

Prensa y convergencia tecnológica: Claves para la definición de un nuevo modelo de negocio periodístico en la Era Digital

(Press and technological convergence: Keys to defining a new model of journalistic business in the Digital Age)

*Pedro Antonio Rojo Villada*¹

Recibido el 13 de junio de 2005, aprobado el 18 de octubre de 2005

Resumen

Algunos diarios se están convirtiendo, recién iniciado el siglo XXI, en centros experimentales en materia de convergencia de medios: una plataforma de contenidos y servicios de información, operando mediante estructuras más propias de compañías multimedia que de compañías periodísticas impresas, lo que significa que, en la Era Digital, las empresas periodísticas trabajarán indistintamente en áreas como la impresión de periódicos, la gestión de sitios Web, y la difusión de contenidos en radio, televisión y dispositivos móviles. De hecho, en muchas compañías periodísticas multimedia los periodistas de la edición impresa también trabajan para la televisión o la radio y viceversa, los fotógrafos se trasladan con cámaras de fotos y de vídeo para captar imágenes de los acontecimientos para varios soportes y, en la sala de redacción, los diferentes medios de una misma marca comparten el mismo espacio e incluso gestionan los mismos contenidos, adaptándolos a cada soporte. En el futuro, la marca periodística trascenderá al soporte impreso para ser distribuida por múltiples plataformas.

Palabras clave: Industria de la prensa. Digitalización. Contenidos. Segmentación. Convergencia. Reconversión. Modelo de negocio.

¹ Profesor de la Universidad de Murcia.

Abstract

At the start of the XXI century some newspapers are becoming experimental centres where there is a convergence of media: a platform of contents and news services, operating through structures more appropriate to multimedia companies than to printed newspaper companies. This means that in the Digital Age the newspaper companies will be working without distinction in areas such as printing newspapers, managing websites and broadcasting contents by radio, television and mobile devices. In fact, in many multimedia journalistic companies the journalists of the printed edition also work for the television or the radio or vice versa. Photographers work with photographic cameras and videos to capture images of events for the different formats and, in the editing office, the different media of the same company share the same space and even manage the same contents, adapting them to each of the formats. In the future, the journalistic brand name will move beyond the printed format to be distributed on numerous platforms.

Key words. Press industry. Digitisation. Contents. Segmentation. Convergence. Reconversion. Business model.

Laburpena

Egunkari batzuk, XXI. mendea hasi berri denean, komunikabideen konbergentzian gune experimental bihurtzen ari dira: edunkin eta informziorbitzuen plataforma bat, konpainia multimediakoek dituzten egiturak erabiliz, inprimatutako kazetaritza-enpresenak lade batera tusita. Horrek esan nahi du Era Digitalean kazetaritza-enpresek arlo batzuetan lan egingo dutela aldi berean: egunkarien inprimaketa, webguneen kudeaketa, edukinen zabal-kundea irradian, telebistan eta tramankulu mugikorretan. Izan ere, kazetaritza-enpresa multimedia askotan edizio inprimatuko kazetariak telebistarako edo irratirako ere lan egiten dute, eta alderantziz, argazkilariek foto eta bideo-kamerak hartzen dituzte euskarri batzuetarako irudiak hartu ahal izateko eta, idazketa-gelan, marka bereko komunikabideek esparru berdina betetzen dute eta edukin berdinak kudeatzen dituzte, euskarri bakoitzerako moldatuz. Etorkizunean, kazetaritza-marka euskarri inprimatutik plataforma batzuetara zabalduko da.

Hitz gakoak: Prentsaren industria. Digitalizazioa. Edukinak. Segmentazioa. Konbergentzia. Eraldaketa. Negozio-eredua.

1. La reconversión tecnológica llega a las salas de redacción de la prensa

En la era digital, la marca periodística que ha sustentado tradicionalmente un solo soporte impreso (monomedia) va a pasar a la historia, o bien se convertirá en una reliquia de museo. La función de los editores de prensa consistirá, a nivel externo, en hacer llegar la información a sus respectivos mercados de consumidores en las distintas plataformas gestionadas por cada marca periodística y, a nivel interno, en coordinar el trabajo y los intercambios de datos entre los diferentes equipos integrados y dinámicos que trabajen para las múltiples plataformas (soportes) de la propia marca periodística.

