seguir con el símil de la distribución, las gigantescas superficies de autoservicio potencian la existencia de boutiques, de especialistas de categoría, de redes de pequeños colmados, etc.

Pero más importante que todo eso, en un entorno como el descrito, será reconquistar la capacidad de los periodistas para salirse de ese flujo ingente de contenidos, para seguir

buscando aquello que es necesario que se sepa y que se desconoce, para trabajar con agendas propias, para separar el grano de la paja en los fenómenos de actualidad, y dar un sentido contextualizado a los acontecimientos informativos más relevantes. La misma tarea de agregación y verificación de fuentes relevantes, en torno a los temas clave de la actualidad, sigue siendo un trabajo insustituible del periodista, basado en la confianza, como recordaba recientemente Lionel Barber, director del *Financial Times* (Barber, 2011).

3. La reconquista del sentido periodístico de la interactividad

Internet y la digitalización de contenidos han convertido casi a cada ciudadano en editor, en reportero, en analista de la actualidad y de sus aficiones, en comunicador con una audiencia potencial teóricamente extraordinaria. Los *blogs*, los *videoblogs*, los foros, los *wikis*, *twitter*, las redes sociales, etc., posibilitan que las personas –todas por igual– se hagan oír en un universo comunicativo cada vez más diverso y complejo. A menudo, se destaca en ese universo el papel de los ciudadanos como potenciales cronistas del mundo que les rodea, o que conocen, y se citan casos de acciones de reporterismo que se han adelantado a la actuación de los medios convencionales. Muchas otras veces se destaca la importancia de contar con su opinión sobre la

actualidad, con su participación para dar sentido a lo que acontece, en una especie de discusión abierta sobre cualquier tema de interés público (Deuze, Bruns y Neuberger, 2007; Deuze, 2008).

La gestión de la interactividad con esa infinita capacidad de emisión de mensajes –de lectores, ciudadanos, fuentes, etc.– se convierte en una prioridad para los medios y para los profesionales de la información, y de ella depende que esa reinención del periodismo –el periodismo líquido del que habla Deuze (2006)– sea provechosa o no. La idea de que hacer periodismo, en un entorno interactivo, implique entablar un diálogo continuo entre el medio y sus públicos –como ya avanzó Pavlik (2000)– necesita de muchos matices antes de convertirse en realidad. De hecho, como en el caso de la inmediatez, es más bien un mito que una realidad. Como señala Domingo, en buena parte de las redacciones “la cultura profesional del periodismo tradicional prevalece sobre ese mito, que acaba siendo más un problema que una oportunidad para el cambio” (Domingo, 2008, 681).

Dejar la verdad periodística como una cuestión abierta, en continuo flujo, que se ve afectada y modificada por la continua interacción de la noticia con sus lectores, con otras versiones y opiniones de la misma, choca con los modos de trabajo del periodismo convencional, y puede ser fuente de grandes disfunciones. Una de ellas, sin

duda, es la pérdida de la autoridad profesional del periodismo (Karlsson, 2011). Por ello, como señaló hace ya bastantes años Andrew Keen en *El culto del amateur*, en ese universo informativo, cada vez más caótico, es urgente recuperar el papel de los “expertos”, de los periodistas que “profesan” el periodismo, que viven plenamente sus principios y exigencias (Keen, 2007).

Mikel Iturbe, director del diario español *El Heraldo de Aragón*, ha reflexionado en su tesis doctoral sobre los desafíos del periodismo participativo en las redacciones, con el modelo de la BBC como referencia. “En los últimos años –señala Iturbe– al ciudadano-lector, que no comprador, se le ha permitido campar a sus anchas por las redacciones de los periódicos. Se ha pasado de la ignorancia más absoluta o de su reclusión en espacios bien definidos y acotados, como la sección de Cartas al Director, a una plena y abusiva libertad de movimientos por multitud de espacios y secciones, concediéndole una voluntad transversal que ha terminado por alterar el trabajo periodístico” (Iturbe, 2013, 13). Frente a esa realidad, el autor plantea la necesidad de reconquistar el sentido periodístico de esa interacción, de gestionarla con criterios de valor, de relevancia y de calidad, lo que supone tomarse mucho más en serio las actividades de filtrado y control de los mensajes que se publican, de promoción activa de la participación de lectores inteligentes y

formados; en suma, asegurarse de que “el diálogo con los usuarios, si se realiza, debe hacerse bajo la defensa permanente de una serie de principios editoriales que fijen postura y marquen el papel cívico del medio” (Iturbe, 2013, 229).

