

Gestión y organización colaborativa de medios digitales en España. Estudio de casos de El Salto, CTXT y La Marea

Collaborative Management and Organization of Digital Media in Spain. Case Study of El Salto, CTXT and La Marea



Miriam Rodríguez Pallares. Doctora en Periodismo, Master en Periodismo y Divulgación Científica y Diplomada en Biblioteconomía y Documentación. Profesora en el departamento de Periodismo y Comunicación Global de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. Miembro del grupo de investigación MediaCom UCM. Acreditada como Profesora Contratada Doctora (ANECA). Cuenta con un sexenio de investigación reconocido (CNEAI).
Universidad Complutense de Madrid, España
mrpallares@ucm.es
ORCID: 0000-0002-5486-0298



María José Pérez Serrano. Licenciada en Periodismo; doctora en Ciencias de la Información; Premio Extraordinario de Doctorado y MBA, con la especialidad de Gestión Financiera. Especialista en gestión, organización y dirección de empresas informativas, es Profesora Titular de Universidad en el Departamento Periodismo y Comunicación Global de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid; cuenta con el Certificado I3, y tiene un sexenio de investigación (CNEAI).
Universidad Complutense de Madrid, España
mariajoseperezserrano@pdi.ucm.es
ORCID: 0000-0002-2190-7619

Recibido: 03/12/2021 - Aceptado: 17/02/2022 - En edición: 04/03/2022 - Publicado: 01/07/2022

Received: 03/12/2021 - Accepted: 17/02/2022 - Early access: 04/03/2022 - Published: 01/07/2022

Resumen:

El sector de la comunicación y, en especial, el periodístico sufrió duramente las consecuencias de la crisis económica iniciada en 2008 y está asistiendo, otra vez, a la complicada situación derivada de la pandemia Covid-19. Malas decisiones estratégicas; el descenso de la inversión publicitaria; la excesiva dependencia del sector financiero, o la cultura del gratis total propias de la idiosincrasia nacional son algunas de las causas de la situación de emergencia que arrastra el periodismo escrito en España. A través de entrevistas en profundidad, en este artículo se analizan acciones innovadoras vinculadas a la organización, financiación y producto en el sector periodístico de los nativos digita-

Abstract:

The communication sector and, especially, the media sector suffered severely from the consequences of the economic crisis that began in 2008, and is witnessing, once again, the complicated situation derived from the Covid-19 pandemic. Bad strategic decisions; the decrease in advertising investment; the excessive dependence on the financial sector, or the culture of total free of charge typical of the national idiosyncrasy are some of the causes of the emergency situation that drags written journalism in Spain. Through in-depth interviews, innovative actions related to the organization, financing and the product in the journalist sector of digital media in Spain are analysed. Specifically, the cases of

Cómo citar este artículo:

Rodríguez Pallares, M. y Pérez Serrano, M. J. (2022). Gestión y organización colaborativa de medios digitales en España. Estudio de casos de El Salto, CTXT y La Marea. *Doxa Comunicación*, 35, pp. 127-147.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n35a1572>

les El Salto, CTXT y La Marea a modo de *case studies*. Los resultados se presentan divididos en seis variables de estudio: perspectiva histórica; financiación y participación; diversificación de ingresos; estructura organizativa; valor de marca, y competencia. Aunque los ejemplos analizados divergen en aspectos como la personalidad jurídica, todos coinciden en apelar a un periodismo tradicional, reflexivo y con garantías procedimentales, apuestan por estructuras organizativas horizontales y basan su modelo de ingresos en la suscripción. Son iniciativas que buscan diferenciarse a través de estrategias y marcas cuyas cuotas económicas, financieras y de lectores están indisolublemente ligadas al concepto de *nicho*.

Palabras clave

Estructura organizativa; gestión de medios; Innovación; modelo de ingresos; modelos de negocio; periodismo

El Salto, CTXT and La Marea are analysed. The results are presented divided into six study variables: historical perspective; financing and participation; income diversification; organizational structure; brand equity, and competition. Although the analyzed examples differ in aspects such as legal personality, all of them coincide in appealing to a traditional, reflective, and with procedural guarantees, they bet on horizontal organizational structures and base their income model on the subscription. The main conclusions show the emergence of initiatives that, faithful to traditional journalistic values, seek to differentiate themselves through strategies and brands whose economic, financial and readership shares are inextricably linked to the concept of niche.

Keywords:

Organisational structure; Media management; innovation; revenue models; business models; Journalism

1. Introducción y marco teórico

Instalados en el siglo XXI, los negocios dedicados a la comunicación afrontan, ahora, un nuevo reto que ya da por sentado su fundamento técnico y llega al *core* de su naturaleza mercantil y su impacto social (McNair, 2012). Ese desafío es el del posicionamiento en un mercado, el de la comunicación, calificado como disruptivo (Sádaba, Martínez-Costa y García-Avilés, 2016; Carvajal, García-Avilés y González, 2012; Salaverriá, Martínez-Costa, Breiner, Negredo Bruna, Negreira Rey y Jimeno, 2019), que si en algún momento resultó complejo el actual lo supera. Jarvis (2018) señala que las altas barreras de entrada del mercado han desaparecido, generando un cúmulo de empresas informativas más pequeñas posmonopolio, negocios -y, también, estructuras sociales- que, aunque no lleguen a ser bienes o servicios sustitutivos completos, sí aumentan la competencia en dicho mercado.

Buscar la estrategia para que el producto informativo o comunicacional ocupe un lugar distinguido en el abanico preferencial de la audiencia (Vázquez-Herrero, 2021; Toff y Nielsen, 2018; Thurman et al., 2018; Feezell, 2018; Just y Latzer, 2017), y en relación a su competencia directa e indirecta, implica, en última instancia, analizar los fundamentos de su modelo de negocio (Alcolea-Díaz y Pérez Serrano, 2015; Drucker, 1954; Campos-Freire, 2010; Roses, 2010) y asir a él un concepto de innovación (Stevenson y Jarillo, 1990). En esta línea, la innovación ha estado vinculada casi indisolublemente a tecnología, digitalización y consumo *online* en las últimas décadas. La impronta de soluciones innovadoras afecta, entonces, a la práctica periodística y a la gestión de los medios, lo que redundará y nos devuelve al modelo de negocio (Zott y Amit, 2009; Magretta, 2002).

De la mano de esa ambición innovadora, surgen técnicas narrativas *transmedia* y *crossmedia* (Jenkins, 2008), la adaptación al consumo móvil (Canavilhas, 2015 y Westlund; Frädigh, 2015) o la explotación de la realidad virtual (García y Herrera-Damas, 2019; Kishore et al. 2016) en el producto periodístico. En el entorno digital, además, el ecosistema mediático se ha desdibujado y las empresas oferentes de servicios informativos tienen ahora que lidiar con nuevos actores intermediarios, como Google o el cada vez más amplio catálogo de agregadores de noticias (Edo, Yunqueira y Bastos, 2019; Chiou y Tucker, 2017), incluso con la interferencia que suponen las redes sociales en sus objetivos de llegar a la opinión pública u obtener ingresos publicitarios. Es

más, paradójicamente, frente a la tendencia a la concentración empresarial manifestada tras la II Guerra Mundial y que alcanzó sus máximos niveles en las últimas décadas del siglo XX, no dejan de surgir nuevas iniciativas periodísticas en un entorno digital que, en el caso de España, parece ya colapsado y que, en muchas ocasiones, no manifiestan claras diferencias en el producto ofrecido que les permitan atisbar un futuro sin turbulencias.

