

Quiebra total del sistema de medios español: requisitos para sobrevivir en el nuevo ecosistema

Resumen de la tesis doctoral en la que se analiza las causas y las consecuencias de la quiebra del sistema mediático español y de la drástica reducción de recursos humanos en las empresas informativas. Asimismo, se examina los **efectos de la crisis del sector** sobre el ejercicio de la profesión periodística y sobre la información que reciben los ciudadanos –**pérdida de calidad, banalización de los contenidos y disminución del pluralismo**, entre otros–, además de detallar qué condiciones sine qua non deben cumplir los medios para evitar los cierres y paliar las secuelas de este proceso destructivo.

SERGIO J. VALERA

Desde el año 2008, el sector periodístico español ha sufrido una de las crisis más importantes de su historia. Y esto es mucho decir, ya que se trata de un ámbito en constante crisis y evolución. En el periodo de gestación de la tesis titulada *Influencia de la crisis de las empresas periodísticas en la calidad informativa*, comenzaban a acumularse varias vicisitudes en el sector: la crisis general económico-social, la crisis de la inversión

publicitaria, la sempiterna crisis de modelo de negocio de la empresa periodística y la crisis de contenidos informativos a causa de malas prácticas profesionales. Las empresas periodísticas empezaban a acometer expedientes de regulación de empleo (ERE), procesos de despidos masivos, prejubilaciones y mermas de condiciones laborales.

Así pues, en esta investigación se analizó la crisis que han sufrido los medios

Sergio J. Valera es el redactor jefe del Departamento de Comunicación, Publicaciones y Actividades de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM)

de comunicación españoles desde 2008 hasta 2014 –primer año de esta serie en el que se detuvo la destrucción de empleo, momento paradigmático por tanto–, y las consecuencias que ello ha tenido en la información que reciben los ciudadanos, pilar fundamental para configurar una sociedad instruida. Se partió de las hipótesis de que a más crisis en el sector periodístico y más despidos de periodistas, menos calidad informativa; y a menor calidad de la información que publican, menos medios de comunicación sobrevivirán.

En ese periodo se cerraron 364 medios de comunicación, se eliminaron 11.875 puestos de trabajo y se consolidó la precariedad laboral en las redacciones. Si actualizamos los datos a 2015, conforme al *Informe Anual de la Profesión Periodística* de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM), se anotaron en total 375 cierres y desaparecieron 12.200 empleos.

Causas de la crisis

Las causas de esta gran crisis del sector periodístico español que se detectaron durante la investigación fueron las siguientes:

- Crisis de la calidad informativa de los medios
- Tendencia a la banalización de la información
- Pérdida de credibilidad de los medios
- Crisis de gestión empresarial y

redaccional

- Crisis estructural de la industria mediática
- Dependencia extrema de los ingresos publicitarios
- Inadaptación a las nuevas audiencias y tecnologías

Más allá de los motivos procedentes de la crisis económica en España y de los inherentes a una industria en constante revolución, la primera causa, la primordial, de esta debacle sectorial es la pérdida de calidad informativa de los medios. Causa entre las causas, porque potencia o genera el resto de ellas. La crisis del sector y el retroceso de la calidad de la información se retroalimentan –cuando crece una, también aumenta la otra, y viceversa–, por lo que las empresas periodísticas deben poner todo de su parte para evitar que se desarrollen ambos procesos.

La crisis del sector
y el retroceso de la
calidad informativa
se retroalimentan

La búsqueda de audiencia a cualquier precio, sin medir sus consecuencias a medio y largo plazo, se ha extendido desde las televisiones, en las que este fenómeno se producía en mayor medida,

hasta el resto de los medios. Igualmente, ha crecido de forma alarmante, debido a políticas erróneas adoptadas en las versiones digitales y a los índices generales de falta de criterio ético y periodístico a la hora de seleccionar y emitir o publicar contenidos informativos.

El retroceso de la calidad y el aumento de la banalización tienen como gravísimo resultado el menoscabo de la credibilidad y de la reputación que atesora cada marca periodística. Una cualidad, la de ser creíble, de poder ser o merecer ser creído y considerado como una fuente fiable, absolutamente vital para los periodistas y para los medios.

Las empresas apostaron por negocios paralelos al periodismo de rentabilidad y eficiencia dudosas; se multiplicó el personal, especialmente en cargos directivos y de asesoría, con sueldos desmesurados; sin inversiones en la adaptación a la era digital, y, sobre todo, se olvidaron de que el negocio central de los medios es la información veraz, rigurosa y de interés.

Además, se ha registrado un acentuamiento del carácter empresarial de los directores de los medios. Si ellos miran más por los intereses comerciales que por los informativos, la plantilla actuará en consecuencia.