Las marcas periodísticas, en su proceso de transformación a ese estado líquido propio de los entornos digitales, tienen ante sí la apasionante tarea de aprovechar al máximo las bondades de la interactividad, de experimentar con las potencialidades del “periodismo participativo”, pero sin que ello merme –bien al contrario- la promoción del verdadero y distintivo valor del periodismo profesional, de la insustituible capacidad de los periodistas y de los medios para hacer lo que ni las máquinas ni las legiones de informadores *amateurs* son capaces de hacer. Definir bien qué sea eso en cada caso, en el de cada marca periodística concreta, constituye una de las claves de su supervivencia y éxito futuro.

4. La reconquista del valor de la información

La actual crisis económica en muchos medios de comunicación ha vuelto a poner de actualidad un debate que para la mayoría de los expertos, no hace demasiado tiempo, ya estaba casi cerrado: el debate sobre el cobro o la gratuidad informativa. Tras una primera década del siglo XXI de exaltación de las bondades del flujo universal y gratuito de información, en

los últimos años son muchos quienes se plantean ahora si es posible mantener esa especie de barra libre a la que pocos medios se han podido resistir. Es más, la corriente de opinión ha cambiado, y son ahora mayoría quienes hablan de la necesidad de revertir la práctica de la gratuidad, que califican como suicida (Rosenstiel y Jurkowitz, 2012).

En febrero de 2008, Chris Anderson, editor de *Wired* y uno de los gurús de la nueva economía de Internet, publicaba en la revista de cabecera de los amantes de la Red un reportaje de portada sobre el concepto de *freeconomics*. Anderson argumentaba que había llegado la hora de la economía de lo gratuito, una de cuyas manifestaciones más poderosas era la gratuidad de los contenidos en Internet. Comentaba, literalmente: “Después de más de década y media del gran experimento online, los últimos debates sobre gratuidad o pago en Internet han terminado. En 2007, el *New York Times* pasó a ser gratuito en Internet; este año [2008] lo hará el *Wall Street Journal* (su nuevo dueño, Rupert Murdoch, ya ha dicho que sólo quedarán como contenidos de pago algunas partes muy especiales del periódico)” (Anderson, 2008, 6).

Un año después, febrero de 2009, el semanario *Time* dedicaba su portada de la edición estadounidense a reflexionar sobre ese debate supuestamente cerrado. En “¿Cómo salvar tu periódico? Una propuesta

modesta”, Walter Isaacson señalaba, refiriéndose a la situación de la prensa en Estados Unidos: “Durante los últimos meses, la crisis del periodismo ha alcanzado dimensiones gigantescas. Se puede contemplar cómo nos acercamos a un tiempo en el que algunas grandes ciudades dejarán de contar con su periódico, y muchas revistas y cadenas de televisión acabarán empleando sólo a un puñado de reporteros” (Isaacson, 2009). Pero lo sorprendente, comentaba Isaacson, era que esto sucedía cuando esos medios tenían más lectores que nunca, cuando sus contenidos eran más populares que en ninguna otra época de la historia. El problema, concluía, es que hay muy pocos consumidores que pagan por ellos. Y eso “no es un modelo de negocio que tenga sentido”.

A pesar del contraste de posturas, en ambos artículos se hacía referencia a una idea central en este debate. Anderson, al comentar la excepcionalidad de algunos periódicos de pago *online*, recordaba el aforismo de Stewart Brand: “La información quiere ser gratuita. Al mismo tiempo la información quiere ser cara... Esa tensión nunca desaparecerá”. Por su parte, el reportaje de *Time* recordaba unas reflexiones del fundador de la revista, Henry Luce, sobre la necesidad de que el buen periodismo se apoyase en el pago de los lectores, y en menor grado en la publicidad. De hecho, Luce desdeñaba las publicaciones “de saldo”, que vivían sólo de la publicidad.

There Ain't No Such Thing As A Free Lunch (Tanstaafl): este principio económico de sentido común, popularizado por Milton Friedman, volvía a estar de moda, especialmente en esos momentos en los que ya se advertía la crisis económica (Arrese, 2009). El almuerzo informativo gratuito, la barra libre periodística, ya no se podía mantener, al menos en los buenos restaurantes. Tras una década de experimentación y reflexión sobre las vías de la gratuidad de la información en Internet, se imponía una vuelta a los orígenes, a la búsqueda de nuevas modalidades de pago por la información única y de calidad.

En un momento en el que el modelo antiguo de los medios no acaba de dejarnos, y el nuevo es todavía una gran esperanza incumplida, es necesario trabajar con una mentalidad mixta, híbrida, en la que gratuidad y pago tengan un protagonismo más equilibrado. O dicho de otro modo, habrá que trabajar con el modelo de negocio más tradicional, aquel en el que lectores y anunciantes han financiado, en los mejores medios de una forma bastante pareja, la información de calidad. Eso implica distinguir bien los contenidos verdaderamente valiosos, los que permiten un precio en la carta, de aquéllos que son un puro tentempié, un aperitivo, el *free lunch* para todo el que se acerque al medio. Seguramente, para elaborar los primeros habrá que seguir contando

con una costosa nómina de “genios” en las redacciones; para los segundos, quizá se tenga que confiar más en los “robots”.