En este contexto, sin embargo, innovar a veces no implica novedad en sentido estricto, sino averiguar cuánto de primicia tiene lo clásico que, en el plano informativo, pasa por potenciar los valores tradicionales del Periodismo, aludiendo a un fortalecimiento de los principios configuradores y las señas identitarias de las estructuras societarias y sociales protagonistas del sector socio-económico de la comunicación. El objetivo último es claro: se presta sobresaliente atención a los contenidos, no solo en relación a su fondo, sino también a su forma, de tal modo que sean susceptibles de ser compartidos y, por lo tanto, multipliquen su alcance (v. Su, Liu y McLeod, 2019; Thurman et al., 2018; Ödmark, 2018; Ross y Dumitrescu, 2018; Anderson, 2011). Pero, lejos de perseguir únicamente el reconocimiento y el recuerdo de sus públicos objetivos, la preocupación por los contenidos se traduce en la ambición de lograr que estos se conviertan en ingresos (Casero-Ripollés, 2016) que, sin perseguir grandilocuencias, permitan la continuidad, aumenten su valor intrínseco (Amoedo, Vara-Miguel, Negredo, Moerno y Kaufmann, 2021; Albarran, Mierzejewska y Jung 2018; Albarran, 2017; Agirre-Maiora, Murua-Uria y Zabalondo-Loidi, 2020; Parra Valcarce, Edo Bolós y Marcos Recio, 2020; Campos-Freire, 2015; Tejedor y Pla Pablos, 2020) y logren, tal vez, sinergias con el entorno variopinto de los medios (Nielsen y Ganter, 2018; Neuman, 2018; Campos-Freire, Aguilera-Moyano y Rodríguez-Castro, 2018), donde ahora más que nunca conviven sincrónicamente los grandes y los más pequeños, las iniciativas unipersonales con las corporaciones más asentadas, las problemáticas de las historias intraempresariales de antaño y los movimientos sectoriales que persiguen, quizás, hacer algo diferente.

2. Objetivos

A partir del año 2010, España –también otros mercados– ha vivido un proceso de proliferación de iniciativas informativas no conocido hasta el momento. Esta multiplicación de la oferta ha desdibujado los pilares sobre los que se asentaba el sector de la prensa hasta el momento y los grupos de comunicación, como consecuencia, han perdido gran parte de sus señas de identidad. Si bien la descripción y el análisis de este proceso de deconstrucción ha sido ampliamente analizado, no lo ha sido en igual nivel el estudio de la creatividad, lo que sirve de acicate para hacer hincapié en el concepto de innovación aplicada al Periodismo, como tendencia alentada por estas nuevas iniciativas comunicativas (Bruno y Nielsen, 2012).

En esta línea de pensamiento, nuestros objetivos son los siguientes:

01. Trazar una perspectiva clara de iniciativas periodísticas digitales que, conocedoras de sus ventajas competitivas, se sitúan en el mercado en una posición de competencia.
02. Fijar, en el plano histórico y de tendencias, correlaciones entre los tres casos analizados.
03. Extraer conclusiones sobre el modelo de negocio y la continuidad estratégica de iniciativas como las del *El Salto*, *CTX* (Contexto) y *La Marea*.

3. Metodología

Los pilares de esta investigación se yerguen en el entorno analítico de la Empresa Informativa (Nieto; Iglesias, 2000), que es un “conocimiento científico de carácter específico cuyos saberes básicos se centran en el funcionamiento de dichas unidades de negocio, lo que implica la interpretación crítica de la realidad de la industria de la Comunicación: un sector que ha alcanzado un gran protagonismo en esta Sociedad Global de la Información, y en el que la implicación de las nuevas tecnologías pueden transformar decisiones empresariales que afectan a la ciudadanía en su capacidad de elección y opinión en libertad” (Peinado-Miguel, Fernández-Sande, Ortiz-Sobrino y Rodríguez-Barba, 2011).

Tabla 1. Retrato de la información pública de los tres medios analizados

BLOQUES	ASPECTOS CLAVE	El Salto	CTXT				La Marea								
			Revista Contexto S.L.				MásPúblico Soc. Coop.								
Estructura organizativa	Sociedad	Cooperativa Editorial S. Coop.	2015				2012								
	Año de fundación	2017	5000 (diciembre 2017)				>6000 (mayo 2021)								
	Núm. de suscriptores	s.d.	2015				2016								
Estructura económica (en €)	Año	s.d.	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	Ingresos de explotación	s.d.	48.375	220.989	380.000	528.056	179.981	185.316	158.128	277.512	240.406	274.400	196.472	305.753	
	Gastos de explotación	s.d.	132.711	250.967	377.637	504.842	278.972	201.083	242.711	261.793	280.904	273.727	256.130	299.484	
	Resultado del ejercicio	s.d.	-84.336	-29.978	2.363	23.214	-98.991	-15.767	-84.583	15.719	-40.498	673	-59.658	6.269	

Fuente: Orbis / Registros contables / elaboración propia

Con este telón de fondo, la investigación se construye sobre un enfoque metodológico cualitativo y el modelo del estudio de casos múltiples o *case study* (Walker, 1983), cuya base epistemológica, para Stake (2007:46), es “existencial (no determinista) y constructivista” y pone el énfasis en la interpretación. La selección de casos se fundamenta en la observación no participante y la identificación de modelos de negocio que priorizan un tipo de periodismo de largo aliento y la construcción de comunidades

alrededor de un valor de marca. La identificación de los tres casos de estudio como competencia directa es la segunda razón que justifica su elección.

La revisión de fuentes se complementa con la aplicación de entrevistas en profundidad semiestructuradas realizadas a los directivos de los tres casos seleccionados, dados los objetivos del trabajo, se considera que esta técnica de investigación es especialmente útil, ya que permite alcanzar un máximo nivel de profundidad.

Las entrevistas se diseñaron de acuerdo a cuatro bloques temáticos: descriptivo, financiación y participación; organizativo; multimedia, y prospectivo-valorativo. El número de preguntas en cada bloque varió sutilmente adaptándose a la situación particular de cada uno de los medios analizados en base a la información que cada uno de ellos ofrece de forma pública en sus webs corporativas, lo que, en un primer nivel de análisis, revela su nivel de transparencia y claridad en lo que a comunicación externa se refiere.

Tabla 2. Entrevistas semiestructuradas

BLOQUES	ASPECTOS CLAVE	Nº de cuestiones	Nº de cuestiones	Nº de cuestiones
		<i>El Salto</i>	<i>CTXT</i>	<i>La Marea</i>
Bloque descriptivo, financiación y participación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de constitución • Personalidad jurídica • Modelo de gestión y toma de decisiones • Transparencia informativa • Modelo de ingresos • Líneas de negocio 	14	23	24
Bloque organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Radiografía de la plantilla • Estructura organizativa fija • Estructura organizativa flexible • Acuerdos o alianzas estratégicas 	10	7	2
Bloque multimedia	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios informativos y formatos 	6	8	1
Bloque prospectivo y valorativo	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la trayectoria del medio • Retrato robot del público objetivo • Proyección futura y valoración crítica del modelo periodístico en España 	3	4	4
• Número total de cuestiones		33	42	31
• Entrevistados		<i>Pablo Elorduy</i>	Vanesa Jiménez	Magda Bandera
• Fecha de la entrevista		7/12/2020	20/01/2021	22/02/2021
• Tiempo total de la entrevista		1h 13:10	1h 29:24	1h 23:56

Fuente: elaboración propia

4. Resultados y discusión

4.1. Perspectiva histórica de El Salto, CTXT y La Marea

Los tres medios sujetos a evaluación convergen en muchos aspectos, pero quizás el más relevante sea su intención de apelar al espíritu periodístico tradicional, reflexivo, analista y con garantías procedimentales que, dadas las barreras de entrada al sector de la prensa impresa, trasladan al entorno digital, auspiciados por los efectos de una fortísima recesión económica especialmente dura con la prensa (Negredo, Martínez, Breiner y Salaverría, 2020). Desde sus orígenes, se dirigen a públicos muy segmentados y establecen con ellos comunidades basadas en la lealtad y el sentimiento de pertenencia (Canavilhas, 2015) a nivel comunicativo y empresarial. Apelan, además, al *slow journalism* (Albalad, 2018; Neveu, 2016; Masurier, 2015; Barranquero y Rosique, 2015; Rauch, 2011; Greenberg, 2007) y al periodismo narrativo o de investigación (Requejo-Alemán y Lugo-Ocando, 2014). Aunque CTXT es, quizás, el medio que más eleva a prioritario este concepto huyendo, aunque no negando, del periodismo de última hora o la sumisión a la inmediatez informativa (Blanding, 2015) como parte de su ADN (Jiménez, 20/01/2021).