La crisis de calidad y la de gestión se sumaron a la crisis estructural, en búsqueda infructuosa de un modelo de negocio exitoso que no llega, entre otras cuestiones, por la dependencia extrema

de la publicidad, sin otro tipo de ingresos, y por la inadaptación a las nuevas audiencias y tecnologías.

Consecuencias directas

La crisis del sector periodístico español ha supuesto numerosas consecuencias negativas para los medios y para los periodistas. Esta se fue extendiendo en el tiempo y por toda la geografía española de tal manera que lo que podía parecer inicialmente una crisis dura pero pasajera, una más de las que ha sufrido esta industria, se convirtió en un cambio radical en el paradigma del sistema de medios de este país. Rápidamente, se vio que dicha crisis llevaría consigo una significativa eliminación de puestos de trabajo. Con el paso de los meses, se apreció que la reducción del número de empleos en los medios estaba siendo contundente. En mitad de la crisis, se detectó que el sistema mediático se estaba reconfigurando, con despidos en todos los sectores y con cierres de varios medios en determinados sectores inicialmente más dañados. En los últimos años de la crisis, se observó cómo todos los sectores, en mayor o menor medida, se han visto notablemente afectados y en todos ellos se han cerrado un elevado número de medios. Y al final de esta crisis, después de muchos análisis, se constató que se había producido una quiebra total del sistema de medios español.

A finales de 2014, se alcanzó la mencionada cifra de 364 medios cerrados: 36

diarios de pago, once diarios gratuitos, 209 revistas, dos agencias de noticias, 37 televisiones, once radios y 58 digitales. Como vemos, en cuanto a número de cierres, no a destrucción de empleo, las revistas en cantidad y los diarios gratuitos proporcionalmente han sido los sectores más afectados por esta crisis. También cabe destacar cómo han aumentado notablemente los cierres de medios digitales al final de la crisis, desapareciendo 51 de ellos los dos últimos años, producto de los primeros fracasos empresariales tras el *boom* emprendedor.

En cuanto a su distribución geográfica, destacan Madrid, con 109 medios cerrados, a los que cabría añadir la mayoría de los 43 medios nacionales desaparecidos, por lo que alcanzaría alrededor del 40% del total en España; Barcelona, con 81, y Bilbao, con 28. En proporción, son dignas de mención Cádiz, con nueve; Guadalajara, con ocho, y Almería y las Islas Baleares, con cinco.

Todos estos cierres pusieron en marcha la reconfiguración del sistema de medios español hasta quedar diseñada una nueva pirámide mediática. Se ha reducido el número de grandes medios de referencia en la parte alta de la pirámide, donde crece la concentración mediática; la parte media ha quedado relegada a la mínima expresión, porque las empresas informativas de tamaño mediano son las que más han desaparecido durante esta crisis; y la parte baja se ha visto ensanchada, agigantada, por la eclosión de nuevos y pequeños medios, una multi-

Los efectos de la precarización atentan directamente contra la calidad informativa

tud de proyectos –más de 450– creados en numerosas ocasiones por periodistas que fueron despedidos en algún ERE o recorte durante este periodo aciago.

Tanto en todas estas empresas desaparecidas como en el resto de los medios se han registrado un volumen de despidos como no se conocía en este sector. En esta investigación, se aportó una completa cronología de los principales procesos de destrucción de empleo de medios madrileños y nacionales acaecidos desde mediados de 2008 hasta 2014, a partir del Observatorio de la APM para el seguimiento de la crisis. A modo de resumen, el siguiente compendio centrado en los datos:

- En la segunda mitad de 2008, momento en el que la crisis se hizo realidad, se vieron afectados entre despidos, prejubilaciones y reubicaciones 444 trabajadores en los medios madrileños y nacionales con sede en Madrid.
- En 2009, año en el que se confirmó absolutamente el estado general de crisis en el sector, se eliminaron 1.401 puestos de trabajo.
- En 2010, con 143 nuevos afectados, se produjo una falsa calma,

preludio de una nueva tormenta de despidos en los medios que ya se estaban anunciando de cara al siguiente año.

- En 2011, el año en que se desintegraron los grandes grupos de comunicación, se perdieron otros 930 puestos de empleo. Con ellos, la cifra ya casi ascendía a 3.000 trabajadores afectados por la crisis del sector periodístico madrileño; exactamente, 2.918 empleados: 2.663 despedidos, 107 prejubilados y 148 recolocaciones en otros medios.
- En 2012, el año que puede ser considerado el de los grandes ERE –algunos de ellos se ejecutaron; otros fueron proyectados o acordados, pero no llevados a cabo, como en Telemadrid, Unidad Editorial y *El País* y el cierre de ABC Punto Radio y de la filial española de RBI–, se vieron dañados 856 empleos periodísticos.
- En 2013 se vieron perjudicados 1.687 empleados, convirtiéndose en el peor año laboral para los medios madrileños, por delante de 2009 (1.401), 2011 (930) y 2012 (856). Cabe aclarar que con que el ERE en Radio Televisión Madrid (829) se hubiera finiquitado el año anterior, 2012 sería el ejercicio más negativo, no 2013.
- En 2014, el último año de esta cronología del sector periodístico madrileño, con 443 afectados,

se fue ralentizando el ritmo de la destrucción de empleo. Fue a principios de año cuando se produjeron las incidencias más importantes; en algunos casos, resultantes de acuerdos del funesto año anterior, como el ERE en el Grupo Intereconomía y el cierre de *La Gaceta*.

