

Análisis del modelo de negocio de cuatro medios nativos digitales en Iberoamérica

Jessica Paola Arrieta Majul

Asesor: Juan Vélez-Ocampo

Doctor en Administración

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Medellín

2021

Cita	(Arrieta Majul, 2021)
Referencia	Arrieta Majul, J (2021). Análisis del modelo de negocio de cuatro medios nativos digitales en Iberoamérica. Trabajo de Grado. Universidad de Antioquia, Medellín.

Estilo APA 7 (2020)



Maestría en Administración. Cohorte 14.



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa

Jefe departamento: Wilman Arturo Gómez Muñoz

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

Este trabajo de grado analiza los modelos de negocio de cuatro medios periodísticos nativos digitales iberoamericanos fundados entre 1998 y 2012. Los medios fueron seleccionados por sus particularidades, especialmente por ser referentes en la región, por no haber sido creados como la versión digital de un medio impreso, por no tener edición en papel y por ser de acceso abierto. Con esta investigación se busca analizar el modelo de gestión y las principales fuentes de ingresos de estos medios. Para lograr este objetivo, se aplicó la metodología de estudio de caso a partir de análisis documental y entrevistas con personas vinculadas a cada medio. Con el fin de facilitar el análisis y la recolección de datos, se elaboró un cuestionario estándar que permitió recoger la misma información en los cuatro casos y analizar su modelo de negocio desde los nueve componentes del lienzo de modelo de negocios (clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos, actividades, socios y estructura de costos).

Entre los principales hallazgos se destacan que elementos como la gestión de la relación con la audiencia, la diversificación de formatos, el acceso libre y gratuito al contenido y la diversificación de fuentes de ingresos han contribuido al fortalecimiento de estos medios de comunicación. Dentro de los principales hallazgos se puede mencionar que la movilización social fue una razón importante para la creación y el desarrollo de medios digitales; algunos periodistas sintieron que la voz y las demandas de la sociedad no se reflejaban en las empresas periodísticas tradicionales, algunas sesgadas o en busca de poder, por lo que tener su propio espacio les dio la oportunidad de brindar información transparente y analizar en detalle

fenómenos sociales de sus países. Otro de los principales hallazgos se relaciona con la existencia de dos escenarios diferentes pero complementarios en los medios: el tradicional y el digital; sin embargo, los límites entre ellos a menudo son difusos. Los medios de comunicación impresos están siendo desplazados, en su mayoría, por la fragmentación, la multiplicación y la aparición de nuevos medios digitales que, en alguna medida, desarrollan otras temáticas, enfoques y diversidad de formato, adaptándose a las demandas de los nuevos consumidores.

En cuanto a los canales de distribución de estos cuatro medios, se logró identificar que además de su página web oficial, llegan a su audiencia a través de redes sociales. Esto les permite ampliar el contacto desde diversas plataformas y aplicaciones, además de establecer los canales de preferencia de acuerdo a la edad, ubicación geográfica o género.

A un año de la declaración de pandemia por COVID 19, cada medio registró un crecimiento de la audiencia de cada uno de los medios debido a la necesidad de información, siendo los meses de aislamiento estricto los de mayor aumento.

Las limitaciones de esta investigación representan oportunidades de futuras investigaciones. Por ejemplo, futuros estudios podrían analizar la interacción entre los modelos de negocio de medios digitales y el contexto institucional en el que se desenvuelven. Adicionalmente, futuras investigaciones podrían analizar los modelos de negocios de un número mayor de medios iberoamericanos e incluso compararlos con otras industrias en las que también se presenta una reciente transformación.

Palabras clave: innovación periodística, modelos de negocios, periodismo digital, COVID-19 y medios.

Tabla de contenidos

Introducción	8
Marco teórico	12
Modelos de negocio	12
Modelos de negocio en internet y mercados emergentes.....	15
Modelos de negocio en medios periodísticos digitales.....	18
Metodología	22
Entrevistas y recolección de datos	30
Análisis de la información —códigos, categorías y temas—	34
Hallazgos.....	35
Modelo de negocio de El Faro (El Salvador)	36
Modelo de negocio de La Silla Vacía (Colombia)	38
Modelo de negocio de eldiario.es (España).....	39
Modelo de negocio Revista Anfibia (Argentina)	40
Impacto de la pandemia por COVID-19	47
Discusión.....	51
Conclusiones	53
Lista de referencias	57
Listado de acrónimos y siglas	64
Anexo 1. Artículos identificados en Web Of Science	65

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Definiciones de modelo de negocio</i>	12
Tabla 2. <i>Medios periodísticos nativos digitales en América Latina</i>	20
Tabla 3. <i>Cuestionario aplicado en las entrevistas y su división por categorías</i>	24
Tabla 4. <i>Triangulación de datos</i>	27
Tabla 5. <i>Descripción general de las distintas fuentes de datos cualitativos y su uso</i>	28
Tabla 6. <i>Información técnica de las entrevistas</i>	29
Tabla 7. <i>Medios periodísticos nativos digitales analizados</i>	33
Tabla 8. <i>Principales hallazgos de los medios nativos digitales analizados a partir de los temas identificados en la Figura 1</i>	39
Tabla 9. <i>Resumen del lienzo de modelo de negocio de los 4 medios base del trabajo de grado. Elaboración propia con base en entrevistas.</i>	

Lista de figuras

Figura 1. Códigos, categorías y temas del trabajo de grado.....	3
---	---

Introducción

El modelo de negocio hace referencia a la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés (Baden-Fuller & Mangematin, 2013). Estos modelos representan una decisión estratégica de las organizaciones en las que se define qué se ofrece en el mercado, las estrategias de publicidad y el modelo de ingresos. El modelo de negocios consiste, entonces, en articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, estimando la estructura de costos y el potencial de todos sus beneficios (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Con la masificación de internet en los años ochenta y noventa, los modelos de negocio de múltiples industrias tuvieron cambios significativos, siendo la industria discográfica (Calvi, 2006), el turismo, las telecomunicaciones y el periodismo (Cea Esteruelas, 2009) los sectores que, en términos generales, tuvieron una mayor transformación en sus modelos de negocios. Internet, además, cambió las relaciones de poder entre la empresa, los clientes y los proveedores, creando necesidades, formatos, plataformas y mercados que quienes crearon la versión digital de sus medios supieron capitalizar. De hecho, con internet se dio paso a la creación de nuevas empresas y modelos de negocio para nativos digitales, porque las barreras de entrada fueron eliminadas y aparecieron servicios que podrían reemplazar los ya existentes. Los modelos de negocio en la era digital son una búsqueda permanente para ofrecer un servicio al cliente más potente y flexible, en el que incluso puede participar (Celaya, 2014).

En el caso del periodismo, tema central de este trabajo de grado, la primera publicación digital se dio en Estados Unidos en 1992 en el *Chicago Tribune* en la plataforma America OnLine (AOL) (Salaverría, 2019). Sin embargo, fue hasta 1994 que se registró la primera publicación en la *World Wide Web*, correspondiente al semanario *Palo Alto Weekly*, de San Francisco, California (Carlson, 2003), dando paso a lo que hoy se conoce como periodismo

digital. También llamados metamedios (Campos-Freire, 2015), los medios digitales se caracterizan por la utilización de diversos formatos de información disponibles en la red: el texto, el video, las fotografías, el audio, las infografías y las gráficas (multimedia). Adicionalmente, los medios digitales usualmente se dividen en las siguientes categorías: (i) la hipertextualidad o el direccionamiento a varias publicaciones de temáticas complementarias; (ii) la interactividad selectiva que permite al usuario elegir el contenido que prefiere ver, y (iii) la participativa, que concede al usuario la posibilidad de hacer cambios o la inserción de comentarios (Vázquez-Herrero & López García, 2015).

Las empresas periodísticas tradicionales, enfocadas en medios impresos, tenían su modelo de negocio centrado en la venta de ediciones en papel, ingresos por publicidad y suscripciones (Campos-Freire, 2010). Al pasar el contenido a una versión digital, a la audiencia se le ofreció durante años acceso completamente gratuito. Sin embargo, esta nueva oferta afectó los ingresos de los medios tradicionales y la estrategia tuvo que ser replanteada. Entre 2012 y 2013, algunos medios, con el fin de recuperar ganancias, empezaron a restringir sus portales (Myllylahti, 2014) solicitando un registro previo o un pago mensual, pero no todas las estrategias fueron efectivas; muchos aún están buscando una alternativa que permita la sostenibilidad. En Colombia, por ejemplo, medios tradicionales como *El Espectador*, *Revista Semana* y *El País* de Cali, desde 2018; la Casa Editorial *El Tiempo* y *El Colombiano*, en 2020, eliminaron el acceso a su contenido solicitando un registro previo y, en algunos casos, la compra de suscripción digital. En España, *El Mundo* lanzó sus suscripciones digitales a finales de 2019 y *El País* y *ABC* las han implementado desde 2020.

Estos cambios en la industria impactaron el modelo de ingreso y negocio de la empresa periodística. En los medios digitales podemos identificar los siguientes modelos de ingresos:

micropagos o contenido fraccionado, pago por consumo, suscripción y acceso abierto; aplicados en medios periodísticos digitales, lo que significó un cambio para la industria. De acuerdo con Tuñez-López *et al.*, (2010), la manera en la que se consume información se transformó y modificó la relación de la audiencia con los medios, dejando de ser una receptora pasiva para ser más participativa a través de redes sociales o directamente en la página de cada medio.

Con el cambio en la relación de los medios con la audiencia, la empresa periodística no solo debe enfocarse en diseñar estrategias financieras que garanticen rentabilidad y sostenimiento a largo plazo. Sus esfuerzos, además, deben centrarse en explorar nuevos formatos que no solo estén enfocados en periodismo escrito para llegar a un público más diverso y mantener a los usuarios con una participación más activa en el acceso a noticias y, de esta manera, crear una comunidad que no solo se enfoque en buscar lectores esporádicos, sino en compartir contenido de interés para posicionarse (Salaverría, 2019).

En el mundo, las investigaciones académica sobre temas de transformación digital periodística se han realizado principalmente en los contextos de Estados Unidos y de países Europeos (Mellado, 2009), sin embargo, este trabajo de grado se centra en un contexto geográfico poco estudiado, en particular, en tres emprendimientos digitales de América Latina y uno de España, teniendo como punto de comparación las similitudes en la creación y su funcionamiento, analizando su modelo de negocios e ingresos y los formatos con los que desarrollan sus investigaciones ya que están en constante innovación y exploran nuevas narrativas para llegar a la audiencia.

Este trabajo de grado tiene como objetivo general analizar el modelo de negocios de cuatro medios nativos digitales iberoamericanos y como objetivo específico identificar las

estrategias de financiación y gestión de cada medio. Para la selección de los medios nativos digitales se establecieron unos criterios de inclusión, principalmente que fueran medios referentes por su modelo de negocio, que hubieran sido originados en la región, que no hubieran sido creados como la versión digital de un medio impreso, que no tuvieran edición en papel y que fueran de acceso abierto.

Los medios que se tendrán como eje central en este trabajo de grado son: *El Faro* (El Salvador), *La Silla Vacía* (Colombia), *Revista Anfibia* (Argentina) y *eldiario.es* (España). *El Faro* fue fundado en 1998 y está enfocado en cobertura de temas de investigación en profundidad en Centroamérica. *La Silla Vacía*, creado en 2009 (Rosique-Cedillo *et al.*, 2015), se considera un medio de nicho no solo por su enfoque en temas de poder y política, sino porque sus intereses geográficos se limitan a lo que sucede en el Colombia (Meléndez Yúdico, 2016). *La Revista Anfibia*, creada en 2012, es un magazín digital de crónicas, ensayos y relatos de no ficción sin un temática en particular, este medio fue fundado por la Universidad Nacional de San Martín (Rosique-Cedillo *et al.*, 2015). *eldiario.es*, también creado en 2012 (Rubio Jordán, 2014), tiene como misión vigilar al poder para proteger la libertad y el progreso sostenible de la sociedad, defender los derechos humanos y la igualdad para una mejor democracia.

Estos medios tienen una particularidad: aunque tres de ellos tienen campañas de recaudación de fondos, su contenido es de acceso abierto. Los casos seleccionados no tienen ningún tipo de restricciones o registro previo, a diferencia de medios impresos que en su versión digital restringen el contenido o exigen un pago para visualizar los contenidos. Los cuatro medios que se analizarán han diversificado sus ingresos con aporte de cooperación internacional, organización de eventos y talleres, producción de documentales y venta de libros.

Este trabajo de grado se organiza de la siguiente manera: en primer lugar se discute la

literatura relevante en el campo de estudio, posteriormente se introducen los principios de la metodología de estudio de caso, después se presentan los hallazgos a partir de la revisión de fuentes secundarias y las entrevistas realizadas a periodistas, directores y fundadores de cada medio y, finalmente, se presentan la discusión y las conclusiones.

Marco teórico

Para contextualizar el presente estudio y contribuir al objetivo de analizar los modelos de negocios de cuatro medios periodísticos nativos digitales iberoamericanos, este marco teórico contiene tres siguientes secciones. En primer lugar, se presentan los conceptos de modelos de negocio y la propuesta de valor; luego la clasificación de modelos de negocio en internet y por último los modelos de negocios de medios periodísticos digitales.

Modelos de negocio

Un modelo de negocio es la formulación de una estrategia competitiva de articulación de las proposiciones de valor, en el que se tiene identificado un mercado, se define la cadena de valor de la proyección de los costos, se identifican los beneficios y la posición de la empresa en la red de valor (Chesbrough & Rosembloom, 2002). Linder y Cantrell (2000) afirman que el modelo de negocio es el eje central de la organización y, por tanto, les permite crear valor e identificar cómo es la consecución de sus beneficios económicos. Por su parte, Osterwalder (2004) y Goyanes-Martínez (2013) sostienen que el modelo de negocio es la manera como una organización crea, proporciona y capta valor. En la tabla 1 se presentan algunas definiciones de modelos de negocio.

Aunque el concepto de modelo de negocio se empezó a utilizar de manera regular en estudios académicos a finales de los años cincuenta (Bellman *et al.*, 1957), su uso empezó a ser

frecuente en la década de los noventa, especialmente con la creación de actividad comercial a través de la web (Nenonen & Storbacka, 2010). Sin embargo, los modelos de negocio no necesariamente requieren de acceso a internet para desarrollarse (Cavazos Arroyo, 2016). El modelo de negocio, entonces, refleja el valor que se ofrece a los clientes (Campos-Freire, 2010). Es un esquema que permite fortalecer la confianza de los clientes, generar ingresos y mantener un posicionamiento en la cadena de valor, es parte de la estrategia de negocios.