Tanto *El Salto* como *La Marea* se constituyen como cooperativas que, de acuerdo con la legislación vigente son sociedades conformadas “por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional” (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, 1999). CTXT, por su parte, se constituye como Sociedad Limitada 2015, pero dados sus estatutos societarios, los socios fundadores cuentan en su totalidad con participaciones proporcionales al capital social aportado inicialmente, 1.000 euros; los “participacionistas” no trabajadores aportaron cuantías oscilantes con un mínimo de 500 euros y tienen derecho a participar en las decisiones de la empresa.

Imagen 1. Perspectiva histórica de El Salto, CTXT y La Marea



Fuente: elaboración propia

4.2. Tendencias en financiación y participación

En una búsqueda por diferenciarse de los medios tradicionales generalistas y con una dependencia visible de entidades bancarias y socios, en múltiples ocasiones, ajenos al sector de la comunicación, los ejemplos analizados, que podrían considerarse “parte de una nueva generación de cibermedios” (Márquez y Peñarín, 2020), buscan la independencia económica a través de fuentes de financiación alternativa que pasan, inevitablemente, por la participación popular. Aun con esta premisa como *conditio sine qua non*, los modelos sujetos a estudio difieren sutilmente:

El Salto no nace de un proyecto de *crowdfunding*, una alternativa que contemplan como “coyuntural, vinculada a un proyecto y no tanto a algo estructural” (Elorduy, 7/12/2020). La particularidad de este medio, que es una continuación renovada de *Diagonal*, implicó un proceso de financiación paradigmático: las aportaciones se hicieron a través de transferencias bancarias; las suscripciones de *Diagonal* se trasladaron a *El Salto* –congelando los meses de decaje entre el cierre de un proyecto y la apertura del otro– y, además, dada su naturaleza jurídica –una cooperativa–, hacerse suscriptor no implica la condición automática de cooperativista, es preciso realizar un proceso administrativo regulado por ley, no obstante, sí se plantea la posibilidad de que los suscriptores puedan tener representación en la toma de decisiones, bien en asambleas presenciales o vía *streaming*, bien proponiendo encuestas *online* (generalmente realizadas a través de Google Forms) y foros de discusión a través de los que se escucha a la audiencia desde un punto de vista de estudio, pero no ejecutivo.

Como cooperativa, *El Salto* está obligado a realizar una asamblea general anual donde se rinden cuentas, estas asambleas están abiertas a todo tipo de socios –trabajadores, colaboradores y consumidores–, cada colectivo tiene derecho a voto con un valor de 1/3 en la decisión final. La primera asamblea física se realizó en Madrid con una gran afluencia de participación; la segunda en Málaga, donde la asistencia fue menor y ya se implementó un modelo de retransmisión por *streaming*, lo que simplificó eventos posteriores, obligados a asumir esta modalidad por imperativo sanitario.

CTXT nace de la mano de periodistas con amplia experiencia profesional y escasa formación gestora. Fueron 14 los periodistas fundadores, que se comprometieron a aportar unos 1.000 euros por cabeza para el capital social y a no cobrar durante el primer año de vida del proyecto. Adicionalmente, contaron con un amplio elenco de personas procedentes de diferentes ámbitos –filosofía, cine, actuación, sociología, judicial...– que asumieron el rol de “acompañantes”, impulsores –aportaron capital entre 500 y 3.000 euros– e incluso formaron parte del primer consejo editorial de la revista. Tras un año de vida, solamente se mantuvieron tres de los 14 fundadores iniciales por razones obvias vinculadas a la rentabilidad del proyecto. En sus inicios, sí se planteó un *crowdfunding*, con Verkami con la intención de sufragar, sobre todo, los costes informáticos que implicaba un proyecto enteramente *online* (se alcanzaron entre 25.000 y 30.000 euros); posteriormente, ahora con la plataforma Goteo, se lanzó otro *crowdfunding* orientado a la supervivencia o consolidación, esto es, con el objetivo de garantizar las remuneraciones de los trabajadores del medio (alrededor de 72.000 euros); su tercer gran *crowdfunding* se alejó de cuestiones estructurales a favor de un proyecto específico, en este caso, dirigido a la producción del documental sobre Billy el Niño.

La Marea surge de la iniciativa de un grupo de extrabajadores del diario Público, que, agrupados en la plataforma Más Público y apoyados por la cooperativa Xarxa integral de Professionals i Usuaris, se postularon para hacerse con la cabecera de Mediapros tras el concurso de acreedores del que fue sujeto en 2012. La cooperativa perdió la subasta pese a contar con un importante apoyo popular vehiculado a través de Verkami, que ganó la inmobiliaria Display Connectors, de recentísima creación y vinculada a los

antiguos propietarios del diario. De ese contratiempo surge, después, la iniciativa de poner en marcha un nuevo medio bajo la cooperativa integral Más Público, formada por trabajadores y usuarios. Las personas que habían apoyado la iniciativa de compra de Público en Verkami son invitadas a un nuevo proyecto, cuyas dos primeras publicaciones se vincularon al indicativo Más Público y, después, a *La Marea*, que pretendía desvincularse de Público (Mediapro) y convertirse en una revista, con flujo constante *online*. Los socios cooperativistas trabajadores estaban obligados a aportar 3.000 euros por imperativo legal y los socios cooperativistas usuarios inicialmente 1.000 euros, cuantía que se rebajó con el tiempo para adaptarse a las características de su público objetivo. Actualmente cuentan con 3 socios trabajadores y alrededor de 80 usuarios. Bajo la premisa de dignificar la profesión, al año se convierte en indefinido y se da la paradoja de que los trabajadores no ansían ser cooperativistas, dado que las condiciones salariales son radicalmente opuestas, negativas en el caso de una empresa que todavía no ha alcanzado una estabilidad en el mercado: dadas las exigencias legales, los cooperativistas trabajadores no tienen un salario determinado, sino que cuentan con anticipos societarios, variables en función de los resultados de la unidad de producción; los trabajadores no cooperativistas cuentan con un sueldo fijo de acuerdo al convenio, lo que además de mayor seguridad es un disuasor para dar *El Salto* a ser cooperativista y asumir un riesgo económico con ello. Actualmente se baraja que, para solventar esta anomalía, al cabo de un año de contrato, bien se pasa a cooperativista, bien no se ofrece la condición de indefinido (Bandera, 22/02/2021). Dada la naturaleza cooperativista, de igual modo que en el caso de *El Salto*, convertirse en socio implica una justificación de motivaciones. Las decisiones se toman por órganos representantes, de trabajadores y usuarios; los primeros tienen voto cualitativo ante posibles empates, pero se garantiza la voz y voto de todos los socios del medio.