- En total, se registraron 5.909 trabajadores afectados por la crisis en el sector periodístico madrileño hasta 2014. Y si lo extendemos al año siguiente: 6.076 afectados (5.525 despidos, 236 prejubilaciones y 315 reubicaciones en otros medios o empresas), lo que constituye aproximadamente la mitad de la destrucción de empleo en toda España.

Pero las consecuencias de la crisis del sector periodístico español no solo se pueden medir en número de afectados, ya sea en medios cerrados o periodistas despedidos, sino también en cuanto al deterioro de lo que ha quedado en pie. Con el transcurso de la crisis, los principales problemas para los periodistas, según ellos mismos, se fueron desplazando desde el intrusismo y los bajos salarios a centrarse en el desempleo. Y al final de ella, a la vez que se iba reduciendo el número de despidos, resurgía la precariedad laboral como principal problema, junto con la sombra del aumento del paro que permanecía. Quien está parado, lógicamente, no puede opi-

nar de forma diferente. En cambio, el intrusismo desaparecía de las preferencias. Pasaba la crisis, fueron parando los despidos, pero persistía la precariedad. Ha llegado para quedarse.

La crisis ha generado una serie de efectos colaterales de precarización en los medios españoles que han sufrido y sufren los periodistas que han mantenido el empleo:

- Mayor carga de trabajo y más variado con menos tiempo para ejecutarlo
- Carencia de maestros del oficio e inexperiencia en las redacciones
- Inestabilidad laboral
- Reducción de salarios y empeoramiento de los convenios colectivos
- Más presiones internas y externas y menos independencia

Todos ellos atentan directamente contra la calidad de la información que emiten los medios. En general, el axioma es el siguiente: con peores condiciones laborales, se deteriora la calidad del producto informativo y, por ende, hay menos posibilidades de supervivencia de cada empresa informativa y del mantenimiento del empleo de cada trabajador. Un fatídico círculo vicioso.

La reducción radical de las plantillas ha generado una carga mucho mayor de trabajo, a lo que hay que sumar las obligaciones del multimedia y las prisas de la era de la información inmediata. Ade-

más, las numerosas prejubilaciones han desequilibrado la balanza necesaria en cada medio entre versados periodistas y principiantes ilusionados, entre experiencia y ganas de aprender, de tal manera que, como mínimo, una generación de jóvenes periodistas se ha quedado sin maestros en las redacciones.

El fenómeno de la inestabilidad laboral fue inundando las redacciones españolas durante la crisis del sector. Cada ERE, cada proceso de despidos, quedaba grabado en la cabeza de los periodistas, ya fuera de una manera más o menos consciente. El temor a ser despedido nubla la independencia, la ecuanimidad, la creatividad, la originalidad, la perspicacia, la innovación. Es complicado hacer buen periodismo si se piensa antes en proteger el puesto de trabajo y en no alejarse demasiado de la línea editorial de un medio que en contar la verdad.

La crisis, caldo de cultivo idóneo para las presiones y la pérdida de independencia

Se ha producido también un abaratamiento de la mano de obra periodística, que parece irreversible a corto y medio plazo, y se han empeorado los convenios colectivos y eliminado en varias empresas otro tipo de derechos adquiridos. Especialmente en el caso de los colaboradores, la crisis ha pues-

to al descubierto la práctica de no pagar por trabajos periodísticos o remunerarlos mínimamente, lo que ha provocado campañas en redes sociales como la de #gratisnotrabajo capitaneada por la APM en defensa de salarios dignos. En términos generales, cuando se reducen los sueldos de los periodistas o se contratan sustitutos de los despedidos por sueldos menores, se aleja al medio de comunicación del periodismo de calidad. Es decir, las empresas han adoptado medidas contraproducentes: sanean cuentas en primer término, si bien deterioran su producto y sus posibilidades frente a la competencia.

Este era el caldo de cultivo idóneo para el sometimiento a presiones internas y externas, que han aumentado también al calor de las necesidades de las empresas, y, por tanto, para una crucial pérdida de independencia.

