

# Transformación en la audiencia, transformación en los medios: un marco para el estudio de los retos y estrategias de las empresas periodísticas

Santiago Justel Vázquez  
Universitat Ramon Llull

## Palabras clave

Audiencias, ciberperiodismo, modelos de negocio, analítica web, participación.

## Resumen en castellano

A la primera gran crisis económica del siglo XXI los medios de comunicación suman una crisis coyuntural de la industria periodística más profunda y un proceso de transformación derivado de la consolidación de Internet. Una consolidación que si bien ha revolucionado la sociedad en su conjunto, ha dejado especial huella en determinados sectores, entre ellos, el de los medios de comunicación. En este contexto de crisis y transformación se plantea la cuestión de la necesidad de las empresas informativas de adaptarse a la nueva realidad para sobrevivir encontrando un modelo de negocio que funcione en el escenario actual sin que ello signifique el descuido de su función social. El presente texto, construido a partir de aportaciones teóricas y valoraciones desde el mundo profesional –incluyendo material inédito de entrevistas en profundidad a profesionales de la división digital del Grupo Godó–, repasa retos y oportunidades en el escenario de los medios de comunicación. Por ejemplo, la tecnología actual permite que los medios puedan tener en el entorno digital un conocimiento preciso de las preferencias y el comportamiento de su audiencia, cada vez más activa y protagonista, con la que se han abierto numerosos canales de interacción y diálogo. Esta posibilidad de conocer mejor al público es una de las oportunidades del periodismo en Internet, pero puede también conducir a primar criterios comerciales basados en las preferencias de este por encima de otros criterios periodísticos.

## ***Changing Audience, Changing Media: A framework to the study of the challenges and strategies of newspaper industry***

### **Keywords**

*audiences, on-line journalism, business models, web analytics, participation*

### **Abstract**

*The Media must add to the first big economical crisis in the 21st century a deep crisis of the newspaper industry and a process of transformation brought about the consolidation of the Internet. That fact has revolutionized society as a whole, making their special mark in specific areas, particularly the Media. In that context we must raise to information companies the need to adapt to the new reality in order to survive, finding a business model that works in the current scenario, without forgetting their social function. The present text has been constructed from theoretical contributions and valuations from the professional world -including unpublished material from in-depth interviews to professionals of the Grupo Godó digital division- it reviews challenges and opportunities of the Media at the present time. For instance, the current technology allows the Media, in the digital environment, to know the preferences and behavior of your audience, increasingly active and protagonist through many channels of interaction and dialogue. The possibility of learning more about their public is a big opportunity to the journalism on the Internet, but it can also give priority to commercial criteria above other journalistic criteria.*

### **Autor**

Santiago Justel Vázquez [santiagoJV@blanquerna.url.edu] es doctorando y miembro del grupo de investigación Digilab con una beca concedida por la Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull.

## 1.Introducción

Podemos situar los orígenes del periodismo en Internet en los años 80 del pasado siglo. Esa década fue tiempo de exploración para los periódicos de EE.UU. que buscaban trascender la barrera de la publicación impresa en un contexto de cambios tecnológicos que comenzaban a sucederse y también de transformaciones estructurales en el sector. Esos primeros años abrieron el camino. Entre los diferentes canales de difusión que se probaron –como por ejemplo el teletexto, el videotexto, el audiotexto o los periódicos por fax– se impuso finalmente el ordenador. A mediados de los años 90, dentro de las diversas opciones que posibilitaba un entorno informático ya más consolidado dentro de las redacciones y después de años de ensayos y pruebas alrededor de las distintas posibilidades que ofrecían las novedades tecnológicas, la WWW –la *world wide web*, creada alrededor de 1989, abierta y gratuita– se popularizó y se convirtió en el escenario preferido para desarrollar sistemas de publicación alternativos a la tinta y el papel (Boczowski, 2004: 4, 55). Serían los primeros pasos para el nacimiento de un nuevo medio.

La elección de la Web fue fruto en parte de la percepción de que este era también el entorno favorito de los usuarios. «Consiguió convertirse en poco tiempo en paradigma de Internet –junto con el correo electrónico– (...). Y todo ello hasta el punto de popularizar en apenas una década el acceso al ciberespacio, y revolucionar a pasos no siempre tan rápidos como se anunciaba pero sí seguros e irreversibles, la edición, lectura y recuperación de información», apunta Díaz-Noci (2010: 561).

La revolución de Internet –consolidada a lo largo de la pasada década– y los últimos avances tecnológicos han venido conduciendo a una transformación en los medios de comunicación, en su audiencia y en la sociedad en su conjunto cuyo alcance definitivo está por determinar.

Un progresivo cambio cultural –y tecnológico– de enorme calado que lejos de haberse terminado parece acelerarse (Guallar, 2009: 166) coincidiendo en el tiempo presente con la primera gran crisis económica del siglo XXI. Una crisis que no es ajena a los medios y que les golpea con especial dureza. Las caídas en la difusión de la gran mayoría de cabeceras impresas y la disminución de la inversión publicitaria impusieron a muchos medios la obligación de redefinir su modelo y de recorrer el camino del periodismo digital intentando adaptarse a los cambios vividos en el mundo de las comunicaciones –con la digitalización de la información primero y el desarrollo de Internet y los dispositivos móviles poco después–.