Independientemente de su personalidad jurídica, los tres casos analizados han optado en mayor o menor medida por el micro-mecenazgo en múltiples ocasiones, fundamentalmente a través de Verkami y Goteo. Proyectos como Cimática, IBEXtigo o #portodas (*La Marea*), el documental de Billy el Niño (*CTXT*), o el estudio de opinión sobre la Monarquía española (Plataforma de Medios Independientes^[1]), han sido posibles por la colaboración económica vehiculada a través de estrategias de crowdfunding o financiación participativa, que implica la no dependencia de plataformas de micromecenazgo.

4.3. Tendencias en diversificación de ingresos

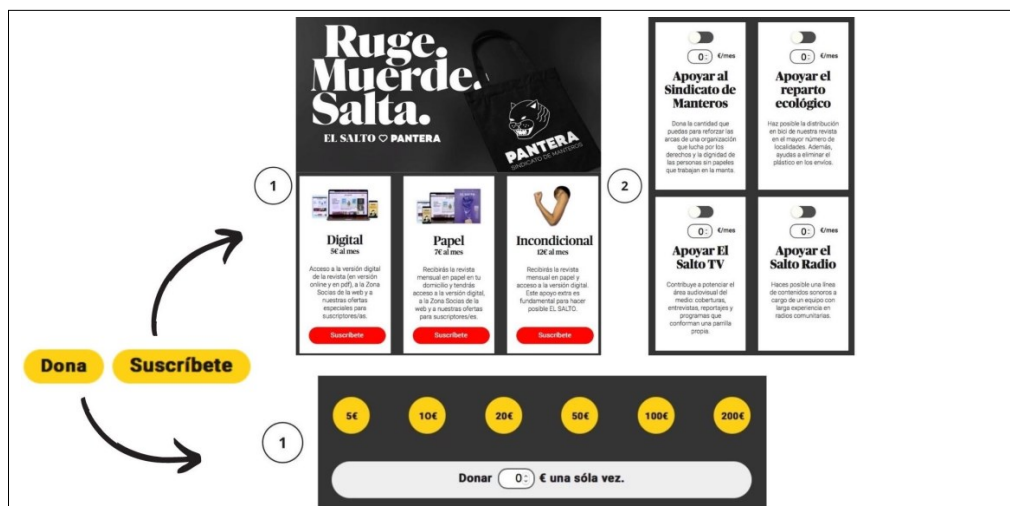
Los medios de comunicación masivos dependen, en su mayoría, de los ingresos por publicidad. El estudio INFOADEX de 2020 estima que la inversión publicitaria en España ha decrecido un 17,9% respecto al año anterior, en los medios controlados (antes convencionales) hay un decremento generalizado a excepción del entorno digital. Los tres casos de estudio contemplan la inclusión de publicidad, pero en ningún caso supone su principal vía de ingresos, reservada para las suscripciones. En cualquier caso, *El Salto*, *La Marea* y *CTXT* gestionan la inversión publicitaria de acuerdo a rígidos criterios éticos publicados en sus *web sites* donde alegan, en primer lugar, el rechazo a cualquier contenido persuasivo que atente contra sus valores corporativos (derechos humanos, feminismo, defensa ambiental...); en segundo lugar, se manifiesta una clara oposición a la publicidad encubierta, y finalmente, manifiestan una completa oposición a la inclusión de contenidos publicitarios que puedan ser susceptibles de afectar a su libertad periodística. El caso de *CTXT* es, quizás, el más divergente, dado que cuenta con una alianza estratégica con el diario

1 Formada en 2020 por 16 medios independientes: Alternativas económicas, Carne Cruda, Catalunya Plural, Critic, CTXT, Cuartopoder, El Salto, La Marea, La Voz del Sur, Luzes, Mongolia, Norte, Nueva Tribuna, Pikara Magazine, Praza, Público.

Público según el cual ceden su inventario publicitario –excepto la portada– para que se comercialice de forma conjunta; cuentan, además, con una publicación añadida, *El Doblado*, que también soporta publicidad, y se contemplan contenidos patrocinados, a diferencia de *El Salto* y *La Marea*, eso sí, bajo un criterio *win-win* y previa revisión de condiciones –actualmente cuentan con un acuerdo de este tipo con el Observatorio de La Caixa, por ejemplo–.

Las suscripciones son su principal vía de ingresos –el 70% de los ingresos de *El Salto* aproximadamente en 2020; el 53% de los ingresos de *CTXT* en 2017; 75,9% de los ingresos, junto con la venta en quiosco de libros, revistas y *merchandising* e *La Marea* en 2019–, lo que ratifica, sin lugar a dudas, la implementación de una estrategia basada en la lealtad y la generación de comunidad. Esto coincide con la tendencia positiva al pago por contenidos informativos *online* en España (Vara-Miguel, 2020), aunque en estos casos se asemeje más a un modelo de membresía, dado que no se cierran los contenidos, sino que se trata de impulsar la supervivencia de los medios.

Imagen 2. Modelos de suscripción de El Salto en 2021



Fuente: elsalto.es

Todos los casos sujetos a estudio plantean diferentes modelos de suscripción que varían en función de la periodicidad, el acceso a contenidos *online* y *offline* y la inclusión de contenidos de valor añadido –ya sea *merchandising* o descuentos– (García-Santamaría, Pérez-Serrano y Maestro-Espínola, 2016), ya sea rentabilizando sus contenidos propios (Rodríguez-Pallares, 2014, 2015, 2020).

Imagen 3. Modelos de suscripción de CTXT 2021

SUSCRIPCIÓN CONTEXTOS + UN LIBRO DE REGALO A ELEGIR

INCLUYE:

- Comentarios a los artículos
- Acceso prioritario a los Talleres CTXT
- Recibe cada dos meses en casa El Doblado
- Adelantos editoriales CTXT y carta semanal en exclusiva
- Charla con el Consejo Editorial los viernes

• Y te mandamos a casa un libro: Ernesto Ekater, Johanna L. Martínez, Xandru Fernández, Paula Pardo o Guillem Martínez.

10€ por 12 meses

RESISTIR AL ODIO

INCLUYE:

- Nuevos libros digitales
- Adelantos editoriales
- Carta semanal en exclusiva
- Charlas Consejo Editorial los viernes
- Comentarios a los artículos
- Descuento del 20% en eventos y cursos del Taller

10€ por 12 meses

SUSCRIPCIÓN DOBLADILLO

INCLUYE:

- Recibe cada dos meses en casa El Doblado
- Adelantos editoriales CTXT
- Carta semanal en exclusiva
- Charla con el Consejo Editorial los viernes
- Comentarios a los artículos

7€ por 12 meses

ESTUDIANTES, JUBILAD@S Y PARAD@S

INCLUYE:

- Adelantos editoriales CTXT
- Carta semanal en exclusiva
- Charlas con el Consejo Editorial los viernes
- Comentarios a los artículos
- Descuentos en los Talleres

5€ por 12 meses

MENSUAL
Y cancela cuando quieras

INCLUYE:

- Adelantos editoriales CTXT
- Carta semanal en exclusiva
- Charlas con el Consejo Editorial los viernes
- Comentarios a los artículos
- Descuentos en los Talleres

6€ al mes

SUSCRIPCIÓN BÁSICA

INCLUYE:

- Adelantos editoriales CTXT
- Carta semanal en exclusiva
- Charlas con el Consejo Editorial los viernes
- Comentarios a los artículos
- Descuentos en los Talleres

6€ por 12 meses

REGALA CTXT
Uno más uno, uno más

INCLUYE:

- Adelantos editoriales CTXT
- Carta semanal
- Charlas con el Consejo Editorial los viernes
- Envío bimensual de El Doblado

7€ por 12 meses

DONACIÓN LIBRE
Si puedes, ayuda

INCLUYE:

- Adelantos editoriales CTXT
- Carta semanal en exclusiva

Donación

SEMESTRAL
Seis meses de Ctxt + Doblado

INCLUYE:

- Recibe cada dos meses en tu casa El Doblado, tres números en total
- Adelantos editoriales CTXT
- Charlas con el Consejo Editorial los viernes
- Carta semanal en exclusiva
- Comentarios a los artículos

3€ por 6 meses

Fuente: agora.ctxt.es

En todos los casos se da la opción de regalar una suscripción y de donar una cantidad libre para dar viabilidad al proyecto sin comprometerse a un desembolso periódico. Todos los casos, hasta el momento, son de acceso libre, es decir, el pago no implica acceder a contenidos cerrados, sino garantizar la supervivencia de los medios.