Consecuencias indirectas o sociales

Esta crisis del sector periodístico español ha acarreado efectos negativos no solo para los periodistas, sino para la sociedad en general. Ha tenido como resultado una serie de consecuencias que se podrían denominar indirectas o también sociales:

- Descrédito de la profesión periodística
- Retroceso del papel de intermediario del periodista
- Menoscabo de la función social
- Incidencia de la precariedad in-

formativa sobre los derechos y libertades de la ciudadanía

- Disminución del pluralismo informativo
- Desinformación y sobreabundancia informativa en la sociedad

La primera secuela que ha quedado en la sociedad española a causa de la crisis del sector y los efectos que ella ha conllevado, como la pérdida de la calidad informativa y la espectacularización de la información, es el descrédito generalizado de la profesión periodística. Año tras año, los ciudadanos españoles lo constataban con los aprobados raspados que concedían en diversas encuestas a los periodistas españoles; nunca por encima del 5,5 sobre 10 en los últimos años de la crisis.

La crisis sectorial ha acelerado el retroceso del papel tradicional del periodista como intermediario de la información para la sociedad, como transmisor único de los acontecimientos noticiables, como conector exclusivo entre la realidad y el ciudadano. El avance de las nuevas tecnologías ha posibilitado la conexión directa entre las fuentes y los consumidores de información y, asimismo, la aparición de nuevos actores en el proceso comunicativo, que han roto el monopolio de la intermediación que poseía la profesión periodística. Las pérdidas de calidad informativa y de credibilidad han potenciado este fenómeno.

E igualmente, estas pérdidas y dichos

La sobreabundancia informativa termina por convertirse en desinformación

descrédito y desintermediación han redundado en un menoscabo de la función social de la profesión periodística. Por un lado, sin credibilidad, y con las posibilidades que aportan internet y las redes sociales, los ciudadanos escogen vías complementarias para formar su opinión. Y por otro, rotundamente, a peor información, peor servicio social en todos los sentidos. Una función social que da sentido por sí misma al periodismo, y que es lo primero en que se debe pensar cuando se ejerce el trabajo periodístico: cómo puede ser útil para la sociedad, no para el propio periodista, ni para su empresa, ni para un partido político, ni para un anunciante. Mantener adecuadamente informadas a las personas, crear una conciencia colectiva sobre los problemas sociales, mostrarse como un servicio a los ciudadanos de todo aquello que necesiten saber, ser un espejo de las prácticas más éticas, respetar las creencias de los distintos colectivos, desvelar las mentiras y coacciones de los poderes, etcétera.

Como consecuencia, la siguiente incidencia social negativa –complementaria y aún más grave– es el deterioro de derechos fundamentales y libertades públicas reconocidos por la Constitución es-

pañola vigente, debido a la precariedad informativa imperante. En definitiva, se ha perjudicado la perpetua razón de ser del periodismo desde los propios medios de comunicación.

La precariedad informativa y la disminución del pluralismo informativo afectan a todos los estamentos de la sociedad, con unas consecuencias perversas para esta generación y para las siguientes. Significa un retroceso en la evolución del progreso de la ciudadanía y un empeoramiento de la toma de decisiones en la vida democrática.

Suena extraño hablar de precariedad informativa en la conocida como sociedad de la información, a la que se ha añadido en los últimos años las redes sociales y los nuevos medios. Pero la sobreabundancia informativa en la sociedad 2.0 termina por convertirse en desinformación.

Condiciones para sobrevivir

Llegados a este punto, pareció oportuno indagar las posibles soluciones a esta crisis, en forma de condiciones obligatorias para la supervivencia en el nuevo ecosistema mediático español:

- Obtener un producto de máxima calidad
- Experimentar y buscar intensamente un modelo de negocio sostenible
- Generar contenidos únicos y segmentar correctamente las audiencias

- Crear distintos productos para múltiples formatos
- Mantener una constante innovación tecnológica
- Respetar al máximo las viejas reglas en los nuevos tiempos

La primera condición, la base sobre la que se sostiene el resto de los mandamientos, es ofrecer a la sociedad un producto de la máxima calidad que le sea posible a la empresa informativa. El camino de la excelencia es el camino de la supervivencia.

Crear un producto de calidad es el primer objetivo, pero después es indispensable también lograr la viabilidad económica para tener futuro. El modelo de negocio habitual ya no sirve en este nuevo escenario, el reparto de la publicidad y las cuantías por anuncio no son las mismas. Es imprescindible diversificar las fuentes de ingresos, y para ello hay que dedicarle tiempo, esfuerzo y personal a la búsqueda de un modelo sostenible.