En 2001, Bardoel y Deuze hablaban de la combinación de modos de producción y lenguajes de los diferentes medios, la integración de las tecnologías digitales en red y la reformulación de la relación periodista-consumidor de noticias como los principales desafíos u horizontes a afrontar por el periodismo en el siglo XXI. Estos retos a día de hoy no son nuevos y ya se han venido afrontando,

y a ellos habría que añadir otros, como la necesidad de desarrollar una base económica que permita a la profesión florecer en el futuro y superar la crisis. Jacob Weisberg, presidente de Slate lo subraya como el problema de mayor importancia en el que pensar en estos momentos, y apunta hacia la importancia del enlace y de aprovechar las ventajas que ofrece Internet para contar historias, considerando también los peligros que el nuevo medio puede suponer para la supervivencia del buen periodismo. Un escenario de transformación y crisis. Riesgos, pero también oportunidades. «Todo está cambiando tan rápido que todos estamos mareados», resume Weisberg en una entrevista concedida al diario *El País* (Elola, 2010a).

En el presente artículo trataremos algunos de esos cambios –especialmente los relacionados con una audiencia más protagonista– y sus implicaciones, introduciendo referencias sobre cómo los están afrontando las empresas periodísticas.

## 2. Objetivos y metodología

En primer lugar se repasan los cambios en la audiencia y en el proceso de producción periodística. En segundo lugar se introduce la idea de que las mismas novedades tecnológicas que han propiciado cambios en el consumo de medios y nuevos modos de hacer periodismo han permitido también que sea posible un conocimiento del público –y del comportamiento de este– mucho mayor, al detalle. A continuación, se profundiza en este terreno, hablando de participación, de personalización y de analítica web para terminar enfrentando la dimensión periodística y empresarial de los medios.

El objetivo último es introducir el actual escenario dando forma a algunas de las dificultades y retos que plantea, pero también sintetizando las oportunidades que se presentan. En especial, aquellas que se derivan de ese mayor conocimiento de la audiencia: ofrecer un producto más próximo a sus gustos e involucrarla, crear comunidad, trabajar la imagen de marca... Vías para comenzar a explorar nuevos modelos de negocio y estrategias para un sector que, como cualquier otro, busca garantizar su supervivencia pero que, en su caso particular –el de la empresa periodística–, debe tener presente que se debe también a una función social.

El artículo está concebido para servir de punto de partida para futuras investigaciones centradas en el ámbito de la audiencia en los medios *online* o estudios que exploren nuevos modelos de negocio en el sector de los medios viendo como estos intentan dar respuesta a los retos que se le plantean. Y, para ello desarrolla una estructura teórica reforzada con material de una investigación propia y aporta unas primeras conclusiones.

Buena parte de la bibliografía que se generó a raíz de la irrupción de internet «se centró en prever cambios y apuntar modelos, más que en analizar el desarrollo real del periodismo en Internet» (Domingo, 2004).

Teniendo esto presente se ha pretendido conectar con el momento actual del sector. Por ello, se trata de un marco construido a partir de aportaciones teóricas articuladas con valoraciones desde el mundo profesional. El texto aporta material nuevo, ya que se ha desarrollado un trabajo de campo consistente en la realización de cuatro entrevistas en profundidad a directivos y redactores del Grupo Godó que complementan citas extraídas de otras entrevistas publicadas en prensa con directores de distintos medios de referencia, todas ellas girando en torno al presente y futuro de la profesión en el escenario digital.

### 3. Los nuevos medios y las audiencias activas

La nueva realidad implica nuevos modos de hacer periodismo –o cuanto menos obliga a hacer periodismo en un nuevo entorno– que exigen a su vez cambios en el perfil del periodista. Este parece evolucionar hacia un profesional que es cada vez más polivalente. Esto es: más multimedia<sup>1</sup>, con más capacidad tecnológica y con más facilidad para moverse entre viejas funciones y a la vez desempeñar atribuciones completamente nuevas.

La presidenta de The Huffington Post Media Group, Arianna Huffington, apunta en una entrevista concedida al diario *El País* (Echevarría, 2011) la necesidad para el futuro de contar en las redacciones con un tipo de periodistas «anfibia» que combinen las grandes virtudes de periodismo clásico con las nuevas reglas del camino, el informar en tiempo real y la tecnología que posibilita la interacción y la participación.

A. Smith, en 1983, afirmaba en su obra *Goodbye Gutenberg* que la transferencia en la soberanía del texto del productor al consumidor constituía el eje principal de la sociedad de la información. Muchos de los cambios que se están produciendo darían validez a esta predicción. La circulación de los contenidos mediáticos depende enormemente de la participación activa de los consumidores, que contrasta con el antiguo concepto de participación (Jenkins, 2006: 3).

La gestión de la relación con ese público hoy más soberano –o al menos, más protagonista– sería una de las nuevas tareas que tendrían que desempeñar los profesionales hoy. Parece ser cada vez más una obligación de todo redactor el participar de una comunicación más intensa con la audiencia y el participar en la conversación que generan los nuevos medios. Esas funciones implican en algunos casos la creación de perfiles como el *social media editor*, encargado de gestionar los contenidos de las redes sociales. Jennifer Preston –*social media editor* en *The New York Times*– hacía referencia en una conferencia sobre redes sociales y medios de comunicación a la importancia de estas nuevas plataformas y de la irreversibilidad de su implantación: «una vez que se comprende el valor de herramientas como Facebook o Twitter, no hay marcha atrás, porque sirven

<sup>1</sup> Salaverría y Negredo señalan a un profesional *ideal* que sería capaz de encargarse de la elaboración integrada de productos periodísticos tanto textuales como audiovisuales para diversos medios. Una especie de *superreportero* capaz de producir informaciones en cualquier formato y para cualquier medio (Salaverría y Negredo, 2008: 76).

para encontrar fuentes, seguir y explotar tendencias, tomar ideas para nuestras historias e investigar»<sup>2</sup>.

