

Pedro Zapater Delgado

La transformación digital en The  
Washington Post: estudio  
cualitativo de la relación entre  
periodismo y tecnología en la era  
de Jeff Bezos

Director/es

MARTA LAZO, CARMEN

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>

© Universidad de Zaragoza  
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606



Tesis Doctoral

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN THE  
WASHINGTON POST: ESTUDIO CUALITATIVO DE  
LA RELACIÓN ENTRE PERIODISMO Y  
TECNOLOGÍA EN LA ERA DE JEFF BEZOS

Autor

Pedro Zapater Delgado

Director/es

MARTA LAZO, CARMEN

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**  
Escuela de Doctorado

2020





**Universidad**  
Zaragoza

## Tesis doctoral

# **La transformación digital en *The Washington Post*: estudio cualitativo de la relación entre periodismo y tecnología en la era de Jeff Bezos**

Autor

Pedro Zapater Delgado

Directora

Carmen Marta Lazo

Programa de Doctorado en Información y Comunicación  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Zaragoza 2019









## Agradecimientos

A mis padres, Pilar y Alfonso; y a mis hermanos, Alfonso y Sergio. Dejaron este mundo pero siguen habitando en el mío.

A Eva Hinojosa, el motor que mueve todos mis proyectos e ilusiones, y que hace posible mi constante transformación vital, profesional y académica.

A Carmen Marta, por su paciencia, su cariño, su ánimo e insistencia para llevar a buen puerto esta aventura. Gracias por creer en mí.

A mi familia, amigos y compañeros de Heraldo de Aragón. Y a mis maestros. De todos ellos he aprendido algo en este camino. Sigo aprendiendo.

Gracias a todos.

**Zaragoza, octubre de 2019**



## Resumen

Desde hace más de dos décadas, la irrupción de Internet en las salas de redacción comenzó a remover los cimientos de la industria periodística, alterando las dinámicas y los procesos informativos que el ámbito digital comenzaba a reclamar. El diario estadounidense *The Washington Post* fue uno de los medios que, como tantos otros, tuvo que acometer una transformación digital que, a partir de 2013, coincidiendo con la adquisición del periódico por el dueño de Amazon, Jeff Bezos, ha experimentado una notable aceleración de su convergencia digital y la implementación de nuevas estrategias apoyadas en el periodismo de calidad y la tecnología como pilares de un modelo de negocio que explora, a la vez, nuevas vías de ingresos para seguir marcando el futuro de la industria periodística y servir de guía a otros medios de comunicación.

**Palabras clave:** Transformación digital, redacción digital, narrativa multimedia, modelo de negocio, suscripción digital, *The Washington Post*, Estados Unidos.

## Abstract

For more than two decades, the emergence of the Internet in newsrooms began to remove the foundations of the journalistic industry, altering the dynamics and information processes that the digital sphere began to demand. The american newspaper *The Washington Post* was one of the media that, like so many others, had to undertake a digital transformation that, as of 2013, coinciding with the acquisition of the newspaper by Amazon owner Jeff Bezos, has experienced a remarkable acceleration of its digital convergence and the imple-

mentation of new strategies supported by the period of quality and technology as pillars of a business model that explores, at the same time, new revenue paths to continue marking the future of the journalistic industry and serve as a guide to other media.

**Keywords:** Digital transformation, digital newsroom, multimedia storytelling, business model, digital subscription, *The Washington Post*, United States of America.



# Índice

Agradecimientos .....	6
Introducción .....	15
<b>1. Diseño de la investigación y metodología aplicada .....</b>	<b>22</b>
1.1. Justificación y diseño de la investigación .....	24
1.2. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación .....	29
1.3. Investigación cualitativa .....	33
1.3.1. La entrevista en profundidad .....	39
1.3.2. Muestra: selección de entrevistados .....	42
1.3.3. Fases de la investigación .....	45
1.3.4. Diseño de las entrevistas .....	46
1.3.5. Selección y contacto con los entrevistados .....	48
1.4. Enfoque ulterior y conclusiones .....	49
<b>2. Marco teórico y estado de la cuestión .....</b>	<b>50</b>
2.1. La matriz del cambio .....	52
2.1.1. De Eugene Meyer a Jeff Bezos .....	57
2.1.2. Convergencia digital en el <i>Post</i> . La era Bezos .....	65
2.2. <i>The Washington Post</i> : una empresa tecnológica .....	75
2.2.1. Claves del éxito .....	79
2.2.2. Herramientas y <i>software</i> .....	82
2.3. Impulsores, equipos y estrategia .....	91
2.3.1. Red de talento ( <i>Talent Network</i> ) .....	99
2.3.2. Vías de ingresos .....	102

2.3.3. Modelo de suscripción.....	106
2.3.4. Producto digital y WP Brand Studio .....	110
<b>3. Análisis de contenidos .....</b>	<b>116</b>
3.1. Narrativas periodísticas multimedia .....	124
3.2. <i>Post Graphics</i> .....	131
3.3. El vídeo en <i>The Post</i> .....	137
3.3.1. <i>Documentales</i> .....	140
3.4. En la era del <i>podcast</i> .....	142
3.5. Otras publicaciones y secciones destacadas.....	149
3.5.1. <i>Voraciously</i> (Gastronomía) .....	150
3.5.2. <i>By The Way</i> (Viajes) .....	156
3.5.3. <i>The Lily</i> , un medio para mujeres <i>millennials</i> .....	159
3.5.4. Una audiencia en crecimiento.....	161
3.5.4.1. <i>KidsPost</i> (El <i>Post</i> de los niños) .....	163
3.3.4.2. <i>Newspaper in Educación</i> (Estudiantes) .....	165
3.5.5. <i>Post Opinión. The Post</i> en español .....	167
3.5.6. <i>The Fact Checker</i> (Verificación de información) .....	170
3.5.7. <i>Launcher</i> (Videojuegos) .....	176
<b>4. Análisis cualitativo: entrevistas en profundidad .....</b>	<b>178</b>
4.1. Estrategia y modelo de negocio en <i>The Post</i> .....	180
4.2. Un paradigma para otros medios .....	185
4.3. Financiación del periodismo y desarrollo tecnológico de los medios de comunicación .....	192
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>200</b>
5.1. Validación de las hipótesis .....	202

5.1.1. La transformación digital de <i>The Washington Post</i> .....	205
5.1.2. Las suscripciones digitales, en el eje del periodismo y la tecnología .....	207
5.1.3. <i>The Washington Post</i> , un modelo de referencia para otros medios .....	209
5.2. Limitaciones de la investigación .....	212
5.3. Futuras líneas de investigación .....	213
Referencias bibliográficas .....	217
Anexo 1. Cuadros, gráficos e ilustraciones .....	239
Anexo 2. Transcripción de las entrevistas .....	245



## Introducción

En el actual sistema de medios de comunicación predomina el paradigma de *The Washington Post* como una empresa periodística de prestigio y larga trayectoria que centra su estrategia en la tecnología y en el conocimiento de su audiencia para construir un modelo de negocio sostenible a través de varias fuentes de ingresos: venta de publicidad y ejemplares, suscripciones digitales, desarrollo y comercializaciones de soluciones informáticas o la organización de eventos, entre otras. Su transformación digital, impulsada tras la compra del diario por el dueño de Amazon, Jeff Bezos, en 2013, marca el camino a seguir para otros medios internacionales, tanto en Estados Unidos como en el resto de países. Su número de suscriptores ha aumentado año tras año desde 2013 hasta superar el millón pero, ¿qué información demandan sus lectores y cómo acceden a ella los usuarios. Estos factores han situado a este medio entre uno de los más leídos de Estados Unidos –solo por detrás de *The New York Times* y *Wall Street Journal*–. El negocio de los medios de comunicación ha cambiado por completo y el modelo tradicional del periodismo ha mutado hasta convertir las empresas periodistas en compañías tecnológicas, aunque en esa senda el *Post* no renuncia al periodismo de calidad que, por otra parte, y según los estudios y tendencias que marcan el periodismo a partir de 2019, se antoja tan necesario para garantizar una supervivencia de los medios que ahora, como nunca antes había ocurrido, sirven de una manera precisa a su audiencia, a la que analizan y escuchan para atender sus demandas y para ofrecerle contenidos que se ajusten a sus gustos.

En esta nueva etapa del periodismo, *The Washington Post* ha demostrado cómo es posible adaptarse a un nuevo ecosistema de medios en la esfera digital, ofreciendo un periodismo de calidad que, en buena medida, precisa de conteni-

dos pertenecientes a la llamada narrativa periodística multimedia. El *Post* combina estos relatos digitales con la información de última hora (*breaking news*), y al mismo tiempo aplica diversas estrategias basadas en la captación de suscriptores, boletines de noticias (*newsletters*) –cuenta con más de 70 distintas- o la comercialización de su propio *software*, entre otras.

La presente tesis se centra en la evolución del diario estadounidense desde 2013 hasta 2019. En este periodo, *The Washington Post* ha constituido un caso de éxito y una vez más, a lo largo de su existencia, se ha consolidado como uno de los diarios de mayor reputación en la historia del periodismo mundial, cimentada en coberturas como la de los *Papeles del Pentágono* y el caso *Watergate*, hasta llegar a la compra del magnate Jeff Bezos y el momento presente que marca su transformación digital.

La fecha en la que Jeff Bezos adquirió el diario coincidió con la dramática devaluación de los diarios estadounidenses (Richter, 2013), en un momento en el que dos de sus cabeceras más antiguas y emblemáticas fueron vendidas: *The Washington Post* –por 250 millones de dólares- y *The Boston Globe* –por 70 millones-.

En 1993, *The New York Times Co.* había pagado 1.100 millones de dólares por *The Boston Globe*; *The Washington Post*, vendido por última vez en 1933, cambió de dueño al ser adquirido entonces por la familia Graham. En 2013, la transacción de 250 millones de dólares fue menor de lo que *The New York Times Co.* había desembolsado en 1999 por la compra del semanario *Worcester Telegram & Gazette* de Massachusetts –alrededor de 295 millones de dólares-.

Con este estudio se persigue, por otra parte, determinar cómo se han adaptado las narrativas transmedia, hoy asumidas como narrativas multimedia o narrativas periodísticas multimedia (Sánchez y Salaverría, 2019) en el nuevo

proceso de transformación digital llevado a cabo por el diario norteamericano. Para ello, además del establecimiento de un marco teórico que aborda la situación actual de los medios de comunicación a escala global, se plantea en concreto un análisis de la estrategia y los contenidos digitales de *The Washington Post* y de cómo estos logran captar nuevas audiencias al tiempo que mantienen la atención de sus lectores más fieles.

La historia del periodismo de los últimos 50 años está fuertemente ligada a este diario. También el presente. Su tradición periodística contrasta con una nueva etapa de convergencia digital que suscita el interés de lectores, periodistas y académicos. Conocer estos contenidos digitales, su estrategia de difusión y cómo impactan aquellos en los lectores puede contribuir a vislumbrar un camino a seguir para otros medios internacionales entre los que, de igual modo, se encuentran los pertenecientes a la prensa española.

Seis años después de la compra de *The Washington Post* por Jeff Bezos, resulta pertinente echar la vista atrás y analizar los cambios que han convertido al diario y a su sede central, en Washington, en un referente mundial cuya evolución en el mercado requiere fijar el foco en su transformación, su nueva estructura, sus equipos y, sobre todo, en sus contenidos digitales.