Además, los contenidos deben cumplir unas premisas primordiales en estos tiempos, como ser únicos, con un valor añadido intrínseco, especializados y dirigidos a una audiencia segmentada, a la que hay que satisfacer sus más exigentes necesidades informativas. Todo ello no solo en un formato, sino en todos los que se ajusten al producto informativo de cada empresa; de lo contrario, se puede perder la batalla de la audiencia con

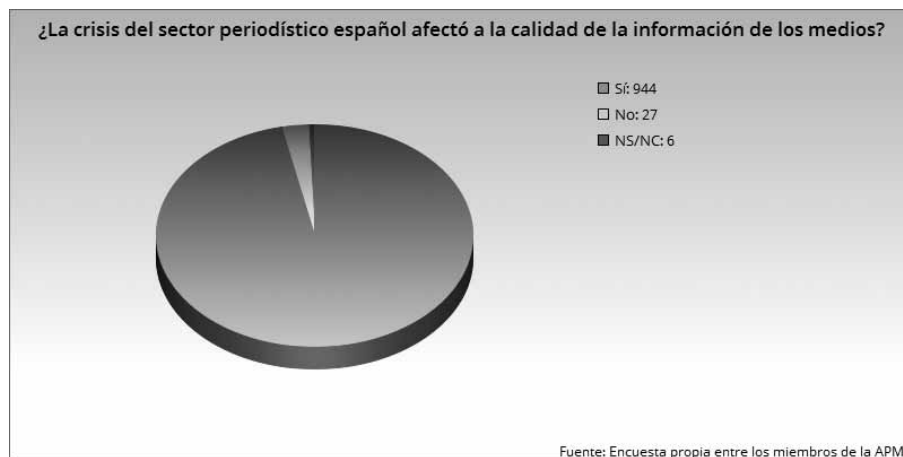
aquellos consumidores que busquen en su plataforma preferida y solo encuentren a la competencia. Ser empresas periodísticas tecnológicamente avanzadas, con una constante apuesta por la innovación, ya no es una opción, es un deber de primer orden, una imposición; sin cumplir este requisito, no se puede alcanzar el resto.

Y por último, y enlazando con el principio, por muchos nuevos tiempos y

Es imprescindible diversificar las fuentes de ingresos

nuevos medios que sean, no se pueden olvidar ni dejar de respetar los preceptos deontológicos que conforman el periodismo profesional de calidad. Las viejas reglas persisten incólumes, y, ante las carencias generales de los últimos años, hay que poner aún más énfasis que nunca en cumplirlas a rajatabla.

En resumen, la receta para que los medios contrarresten los efectos de la crisis y sobrevivan en las nuevas circunstancias está compuesta por productos de calidad y diferenciados acordes con las tradicionales reglas éticas y deontológicas, contra el “todo vale”, el descrédito y la sobreabundancia de información; segmentación de audiencias y búsqueda de nicho de mercado, ante el descenso de la inversión publicitaria; modelos de negocio sostenibles para neutralizar la crisis económica, en vez de estructuras



sobrecargadas y poco flexibles; dignos salarios y adecuadas condiciones laborales para una plantilla ajustada, antes que trabajo gratis y precariedad para muchas personas, e innovación tecnológica incesante, como contrapeso de la crisis estructural y la falta de adaptación a las nuevas audiencias.

Conclusiones

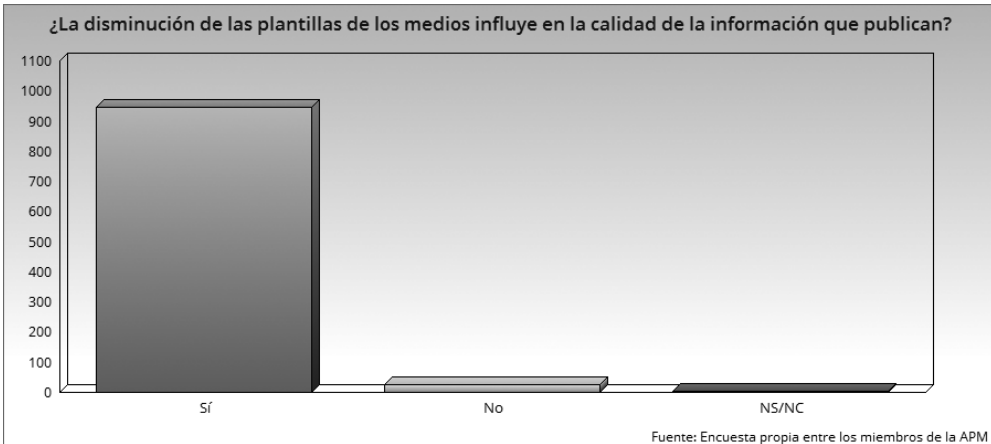
Tras concluir la investigación y a partir de los resultados obtenidos, se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

1.- A consecuencia de la crisis que ha sufrido el sector periodístico español de

2008 a 2014, la calidad de la información que reciben los ciudadanos se ha visto reducida. Así lo refrendó también el 96,6% de los consultados en la encuesta propia realizada entre 977 miembros de la Asociación de la Prensa de Madrid¹.