Imagen 4. Modelos de suscripción de La Marea en 2021

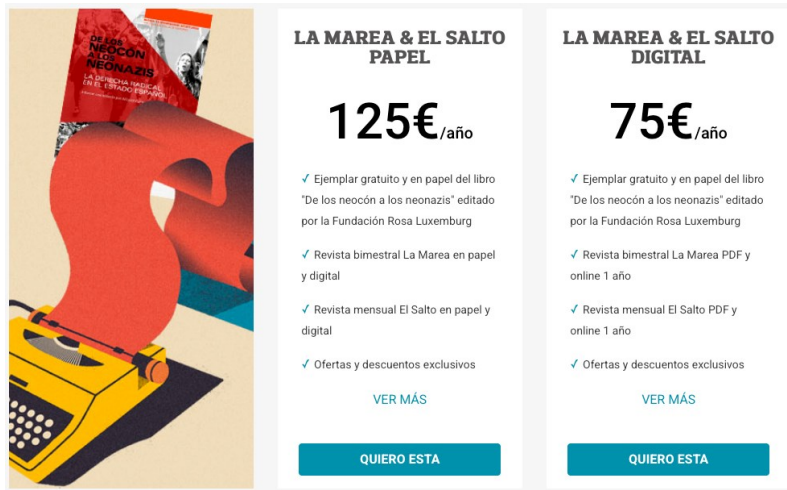
The image shows a website interface for La Marea subscriptions. At the top, there are three main categories: 'Donaciones' (represented by a hand holding a heart), 'Suscripciones desde 40€ / año' (represented by a magazine cover), and 'Regala una suscripción' (represented by a gift box). Below these are three detailed subscription plans:

- DIGITAL (40€/año):** Includes a bi-monthly PDF and online access for 1 year, a monthly gift, and a 10% discount on books and courses. A 'VER MÁS' link and a 'QUIERO ESTA' button are present.
- PAPEL + DIGITAL (70€/año):** Labeled 'Más popular'. Includes a 1-year paper magazine and a monthly gift, a bi-monthly PDF and online access for 1 year, a 10% discount on books, and a 15% discount on kiosk and courses. A 'VER MÁS' link and a 'QUIERO ESTA' button are present.
- MECENAS (120€/año):** Includes a 1-year paper magazine and a monthly gift, a bi-monthly PDF and online access for 1 year, a 10% discount on books, and a 25% discount on kiosk and courses. A 'VER MÁS' link and an 'ESTA ES LA MÍA' button are present.

Fuente: Kiosko.lamarea.com

En una lucha por sobrevivir en el mercado y garantizar la dignidad laboral, se debate la posibilidad de llegar a acuerdos entre medios cuyos valores sean afines para plantear suscripciones conjuntas, quizás a partir de la Plataforma de Medios Independientes. Esta idea, que a inicios de 2020 no dejaba de ser una intención (Jiménez, 20/01/2020), en 2021 se puso en marcha a través de una iniciativa de El Salto y La Marea, que bajo la idea “Unidas frente al odio” unieron fuerzas en una campaña de suscripciones conjuntas. Por su parte, El Salto (ver imagen 2) colabora puntualmente con iniciativas que son afines a su identidad corporativa, por ejemplo, la tienda de ropa abierta por el Sindicato de Manteros, Pantera.

Imagen 5. Modelos de suscripción conjunta La Marea y El Salto en 2021



LA MAREA & EL SALTO PAPEL	LA MAREA & EL SALTO DIGITAL
125€ /año	75€ /año
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejemplar gratuito y en papel del libro "De los neocón a los neonazis" editado por la Fundación Rosa Luxemburg ✓ Revista bimestral La Marea en papel y digital ✓ Revista mensual El Salto en papel y digital ✓ Ofertas y descuentos exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejemplar gratuito y en papel del libro "De los neocón a los neonazis" editado por la Fundación Rosa Luxemburg ✓ Revista bimestral La Marea PDF y online 1 año ✓ Revista mensual El Salto PDF y online 1 año ✓ Ofertas y descuentos exclusivos
VER MÁS	VER MÁS
QUIERO ESTA	QUIERO ESTA

Fuente: Kiosko.lamarea.com

Adicionalmente, *El Salto*, *La Marea* y *CTXT* cuentan con fuentes alternativas que, si bien no son el grueso de sus ingresos, sí colaboran activamente con ellos y, sobre todo, con su *engagement* y visibilización. *El Salto* cuenta con una sección online denominada "tienda" donde se comercializan recursos editoriales gráficos, infantiles, juveniles y publicaciones periódicas de medios colaboradores –como Pikara–, packs de ofertas que incluyen sus propios contenidos en formato físico y *merchandising* o documentales. *La Marea*, en su sección análoga, comercializa libros y ediciones antiguas en formato papel o digital de su publicación y de *Climática* –un nuevo proyecto con entidad propia y vinculado a la cobertura sobre el cambio climático cuyo germen se ubica en 2019–. De igual modo, *CTXT* cuenta también con una sección "tienda", donde se puede encontrar desde *merchandising*, *ebooks*, vídeos o libros de la colección *Contextos*, hasta los ejemplares de *El Doblado* –una publicación bimensual creada por *CTXT* y, en ocasiones, publicada ad hoc para instituciones solicitantes, previa revisión de condiciones y contenidos–.

Al margen de estas opciones, quizás uno de los elementos más significativos compartido por todos los medios analizados, con mayor o menor protagonismo, es la oferta de actividades formativas. *El Salto* es, quizás, el medio que menos explota en su web esta posibilidad que, actualmente, solo ofrece el curso "Crisis, transnacionales y lavado verde. Claves y alternativas para desandar el laberinto capitalista", en colaboración con OMAL (Observatorio de multinacionales de América Latina), Carro de Combate y Reas (Red de Economía Alternativa y Solidaria) y El Salmón Contracorriente. *La Marea*, de igual modo, propone varios cursos no periódicos sobre aspectos vinculados a sus valores corporativos, como la perspectiva de género, la actividad periodística, el análisis político o la crisis climática. *CTXT* centra sus cursos de formación online en la práctica periodística, pero, además, cuenta con instalaciones propias en la calle Juan de Austria, en Madrid, donde se realizan talleres organizados por un equipo específico de la plantilla que orbitan alrededor de cuestiones de interés para su público objetivo, pero que, paralelamente, se alquila a particula-

res o instituciones para la realización de eventos que, de un modo más o menos relevante, engrosan sus vías de ingresos. Es digno de mención el macrocongreso feminista impulsado por CTXT en Zaragoza, que congregó a más de 600 personas y fue financiado por Bankia, entre otros. En todos los casos, se evidencia que no solo acude a estas ofertas formativas y divulgativas público real del medio, sino también público objetivo todavía no convertido, con lo que se puede concluir que esta vía es interesante para un colectivo social que, con una buena estrategia de comunicación, es susceptible de convertirse en aliado del medio.

Estas opciones de valor añadido se han convertido en oportunidades para pequeños medios que, aunque no pueden compararse con los grandes generalistas, sí están logrando explotar vacíos en el mercado y fidelizar a públicos segmentados y afines a sus valores.