Canavilhas (2011) habla de las redes sociales como aplicaciones que alteraron profundamente las rutinas de producción periodística hasta estar hoy «perfectamente integradas en la actividad profesional periodística, sobre todo en dos fases cruciales del proceso de producción periodístico: la recogida de información y la distribución de noticias». Plataformas –los blogs y redes sociales– que primeramente contribuyeron al éxito de la web como gran motor de Internet y que adoptó también a continuación el mundo del periodismo. Los medios están en Twitter y Facebook porque la sociedad está en estas plataformas, que son absolutas protagonistas del escenario comunicativo actual. Así, las nuevas atribuciones profesionales hay que vincularlas directamente con los cambios en la audiencia, dentro de la transformación tecnológica y social de las últimas décadas.

Y es que los desarrollos tecnológicos han sido la base sobre la que han sido posibles –ya no la convergencia, sino mejor dicho– los diferentes tipos de procesos de convergencia que se pueden dar en todos las etapas de la cadena de valor de la industria de los medios de comunicación (Appelgreen, 2004). Entre esas etapas, la de consumo de medios. La convergencia<sup>3</sup> –que ya no es una novedad, sino que es el escenario mediático actual– es pues un fenómeno multidimensional, y uno de los conceptos que lo encuadra es el de las audiencias activas.

En *New Media, New audiencias?*, Sonia Livingstone (1999) planteaba la pregunta de qué hay de nuevo respecto a las audiencias y concretaba en su respuesta varios aspectos que centran el origen y la naturaleza del cambio del que venimos hablando. En primer lugar el aumento o la popularización de los dispositivos tecnológicos personales –incluyendo por supuesto los dispositivos móviles– y con ello la creación de nuevos contextos de consumo. En segundo lugar la diversificación de contenidos y formatos y los cambios que en la sociedad introducía la convergencia de medios, información y telecomunicaciones. Y también, la evolución desde un paradigma comunicativo esencialmente unidireccional hacia una comunicación más interactiva. A partir de estos elementos habría que considerar una audiencia cada vez más diversa, fragmentada, enmarcada en contextos de consumo heterogéneos y más activa. Activa no porque antes fuera pasiva sino porque no disponía de los actuales mecanismos para hacerse escuchar e interactuar. Ahora participa, comenta, comparte y redistribuye en la red. Compartir contenidos en la red es una actividad esencial de la vida moderna (Berger y Milkman, 2011:1). «Comunicar es el nuevo entretenimiento de la gente», resume Huffington (Echevarría, 2010).

2 “Social media and news media”, conferencia dada en el marco de la Nonick Conference 2010, celebrada en Bilbao el 14 de mayo de 2010.

3 Recuperamos una definición de convergencia de J. L. Micó (2010): “Un proceso derivado de los cambios tecnológicos y las nuevas estructuras empresariales que, por una parte, propicia la confluencia de misiones, perfiles y espacios de trabajo, y, por otra, favorece la diversificación de plataformas por las que se difunden los contenidos y los roles que juegan unos profesionales cada vez más polivalentes y multimedia, y unos usuarios cada vez más activos y participativos”.

La convergencia exige a las empresas mediáticas que reconsideren los viejos supuestos acerca de lo que significa el consumo de medios, (Jenkins, 2006). Y la clave de este cambio de paradigma estaría en esa transición de un consumidor pasivo –sin oportunidades para participar–, predecible, aislado y silencioso, a un público activo, migratorio, interconectado socialmente y que se hace oír. Nuevos modos de consumo y también nuevos soportes y momentos de lectura. Una transición en la que las empresas –o incluso las distintas divisiones de un mismo medio– no se comportan siempre de la misma forma: unas veces promoviendo el cambio, otras resistiéndose (Jenkins, 2006: 29). Resistirse no parece hoy una opción conveniente. Alan Rusbridger, director de *The Guardian*, afirma en una entrevista (Elola, 2010b) que «los medios de comunicación que tengan una visión demasiado estrecha de lo que es el periodismo y cómo se hace están condenados». Paulussen, Heinonen, Domingo y Quandt (2007), en un estudio sobre participación, identifican la cultura profesional de los periodistas como «el factor principal a la hora de evitar el desarrollo de proyectos de participación, mientras que el marketing y las estrategias comerciales empujan –de alguna manera– a explorar tales propuestas».

Hablaríamos entonces de un imperativo financiero para acometer los cambios. Pero habría otro imperativo, «el periodístico», apunta Rusbridger, convencido de la fuerza y las posibilidades de la revolución digital ofrece a la profesión más allá de una posible vía para la rentabilidad. Entre las posibilidades, por ejemplo, la de poder ensayar con nuevos formatos narrativos que aprovechen la lógica multimedia y la hipertextual, o, también, la de disponer de acceso rápido a una cantidad infinita de información y a las fuentes, contando con una mayor cercanía de una audiencia que no solo es receptora sino que también es productora.

#### **4. El conocimiento al detalle de la nueva audiencia**

La cuestión es que las novedades tecnológicas que han propiciado los cambios en la profesión y en las audiencias han permitido un conocimiento más detallado y preciso de las mismas: su composición, su comportamiento o sus preferencias que pueden ser recogidas al momento. A la información que se obtiene a través de la interacción directa se le suman nuevas herramientas que dan lugar a la analítica web como estrategia para conocer mejor al público y tomar decisiones empresariales y editoriales aprovechando este conocimiento. El público ha cambiado pero también se han incrementado las posibilidades de conocerlo mucho mejor. Por ejemplo analizando las listas de los contenidos más vistos –también los más valorados o los más enviados–, cuantificando el número de *clicks* sobre una noticia, el uso de las opciones de personalización o el tiempo de permanencia de los lectores en una determinada página.