El periódico de Bezos registró, durante el mes de abril de 2019, 525,4 millones de visitas a sus páginas digitales, según la compañía de investigación de márketing en Internet *Comscore*. De este informe, también se desprende que más de 82 millones de personas visitaron *The Washington Post* en el citado mes y que recibió más de 68 millones de visitantes móviles únicos (WashPostPR, mayo de 2019).

Estos datos –82,4 millones de visitantes únicos en abril– sitúan al rotativo estadounidense en el cuarto puesto de la audiencia digital de medios en EE.

UU., solo por detrás de *CNN.com* (124,4 millones), *The New York Times Brand* (96) y *Vox Media* (86,6). Este éxito alcanzado en apenas un lustro plantea una serie de cuestiones para conocer la fórmula que ha llevado al diario a ocupar los primeros puestos entre los medios más leídos y a aumentar su número de suscriptores en una cifra que supera el millón. Por delante del *Post*, quedan *The New York Times* (3.300.000 suscriptores) y *Wall Street Journal* (1.500.000), según refleja el informe *Digital News Report 2019* del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo de la Universidad de Oxford.

Por ello, cabe indagar sobre qué personas y qué equipos han liderado este cambio, cuáles son las rutinas que han propiciado la convergencia digital de su redacción, su modelo de negocio y las estrategias, errores y aciertos que ha experimentado el *Post* durante este periodo. En este contexto, surge la necesidad de elaborar contenidos de calidad, un terreno abonado para la narrativa multimedia, que desde hace ya unos años asoma en la prensa digital. El estudio de caso de *The Washington Post* en la presente tesis contempla asimismo el análisis de contenidos relacionados con este tipo de narrativas, que entroncan con el concepto de narrativas transmedia, introducido por Henry Jenkins en un artículo publicado en *Technology Review* (2003). Estos contenidos permiten interactuar al lector y le ofrecen una experiencia multimedia a través del vídeo, el sonido, la imagen los gráficos e ilustraciones en 3D, el vídeo en 360° o la realidad aumentada, en función de cada circunstancia. En otras ocasiones, las urgencias habituales de la tensión informativa obligan a interpretar la realidad de manera inmediata y publicar las informaciones en el mínimo espacio de tiempo posible. En uno y otro caso, existe un denominador común que siempre debe estar presente: la veracidad. Sobre todo, en un momento en que cada vez con más frecuencia aparecen noticias falsas (*fake news*) y vídeos manipulados (*deepfake*). El concepto de periodismo de calidad, el que debería ejercerse siempre, vuelve a

ser valorado por una audiencia que poco a poco empieza a entender que ese tipo de comunicación tiene un coste que vale la pena pagar. De este modo, la audiencia se torna más exigentes y crítica, y vuelve a confiar en periódicos de prestigio como el *Post*. El equilibrio entre un periodismo veraz y de calidad, el desarrollo tecnológico y la sostenibilidad de un modelo de negocio es clave para mantener el interés y la confianza de los lectores, crecer y obtener nuevas vías de ingresos y financiación, más allá de la fuerte dependencia de los anunciantes.

El estudio que aquí se presenta se ha basado en la técnica de la observación participante, con la que se han analizado los contenidos y la estrategia de *The Washington Post* desde el año 2013 hasta el tercer trimestre de 2019, con especial atención a los últimos tres años, en lo que respecta a su narrativa digital, donde se analizan varios reportajes multimedia, vídeos y publicaciones en redes sociales. A través del estudio de caso del *Post*, se profundiza en su evolución, su estructura y su reciente transformación, contextualizada con un repaso de su historia.

Asimismo, se han realizado una serie de diez entrevistas en profundidad a directivos, consultores de medios, periodistas y expertos en comunicación, con el objetivo de ofrecer una visión acerca de la transformación digital de *The Washington Post* y cómo esta podría servir de modelo a otros medios de comunicación.

La estructura de la tesis presentada consta de cinco epígrafes. Seguido a esta introducción, el primero de ellos se centra en la exposición del diseño de la investigación y la justificación de la metodología aplicada, la entrevista en profundidad, las fases de la investigación cualitativa y la selección de los entrevistados. En el capítulo siguiente, se aborda el contexto histórico del medio de comunicación analizado y se repasa de manera sucinta su trayectoria hasta llegar al momento actual, con la tecnología como eje principal. Este apartado se

detiene en conocer los impulsores, los equipos y las estrategias que han producido el éxito de *The Washington Post*, su modelo de suscripción y otras vías de ingresos. El análisis de estos temas se apoya en datos recogidos en informes profesionales de varias instituciones internacionales, así como en datos ofrecidos por la propia compañía de comunicación para construir un marco teórico sobre la investigación propuesta, basada en el estudio cualitativo de la transformación digital, centrada en el periodismo y la tecnología, de este diario norteamericano entre 2013 y 2019.

El tercer capítulo consta de un análisis de los principales contenidos que conforman la edición digital del diario, con especial atención a sus narrativas multimedia y otras secciones innovadoras. El siguiente capítulo se dedica al análisis cualitativo, donde se ofrecen los resultados obtenidos en la investigación por medio de las entrevistas no estructuradas. Por último, se presentan las conclusiones, se exponen las limitaciones de esta tesis y se trazan propuestas para futuras líneas de investigación relacionadas con este estudio, que concluye con las referencias bibliográficas y los anexos que recogen, entre otros datos, las transcripciones de las entrevistas efectuadas.

El presente trabajo es una primera aproximación al estudio de un medio de comunicación en permanente cambio y, precisamente, por ese motivo, la investigación acerca de *The Washington Post* deberá continuar pues su devenir podrá, quizás, servir de modelo a otros medios de comunicación y contribuirá al conocimiento de la historia del periodismo desde un ámbito académico y profesional.



# 1. Diseño de la investigación y metodología aplicada

---

---



## 1.1. Justificación y diseño de la investigación

El estudio que aquí se presenta analiza la transformación digital y las estrategias implementadas en el diario estadounidense *The Washington Post* desde que el periódico pasó a ser propiedad del fundador de la compañía de servicios tecnológicos Amazon, en el año 2013. Desde entonces, el rotativo de la ciudad de Washington ha experimentado un aumento en número de lectores y suscriptores y ha abierto nuevos mercados y líneas de negocio que han conseguido revertir las pérdidas de ingresos, convirtiendo el *Post* en un producto rentable y apostando decididamente por el desarrollo y comercialización a terceros de tecnología propia creada para atender las necesidades de la redacción. En este proceso, el diario ha seguido manteniendo su reputación informativa, apostando por un periodismo de calidad. Mientras otros diarios reducían su plantilla, *The Washington Post* ha aumentado su personal, compuesto por más de 800 periodistas y 300 ingenieros.

En 2016, el diario anunció que había “construido un negocio publicitario de nueve cifras en la compañía de medios propiedad de Jeff Bezos en menos de tres años” (Farhi, 2018). Pero esta buena noticia para el periodismo no fue extrapolable al resto de medios estadounidenses. La venta de ejemplares impresos sigue cayendo y solo grandes cabeceras como el *Post*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *USA Today* y, excepcionalmente, otras publicaciones nacidas en Internet como *Quartz* o *The Correspondent* han logrado una estabilidad en su modelo de negocio, gracias a las suscripciones digitales.

Pero el éxito y la continuidad de estos proyectos pasa, inevitablemente, por establecer vías de ingresos complementarias que van desde las tradicionales, como la venta de ejemplares impresos y de espacios publicitarios, a la comercia-

lización de *software*, venta de publicidad programática, publicidad nativa, *branded content*, organización de eventos...

### Cuadro 1. Circulación diaria de los principales periódicos de EE. UU. (Enero de 2019)

USA Today	1.621.091	
The Wall Street Journal	1.011.200	
The New York Times	483.701	
New York Post	426.129	
Los Angeles Times	417.936	
<b>The Washington Post</b>	<b>254.379</b>	
Star Tribune	251.822	
Newsday	251.473	
Chicago Tribune	238.103	
The Boston Globe	230.756	

Fuente: Cision/Alliance for Audited Media.

La buena marcha periodística y económica de medios como *The Washington Post* puede contribuir a orientar el mercado global de la industria periodística y guiar a otras empresas de comunicación para encontrar un modelo de negocio que pueda aplicarse, de manera escalable, en medios de comunicación de otros países. Es indudable que no todos los periódicos pueden contar con el margen para la experimentación que proporciona el respaldo económico con el

que cuenta *The Washington Post*, cuyo propietario posee una fortuna valorada en 131.000 millones de dólares. Sin embargo, el diario ha adoptado una serie de medidas cuya aplicación no solo depende de la solvencia y la inversión económica, sino de cuestiones como estudiar a su audiencia, saber lo que esta quiere y que su marca esté presente en cada rincón del espectro digital, en todas las redes sociales y en todos los soportes posibles.

Por tanto, su objetivo se centra en ofrecer contenidos digitales que lleguen a nuevas audiencias y que, al mismo tiempo, reconecten con sus lectores fieles. En esta línea, Ortíz Sobrino (2012) señala la necesidad de que los medios tradicionales redefinan “su papel como proveedores de contenidos”. *The Washington Post* apuesta por un modelo que gira en torno a la información, orientado de manera decidida hacia el ámbito digital como vía amplificadora de una audiencia global más allá del área metropolitana de Washington, y aplicando los principios tecnológicos que llevaron al éxito a Amazon (Carrión, 2015). “Lo primero es el consumidor. Inventar. Ser paciente, -explicó Jeff Bezos en la primera entrevista concedida a *The Washington Post*, en 2013-. Si sustituyes ‘cliente’ por ‘lector’, esa perspectiva también puede tener éxito en el Post”.

Esta tesis tiene por objeto abordar un estudio sobre la transformación digital producida en el diario norteamericano *The Washington Post* en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2019. La investigación propone el análisis de varios de los factores claves que propiciaron la convergencia digital de su redacción, así como un recorrido por varios de los contenidos y estrategias que se han implementado en este diario con el ánimo de impulsar la captación de nuevos lectores, suscriptores y, en definitiva, una audiencia creciente sin renunciar a la fórmula esencial: seguir apostando por el periodismo a través de un nuevo modelo de negocio sostenible frente a los viejos rudimentos de la prensa tradicional

que hasta la fecha había sobrevivido, casi exclusivamente, de la publicidad y la venta de ejemplares impresos.

Este estudio también consta de un breve repaso histórico del periódico más antiguo de Washington, y una de las cabeceras más importantes en la historia del Periodismo. Se ha tratado, además, de investigar a través de entrevistas en profundidad realizadas a periodistas y responsables de este medio, así como a expertos en comunicación de diversos ámbitos, las aportaciones que *The Washington Post* ha realizado durante el último lustro, y si estas innovaciones periodísticas podrían marcar el camino para otros medios de comunicación. Los trabajos analizados versan sobre campos como las narrativas digitales, las fórmulas de captación de suscriptores, el modelo de negocio, los equipos que protagonizan esta nueva etapa y la tecnología desarrollada, entre otros.