La huida de las entidades bancarias y grandes empresas anunciantes son, por unanimidad, garantía de cierta independencia a la hora de seleccionar y tratar contenidos. No obstante, todos los casos analizados puntualizan que, pese a que esto sea cierto, la ausencia de soporte financiero de grandes actores bancarios o publicitarios limita sus coberturas por falta de recursos, con lo que, aunque no por orden directa, sí por imposibilidad económica, al final, sí afecta a su actividad diaria.

4.4. Tendencias en estructura organizativa

En un contexto de cambio imparable en el que las empresas están obligadas a reinventarse y aprender de forma constante (Senge, 2005), las organizaciones buscan el dinamismo y, en concordancia con las nuevas estructuras organizativas (Bueno, 1996), cuentan con una plantilla fija reducida y la colaboración de contratos puntuales.

El Salto posee características particulares al considerarse, por un lado, un medio conformado por nodos territoriales que, de facto, están prácticamente integrados en la estructura del día a día de la cabecera y que, si bien inicialmente funcionaban como medios independientes, ahora funcionan como un solo medio con áreas territoriales distintas, es una estructura descentralizada o territorializada que, además, se ve afectada por la incapacidad de contar con redacciones suficientemente amplias, con lo que se potencia el trabajo en remoto. Desde diciembre de 2019, solamente se imprimen dos ediciones en formato físico, la general y Hordago, de El País Vasco y Navarra; en la web sí se mantienen las secciones de los nodos territoriales (Andalucía, Extremadura, Galiza, La Rioja y País Valencià), que anteriormente sí tenían su edición propia impresa, pero insostenible en términos económico-financieros. Por otro lado, se puede considerar un medio de medios, dado que son muchos los medios independientes que colaboran con *El Salto*, como *Pikara* o *Soberanía Alimentaria*. Además, el *web site* del medio da soporte a más de 70 blogs, cuyas características difieren considerablemente. Entre blogs y medio la relación es *win-win*: los blogs ganan visibilidad en la web y las redes sociales de *El Salto* y pueden, además, acceder a su archivo, y el medio amplía su cobertura temática. Este modelo funciona de forma irregular: además de diferencias en la periodicidad, mientras algunos blogs compaginan esta plataforma con sus propios *web sites*, otros se pueden consultar únicamente desde la web de *El Salto* (Elorduy, 7/12/2020).

CTXT cuenta con una plantilla centralizada muy reducida, sobre 15 personas, pero con cuenta con un nodo de colaboradores fijos y otro círculo de colaboradores esporádicos. La gestión de los especiales temáticos se plantea pensando en tres vías de salida: la web, *El Doblado* y los talleres (debates, cursos formativos...) (Jiménez, 20/01/2021). En lo que respecta a la coordinación de la producción, CTXT cuenta con “medios asociados” como *Público* –cuentan con un acuerdo marco que se estableció hace más de dos décadas para optimizar la compra programática de publicidad y una alianza editorial, que implica la difusión en las

redes de *Público* de al menos cuatro historias diarias de *CTXT*-, *The Buffer* -que cede parte de sus publicaciones a *CTXT*, que se responsabiliza de las traducciones, a cambio de visibilidad-, o medios como *Jacobin*, *The Nation*, *Atlantic* o *Anfibia* con acuerdos semejantes. En otra categoría se situarían los considerados “medios amigos” con los que hay buena relación, pero no acuerdos pactados previamente, sino que la cesión de contenidos o la colaboración se pacta *ad hoc*, como *Ytali*, *Inpiù*, *La Voz del Sur*, *El Estornudo*, *El Tercer Puente*, *Political Critique* o *Nueva Sociedad*.

La Marea cuenta a tiempo completo únicamente con dos personas y con seis profesionales a tiempo parcial, incluyendo la gestión de *Climática*. Un importante porcentaje de la fuerza de trabajo es también, por lo tanto, contratada por proyecto (Bandera, 22/02/2021). También en este caso se han pactado alianzas entre medios, por ejemplo, *Carne Cruda*.

Se concluye, en este sentido, la búsqueda de esa flexibilidad propia de la estructura organizativa en red.

4.5. Tendencias en valor de marca como constante en un entorno multiformato

La multicanalidad es un imperativo para los medios actuales, cuya presencia en internet es innegociable. Se puede excluir de esta proposición, quizás, a los nativos digitales. No obstante, es curioso el que los casos analizados conjugan la presencia *online* -flujo- y la impresión física -periodicidad variable en función del caso-. La razón parece estribar en la priorización del *slow journalism* y la lectura pausada y reflexiva de su público objetivo, que manifiesta su preferencia hacia un papel muy cuidado, con una edición muy mimada y con un marcado respeto a los lectores (Elorduy, 7/12/2020; Jiménez, 20/01/2021; Bandera, 22/02/2021). Aunque se apuesta por la reducción de tiradas y la ampliación de la periodicidad impresa por cuestiones económicas y de responsabilidad medioambiental, por el momento, no se plantea la supresión de las versiones físicas.

En lo que respecta a la multiplicación de formatos web, los casos analizados presentan importantes divergencias. *El Salto* nutre su *web site* de contenidos en formato vídeo y audio de forma constante: en la actualidad, programas en formato vídeo como *Plano maestro* o *Periferias* forman parte de la oferta del medio que, además, centraliza los vídeos de sus coberturas noticiosas en una misma página de la web; en relación a los podcasts -que tienen un presupuesto independiente y son cada vez más populares entre el público menor de 45 años (Amoedo, 2020)- también se identifican programas con cierta periodicidad como *Área subterránea* o *Postapocalipsis now*, sobre tecnología. El medio busca aumentar su oferta multiformato o multimedia, aunque de forma humilde dados los elevados costes de estos formatos, eso sí, siempre buscando una asociación con la marca.

CTXT, aunque contiene una sección de vídeos -*CTXTán TV*-, con entrevistas y documentales mayoritariamente, y otra de podcast -con *Cultura en rojo y blanco*-, manifiestan abiertamente que “No somos un medio multimedia, somos texto” y eso es lo que mejor funciona entre su público (Jiménez, 20/01/2021).

En *La Marea* adelantan necesidades a cubrir previas al salto al multiformato, no obstante, reconocen dar especial relevancia a la ilustración y prevén potenciar el formato vídeo, habiendo confirmado que su público valora este formato. En el mundo podcast no prevén entrar, pero sí cuentan con una reportera que está coordinando conjuntamente con *Carne Cruda* una serie en formato audio sobre el 15M, lo que puede implicar cierta visibilidad en su *site*. En un punto intermedio entre *El Salto* y *CTXT*.

Sea como sea la búsqueda de un valor de marca identificable es la clave de la actividad productiva de los casos analizados, independientemente del formato, es decir, se busca consagrar una marca en el mercado por sus principios y su modo de hacer.

4.6. Tendencias en competencia y nichos de mercado

Las dificultades económico-financieras, la apuesta por la cobertura de hechos noticiosos en profundidad y no siempre marcados por la premura de la última hora o la huida de los aspectos que protagonizan las agendas de los medios generalistas, convierten a *El Salto*, *CTXT* y *La Marea* en medios inevitablemente vinculados a segmentos poblacionales muy delimitados. Esta realidad les impide competir con las grandes cabeceras nacionales, algo que tampoco está entre sus pretensiones, pero, a cambio, les brinda la posibilidad de contar con un público fiel, leal, participativo y comprometido. La selección de los tres casos de estudio, como se decía anteriormente, no es una cuestión baladí, ni fruto de la aplicación lógica de las autoras del trabajo, sino que responde a las propias declaraciones de los entrevistados, quienes, aunque con más o menos puntualizaciones, acabaron por mencionarse mutuamente como competencia directa. Quizás ahora la pregunta es la siguiente: ¿sobrevivirán por separado o, como viene siendo habitual desde la década de los años 80, sucumbirán a procesos de concentración con las ventajas y las desventajas que ello supone?