Una investigación de Berger y Milkman (2011) –que toma como referencia de estudio la lista de las noticias más enviadas por los lectores de *The New York Times*– examina qué características de un determinado contenido afectan a su

mayor o menor viralidad en la red, qué aspectos pueden influir en su mayor o menor difusión: como el contener información de utilidad, práctica –que justifica el valor social de la noticia–, o también aspectos emocionales del contenido que pueden afectar a que este sea compartido o no. Entre las conclusiones de su trabajo, por ejemplo, que las noticias positivas son más virales que las negativas, o el hecho de que estas también pueden ser altamente virales si evocan sentimientos que invitan a la acción y no tristeza.

Desde el terreno profesional, Albert Doménech, redactor de *lavanguardia.com*, reconoce que el sexo, el morbo, el cotilleo o los deportes (especialmente la actualidad del F.C. Barcelona) venden pero también la información sobre temas duros funciona en términos de audiencia y habla de una dualidad: «Por un lado, tenemos noticias sobre asuntos supuestamente banales que son muy visitadas. Por otro, también hay información sobre política que tiene éxito. Las entrevistas propias les gustan a nuestros lectores. Con un buen titular, funcionan fantásticamente. En cambio, las noticias económicas son más difíciles de presentar según estos parámetros».

Dos ejemplos, desde el mundo de la investigación y desde el mundo profesional, de pistas que –a raíz del análisis de datos– se pueden obtener en los nuevos medios sobre los intereses o las motivaciones de la audiencia. Oportunidades desde el ámbito del periodismo y también desde el empresarial. «Vivimos en un entorno con alto contenido de información, dónde los números, los datos, las matemáticas y el análisis deben ser la base de nuestras decisiones», sentencia Kaushik (2010) en *Analítica Web 2.0*.

Lo que parece obvio es que la información sobre la audiencia es tenida en cuenta por los medios. Ha sido tenida en cuenta siempre, en mayor o menor medida. Y es que los ingresos por publicidad van ligados a esas cifras. La clave radica en que ahora con Internet esta información se multiplica y se abren nuevas perspectivas. Oportunidades y riesgos. Si bien las empresas de comunicación siempre han tenido como objetivo incrementar su audiencia –ya que sin ella no era posible atraer la publicidad que generase los ingresos necesarios para hacer rentables los medios–, la clave radicaría en que «con la evolución de la tecnología y la cultura de la red, las audiencias tienen ahora un nuevo poder y los medios no pueden ser ajenos» (Cabrera 2008: 163-183).

En 1995 Nicholas Negroponte escribió *Being Digital*, la obra con la que trató de anticiparse a los cambios que se avecinaban de la mano de las nuevas tecnologías en la transición hacia «ser digital».

«En lugar de leer lo que otra gente piensa que es noticia u otra gente piensa que es digno del espacio que se le dedica, el mundo digital cambiará el modelo económico de la selección de noticias, hará que tus intereses particulares desempeñen un papel más importante e incluso que podamos tener acceso al tipo de noticias que no se llegan a imprimir porque no se consideran de interés general.»

Los intereses del público han venido siempre uno de los factores que condicionan la agenda informativa de los medios. Si esto ha venido siendo así respecto de los medios tradicionales podría estar siéndolo mucho más aún en el presente, como aventuraba hace más de quince años Negroponte (1995). La cita lleva a pensar en los mecanismos de personalización. Y es que son esos mecanismos los que, junto con los de participación y las nuevas herramientas de medición, permiten obtener un conocimiento detallado y exhaustivo de las preferencias, los gustos y el comportamiento de la audiencia de los medios digitales. Datos que «han devenido un instrumento de *marketing* de una potencia antes inimaginable» (Sintes, 2010) y que darían a las audiencias el nuevo poder del que habla Cabrera (2008).

## 5. Participación, personalización y analítica web

Asistimos a un proceso de cambio en los productos periodísticos, en la profesión y en la relación con la audiencia (Meso, 2011). Como hemos venido apuntando Internet ha modificado –y sigue modificando a medida que va evolucionando– la forma de trabajar de los periodistas y ha abierto vías para la participación de los ciudadanos al espacio mediático. La irrupción de las herramientas de la web social en los cybermedios es una práctica reciente pero de aplicación intensiva como han puesto de manifiesto varias investigaciones (Palomo y Meso, 2010), realizadas en diferentes países<sup>4</sup>.

Desde las encuestas, la valoración de noticias o los comentarios a los blogs o las redes sociales, se puede hablar de un «incremento de espacios para las contribuciones de los usuarios en los medios informativos y la creciente integración de estos contenidos en los espacios hasta ahora reservados a los profesionales de la información», apunta Elvira García-De-Torres (2010: 585-594).

En un estudio de 2011, Canavilhas hace una aproximación al papel de las redes sociales en la distribución de noticias como vías para generar un incremento en el número de lectores. Y lo hace ubicando la cuestión en el contexto de oferta mediática en continuo crecimiento en el que los medios se ven obligados a pelear por la atención de los consumidores para ganar tráfico en sus webs y aumentar los ingresos publicitarios. Además de abordar este punto –el de las redes sociales como catalizadores para una mayor difusión de las informaciones–, Canavilhas hace referencia también al cambio que las redes sociales promueven en la forma en que los lectores se relacionan con los medios, haciendo esta relación más estrecha. De esta forma hablaríamos cada vez menos de audiencia y cada vez más de comunidades, que implicarían una mayor fidelización de los lectores a través de la sensación de pertenencia. Y cabe pensar que en «este nivel de relación, los medios estarían mejor posicionados para cobrar el acceso

4 Sirvan como ejemplo un estudio pionero realizado en EE.UU. (The Bivings Group, 2006) y otros realizados en Italia (Conti, 2006), Nueva Zelanda (Mills, 2006), Reino Unido (Hamman, T., 2006), Sudáfrica (Nel, 2007), España (Meso y Palomo, 2008) o más recientemente en España, Portugal y América Latina (Tejedor-Calvo, 2010).

a los contenidos una vez que el lector reconoce el valor de la información que le es suministrada por medio de la participación en la comunidad» (Canavilhas, 2011). Una posible vía para rentabilizar la información, crear una comunidad de valor alrededor de la cabecera del diario. En los medios ya no hay debate sobre la necesidad de «estar ahí», en las redes sociales. El subdirector de Lavanguardia.com, Enric Sierra, habla de su utilidad en ese sentido que ya apuntábamos, para «crear comunidad», aunque reconoce que todavía «hay que aprender a sacarles provecho realmente».