Tabla 1. Definiciones del modelo de negocio

Autor	Año	Definición
Magretta	2002	El modelo de negocio responde a las preguntas esenciales: ¿quién es el cliente y cómo se aporta valor? Son las historias que explican de manera detallada cómo trabaja una empresa
Osterwalder, Pigneur y Tucci	2005	Descripción de valor que se ofrece a un segmento de clientes. Permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.
Shafer, Smith y Linder	2005	Identifica cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.
Johnson, Christensen y Kagermann,	2008	Se compone de cuatro elementos: propuesta de valor, beneficios, recursos y procesos
Soto Rojas, Barros, López de Acevedo y Batocchio	2012	Explica la lógica de la organización y cómo crea valor para sus grupos de interés

Elaboración propia basada en Vara-Miguel y Díaz-Ospina (2015)

Una de las formas más utilizadas para representar un modelo de negocios es la propuesta de modelo de negocio o *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2014). En este modelo se pueden identificar nueve componentes centrales:

- **Clientes o segmentos:** son las personas a las que apunta el contenido, producto o enfoque de la organización.

- **Propuesta de valor:** es la manera en que se diferencia y crean valor; la razón de ser de una compañía. Se describen los productos y servicios con los que se satisfacen las necesidades del segmento del mercado (Garcés et al., 2017)
- **Canales de distribución:** con los que se establece el contacto directo con los clientes.
- **Relaciones con los clientes:** en donde se define el tipo de relación que se establece con los clientes objetivos.
- **Fuentes de ingreso:** identifica los distintos flujos de ingreso por donde se crea y genera valor.
- **Recursos clave:** representan los activos más importantes con los que funciona el negocio
- **Actividades clave:** son las acciones que realiza la organización para ofrecer una propuesta de valor.
- **Asociaciones clave:** proveedores, socios y alianzas que hacen funcionar el negocio.
- **Estructura de costos:** costos de operación del negocio.

La propuesta de valor es uno de los elementos base del modelo de negocio de las organizaciones y se compone de tres partes: el perfil del cliente, en donde se identifican y describen las características de un segmento específico; el mapa de valor, donde se define cómo se pretende crear valor, y, por último, el encaje, cuando ambas partes coinciden entre sí. La propuesta de valor es una mezcla de tareas, productos, servicios, bienes y valores que tiene como base diez características esenciales: (i) se afianzan en el modelo de negocio; (ii) se centran en los aspectos que más interesan a los clientes, (iii) buscan identificar y resolver tareas no resueltas, (iv) priorizan un grupo de tareas, (v) se basan en el impacto social y emocional en lo que realizan, (vi) detectan la manera en que los clientes miden el éxito, (vii) analizan y se concentran en actividades que generan ganancia, (viii) tienen una clara diferenciación de la competencia, (iv) se logran distanciar de manera evidente de la competencia y (x) tienen un modelo que los identifica, con características específicas, que impide su imitación (Osterwalder & Pigneur, 2014).

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor es, en otras palabras, la ventaja competitiva frente a otros productos en el mercado (Vara-Miguel & Diaz-Espina, 2015), es indispensable precisar el segmento de clientes al que se quiere apuntar, lo que se va a resolver y el tipo de oferta con el que se alcanzarán los objetivos (Johnson, et al., 2008). Por tanto, no debe confundirse con la cadena de valor ni con la creación de valor. Payne y Frow (2014), por su parte, consideran la propuesta de valor como un elemento clave en la oferta de servicios y esencial en la estrategia empresarial, asociando su definición a los beneficios que proporcionará una empresa a cada uno de los segmentos de clientes a los que apunta.

Modelos de negocio en internet y mercados emergentes

De acuerdo con Celaya (2014), los modelos de negocio más usados en internet son los micropagos o contenido fraccionado, el pago por consumo —*streaming, pay per view*—, la suscripción y el acceso abierto. Los micropagos o contenido fraccionado corresponden a una práctica común que, en general, es menor a seis dólares para tener acceso a libros, artículos en la web, canciones o juegos. Los pioneros en este mecanismo fueron Apple, Amazon y medios de comunicación como *The New York Times* y de a poco se le sumaron algunos medios y editoriales tradicionales. Por su parte, el pago por consumo —*streaming, pay per view*— fue utilizado de primera mano y durante muchos años por la televisión para acceder a programación exclusiva o con especializaciones técnicas. El caso más conocido en la actividad es el de la plataforma Netflix, especializada en ofrecer contenido de entretenimiento —programas, películas, documentales—, que inicialmente tuvo ese tipo de pago, pero que debió evolucionar y pasar al de la suscripción. Este modelo está siendo utilizado incluso por hoteles —estancia por horas— y empresas de vehículos que solo cobran por el tiempo real de uso.

Por su parte, el modelo de pago por suscripción se cuenta con una base de clientes fijos en un tiempo específico —semanas, meses, años— porque el pago se hace por adelantado, mientras que el acceso abierto se utiliza con regularidad para compartir contenido educativo, académico o científico. Para los medios periodísticos digitales, cada uno de estos modelos representa un reto. A la audiencia durante muchos años se le ofreció el contenido completamente gratuito, pero desde hace unos años recientemente se le está cobrando por acceder a la información y, en otros casos, se le pide un registro previo, que implica la entrega de datos personales. Y es que el modelo, como se conocía, con bases sólidas en los ingresos por publicidad, dejó de ser eficiente porque las grandes plataformas tecnológicas y las redes sociales se están apropiando de gestionarla directamente a través de anuncios o contenido pagado (Campos-Freire, et al., 2017), entre otras, podemos mencionar a Google, Instagram y Facebook como aquellas plataformas que tienen dentro de su oferta servicios de publicidad en la web.

En ocasiones, se tiende a confundir el modelo de negocio con el de financiación o el modelo de ingresos. Sin embargo, en los medios de comunicación los modelos de negocio se desarrollan a través de propuestas de valor y economías mixtas que incluyen la participación de usuarios, el pago del consumo por los artículos y, en casos muy particulares, aportaciones públicas (Campos-Freire, 2015).

Los mercados emergentes representan oportunidades únicas de estudiar el surgimiento de nuevos modelos de negocios en entornos institucionales complejos y cambiantes. El término «mercados emergentes» fue utilizado por primera vez en 1981 por Antoine van Agtmael, entonces economista del Banco Mundial, para referirse a aquellos mercados que están en transición y que promueven el desarrollo económico. De acuerdo con Cuervo-Cazurra et al., (2018), algunas de las principales características de los mercados emergentes son la inestabilidad

política, la heterogeneidad, la necesidad de mejoras en infraestructura, la dependencia de algunos recursos naturales y la necesidad de mejorar niveles de innovación y adopción de tecnologías.

En los países que hacen parte de estos mercados, se tiene la necesidad de fortalecer modelos de negocio innovadores porque se perciben como la base de su crecimiento (Radjou & Prabhu, 2012), algunos de ellos con una fuerte orientación a lo social, que requieren de un conocimiento de las capacidades de cada organización para aprovechar el conocimiento y los recursos en la creación de una propuesta de valor. Para Berman (2012), el acceso masivo a internet debe aprovecharse para el desarrollo de nuevos modelos de negocio, pero esto implica adquirir ciertas capacidades para integrar el conocimiento y optimizar los procesos. Es por ello por lo que la industria de medios nativos digitales ve la oportunidad de implementar estas herramientas para posicionarse.

Vives y Svejenova (2011), por su parte, afirman que el desarrollo de modelo de negocio para garantizar el componente de innovación necesita de viabilidad financiera, sostenibilidad, operación de utilidades e ir más allá de la captura de valor. En el contexto de medios de comunicación en América Latina, por ejemplo, los componentes económico, político y social han dado paso a la creación de medios que se enfocan en la investigación del poder, las investigaciones de profundidad y la implementación de diversos formatos (González Alba, 2020), lo que ha permitido el reconocimiento de cada uno de ellos en sus países de origen e incluso a nivel internacional. Además, tienen un componente financiero fuerte, gracias a campañas de recaudación de fondos, donaciones de instituciones filántropas y una estructura de costos que les permite tener un margen de maniobra para hacer ensayos de acuerdo con el tipo de demandas de la audiencia.

Modelos de negocio en medios periodísticos digitales

Los medios de comunicación tradicionales —prensa, radio y televisión— han desarrollado sus modelos de negocio basados en tres fuentes clásicas de ingresos: pago por consumo —venta al número por unidad o suscripción—, publicidad y subvención o patrocinio (Campos-Freire, 2010). Sin embargo, con el sistema de pauta creado por buscadores como *Google* y las redes sociales, estos modelos perdieron vigencia para las empresas periodísticas (Salaverría, 2019). En parte porque sus lectores pasaron a consumir noticias gratuitas en los portales en línea, pero a pesar del tráfico y la interacción que generaba, su monetización era compleja.

Sin embargo, desde la creación de los medios nativos digitales se han diversificado fuentes y modelos de ingresos, enfocándose en el desarrollo de contenido periodístico como un factor diferenciador. Estos medios no solo han identificado los intereses de las audiencias digitales, sino que han conseguido proponer nuevos formatos para llegar a sus públicos y recaudar fondos (Salaverría, 2019). Incluso, desde la transformación digital del periodismo, muchos medios han acogido nuevas formas para medir el impacto de sus publicaciones, entre ellas el número de clics y el número de páginas vistas, lo que en muchas ocasiones les permite clasificar el contenido de acuerdo con los intereses de los usuarios (Welbers *et al.*, 2016). Algunas de las herramientas más utilizadas son, por ejemplo, *Google Analytics*, *True Social Metric*, *Open Web Analytics (OWA)*, *Clicky* y *Yandex*.

Según Chesbrough y Rosenbloom (2002), el modelo de negocio tiene, entre sus funciones, identificar el segmento —audiencia objetivo—, la estructura de valor —costos y

ganancias—, posición de la empresa —competidores— y estrategia competitiva. Con base en estos elementos, los medios nativos digitales y los tradicionales que están transformando su contenido a este formato, podrán garantizar su sostenibilidad. No solo depende de la tecnología y de las herramientas que provee porque estas van cambiando y actualizándose constantemente, se trata de repensar el negocio, innovando en las plataformas y conociendo las necesidades de su audiencia.

La llegada de internet tuvo un impacto en las finanzas de los medios tradicionales impresos que desestructuró la cadena de valor y, además, promovió un nuevo relacionamiento con los clientes —audiencia— (Campos-Freire *et al.*, 2017), dejando así la necesidad de pensar en más y nuevos canales de distribución —a diferencia del impreso—, para crear comunidad y pensar la sostenibilidad a largo plazo.

Los modelos de negocio, entonces, deben evolucionar de acuerdo con los cambios de la organización y los del propio entorno (Holm, et al., 2013). Como indica López-García *et al.* (2017), aunque no se aleja de lo tradicional, dedicado a hacer notas e investigaciones, los medios de comunicación y sus periodistas deben estar preparados para combinar sus habilidades con otros profesionales como programadores, diseñadores o fotógrafos, y de esta manera tener un enfoque más sólido que les permita ganar competitividad.

En Latinoamérica, por ejemplo, se tiene registro del primer medio digital desde hace veintitrés años. A lo largo de estas décadas, han surgido nuevos portales periodísticos que, por su enfoque, contexto y formato, se consideran innovadores. En la Tabla 2 se presenta información clave de algunos medios nativos digitales de la región creados en los últimos 20 años, teniendo en cuenta la relevancia que tienen en sus países de origen por sus formatos, tipo de contenido y línea editorial.

Tabla 2. *Medios periodísticos nativos digitales en América Latina.*

Medios periodísticos nativos digitales en América Latina		
Nombre	País y año de creación	Enfoque
<i>El Faro</i>	El Salvador, 1998	Es el primer periódico nativo de internet en América Latina. Hace una apuesta firme por el periodismo investigativo y de profundidad y hace periodismo en diversos géneros y formatos tanto <i>online</i> como en soportes <i>offline</i> y tradicionales como radio, libros, cine documental y eventos presenciales. Desde su nacimiento, <i>El Faro</i> ha tenido vocación centroamericana.
<i>Ciper</i>	Chile, 2007	El Centro de Investigación Periodística (Ciper) es una fundación sin fines de lucro destinada a promover y ejercer el periodismo de investigación. Su patrimonio se conforma por donaciones voluntarias de cuyo monto, origen y empleo rinde cuenta pública.
<i>La Silla Vacía</i>	Colombia, 2009	Es un medio informativo e interactivo para las personas interesadas en la actualidad política colombiana. Está centrado en aquellas historias que realmente describen cómo se ejerce el poder en Colombia: en los personajes que mueven los hilos del poder, en las estrategias para alcanzarlo y mantenerlo, en las ideas y los intereses que subyacen las grandes decisiones del país.
<i>Chequeado</i>	Argentina, 2010	Es el primer sitio de América Latina dedicado a la verificación del discurso y se encuentra entre las primeras diez organizaciones de <i>fact-checking</i> del mundo. Es un medio digital no partidario y sin fines de lucro que se dedica a la verificación del discurso público, la lucha contra la desinformación, la promoción del acceso a la información y la apertura de datos.
<i>Animal Político</i>	México, 2010	Medio nativo digital que reúne a periodistas, diseñadores, programadores y editores de video para crear contenido con rigor y precisión, pensado para servir a los ciudadanos.

<i>IDL Reporteros</i>	Perú, 2010	Unidad de investigación periodística dentro del Instituto de Defensa Legal, organización no gubernamental vinculada a la defensa de los derechos humanos y la gobernabilidad democrática. Están dedicados, principalmente, a investigaciones periodísticas sobre casos de corrupción, narcotráfico, seguridad interna y temas corporativos.
<i>Plaza Pública</i>	Guatemala, 2011	«Es un medio de comunicación que pretende aportar información e ideas en pos de una democracia sólida, vigorosa, con ética y justicia social» (Plaza Pública, s. f.). Fundado por la Universidad Rafael Landívar, pertenece a la Vicerrectoría de Investigación y Proyección y se financia, principalmente, con presupuesto de la universidad.
<i>Anfibia</i>	Argentina, 2012	«Revista digital de crónicas, ensayos y relatos de no ficción que trabaja con el rigor de la investigación periodística y las herramientas de la literatura. propone una alianza entre la academia y el periodismo con la intención de generar pensamiento y nuevas lecturas de lo contemporáneo» (Revista Anfibia, s. f.).

Fuente: elaboración propia.

Las redes sociales han sido fundamentales en la distribución de contenido periodístico, por ejemplo, las más populares y que han tenido un mayor impacto en los medios de comunicación son Facebook (creada en 2004) Twitter (2006) e Instagram (2010), que, siguiendo a Newman (2009) y Hermida (2012), de a poco se han ido transformando y convirtiendo en un canal que le permite a la audiencia tener una interacción en tiempo real. En ese sentido, para Pedriza (2018) las redes sociales han servido como fuentes de información periodística.