Sea como fuere, no se puede volver atrás en la reconquista del pago por el valor periodístico, aunque todavía muchos medios actúen con una mentalidad un tanto experimental. Según el último informe del Pew Research Center sobre la situación de los medios en Estados Unidos, casi medio millar de periódicos ya han implantado o tienen previsto implantar a corto plazo algún tipo de sistema de pago por contenidos (Pew Research Center, 2013). Incluso marcas periodísticas tradicionalmente reticentes a los sistemas de pago, como el *Washington Post*, se plantean introducir alguna modalidad en breve (Hagey, 2013).

5. La reconquista de la marca periodística

En mercados de abundancia de oferta, con bajas barreras de entrada (como sucede, sobre todo, en la creación de contenidos), y con demandas muy volátiles, cada vez tienen mayor importancia las marcas fuertes, con capacidad para declinarse en contenidos variados, pero con una identidad consistente; marcas que se renueven constantemente en el tiempo, pero que mantengan valores y asociaciones relevantes en el mercado; marcas que anclen posiciones de calidad profesional, creativa, de

relevancia pública, que faciliten las cada vez más difíciles decisiones de compra o de atención de los consumidores. Como comenta McDowell, “la cura para el cáncer de la indiferencia entre las ofertas, de la gran sensibilidad ante los precios, y de la sobreoferta en el mercado, es la construcción y cuidado de una marca cuyos beneficios son percibidos como más valiosos que los de sus rivales, independientemente del modelo de negocio o las tecnologías empleadas” (McDowell, 2011, 45).

Por otro lado, una gestión eficiente de la marca no sólo sirve para lograr la fidelidad de los clientes habituales, sino también para utilizar los valores de marca en el desarrollo de nuevos proyectos, para entrar en nuevos mercados y, por supuesto, para generar mayor crecimiento –ya sea en mercados masivos o de nicho–. Todas estas ideas adquieren gran importancia en los mercados periodísticos, donde la peculiar naturaleza de los productos demanda una cuidada gestión de las marcas.

El valor de marca periodística es lo que significa en términos de *uniqueness*, de importancia y de preferencia de marca para los lectores (Orts, 2008, 3). Muchos de los grandes periódicos que disfrutaban de esa preferencia de marca en el mundo impreso, todavía la arrastran en los entornos digitales. Como señalan una y otra vez muchos estudios de lectura de noticias *online*, la mayoría de los consumidores

habitualmente confían sólo en unas pocas fuentes para informarse, a menudo entre dos y cinco sitios. Y aunque la mayoría de la gente no tiene una fuerte lealtad a una marca particular, entre quienes la tienen, las webs más populares son aquellas de grandes marcas y organizaciones periodísticas. De igual forma, un gran número de las historias a las que se enlaza en blogs proviene de marcas de medios tradicionales. En Estados Unidos, sólo cuatro de ellas –*BBC*, *CNN*, *New York Times* y *Washington Post*– suponen casi el 80% de todos los enlaces (McDowell, 2011, 41-42). Así pues, las grandes marcas periodísticas siguen ayudando a los consumidores a abrirse camino en el desordenado y caótico universo informativo, al identificar las ofertas que verdaderamente son compatibles con sus necesidades y expectativas.

Medios como los citados nunca han perdido de vista su tradición y patrimonio de marca, y tampoco olvidan que las audiencias y lectores nunca compraron sus productos sólo como meras fuentes información, sino como verdaderas declaraciones de personalidad y estilo de vida. En esencia, el patrimonio de marca de esos medios periodísticos está anclado en la calidad de las relaciones que mantienen con sus clientes, tanto como en la calidad de sus productos. Pero también hay que reconocer que muchos otros medios han experimentado verdaderas crisis de identidad, zarandeados por el cambio

tecnológico, por las presiones económicas y por la ansiosa búsqueda de atajos para seguir siendo negocios rentables en mercados cada vez más convulsos.

En este sentido, los directivos y profesionales del periodismo deben manejar bien la tensión entre el periodismo como institución y el periodismo como negocio. Y es justamente la gestión de marca uno de los campos en los que esa tensión se explicita con más claridad. De hecho, como comentan Siegert, Gerth y Rademacher (2011) las compañías de medios producen con regularidad coberturas periodísticas de buena calidad sólo cuando esa orientación hacia la calidad es parte de la identidad de marca del medio. Al incluir la calidad como parte de su identidad de marca, los medios encuentran una audiencia que está dispuesta a pagar, al menos con atención continuada, por ese tipo de cobertura.