La cuestión sería, ¿están por obligación, persiguiendo aumentar la audiencia, o hay una voluntad real de rentabilizar las redes desde el punto de vista profesional? Las potencialidades para el periodismo que se atribuyen al nuevo entorno digital en el que el usuario está presente no solo como actor sino como receptor son muchas, por ejemplo, en el ámbito de las fuentes o también para la producción de determinadas coberturas informativas, especialmente en el caso de plataformas como Twitter.

Entre los estudios sobre la participación también hay perspectivas críticas. Los comentarios a las noticias se podían concebir como un espacio para el debate de las informaciones, un valor añadido. En un análisis de los comentarios de los lectores en la prensa digital catalana, Ruíz, Masip, Micó, Díaz-Noci y Domingo (2010: 38) apuntan que esta conversación solo es posible porque responde a una decisión de mercado e indican que falta civilizarla. Esto es, para aprovechar sus potencialidades para una sociedad democrática habría que combatir algunos defectos de los que adolece en ocasiones como fragmentación en el diálogo, falta de argumentación en los discursos, las descalificaciones desde el anonimato o la inclusión de mensajes propagandísticos en espacios de debate. En cualquier caso, como se sugiere, el valor desde el punto de vista mercantil se estaría aprovechando ya.

«La competencia obliga a las empresas mediáticas a definir una oferta informativa que sea cada vez más interesante para el consumidor, y el valor añadido del producto debe incrementarse de todas las maneras posibles» (Ruíz et al., 2010: 38), y una de estas maneras sería la de establecer mecanismos de participación buscando la fidelización de la audiencia de la que hablábamos unos párrafos más arriba.

José Luís Rodríguez, director general de ADM –Actividades Digital Media, Lavanguardia.com– se desmarca de la posibilidad de que detrás de la apuesta por la participación esté el objetivo último de aumentar la audiencia. Cifra en un 5% el crecimiento que genera la participación y apunta como principal motivo para desarrollar iniciativas en ese ámbito el experimentar cuál es nuestro papel en el mundo digital. «El entorno virtual propicia la conversación, la bidireccionalidad...», explica Rodríguez, quien habla de nuevas posibilidades como el hecho de enlazar a otros medios para destacar en medio del ruido general y erigirse como buenos prescriptores. «Así damos valor a nuestra página», sentencia.

Así, la participación se asumiría como algo natural del nuevo soporte en el que los medios van conformando su papel, explorando los caminos para un nuevo modelo de negocio, y también definiendo su función en las redes sociales y experimentando qué pueden sacar de provecho del entorno digital.

Y es que todas estas posibilidades que venimos comentando –comentarios, encuestas, blogs, interactividad en redes sociales, envío de material informativo...– formarían parte de una conversación de muchísimas voces que tiene lugar en los espacios que los medios han abierto y están abriendo. Pero esta conversación hay que considerarla como parte de una conversación mucho más amplia que incluiría toda la red. Como dice Orihuela (2006: 157) hablando de la blogosfera en su libro *La revolución de los blogs*: «Millones de personas escribiendo a diario acerca de lo que les pasa, de lo que piensan, de lo que ven, leen o escuchan en los medios, de sus gobiernos locales, regionales y nacionales, de las empresas y de sus productos, es algo que acaba teniendo una repercusión y trasciende la importancia relativa de cada *logger*». O, refiriéndose a Twitter: millones de personas y organizaciones conversando sobre las cosas que les importan (Orihuela, 2011). Cabe pensar que para hacerse oír en este nuevo escenario, la reputación y la credibilidad acumulada por un medio seguirán siendo tanto o más esenciales de lo que lo eran para ser influyentes en el pasado.

Por otro lado está la personalización de contenidos. «Los nuevos medios hacen posible que las audiencias tengan un alto grado de control sobre qué información consumen y como esa información es presentada» (Thurman, 2011: 395, 415). La personalización –apunta Thurman (2011) en *Making 'The Daily Me'*– constituye «una tercera forma de interactividad» después de un primer nivel que vendría a representar la navegación interactiva por las páginas web y un segundo nivel que sería la interacción conversacional –la participación y el diálogo–. Gracias a las herramientas de personalización de la portada según sus intereses, de sindicación de contenidos por RSS o a servicios de *podcast* que reflejan las elecciones de los usuarios se pueden obtener datos también acerca de sus preferencias y de la demanda.

El hablar de datos nos lleva al ámbito cuantitativo, a la analítica web. Pues a través de la interacción con el público podemos obtener información directa y cualitativa, pero también muchas cifras. Aunque ya nos hemos referido a ella, vamos primero a introducir el término que –como propone Maldonado (2009: 27)– ha venido utilizándose en años recientes para referirse a:

«Todas aquellas herramientas de *software* cuyo propósito es la recopilación, almacenamiento y presentación de datos extraídos a partir de la interacción de audiencias, clientes o usuarios con los entornos World Wide Web gestionados por una determinada organización» o también, «La disciplina profesional encaminada a extraer conclusiones, definir estrategias o establecer reglas de negocio sobre la base de los datos facilitados por las herramientas arriba referidas» (Maldonado, 2009: 27).