5. Conclusiones

La información se califica como la “actividad fundamental del ser humano” (Eydalin, 1971). Si no se supiera que la cita tiene medio siglo, se podría pensar que fue redactada en estos tiempos pandémicos. Por esta razón, y porque la empresa informativa es la organización que se dedica a ella (Conesa, 1978), es imprescindible que se dote de rasgos novedosos que le continúen sirviendo para ser su vehículo, pero también que la agsan al mercado, donde indispensablemente tiene que desarrollarse.

En esta investigación se han pretendido complementar estudios previos (entre otros: Márquez y Peñamarín, 2020; Tejedor y Pla, 2020) y radiografiar algunas de las características más distintivas de un nuevo modelo de periodismo ubicado en una época que podría denominarse postdigital, en la que ya no se busca estar, sino optimizar esa presencia y fidelizar a audiencias exigentes conjugando prácticas profesionales dinámicas (Deuze y Witschge, 2017). Los casos analizados –nativos digitales y resultado de la reinención y el esfuerzo de profesionales afectados por la crisis que asoló al sector de la prensa desde 2008– son paradigmáticos de una nueva forma de hacer que no busca competir con las grandes cabeceras, sino encontrar un espacio propio que, no sin dificultades, han conseguido.

Pese a contar con elementos divergentes, todos coinciden en la implementación de nuevas formas organizativas tendentes a la horizontalidad, nuevos roles y rutinas profesionales, nuevas culturas organizativas colaborativas (Rodríguez-Pallares y Pérez-Serrano, 2017), el refortalecimiento de su valor de marca y un mismo reto: la búsqueda de fuentes de financiación que pasan, en su totalidad, por la microfinanciación social, la elusión en mayor o menor medida de entidades bancarias y actores contrarios a sus valores, y la diversificación de ingresos. En un contexto en el que no cesan de surgir iniciativas periodísticas *online*, estas puedan considerarse características distintivas que han logrado construir comunidad y otorgar viabilidad a los proyectos analizados.

6. Agradecimientos

Artículo traducido al inglés por Charles Edmond Arthur.

7. Contribución específica de cada autor/a

	Nombre y apellidos
Concepción y diseño del trabajo	Miriam Rodríguez Pallares y María José Pérez Serrano
Metodología	Miriam Rodríguez Pallares y María José Pérez Serrano
Recogida y análisis de datos	Miriam Rodríguez Pallares y María José Pérez Serrano
Discusión y conclusiones	Miriam Rodríguez Pallares y María José Pérez Serrano
Redacción, formato, revisión y aprobación de versiones	Miriam Rodríguez Pallares y María José Pérez Serrano

8. Referencias bibliográficas

- Agirre-Maiora, A., Murua-Uria, I., & Zabalondo-Loidi, B. (2020). Modelos de negocio ajustados para proyectos periodísticos reposados: subsistencia económica de medios *slow*. *Profesional de la información*, 29(6), e290620. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.20>
- Albalad, J.M. (2018). *Periodismo Slow. O cómo se cuecen las historias en los fogones de Anfibia, Narratively y Frontera*. Fragua.
- Albarran, A. B. (2017). *The media economy* (Second). Routledge.
- Albarran, A.B., Mierzejewska, B.I., & Jung, J. (2018). *Handbook of media management and economics* (2nd. ed.). Routledge.
- Alcolea-Díaz, G., & Pérez-Serrano, M.J. (2015). La Marea como modelo de negocio: nuevas formas de organización, financiación e innovación en el producto. En J.V. García Santamaría, y F. Pérez Bahón (coords.), *Los medios digitales españoles: procesos de cambio e innovación* (pp. 55-80). Cuadernos Artesanos de Latina (104). <http://dx.doi.org/10.4185/cac104>
- Amoedo, A. (2020). La escucha del podcast se consolida en España y alcanza al 41% de los internautas. *Digital News Report*. <https://bit.ly/2Q1BFZA>
- Amoedo, A., Vara-Miguel, A., Negrodo, S., Moreno, E., & Kaufmann, J. (2021). *Digital News Report*. <https://bit.ly/2TAUaeh>
- Anderson, C.W. (2011). Between creative and quantified audiences: Web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms. *Journalism*, 12(5), 550-566. <http://dx.doi.org/10.1177/1464884911402451>
- Barranquero, A., & Rosique, G. (2015) Periodismo lento (slow journalism) en la era de la inmediatez. Experiencias en Iberoamérica. *El profesional de la información*, 24(4), 451-462. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.12>
- Blanding, M. (2015). *The Value of Slow Journalism in the Age of Instant Information*. Nieman Reports. <https://bit.ly/3sMHDjs>

- Bruno, N., & Nielsen, R.K. (2012). *Survival is success. Journalistic online start-ups in Western Europe*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Bueno-Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Pirámide.
- Campos-Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30. <https://bit.ly/3dD93Ee>
- Campos-Freire, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El profesional de la información*, 24(4), 441-450. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.11>
- Campos-Freire, F., Aguilera-Moyano, M., & Rodríguez-Castro, M. (2018). Impacto de las plataformas globales en la competencia mediática y los resultados de las empresas de comunicación europeas. *Communication & society*, 31(3), 223-238 <http://dx.doi.org/10.15581/003.31.3.223-238>
- Canavilhas, J. (2015). Nuevos medios, nuevo ecosistema. *El profesional de la información*, 24(4), 357-362. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.01>
- Carvajal, M., García-Avilés, J.A. & González, J.L. (2012). Crowdfunding and non-profit media. *Journalism Practice*, 6(5-6), 638-647. <https://doi.org/10.1080/17512786.2012.667267>
- Casero-Ripollés, A. (2016). Entre la incertidumbre y la experimentación: nuevos modelos de negocio del periodismo en el entorno digital. En H.M. Sánchez Gonzales (Ed.) *Nuevos- retos para el periodista. Innovación, creación y emprendimiento* (pp. 18-43). Tirant Humanidades.
- Chiou, L., & Tucker, C. (2017). Content aggregation by platforms: The case of the news media. *Journal of Economics Management Strategy*, 26 (4), 782-805 <https://doi.org/10.1111/jems.12207>
- Deuze, M. & Witschge, T. (2017). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165-181. <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>
- Drucker, P. (1954). *The Practice Management*. Harper & Row, Publishers Inc.
- Edo, C., Yunqueira, J., & Bastos, H. (2019). La sindicación de contenidos en los agregadores de noticias: Hacia la devaluación de los criterios profesionales periodísticos. *Comunicar*, 27(59), 29-38. <https://doi.org/10.3916/C59-2019-03>
- Feezell, J.T. (2018). Agenda Setting through Social Media: The Importance of Incidental News Exposure and Social Filtering in the Digital Era. *Political Research Quarterly*, 71(2) (December 26, 2018), 482-494 <https://doi.org/10.1177/1065912917744895>
- García-Santamaría, J.V., Pérez-Serrano, M.J., & Maestro-Espínola, L. (2016). Los clubs de suscriptores como nuevo modelo de financiación de la prensa española. *El profesional de la información*, 25(3), 395-403. <dx.doi.org/10.3145/epi.2016.may.09>
- Gracia, M.J., & Herrera-Damas, S. (2019). Realidad virtual y reportaje inmersivo con vídeo en 360°. Análisis del uso por parte medios españoles. *Miguel Hernández Communication Journal*, 10, 239-262. <http://dx.doi.org/10.21134/mhcv10i0.269>
- Greenberg, S. (25 de febrero de 2007). Slow Journalism. Why doesn't Britain have a culture of serious non-fiction journalism like the US? *Prospect*. <https://bit.ly/3dxRXY4>
- Jarvis, J. (2018). *El fin de los medios de comunicación de masas*. Gestión 2000.