Los valores periodísticos son por tanto elemento esencial de la promesa de calidad de la marca de un medio. En el caso del periódico, esa íntima relación entre valores periodísticos y valores de la marca explica, por ejemplo, el especial cuidado que se debe tener al poner en marcha estrategias de ampliación o extensión de marca (Orts, 2008). Porque en el caso de marcas muy condicionadas por el producto –como lo es la marca de periódico–, la similitud y el encaje con

la categoría de producto tiene una enorme influencia en la valoración de las extensiones o añadidos de la marca. Esto hace que, en general, en los periódicos sea más difícil trabajar con la idea de extensiones de marca en ámbitos no periodísticos (Habann, Nienstedt y Reinelt, 2008, 44), o incluso, en entornos informativos dominados por principios y modos de hacer alejados de los de sus valores profesionales. Desde esa perspectiva, las marcas periodísticas tradicionales podrían tener serias dificultades para crear lealtad a sus ofertas *online* si lo hacen apoyándose en los factores de conveniencia que ofrecen los portales o agregadores de noticias (Orts, 2008, 5).

Las marcas de medios deben pasar de la situación de oferta de simples actos de consumo de contenidos, a ofrecer una inmersión en las experiencias de la marca, que incluya actividades cohesivas, que impliquen a los consumidores donde quiera que estén. Para ello, los directivos de marca deben adaptarse a un entorno de “marcas abiertas”, en el que la clave de la gestión exitosa será, cada vez más, la capacidad del medio para comprometer, implicar con sentido y significado, y profundamente, a sus lectores; o dicho de otro modo, diseñar actividades de marca que supongan una experiencia relevante para sus vidas (Chan-Olmsted, 2006). Desde ese punto de vista, nuevos entornos de comunicación, como el de las redes sociales, ofrecen excelentes oportunidades para cultivar marcas

mucho más comprometidas.

La crisis del periodismo tiene mucho que ver con el impacto tecnológico en el negocio tradicional de la prensa, con la actual crisis económica, y con la herencia de una gestión de los medios quizá poco profesional e innovadora. Pero también está muy relacionada con la escasa atención que se ha prestado a la gestión de la marca periodística (Arrese, 2012). El menosprecio de la importancia del talento redaccional –afectado por recortes de plantilla draconianos–, la obsesión con la cantidad de contactos –a costa de la calidad de las relaciones con lectores y anunciantes–, y el descuido de la identidad editorial y periodística –eclipsada por modas y estrategias de éxito cortoplacistas–, no son procesos que vayan en la dirección de reivindicar el papel de las marcas en el mercado de los medios, sino todo lo contrario. Por eso, repensar las decisiones sobre esos tres pilares centrales de la identidad del medio, reconquistar el sentido de la marca, es hoy más urgente que nunca.

6. La reconquista de la empresa periodística

La revolución de Internet y la crisis económica han afectado a casi todas las empresas periodísticas, pero sobre todo a muchos grupos de comunicación que abrazaron una versión descarnada de la empresa capitalista, la de la empresa cotizada, con gran dispersión y heterogeneidad

en el capital, en la que la conexión entre misión periodística y misión empresarial hace tiempo que se difuminó –en algunos casos–, o se debilitó extraordinariamente –en otros– (O’Shea, 2011; Morton, 2011). Y como consecuencia, se difumina y debilita el periodismo, el periodismo de calidad, profesional y organizado, capaz de encontrar cobijo seguro en esas estructuras empresariales. Como han analizado ya muchos autores (véase, entre otros, Picard, 2005; Soloski, 2005; Arrese, 2006; Morton, 2011), el gobierno corporativo de las empresas de medios que viven obsesionadas con los dividendos y las plusvalías, pendientes en exceso de las exigencias de rentabilidad a corto de accionistas financieros, y obligadas a justificar sus decisiones en conexión con los intereses de esos socios –a veces, no precisamente los mejores compañeros de viaje para el buen periodismo–, no deja mucho espacio para decisiones difíciles basadas en la misión profesional de los medios, especialmente si son costosas y a largo plazo. Es la crisis de ese tipo de corporación, tan extendida en muchos mercados, y en consecuencia con tantos efectos para el periodismo, la que ha justificado en parte la emergencia de organizaciones periodísticas alternativas. Durante la última década, han surgido un buen número de iniciativas periodísticas, de muy diversa naturaleza, que se plantean como complementos o alternativas a los negocios de medios tradicionales, con

el objetivo de superar la supuesta perversidad del capitalismo informativo (Arrese, 2011). De una u otra forma, detrás de todas ellas hay dos principios comunes: en primer lugar, que se crean como estructuras organizativas distintas a las de las empresas con ánimo de lucro; en segundo lugar, que tratan de practicar, recuperando la idea de profesionalidad, el periodismo que escasea o que casi ha desaparecido en los medios convencionales (periodismo de investigación, periodismo de denuncia, al servicio de la comunidad, etc.). De fondo, late la idea de que estas iniciativas pueden salvar al periodismo –o al menos, a un periodismo de calidad que se hunde–, en un momento en que las presiones económicas que padecen las empresas capitalistas al uso no les permiten mantenerlo a flote.