A las redes sociales se sumaron los dispositivos y teléfonos inteligentes, después del lanzamiento de los primeros iPhone, en 2007, se dio una masificación de dispositivos móviles que reunían casi las mismas características de un computador portátil, lo que facilitó el acceso a contenido periodístico desde estos nuevos dispositivos inteligentes (López-García *et al.*, 2019). Este cambio en el consumo de noticias forzó a los medios a la diversificación de formatos para lograr contenidos más completos y para atraer y retener la atención de la audiencia.

La lectura de material periodístico desde los teléfonos inteligentes ha aumentado significativamente en los últimos años, lo que a su vez ha impactado en el consumo de noticias de medios tradicionales impresos (Albalad Aiguabella, 2015). En parte, el cambio tecnológico, que permite la multifuncionalidad de los dispositivos móviles, le ha puesto un nuevo reto al periodismo: ¿qué hacer cuando una cámara está al alcance de cualquier persona, con la posibilidad de hacer videos o texto o de grabar audios en cualquier lugar o transmitir eventos en directo? La respuesta seguiría siendo: diferenciarse con investigaciones y contenido de calidad.

Metodología

En este trabajo de grado se analiza el modelo de negocio de cuatro medios digitales nativos en Iberoamérica, utilizando la metodología de estudio de caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014), que es útil como evidencia empírica y apoya el análisis de los fenómenos contemporáneos (Yin, 2014). Se eligió este método cualitativo porque permite la combinación de fuentes y técnicas para la recopilación de datos (Chetty, 1996) y es apropiado para el análisis de fenómenos emergentes. Stake (1999) describe este método como el estudio que va de lo particular y complejo de un caso hasta la comprensión de su actividad.

Eisenhardt (1989) y Yin (2014) se consideran como dos autores seminales en la metodología de estudio de caso; sus principios enfocados en la naturaleza del proceso de investigación, la inducción, la generalización analítica y la búsqueda de causas y patrones comunes han inspirado gran parte de los estudios de caso relacionados con la administración y las organizaciones. De acuerdo con Yin (2014), los estudios de caso son una buena elección metodológica en situaciones en las que hay múltiples variables y fuentes de evidencia en un contexto de investigación que requieren de convergencia y triangulación para explicar un

fenómeno. Por su parte, Eisenhardt (1989) sostiene que los estudios de caso son útiles cuando hay fenómenos que no son completamente comprendidos o cuando las explicaciones actuales están en conflicto. En este caso, al ser los medios nativos digitales un fenómeno relativamente reciente y sobre el que no hay una extensa teorización, se opta por desarrollar un estudio de caso múltiple en el contexto de cuatro países iberoamericanos que permita analizar los detalles de los modelos de negocios e iluminar futuras investigaciones.

En relación con el número de casos apropiado para un estudio de caso, hay varios autores que tienen diferentes recomendaciones. Por ejemplo, Eisenhardt (1989) argumenta que el análisis de entre cuatro y diez casos suele ser suficiente para llevar a cabo una investigación. Por su parte, Perry (1998) sostiene que el número de casos es decisión del investigador y Patton (1990) sigue esa misma línea y no indica un número exacto de casos para evaluar. Yin (2014) concibe desde estudios de caso únicos en contextos particulares hasta estudios de caso múltiples con varias unidades de análisis en varios contextos. Para el propósito de esta investigación, buscando capturar diferencias e identificar patrones en los modelos de negocio de medios digitales en Iberoamérica, se optó por un estudio de caso múltiple de cuatro medios representativos de la región.

Las investigaciones que aplican la metodología de estudio de caso, en general, son heurísticas y holísticas, porque la complejidad de los casos se refleja y también se trata de dar una visión completa de la situación y el contexto que se está analizando, lo que también permite conclusiones y debates sobre ellos. Chetty (1996) indica que el estudio de caso es una metodología rigurosa que permite estudiar fenómenos a partir de diversas variables y es apropiada para analizar e investigarlos y dar respuestas al *por qué* y *cómo* ocurren, desde una forma más profunda. Goode y Hatt (1976), por su parte, afirman que esta metodología es una

forma de organizar los datos. En cualquier caso, para validar la información es necesario contrastar el contenido, revisar los criterios y constructos convergentes y divergentes (Rialp, 2003).

Yin (1994) argumenta que esta metodología es esencial en las ciencias sociales y contempla un protocolo que tiene cuatro pasos para garantizar la objetividad en la investigación: (i) análisis de antecedentes y literatura relacionada con el tema; (ii) triangulación de información y cuestionario centrado en teorías contrastantes; (iii) establecimiento de un esquema de trabajo y de investigación, y (iv) selección de una muestra teórica, no representativa, de la población. Además, propone una serie de componentes que permiten un diseño asertivo: preguntas de investigación, proposiciones teóricas, análisis de unidades, vinculación e interpretación de datos. Para la triangulación de datos, Arias Valencia (2000) afirma que lo más importante es controlar el sesgo personal y tener en cuenta lo siguiente: verificar la información de la entrevista con observación y datos secundarios (método); información de contraste al investigar y encontrar el equilibrio entre el espacio y el tiempo, y recopilar los datos en diferentes momentos para eventualmente tener la capacidad de contrastarlos.

Para analizar el modelo de negocio de cuatro medios nativos digitales *Revista Anfibia* (Argentina), *eldiario.es* (España), *La Silla Vacía* (Colombia) y *El Faro* (El Salvador), se realizaron en total dieciséis entrevistas por videoconferencia con representación de miembros de cada medio, teniendo en cuenta la diversificación de roles, los enfoques y, en algunos casos, la presencia en diferentes regiones. En la Tabla 3 de la investigación se incluye el cuestionario respectivo que se tomó como base para las entrevistas del trabajo de grado, siguiendo la estructura presentada por Bandeira-de-Mello et al., (2016). Las categorías de la primera columna

corresponden a los temas que resultaron de la codificación y categorización de las entrevistas y las demás fuentes de información.

Tabla 3. Cuestionario aplicado en las entrevistas y su clasificación por categorías

Categorías	Descripción	Autores clave	Preguntas
Posicionamiento del medio	Con estas preguntas se busca identificar el contexto de creación del medio, el posicionamiento o reconocimiento que tienen a nivel internacional y principales los referentes.	(Meléndez Yúdico, 2016)	<p>¿En qué contexto se creó su medio?</p> <p>¿Cuál es su principal competencia periodística o qué medios tienen como referentes (mismo tipo de contenido)?</p> <p>¿Cómo es percibido su trabajo a nivel internacional?</p>
Análisis de la audiencia	Tiene como objetivo conocer el público al que apuntan cada uno de los medio (rango de edad, género, alcance) y los diferentes formatos en que desarrollan el contenido	(Masip, 2016)	<p>¿A qué público van dirigidos los contenidos de su medio?</p> <p>¿Es solo local o está abierto a noticias/publicaciones internacionales?</p> <p>¿En qué formato se publican sus noticias?</p>
Diferenciación del medio	Con el fin de identificar características de cada medio, desde su línea editorial hasta la clasificación del contenido que realizan.	<p>(Vállez & Codina, 2018)</p> <p>(Salaverría, 2019)</p> <p>(Greenberg, 2012)</p> <p>(Lotero-Echeverri et al., 2018)</p>	<p>¿Cuál es la línea editorial de su medio?</p> <p>¿En qué categoría del periodismo clasifican el contenido que publican?</p> <p>¿Cómo combaten las noticias falsas?</p>
Fuentes de ingreso y estrategias de marketing	Esta categoría se divide en dos: 1) Estructura financiera, alianzas y donantes. 2) Estrategias de difusión, comunicación, indicadores, métricas	<p>(Campos Freire, 2010)</p> <p>(Campos-Freire et al., 2016)</p> <p>(López-García et al., 2019)</p> <p>(Campos-Freire et al., 2016)</p> <p>(Barranquero, 2013)</p>	<p>¿Cuál es el modelo de ingresos de su medio? Detalle en lo posible las estrategias que utilizan</p> <p>¿Con qué sistema de métricas o indicadores monitorean la interacción de sus usuarios con el contenido?</p> <p>¿Desde qué dispositivos acceden a su página?</p> <p>¿Tienen cuentas oficiales en redes sociales? Si la respuesta es positiva, ¿Cómo gestionan el contenido que se publica en redes sociales? ¿Qué tanto impactan en las cifras el contenido publicado desde estos canales?</p> <p>Sobre la sostenibilidad de su medio: ¿qué retos percibe para los próximos</p>

			<p>cinco años?</p> <hr/> <p>Cientes: ¿A qué grupo de personas u organizaciones va dirigido el contenido del medio? ¿Tienen alguna clasificación del consumo de noticias de cada uno? ¿Con qué herramientas o sistema hacen un monitoreo?</p> <p>Propuesta de valor: ¿Qué los diferencia de los medios que son competencia directa (por contenido o tipo de formato, por ejemplo)? ¿Cómo crean valor?</p> <p>Canales de distribución: ¿A través de qué canales de distribución llegan al segmento/clientes/usuarios del medio? ¿Tienen alguno de preferencia?</p> <p>Relación con el cliente: ¿Hacen algún tipo de seguimiento a sus lectores/usuarios? ¿Cuáles son las estrategias de retención de los mismos?</p> <p>Fuentes de ingresos: ¿De qué manera clasificaría los ingresos del medio? ¿Tienen campañas de donaciones o realizan actividades complementarias al periodismo?</p> <p>Recursos clave: ¿Qué recursos necesitas para ofrecer el contenido del medio?</p> <p>Actividades clave: ¿Cuáles son las principales estrategias que realiza el medio para alcanzar la propuesta de valor? (marketing, distribución)</p> <p>Socios clave: ¿Cuáles son los principales inversores, donantes, aliados o proveedores del medio?</p> <p>Estructura de costos: ¿Cuáles son los principales costos fijos del medio?</p> <p>Impacto por COVID-19</p> <p>¿Qué modificaciones tuvo el modelo de negocio del medio?</p> <p>¿La pandemia por COVID-19 tuvo algún impacto en la audiencia del medio?</p> <p>¿Los ingresos de su medio se vieron afectados por la pandemia del COVID-19?</p>
--	--	--	---

Modelo de negocio y estrategias de gestión

Es la temática central del trabajo de grado. Con estas preguntas se identifican los 9 componentes del modelo de negocio de caa medio.

(Osterwalder, 2004)

(Casero-Ripollés, 2012)

(Batlle & Roses, 2009)

Los participantes fueron seleccionados con base en su experiencia y el conocimiento en los medios de comunicación analizados. Adicionalmente, para evitar el sesgo de participantes de élite (Miles, et al., 2014), se realizaron entrevistas a participantes en diferentes niveles jerárquicos de cada medio. De *La Silla Vacía* se entrevistó a Laura Ardila, editora de *La Silla Caribe*; Juan Esteban Lewin, director editorial, Pablo Isaza, director ejecutivo y Jineth Prieto, editora de *La Silla Santandereana*. En *El Faro* se realizaron entrevistas con José Luis Sanz, director; Carlos López Salamanca, gerente, y María Luz Nóchez, periodista y coordinadora de Opinión. Por su parte, de *Revista Anfibia* los participantes fueron Sol Dinerstein, productora; Leila Mesyngier, editora; Cristian Alarcón, director y fundador, y Tomás Pérez Vizzón, responsable de Innovación Editorial. Finalmente, en *eldiario.es* se realizaron entrevistas con Gumersindo Lafuente, director adjunto, y Esther Alonso, directora de Marketing y Desarrollo.

Adicionalmente, Jean-François Fogel, periodista y asesor digital de varios medios en Francia —incluido *Le Monde*, entre 1994 y 2002—, fue entrevistado en persona como informante externo. Fogel fue seleccionado debido a su participación en el equipo que renovó la plataforma de internet de *Le Monde* y creó la primera área de pago en línea para suscriptores. Los datos secundarios también se utilizaron para fortalecer y contextualizar la información proporcionada por los informantes. En la Tabla 4, inspirada en Zhang *et al.* (2009) se evidencia la triangulación de datos de los cuatro medios analizados en este trabajo de grado.

Tabla 4. *Triangulación de datos.*

Recolección de datos¹	Caso A (El Faro)	Caso B (La Silla Vacía)	Caso C (Revista Anfibia)	Caso D (eldiario.es)
Información analizada en la entrevista	Histórica y actual	Histórica y actual	Histórica y actual	Histórica y actual
Fuentes	Entrevistados 1 y 5, datos de archivo y observación	Entrevistados 1 y 4, datos de archivo y observación	Entrevistados 1, 2, 6 y 7, datos de archivo y observación	Entrevistados 1 y 3, datos de archivo y observación
Afinidad en el contraste de datos	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte

Fuente: elaboración propia.

Entrevistas y recolección de datos

Según Stake (1999), con la entrevista se pueden identificar realidades múltiples y, por tanto, se requiere de un plan previo para recolectar la información que se necesita. Las dieciséis entrevistas realizadas permitieron conocer en detalle cómo funcionan estos medios, el motivo y el contexto de su creación, la cantidad de personas que están vinculadas, el modelo de negocio y sostenibilidad, la audiencia, la interacción en redes sociales y los formatos en los que publican sus investigaciones. Para lograrlo, se realizaron tres rondas de entrevistas y un cuestionario con veintiseis preguntas orientadas a conocer el proceso de cada medio para precisar la descripción en cada uno de los temas antes mencionados e identificar factores clave que surgieron dentro de la conversación. En la tabla 5 se presentan la clasificación de datos, el tipo de información recomendada y el uso de este contenido en el trabajo de grado. La información de esta tabla está inspirada en la tabla 1 del estudio de Grøgaard, et al., (2019).

¹ Las entrevistas se calificaron en los siguientes roles: director del medio o director adjunto (1), editor general (2) directora de Marketing y Desarrollo (3), editores de secciones específicas (4), periodista y coordinadora de opinión (5), productora (6), responsable de innovación editorial (7).

Tabla 5. Descripción general de las distintas fuentes de datos cualitativos y su uso.