En cuanto a la metodología utilizada, se ha optado por la técnica de la observación participante, con la que se ha analizado durante el periodo de investigación de esta tesis varios contenidos aparecidos en la edición digital de *The Washington Post* entre 2013 y 2019 que guardan relación con el periodismo inmersivo, las redes sociales, nuevos formatos como la realidad aumentada y las aplicaciones para móvil desarrolladas por este medio de comunicación. El objetivo de este proceso ha sido conocer y experimentar como lector y usuario del *Post* cómo se presentan estas narrativas digitales y cómo impactan en su audiencia. Durante la investigación, se ha recopilado un corpus bibliográfico compuesto por varias obras de referencia acerca del tema tratado, entre las que destaca *Una historia personal*, autobiografía de Katharine Graham; el blog de relaciones públicas de *The Washington Post*; el libro *El fin de los medios de comunicación de masas*, de Jeff Jarvis; *Los medios líquidos*, de Pepe Cerezo; la tesis de Eva Domínguez sobre periodismo inmersivo, la obra de Henry Jenkins *Convergence Culture*; y el volumen de Carlos A. Scolari, *Narrativas Transmedia. Cuando todos los medios*

*cuentan*; varios informes, como los publicados anualmente por el Reuters Institute for Study of Journalism de la Universidad de Oxford acerca del estado de los medios digitales; *el Global Digital Snapshot 2019*, de la Federación Internacional de Prensa Periódica; o el *State Of The News Media*, del Centro de Investigación Pew, entre otros. Asimismo, se han consultado algunos de los más destacados trabajos realizados en *The Washington Post*, así como numerosos artículos en Internet en los que se da cuenta del proceso de transformación de este diario.

Otro aspecto fundamental que motivó a desarrollar este trabajo fue la visita realizada en mayo de 2017 a la redacción de *The Washington Post*, que contribuyó a adquirir un conocimiento más aproximado de cómo se articula la redacción del diario y cómo trabajan sus equipos. A partir de esta experiencia, se pudo constatar el fuerte compromiso del periódico con el nuevo escenario digital y el lugar que esta nueva realidad ocupa en una redacción donde ya no existe división entre periodistas digitales y periodistas tradicionales (edición impresa), que conviven a su vez con tecnólogos en el día a día del periódico. Los periodistas producen información que se distribuye en un soporte digital, impreso o en ambos, según decisión editorial; y los ingenieros y otros profesionales contribuyen a que la tecnología facilite el proceso de creación y distribución de la información.

Por otra parte, las entrevistas con periodistas de *The Washington Post* y con otros profesionales y expertos en comunicación constituyen la otra base metodológica sobre la que se sustenta la investigación y que trataremos en profundidad en el apartado de 1.3 de este capítulo.

## 1.2. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación

A lo largo de esta tesis, se llevan a cabo diferentes aproximaciones a la cuestión objeto de estudio. En una primera parte, se da cuenta de los cambios introducidos en la gestión del diario *The Washington Post* desde el año 2013, algunos de ellos iniciados con anterioridad a esta fecha, para ofrecer una visión de lo que el medio estadounidense ha significado a lo largo de su historia, y de lo que representa en el actual mercado de la comunicación, liderando un modelo de negocio centrado en la tecnología y, al mismo tiempo, manteniendo la esencia del buen periodismo.

Por medio de una triangulación metodológica se ha analizado a través de fuentes directas e indirectas cómo puede influir este caso de éxito en el ecosistema digital de medios. El análisis de varias de sus secciones y contenidos, como núcleo de un periodismo de prestigio nacional e internacional, se trata en una segunda parte en la que se explora el potencial periodístico del *Post*. En este punto, la observación participante contribuye a extraer aportes basados en la experimentación como usuario de aquellos contenidos que mejor representan la estrategia de *The Washington Post*. Por último, se ahonda en las cuestiones señaladas en las entrevistas con periodistas y expertos en comunicación, algunos de ellos integrantes de este periódico norteamericano, con el objetivo de ofrecer un enfoque nítido acerca del panorama global de la comunicación.

La triangulación elegida opta pues por una metodología cualitativa en lugar de una cuantitativa o la combinación de ambas. Aunque, como argumenta Denzin (1970), ningún método, teoría u observador único puede capturar todo lo que es relevante e importante en la realidad, y defiende por tanto el empleo de la triangulación (término utilizado frecuentemente en la navegación marítima para establecer la posición exacta de un buque a partir de señales de más de

una fuente) y la define como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular” (Denzin, 1970). Así, y según la combinación escogida, identifica cuatro tipos.

## Cuadro 2. Tipos de triangulación

<b>Triangulación de datos</b>	Consideración del punto de vista de los distintos grupos que conforman la realidad objeto de estudio. A su vez, esta triangulación puede ser de tiempo, de espacio y de personas (grupos, colectividad, interacción)
<b>Triangulación de investigador</b>	Varios investigadores participan en el estudio de un mismo fenómeno.
<b>Triangulación teórica</b>	Aplicación de distintas teorías existentes para encontrar aspectos complementarios aplicables a tema objeto de la investigación
<b>Triangulación metodológica</b>	Combinación de varios métodos de análisis de datos para aproximarse a la realidad investigada

Fuente: Elaboración propia, a partir de *Estrategia multimétodo o triangulación metodológica* (Extraído de Pasadas del Amo, Ruiz Ruiz, J., et Navarro Ardoy, L., 2004).

La mezcla de diferentes tipos de ellas es denominada por Denzin como triangulación múltiple. En este estudio cualitativo, como se ha citado anteriormente, se ha optado por una triangulación metodológica tras revisar la literatura existente sobre el tema tratado, así como diversos informes de instituciones, en-

tidades y páginas especializadas en el ámbito periodístico internacional con el fin de crear un contexto para abordar el estado de la cuestión.

Las entrevistas realizadas aportan la visión de profesionales y expertos del ámbito académico que muestran su visión y su experiencia acerca de la transformación digital del periódico que nos ocupa, así como del escenario en que se sitúa el pasado, el presente y el futuro del periodismo.

Durante más de tres años, se han analizado algunas de las secciones y los contenidos más destacados de la edición digital de *The Washington Post*, donde los fundamentos periodísticos de siempre discurren paralelos a las últimas innovaciones en narrativa audiovisual.

Según los objetivos señalados, estas son las preguntas de investigación que se plantean al comienzo:

**1. ¿Puede la estrategia de *The Washington Post* definir el modelo de negocio y ser paradigma en la industria periodística?**

Esta cuestión se centra en las acciones que el diario norteamericano ha llevado a cabo para obtener el éxito en su transformación digital. El estudio de sus métodos, equipos, líderes y rutinas empleadas son esenciales para orientar la investigación hacia una vía que permita discernir si su modelo de negocio es extrapolable a otros medios de comunicación.

**2. ¿Qué lecciones podemos extraer para aplicar este modelo en otros medios?**

Esta pregunta entronca con la primera y se adentra en aquellas soluciones para otros medios que, sin necesidad de ser uno de los periódicos más importantes de Estados Unidos, como es el *Post*, permitiría seguir algunos de sus pa-

sos para obtener una sostenibilidad en el tiempo. Desde la investigación de audiencias en el entorno digital hasta las fórmulas de captación de suscriptores para poner en marcha un futuro modelo de suscripción para sus ediciones digitales son medidas que, en mayor o menor escala, un buen número de periódicos de todo el mundo ya han puesto en práctica.

### **3. ¿Solo los medios con un fuerte respaldo económico pueden afrontar con éxito esta nueva era del periodismo?**

El tercer interrogante planteado se centra en destacar si todos los medios de comunicación pueden afrontar un proceso similar y si disponen de un respaldo financiero tan grande como *The Washington Post*. La fortuna de su propietario, el multimillonario Jeff Bezos, proporciona el músculo suficiente para que el diario invierta en periodismo, en tecnología e innovación, a un ritmo que solo grandes medios como *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Los Angeles Times* o *USA Today*, en Estados Unidos, pueden seguir.

Las hipótesis de partida formuladas son las siguientes:

**HIPÓTESIS 1 (H1):** La transformación digital del *Post* marca la tendencia en el modelo de negocio de los medios de comunicación, una nueva transición basada en la tecnología como soporte del periodismo de calidad, entre otras fuentes de ingresos.

**HIPÓTESIS 2 (H2):** Las suscripciones conforman el eje que une periodismo de calidad y tecnología.

**HIPÓTESIS 3 (H3):** La escalabilidad para adaptar el modelo de *The Washington Post* como modelo de referencia aplicable en otras empresas tradicionales y/o nativas digitales permitirá definir el éxito de cada medio.

### 1.3. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es una de las dos metodologías de investigación empleadas en las ciencias empíricas. Es contrapuesta a la metodología cuantitativa -aunque en realidad sean interdependientes-, se caracteriza por su planteamiento fenomenológico y se focaliza en cuestiones que no contemplan su cuantificación. Las técnicas cualitativas permiten un mayor margen de maniobra para el investigador, ya que no existen unas reglas tan estrictas a la hora de recabar la información como en las cuantitativas y el análisis posterior es interpretacional, aunque resulta más complicado plantear conclusiones más allá del caso objeto de estudio. Las más utilizadas son el grupo de discusión, la entrevista en profundidad, el análisis de contenido y la observación directa y sistemática (García, 2010).

Taylor y Bogdan (1984) señalan que el objetivo de la investigación cualitativa es proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Aunque esta metodología pueda ser cuestionada en ocasiones por su cierta subjetividad constituye un estudio de mayor calado acerca de los datos analizados, que pueden tener su validez mediante triangulación para interpretar los distintos resultados recopilados durante la investigación.

Álvarez-Gayou (2003) incide en las peculiaridades de esta metodología y recoge las diez características de la investigación cualitativa definidas por Taylor y Bogdan que, a continuación, se resumen:

1. **La investigación cualitativa es inductiva.** Los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible, comienzan sus estudios con interrogantes formuladas vagamente.
2. **Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.** El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran.
3. **Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.** En la observación participante, tratan de no desentonar en la estructura, por lo menos hasta que hayan llegado a una comprensión del escenario. En las entrevistas en profundidad, siguen el modelo de una conversación normal, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.
4. **Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas** y se identifican con las personas que estudian para comprender cómo ven las cosas.
5. **El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.** Nada se da por sobreentendido.
6. **Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.** No se busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.
7. **Los métodos cualitativos son humanistas** e influyen en el modo en que vemos a los demás. Cuando reducimos las palabras y los actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el elemento humano de la vida social.

8. **Los investigadores cualitativos ponen en relieve la validez de su investigación.** Los métodos cualitativos están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace.
9. **Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio** y, a la vez, similares y únicos.
10. **La investigación cualitativa es un arte.** Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo en que confeccionan sus estudios: siguen directrices pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca el investigador es el esclavo de un procedimiento o técnica.

La investigación cualitativa basa su método en la recogida de información a través de las técnicas citadas anteriormente para construir un conocimiento relativo al fenómeno estudiado. Wimmer y Dominick (2001) indican que la investigación cualitativa incluye diferentes métodos de recopilación de datos como los grupos de enfoque, la observación de campo, las entrevistas en profundidad y los estudios de caso, y subrayan que “aun cuando existen diferencias sustanciales entre estas técnicas todas implican lo que algunos autores llaman acercarse a la información”.

Una de las ventajas de este tipo de investigación es que permite observar de una manera natural, sin la artificiosidad que en ocasiones caracteriza a la investigación experimental o de encuesta. Los métodos cualitativos son flexibles y posibilitan que el investigador pueda explorar nuevas áreas de interés que en un principio no habían sido contempladas antes de comenzar el estudio; por contra, es improbable que un cuestionario ofrezca referencias acerca de temas que no fueron preguntados (Wimmer y Dominick, 2001).

En cuanto a las desventajas, cabe señalar que el tamaño de la muestra es, por lo regular, muy pequeño y por tanto la metodología cualitativa es, a menudo, el paso previo hacia una investigación más ambiciosa que puede complementarse con un análisis cuantitativo, aunque los resultados del análisis cualitativo puedan, per se, reunir toda la información para un trabajo en concreto.