El futuro del mercado de la información se encontrará en manos de aquellas compañías capaces de difundir información lo más extensamente posible y de servirla bajo el formato que el público demande en función de su contexto o su ubicación. La única manera que tienen las compañías periodísticas de sobrevivir en un entorno digital es haciendo llegar las noticias cuándo y dónde quiera el consumidor. A estos efectos, algunas compañías ya están comenzando a crear en las salas de redacción un espacio central de supervisión, coordinación y transmisión de la información (independientemente de que esta sea distribuida en línea, impresa, por cable o por radio). Este epicentro, la sala de redacción multimedia, es donde se reciben los contenidos para ser distribuidos entre los diversos canales informativos gestionados por la marca periodística (Davis, 2001: 35). Es el responsable de esta sala de redacción multimedia el que decide qué noticias son transferibles y por qué soportes.

En la sala de redacción multimedia, los diferentes medios se mantienen informados sobre la evolución del trabajo de los periodistas, y luego se determina un plazo para cada uno de los soportes. Esto significa que un mismo periodista puede escribir una noticia breve para el sitio Web, preparar un informe actualizado para la televisión o la radio, o bien redactar una noticia completa para el periódico. Todos los fotógrafos están equipados con cámaras de vídeo digital, además de las fotográficas, lo que les permite producir imágenes tanto para la televisión como para el diario.

Otra práctica común es la del intercambio de profesionales entre todos los medios, donde, por ejemplo, presentadores y periodistas de televisión intervienen en la radio o escriben en el periódico y viceversa. Los periodistas

del diario también preparan secciones que aparecen regularmente en los medios audiovisuales. Los editorialistas y especialistas tienen la oportunidad de intervenir en programas de televisión o radio, e incluso en las columnas de la prensa.

La formación multimedia constituye uno de los factores claves de esta fórmula mixta de contenidos. Constantemente, las empresas periodísticas vienen organizando cursillos e invirtiendo muchos recursos en estas actividades. Los periodistas y comentaristas aprenden en ellos a desenvolverse frente a una cámara, modular la voz, o presentar la información en televisión, y los fotógrafos aprenden a manejar una cámara vídeo digital.

Las plantillas de las ediciones impresas cuentan con el asesoramiento de productores, escritores y técnicos de la televisión para preparar versiones en vídeo de los contenidos impresos. Los periodistas deben comprender que el hecho de multiplicar los medios -el periódico, el Web, la televisión- contribuye a extender el alcance y la reputación de la marca periodística para la que trabajan. Esta expansión de la marca significa que el diario ya no se edita una vez al día. La información y el contenido circularán 24 horas al día, tanto para el canal audiovisual como para el sitio en línea o el soporte impreso. En el caso de los sitios periodísticos en línea, los contenidos deben combinar diferentes formatos: audio, vídeo, imagen y texto. Cada soporte promociona, a su vez, los otros soportes, a través de una política basada en el “mix” de la marca”.