Datos	Tipo de datos	Uso en la investigación
Se realizaron 16 entrevistas en total (85 páginas de transcripción)	Primera fase (doce entrevistas) septiembre de 2019	Conocer aspectos clave de cada medio: cómo y por qué se crearon, su línea editorial, formatos en los que presentan sus investigaciones, roles dentro de cada medio y principales cargos u ocupaciones de los periodistas, clasificación de su contenido, audiencia, su modelo de negocio y estructura de costos Identificar, a través de expertos en el tema, los cambios en el periodismo digital y los diferentes modelos de negocio
Doce de las entrevistas se realizaron en Google Meet y una vía Skype. Se grabaron en la plataforma Quicktime Player	Segunda fase (una entrevista)-julio de 2020	Conocer el impacto de la pandemia por COVID19 en el medio de comunicación, en la forma de trabajar de la redacción y en el modelo de negocio
	Tercera fase (tres entrevistas)- febrero de 2021	Profundizar algunos aspectos del modelo de negocio de cada medio
Datos de archivo	Veinte publicaciones de los medios analizados	Complementar la información obtenida en la fase de entrevistas para realizar el análisis de los datos obtenidos
Observación	Artículos publicados en internet, entrevistas, videos de archivo, charlas y seminarios web, libros, informes sobre estos medios publicados en páginas especializadas en temas periodísticos	Identificar datos relevantes no mencionados en las entrevistas

Fuente: elaboración propia.

Además, siguiendo la recomendación de Einsehardt (1989), y con el objetivo de preparar las entrevistas, de aumentar la familiarización con cada caso y de triangular hallazgos e interpretaciones iniciales, se realizó una búsqueda de información en fuentes secundarias como entrevistas realizadas en medios de comunicación, blogs y páginas enfocadas en innovaciones periodísticas. Ver en la tabla 6 la información técnica de las entrevistas, inspirada en la tabla 2 de Bandeira-de-Mello et al., (2016).

Tabla 6. *Información técnica de las entrevistas.*

Contenido	Tiempo de la entrevista (mes/año)	Duración de la entrevista (hora/minutos/segundos)	Área de conocimiento
Personas entrevistadas			
Caso A. <i>El Faro</i> (El Salvador)			
Director del medio	07/2021	1:19:00	Línea editorial Modelo de negocio Alianzas estratégicas Contenido del medio Actividades complementarias Formatos Modelo de ingresos
Periodista y coordinadora de la sección Opinión	09/2020	0:39:46	Formatos Contenido
Gerente	02/2021	0:21:20	Temas administrativos, modelos de negocio, audiencia, impacto de la pandemia.
Caso B. <i>La Silla Vacía</i> (Colombia)			
Director editorial	09/2019	0:23:29	Línea editorial Modelo de negocio Contenido Formatos Audiencia Formatos
Editora de secciones específicas (1)	09/2019	0:39:07	
Editora de secciones específicas (2)	09/2019	0:22:10	
Director ejecutivo	02/2021	0:26:30	Modelo de negocio, impacto de la pandemia, fuentes de financiación
Caso C. <i>eldiario.es</i> (España)			
Director del medio o director adjunto, Editor general, productora	09/2019	0:45:39	Línea editorial Modelo de ingresos
	02/2021	0:23:03	Audiencia Eventos Modelo de negocios Actividades complementarias
Responsable de innovación editorial	09/2019	0:28:35	Formatos Innovación Redes sociales Audiencia Métricas
Caso D. <i>Revista Anfibia</i> (Argentina)			
Director adjunto	09/2019	0:36:18	Línea editorial Modelo de ingresos Audiencia Eventos Modelo de negocios

Fuente: elaboración propia.

Para construir la revisión de literatura y el protocolo que sirvió como base para las entrevistas semiestructuradas se realizó una búsqueda de artículos en *Web of Science*, en particular se incluyeron los siguientes criterios de búsqueda: «*journalistic innovation*», «*online media*», «*digital newspaper*», «*online news media*», «*business model journalism*», «*journalism OR digital journalism*», «*journalistic entrepreneurship*», «*digital natives*». Con esta búsqueda se identificaron 53 artículos publicados entre el 2000 y el 2019, a partir de los cuales se realizó una exploración de los conceptos y de discusiones al rededor del periodismo digital y sus modelos de negocio, mostrando su alcance, transformación e impacto en comparación con los medios impresos y las empresas periodísticas tradicionales. Adicionalmente, la última ronda de entrevistas se centró en preguntas relacionadas con el lienzo de modelo de negocios de Osterwalder et al., (2005). Esta búsqueda se realizó para alcanzar dos objetivos principales: (i) contextualizar el estudio de caso e identificar los contenidos principales sobre la temática que se desarrolla en este trabajo de grado, y (ii) abordar la generalización analítica, es decir, el método de generalización que se utiliza para contrastar los resultados empíricos del estudio de caso, único o múltiple, y que son la base para ilustrar, representar o generalizar dichas teorías (Yin, 2014). Ver en el anexo 1 el detalle de los artículos identificados en *Web of Science*.

Con esta búsqueda se identificó el periodismo nativo digital como innovador a través de tres componentes centrales: (i) contenido y narrativa de los medios periodísticos nativos digitales; (ii) el uso de herramientas tecnológicas y el formato de las noticias e investigaciones, y (iii) el modelo de negocio y sostenibilidad (Flores, 2017). Además, se logró reconocer el

periodismo nativo digital de largo formato como un género emergente que combina lenguaje escrito con fotografía, videos cortos, mapas y otros elementos gráficos (Hiippala, 2017).

Análisis de la información —códigos, categorías y temas—

El proceso de codificación y categorización de los datos primarios y secundarios, presentados en la Figura 1, tuvo como base los estudios de Erlingsson y Brysiewicz, (2017) y Jin et al., (2018). Para el análisis de primer orden, se identificaron los temas centrales y recurrentes expresados por cada entrevistado (Van Maanen, 1998), luego se realizó un breve resumen de cada uno, dando paso a categorías que consolidaban el análisis realizado (Grøgaard et al., 2019) y, por último, se identificaron unos temas centrales que surgieron de la agrupación de dichas categorías (Gioia et al., 2013).

Como se puede ver en la Figura 1, el análisis de contenidos de las entrevistas arrojó 36 códigos de primer orden, que posteriormente fueron agrupados en los siguientes 10 códigos de segundo orden o categorías: (i) relevancia internacional de los medios; (ii) audiencias; (iii) gestión de socios; (iv) calidad del contenido; (v) estrategia de financiación y análisis de costos; (vi) mercadeo de medios digitales; (vii) línea editorial; (viii) modelo de negocio y sostenibilidad; (ix) enfoque periodístico, y (x) roles en los medios de comunicación.

Posteriormente, las categorías identificadas fueron agrupadas en cinco temas o categorías que son la base para el análisis de los hallazgos y la discusión de este trabajo de grado: (i) posicionamiento internacional del medio, (ii) análisis de las audiencias, (iii) diferenciación del medio, (iv) fuentes de ingresos y estrategias de *marketing*, y (v) modelo de negocio y estrategias de gestión.

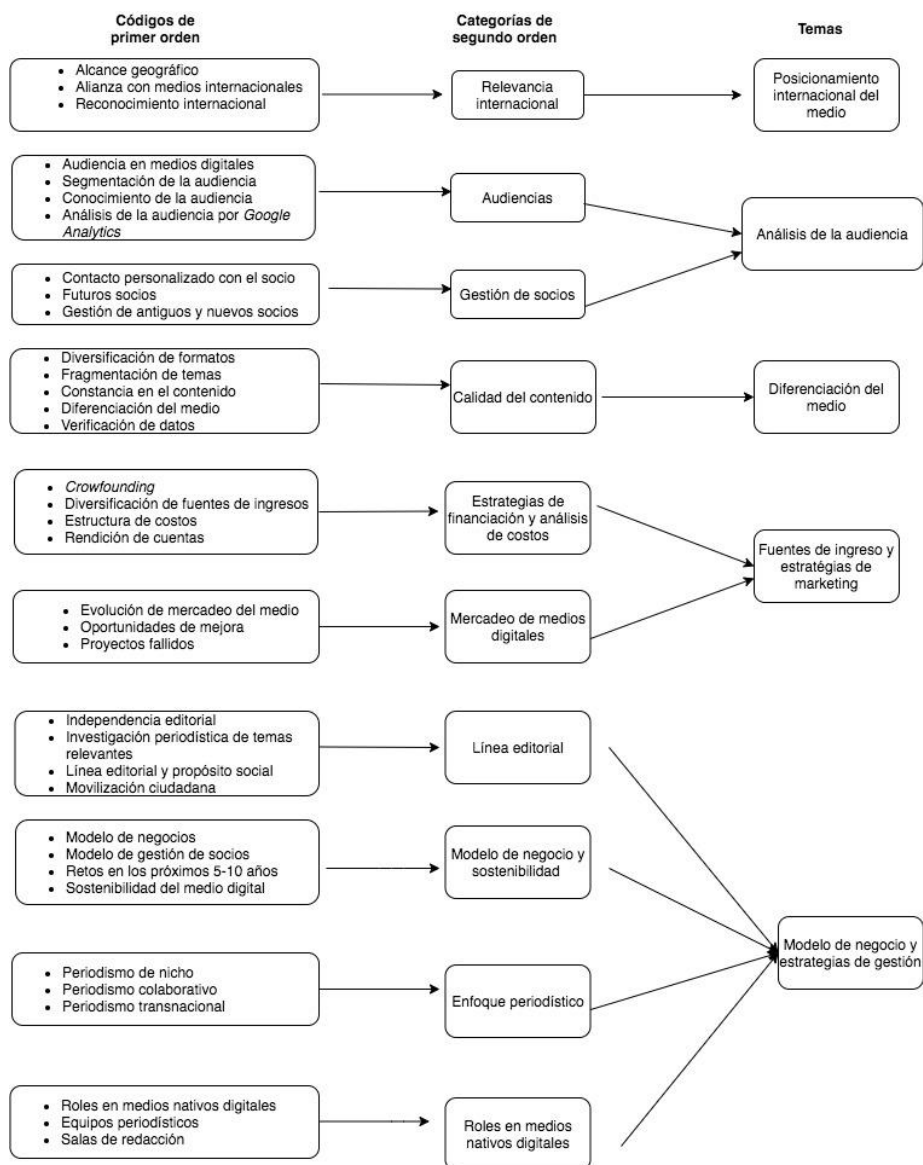


Figura 1. Códigos, categorías y temas del trabajo de grado.

Fuente: elaboración propia.

Hallazgos

Los cuatro medios periodísticos nativos digitales analizados en este trabajo de grado, *El Faro*, *La Silla Vacía*, *Revista Anfibia* y *eldiario.es*, son medios que tienen reconocimiento en sus países y se han convertido en un referente iberoamericano. En la Tabla 7 se presenta la información clave de estos cuatro medios nativos digitales. Después de la tabla 7, se presentan

los hallazgos por cada medio de comunicación y posteriormente se presenta un análisis basado en el lienzo de modelo de negocios de Osterwalder et al., (2010) y el análisis del impacto del COVID-19 en los medios seleccionados.

Tabla 7. *Medios periodísticos nativos digitales analizados.*

	<i>El Faro</i>	<i>La Silla Vacía</i>	<i>Revista Anfibia</i>	<i>eldiario.es</i>
Año de creación	1998	2009	2012	2012
País	El Salvador	Colombia	Argentina	España
Director	José Luis Sanz	Juanita León	Cristian Alarcón	Ignacio Escolar
Categoría	Periodismo de investigación	Periodismo de investigación	Periodismo narrativo	Periodismo de investigación
Formatos	Texto, imagen	Texto, imagen, infografía, pódcast	Texto, imagen, pódcast, Edición en papel ²	Texto
*Distribución de ingresos	65% cooperación internacional 22% publicidad 9% contenido 4% audiencia	35% cooperación internacional 65% proyectos comerciales	80% Universidad de San Martín 20% Talleres	70% Publicidad 30% Socios

*Distribución de ingresos de 2019.

Modelo de negocio de El Faro (El Salvador)

El público objetivo de este medio se divide en tres. El primer grupo de lectores corresponde a los residentes de El Salvador, de entre 24 y 55 años, que tienen interés en investigaciones sobre política, corrupción, transparencia, violencia o migración que “no les interesa saber lo que pasa cada día sino los *por qué*”, según López Salamanca, gerente de *El Faro*. Un segundo grupo de lectores son los migrantes salvadoreños que residen en Estados

² En mayo de 2019, publicaron por primera vez una edición impresa, con contenido exclusivo para ese formato.

Unidos y que les interesa saber lo que sucede en el país “desde una perspectiva crítica e independiente como lo hace *El Faro*”. El tercer segmento está enfocado en público centroamericano, ya que explican fenómenos que afectan a la región.

Las herramientas de monitoreo de la audiencia principalmente son *Google Analytics* y *News Consumer Insight*. Esta última divide a los lectores de acuerdo al número de sesiones o visitas que realice al mes y el contenido revisado, clasificándolos en: “*apasionados* (más de una vez a la semana), *fieles* (entre dos y cinco veces por mes) y *casuales* (una vez)”, sostiene el señor López-Salamanca. Además, hacen seguimiento a través de las métricas de redes sociales.

La propuesta de valor de El Faro está dividida en dos: en primer lugar “la capacidad de encontrar cosas que otra gente no quiere que se conozcan sobre todo enfocando a los hallazgos sobre transparencia; lo segundo es la diferenciación a raíz de la calidad narrativa cuando apostamos por la crónica (género periodístico)”, sostiene López Salamanca. “El Faro no está enfocado en la inmediatez, por eso la gente que valora la lectura larga, explicativa y con calidad”, los tiene como referencia.

En cuanto a la distribución del contenido, además de la página web, consideran clave *el newsletter* ya que quienes lo reciben son más propensos a volverse lectores frecuentes. Antes de la pandemia, consideraban los eventos presenciales como primordiales para distribuir contenido y ganar audiencia, sin embargo, desde marzo de 2020, las actividades que se realizan de manera digital. Las fuentes de ingreso se dividen en cinco: publicidad, *grants*, eventos, audiencia (membresía) y contenido (alianzas con medios, regalías).

En cuanto a la estructura de costo, lo más representativo son los salarios. Al ser una “fábrica de ideas no usamos materias primas y por eso nuestras firmas son nuestros principales costos”, sostiene el señor López-Salamanca. A esto le siguen los costos de cobertura periodística,

como por ejemplo comunicaciones, seguros médicos, gastos de reporteo en campo, fotocopias. Después tienen costos de tecnología que son fijos como suscripciones a softwares (como *Mailchimp*), servidor del sitio y por último el mantenimiento de oficina (alquiler, teléfono, internet, etc).

Modelo de negocio de La Silla Vacía (Colombia)

El contenido de este medio “lo hacen para aquellas personas que les interesa lo que está pasando en el país en términos de poder, entendido desde lo económico, político, social, género o ambiental” afirma Isaza. El monitoreo de la audiencia (más de 600 mil usuarios únicos al mes) lo realizan con *Google Analytics*.

La propuesta de valor de *La Silla Vacía* es la independencia, así que, según Isaza, a diferencia de otros medios, no dependen del tamaño de la audiencia de la página para financiarse. Además, desde 2019 este medio empezó una apuesta formativa a través de talleres de formación que les permite tener ingresos, de esta manera han conseguido ser un medio que no solo se dedica al cubrimiento de la política, sino que sirve como una plataforma para el aprendizaje y el intercambio de conocimiento periodístico.