La analítica web parece consolidarse como una actividad ineludible para toda empresa que tenga una presencia destacable en Internet y que quiera mejorar

sus resultados y la satisfacción de los usuarios a través de la información suministrada por el correcto uso de las herramientas de medición del tráfico y la actividad web, la interpretación de los datos obtenidos y la toma de decisiones en función de los mismos.

Y los medios de comunicación, como empresas con presencia estratégica en la web, no pueden permanecer ajenos. Conocer cómo se comporta su audiencia: si entra directamente o a través de otras páginas, cuánto tiempo permanece en la web, cuándo regresa, cómo se mueve de página en página dentro del sitio, cuándo no obtiene resultados en los motores de búsqueda interno, cuándo abandona, cuándo y en qué contenidos participa más.

## 6. ¿El reinado del interés del público?

Recuperamos ahora la afirmación de Kaushik (2010: 11) –autor de *Análítica web 2.0*– de que «vivimos en un entorno con alto contenido de información, dónde los números, los datos, las matemáticas y el análisis deben ser la base de nuestras decisiones». ¿También en el periodismo? ¿En la elaboración de la agenda informativa?

Podemos pensar que no parece posible pretender que los medios se aislen de la realidad empresarial que impera en la red si quieren garantizar su supervivencia. Pero, por otra parte, «la naturaleza propia de la empresa periodística y su función social no permiten asimilarla a cualquier otra actividad empresarial», argumentan García-Marzá y Feenstra (2011). El sentido de los medios de comunicación radica en la producción de ese «bien social que es la información» y su responsabilidad «en la influencia que ejerce en los comportamientos, en las actitudes de los receptores, en su capacidad de entenderse a sí mismos y de participar en la vida pública».

Hablamos de una audiencia cada vez más influyente –con más peso– en virtud de ese interés de los medios por conocerla. Pero este interés se puede corresponder con el objetivo de incrementar las ventas del periódico o las páginas vistas de la web y por aumentar los ingresos publicitarios o puede obedecer al deseo de servir mejor al público. Esto es, los usuarios entendidos como consumidores o los usuarios entendidos como ciudadanos. Interés público o interés del público. Nos encontramos con la dimensión empresarial y la dimensión periodística de los medios frente a frente. Podemos pensar que no es en exceso optimista creer que rentabilizar el negocio y ofrecer un mejor producto periodístico son estrategias compatibles.

Si pensamos en esa creciente influencia de la audiencia en términos de poder, podemos entender que esta se ejercería en la medida en que los usuarios de los medios fueran tratados más como consumidores que como ciudadanos. De ser así estaríamos hablando, por ejemplo, de una agenda configurada otorgando

más peso a aquello que puede captar la atención del público en lugar de a aquello de interés para la comunidad.

Esto es, la balanza en las decisiones editoriales podría terminar decantándose hacia los intereses comerciales quedando desplazados otros criterios más puramente periodísticos. «Podríamos decir que las posibilidades de la tecnología digital empujan a los *mass media* hacia el polo de aquello interesante más que hacia el de aquello importante», apunta Sintés (2010: 191). Un desequilibrio entre el interés del público y aquello que es de interés público.

En la entrevista (Elola, 2010b) concedida a *El País*, Alan Rusbridger –director de *The Guardian*– afirma que los directivos de periódicos han perdido en la nueva era digital algo de independencia ante las exigencias del negocio y las presiones de las empresas periodísticas, en su opinión porque todo «se ha vuelto más complicado». Mientras que antes se sabía que el dinero venía de la publicidad y los ejemplares vendidos, «ahora, las decisiones son sobre tecnología, periodismo y publicidad» apunta Rusbridger. Ante esa misma cuestión, Bill Keller –director de *The New York Times* hasta septiembre de 2011– reconoce también que generalizando en torno al mundo del periodismo cree que hay bastante de verdad en la afirmación de que se capitula con más facilidad ante las demandas de la empresa que antes. El motivo: el estado de la economía y el estar «en esa frenética búsqueda de una solución mágica de negocio que respalde el periodismo» (Elola, 2010c).

En la entrevista, Sierra explica que «están confluendo el hambre con las ganas de comer: el área de *marketing*, por culpa de la crisis, ha buscado otros caminos para vender productos, y ha encontrado en la receptividad de nuestra web algunos caminos y soluciones». El cliente además estaría demandado estar presente en el escenario digital. En cualquier caso, Sierra señala que esta situación le ha llevado a intervenir directamente en las operaciones de *marketing*, de forma que el camino está siendo a la inversa «no entran ellos en la redacción», sino que sale él al área de *marketing*.

Pero pese a reconocer lo complejo del escenario actual muchas de esas mismas voces consideran que las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías conducirán a un mejor ejercicio del periodismo. Así, podemos confiar en que el nuevo protagonismo de la audiencia, de la lógica, los principios y las posibilidades que caracterizan la economía y la comunicación en Internet no tienen por qué ser un impedimento para que los medios cumplan con su función mediadora y contribuyan en la medida de lo posible a una sociedad más deliberativa y mejor. Sino que por el contrario puede ser una oportunidad real para conseguirlo, para mejorar el producto, el servicio a la sociedad y tratar de hacer que el buen periodismo sea rentable.