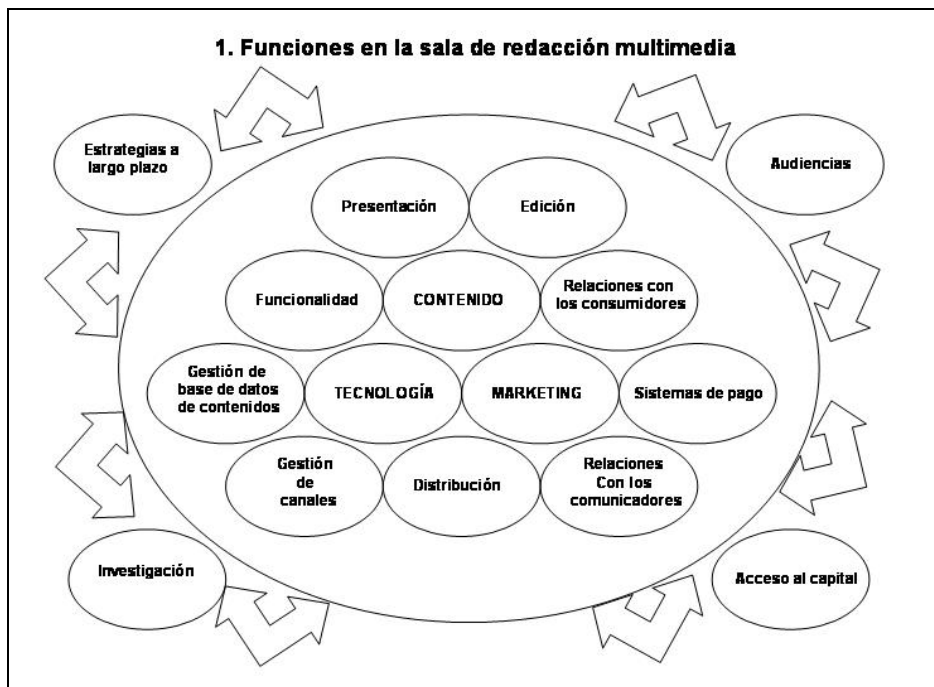
Las exclusivas constituyen una buena base para la promoción cruzada de los diferentes productos informativos. Los presentadores de televisión incitan a la audiencia a leer el artículo completo al día siguiente en el diario o bien a seguir la actualidad en los diferentes boletines de la radio, o en el sitio Web. El periódico sigue constituyendo el núcleo de toda la operación. Las compañías comprueban, a largo plazo, como la concentración de recursos permite reducir los costes al poder ofrecer más información con menos gastos (WAN, 2000: 27).

Las salas de redacción periodísticas del futuro serán muy diferentes a las que conocemos en la actualidad. Los propios instrumentos de acopio y procesamiento de información se transformarán radicalmente. Las salas de redacción girarán en torno a la generación de contenidos, y no en base a su distribución, como ocurre actualmente. Las empresas buscarán e implemen-

tarán constantemente las últimas tecnologías digitales para la gestión y la transmisión de la información por cualquier soporte. Por otra parte, el trabajo abarcará una diversidad de medios informativos integrados, en vez de una serie de productos sin coordinación ni relación como ha sucedido hasta ahora.

La sala de redacción del futuro distribuirá sus contenidos a través de múltiples canales informativos, actuando como el epicentro de una compañía de servicios de valor añadido, respondiendo a las necesidades más amplias de cada grupo objetivo de consumidores en cada soporte. Mientras que la sala de redacción actual se divide, típicamente, según los sectores de trabajo correspondientes a las etapas en el proceso de producción (pre-impresión e impresión) tales como la redacción, la corrección y la compaginación, su configuración futura corresponderá a las fases de distribución de la información. Las principales áreas se ocuparán del desarrollo de las noticias, gestión de los contenidos, cobertura informativa, creación de contenidos, presentación específica para cada soporte, distribución, interacción con los lectores y gestión editorial.

El centro natural de una sala de redacción tradicional de la prensa es el punto de convergencia de todos los elementos para producir las páginas del diario. Pero, en el futuro, ese centro se encontrará al lado de donde se elaboran contenidos para el Web, los boletines informativos para el correo electrónico, y el material para vídeo y otros soportes. En la sala de redacción del futuro, estas operaciones de producción no ocuparán el espacio central, sino un espacio periférico. El centro estará ocupado por las bases de datos de contenido, con las que los periodistas colocarán, relacionarán y actualizarán los diferentes elementos informativos de sus contenidos multimedia. Los periodistas de la parte de producción se limitarán a buscar en esta base de datos los elementos que necesitan para la presentación específica de los contenidos (Graham y Thompson, 2001: 19). En este contexto, la mayor responsabilidad recaerá sobre la persona encargada de administrar la gestión del contenido (“content manager”).



Es probable, en vista de estos cambios, que las salas de redacción ocupen un espacio más reducido. Teniendo en cuenta la posibilidad que tienen los periodistas hoy en día de trabajar in situ y desplazarse con equipos digitales livianos e inalámbricos, la sala de redacción puede ser más pequeña y tener una plantilla fija más reducida. Con una plantilla compuesta esencialmente de responsables editoriales y coordinadores informativos, la gestión de la información, las comunicaciones y la coordinación se están convirtiendo en una parte cada vez más importante de su trabajo (Alleman, 2000: 25). Tendrán que manejar a la vez un equipo disperso de reporteros y un número cada vez mayor de fuentes informativas. Existirá la posibilidad de crear y de disolver rápidamente equipos especiales de periodistas para proyectos específicos. Con los progresos de la tecnología inalámbrica, estos equipos podrán conectarse fácilmente a todos los medios de producción y de comunicación necesarios para llevar a cabo cualquier cobertura informativa. Estos equipos ocuparán un espacio abierto, que se podrá habilitar o deshabilitar según las exigencias de los acontecimientos.