2.- Las drásticas reducciones de plantilla que han acometido las empresas periodísticas han influido negativamente en la calidad del producto informativo que ofrecen a la sociedad. Así lo aseguró el 96,7% de los encuestados. Tras los despidos, se ha instalado en las redacciones españolas la precariedad.

1.- Respecto a la encuesta propia, se trató de un cuestionario *online* –con preguntas cerradas que medían distintas variables–, autoadministrado y enviado por *e-mail* a todos los asociados y preasociados de la APM de los que esta asociación disponía de su correo electrónico en ese momento. En total, de un universo de 7.481 personas se obtuvo una muestra de 977 respuestas, contestadas entre el 9 y el 30 de abril de 2015. Ello supuso un error de muestreo próximo al 2%, bajo un nivel de confianza del 95%. De entre esas respuestas, 524 fueron de hombres (53,6%) y 453 de mujeres (46,4%) y su reparto general por grupos de edades fue el siguiente: de 20 a 35 años, 211 (21,6%); de 36 a 50 años, 320 (32,8%); de 51 a 65 años, 319 (32,7%), y de 66 años en adelante, 127 (13%). Dado que se perseguía conocer la influencia de la crisis del sector periodístico en la calidad informativa, era apropiado que el colectivo de los periodistas fuera la unidad de análisis. Por su parte, los parámetros muestrales estuvieron supeditados a las normas de ingreso en esta institución.

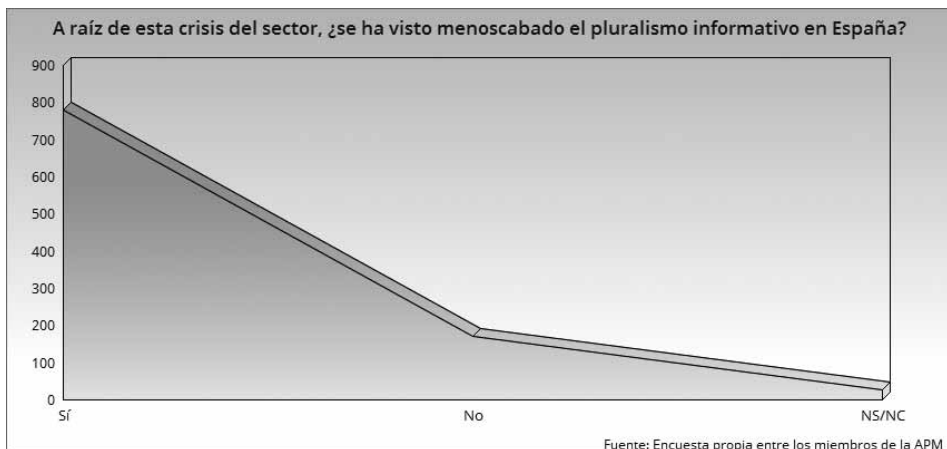


Los periodistas tienen que llevar a cabo más tareas en menos tiempo, y sin poderse apoyar en la experiencia de compañeros veteranos que han sido despedidos o prejubilados. Pese a ello, los salarios son menores y la inestabilidad laboral es elevada, lo que menoscaba la resistencia a no sucumbir ante las mayores presiones internas y externas.

3.- El cierre de medios de comunica-

ción a causa de la crisis, la concentración mediática y la citada pérdida de calidad han propiciado una disminución del pluralismo informativo en España, según se ha observado. Y lo corroboró el 79,8% de los encuestados.

4.- Durante estos años, también se ha registrado un proceso de banalización informativa, producto de una búsqueda





da infructuosa de audiencia a cualquier precio. Así lo atestiguó el 90,9% de los periodistas consultados.

5.- Otros de los efectos de la crisis de la industria mediática en España y de la merma de calidad informativa, ya mencionados pero que volvemos a recapitular, son el descrédito de la profesión periodística, el deterioro del papel tradicional del periodista, el retroceso de la función social de los medios y la desinformación y sobreabundancia informativa.

6.- La crisis del sector ha tenido como resultado la quiebra total del sistema de medios español, cuya pirámide ha sufrido una reconfiguración. La parte alta de grandes medios de referencia se ha reducido y concentrado. La parte intermedia se ha estrechado considerablemente, ya que las empresas informativas de tama-

ño mediano son el colectivo que más miembros ha perdido. Y en cambio, la parte baja, que ha experimentado una significativa rotación de integrantes, ha ensanchado notablemente por la irrupción de multitud de nuevos y pequeños medios, un *boom* emprendedor que ha contrarrestado con creces la desaparición de componentes de este grupo. Dos factores negativos han sido los principales elementos desconfiguradores de la pirámide: el cierre de medios y el desempleo. Por el contrario, dos factores positivos han ayudado a moldear el ecosistema: el avance de las nuevas tecnologías y la disposición de los periodistas despedidos a crear sus propios empleos en empresas periodísticas.