En general, tanto en el ámbito profesional como en el académico, se ha acogido con entusiasmo la emergencia de todas estas organizaciones, del denominado filantroperiodismo (*The Economist*, 2012), dado el crítico panorama que viven los medios. Muchos autores ven en ellas la esperanza para la salvación de periodismo, y abogan por que los organismos públicos –a través de legislación específica, u otras medidas de impulso– hagan todo lo posible para favorecer su crecimiento (Hamilton, 2003; Downie y Schudson, 2009; Lewis y Sievers, 2009; Starr, 2009; Lipsky, 2009; Baker, 2009; Swensen y Schmidt, 2009).

Desde un punto de vista práctico, el interés principal de estas organizaciones está en su incorporación al ecosistema periodístico –un ecosistema, por otra parte, muy revuelto– como especies de referencia para el ejercicio de un periodismo de calidad y de servicio público, en parte amenazado. Por un lado, cumplen una función muy importante, pero complementaria, en determinados ámbitos informativos. Es evidente que cuando el periodismo de investigación escasea en las redacciones, es bueno que surjan iniciativas como *ProPublica*, no sólo para practicarlos, sino sobre todo para llamar la atención sobre su importancia. Por otro lado, desde una perspectiva organizativa, al considerarlo desde la óptica de su estructura de propiedad, este *boom* de medios no lucrativos sobre todo nos recuerda que la naturaleza de la propiedad de los medios tiene una íntima conexión con el tipo de periodismo que se puede practicar en las redacciones.

Pero ante quienes condenan al ánimo de lucro como causante de buen número de los males que aquejan al periodismo en la actualidad, es un hecho que los medios de propiedad privada son y seguirán siendo la columna vertebral de un sistema periodístico saludable. Lo que sucede es que el ánimo de lucro, consustancial con la naturaleza de la empresa privada, puede ser domable o indomable; puede ser un fin en sí

mismo, o un medio necesario para cumplir una misión. Y en ese sentido, las empresas periodísticas, al menos las que aspiran a desplegar un periodismo de alta calidad, necesitan –por utilizar un término coloquial, quizá no muy acertado– un ánimo de lucro domado.

Existen muchos medios prestigiosos que se editan en organizaciones donde el espíritu periodístico es preservado en estructuras no lucrativas, o en organizaciones con ánimo de lucro pero gobernadas con la lógica propietaria de una fundación. Sólo por centrarnos en algunas marcas de prensa, títulos como el *Guardian*, el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* o *Svenska Dagbladet*, que se gobiernan de esa forma, a menudo ocupan lugares privilegiados en los *rankings* de publicaciones más prestigiosas del planeta. Son cabeceras a las que ha afectado la crisis, el cambio tecnológico y el fenómeno de declive general de la prensa, pero que no han desaparecido –como tantas otras–. Es más, títulos como estos siguen estando en la vanguardia de la reinención del periodismo y continúan actuando como referentes del buen hacer profesional.

En otros casos, casi como herencia histórica, empresas familiares o personalistas, con accionarios muy dispersos al margen del mercado, con sistemas duales de acciones, o con personalidades jurídicas especiales, cobijan y preservan marcas periodísticas excelentes, haciéndolas

compatibles con el ánimo de lucro. *New York Times*, *Washington Post*, *Asahi Shimbun*, *Neue Zürcher Zeitung*, *Die Zeit*, *Financial Times*, *The Economist* o *Bloomberg*, por citar solo algunos medios, son los buques insignia de empresas de ese tipo (Arrese, 2011).

La emergencia de nuevas estructuras organizativas, la renovada actualidad de ciertos sistemas de propiedad casi olvidados, y la crisis de muchas empresas periodísticas convencionales dibujan un panorama de mayor variedad de empresas y organizaciones en los mercados periodísticos. Como ha comentado Picard, “es probable que el futuro del periodismo y de las organizaciones periodísticas producirá mayor variedad de empresas que las que ahora conocemos, con una mayor diversidad de estructuras de financiación. Un puñado de grandes proveedores públicos y comerciales de noticias jugarán un papel central en el entorno informativo, complementados por una gran variedad de pequeñas compañías privadas y entidades no lucrativas propiedad de *trusts* o soportadas por fundaciones” (Picard, 2010, 377).