La distribución del contenido se realiza a través de las redes sociales y la página web, entendiendo los usuarios, su comportamiento y sobre todo de manera diferencial de llegar a su audiencia. Para 2019, el 28,5 de sus ingresos se concretaron con proyectos de cooperación internacional con las siguientes fundaciones: *Open Society Foundation*; de Embajada de Gran Bretaña; Ford y Ned. Otro 45,8 por ciento provino de proyectos comerciales: de eventos y talleres; patrocinios de la red de expertos de La Silla Llena; SúperAmigos; alianzas para ampliar la cobertura en temas más diversos; de publicidad en *banners* (pauta); suscripciones de las

universidades a La Silla Académica para divulgar el conocimiento que producen; y de suscripciones de la biblioteca de bases de datos, La Silla Datos.

Finalmente, el 25,7 por ciento de los recursos se concretaron a través de Facebook en el marco de una alianza para llevar nuestro detector de mentiras a esta red social como parte de su programa de verificación de datos externos. La estructura de costos, por su parte, se divide en: salarios de periodistas, practicantes y personal administrativo; arriendo de oficina, seguros, servicios públicos y mantenimiento de la página web.

Modelo de negocio de eldiario.es (España)

El contenido informativo de eldiario.es ha conseguido posicionar al medio como un referente de información política nacional. Este medio está dirigido principalmente a audiencia en España y apunta al lector medio de información digital en ese país, según Esther Alonso, directora de Marketing. La segmentación está dividida en dos grandes grupos, el primer grupo corresponde a lectores anónimos, la mayor parte de sus 14 millones de lectores, la realizan a través de *Google Analytics* con las siguientes variables: edad, sexo y ubicación geográfica. El segundo es el de los socios, los cuales inician sesión que permite identificar el consumo y obtener más métricas dentro del portal de noticias.

La propuesta de valor es su modelo de negocio, financiado en un 50% por sus socios y 50% por publicación, lo que garantiza la independencia económica y editorial y los hace diferentes frente a otros medios de su país. En cuanto a la distribución del contenido, además de la página web, cuentan con redes sociales como *Instagram*, *Youtube*, *Facebook*, *Twitter* y *Telegram*, donde se consideran pioneros y tienen casi 45 mil suscriptores, como indica la señora Alonso. Adicionalmente utilizan e-mail marketing y una aplicación móvil desde donde envían

información a socios registrados. A la fecha, tienen más de 62 mil socios, “fieles lectores”, que apoyan al medio a título individual (el equivalente a una donación regular, mensual).

La estructura de costos de eldiario.es está enfocada principalmente en los siguientes componentes: salarios de la plantilla, honorarios de colaboradores, y gastos de oficina.

Modelo de negocio Revista Anfibia (Argentina)

Esta revista digital creada en Argentina publica historias de gran extensión acompañada de ilustraciones o imágenes que acompañan el texto, aborda temas coyunturales o atemporales desde el análisis de la problemática. Su audiencia principalmente son personas de ese país y le apuntan al desarrollo de varios formatos para llegar a diferentes segmentos. Sus fuentes de ingresos son principalmente los *grants* y actividades de formación y su estructura de costos se divide en salarios, costos de mantenimiento, oficina y producción. La distribución de su contenido se realiza a través de la página web oficial, redes sociales y en algunas plataformas como *Spotify*, En relación a la estructura de costos, se puede destacar lo relacionado a salarios de periodistas y personal administrativo, sumado a los costos fijos de infraestructura (oficinas, servicios públicos), plataformas y herramientas tecnológicas. Dentro de las fuentes de ingreso se destacan los eventos y actividades de formación y la alianza con la Universidad Nacional de San Martín

A continuación, en la Tabla 8, se presentan los principales hallazgos de los cuatro medios analizados en este trabajo y las características más destacadas de cada uno, teniendo en cuenta la categorización y la codificación de las entrevistas y la información secundaria.

Tabla 8. Principales hallazgos de los medios nativos digitales analizados a partir de los temas identificados en la Figura 1.

Nombre del medio	Línea editorial, posicionamiento y reconocimiento internacional del medio	Análisis de la audiencia	Diferenciación del medio	Fuentes de ingreso y estrategias de marketing	Modelo de negocio y estrategias de gestión
<i>El Faro</i>	Es reconocido por ser el primer medio digital de Latinoamérica. En cuanto a su línea editorial «Tiene un compromiso con la verdad», afirma la señora Nóchez. Su línea editorial está enfocada en defender los derechos humanos. Ha sido reconocido con diferentes premios a nivel internacional por sus coberturas e investigaciones sobre Centroamérica y temas de migración,	1) Los lectores de <i>El Faro</i> tienen un cierto interés por entender qué es lo que está pasando en la política, según Nóchez. 2) En cuanto al número de seguidores, podemos identificar: Twitter (531.800), Facebook (418.349 me gusta), Instagram (24.300)	1) Se diferencian de los otros medios periodísticos de su país por la manera en que presenta las noticias. «El lector que ya nos conoce disfruta del contenido, pero trabajamos para que los nuevos seguidores se sientan satisfechos con lo que encuentran», afirma Nóchez.	1) Foro Centroamericano de periodismo en el que se realizan talleres, charlas y eventos en los que se desarrollan temáticas de interés para periodistas de la región. 2) Campaña de recaudación de fondos llamada <i>Excavación ciudadana</i> .	1) Comercialización de contenido. 2) Proyectos de cooperación internacional. 3) Diversificación de ingresos y formatos.
<i>La Silla Vacía</i>	Este medio está enfocado en cubrir el poder político en Colombia. A nivel nacional e internacional ha sido ganador de diferentes reconocimientos por la innovación de sus formatos, coberturas de temas de posconflicto y sobre el proceso de paz.	1) En general, la audiencia de <i>La Silla Vacía</i> , tiene cierto nivel de educación porque sus investigaciones «son relativamente complejas; no es tanta información del día a día», sostiene Lewin, su editor, ya que contiene análisis, periodismo de profundidad, datos, por lo que se	1) Va dirigida a personas interesadas en entender cómo funciona el poder. 2) Establecen una relación directa con sus lectores, siendo pioneros en campaña de <i>Crowdfunding</i> .	1) Cooperación internacional 2) Campaña de «Súper Amigos» (<i>crowdfunding</i>) 3) La Silla Académica, un proyecto que se hace con universidades para publicitar conocimiento que se produce desde la academia.	1) <i>La Silla Vacía</i> explora constantemente la gestión de su modelo de negocio.

		<p>requiere tener un conocimiento de estos temas.</p> <p>2) En cuanto al número de seguidores, podemos identificar: Twitter (682.500), Facebook (258.000 me gusta), Instagram (176.200).</p>			
<i>eldiario.es</i>	<p>Este medio se define como plural, progresista, transparente y que hace permanente control a los poderes. Su modelo de negocio a inspirado a medios tradicionales como <i>The Guardian</i>. Su director y fundador ganó el reconocimiento a la excelencia por su gestión en este medio y por las investigaciones que han realizado desde su creación. Es referente por su modelo de socios.</p>	<p>1) Es uno de los diez medios más leídos en España y el «segundo que más crece en audiencia», afirman sus directores.</p> <p>2) En cuanto al número de seguidores, podemos identificar: Twitter (1.200.000), Facebook (573.000 me gusta), Instagram (141.900).</p>	<p>1) Innovación en el contacto con la audiencia, como la red Contacto en la red social Telegram.</p> <p>2) Programa de socios</p> <p>3) Más del 70% de este medio pertenece a personas que trabajan en la redacción</p> <p>4) El equipo de eldiario.es está integrado por 80 profesionales, incluso con un equipo de atención a socios.</p> <p>5) Desde 2018 tienen un plan de igualdad de género porque dicen «el feminismo tiene que ser privado y público»</p>	<p>1) Socio.</p> <p>2) Ingresos publicitarios.</p> <p>3) Venta de publicaciones especiales, patrocinios, becas y donaciones.</p>	<p>1) Programa de socios</p> <p>2) Oficina de atención a socios</p>
<i>Revista Anfibia</i>	<p>Es una revista digital de relatos de no ficción, crónicas, ensayos, columnas</p>	<p>1) Apunta a lectores y lectoras, dirigentes, que</p>	<p>1) La <i>Revista Anfibia</i> es un referente en el periodismo. La</p>	<p>1) Universidad Nacional de San Martín.</p>	<p>1) Innovación en formatos para llegar a nuevas audiencias.</p>

<p>de opinión, fundada en 2012, con financiación de la Universidad Nacional de San Martín.</p> <p>Han recibido galardones por los temas que desarrollan y la diversificación de sus formatos. Es considerado uno de los medios más creativo e innovadores de la región.</p>	<p>tienen consumos culturales de «clase media para arriba», interesados por estar informados, que les gusta la literatura, expresa Mesyngier.</p> <p>Entonces, «da herramientas para interpretar la realidad, para usar en las discusiones», asegura Dinerstein, su productora.</p> <p>2)En cuanto al número de seguidores, podemos identificar: Twitter (110.300) Facebook (190.000 me gusta) e Instagram (225.400).</p>	<p>audiencia de su país los busca cuando hay una coyuntura para saber su análisis, posición y perspectivas de las noticias de actualidad.</p> <p>2)Vinculan en sus publicaciones a diferentes profesionales para aportar en temas de actualidad.</p> <p>3)Realiza cobertura de temas de género.</p>	<p>2) Recursos propios obtenidos a través de actividades de formación.</p>	<p>2) Desarrollo de proyectos.</p>
---	---	---	--	------------------------------------

Siguiendo el modelo de Osterwalder et al., (2010), en la Tabla 9 se presenta un análisis comparativo de los cuatro medios nativos digitales analizados en este trabajo de grado. En esta tabla se tuvieron en cuenta los nueve componentes del lienzo del modelo de negocio (i) segmentos de mercado o clientes: el eje central del modelo de negocio, en donde se definen los segmentos del mercado que se van a priorizar (para quiénes se crea valor) y los que no se tendrán en cuenta; (ii) propuesta de valor: busca satisfacer una necesidad de un segmento determinado (por innovación o por algún atributo en especial) combinando algunos valores cualitativos o cuantitativos: velocidad, personalización, accesibilidad, diseño, precio o experiencia, por mencionar algunos; (iii) canales de distribución para establecer contacto entre la empresa y los clientes a través de canales directos o indirectos, divididos en cinco fases: información, evaluación, compra, entrega y posventa; (iv) relaciones con los clientes: basada en la captación, fidelización y estimulación de las ventas. Por tanto, se espera la creación de comunidad, servicios automatizados y la asistencia personal; (v) fuente de ingresos, ya sea por transacciones realizadas por los clientes o generados a través de una propuesta de valor: cuota por uso, suscripción, venta de activos, préstamo, actividades complementarias o publicidad; (vi) recursos clave: físicos, intelectuales, humanos y económicos; (vii) actividades clave: son las acciones que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione (producción, resolución de problemas y la plataforma); (viii) Asociaciones clave (estratégicas) con empresas no competidoras, donantes o *joint ventures*; (ix) estructura de costos.

Tabla 9. Resumen del lienzo de modelo de negó de los 4 medios base del trabajo de grado. Elaboración propia con base en entrevistas.

<p>1. Segmentación de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios (C) • Lectores: clasificados en lectores registrados, visitantes únicos u ocasionales (A, B, C, D) • Universidades (B) • Donantes (A, B, C, D) • Anunciantes/publicidad (A, B, C, D) 	<p>2. Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en el contenido (B) • Independencia editorial (A, B, C, D) • Formatos: texto, fotografía, infografía, videos para redes sociales (A, B, C, D) • Innovación (A, B, C, D) • Vinculación de periodistas de alto perfil a la redacción (A, B, C, D) 	<p>3. Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto por correo electrónico o llamada (A, B, C, D) • Actividades de formación e intercambio de conocimiento (talleres, encuentros, seminarios web, charlas) (A, B, C, D) • Interacción desde las redes sociales (A, B, C, D) 	<p>4. Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram (A, B, C, D) • Página web oficial de cada medio (A, B, C, D) • Telegram (C) • WhatsApp (B) • Boletines/newsletter (A, B, C) • Publicaciones impresas con temáticas especiales (C) 	<p>5. Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donaciones (A, B, C, D) • Alianzas (A, B, C, D) • Socios (C). • Publicidad (A, B, C, D) • Actividades de formación e intercambio de conocimiento (A, B, D) • Venta de libros, proyectos audiovisuales, accesorios (A)
	<p>6. Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo: periodistas, personal administrativo, practicantes, ingenieros/desarrolladores web (A, B, C, D) • Conocimientos técnicos (A, B, C, D) 		<p>7. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periodismo digital (A, B, C, D) • Eventos y formación (A, B, D) • Investigaciones periodísticas (A, B, C, D) • Análisis de la audiencia (A, B, C, D) • Desarrollo de plataforma y soporte técnico a la página web (A, B, C, D) • Estrategia de Marketing (C) 	

<p>8. Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none">• Periodistas (A, B, C, D)• Inversionistas (A, B, C, D)• Donantes (A, B, C)	<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none">• Salario de empleados (A, B, C, D)• Conexión a internet (A, B, C, D)• Honorarios de colaboradores ocasionales(A, B, C, D)• Suscripción a herramientas tecnológicas (A, B, C, D)• Costos asociados a la plataforma digital (registro de dominio, mantenimiento) (A, B, C, D)• Costos relacionados a gastos de reportería (viajes, seguros, alimentación, pólizas) (A, B, C, D)• Costos fijos asociados a infraestructura y oficinas (A, B, C, D)• Costos asociados a actividades de marketing y estrategia con la audiencia (A, B, C, D)• Licencias de software (A, B, C, D)
---	--

Convenciones: Caso A: El Faro. Caso B: La Silla Vacía. Caso C: eldiario.es. Caso D: Revista Anfibia.

El modelo de negocio de estos cuatros medios, entonces, tiene como propuesta de valor la diferenciación de su contenido, la independencia editorial y los formatos, en donde además identifican como recurso clave el equipo de trabajo y los conocimientos técnicos para desarrollarlas investigaciones. Siguiendo a Holm, et al. (2013), se puede evidenciar que estos medios creados en las últimas décadas han ido evolucionando de acuerdo al contexto de sus países y han desarrollado productos innovadores que les permite mantener su modelo de negocio vigente.