García (2010) concluye que “la preferencia por las técnicas cuantitativas o cualitativas ha enfrentado a los estudiosos de la comunicación en más de una ocasión” y apostilla que unas no son mejores que las otras, sino que “lo importante es determinar cuál es la más adecuada para el tipo de investigación que se quiera llevar a cabo en cada momento”.

Por otra parte, Corbetta (2007) establece que las técnicas de recopilación de datos de la investigación cualitativa se pueden agrupar en tres grandes categorías basadas, respectivamente, en la observación directa, las entrevistas en profundidad y el uso de documentos que pueden remitirse a tres acciones básicas utilizadas para analizar la realidad social de nuestro entorno: observar preguntar y leer:

“Mediante la observación el investigador estudia un determinado fenómeno social participando primero en él para vivirlo desde dentro y poder ofrecer una descripción directa del mismo. Con la entrevista, el investigador registra los comportamientos de las motivaciones de los actos mediante la descripción que dan de ellos los propios sujetos a los que se interroga sobre sus experiencias y sentimientos y opiniones. Por último, el uso de los documentos consiste en analizar una determinada realidad social a partir del material, por lo general escrito, que la propia sociedad ha producido y produce, a través de los individuos (relatos autobiográficos, cartas, etc.) y de las instituciones (boletines, prensa, actas, fichas, etc.)” (Corbetta, 2007).

Sobre la diferenciación entre observación y observación participante cabe distinguir que la mera observación consiste en la recopilación de datos sobre comportamiento no verbal; sin embargo, la observación participante cuenta con la implicación directa del investigador en el caso estudiado. Jorgensen (1989) enumera cuatro casos en los que esta técnica resulta eficaz:

Cuando se sabe poco de un determinado fenómeno.

Cuando existen grandes diferencias entre lo percibido, el punto de vista interno y el punto de vista externo.

Cuando el fenómeno no admite la presencia de miradas de extraños.

Cuando el fenómeno se oculta de manera deliberada a las miradas de extraños.

En resumen, Corbetta (2007) sostiene que “hablamos de investigación mediante observación participante cuando el investigador pretende estudiar una realidad de la que él mismo forma parte dando lugar a lo que también se ha denominado sociología autobiográfica”.

Respecto a esta cuestión, Patricia y Peter Adler (1998) subrayan que la observación se basa en “obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes” y que esta circunstancia requiere, por lo general, contacto directo con el sujeto o los sujetos que formen parte del estudio, si bien matizan que “puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografía, grabación sonora, o videograbación y estudiándola posteriormente”.

Tradicionalmente se ha hablado, desde el paradigma cuantitativo, de dos tipos de observación: la no participante y la participante. Álvarez-Gayou (2003) destaca que “la ilusión positivista de que el investigador podía separarse por completo y lograr la objetividad no se acepta en la investigación cualitativa” y pone como ejemplo que al observar un vídeo, aunque el investigador no tenga contacto con los individuos observados, la interpretación de lo que estudia lo convierte en participante. Por último, el autor señala, por tanto, que “en los textos cualitativos sólo se habla de la observación participante” y apunta como más adecuada la subdivisión de los tipos de observador propuesta por Junker (1960):

**Observador completo.** Cuando los participantes no ven ni notan al observador (grabaciones de video o audio y fotografías). Es el método de mayor similitud con la observación no participante.

**Observador como participante.** Cuando el investigador asume la función de observador durante periodos cortos, pues generalmente a esto le siguen las observaciones de entrevistas estructuradas.

**Participante como observador.** El investigador se vincula más con la situación que observa pero no se convierte completamente en un miembro del grupo ni comparte la totalidad de los valores ni de las metas.

**Participante completo.** Implica que el investigador ya es un miembro del grupo a estudiar o se vuelve miembro de pleno derecho durante la investigación.

### 1.3.1. La entrevista en profundidad

La técnica de investigación basada en la entrevista en profundidad permite al investigador obtener información sobre elementos subjetivos del proceso de la comunicación colectiva (García, 2010). Este método permite indagar acerca de aquellos aspectos que no es posible conocer por otras vías de investigación.

Corbetta (2007) formula que la entrevista en profundidad pretende obtener datos, pregunta a los sujetos, “pero con el objetivo característico de la investigación cualitativa de conocer la individualidad de la persona entrevistada y ver el mundo con sus ojos”. Define la entrevista cualitativa como una conversación:

- a) provocada por el entrevistador
- b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación
- c) en un número considerable
- d) que tiene una finalidad e tipo cognitivo
- e) guiada por el entrevistador
- f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado.

En cuanto a los tipos de entrevista, estas pueden ser:

**Estructurada.** se hace las mismas preguntas a todos los entrevistados, en el mismo orden, aunque se trata de un cuestionario de preguntas abiertas.

**Semiestructurada.** Se dispone de un guion con los temas a tratar durante la entrevista.

**No estructurada.** El contenido de las preguntas no se fija previamente y puede variar en función de cada sujeto.

En el caso de las no estructuradas, Berg (1995) destaca que "en una entrevista no estandarizada, los entrevistadores deben desarrollar, adaptar y generar preguntas apropiadas a la situación dada y al propósito central de la investigación". Para Álvarez-Gayou (2003), en la investigación cualitativa, "la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias".

En otro orden, Wimmer y Dominick (2001) señalan que las entrevistas intensivas son únicas por las siguientes razones:

1. Utilizan, por lo general, muestras más pequeñas.
2. Proporcionan antecedentes detallados sobre las razones que dan los participantes a preguntas específicas.
3. Permiten una observación extensa de las respuestas no verbales de los participantes.
4. A diferencia de las entrevistas personales que se emplean en las encuestas, que pueden durar tan solo unos minutos, una entrevista intensiva puede ser mucho más larga.

5. Se elaboran para un solo participante a la vez. Permiten a los entrevistadores elaborar preguntas basadas en las respuestas de cada participante.
6. El éxito de las entrevistas intensivas depende de la afinidad establecida entre el entrevistador y el participante.

Sobre las ventajas de este tipo de entrevistas, cabe apuntar que ofrecen un mayor número de detalles en comparación con los métodos de encuesta y las respuestas sobre puntos clave de la investigación son más exactas. Por contra, se realizan con una muestra que no es aleatoria, ya que no son entrevistas estandarizadas, por lo que cada participante puede responder de manera distinta ante una misma pregunta (Wimmer y Dominick, 2001).

García (2010) añade que para lograr unas conclusiones válidas y fiables se deben seguir unas reglas y llegar a una serie de fases. A la hora de seleccionar la muestra, el investigador debe elegir el número y el tipo de personas que van a ser entrevistadas. “Aunque esa selección no es aleatoria, los componentes de la muestra tienen que ser lo más representativos posible de la población de la cual han sido extraídos”.

En el presente estudio, debido al tema escogido y la oportunidad que brindaba el perfil de varios de los entrevistados que son protagonistas de la transformación del diario norteamericano, junto a otros profesionales de la comunicación y expertos en la materia, se decidió realizar entrevistas no estandarizadas en forma no estructurada, ya que la conversación con los distintos entrevistados generó otras cuestiones que no habían sido fijadas previamente y que han permitido explorar nuevos enfoques surgidos a lo largo de cada entrevista.

Se realizaron un total de diez entrevistas a personas del ámbito de la comunicación, periodistas en su mayor parte, aunque con perfiles diferenciados, que fueron escogidos atendiendo a su vinculación directa con el caso estudiado y a su conocimiento de la investigación planteada. El número de entrevistas propuesto permite analizar y describir este fenómeno desde varias posiciones, atendiendo a los diversos perfiles de los entrevistados y aportando distintas visiones sobre el caso objeto de estudio.

Por este motivo, el diseño de la investigación comprende perfiles relacionados con la propia empresa informativa analizada, consultores y expertos en medios informativos y profesores de Comunicación.

Una vez completadas las entrevistas, e incluida su transcripción en el Anexo 1 del presente trabajo, se analizaron en profundidad para extraer aquellas aportaciones que han servido para profundizar en el discurso de esta tesis, así como en las conclusiones. En algunos casos, pese a que las preguntas eran distintas, según cada entrevistado, varias respuestas abordan temas similares. De esta manera, se han establecido relaciones y paralelismos entre ellas que han contribuido a reforzar y/o a desterrar algunos de los planteamientos iniciales.

### **1.3.2. Muestra: selección de entrevistas**

La selección de los entrevistados se ha estructurado a partir de tres niveles: informantes clave, aquellos que de una manera directa están vinculados al caso estudiado; informantes especiales, expertos en la materia tratada; e informantes representativos, profesionales que aportan su visión acerca de las cuestiones planteadas.

La muestra está compuesta por diez entrevistas no estructuradas a periodistas, consultores, docentes y expertos en el ámbito de la comunicación. La intención ha sido analizar el fenómeno tanto desde dentro del mismo diario norteamericano como desde fuera. Para ello se han escogido perfiles relacionados directamente con *The Washington Post*, así como otros que destacan por ser partícipes de la innovación digital en proyectos de comunicación españoles. La aportación de varios consultores y docentes entrevistados arroja luz sobre el panorama actual de los medios de comunicación y deja entrever los posibles caminos por los que discurrirá el periodismo digital en los próximos años.

Los entrevistados que participan en esta muestra son destacados periodistas y profesionales de amplia trayectoria y prestigio reconocido en los diferentes ámbitos en los que desempeñan una labor centrada en el periodismo y la comunicación. Sus perfiles, que aparecen en el cuadro 3, quedan reflejados de la manera siguiente:

**Perfil 1.** Periodistas y responsables de área del diario *The Washington Post* que intervengan o hayan intervenido de manera activa en la transformación digital de este periódico.

**Perfil 2.** Consultores de medios de comunicación, directores de publicaciones y directores de estrategia de grupos de comunicación.

**Perfil 3.** Docentes universitarios: catedráticos, directores de estudios de innovación en periodismo y profesores especializados en el estudio de las empresas de comunicación.

**Perfil 4.** Expertos en periodismo e innovación en el ámbito digital.

### Cuadro 3. Profesionales entrevistados

Nombre	Área	Empresa / institución	Cargo	Lugar	Fecha	Duración
Arelis Hernández	Prensa (perfil 1)	<i>The Washington Post</i>	Redactora de Local e Inmigración	Huesca	9-3-2018	38' 54''
Ismael Nafría	Prensa perfil 2)	<i>National Geographic</i>	Director	Zaragoza	30-1-2019	18' 02''
Miguel Carvajal	Universidad (perfil 3)	Universidad Miguel Hernández	Director del Máster en Innovación en Periodismo	Zaragoza	15-12-2018	21' 45''
Charo Marcos	Periodismo digital (perfil 4)	Kloshletter	Directora	Madrid	3-4-2019	18' 49''
J. A. García Avilés	Universidad (perfil 3)	U. Miguel Hernández	Catedrático de Periodismo	Zaragoza	15-12-2018	17' 15''
María José Pérez Serrano	Universidad (perfil 3)	Universidad Complutense de Madrid	Profesora titular de Empresa de Comunicación	Zaragoza	5-6-2019	1 h. 06' 21''
Miquel Pellicer	Grupo de comunicación (perfil 2)	Lavinia	Director de Estrategia y Comunicación	Barcelona	27-11-2018	28' 59''
Fernando García Mongay	Periodismo digital (perfil 4)	Gobierno de Aragón	Director general de Administración Electrónica	Zaragoza	27-3-2019	56' 21''
Chiqui Esteban	Prensa (perfil 1)	<i>The Washington Post</i>	Director del área de Gráficos	Washington	11-5-2017	19' 25''
José A. González Alba	Consultoría de medios (perfil 2)	Sembramedia	Consultor	Madrid	27-5-2019	21' 27''

Fuente: Elaboración propia

A través de esta serie de entrevistas se plantea extraer y desarrollar aquellos temas que pueden servir para el estudio de la transformación digital de *The Washington Post* y de cómo se observa este proceso desde otros medios y ámbitos de la comunicación, así como la posibilidad de que este modelo pueda servir de referencia a otras empresas periodísticas.