En este contexto, parece conveniente facilitar que surjan empresas con un ánimo de lucro domado, ya sea promoviendo la inversión filantrópica en actividades periodísticas, o apoyando legislaciones que permitan cobijarlas en tipos de sociedades nuevas, en las que sea más factible armonizar el deseable ánimo de lucro

con el cumplimiento de la misión periodística –como sucede con las empresas de tendencia alemanas, o con las sociedades limitadas de bajo beneficio estadounidenses–. Asimismo, pensando en el futuro del periodismo, se deben extraer lecciones de las consecuencias negativas de la excesiva financiarización de las empresas informativas (Almiron, 2010), y en especial, de sus efectos en momentos de crisis como el actual. En este sentido, en el caso de empresas cotizadas, tiene particular interés fijarse en modelos de estructuración accionarial que primen el poder de las participaciones de ciertos accionistas clave, o que aseguran que el control del capital queda en manos de fundaciones o *trusts* cuya vocación es preservar la misión informativa de la empresa.

Por último, se hace necesaria una reflexión sobre las estrategias de crecimiento y diversificación de las empresas informativas, en especial de aquellas intensivas en actividades periodísticas. Desde los años ochenta del siglo pasado, los procesos de crecimiento y concentración de los negocios informativos –causantes en buena medida de su financiarización– han desplazado en muchas corporaciones a las actividades periodísticas a un segundo plano, o han difuminado la identidad y el sentido de unos títulos respecto a otros, en empresas con decenas o centenares de cabeceras. No se han investigado a fondo los efectos de estos

movimientos, pero las crisis de algunas grandes cadenas de periódicos en Estados Unidos, o las más cercanas – por ejemplo, en España– de ciertos grupos multimedia dan que pensar sobre los riesgos de esas estrategias para el periodismo, sobre todo por contraste con empresas periodísticas que han mantenido políticas de crecimiento más focalizadas en marcas periodísticas particulares.

El auge del periodismo sin ánimo de lucro no es muestra de que el periodismo con beneficio ya no sea posible, o de que el ánimo de lucro –como defienden algunos autores– es esencialmente incompatible con el buen periodismo. Ahora bien, este fenómeno nos recuerda, como comentaba Carlos Soria en su trabajo *Más allá del capitalismo informativo*, que en las empresas periodísticas con ánimo de lucro “la obtención de beneficio no es un fin en sí, sino un medio, un medio para cumplir libremente el deber profesional de informar. (...) [esas empresas] deben cumplir paradigmáticamente el deber de obtener beneficios” (Soria, 1987, 17). Es el beneficio sin mediación, lo busquen los empresarios particulares o las corporaciones, al obsesionarse con la generación de valor para el accionista, el que chirría y puede amenazar seriamente al periodismo, sobre todo en épocas tormentosas como la actual. Entre ese beneficio ciego y la pura filantropía, como se ha comentado anteriormente, hay suficientes posibilidades intermedias,

de modelos ya existentes y de fórmulas nuevas, con un ánimo de lucro domado, como para seguir pensando que la integración de negocio y periodismo continuará siendo la base del futuro sistema de medios.

Conclusiones

El futuro del periodismo, o al menos del tipo de periodismo que históricamente ha sido esencial para el funcionamiento de una sociedad democrática, dependerá tanto de su adaptación a los cambios tecnológicos y económicos, cuanto de su capacidad para preservar algunos de los principios y prácticas profesionales que le han dado sentido a lo largo de la historia. Hasta ahora, con mayor o menor acierto, los medios han tratado de navegar en las turbulentas aguas generadas por esos cambios. En muchos casos, se ha dejado llevar por los acontecimientos, y por las exigencias de un entorno comunicativo dominado por ideas como la inmediatez, la interactividad, la participación, la gratuidad, la lógica de los negocios en red, de emergencia de los individuos frente a las organizaciones, y muchas otras tendencias puestas de moda la revolución tecnológica. Otros medios, por el contrario, se han resistido a muchos de esos cambios, y simplemente se han introducido en la nueva era de una forma cosmética, sin profundizar en serio en los desafíos que plantean los nuevos tiempos. El gran damnificado de esta situación ha

sido el ejercicio mismo del periodismo, que a menudo ha quedado relegado en un segundo plano, ante los desafíos tecnológicos y económicos que se viven en las empresas informativas.

Con el ejercicio periodístico como eje de transformación de los medios, en este artículo se han tratado de plantear algunas reconquistas profesionales y organizativas que pueden contribuir a la regeneración del sector.

Por una parte, el artículo trata de la importancia de gestionar adecuadamente, desde criterios periodísticos, tres prácticas profesionales que se han enraizado con fuerza en las redacciones: la inmediatez informativa, la automatización de procesos de filtrado, selección y difusión de noticias, y la creciente interacción con el exterior. En los tres casos, se propone la necesidad de reflexionar sobre el grado en que esas tres prácticas contribuyen o no a la mejora del periodismo. Asimismo, se analizan distintas actuaciones de algunos medios encaminadas a recuperar el sentido de la temporalidad periodística, a diferenciar el valor del trabajo profesional del derivado de la informatización de actividades, y convertir la participación en un modo de mejorar la forma que tienen los medios de cumplir con su función pública.