En *The Guardian* apuestan por ello. Así a mediados del año pasado Guardian News & Media, compañía editora del diario, anunció su intención de convertir la web en la pieza central de su estrategia inmediata para llegar a un modelo de medio con la edición *online* como elemento prioritario. En la nota de prensa

que emitió el diario aseguraban estar dando «el próximo paso natural que todos los periódicos tendrán que tomar». Destinar más recursos y más inversión en el área digital, lo que también incluiría inversión en *marketing* de la nueva marca. Frente a visiones pesimistas, desde el medio británico apuntan a las oportunidades de crecimiento de los medios digitales y al hecho de tener una audiencia más amplia que nunca. Al posible debate de si con este nuevo enfoque lo comercial se antepone a lo periodístico parece responder la afirmación que hace Andrew Miller, director ejecutivo de la empresa matriz Guardian Media Group, de que la misión última de su apuesta por lo digital es poder asegurar la independencia de *The Guardian* para siempre –a través de su viabilidad económica–.

«Parece imprescindible encontrar un equilibrio entre el negocio digital, que va a la baja, y el modelo tradicional, que va a la baja», apunta Cebrián, director general de la asociación de directivos de Comunicación, quien sugiere que los medios deberían esforzarse por reforzar su imagen de marca para convertirla en un referente pues aunque cambie el soporte, «la fortaleza y el prestigio de la marca es lo único que no cambiará» (Pastrana, 2011). Una recomendación que enlaza con la idea de que aunque cambie el canal, incluso las formas de narrar o los canales para interactuar con las fuentes o la audiencia, aunque surjan nuevas estrategias, la esencia de la profesión ha de ser la misma.

El director de contenidos de ADM (Grupo Godó), Ismael Nafría, recalca que aunque buscan periodistas con conocimientos y habilidades para producir en Internet de acuerdo con el lenguaje de la web, que cuiden la relación con los usuarios y que sepan de usabilidad y de redes sociales, sigue siendo imprescindible que ante todo sean buenos periodistas. Y, al margen de estrategias comerciales o coordinadas entre diferentes medios, asegura que la única forma de crecer sostenidamente en audiencia es ofrecer un producto interesante, de calidad.

## 7. Conclusiones

Internet ha cambiado el mundo de los medios y la prensa todavía se encuentra sumida en un proceso de adaptación a la nueva realidad –avanzando por la senda digital preocupada por los problemas de viabilidad de muchos de los diarios impresos–.

Entre los cambios, el hecho de que la audiencia está más presente que nunca. Pero, parece que desde los diarios de referencia no se estaría cediendo a la presión de buscar un incremento de la misma a cualquier precio para encontrar cuanto antes la rentabilidad del periodismo en el entorno digital. Algunas voces reconocen un peso más importante de lo comercial en el nuevo escenario, pero nunca determinante. En la búsqueda de un modelo de negocio rentable, no se estaría sacrificando el buen periodismo, sino ensayando nuevos modos de producción, de distribución, de presentación, de narración o de interacción en el nuevo entorno mediático, siempre cambiante.

Al confiar en esta visión optimista, en esa oportunidad que esconde el presente digital de los medios, parecen necesarias apuestas decididas como la del grupo de *The Guardian*. Sin renunciar a la cabecera impresa, se prioriza la web, considerando que es el modo de fortalecer el negocio y garantizar la viabilidad e independencia del medio. Apuestas por ejemplo por formatos innovadores, por aprovechar al máximo la interacción con el público o de invertir esfuerzos en reforzar la imagen de marca a través de los nuevos canales. Para ello, la calidad periodística se antoja como un elemento imprescindible. Explorar la vía de la calidad para el mejor camino para garantizar la supervivencia del buen periodismo.

## 8. Referencias

Appelgren, Ester (2004). *Convergence and Divergence in Media: Different Perspectives*. 8th ICCC International Conference on Electronic Publishing. Junio de 2004 (Brasilia, Brasil). En: <http://elpub.scix.net/data/works/att/237elpub2004.content.pdf> [Consultado el 30 de agosto de 2011].

Bardoel, Jo, y Deuze, Mark, (2001). *Network Journalism: converging competences of media professionals and professionalism*. En: *Australian Journalism Review*, 23 (2), 91-103.

Berger, Jonah, y Milkman, Katherine L. (2011). *What Makes Online Content Viral?* *Journal of Marketing Research*. En: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1528077](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1528077). [Consultado a 1 de Junio de 2012].

Boczkowski, Pablo J. (2004). *Digitalizar las noticias: innovación en los diarios online*. Buenos Aires: Manantial.

Cabrera, M<sup>a</sup> Ángeles (2008). *La era de la participación y el creciente poder de las audiencias: web 2.0 o web social y periodismo 3.0 o periodismo participativo*. En: L. Brandao (ed.). *Para entender a ciência*. Salvador de Bahía, Brasil: Edit. Sala de Aula.

Canavilhas, João (2011). *Do gatekeeping ao gatewatcher: o papel das redes sociais no ecossistema mediático*. Nuevos medios, nueva comunicación. II Congreso Internacional de Comunicación 3.0. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Díaz Noci, Javier (2010). *Medios de comunicación en Internet: algunas tendencias*. En: *El profesional de la información*, vol.19 , núm. 6, noviembre-diciembre, 561-567. En: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/noviembre/index.html>. [Consultado a 1 de Junio de 2012].

Domingo, David (2004). *Periodisme digital a Catalunya: radiografia de 445 webs informatius*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.

Echevarría, Borja (2011). *Comunicar es el nuevo entretenimiento de la gente*. Entrevista a Arianna Huffington, presidenta de The Huffington Post Media Group.

En: [http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Comunicar/nuevo/entretenimiento/gente/elpepupotec/20111016elpepupotec\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Comunicar/nuevo/entretenimiento/gente/elpepupotec/20111016elpepupotec_1/Tes). [Consultado a 1 de Junio de 2012].