En relación al modelo de negocio utilizado en internet, estos medios se pueden clasificar como mixtos. De acuerdo con Celaya (2014), a pesar de que los medios son de acceso abierto, *eldiario.es* también tiene unos socios que realizan un proceso de registro que le permite tener una serie de ventajas, como la navegación sin publicidad, tener un “adelanto de noticias” por correo electrónico, participar en conversaciones con la redacción y recibir una revista temática en papel (impresa) de manera trimestral.

Por su parte, Salaverría (2019) menciona que la diversificación de ingresos de los medios digitales, como estrategia desde sus inicios, les permite llegar a un nuevo público independiente del contenido periodístico que realicen, así que en los cuatros medios analizados se cumple esta premisa: realizan actividades de formación, eventos (presenciales y digitales), y tienen como fuentes de ingreso las donaciones, subsidios o *grants*, alianzas con universidades o instituciones públicas y privadas.

Impacto de la pandemia por COVID-19

Ante la coyuntura generada por el brote de enfermedad por coronavirus —COVID-19—, la declaración de pandemia realizada el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la

Salud (OMS) y la confirmación de la presencia del virus en varios países de Iberoamérica, los medios periodísticos tuvieron un gran papel en la difusión de información. En situaciones críticas que tienen repercusión internacional como ésta, de alto impacto y complejidad, el seguimiento y consumo de noticias tuvo un crecimiento notable tanto en medios considerados tradicionales, como en los digitales, llegando incluso a complementarse y a reconectar a los ciudadanos que estaban más alejados de portales informativos (Casero-Ripollés, 2020).

Incluso, la calidad de la cobertura mediática ha estado marcada por el uso de herramientas tecnológicas que permiten combatir la desinformación (como la gestión y búsqueda de datos con fuentes científicas y confiables, la visualización de indicadores infografías y piezas multimedia. Con todos estos recursos, se han fortalecido los canales de fidelización, como los boletines o *newsletters*, y la implementación de nuevos formatos o secciones enfocadas a la evolución de la pandemia (Costa-Sánchez & López García, 2020). En este contexto, el valor de la información científica y el uso de inteligencia artificial aplicado a la investigación de efectos e impacto del COVID-19, ya sea con técnicas de *big data* o minería de datos (Alimadadi et al., 2020) y su uso en el periodismo, se reconoce como fuente de conocimiento y de gran concentración de recursos que enriquecen la cobertura desde los medios.

Lázaro-Rodríguez y Herrera Viedma (2020) afirman que el 66,84% de noticias sobre el COVID-19 corresponde a investigaciones o publicaciones de medios digitales y es por ello que se vio la necesidad, ante la actualidad y relevancia del tema, de analizar los cuatro medios base de este trabajo de grado y el impacto de la pandemia en su cronograma de planeación, proyectos en desarrollo, modelo de negocio e ingresos.

El Faro, ante la situación declarada por el COVID-19, tuvo que pasar a formato digital el Foro Centroamericano de Periodismo, la actividad presencial más grande e importante que organiza este periódico, con una programación mensual que permitió realizar 22 actividades virtuales a lo largo de ocho meses, afirma Sanz. Este cambio de formato hizo que los ingresos correspondientes a esta actividad se redujeran, al igual que los relacionados a la publicidad y patrocinios.

En cuanto a la audiencia, durante las cuarentenas obligatorias entre abril y junio, se evidenció un crecimiento del 70%. Para final del año, el promedio de cada mes tuvo un crecimiento de alrededor del 10% en comparación al año 2019. Sin embargo, hubo un crecimiento en la campaña de donación (Excavación Ciudadana, el modelo permanente de membresía). Los periodistas, por su parte, desarrollan su trabajo de manera remota en los casos que así lo permitan, coordinándose con editores o responsables de las secciones, con el fin de acatar las medidas de protección divulgadas por las autoridades sanitarias.

Por su parte, el equipo de *La Silla Vacía* implementó el trabajo a distancia como medida de autoprotección para sus periodistas. Realizan reuniones de manera regular para coordinar la publicación de contenidos y agenda editorial.

En Argentina, país donde tiene su sede la *Revista Anfibia*, las medidas de aislamiento iniciaron la tercera semana de marzo y continúan a la fecha, variando de acuerdo con las regulaciones de cada ciudad y provincia. Los periodistas vinculados a la revista realizan su trabajo a distancia y destacan un crecimiento en la comunidad de redes sociales, como sostiene Alarcón. Además, resaltan, en su caso, la variedad de formatos con los que pueden llegar a diferentes personas. La audiencia durante los meses de aislamiento tuvo un incremento significativo al igual que otros medios de la región. En abril de 2020, por ejemplo, tuvieron que

resolver algunos problemas técnicos de la virtualidad, entre otras, cómo producir podcasts sin un estudio y equipo de grabación insonorizados.

Desde el inicio de las medidas de protección y aislamiento declaradas en España, toda la redacción de *eldiario.es* trabaja desde casa desde el 14 de marzo de 2020. La adaptación ha sido de “manera natural” porque desde meses antes de la declaración de la pandemia, tenían un plan piloto de teletrabajo y trabajo en casa de manera voluntaria, que les permitió evaluar los pro y contra sobre este modelo. Además, utilizaban de manera regular plataformas digitales como *Telegram* y *Slack* para comunicarse entre los equipos, lo que no representó mayor cambio en cuanto a esta dinámica se refiere, dice la señora Alonso.

Añade que se han ido adaptando procesos sobre todo de las áreas que físicamente trabajan en un mismo lugar y se han flexibilizado de acuerdo a la situación personal de cada persona. También se han percatado de la importante de tener un buen puesto de trabajo y de la capacidad y creatividad para adaptarse a la nueva realidad en general.

Para coordinar la labor de los periodistas, realizan dos reuniones al día, a través de *Google Meet*, con los principales directivos o responsables de las secciones y con el objetivo de revisar los contenidos que se desarrollan, afirma Lafuente. Para organizar la información que se elabora en el medio, utilizan la aplicación *KanbanFlow*, que permite ordenar en qué posición de la página principal se incluyen las noticias. Además, manifiesta que toda la cobertura relacionada al COVID-19 es prioritaria para el medio y las cifras que lo respaldan, pero «no pueden dejarse llevar por la velocidad». Toda la información debe ser revisada rigurosamente por fuentes especializadas, al igual que con cualquier contenido que se realice.

En los meses de confinamiento estricto en España (de marzo a mayo de 2020) *eldiario.es* tuvo un aumento en los índices de audiencia “debido a la necesidad de información”. Dice la

señora Alonso que han tenido un salto muy grande a nivel de audiencia “que además ha sido representativo en el crecimiento de los socios (10 mil en un mes) y prácticamente un 90% de éstos aumentó la cuota de suscripción”. Además, en diciembre de 2020, lanzaron un nuevo modelo de socios que les permitió casi duplicar en comparación al año inmediatamente anterior porque permitía cuotas “a cero euros” para aquellas personas que no lo puedan pagar y un programa de cuotas reducidas como consecuencia del impacto económico que tuvo la pandemia en algunos socios. Por otro lado, hubo un descenso en los ingresos por publicidad, por lo que han lanzado estrategias desde el departamento comercial para promover la inversión de algunas empresas.

Teniendo en cuenta la intensidad horaria que implica el trabajo en casa, han tenido que regular el horario de trabajo para no exceder la carga diaria y priorizar los días de descanso de periodistas y directivos. Otro cambio esencial ha sido con el tamaño del equipo de *marketing* y atención al socio, porque los eventos presenciales fueron reprogramados pero el trabajo para la comunidad de socios ha aumentado, lo que incentivó a tener un contacto más frecuente con este segmento de la audiencia.

Discusión

Con *El Faro*, en 1998, inicia la creación de medios nativos digitales en Latinoamérica. Es curioso que haya sido un medio salvadoreño, ya que es un país pequeño, en donde a finales del Siglo XX el acceso a internet era limitado (Meléndez Yúdico, 2016). Lo que se puede identificar es que estos medios fueron creados porque había una necesidad de información y contenidos que no fueron encontrados en medios tradicionales. Los casos analizados en esta investigación demuestran, además, que la estructura de costos de los nativos digitales es mucho menor, no

dependen de un solo producto y están en innovación constante. Tener diversificadas sus fuentes de ingreso y no depender de un solo aliado, les permite, además, tener independencia y ser referentes en sus países de origen —y, en algunos casos, a nivel continental—. Aunque se suele pensar que el periodismo está en crisis, en realidad son las grandes empresas las que están en proceso de transformación debido a los cambios generacionales y tecnológicos.

Parte de dichos cambios, como menciona el experto Jean-François Fogel, tienen que ver con la manera en que los medios consiguen suscriptores. Por ejemplo, él sostiene que, a través de las herramientas de Google, las redes sociales (en donde se puede identificar que el usuario que los sigue tiene más probabilidades de ser un suscriptor que aquellos que no lo son) y los boletines (*newsletters*) son la base para relación directa con la audiencia y permitir, de cierta manera, que más que consumidores se conviertan en suscriptores.

También se pueden identificar como menciona Gideon Lichfield (editor en jefe de *MIT Technology Review*) que hay unos aspectos que prueban que el periodismo cambió: empezando con las redacciones, que con frecuencia son integradas por personas de diferentes edades y generaciones; la transición de los medios impresos a medios digitales o periodistas que crean sus propios medios; identificar cuáles son los contenidos que realmente busca la audiencia que busca a un medio y la importancia del modelo de negocio que sostiene al medio de comunicación. Es por ello que los medios nativos digitales tienen los siguientes desafíos: (i) diversificación de formatos para llegar a nuevas audiencias (ii) estar en constante evolución al ritmo de las tecnologías digitales para no quedarse en el paso y así mantenerse relevantes, (iii) identificar y diferenciar acontecimientos con noticias, como lo indica Jean-François Fogel, ya que la inmediatez puede no garantizar contenido de calidad y efectivo, poniendo en riesgo la credibilidad del medio, (iv) dimensionar el poder que tienen las redes sociales porque son un

factor clave para la movilización de la audiencia y la interacción con la misma, (v) generar debates activos y sólidos con la comunidad, (vi) interpretar de manera correcta y más allá de los *clicks* las métricas de los medios y, por último (vii) familiarizarse con los ciclos de vida de la información, los cuales pueden variar de acuerdo al impacto de la noticia (carácter local o internacional).

Es por ello que se puede afirmar que el gran reto de los medios nativos digitales es mantenerse en su posición una vez llegan a tener éxito en cada uno de los factores antes mencionados. Se requiere de mucha escucha, observación y análisis de la audiencia para saber cómo conectar con ellos, implementar conversaciones de intercambio y aprender al mismo ritmo en que cambia la tecnología.

Conclusiones

La primera conclusión de este trabajo de grado es que existen dos escenarios diferentes pero complementarios en los medios: el tradicional y el digital; sin embargo, los límites entre ellos a menudo se difuminan. El costo fijo de impresión de los medios que trabajan en formato impreso es muy alto. Los medios de comunicación tradicionales están siendo desplazados, en su mayoría, por la fragmentación y la multiplicación y aparición de nuevos medios digitales que, en alguna medida, desarrollan otras temáticas, enfoques y diversificación de formato, adaptándose a las demandas de los nuevos consumidores.

En segundo lugar, la información está en diferentes partes y formatos. Los medios digitales nativos, en general, tienen un número no tan grande de personas en la sala de redacción y, por lo tanto, sus costos son menores, lo que ayuda a mantener la independencia y un margen de ingresos sólido. De acuerdo a la información identificada en el lienzo del modelo de negocio,

se logran identificar los siguientes costos fijos: salarios de empleados o colaboradores, alquiler de oficinas o servicios públicos, proveedores, herramientas tecnológicas, plataformas digitales y los costos asociados a trabajo de reportería (alimentación, hospedaje, seguros de viaje, tiquetes aéreos o desplazamientos).

En tercer lugar, hay mucha información en la web y una demanda muy alta pero fragmentada. La atención de la audiencia también es diferente. No solo por la diversidad de medios, sino por el entretenimiento en todas partes. Incluso Jean-François Fogel dice que Netflix es la mayor competencia del periodismo. La suscripción mensual a esta plataforma de entretenimiento puede ser más barata que el tiempo de lectura en un medio, al igual que Spotify, HBO, Hulu y las otras que ofrecen contenido, a diferencia del inicio de la era digital.

Quinto, ser socio o donante de un medio es definirse como persona que se preocupa por el periodismo de calidad y las investigaciones profundas. Esta figura va en aumento en los medios digitales y es una fuente de ingreso sólida porque los lectores —o usuarios— pagan para ayudar a la existencia de un medio pensando que mejora la situación política del país.

Sexto, la diversificación de perfiles y profesiones dentro de un escrito enriquece el debate y el foco de investigación. Se valora más un equipo de diferentes profesiones y experiencia para proponer diversos formatos innovadores en el medio y atraer nuevas audiencias.

Séptimo, tener un pequeño equipo de gestión de medios desde el principio, ayuda a fortalecerlos. El espíritu empresarial es un proceso de aprendizaje diario, pero la claridad de ingresos y costos es una estrategia que permite ver las necesidades económicas.

Octavo, la movilización social fue otra razón importante para la creación y el desarrollo de medios digitales. Algunos periodistas sintieron que la voz y las demandas de la sociedad no se reflejaban en las empresas periodísticas tradicionales, algunas sesgadas o en busca de poder, por

lo que tener su propio espacio les dio la oportunidad de brindar información lo suficientemente transparente como para permitirles conocer en detalle lo que afectó directamente a sus países: casos de corrupción, desigualdad y cuestiones relacionadas con la política y la economía.

Noveno, teniendo en cuenta la información hallada en el proceso de recolección de datos, se pueden identificar que los cuatros medios se diferencian de los medios de sus países por el contenido que producen, el enfoque y los formatos, llegando así a consolidar una audiencia que a su vez puede convertirse en potencial socio o donante.

Décimo, los cuatros medios, además de su página web oficial, tienen a las redes sociales como canales de distribución oficial, lo que les permitir ampliar el contacto desde diversas plataformas y aplicaciones. Esto les permite identificar canales de preferencia de acuerdo a la edad, ubicación geográfica o género.

Undécimo, a un año de la declaración de pandemia por COVID-19 se ha identificado un crecimiento de la audiencia de cada uno de los medios debido a la necesidad de información, siendo los meses de aislamiento estricto los de mayor aumento.

Duodécimo, el cambio de formato de algunas actividades y la incertidumbre ante la declaración de pandemia tuvo un impacto directo en las fuentes de ingreso de los medios: en algunos casos, disminuyeron los acuerdos de publicidad y en otros las alianzas institucionales y estratégicas.