Otra ventaja de un sistema de comunicaciones completamente integrado -como el de videoconferencias- es que se podrán celebrar reuniones sin ne-

cesidad de desplazarse. Los periodistas podrán recibir órdenes, virtual y activamente, sin interrumpir su ritmo de trabajo ni tener que trasladarse. Los encuentros frente a frente seguirán siendo a veces necesarios, pero la posibilidad de reuniones virtuales permitirá a un grupo de redactores resolver un problema en pocos minutos sin necesidad de reservar salas ni desplazarse físicamente. La práctica de concentrar los recursos digitales en un centro electrónico de información está cayendo en desuso. El objetivo, hoy en día, es tener acceso a todos los recursos a través de una Intranet editorial, y desde cualquier ubicación, ya sea un despacho, una sala de reunión, la calle, o una cafetería, si es allí donde viene la inspiración. En otras palabras, el equipo de gestión editorial constituirá el “centro nervioso” de la sala de redacción, y deberá disponer de cierto espacio para supervisar, distribuir y clasificar los elementos informativos digitales.

2. Cómo será la distribución y la promoción de las marcas periodísticas en los mercados tradicionales

En el terreno de la distribución, los periódicos han invertido esfuerzos considerables en desarrollar un servicio de reparto a domicilio para crear una mejor retención de lectores. A la hora de obtener lectores para el reparto a domicilio, los diarios emplean, principalmente, dos métodos: los envíos postales a domicilio y el reparto en persona. El sistema de reparto en persona tiene la ventaja de que el repartidor puede proporcionar datos exactos sobre los abonados que reciben el diario y sus hábitos de consumo (FIEJ, 1996: 6).

Sin embargo, el reparto a domicilio no es una fórmula extensible a todos los países. Sin ir más lejos, España es uno de los pocos países europeos que han registrado, a la vez, un fuerte crecimiento económico y un crecimiento importante en la industria de la prensa: en los últimos años, las ventas diarias al número han aumentado, así como los ingresos por ventas al número respecto a los abonados. El crecimiento considerable del mercado español se debe, en parte, al elevado número de promociones realizadas en los últimos años. Dado que casi todos los periódicos (92 %) se venden mayoritariamente en los puntos de venta, su distribución sigue representando un problema constante, particularmente desde que los distribuidores gozan de un monopolio, de facto, que impide el surgimiento de redes alternativas de distribución.

La buena salud general de la economía en España ha fomentado el desarrollo de varios grupos de prensa, cuyo crecimiento se opera a través de fusiones y nuevos títulos en los mercados nacional, regional y local. Los grupos periodísticos no se limitan en sus actividades empresariales al mercado nacional: América Latina es el próximo objetivo para muchos de ellos en los años venideros. Al mismo tiempo, la revolución multimedia conlleva una diversificación para integrar la mayor parte de los diferentes medios dentro del esquema estratégico de los más poderosos grupos de prensa españoles.

Los periódicos se han distinguido por sus exitosas promociones, como parte de una sofisticada estrategia de diversificación. Las promociones son, a la vez, de carácter editorial y comercial, y ponen de relieve la importancia de contar con una presencia en la vida social y cultural de las comunidades. Las promociones giran en torno a numerosas alianzas, que se extienden desde eventos organizados con instituciones hasta iniciativas destinadas a mantener y mejorar la imagen de marca, alianzas con instituciones educativas e, incluso, acuerdos promocionales (entradas gratuitas para lectores a lugares de ocio, espectáculos, transportes, etc.).