De esta manera, hemos podido recopilar datos relevantes acerca del medio objeto de estudio que se reflejan en la segunda parte de esta tesis. Estas variables, junto con el resto de elementos que conforman la investigación cualitativa realizada darán un enfoque más completo acerca de la estrategia del diario norteamericano, basada en aunar periodismo y tecnología, y de cómo este binomio marca el presente y el futuro de los medios de comunicación.

### 1.3.3. Fases de la investigación

La investigación se llevó a cabo en tres fases: una primera, en la que se escogieron los perfiles que podrían ser más adecuados para el estudio, valorando que estos fueran periodistas en activo y, a ser posible, que desarrollasen su labor en el diario analizado en este trabajo. En general, se atendió a la experiencia profesional y al conocimiento, en sus diferentes ámbitos, que los entrevistados poseen acerca de la transformación digital en medios de comunicación.

Durante la segunda fase, se estableció contacto con los perfiles seleccionados por vía telefónica y mediante correos electrónicos que permitieron una comunicación directa con cada uno de ellos hasta llegar a fijar las distintas fechas y lugares para la realización de las entrevistas, realizadas cara a cara, en su mayoría, en la sede central de *The Washington Post*, así como en centros y sedes

públicas. Los encuentros fueron registrados con grabadora digital, si bien en ciertos casos, debido la complejidad de los compromisos profesionales de los entrevistados las conversaciones se establecieron por vía telefónica o por videoconferencia y fueron asimismo grabadas.

### 1.3.3. Diseño de las entrevistas

La entrevista no estructurada centra esta fase del estudio cualitativo. Se ha escogido este tipo de entrevista puesto que es el que, probablemente, mejor responde a la metodología de trabajo propuesta en esta tesis. Taylor y Bogdan (1984) defienden que la entrevista en profundidad debe caracterizarse por encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, con el objetivo de comprender la opinión de los entrevistados en relación al tema propuesto.

En este caso, el entrevistador no es un mero receptor de las respuestas sino que cimienta la entrevista en función de la conversación, formulando preguntas que, por un lado, abordan el tema de la investigación; y por otro, orienta nuevas cuestiones en función de los testimonios de los entrevistados.

Por tanto, al margen de aspectos concretos que se citan a lo largo de las entrevistas y que tiene un marco general, como son la transformación digital en *The Washington Post*, el modelo de negocio, estrategias, contenidos, narrativas, etc., el proceso consiste en mantener una conversación normal en lugar de plantear un cuestionario o un guion preestablecidos.

Woods (1989) señala que la entrevista es una técnica de investigación que frecuentemente se revela como "el único modo de descubrir lo que son las visio-

nes de las distintas personas y recoger información sobre determinados acontecimientos o problemas".

En relación a la entrevistas cualitativas y su diseño, Valles (2002) recoge la definición que Steinar Kvale propone acerca del entrevistador ideal:

"Un buen entrevistador es un experto en el tema de la entrevista tanto como en interacción humana (...) debe hacer continuamente selecciones rápidas de qué preguntar y cómo; qué aspectos de la respuesta de un sujeto seguir -y cuáles no-; qué respuestas interpretar -y cuáles no- (...) debiera tener un sexto sentido para los buenos relatos y ser capaz de asistir a los sujetos en el despliegue de sus narrativas" (Kvale, 1996).

Valles matiza que, según Kvale, para llegar a ser este tipo de entrevistador "la práctica de hacer entrevistas sigue siendo, en su opinión (y con toda seguridad a juicio de otros muchos entendidos) la manera primordial de alcanzar la maestría en el oficio de entrevistar en profundidad".

En relación a estos planteamientos, cabe añadir que las entrevistas no estructuradas permiten un aprendizaje complementario acerca de las materias exploradas. Los informantes aportan significados, definiciones a través de su propia experiencia y de su visión acerca de las cuestiones planteadas.

En el comienzo de las entrevistas se trata de conversar, desde lo general a lo particular, para indagar sobre aquellos temas que contribuyen a enriquecer la investigación. Para ello, el investigador diseña previamente la introducción de los temas y cuestiones que sirven para que durante la entrevista se desgranen aquellos asuntos claves en el estudio propuesto.

Por este motivo, se utilizó a modo de guía, un pequeño guion acerca de las cuestiones más relevantes para la investigación, aunque en ningún caso se

siguió una pauta estructurada, sino que durante los diferentes encuentros se trató de que las entrevistas transcurrieran de un modo natural, sin que el entrevistador expresara sus propias opiniones, para así extraer de manera óptima aquellas respuestas de los informantes sobre las que nos detendremos en el cuarto capítulo, dedicado al análisis cualitativo, de esta tesis doctoral.

### **1.3.5. Selección y contacto con los entrevistados**

Aunque si bien la muestra de las entrevistas cualitativas es menos representativa que la de las entrevistas cuantitativas, ya que el número de entrevistas suele ser inferior, para el presente estudio se optó finalmente por realizar una serie de diez entrevistas en profundidad a informantes cuyos perfiles permiten indagar de manera más profunda acerca del medio de comunicación objeto de esta investigación.

Las entrevistas fueron realizadas entre mayo de 2017 y junio de 2019, de manera presencial, en distintos escenarios, preferentemente en el ámbito laboral de los entrevistados. Las transcripciones de estas conversaciones se adjuntan en el Anexo 1 de esta tesis doctoral.

## 1.4. Enfoque ulterior

La elección de este tema por parte del autor de este estudio nace tras un proceso de formación y estudio en profundidad que comienza a partir del Trabajo de Fin de Grado *Narrativas Transmedia: periodismo inmersivo y 'webdoc' en la prensa digital*, fruto de la culminación del Grado en Periodismo de la Universidad de Zaragoza (2011-2015), continúa en su aspecto formativo en el Máster en Innovación en Periodismo, cursado en la Universidad Miguel Hernández de Elche (2015-2016) y culmina con esta tesis doctoral, como primera aproximación dedicada a la transformación digital del diario estadounidense *The Washington Post*.

En un principio, la tesis planteaba un estudio más ambicioso, centrado en el análisis y la comparación de las transformaciones digitales llevadas a cabo en medios anglosajones que comprendían el estudio de, además del *Post*, *The Guardian* y *The New York Times*. Se proponía, además, analizar sus contenidos digitales, basados en el denominado periodismo inmersivo y, por otra parte, en el caso de la *National Film Board of Canada* y el *Canal Arte*, el formato del *webdocumental*.

Finalmente, se decidió acotar y centrar la investigación en un solo medio, hasta ahora poco explorado desde el ámbito académico en lo que se refiere al reciente periodo que comprende su transformación digital (2013-2019). Esta determinación cristalizó tras la visita realizada a la redacción de *The Washington Post* en 2017, donde se pudo conocer de primera mano este proceso.

## **2. Marco teórico y estado de la cuestión**

---



## 2.1. La matriz del cambio

La crisis que el modelo tradicional de prensa atraviesa desde hace más de una década contrasta con la oportunidad de redefinir la empresa periodística del futuro donde, como ha ocurrido en épocas anteriores, los periodistas son parte fundamental de esta nueva etapa. Las redacciones precisan nuevos perfiles pero siguen necesitando profesionales que generen contenidos relevantes para sus audiencias. La pérdida de ingresos por ventas de periódicos e ingresos por publicidad derivados de la crisis económica provocó una tormenta perfecta en el negocio periodístico. Llovió sobre mojado y la profesión se ha visto desde entonces resentida, con una pérdida de empleo especialmente acusada en las redacciones de periódicos en Estados Unidos, donde el número de empleados cayó un 47% entre 2008 y 2018, pasando de 71.000 a 38.000 trabajadores (Grieco, 2019). En España, la situación es algo distinta. Las plantillas de los principales medios (radio y televisión estatal, radios y televisiones autonómicas, comerciales de ámbito nacional, periódicos y revistas, según datos recopilados hasta 2016) concentran cerca de 26.900 trabajadores. En 2018, el número de periodistas que desempeñaron su labor en los principales grupos de comunicación españoles alcanzaba los 9.900. Sin embargo, en nuestro país alrededor de 6.800 periodistas están inscritos en el Servicio de Empleo Público Estatal -97 en Aragón-, una cifra inferior a la de 2013, en torno a algo más de 10.500, reflejando una cierta estabilización tras la crisis financiera (APM, 2018).

En 2013, *The Washington Post*, seguía siendo uno de los grandes rotativos norteamericanos que sobrevivía tras el tsunami que arrasó el viejo modelo de negocio, basado en venta de ejemplares y publicidad. El diario afrontó la situación acometiendo varias estrategias orientadas claramente hacia un escenario con predominio del ámbito digital (*Digital First*) que se cimentaron tras la compra del fundador de Amazon, Jeff Bezos, y su decidido respaldo a la incorpora-

ción de nueva tecnología que contribuiría a mantener una sólida estructura en el *Post*. A partir de entonces, ya no solo iba a ser un periódico, sino una empresa tecnológica de vanguardia cuyo *software* ya ha sido adquirido por varias cabeceras en Estados Unidos y en varios países. Este giro hacia la tecnología no ha dejado de lado el compromiso periodístico con los lectores. De hecho, su redacción se ha incrementado desde 2013 y actualmente cuenta con más de 800 periodistas. La visión de Bezos, más allá del desarrollo de *software* y otros productos, y nuevas vías de ingresos, contempla una apuesta por el periodismo de calidad como pieza clave para lograr establecer con éxito un modelo digital que en la actualidad supera el millón de suscriptores.

El actual ecosistema digital en los medios de comunicación atraviesa una etapa en la que se hace necesaria la coexistencia de distintos contenidos, una convivencia entre informaciones de última hora (*breaking news*), grandes reportajes y coberturas, investigaciones, periodismo de datos y la elaboración de historias en profundidad que en su conjunto responden a lo que actualmente se redefine como periodismo de calidad, una práctica a la que muchas cabeceras debieron renunciar a raíz de la crisis económica y el *clickbait*, basado en contenidos llamados virales destinados a captar un volumen elevado de usuarios que, por otra parte, no generan tiempo de lectura, frecuencia y recurrencia en los medios digitales; variables que, desde hace ya un tiempo, son realmente valiosas a la hora de aplicar el *funnel* o embudo de conversión de lectores en posibles suscriptores.

Entre esos nuevos contenidos que facilitan la captación de nuevos suscriptores figuran las narrativas transmedia o, sencillamente, lo que hoy conocemos como narrativas multimedia, que ocupan un importante lugar en el *Post*, gracias a las historias visuales, los gráficos y los contenidos pensados especialmente para su difusión a través de las redes sociales, las aplicaciones móviles y

las ediciones digitales que facilitan a los suscriptores el acceso a la oferta informativa del diario estadounidense y que contribuyen a que el desarrollo de estos entornos orientados a optimizar la experiencia de usuario –*User Experience (UX)*– favorezca el aumento de lectores dispuestos a adquirir una suscripción.