Para los periodistas o los grupos que intentan promocionar sus propios medios, se recomienda empezar con un equipo pequeño que sepa lo que quiere, incluso pensar en periodismo hiperlocal, basado en noticias de comunidades en ciudades o regiones específicas. Los medios de comunicación —centrados en la investigación de comunidades/territorios específicos— tienen una gran oportunidad. Pueden ser más interesantes, de mejor calidad e

incluso sostenibles porque pueden profundizar temas específicos y poderosos dentro de la región o la ciudad en la que están enfocados. El modelo de socios, y no tener una suscripción para acceder a los contenidos, hace que los medios nativos digitales iberoamericanos tengan una ventaja. Analizar el pensamiento de las carreras de pregrado en Periodismo y Comunicación Social. Con la velocidad con la que se mueven la tecnología y los medios, la industria se transforma, los cursos que se imparten deben reorganizarse, incluyendo incluso aquellos que permiten una formación más completa para los futuros periodistas. Hay que sumar la innovación, el emprendimiento y la gestión empresarial.

Para futuras investigaciones, es conveniente caracterizar a socios y donantes de cada medio, analizar el comportamiento y el tiempo de permanencia en los medios digitales. Se entiende que un socio es alguien interesado en la calidad de la información y la sostenibilidad de un medio, pero ¿va más allá de la donación? ¿Son ellos lectores activos? ¿Cuánto contenido consumen de manera semanal o mensual? ¿Están participando en las actividades realizadas por los medios de comunicación? Con estas preguntas, como base, se podría tener un conocimiento más preciso de esta parte de la audiencia que es tan importante para la sostenibilidad de los medios.

El trabajo de grado tiene varias limitaciones que representan oportunidades para futuras investigaciones. Siguiendo la recomendación de Eisenhardt (1989), en este estudio se analizaron únicamente cuatro casos; futuros estudios podrían abordar el análisis de los modelos de negocio de un mayor número de medios digitales en Iberoamérica e incluso en otras regiones, lo que permitiría contratar, refinar y extender los hallazgos aquí presentados. Adicionalmente, futuros estudios podrían profundizar en el papel que el contexto institucional del país de origen de los medios de comunicación ejerce en sus modelos de negocios. Específicamente al abordar cómo

las instituciones formales e informales interactúan con la evolución de estos medios de comunicación. Futuros estudios también podrían beneficiarse de analizar datos primarios y secundarios usando uno de los softwares de análisis de datos cualitativos asistidos por computador (CASQAS, por su sigla en inglés), por ejemplo, Atlas.ti o NVivo, que como lo indican Sinkovics y Alfoldi (2012), facilitan el proceso de análisis y la comparación con la teoría.

Lista de referencias

- Albalad Aiguabella, J. M. (2015). Slow journalism para una nueva audiencia digital. El caso de Longform.org (2010-2015). *Revista de Comunicación*, 14, 7-25. [Http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2015/Art007-025.pdf](http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2015/Art007-025.pdf).
- Alimadadi, A., Aryal, S., Manandhar, I., Munroe, P. B., Joe, B., Cheng, X. (2020). Artificial intelligence and machine learning to fight COVID-19. *Physiological genomics*, 52(4), 200-202. <https://doi.org/10.1152/physiolgenomics.00029.2020>
- Arias Valencia, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, (1), 13-26.
- Baden-Fuller, C. y Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Bandeira-de-Mello, R., Fleury, M. T. L., Aveline, C. E. S., & Gama, M. A. B. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 2005–2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.146>
- Bellman, R., Clark, C., Malcolm, E., Damon, G., Craft, C., & Ricciardi, F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- Berman, S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.

- Calvi, J. (2006). La industria de la música, las nuevas tecnologías digitales e internet. Algunas transformaciones y salto en la concentración. *Zer*, (21), 121- 137
- Campos Freire, F. (2010). New business models of Media management. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30.
- Campos-Freire, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El Profesional de la Información*, 24(4), 441.
- Campos-Freire, F., Yaguache, J., & Ulloa, N. (2017). Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital Trends in the Media Industry of South America in the digital transition. *Revista de Comunicación*, 16(2), 33-59.
- Carlson, D. (2003). The history of online journalism. En Kawamoto, K. (ed.), *Digital journalism: Emerging media and the changing horizons of journalism* (pp. 31-55). Rowman & Littlefield Publishers.
- Casero-Ripollés, A. (2020). Impact of COVID-19 on the media system. Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak. *El profesional de la información* , 29(2), e290223. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>
- Cavazos Arroyo, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. *Invenio*, 19(37), 47-55.
- Cea Esteruelas, M. (2009). Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: el caso de Prisa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 938-950.
- Celaya, J. (2014). Nuevos modelos de negocio en la era digital. Un estudio elaborado por Dosdoce.com para Cedro con motivo del lanzamiento de la plataforma Conlicencia.com. ISBN: 9788494229589 <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3924/nuevos-modelos-de-negocio-en-la-era-digital>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's. *Technology Spin-off Companies, Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 7-85.
- Costa-Sánchez, C., & López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información*, 29(3), e290304. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>

- Cuervo-Cazurra, J., Finchelstein, D., Duran, P., González-Pérez, M., Montoya, M., Borda Reyes, A., Leme Fleury, M. & Newburry, W. (2018). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*, 27(2), 141-177.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017). *A hands-on guide to doing content analysis*. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93–99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>.
- Flores, A. (2017). Innovation Journalism: a multiple concept. *Brazilian Journalism Research*, 13(2), 156-179.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Greenberg, S. (2012). *Slow Journalism in the Digital Fast Lane*. En R. L. Keeble, & J. Tulloch (Eds.), *Global Literary Journalism: Exploring the Journalistic Imagination* (pp. 381-93). Peter Lang.
- González Alba, J. (2020, 29 abril). Los emergentes nativos digitales en América Latina: control al poder, verificación, derechos humanos y diversificación del negocio. *Cuadernos de Periodistas*. <Http://www.cuadernosdeperiodistas.com/los-emergentes-nativos-digitales-en-america-latina-control-al-poder-verificacion-derechos-humanos-y-diversificacion-del-negocio>.
- Goode, W., & Hatt, P. (1976). *Métodos de investigación social*. Trillas.
- Goyanes-Martínez, M. (2013). Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19(1), 419-431.
- Grøgaard, B.; Colman, H. y Stensaker, I. (2019). Legitimizing, leveraging, and launching: Developing dynamic capabilities in the MNE. *Journal of International Business Studies*, 2, 1-28. <Https://doi.org/10.1057/s41267-019-00245-5>.
- Hermida, A. (2012). Social journalism: Exploring how social media is shaping journalism. En E. Siapera y A. Veglis (Eds.), *The handbook of global online journalism* (pp. 309-328). Wiley-Blackwell. <Https://doi.org/10.1002/9781118313978.ch17>.
- Hiippala, T. (2017). The multimodality of digital longform journalism. *Digital journalism*, 5(4), 420-442.

- Holm, A., Gunzel, F., & Ulhoi, J. (2013). Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry. *International Journal of Technology Management*, 61(3-4), 324-348. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.052674>.
- Jin, B., Chung, J., Yang, H., & Jeong, S. (2018). Entry market choices and post-entry growth patterns among born globals in consumer goods sectors. *International Marketing Review*, 35(6), 958-980. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2015-024>.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), p. 57-68
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Carved in water: Changing business models fluidly. *Accenture Institute for Strategic Change Research Report*, (12), 1-13.
- Lázaro-Rodríguez, P. (2020). COVID-19, medios digitales y Facebook: interacciones, tratamiento y análisis de contenido basado en palabras clave de noticias de okdiario.com y eldiario.es. *Profesional de la información*, 29(4), e290409. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.09>
- Lázaro-Rodríguez, P., & Herrera-Viedma, E. (2020). Noticias sobre COVID19 y 2019-nCoV en medios de comunicación de España: el papel de los medios digitales en tiempos de confinamiento. *El profesional de la información*, 29(3), e290302. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.02>
- López-García, X., Rodríguez-Vázquez, A., & Pereira-Fariña, X. (2017). Technological Skills and New Professional Profiles: Present Challenges for Journalism. *Comunicar*, 25(53), 81-90. <https://doi.org/10.3916/c53-2017-08>.
- López-García, X., Silva-Rodríguez, A., Vizoso-García, Á., Westlund, O., & Canavilhas, J. (2019). Periodismo móvil: Revisión sistemática de la producción científica. *Comunicar*, 27(59), 9-18. <https://doi.org/10.3916/C59-2019-01>.
- Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80: 86-92.
- Masip, P. (2016). Investigar el periodismo desde la perspectiva de las audiencias. *El Profesional De La Información*, 25(3), 323-330. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.01>
- Meléndez Yúdico, J. (2016). *Primer estudio de medios digitales y periodismo en América Latina - Iniciativas, modelos de negocio y buenas prácticas*. Factual.
- Mellado, C. (2009). *Periodismo en Latinoamérica: revisión histórica y propuesta de un modelo de análisis*. *Comunicar*, 17(33), 193-201.

- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Myllylahti, M. (2014). Newspaper Paywalls- the Hype and the Reality: A Study of How Paid News Content Impacts on Media Corporations Revenues. *Digital Journalism*, 2(2), 179-194. [Http://doi:10.1080/21670811.2013.813214](http://doi:10.1080/21670811.2013.813214).
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value cocreation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59.
- Newman, N. (2009). *The rise of social media and its impact on mainstream journalism*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/rise-social-media-and-its-impact-mainstream-journalism>.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology – a proposition in a design science approach*. (Doctoral Thesis, University of Lausanne). <https://goo.gl/VFIGro>.
- Osterwalder A., Pigneur Y., & Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *communications of the Association for Information Systems* 15: 751- 775.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2014). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage.
- Pedriza, S. (2018). Las redes sociales como fuente de información periodística en la prensa digital española (El País, El Mundo, La Vanguardia y ABC). *index.comunicación*, 8(3), 13-42.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Plaza Pública. (s. f.). Quiénes somos. <https://www.plazapublica.com.gt/content/quienes-somos>.
- Radjou, N., & Prabhu, J. (2012). Mobilizing for growth in emerging markets. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 81-88.
- Revista Anfibia. (s. f.). ¿Qué es Anfibia?. <http://revistaanfibia.com/que-es-anfibia>.
- Rialp, J. (2003). *Escalas de medición y temas relacionados*. Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Económicas, Universidad Autónoma de Barcelona.

- Rosique-Cedillo, G. & Barranquero-Carretero, A. (2015). Periodismo lento (slow journalism) en la era de la inmediatez. Experiencias en Iberoamérica. *El Profesional de la Información*, (24), 451-462.
- Rubio Jordán, A. (2014). La aparición de InfoLibre y eldiario.es para la defensa de un periodismo más democrático y participativo. *Historia y Comunicación Social*, 19. [Http://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44979](http://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44979). [Http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44979](http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44979).
- Salaverría, R. (2019). Periodismo digital: 25 años de investigación. *El Profesional de la Información*, 28(1), 1-27.
- Sanabre, C. (2015). Un modelo para el análisis y concepción de sitios web: El WebSite Canvas Model aplicado a Eldiario.es. Hipertext.net, Anuario Académico sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva, 13. <http://doi.org/10.2436/20.8050.01.20>
- Shafer, S.M., Smith H.J., & Linder J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48: 199-207.
- Sinkovics, R., & Alfoldi, E. (2012). Progressive focusing and trustworthines in qualitative research: The enabling role of Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS). *Management International Review*, 52(6), 817-845.
- Soto Rojas, E. P., [et al.] (2012). “Business Model Development for Virtual Enterprises”. Collaborative Networks in the Internet of Services, Springer Berlin Heidelberg, 624-634
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Tuñez López, M., Martínez Solana, Y. & Abejón Mendoza, P. (2010). Nuevos entornos, nuevas demandas, nuevos periodistas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 79-94. [Https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110079A](https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110079A).
- Vállez, M., & Codina, L. (2018). Periodismo computacional: evolución, casos y herramientas. *El profesional de la información*, 27(4),759-768. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.05>
- Van Maanen, J. (1998). *Qualitative studies of organizations: Thousand Oaks. CA: SAGE*.
- Vara-Miguel, A., & Diaz-Espina, C. (2015). Nuevos modelos de negocio, creación de valor y el cambiante rol de la prensa en los sistemas democráticos. *Tripodos*. 36, 151-166.
- Vázquez-Herrero, J., & López-García, X. (2015). Reportaje interactivo: un género periodístico para el medio digital. Actas del I Simposio Internacional sobre Gestión de la Comunicación: De los medios a los metamedios. Pontevedra.

- Vives, L. & Svejenova, S. (2011). To, from and beyond the margins Business Models: towards an integrative framework. *Management Research The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9(3), 230-242.
- Welbers, K., van Atteveldt, W., Kleinnijenhuis, J., Ruigrok, N., & Schaper, J. (2016). News selection criteria in the digital age: Professional norms versus online audience metrics. *Journalism*, 17(8), 1037–1053. [Http://doi:10.1177/1464884915595474](http://doi:10.1177/1464884915595474).
- Yin, R. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15, 283-290.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.) . Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. (ISBN 978-1-4522-4256-9) .
- Zhang, Y., Dolan, S., Lingham, T., & Altman, Y. (2009). International strategic human resource management: A comparative case analysis of spanish firms in china. *Management and Organization Review*, 5(2), 195-222. [Https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00131.x](https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00131.x).

Listado de acrónimos y siglas

Ciper Centro de Investigación Periodística.

OMS Organización Mundial de la Salud.