Estas promociones se llevan a cabo de manera cooperativa, mediante subcontrataciones, y generan ingresos publicitarios considerables. La prensa patrocina muchos eventos culturales, como por ejemplo conciertos y exposiciones. También realiza promociones comerciales, que tienen por objeto añadir valor para el público lector. Para desarrollar estas iniciativas, la prensa despliega grandes esfuerzos de organización y de distribución. Las promociones han permitido aumentar de manera constante las ventas de ejemplares. Por otra parte, han resultado de importancia capital para la imagen de marca de los periódicos, y han facilitado el acceso a nuevos mercados. Ya se trate de promociones gratuitas o basadas en descuentos comerciales, la primera preocupación de la prensa es la de reforzar la adhesión de sus lectores. El objetivo es lograr que los ingresos generados por las promociones de pago cubran, en la medida de lo posible, los gastos de las promociones gratuitas (WAN, 1999a: 18).

3. Extensión de la marca periodística: la producción y distribución a través de nuevos medios

Una de las soluciones al problema de los gastos en la prensa reside en volver más eficiente el proceso productivo editorial, lo que implica aprovechar mejor el contenido para ofrecer servicios multimedia. Para ello, los editores tendrán que cambiar su actitud y replantearse muchas cosas. Tendrán que asumir la función de proveedores de contenidos más que la de simples editores. La clave consistirá en reciclar el contenido bajo el mayor número posible de formatos: Internet, soporte impreso, teléfonos móviles, radio, televisión, e incluso bases de datos en soportes ópticos. Una estrategia de este calibre puede crear diversas vías de ingresos a partir de una misma fuente editorial. Los editores deberían tomar buena nota de las estrategias de los de grandes directorios en línea como *Yahoo* o *AOL*, que han llegado a acuerdos con proveedores de contenidos para la difusión de material informativo en sus respectivos directorios. Los editores tendrán que abarcar más eslabones en la cadena de valor de la industria de la prensa. Tal como se presenta el entorno digital, los periódicos tendrán que generar, producir y distribuir información. Pero hay otros eslabones de la cadena de valor de la industria de la información que los editores deberán capitalizar en el futuro (Smith, 2000: 46):

1) El *packaging*: es decir, la presentación de la información de distintas maneras para públicos nuevos.

2) Bases de datos: se elabora mucho contenido, pero en periódicos tradicionales poco de este contenido se llega realmente a publicar. Ese superávit de contenido podría capitalizarse creando bases de datos, directorios, anuarios, y otros productos, siempre que pueda presentarse de manera eficaz.

3) Interactividad: otro eslabón de la cadena tiene que ver con la creación de herramientas (listas de distribución, foros de discusión, chats, correos electrónicos, etc.) para acelerar la circulación del contenido. A medida que las redes hacen la transición hacia la banda ancha los editores se verán, sin duda, frente a desafíos competitivos más fuertes y, con suerte, frente a oportunidades mayores de desarrollo de los contenidos.

4) CRM: La gestión de la clientela constituye otro elemento más de la cadena de valor. Las compañías en línea más exitosas han creado bases de datos con perfiles sobre los usuarios. De la misma manera, los periódicos

deberían poder capitalizar también el conocimiento que poseen de sus mercados locales. Los periódicos conocen mejor que nadie a sus clientes, saben cómo y dónde viven.

5) Distribución de nuevos productos: los editores periodísticos pueden también aprovechar las enormes oportunidades que les brinda su sistema de distribución único. El mismo sistema que hace llegar el diario al umbral de la puerta puede también entregar otros productos como: libros, CDs, y productos de consumo presentes en el sector del comercio electrónico. Todos estos artículos que se compran a través de Internet tienen que ser entregados a domicilio. Si el periódico hace este tipo de reparto, puede utilizar la misma infraestructura para entregarlos junto con el ejemplar impreso.

6) Contenido multiplataforma: Los periódicos tienen que adoptar medidas desde ahora para desarrollar la futura sala de redacción multimedia, gestionando múltiples soportes. A este respecto cabe citar la posibilidad de elaborar *software* que permita a los periodistas preparar el material editorial para diversos medios a la vez, y formar a la plantilla para que pueda optimizar el uso de estos programas.