Por eso, medios de todo el mundo y, como no podía ser de otra manera, *The Washington Post*, una de las cabeceras norteamericanas más prestigiosas a escala global, apuesta por una producción de contenidos que se ajuste a la demanda de sus lectores, que consumen información de última hora e información de calidad y que aporta valor a los contenidos que ofrece el diario estadounidense. Su estrategia ha pasado a ser SoGloMo (*social, glocal, mobile*) para dar respuesta al cambio en los hábitos de consumo informativo de los lectores (Cerezo, 2018).

Por otro lado, un nuevo impuesto dirigido a las grandes compañías que dominan el negocio digital planea sobre el futuro de los medios mientras los gigantes tecnológicos como *Facebook* y *Google* lideran el mercado publicitario en Internet. Detrás del *Post* está Jeff Bezos, presidente de Amazon, quien supone una garantía económica y tecnológica para el diario y, un refuerzo en la financiación de un periodismo que, más allá de su mera clasificación como ‘contenido relevante o de calidad’, ejerce un compromiso con el oficio y, de esta manera, se ejerce con las garantías y los recursos necesarios que, como antaño, propician que la profesión recupere su valor. Aunque todavía quede camino por recorrer y se haga necesario reformular el papel de los periodistas en las redacciones, siempre será necesario contar las historias, lo que pasa en el mundo y lo que preocupa a los lectores y a la ciudadanía; en suma, interpretar la realidad. Conjugar los intereses económicos de pequeñas y grandes cabeceras como el *Post*, y mantener el compromiso con los lectores y con el periodismo, sigue siendo el gran reto.

La caída de ventas de las ediciones impresas desde hace más de una década dejó claro hace ya tiempo que el camino a seguir debía ser digital. La batalla entre las redacciones de la edición impresa y la digital han terminado por diluirse. Aun cuando todavía se habla de convergencia, es necesario recordar que Internet llegó a las redacciones hace más de 20 años, y desde entonces se ha luchado por encontrar un nuevo modelo que hiciera viable el negocio periodístico, cuyo primer error fue ofrecer de manera gratuita un producto por el que hasta entonces siempre había cobrado. Entre tanto, la destrucción de empleos en los periódicos ha sido constante a escala global. Como se pregunta el periodista José Naranjo: “¿Hasta cuándo vamos a decir que estamos en crisis porque han irrumpido las nuevas tecnologías y hasta cuándo las vamos a seguir llamando así? Lo que se esconde detrás, en realidad, es una falta de ideas” (Zapater, 2017).

*The Washington Post*, al igual que otras grandes cabeceras estadounidenses como *The New York Times*, *The Wall Street Journal* y, poco a poco, gran parte de los diarios de todo el mundo, ha ido incorporando nuevas vías de ingresos fruto de la insostenibilidad del viejo modelo basado principalmente en la venta de ejemplares y la comercialización de espacios publicitarios. En 2016, Emilio García-Ruiz, *Managing Editor Digital* del *Post*, indicaba la necesidad de implementar nuevos modelos de negocio que incluyeran hasta diez vías de ingresos. Además de la venta de ejemplares y de publicidad, el directivo del diario estadounidense se refería al desarrollo de nuevas estrategias como el *branded content* (contenido patrocinado) las suscripciones digitales, la organización de eventos o la comercialización de tecnología propia, entre otras (García-Ruiz, 2016).

En este escenario, el *Washington Post* ha sentado sus bases para consolidar un negocio que sigue aumentando sus ingresos digitales –en 2016 podrían haber superado los 100 millones de dólares– (Cerezo, 2018). A partir de 2016, tras la candidatura y posterior llegada a la presidencia de Estados Unidos del magnate

Donald Trump, tanto el *Post* como gran parte de los medios de comunicación estadounidenses se vieron impulsados por el llamado efecto Trump, además de otras cuestiones como el *Brexit* y el auge de las *fake news*, que han precisado de un refuerzo en las redacciones y un respaldo por parte de una audiencia ávida de contenidos de calidad, donde el periodismo de datos y de verificación ha crecido exponencialmente.

En 2014, al año siguiente de la compra del *Post* por Jeff Bezos, el diario aumentó sus suscripciones digitales un 146%, según datos de la propia compañía (Cerezo, 2017) y se estima que el número de suscriptores ya supera los 1.200.000 (Reuters, 2019). Según el propio diario, más de 86.4 millones de personas visitaron *The Washington Post* en junio de 2019, marcando un crecimiento del 7% en comparación con el mismo mes del año pasado. La cantidad de usuarios que accedieron a *The Washington Post* a través de dispositivos móviles también aumentó a 73.9 millones, un 13% más que en junio de 2018.

*The Washington Post* sigue siendo uno de los diarios más importantes de Estados Unidos más de 140 años después de su fundación. Desde entonces, el éxito ha llenado las páginas de una historia que sigue suscitando el interés de los lectores y del periodismo en todo al mundo.

El cambio producido en el año 2013, cuando *The Washington Post Company*, -hoy denominada Graham Holdings-, dejó en manos de Jeff Bezos el rotativo que había dado nombre al conglomerado de negocios de la familia Graham, y cuyo origen se remonta al último cuarto del siglo XIX, deja entrever que el periódico seguirá manteniendo un firme compromiso con los lectores y con el periodismo que durante más de 140 años ha caracterizado a este medio como un periódico de referencia mundial.

### 2.1.1. De Eugene Meyer a Jeff Bezos

Lo que hoy entendemos por transformación digital no es más que la traslación, en el ámbito de las nuevas tecnologías e Internet, de una constante en la industria periodística, habituada a constantes cambios técnicos y tecnológicos desde sus orígenes hasta el momento presente. El origen de varias de las cabecezas más importantes de Estados Unidos sigue los mismos patrones que algunas de las estrategias puestas en práctica en el momento actual. El acaparamiento de medios por parte de grandes magnates convertidos en editores conformaron grandes grupos no solo en Estados Unidos, sino en todo el mundo.

En este sentido, *The Washington Post*, el periódico más antiguo de los editados en el distrito de Washington, ha vivido una evolución constante desde su fundación, en el último cuarto del siglo XIX, por el periodista y editor demócrata Stilson Hutchins (1838-1912). Se publicó por vez primera el jueves 6 de diciembre de 1877 y fue impreso en el 914 de la avenida Pennsylvania NW, con una tirada de 10.000 ejemplares de cuatro páginas a un precio de tres centavos cada periódico.

Durante esta primera etapa, en sus páginas escribió el editor Joseph Pulitzer, cuando estuvo temporalmente en Washington, así como un todavía desconocido Theodore Roosevelt, quien colaboró con una serie de reportajes sobre historias del oeste que aparecieron sin su firma. En 1889, el diario se asomaba con ritmo a la última década del nuevo siglo. El 15 de junio de aquel año, John Philip Sousa, director de la Banda de Marina de los Estados Unidos presentaba la composición titulada *The Washington Post March*, una marcha escrita especialmente para el periódico y que hoy continúa siendo un éxito popular.

## Ilustración 1. Partitura original de *The Washington Post March*



Fuente: Biblioteca del Congreso de los EE. UU.

En ese mismo año 1899, el *Post* cambió de dueños tras la venta a Frank Hatton, miembro del gabinete republicano; y Beriah Wilkins, excongresista demócrata. La sede del diario se trasladaría a la dirección 1335 E Street, NW, al lado del Teatro Nacional, cuatro años más tarde.

Unos años más tarde, cambió de manos otra vez. El propietario de *The Cincinnati Enquirer* se convertiría en el nuevo propietario del *Post* en 1905. Bajo el liderazgo de John R. McLean, dueño del *Cincinnati Enquirer*, *The Washington Post* aumentó su circulación, su publicidad y las ganancias pero la orientación de su línea editorial, debida a la lealtad del diario hacia el Partido Demócrata provocó una pérdida de parte de su credibilidad y su influencia.

Tras su muerte, en 1916, su hijo Edward pasó a ser el nuevo editor del *Post*. Pero este, amigo del presidente republicano Warren G. Harding, dio un nuevo giro a la línea editorial. Esta gestión llevó a una disminución de circula-

ción e ingresos publicitarios hasta que el diario quedó en quiebra y fue subastado en las escaleras del edificio del *Post* el 1 de junio de 1933. El financiero Eugene Meyer había intentado adquirirlo unos años antes por cinco millones de dólares pero entonces la propiedad no quiso vender. Finalmente, Meyer ganó la subasta en 1933 y compró *The Washington Post* por 825.000 dólares.

Sin embargo, como explica en *Una historia personal* Katharine Graham, hija del financiero propietario de *The Washington Post*, y editora asimismo del diario entre 1969 y 1979:

“El precio de compra no fue más que el inicio del desgaste financiero y la presión mental que continuarían durante los 20 años siguientes y, durante ese tiempo, hubo muchos momentos en los que se preguntó si podía salir adelante e incluso habló de venderlo, aunque creo que nunca en serio”.

Meyer trazó en un editorial publicado en 1934 la filosofía del nuevo *Post*, un periódico entendido como “bien público al servicio de las personas en una democracia”. Los principios editoriales del diario –que aun hoy se mantienen y se recogen en su edición digital– fueron enumerados en su discurso del 5 de marzo de 1935:

1. Que la primera misión de un periódico es decir la verdad, en la medida en que esta pueda comprobarse.
2. Que el periódico dirá TODA la verdad, hasta donde pueda saberla, relativa a asuntos importantes de América y el mundo.
3. Que, como divulgador de noticias, el periódico observará las normas de decencia que resultan obligadas para un caballero.

4. Que lo que imprima será apropiado para que lo lean tanto jóvenes como viejos.

5. Que el periódico está al servicio de sus lectores y el público en general, no al de los intereses privados de su propietarios.

6. Que, en la búsqueda de la verdad, el periódico estará dispuesto a sacrificar su fortuna material, si es necesario para el bien público.

7. Que el periódico no se aliara con intereses concretos, sino que será justo, libre e íntegro en su visión de los asuntos y los hombres públicos.

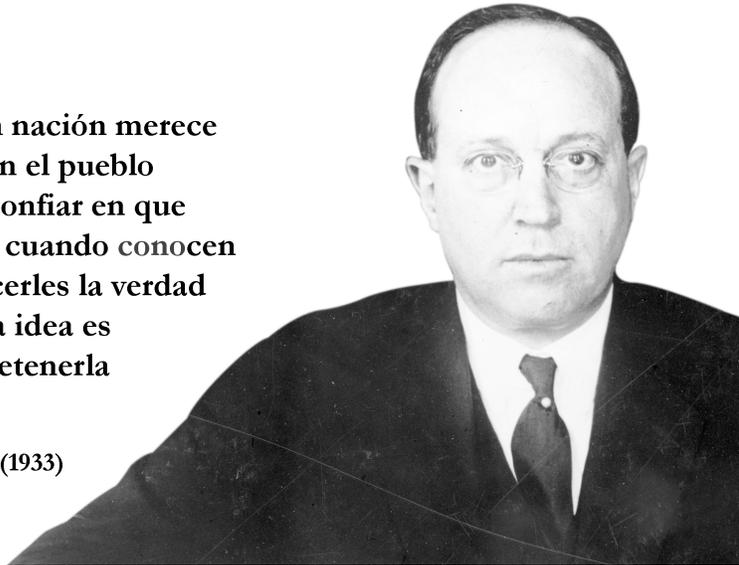
En la primera década, tras asumir el cargo, *The Washington Post* triplicó su circulación hasta llegar a los 162.000 ejemplares y, del mismo modo, los ingresos publicitarios pasaron de cuatro millones a 12, aunque el diario seguía generando pérdidas. Durante su etapa como editor, Meyer realizó importantes cambios e inversiones para reflotar el diario. Había sido presidente de la Reserva Federal y, con 70 años, fue nombrado por Harry S. Truman primer presidente del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial), en 1945. Por este motivo, el 28 de diciembre de 1945 se anunció que el 1 de enero de 1946 se incorporaría como nuevo editor del periódico Philip L. Graham, marido de Katharine Meyer Graham, hija del financiero propietaria del Post, que continuaría siendo presidente de la *Washington Post Company* hasta su fallecimiento, en 1959.