Anexo 1. Artículos identificados en Web of Science

<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autores</i>	<i>Fuente</i>	<i>Idioma</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Palabras clave</i>	<i>Año de publicación</i>
<i>New business models of Media management</i>	Campos Freire, Francisco	Revista científica Estudios sobre el Mensaje Periodístico	Español	Artículo	Administración de medios, modelos de negocio, organización integral, redes comerciales, convergencia editorial, innovación, credibilidad y reputación	2010
<i>Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work</i>	Siles, Ignacio; Boczkowski, Pablo J.	New Media and Society (journal)	Inglés	Análisis	Publicidad, audiencias, modelos de negocio, crisis, periodismo, transición de medios, circulación de noticias, consumo de noticias, economía de periódicos, periódicos; noticias en línea	2012
<i>Journalistic contents and new business models: assessment of digital services</i>	Casero-Ripolles, Andreu	El profesional de la información (Revista)	Español	Artículo	Prensa, Periodismo digital, Internet, Modelo de negocio, Jóvenes, Contenidos digitales.	2012

<i>Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry</i>	Holm, Anna B.; Gunzel, Franziska; Ulhoi, John Parm	International Journal of Technology Management	Inglés	Artículo	Modelo de negocio, innovación del modelo de negocio, modelo de negocio abierto, Internet, industria de la prensa, innovación abierta, discontinuidades tecnológica, apertura del modelo de negocio	2013
<i>New digital technologies in the education of journalist</i>	Pralica, Dejan; Barovic, Vladimir	Quality and efficiency in eLearning	Inglés	Documento de actas	Tecnología digital; teléfono móvil; tableta; computadora; educación; periodismo	2013
<i>Newspapers experiment online: Story content after a decade on the web</i>	Barnhurst, Kevin G.	Journalism (Journal)	Inglés	Artículo	Análisis de contenido, internet, noticias, política, Estados Unidos	2013
<i>Media Fragmentation, Party System, and Democracy</i>	Mancini, Paolo	The International Journal of Press/Politics	Inglés	Artículo	Periodismo; fragmentación; nuevas tecnologías	2013
<i>Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution</i>	Rothmann, Wasko; Koch, Jochen	Technological Forecasting and Social Change	Inglés	Artículo	Contenido digital, administración de medios, crisis de periódicos, dependencia de la trayectoria, creatividad estratégica, proceso de estrategia	2014

<i>Newspaper Paywalls— the Hype and the Reality</i>	Myllylahti, Merja	Digital Journalism (Taylor & Francis)	Inglés	Artículo	Ingresos digitales,suscripciones digitales, muros de pago de periódicos,noticias en línea,contenido pago	2014
<i>Com(ple)menting the news on the financial crisis: The contribution of news users' commentary to the diversity of viewpoints in the public debate</i>	Baden, Christian; Springer, Nina	European Journal of Communication	Inglés	Artículo	Investigación de audiencia, análisis de contenido, periodismo,noticias; información; comunicación política; semiología; idioma; discurso	2014
<i>Adaptation of traditional media to the metamedia innovation</i>	Campos-Freire, Francisco	El profesional de la información (Revista)	Español	Artículo	Medios de comunicación; medios en línea; metamedios; transmedia; hipermedia; innovación revolucionaria; modelos de negocio; Redes de valor; redes sociales	2015

<i>Slow journalism in the immediacy era. Experiences in IberoAmerica</i>	Rosique-Cedillo, Gloria; Barranquero-Carretero, Alejandro	El profesional de la información (Revista)	Español	Artículo	Periodismo lento; movimiento lento; periodismo narrativo; periodismo de investigación; nuevo periodismo; periodismo alternativo; periodismo especializado; medios en línea; revistas; Inmediación; calidad; internet; anotar; fronteraD; La silla vacía; El puercoespín; Anfibia	2015
<i>Metajournalistic Discourse and the Meanings of Journalism: Definitional Control, Boundary Work, and Legitimation</i>	Carlson, Matt	Communication Theory (Oxford Academic Journals)	Inglés	Artículo	Periodismo, teoría del periodism, discurso metaperiodístico, trabajo de límites, Legitimidad; Autoridad,	2016
<i>News selection criteria in the digital age: Professional norms versus online audience metrics</i>	Welbers, Kasper; van Atteveldt, Wouter; Kleinnijenhuis, Jan; Ruigrok, Nel; Schaper, Joep	Journalism (Journal)	Inglés	Artículo	Gatekeeping; periodismo; métricas de audiencia en línea; normas profesionales	2016

<i>Digital media journalists vs. traditional media journalists: socio-demographic characteristics, and external and internal threats to their autonomy</i>	Berganza, Rosa; El profesional de la Arcila-Calderon, información (Revista) Carlos; Herrero-Jimenez, Beatriz		Inglés	Artículo	Periodistas; rutinas periodísticas; medios en línea; medios de comunicación tradicionales; autonomía profesional; influencias percibidas	2016
<i>Transforming the Future of Digital Journalism</i>	Kay, Marianne	ECONTENT	Inglés	Material editorial		2019

<i>Genres and online newspapers: Newsbites from a socio-cognitive perspective</i>	Porto Requejo, M. Dolores; Alonso Belmonte, Isabel	Genre in language, discourse and cognition	Inglés	Artículo, capítulo de un libro	Comunidad, digital; repartido, cognición encarnada, emergente, interacción, medio, discurso de noticias, boletines de noticias, periódicos; hábitos de lectura, discurso situado; Español, tecnologías, sitio web	2016
<i>The first one hundred days of El Espanol. Analysis of the structure and contents of an online newspaper during its beginnings</i>	del Arco Bravo, Miguel Angel; Yunquera Nieto, Juan; Bahon, Felix Perez	Revista Latina de Comunicación Social	Español	Artículo	Periodismo; tecnología, recaudación de fondos, digital; multimedia	2016
<i>The impact of social media on journalism</i>	Campos-Freire, Francisco; Araujo, Jose; Lopez-Garcia, Xose; Martinez-Fernandez, Valentin-Alejandro	El profesional de la información (Revista)	Español	Artículo	Metacomunicación; Metamedia; Medios de comunicación tradicionales; Redes sociales digitales; Redes de valor; Barómetro de gestión de medios	2016
<i>Innovation as an essential part of journalism education in contemporary societies</i>	Machado, Elias; Teixeira, Tattiana	Journal of Applied Journalism & Media Studies	Inglés	Artículo	periodismo; innovación; investigación aplicada; comunicación; nuevas tecnologías	2016

<i>Slow Journalism in Spain New magazine startups and the paradigmatic case of Jot Down</i>	Barranquero Carretero, Alejandro; Barriain, Garbine Jaurrieta	Journal Journalism Practice	Inglés	Artículo	Géneros periodísticos, periodismo literario, periodismo narrativo, nuevo editorial, periodismo lento	2016
<i>The Future of Journalism—Who to Believe? Different perceptions among European professionals and internet users</i>	Ramirez de la Piscina, Txema; Zabalondo, Beatriz; Aiestaran, Alazne; Agirre, Antxoka	Journal Journalism Practice	Inglés	Artículo	Periodismo digital, futuro del periodismo, medios impresos, profesionalismo; periodismo de calidad	2016
<i>The expansion and contraction of the journalistic field and American online citizen journalism, 2000-2012</i>	Lindner, Andrew M.; Larson, Ryan P.	Poetics (Journal)	Inglés	Artículo	Periodismo ciudadano, organizaciones, teoría de campo, campo periodístico, nuevos medios de comunicación	2017
<i>Science in Argentine newspapers: issues and journalistic production in generalist press (2015)</i>	Damian Spina, Guillermo; Beatriz Diaz, Cecilia	Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación	Español	Artículo	Comunicación pública de la ciencia, periodismo científico, análisis de contenido, Argentina	2017
<i>Innovation Journalism: A Multiple Concept</i>	Flores, Ana Marta M.	Brazilian Journalism Research	Inglés	Artículo	Periodismo, innovación, periodismo de innovación	2017

<i>The multimodality of digital longform journalism</i>	Hiippala, Tuomo	Digital Journalism	Inglés	Artículo	periodismo digital de formato largo, periodismo multimedia, multimodalidad, nuevos medios de comunicación	2017
<i>Interactive Feature: A Journalistic Genre for Digital Media</i>	Vazquez Herrero, Jorge; Lopez Garcia, Xose	Media and Metamedia Managment	Inglés	Artículo, capítulo de un libro	Narración digital, no ficción interactiva; característica interactiva; medios digitales; Periodismo	2017
<i>Technological Skills and New Professional Profiles: Present Challenges for Journalism</i>	Lopez-Garcia, Xose; Rodriguez-Vazquez, Ana-Isabel; Pereira-Farina, Xose	Comunicar Journal	Inglés	Artículo	Ciberperiodismo, cibermedios, comunicación digital, multimedia, periodismo digital, prensa, producción de medios, tecnología	2017
<i>New Rights or New Business Models? An Inquiry into the Future of Publishing in the Digital Era</i>	Senftleben, Martin; Kerk Maximilian; Buiten, Miriam; Heine, Klaus	IIC - International Review of Intellectual Property and Competition Law volume	Inglés	Artículo	Ley de derechos de autor; derecho conexo de los editores; nuevos modelos de negocio; plataformas de contenido; construcción comunitaria; cultura de marca y superestrella	2017

<i>Trends in the Media Industry of South America in the digital transition</i>	Campos-Freire, Francisco; Yaguache, Jenny; Ulloa, Nancy	Revista de Comunicación-Perú	Español	Artículo	Convergencia digital, administración de medios, innovación, modelos de negocio, muro de pago, publicidad programática	2017
<i>Computational journalism: Evolution, cases and tools</i>	Vallez, Mari; Codina, Lluís	El profesional de la información (Revista)	Español	Artículo	Periodismo computacional, periodismo de datos, periodismo de algoritmo, periodismo automatizado, periodismo robotizado, periodismo estructurado;	2018
<i>Journalism History, Web Archives, and New Methods for Understanding the Evolution of Digital Journalism</i>	Weber, Matthew S.; Napoli, Philip M.	Digital Journalism (Taylor & Francis)	Inglés	Artículo	Innovación periodística Noticias locales, archivos web, métodos, análisis de red, periodismo digital	2018
<i>Social media as news sources in spanish digital media (El País, El Mundo, La Vanguardia y ABC)</i>	Benaissa Samia	IndexComunicación	Español	Artículo	Medios de comunicación social, fuentes de noticias, medios digitales, audiencias digitales, periodismo online	2018

<i>Sourcing the Sources: An analysis of the use of Twitter and Facebook as a journalistic source over 10 years in The New York Times, The Guardian, and Süddeutsche Zeitung</i>	von Nordheim, Digital Gerret; Boczek, Karin; Koppers, Francis) Lars	Digital Journalism (Taylor & Francis)	Inglés	Artículo	análisis de contenido, fuentes digitales, difusión de la innovación, medios de comunicación social, modelado de temas	2018
<i>Crisis in the business model of journalism: the cases of Infoglobo and The New York Times</i>	Mauricio, Patricia	Revista EPTIC: revista electrónica internacional de economía política da información	Portugués	Artículo	Periodismo, modelo de negocio, economía política de la comunicación, interés público	2018
<i>The impact of global platforms on media competition and on the results of European communication companies</i>	Campos-Freire, Francisco; de Aguilera-Moyano, Miguel; Rodríguez-Castro, Marta	Communication & Society -Spain	Inglés	Artículo	Plataformas digitales, competencia, concentración, financiación	2018
<i>Constructive journalism</i>	Dagoula, Chrysi	Journal of Applied Journalism & Media Studies	Inglés	Material editorial		2018
<i>Algorithms, applications and Big Data, new paradigms in the process of communication and teaching-learning of data journalism</i>	Flores Vivar, J. M.	Revista de Comunicación-Perú	Español	Artículo	Periodismo, datos, investigador, aplicaciones, algoritmos	2018

<i>The digital slow journalism of Jot Down and Gatopardo</i>	Sabate Gauxachs, Alba; Mico Sanz, Josep Lluís; Diez Bosch, Miriam	Transinformação (Revista especializada)	Español	Artículo	Innovación, periodismo; periodismo digital, periodismo literario, tradición	2018
<i>Could digital platforms capture the media through infrastructure?</i>	Nechushtai, Efrat	Journalism (Journal)	Inglés	Artículo	Capturar, periodismo digital, Facebook, Google, periodismo, captura de medios, noticias, plataformas, periodismo tecnológico	2018
<i>Robots and Artificial Intelligence. New challenges of journalism</i>	Salazar, Idoia	Doxa Comunicación (Revista)	Inglés	Artículo	Inteligencia artificial, robots, periodismo, tecnología, ética	2018
<i>Fact checking: A new challenge in journalism</i>	Ufarte-Ruiz, Maria-Jose; Peralta-Garcia, Lidia; Murcia-Verdu, Francisco-Jose	El profesional de la información (Revista)	Español	Artículo	Comprobación de hechos, verificación, noticias falsas, credibilidad, perfiles periodísticos, cibermedios	2018
<i>Spanish Journalism Under The Spotlight</i>	Gomez y Patino, Maria	Vivat Academia (Revista)	Inglés	Artículo	Periodismo, formación, comunicación, testimonio ético, opinión pública, nuevo paradigma	2018
<i>Mapping digital journalism: Comparing 48 news websites from six</i>	Humprecht, Edda; Esser, Frank	Journalism (Journal)	Inglés	Artículo	Información de contexto, análisis de contenido, periodismo digital, comparación	2018

countries

					internacional, propiedad de los medios, participación, transparencia	
<i>Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism</i>	Deuze, Mark; Witschge, Tamara	Journalism (Journal)	Inglés	Artículo	Trabajo atípico, emprendimiento, periodismo, estudios de periodismo, centrado en la sala de redacción, periodismo postindustrial	2018
<i>The Information Politics of Journalism in a Post-Truth Age</i>	Carlson, Matt	Journalism Studies (Revista académica)	Inglés	Artículo	autoridad, política de la información, periodismo, discurso metaperiodístico, posverdad, crítica de prensa, profesionalismo	2018
<i>Fact-checking vs. Fake news: Confirmation journalism as a tool of media literacy against misinformation</i>	Lotero- Echeverri, Gabriel; Romero- Rodriguez, Luis M.; Amor Perez- Rodriguez, M.	IndexComunicación	Español	Artículo	Desinformación, la alfabetización mediática, noticias falsas, comprobación de hechos, periodismo	2018
<i>The Crisis of Public Communication, 1995-2017</i>	Blumler, Jay G.	Javnost The Public	Inglés	Artículo	Ciudadanía, comunicación política, esfera pública, periodismo, digitalización, medios de comunicación social	2018

<i>New opportunities, challenges and realities for the media industry in Greece: an empirical examination of the effects of the financial crisis and digital technologies on media business performance</i>	Papastathopoulos, Avraam; Koutsouvelis, Panayiotis; Cherian, Jacob; Pech, Robert	International Journal of Business Performance Management	Inglés	Artículo	Crisis financiera en los medios, tecnologías de internet, desempeño financiero en los medios, medios impresos versus medios en línea	2019
<i>Brazilian newspaper Mobile journalism: management on the internet. a systematic literature review acceptance, impacts, and opportunities in the digital environment</i>	Alves de Lopez-Garcia; Andrade, Renato; Xose, Silva-Fonseca; Rodriguez, Alba; Canello, Lima; Vizoso, Garcia; Carlos Roberto; Angel, Antonio; de Melo Pereira, Fernando; Westlund, Oscar; Canavilhas, Joao Antonio	International Journal of Business Performance Management	Inglés Inglés	Artículo Análisis	Medios digitales, Comunicación, móvil, publicidad web, Teoría periodismo, móvil, de la difusión de la digitalización, innovación, convergencia, movilidad, innovación, personalización; ubicuidad	2019 2019

<i>Digital journalism: 25 years of research</i>	Salaverria, Ramon	El profesional de la información (Revista)	Inglés	Análisis	Periodismo; Periodismo digital; Medios digitales; Investigación académica; Teoría de la comunicación; Métodos de búsqueda; Historia de la comunicación; Artículo de revisión	2019
---	-------------------	--	--------	----------	--	------