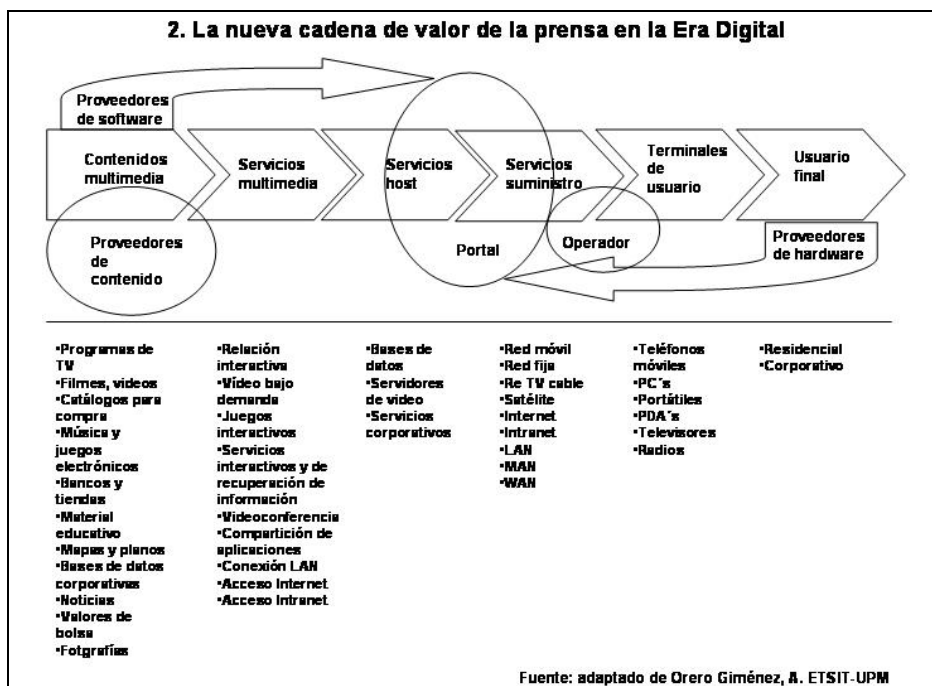
7) Alianzas: la prensa también creará alianzas con otros proveedores de contenidos o de red para repartir los costes editoriales, y desarrollará nuevas plataformas para volver a utilizar los mismos contenidos.

Para la prensa es muy importante estar presente, como dominador o como asociado, en cada una de las etapas de la cadena de valor de la industria de la información (WAN, 1999b: 8). Al elaborar sus estrategias para múltiples soportes/plataformas, los diarios adoptan un modelo empresarial poco ortodoxo: en lugar de apoyarse únicamente en su propio contenido y marca, establecen alianzas con otros proveedores de información. Este tipo de asociaciones serán más beneficiosas para la prensa en la medida en que:

- ? Los asociados dispongan de contenidos valiosos y dinámicos.
- ? Los asociados dispongan de una marca reconocida.
- ? Los asociados brinden posibilidades de promociones en línea.
- ? Los asociados formen parte del paisaje territorial o local.
- ? Los asociados dispongan de pericia tecnológica o de otro tipo.

? Los asociados ofrezcan un potencial de promociones o iniciativas cruzadas.

Estas premisas redundan en que los diarios que consiguen obtener un número significativo de socios destacan inmediatamente, aún en mercados muy saturados, ya que consiguen que sus múltiples soportes sean frecuentados por miles e incluso millones de usuarios (Bowman y Willis, 2003:12). Todos estos beneficios se producen, prácticamente, sin ningún coste operativo marginal, porque cada una de las plataformas gestionadas por la marca utiliza los mismos recursos que las otras.



En última instancia, la nueva Era Digital no tiene que volver obsoletos los diarios. Incluso dentro del marco de los nuevos medios, los periódicos pueden encontrar una manera de capitalizar sus recursos tradicionales, tal y como lo vienen haciendo desde hace muchos siglos. Si la prensa logra la adhesión de grupos de usuarios en cada una de sus plataformas es probable que éstos vean mayores ventajas en consumir las marcas periodísticas que las de sus competidores (TV, radio, gratuitos, portales, buscadores, etc.) y, si

es así, la prensa habrá demostrado una vez más su resistencia para afrontar cualquier desafío que pueda presentarse (IFRA/WAN/FIPP, 2001: 63).