## Ilustración 2. Eugene Meyer, editor de *The Washington Post* (1933-1946)



**La capital de esta gran nación merece un buen diario. Creo en el pueblo americano. Se puede confiar en que hacen lo que conviene cuando conocen los hechos. Voy a ofrecerles la verdad imparcial. Cuando una idea es correcta nada puede detenerla**

Eugene Meyer (1933)



Fuente: Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos

El grupo empresarial The Washington Post Company se constituyó el 4 de agosto de 1947 y, al año siguiente, adquirió una participación del 55% de la emisora de CBS en Washington. En 1948, el *Post* contaba con 800 empleados y, desde la compra del diario en 1933, su circulación había pasado de los 50.000 a los 180.000 ejemplares diarios, y ya entonces había sido reconocido con importantes premios (Graham, 1998).

Durante sus primeras décadas, el diario jugó un importante papel en los años de la caza de brujas, un episodio que sacudió al país ante la psicosis anti-comunista liderada por Joseph McCarthy. El llamado McCarthyismo, fue un término acuñado por el célebre caricaturista del *Post* Herblock, galardonado con tres premios Pulitzer, más otro compartido por sus viñetas durante el caso Watergate. El ilustrador publicó por primera vez una viñeta que hacía referencia a

la cuestión anticomunista en Estados Unidos en 1950, cuando el senador McCarthy afirmó que disponía de una lista con 205 nombres de comunistas en el Departamento de Estado. Varios miembros del Congreso, apoyaron sus duras tácticas, entre ellos los senadores republicanos conservadores, Kenneth S. Wherry, Robert A. Taft, y Styles Bridges y el presidente del Partido Republicano Nacional, Guy Gabrielson, que figuran en la ilustración de Herblock empujando al elefante del Partido Republicano para que suba a una plataforma inestable formada por cubos y un tonel en lo alto en el que se lee la palabra: "McCarthyism". Este fue el primer uso de la palabra "macartismo".

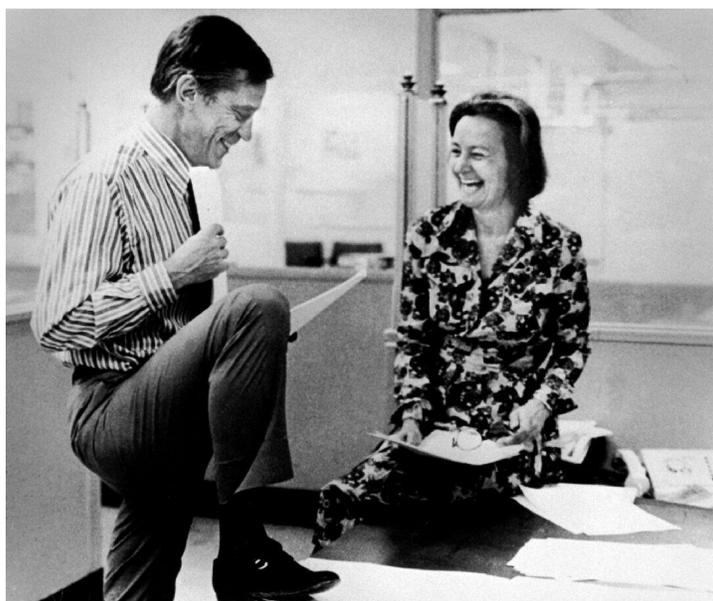
### Ilustración 3. Viñeta de Herblock publicada en 1950



Fuente: Biblioteca del Congreso de EE. UU.

Con Phil Graham al frente del *Post*, la compañía siguió creciendo. Remodeló sus instalaciones y adquirió varias emisoras de radio y estaciones de televisión. En 1954, se hizo con la anhelada compra del diario *Washington Times-Herald*. La tirada conjunta de este diario y el *Post* pasó a ser de 380.000 ejemplares diarios. Otro movimiento editorial reseñable fue la adquisición de la revista *Newsweek*, en 1961.

#### Ilustración 4. Ben Bradlee y Katharine Graham



Fuente: Archivo Herald

Philip L. Graham ocupó desde 1946 el cargo de editor del diario y la presidencia desde 1959 hasta su muerte, en 1963. Le sucedió Katharine Graham, cuyo papel al frente del diario hasta 1979 fue clave en el *Post* y en la historia del periodismo contemporáneo. Como editora, fue responsable de la cobertura de asuntos como el de los Papeles del Pentágono, en 1971, un documento secreto

elaborado por el Departamento de Defensa estadounidense que abordaba la implicación de EE. UU. en Vietnam entre los años 1945 y 1967. Pero la gran repercusión internacional del diario durante su etapa al frente de la compañía llegó con la publicación en 1971 de una serie de informaciones, fruto de la investigación realizada por los periodistas Bob Woodward y Carl Bernstein –bajo la supervisión de Ben Bradlee–, acerca del caso Watergate, un escándalo que finalmente provocó la dimisión del presidente Richard Nixon, en 1974.

### Ilustración 5. Carl Bernstein y Bob Woodward



Fuente: Archivo Heraldo

La familia Graham estuvo al frente de *The Washington Post* durante 80 años –cinco generaciones– hasta que en 2013 se anunció la venta del diario al empresario y fundador de Amazon, Jeff Bezos, por 250 millones de dólares (Pineda, 2013). En ese mismo año, *The Washington Post Company* fue renombrada

como *Graham Holdings Company*, un grupo con actividad en diversas áreas, principalmente en servicios educativos y medios de comunicación.

La era Bezos ha impulsado a *The Washington Post* hacia un nuevo rumbo guiado por una transformación digital que, en seis años, ha logrado sentar las bases de un proyecto claramente orientado hacia el periodismo de calidad, y que desde un primer momento ha centrado sus esfuerzos en el ámbito digital, desarrollando nuevas estrategias y herramientas pensadas para generar contenidos digitales centrados en los usuarios sin perder la esencia del buen periodismo. Como resultado, esta serie de innovaciones ya ha comenzado a dar sus frutos y su audiencia crece exponencialmente. Según refleja el informe de la empresa Comscore, más de 86.4 millones de personas visitaron *The Washington Post* en junio de 2019 (WashPostPR, 2019).

### 2.1.1. Convergencia digital en el *Post*. La era Bezos

El edificio One Franklin Square, ubicado en el 1301 de la calle K, frente a la plaza Franklin, alberga desde 2015 la sede central del *Post* en Washington D. C. En ese mismo inmueble de 12 plantas, construido en 1989, tuvo sus oficinas en 1991 la compañía IBM. En la actualidad, las instalaciones de *The Washington Post* ocupan 22.500 metros cuadrados entre las plantas cuatro y nueve, en la torre oeste; y en los pisos siete y ocho, en la este. Para las nuevas oficinas del *Post* se demolieron paredes interiores y se unieron las plantas en el séptimo y octavo piso de la torre este con los pisos de la torre oeste. Se ganó así más espacio para los más de 1.000 trabajadores, entre periodistas e informáticos que ocupan la sede, con una redacción que cuenta con cuatro sets para la realización de transmisiones en directo, entrevistas, debates... además de estudios de radio y

cabinas de grabación de última tecnología, una nueva escalera entre los pisos séptimo y octavo en cada torre, y un auditorio de dos alturas en el cuarto piso. Desde entonces, en la torre oeste del edificio luce el logotipo de *The Washington Post*.

Esta concepción de la distribución de la redacción obedece a un nuevo modelo que poco a poco se ha ido siguiendo en medios de comunicación de todo el mundo como resultado de la convergencia digital, un nuevo escenario donde se mezcla lo impreso y lo digital, los redactores tradicionales (del papel) y los digitales (Internet). Ya no hay dos redacciones sino una sola que produce contenidos tanto para la edición impresa como para la digital y sus distintas vías de difusión en redes sociales a través de textos, audios, vídeos, gráficos, etc.

La redacción del *Post* está dividida en dos plantas y en ellas los periodistas, fotógrafos, diseñadores, *community managers* e ingenieros trabajan codo con codo en la elaboración y desarrollo de contenidos informativos. A comienzos de 2017, el *Post* anunció la incorporación de hasta 70 nuevos perfiles, principalmente en el área audiovisual. El director del diario, Martin Baron, explicaba entonces que esta integración total entre el departamento de tecnología y la redacción había propiciado el desarrollo de nuevas herramientas y un mayor conocimiento de las preferencias de consumo de los lectores a través de dispositivos móviles. De este modo, se materializaba una estrategia basada en la captación de usuarios mediante la presentación de contenidos en el mayor número de plataformas, redes sociales, *smartphones*, tabletas, Kindle, agregadores y quioscos digitales con el objetivo de aplicar el modelo de Amazon al *Post* (Vocento Media Lab, 2017).

Así, la frontera entre la redacción digital y la de papel ha quedado diluida y el objetivo principal del diario, basado en crear información veraz y de cali-

dad, se consigue gracias a un trabajo en común de sus equipos. Por esta razón, cuentan con un espacio diseñado para fomentar la interacción entre sus secciones. En su zona central se encuentran varias pantallas que ofrecen en tiempo real métricas de audiencias, tendencias y comportamiento de los lectores que permiten saber en todo momento qué contenidos están demandando los usuarios (Zapater, 2017). Aunque el *Post* no solo se fija en estas métricas.

El *clickbait*, el volumen de visitas que proporciona ingresos publicitarios en la publicidad *display* y programática, no basta para cubrir los costes informativos y los contenidos virales comienzan a saturar a una audiencia que, pese a que consume aquellas informaciones más livianas valora y demanda, por otra parte, un periodismo de calidad más reposado que no entiende de soportes y que se reivindica tanto en las ediciones impresas como en las digitales, tal y como apunta el periodista y antropólogo Miquel Pellicer:

“Desde principios de siglo ha ido proliferando la idea de la convergencia, por ejemplo, entre redacciones de papel y digital, con mesas centrales (literalmente para mezclar a gente *online* y *offline*). Se ha variado el concepto físico de la redacción aunque los flujos de trabajo se han mantenido hacia una idea de que lo digital era simplemente la rapidez. El periodismo lento no es cuestión solo de revistas o de papel. Es la integración de un modelo global de periodismo y la triangulación de comunidades, contenidos y desarrollo de negocio” (Pellicer, 2019).

El *Post* apuesta por ampliar al máximo el embudo de captación de usuarios, mostrando sus contenidos en todas las plataformas posibles (redes sociales, Kindle, quioscos digitales...), en busca de una sostenibilidad económica basada en la monetización a través de los usuarios. El paradigma “Amazon” aplicado a los medios (Cerezo, 2018).