Por otra parte, desde el punto de vista comercial y empresarial, este trabajo pone énfasis en la importancia de

volver a pensar en el negocio del periodismo apoyándose en tres ideas básicas: la recuperación de la percepción de valor de la información de calidad, y de su monetización a través de múltiples vías, recuperando el pago por contenidos; la revalorización de las marcas periodísticas, más allá de sus medios y soportes concretos, como clave del éxito de ofertas informativas únicas y valiosas; y la revisión de los modos de organizar y gestionar las empresas informativas que realmente apuestan por proyectos periodísticos de calidad.

Con toda seguridad, hay más aspectos de la organización y de la práctica del periodismo que se podrían tener en cuenta, con el objetivo de empezar a reflotar de la crisis en la que se encuentra inmerso. Asimismo, quizá se pueda pensar que las ideas expuestas en este trabajo sólo tienen sentido para un cierto tipo de periodismo, el que en lenguaje coloquial identificamos con el periodismo elitista, de prestigio, característico de los *legacy media*, y que no lo tienen tanto para muchas otras modalidades informativas de nuevo cuño, tan respetables, y seguramente mucho más extendidas. Siendo ciertas ambas cosas, el objetivo de este trabajo no ha sido otro que el de reflexionar sobre algunas de las tensiones que vive el periodismo, al menos en su versión históricamente más reconocible, poniendo el acento en la necesidad de reinterpretarlas desde principios básicos de su ejercicio profesional en empresas y organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMIRON, N. (2010). *Journalism in crisis: corporate media and financialization*. Cresskill (New Jersey): Hampton Press.

ANDERSON, C. (2008). "Free! Why \$0.00 Is the Future of Business". *Wired*, February, 25.

ANDERSON, C.W., BELL, E. y SHIRKY, C. (2012). *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*. New York: Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School.

ARRESE, Á. (2006). "Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo en las empresas periodísticas". *DOXA. Revista interdisciplinaria de estudios de comunicación y ciencias sociales* 4, 59-81.

ARRESE, Á. (2007). "En defensa del periodismo profesional". *Chasqui*, 100, 46-51.

ARRESE, Á. (2009). "Taanstfal". *Perspectivas de la Comunicación*, 51, 2-3.

ARRESE, Á. (2009). "Periodismo algorítmico", en AEDE. *Libro Blanco de la Prensa 2008*. Madrid: AEDE.

ARRESE, Á. (2011). "Periodismo y temporalidad", en AEDE. *Libro Blanco de la Prensa 2011*. Madrid: AEDE.

ARRESE, Á. (2011). "Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información", en *La responsabilidad ética y social de las empresas informativas*, Valencia: Fundación COSO.

ARRESE, Á. (2012). "El valor de la marca periodística", en AEDE. *Libro blanco de la prensa diaria 2013*. Madrid: AEDE.

BAKER, W. F. (2009). "How to Save the News", *The Nation*, September, 23.

BARBER, L. (2011). "The Business of Journalism: a View from the Frontline", *The Guardian*, January, 31.

BOCZKOWSKI, P. (2009). "Rethinking Hard and Soft News Production: From Common Ground to Divergent Paths". *Journal of Communication*, 59, 98-116.

CARR, N. (2010), "The Web Shatters Focus, Rewires Brains", *Wired*, May, 12.

CHAN-OLMSTED, S. (2006). *Competitive strategy for media firms—Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*. Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

DEUZE, M. (2006). "Liquid Journalism". *Political Communication Report*, 16 (1).

DEUZE, M., BRUNS, A. y NEUBERGER, C. (2007). "Preparing for an Age of Participatory News". *Journalism Practice*, 1 (3), 322-338.

DEUZE, M. (2008). "The Changing Context of News Work: liquid journalism and monitorial citizenship". *International Journal of Communication*, 2, 848-865.

DOMINGO, D. (2008). "Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 680-704.

DOWNIE Jr., L. y SCHUDSON, M. (2009). *The Reconstruction of American Journalism*. New York: Columbia Journalism School.

FRANKLIN, B. (2010). "The future of journalism. Introduction". *Journalism Studies*, 11 (4), 442-463.

GESS, H. (2012). "Climate Change and the Possibility of Slow Journalism". *Ecquid Novi: African Journalism Studies*, 33 (1), 54-65

GREENSDALE, R. (2013). "Financial Times editor Lionel Barber: 'News now is not the newspaper'", *The Guardian*, February, 10.