- Jenkins, H. (2008). *Cultura de la convergencia*. Paidós.
- Just, N., Latzer, M. (2017). Governance by algorithms: reality construction by algorithmic selection on the Internet. *Media, Culture & Society*, 39(2), 238-258. <https://doi.org/10.1177/0163443716643157>
- Kishore, S., Navarro, X., Domínguez, E., Peña, N., & Slater, M. (2016). Beaming into the News: A System for and Case Study of Tele-Immersive Journalism. *IEEE computer graphics and applications*, 38(2), 89-201. <https://doi.org/10.1109/MCG.2016.44>
- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (1999). *Boletín Oficial del Estado*, 170, sec. I, Art.1, 6 de agosto de 1999. <https://bit.ly/3xcKgP9>
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (2011). *Boletín Oficial del Estado*, 76, de 30 de marzo de 2011. <https://bit.ly/3dAgyvA>
- Márquez, I., & Peñamarín, C. (2020). CTXT: hacia un modelo de negocio posible para el periodismo digital independiente. *El profesional de la información*, 29(1), e290113. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.13>
- Masurier, M.L. (2015). What is Slow Journalism?. *Journalism Practice*, 9(2), 138-152. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.916471>
- McNair, B. (2012). *Journalism and democracy: An evaluation of the political public sphere*. Routledge.
- Negredo, S., Martínez, M.P., Breiner, J.G., & Salaverría, R. (2020). Journalism expands in spite of the crisis: digital-native news media in Spain. *Media and Communication*. 8 (2), 73-85. <https://bit.ly/3n2vjuo>
- Neuman, N. (2018). *Digital News Report 2018. A global assignment*. Reuters Institute. <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2018/overview-key-findings-2018/>
- Neveu, E. (2016). On not going too fast with slow journalism. *Journalism Practice* 10 (4), 448-460. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1114897>
- Nielsen, R.K., & Ganter, S.A. (2018). Dealing with digital intermediaries: A case study of the relations between publishers and platforms. *New Media & Society*, 20(4), 1600-1617. <https://doi.org/10.1177/1461444817701318>
- Nieto, A., & Iglesias, F. (2000). *La empresa Informativa*. Ariel.
- Ödmark, S. (2018). Making news funny: Differences in news framing between journalists and comedians. In: *Journalism*, 29, 1-18 <https://doi.org/10.1177/1464884918820432>
- Bureau van Dijk (2022). Orbis. <https://bit.ly/3v6OYMR>
- Parra Valcarce, D., Edo Bolós, C. & Marcos Recio, J.C. (2020). Modelos de negocio en cibermedios de tercera generación. Tres casos de estudio de nativos digitales españoles. *Mediatika. Cuadernos de Medios de Comunicación*, 18, 5-36. <https://bit.ly/3u7I6NH>
- Peinado-Miguel, F., Fernández-Sande, M., Ortiz-Sobrino, M.Á., & Rodríguez-Barba, D. (2011). Hacia un aprendizaje activo de la Empresa Informativa en el EEES. Aplicación del *postcasting* y otras herramientas de comunicación 2.0. *Razón y Palabra*, 75, 1-15. <https://bit.ly/3gudW4c>

- Rauch, J. (2011). The Origin of Slow Media: Early Diffusion of a Cultural Innovation through Popular and Press Discourse, 2002–2010. *Transformations* 20. <https://bit.ly/3du2rYI>
- Requejo-Alemán, J.L., & Lugo-Ocando, J. (2014) Assessing the sustainability of Latin American investigative non-profit journalism. *Journalism Studies*, 15(5), 522-532. <https://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2014.885269>
- Rodríguez-Pallares, M. (2014). *Análisis de los actuales modelos de gestión de contenidos y conocimiento en las grandes cadenas de radiodifusión españolas: SER, onda cero, COPE y RNE*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://bit.ly/32v585Y>
- Rodríguez-Pallares, M. (2015). Integración y visibilidad de la gestión de contenidos, dos retos por alcanzar en el modelo de comunicación radiofónica digital. Análisis de los casos de SER, COPE y RNE. *Revista General de Información y Documentación*, 25(1), 191-213 https://dx.doi.org/10.5209/rev_RGID.2015.v25.n1.48987
- Rodríguez-Pallares, M. (2020). Innovación radiofónica y servicio público. La rentabilización de la producción sonora como modelo de negocio en el contexto digital. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 43, 33-39. <https://dx.doi.org/10.5209/dcin.67415>
- Rodríguez-Pallares, M., & Pérez-Serrano, M.J. (2017). Innovación y transparencia: maridaje teórico, divergencia práctica. Propuesta sobre las empresas innovadoras del sector de la comunicación en España. En J.A. González-Alba (Coord.). *Tendencias e innovación en la empresa periodística* (pp. 103-123), Egregius.
- Ross, A.R., & Dumitrescu, D. (2018). 'Vox Twitterati': Investigating the effects of social media exemplars in online news articles. *New media & society*, 21(4), 962-983 <https://doi.org/10.1177/1461444818817313>
- Sádaba, C., Martínez-Costa, M.P., & García Avilés J.A. (2016). Innovación y desarrollo de los cibermedios en España. EUNSA. <http://digital.casalini.it/9788431331252>.
- Salaverría, R., Martínez-Costa, M. del P., Breiner, J.G., Negro Bruna, S., Negreira Rey, M.C., & Jimeno, M.A. (2019). El mapa de los cibermedios en España. En C. Toural-Bran, y X. López-García, X. (Eds.), *Ecosistema de los cibermedios en España: tipologías, iniciativas, tendencias narrativas y desafíos* (pp. 25-49). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. <https://doi.org/10.52495/c1.emcs.3.p73>
- Senge, P.M. (2005). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. <https://bit.ly/3epb4Da>
- Su, M.H., Liu, J., & McLeod, D. (2019). Pathways to news sharing: Issue frame perceptions and the likelihood of sharing. In: *Computers in Human Behavior*, 91, 201-210. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.026>
- Tejedor, S. & Pla Pablos, A. (2020). Análisis del modelo de ingresos en medios nativos digitales de carácter alternativo de España. *Revista de Comunicación*, 19(1), 275-295. <https://bit.ly/3xWdTV6>
- Thurman, N., Moeller, J., Helberger, N., & Trilling, D. (2018). My friends, editors, algorithms, and I: Examining audience attitudes to news selection. *Digital Journalism*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1493936>

Toff, B., & Nielsen, R. K. (2018). `I just google it': Folk theories of distributed discovery. *Journal of communication*, 68(3), 636-657. <http://dx.doi.org/10.1093/joc/jqy009>

Vara-Miguel, A. (2020). Brotes verdes en el pago por noticias digitales. *Digital News Report*. <https://bit.ly/2Qa2HDv>

Vázquez-Herrero, J. (2021). Nuevas narrativas en los cibermedios: de la disrupción a la consolidación de formatos y características. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 27(2), 685-696. <https://doi.org/10.5209/esmp.70222>

Walker, R. (1983). La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y Procedimientos. En W. Dockrell, y D. Hamilton (Eds.). *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa* (pp. 42-82). Narcea.

Westlund, O., & Färdigh, M. (2015). Accessing the news in an age of mobile media: Tracing displacing and complementary effects of mobile news on newspapers and online news. *Mobile media & communication*, 3(1), 53-74. <https://doi.org/10.1177/2050157914549039>