7.- La nueva pirámide del ecosistema de medios español ha quedado netamente descompensada y desequilibrada, con una cúspide muy reducida que con-

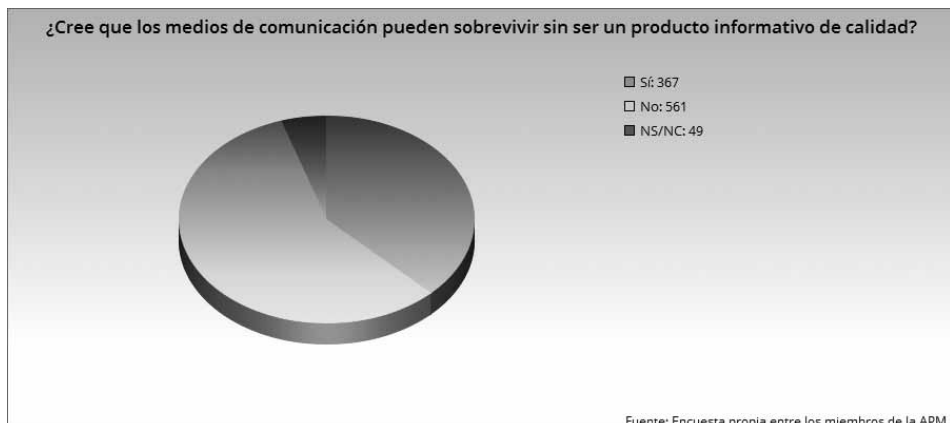
La nueva pirámide de medios ha quedado descompensada y desequilibrada

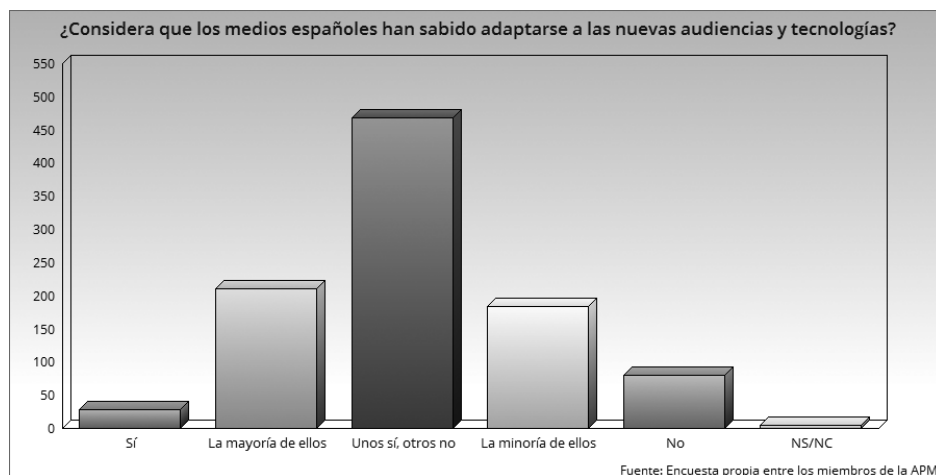
fronta casi directamente con una base muy ancha integrada por una alta densidad de pequeños medios y micromedios, generalmente con pocos recursos, tanto humanos como en cuanto a infraestructuras. La parte baja será el principal motor de la progresiva evolución de la pirámide, puesto que proseguirá con su particular metamorfosis en una pura lucha darwiniana por la supervivencia del más apto y contra la selección natural: varios de estos proyectos cerrarán –especialmente, micromedios y unipersonales–, otros resistirán y unos pocos crecerán e irán ascendiendo a otros niveles.

8.- La calidad informativa es la piedra angular del éxito. Para sobrevivir en

el nuevo ecosistema y hacer frente a los efectos de la crisis, la primera condición sine qua non que deben cumplir los medios de comunicación es ofrecer un producto de máxima calidad a la sociedad, obtenido a través de un periodismo excelente. Las empresas periodísticas que no lo consigán desaparecerán, según el 57,4% de los encuestados.

9.- Además, los contenidos deben ser únicos, originales y aportar valor añadido al consumidor, generados a partir de la búsqueda de noticias propias y enfoques diferentes y contados mediante nuevas narrativas multimedia, entre las que hay que explorar para ver cuál conviene en cada historia. El dinero vuelve al periodismo que sabe diferenciarse. Pese a la sobreabundancia informativa, los ciudadanos siguen buscando informaciones novedosas, distintas a las que pueden encontrar repetidas en varios medios y plataformas.





10.- Los medios deben pensar en las nuevas audiencias, no solo en las cuotas de audiencia. Tienen que estudiar a fondo el potencial público que puede convertirse en consumidor –sus preferencias, hábitos, tendencias, necesidades–, segmentar claramente la audiencia hasta dirigirse a un grupo concreto o comunidad identificable –de mayor o menor tamaño, dependiendo de las posibilidades y del tipo de medio– y, finalmente, ofrecer un producto especializado al nicho de mercado detectado.