HABANN, F., NIENSTEDT, H.-W. y REINELT, Julia (2008). "Success Factors in Brand Extension in the Newspaper Industry: An Empirical Analysis", en OTS, M. (ed.). *Media Brands and Branding*. Jönköping: JIBS Research Reports, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.

HAGEY, C. (2013). "Washington Post to Start Charging for Website", *The Wall Street Journal*, March, 18.

HAMILTON, J. T. (2003). *All the News That's Fit to Sell*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

ISAACSON, W. (2009). "How To Save Your Newspaper", *Time*, February, 5.

ITURBE, M. (2013). "La participación ordenada del público en los medios de comunicación. El caso de *bbc.co.uk*". *Tesis Doctoral inédita*. Pamplona: Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra.

KARLSSON, M. (2011). "The immediacy of online news, the visibility of journalistic processes and a restructuring of journalistic authority". *Journalism*, 12 (3), 279-295

KARLSSON, M. (2007). "Immediacy of Online News: Journalistic Credo Under Pressure", Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, May, 23.

KEEN, A. (2007). *The Cult of the Amateur*. New York: Currency.

L'EXPRESS (2013). "Le journal belge Le Soir, pionnier du numérique payant", *L'Express*, February, 16.

LEWIS, C. y SIREVERS, B. S. (2009). "All the News That's Fit to Finance", *The Chronicle of Philanthropy*, March, 12.

LIM, J. (2012). "The mythological status of the immediacy of the most important online news". *Journalism Studies*, 13 (1), 71-89.

LIPSKY, S. (2009). "All the News That's Fit to Subsidize", *The Wall Street Journal*, October, 22.

MARTÍN ALGARRA, M., TORREGROSA, M. y SERRANO, J. (2010). "Un periodismo sin períodos: actualidad y tiempo real en la era digital". Comunicación presentada en el Congreso de la Sociedad Española de Periodística, Valencia, 21-22 de mayo.

McDOWELL, W. (2011). "The Brand Management Crisis Facing the Business of Journalism". *The International Journal of Media Management*, 13, 37-51.

MORTON, J. (2011). "The Hedge Fund Era", *American Journalism Review*, March & April.

NGUYEN, A. (2010). "Harnessing the potential of online news: Suggestions from a study on the relationship between online news advantages and its post-adoption consequences". *Journalism*, 11(2), 2010, 223-241.

O'SHEA, J. (2011). *The Deal from Hell: How Moguls and Wall Street Plundered Great American Newspapers*. New York: Public Affairs.

OTS, M. y WOLFF, P.-E. (2008). "Media Consumer Brand Equity: Implications for Advertising Media Planning", en OTS, M. (ed.). *Media Brands and Branding*. Jönköping: JIBS Research Reports, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.

PAVLIK, J. (2000). "The Impact of Technology on Journalism". *Journalism Studies*, 1 (2), 229-237.

PEW RESEARCH CENTER (2013). *The State of the News Media, 2013*. Washington: Pew Research Center.

PICARD, R. (ed.) (2005). *Corporate Governance of Media Companies*. Jönköping: JIBS Research Papers.

ROSENSTIEL, T. y JURKOWITZ, M. (2012). *The Search for a New Business Model*. New York: Pew Research Center, Project for Excellence in Journalism.

SALTZIS, K. (2012). "Breaking News Online: How news stories are updated and maintained around-the-clock". *Journalism Practice*, 6 (5-6), 702-710.

SCHWALBE, C. (2010). "Finishability. An Antidote to Information Overload". *Journal of Magazine & New Media Research*, 11 (2), 1.

SIEGERT, G. (2008). "Self Promotion: Pole Position in Media Brand Management", en OTS, M. (ed.). *Media Brands and Branding*. Jönköping: JIBS Research Reports, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.

SILES, I. y BOCZKOWSKI, P. (2012). "Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work". *New Media & Society*, 14 (8), 1375-1394.

SOLOSKI, J. (2005). "Taking Stocks Redux: Corporate Ownership and Journalism of Publicly Traded Newspaper Companies", en PICARD, R. (ed.). *Corporate Governance of Media Companies*. Jönköping: JIBS Research Papers.

SORIA, C. (1987). “Más allá de capitalismo informativo”, Lección inaugural del curso 1987-1988 de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad de Navarra. Pamplona: Universidad de Navarra.

STARR, P. (2009). “Goodbye to the Age of Newspapers (Hello to the New Era of Corruption)”, *The New Republic*, March, 4.

SWENSEN, D. y SCHMIDT, M. (2009). “News You Can Endow”, *The New York Times*, January, 28.

THE ECONOMIST (2012). “Philantro-Journalism. Reporters without Orders”, *The Economist*, June, 9.

VORKIN, L. (2012). “Inside Forbes: How Long-Form Journalism Is Finding Its Digital Audience”, *Forbes*, February, 23.