Elola, Joseba (2010a). Debo ser más radical en lo digital. Entrevista a Alan Rusbridger, director de *The Guardian*. En: [http://www.elpais.com/articulo/reportajes/Debo/ser/radical/digital/elpepusocdmg/20100912elpdmgrep\\_3/Tes](http://www.elpais.com/articulo/reportajes/Debo/ser/radical/digital/elpepusocdmg/20100912elpdmgrep_3/Tes). [Consultado a 1 de Junio de 2012].

Elola, Joseba (2010b). Todo está cambiando tan rápido que estamos todos mareados. Entrevista a Jacob Weisberg, presidente de *Slate*. En: [http://www.elpais.com/articulo/internet/Todo/cambiando/rapido/estamos/todos/mareados/elpepupotec/20101001elpepupnet\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internet/Todo/cambiando/rapido/estamos/todos/mareados/elpepupotec/20101001elpepupnet_1/Tes). [Consultado a 1 de Junio de 2012].

Elola, Joseba (2010c). Yo no dejaría el destino en manos de Google. Entrevista a Bill Keller, director de *The New York Times* entre julio de 2003 y septiembre de 2011. En: [http://www.elpais.com/articulo/reportajes/dejaria/destino/noticias/manos/Google/elpepusocdmg/20100725elpdmgrep\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/reportajes/dejaria/destino/noticias/manos/Google/elpepusocdmg/20100725elpdmgrep_2/Tes). [Consultado a 1 de Junio de 2012].

García-de-Torres, Elvira (2010). Contenido generado por el usuario: aproximación al estado de la cuestión. En: *El profesional de la información*, vol. 19, núm. 6, 585-594. En: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/noviembre/index.html>. [Consultado a 1 de Junio de 2012].

García-Marzá, Domingo, y Feenstra, Ramón (2011). Neuropolítica y desafección: el papel de los medios de comunicación. X Congreso de AECTPA. Castelló de la Plana, España.

Guallar, Javier (2010). Prensa digital en 2009. En: *Anuario ThinkEPI*, 4.

Jenkins, Henry (2006) *Convergence culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press.

Kaushik, Avinash (2010). *Analítica Web 2.0: El arte de analizar resultados y la ciencia de centrarse en el cliente*. Barcelona: Gestión 2000.

Livingstone, Sonia (1999). New media, new audiencies. En: *New media and society*, 59-66. LSE Research Online. En: <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000391>. [Consultado a 1 de Junio de 2012].

Maldonado, Sergio (2009). *Analítica web: medir para triunfar*. [s.i.]: mvconsultoría.

Meso, Koldo (2011). Presencia y contenidos de los blogs de autor en los ciberdiarios del grupo Vocento. En: *adComunica*, nº 2, 159-181.

Micó, Josep Lluís (2010). Entretenimiento transversal. Convergencia de contenidos entre la televisión, Internet y los dispositivos móviles. En: *Tripodos*, 27, 108-118.

Negroponte, Nicholas (1995). *Being digital*. London: Hodder and Stoughton.

Orihuela, José Luis (2006). *La revolución de los blogs*. Madrid: La esfera de los libros.

- Orihuela, José Luis (2011). *Mundo Twitter*. Barcelona: Alienta editorial, Planeta.
- Palomo, María Bella, y Meso, Koldo (2010). El periodismo participativo en los medios de referencia: fomento de la especialización en los contenidos. En: Blanco, E.P, y Esteve, F. (eds.) *Tendencias del periodismo especializado*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Pastrana, Roberto (2011). Els mitjans de comunicació haurien de reforçar la seva imatge de marca. Entrevista a Sebastián Cebrián. En: *Món editorial* Prensa Comarcal Año VI , n° 272, 13-14.
- Paulussen, Steve et al. (2007). Doing It Together: Citizen Participation in the Professional News Making Process. En: *Observatorio Journal*, n° 3, 131-154.
- Preston, Jennifer (2010). Social media and news media. *Nonick Conference* 2010. Bilbao, 14 de mayo de 2010.
- Ruíz, Carles et al. (2010). Conversación 2.0. y democracia. Análisis de los comentarios de los lectores en la prensa digital catalana. En: *Comunicación y sociedad*, XXIII (2), 7-39.
- Salaverría, Ramón y Negredo, Samuel (2008). *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90.
- Sintes i Olivella, Marçal (2010). Periodistes contra polítics? Els mèdia contemporanis com a adversaris de la política: historia i causes d'un conflicte entre poders. Cinc casos a Catalunya (2003-2006). Tesis doctoral dirigida por Albert Sáez Casas. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull.
- Smith, Anthony (1983). *Goodbye Gutenberg: la revolución del periodismo electrónico*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Thurman, Neil, (2011). Making 'The Daily Me': Technology, economics and habit in the mainstream assimilation of personalized news. En: *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, vol. 4, núm. 12, 395-415.

### **Anexo – Listado de entrevistas realizadas**

- Ismael Nafría –director de contenidos de ADM (Actividades Digital Media), Grupo Godó– realizada el 26 de julio de 2011, Barcelona.
- José Luis Rodríguez –director general de ADM (Actividades Digital Media), Grupo Godó– realizada el 26 de julio de 2011, Barcelona.
- Albert Doménech –redactor de Lavanguardia.com, área de producción propia y multimedia, Grupo Godó– realizada el 26 de julio de 2011, Barcelona.
- Enric Sierra –subdirector de Lavanguardia.com, Grupo Godó– realizada el 18 de julio de 2011.

### **Referencia de este artículo:**

Justel Vázquez, Santiago (2012). Transformación en la audiencia, transformación en los medios: un marco para el estudio de los retos y estrategias de las empresas periodísticas. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº4. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 21-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.4.3>