4. Conclusión: claves para entender las transformaciones de la industria periodística en el nuevo entorno digital

El negocio de los periódicos son las ideas, y las buenas ideas mejoran la calidad editorial de la prensa. Esta industria se alimenta más que ninguna otra de ideas. Una buena idea, ya sea en el plano editorial o de gestión, puede, sencillamente, constituir una diferencia enorme respecto a los rivales. Pero, la prensa tiene que mantenerse al día con respecto a las nuevas tendencias que están surgiendo en el mercado de la información, y que pueden generar aumentos significativos de ventas, publicidad o prestigio para los periódicos (WAN, 1997: 34):

1. Salas de redacción multimedia: frente a la creciente amenaza de compañías de otros sectores de la industria de la información, diferentes al de la edición impresa, que están invadiendo el mercado informativo y publicitario, los periódicos han vuelto a descubrir sus ventajas más intrínsecas. Las salas de redacción se están convirtiendo en máquinas de información capaces de seleccionar, interpretar, corregir, diseñar y distribuir las noticias mediante cualquier tipo de tecnología -de impresión, de difusión o de telecomunicación-. Los periodistas se están familiarizando con los instrumentos de los tres tipos de sistemas de transmisión. La capacidad de abarcar la edición impresa, edición en línea, la radio y la televisión se ha vuelto una parte esencial de su trabajo. La transformación en una sala de redacción multimedia puede necesitar la instalación de material de difusión en los locales destinados al producto impreso, o el equipamiento de los reporteros del diario impreso con material de vídeo, o la reorganización del trabajo editorial para abarcar múltiples medios. Hay diferentes maneras de operar y diversos modelos a seguir, pero el consenso general es que vale la pena hacerlo.

2. Derribar muros: las estrategias de reestructuración empresarial y editorial deben derribar el “muro” que separa tradicionalmente a los periodistas de los distintos soportes e, incluso, las que separan los periodistas de los responsables de marketing y ventas publicitarias. Estos profesionales deben concentrarse de forma coordinada en la satisfacción de las necesidades de los lectores y anunciantes, captando aquellos potenciales grupos de

interés, entre los segmentos de población consumidora de medios, que todavía no forman parte del público objetivo del diario.

3. Investigación comercial: una innovación interesante implantada por algunos diarios es el empleo de grupos de lectores (paneles) para evaluar el producto. Los diarios llaman cada día por teléfono a cientos de personas, que representan la demografía de lectores, para hacerles preguntas sobre su reacción ante el contenido de la edición del día, y en torno a cuestiones de publicidad o de marketing. El principal objetivo de estos sondeos es mantener al medio en contacto con la comunidad. A los responsables del periódico les debería interesar mucho estos resultados, aunque no necesariamente dieran lugar a cambios en el enfoque editorial: los diarios son, ante todo, publicaciones con serias obligaciones hacia sus comunidades, su historia y su cultura.

Referencias

- ALLEMAN, G.B. (2000). Building a powerful publishing platform Components, CORBA, EAI – keys to a complete publishing system?. **En:** *Newspaper Techniques*, p. 20-34.
- BOWMAN, S.; WILLIS, C. (2003). *We Media. How audiences are shaping the future of news and information*. [s.l.]: The Media Center. American Press Institute.
- DAVIS, D. (2001). *RX for New Product Success. A guide to successful innovation for media executives. Media Management Center*. Chicago: Northwestern University.
- FIEJ (1996). *Campañas de promoción: previsiones más allá de mañana*. [s.l.]: FIEJ.
- GRAHAM, G.; THOMPSON, T. (2001). Inside Newsroom Teams. An editor's guide to the promise and problems Includes a directory of team-based newsrooms. Media Management Center.
- IFRA/WAN/FIPP (2001). *Beyond the Printed Word: Content, Advertising and Marketing, Diversification and Perspectives*. **En:** World Electronic Publishing Conference. [s.l.]: IFRA, p. 58-72.
- SMITH, M.P. (2000). *Values, culture, content. Three keys to journalism in a strategic newspaper*. Chicago: Media Management Center. Northwestern University.
- WAN (1997). Newspapers in the Digital Market Place. **En:** *50th World Newspaper Congress*, p. 30-43.
- WAN (1999). Efficiency and opportunity: The issues of xml and digital ad delivery. **En:** *Telecom Conference*. [s.l.]: [s.e.], p. 8-22.
- WAN (1999). La prensa regional española: la nueva frontera. [s.l]: WAN.
- WAN (2000). Volver a inventar la compañía periodística: estrategias y aciertos. **En:** *53 Congreso Mundial de Periódicos*. [s.l.]: [s.e.], p. 20-45.