11.- Tampoco basta con un producto especializado en un solo formato, sino que hay que explorar y crear productos informativos diferenciados para las distintas plataformas que los avances tecnológicos van posibilitando, como teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles. Y cada una de ellas tiene unas singularidades en cuanto al consumo que hay que plasmar en dicho producto.

12.- Los periodistas son los profesionales mejor preparados para generar productos informativos de calidad, únicos, especializados y en distintas plataformas, con el apoyo de infografistas, diseñadores y programadores. Por tanto, si pretenden subsistir, las empresas informativas tienen que dejar de despedir mano de obra periodística, la cual debe contar con unas condiciones laborales dignas. Y los periodistas, por su parte, tienen que poner en valor su capacidad para la selección, organización, jerarquización y envío de información fiable y contrastada, más allá de la mera transmisión de contenidos.

13.- Los medios de comunicación españoles tienen que apostar totalmente por la innovación tecnológica. Es necesario aprovechar todo el poder de la tecnología para mejorar la calidad y el servicio a los ciudadanos. Los medios deben invertir en una estrategia asumible

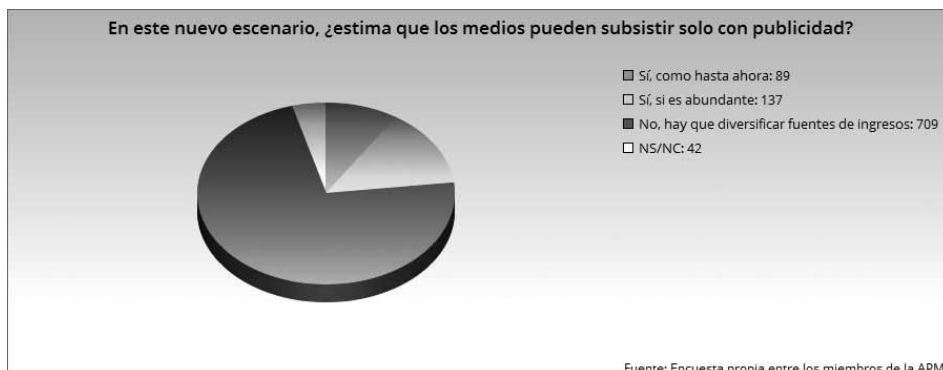
de innovación y experimentación para afrontar la revolución de la industria y la falta de adaptación a las tecnologías emergentes y a las nuevas audiencias, la cual ratificaron los encuestados: solo uno de cada cuatro contestó que las empresas periodísticas españolas (2,9%) o la mayoría de ellas (21,6%) han sabido transformarse.

14.- El modelo de negocio tradicional, centrado casi exclusivamente en los ingresos publicitarios, se ha mostrado inservible y obsoleto. En el actual escenario, la gran mayoría de los medios de comunicación no puede subsistir solo con publicidad. Tienen que diversificar obligatoriamente las fuentes de ingreso, como también estimó el 72,6% de los encuestados. Cada medio debe probar qué combinación de fuentes es la más óptima en su caso para alcanzar la rentabilidad: además de publicidad, suscripciones y ventas, patrocinios, asociaciones entre varios medios, *co-branding* o asociación de dos marcas, usuarios ac-

cionistas, usuarios socios, cooperativas, financiación de fundaciones, *crowdfunding* o financiación colectiva, etcétera.

15.- Siendo trascendental encontrar un modelo de negocio sostenible, con estructuras ligeras, flexibles y funcionales, adecuación organizativa y tecnológica y una plantilla ajustada y capacitada, la empresa periodística debe sustentarse primero en un modelo de producto. Un modelo centrado en satisfacer los intereses informativos y de servicio de una comunidad de usuarios fieles. Y precisamente, este es el punto de partida para buscar nuevos ingresos publicitarios y para experimentar con sistemas de pago, recomendablemente de tipo *freemium* y adaptados a cada empresa y cada mercado, que no impidan la fluida relación con la audiencia y no se pierda visibilidad en los buscadores y en las redes sociales.

16.- En el nuevo ecosistema mediático siguen siendo absolutamente nece-





sarias las clásicas reglas de la profesión periodística. Y también perfectamente válidas, como lo respaldó el 64,7% de los consultados. La veracidad, el rigor, la honestidad, la independencencia, el contraste de fuentes, la contextualización... conforman la mejor receta para paliar los efectos de la crisis del sector y rever-

tir la pérdida de credibilidad, reputación e intermediación. La ética está íntimamente ligada con la calidad. La supervivencia de los medios transita por el camino de la excelencia periodística, la cual comporta la calidad informativa y el cumplimiento de los más altos estándares éticos y deontológicos. ■