De este modo, la convergencia propicia una expansión para los conglomerados mediáticos y los contenidos que funcionan en un canal pueden difundirse, a su vez, a través de otras plataformas (Jenkins, 2006). Sin embargo, como apunta Henry Jenkins, esta convergencia también supone un riesgo, ya que la mayor parte de estos medios sufren una “fragmentación o erosión de sus mercados. Cada vez que trasladan a un espectador de la televisión a Internet, pongamos por caso, existe el riesgo de que el consumidor no regrese”.

Desde la adquisición del diario, Bezos decidió aplicar un modelo de convergencia que ya había comenzado a funcionar en la redacción del periódico capitalino. Este cambio de cultura hacia el ámbito digital sucedió antes de que el fundador de Amazon comprara el *Post*. Como reconocía hace unos años Emilio García-Ruiz, editor digital de este medio, “fue un camino lento y doloroso” que comenzó en 1995 y, desde entonces, “han sido muchos años esperando, intentando cambiar”. Hoy en día, los medios tienen que asumir esta convergencia de un modo mucho más rápido. García-Ruiz incidía en que “no se puede esperar” porque “la crisis económica en nuestra profesión es demasiado grande”.

Acerca del nuevo escenario digital, Foer (2017) subraya que la economía del conocimiento y los componentes esenciales de las infraestructuras son intelectuales. Internet ofrece océanos de información pero son necesarias las herramientas capaces para navegar en tal inmensidad. Sin ellas, es complicado establecer el rumbo, “buscar y clasificar las propiedades etéreas –como apunta Foer–. Ese es el truco que ha logrado hacer Amazon junto con los demás monopolistas –Google, Facebook y Apple– del conocimiento”. En su obra ‘Un mundo sin ideas’, el periodista Franklin Foer advierte del nuevo escenario creado por las grandes corporaciones de Internet, conocidas como GAFAs (Google, Amazon, Facebook y Apple):

“Esta es la extraña naturaleza de los nuevos monopolios del conocimiento, en realidad no producen conocimiento sino que se limitan a tami-  
zarlo y a organizarlo. Dependemos de un puñado de empresas que nos proporcionan una sensación de jerarquía que identifican lo que deberíamos leer y lo que deberíamos ignorar y que eligen a los ganadores y a los perdedores. En el mundo de la información han amasado un increíble poder económico y cultural gracias a un cambio repentino en la extraña economía de la mercancía con la que trafican, un cambio acelerado por ellas mismas” (Foer, 2017).

## Ilustración 6. Noticia de la venta del *Post* en la portada del diario, en 2013



Fuente: Archivo Heraldo de Aragón

La era Bezos ha traído a *The Washington Post* todo un conjunto de herramientas de las que el diario ha sabido sacar provecho, utilizando su propia tec-

nología como servicio para otros medios. Ha hecho de sus propios útiles de navegación una instrumentación exportable para otras naves periodísticas a la deriva en un mar digital sometido a un fuerte temporal, una tormenta perfecta en la que solo aquellos rotativos estadounidenses de gran calado como *The New York Times*, *The Washington Post* y nuevas singladuras concebidas desde su origen para surcar las nuevas corrientes tecnológicas (*Quartz*, *The Correspondent*...) podrán conformar un horizonte capaz de mantenerse a flote a pesar los embates de la crisis que azota el modelo de negocio periodístico a escala mundial.

*The Washington Post Company*, el grupo empresarial de la familia Graham, vendió su cabecera de referencia al fundador de Amazon, Jeffrey Preston Bezos, en agosto de 2013, tras permanecer 80 años -cuatro generaciones- al frente del diario. Bezos adquirió de manera personal *The Washington Post*, convirtiéndose en propietario único del periódico.

Donald E. Graham confirmó la venta en 2013, año en que se anunció que la entonces editora, Katharine Weymouth, nieta de Katharine Graham, seguiría hasta 2014 -le sucedería Fred Ryan, fundador de *Politico*- tras la compra de Bezos. *The Post* acumulaba entonces 54 millones de pérdidas, aunque no eran tan acusadas como para precipitar la venta y algunos de los cambios que Bezos introdujo ya habían sido iniciados en el momento de la venta. Sin embargo, la tendencia en la caída de los ingresos en los medios de referencia estadounidense y una reorientación del grupo de la familia Graham hacia otras líneas de negocio, cristalizaron con el traspaso del diario a Jeff Bezos.

*The Washington Post Company* había perdido el año anterior un 39% de ingresos, que pasaron de 957 millones de dólares a 582 millones. En ese mismo periodo, la cifra de 125 millones de dólares de beneficios se transformó en pérdidas de 54 millones. La circulación en el primer trimestre del año 2013 era de

457.000 ejemplares, cuando una década antes vendía 768.000 copias –hoy se estima en 293.349 (diaria) y 465.106 (domingo), según datos recopilados en 2017 y 2018 ofrecidos por *The Washington Post* en 2019– (Pereda, 2013).

## Ilustración 7. Portada de la edición digital, en 2013

The screenshot shows the digital edition of The Washington Post homepage. At the top, there is a navigation bar with categories: PostTV, Politics, Opinions, Local, Sports, National, World, Business, Tech, Lifestyle, Entertainment, Jobs, and More. The main header features the newspaper's name, 'The Washington Post', in a large, stylized font. Below the name, it displays the location '80° Washington, DC', the date 'August 5, 2013', and the edition 'Edition: U.S. | Regional'. A search bar is located on the right side of the header. Below the header, there is a section titled 'In the News' with links to 'Terrorism alert', 'Biogenesis', 'Peter Capaldi', 'Test-tube burger', and 'Whitey Bulger'. A prominent blue banner advertises 'Digital subscriptions starting at 99¢' with a 'SUBSCRIBE' button. The main content area is divided into two columns. The left column features a large headline 'Post to be sold to Bezos' with a sub-headline 'Amazon.com founder to buy newspaper, affiliated publications for \$250M'. Below this, there is a photo of the newspaper's building and a list of related articles. The right column contains an advertisement for 'rentalcars.com' with the text 'Alquiler Coches Baratos' and 'PRECIO MAS BAJO GARANTIZADO'. Below the advertisement, there is a section titled 'The Post Most' with a 'Most Popular' filter and a list of articles, starting with '1. Why the NSA discloses the use of NSA data in its'.

Fuente: Archive.org

La transformación digital iniciada en el *Post*, o lo que es lo mismo, la integración de nuevas tecnologías en diferentes áreas de la empresa para modificar su funcionamiento, exigía al mismo tiempo mantener la posición frente a una fuerte competencia surgida entre las grandes cabeceras estadounidenses, acuciadas por los efectos de la crisis financiera y el ocaso de un modelo de negocio en extinción que propició quiebras y fusiones de varias de ellas. Donald E.

Graham tomó finalmente la decisión que nunca se había producido hasta la fecha en el seno de la familia propietaria del rotativo capitalino, aunque en más de una ocasión se había pensado en vender el *Post* siempre se antepuso la emoción de mantener la propiedad del diario hasta que finalmente fue vendido en 2013. Aunque el periódico podría haber sobrevivido en manos de los Graham “y haber sido rentable en un futuro previsible, queríamos hacer algo más que sobrevivir”, afirmó Donald E. Graham tras el anuncio de la transacción.

El fundador de Amazon y único dueño del periódico estadounidense, sin accionistas a los que tener que rendir cuentas ni ataduras de inversores, abrió la senda de la experimentación sin la necesidad de lograr un retorno económico inmediato. Hasta 2013, los ingresos de explotación de la sección de diarios de The Washington Post Co., donde *The Washington Post* era la empresa más importante, habían sufrido un descenso del 44% en los últimos seis años. Asimismo, la circulación de la impresión había disminuido drásticamente, cayendo un 7 por ciento adicional diariamente y los domingos durante el primer semestre de aquel año (Farhi, 2013).

La operación de Bezos también incluyó los periódicos *Tiempo Latino* y el gratuito *Express*, además de otras empresas editoriales como el *Gazette Newspapers* y *Southern Maryland Newspapers*, *Greater Washington Publishing* y *Fairfax County Times* -Reston, Virginia-. Fuera de esta transacción quedaron la sede de la firma, en la calle 15 NW, cuyo edificio ya estaba previamente en venta, la revista *Foreign Policy* y los portales web *Slate* y *The Root*, entre otras propiedades (Beaujon, 2013).

En aquellas mismas fechas, también se hizo pública la venta de la revista semanal *Newsweek* -en la que trabajó Benjamin Bradlee-, cuya edición impresa dejó de publicarse en 2013 y había pertenecido a *The Washington Post Company*

desde 1961 hasta su venta, en 2010, al empresario Sidney Harman, y su posterior fusión con la publicación digital *The Daily Beast*.

La nueva propiedad del *Post* puso en marcha un plan para equilibrar las pérdidas de más de 50 millones de dólares, en 2012; y de 21,2 millones en el año anterior. Esta situación llevó a *The Washington Post Company* a implantar una nueva reestructuración que implicó varios despidos y el cierre de algunas de sus cabeceras digitales.

Con Bezos al frente del diario, la situación ha revertido: se ha incrementado el número de contrataciones, las suscripciones digitales superan el millón y sus ingresos publicitarios, solo tres años después, en 2017, superaban los 100 millones de dólares, aunque todavía sigue siendo complicado conocer datos económicos acerca de la rentabilidad de *The Washington Post*, ya que sus resultados económicos no se hacen públicos. La transformación digital puesta en marcha en el diario confirma el éxito desde la llegada de Bezos con unos resultados económicos y de audiencia que mejoran año tras año. El propietario del *Post* sigue una estrategia basada principalmente en la tecnología, pero también en la captación y retención de talento, la paciencia y la innovación, cuestiones necesarias, como apunta el estudio *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*, de la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico de Massachusetts para implementar correctamente este proceso:

“La capacidad de reimaginar digitalmente el negocio está determinada en gran parte por una estrategia digital clara apoyada por líderes que fomentan una cultura capaz de cambiar e inventar lo nuevo. Si bien estas ideas son consistentes con las evoluciones tecnológicas anteriores, lo que es exclusivo de la transformación digital es que la toma de riesgos se está convirtiendo en una norma cultural a medida que las empresas más avanzadas digitalmente buscan nuevos niveles de ventaja competitiva. Igualmente im-

portante, los empleados de todos los grupos de edad desean trabajar para empresas que están profundamente comprometidas con el progreso digital. Los líderes de la empresa deben tener esto en cuenta para atraer y retener al mejor talento (MIT Sloan, 2015).

En cambio, la propia compañía sí ofrece periódicamente algunos datos sobre su audiencia, como los publicados en julio de 2019: casi 84 millones de personas visitaron la edición digital de *The Washington Post* durante ese mes y el número de visitantes móviles creció en más del 16% en comparación con 2018 (WashPost, 2019). Los 83,9 millones de usuarios que visitaron *The Post* en julio de 2019, según los registros ofrecidos por la compañía de investigación de márketing en Internet Comscore, representan un crecimiento del 15% de la audiencia anual y sitúa al diario capitalino en tercer lugar, en el total de audiencia digital en ese mismo periodo, solo por detrás de *CNN.com* (129,9 millones) y *The New York Times* (83,9 millones).

## 2.2. *The Washington Post*. Una empresa tecnológica

La principal estrategia puesta en práctica por el nuevo propietario de *The Washington Post* ha consistido en transformar una empresa de comunicación en una empresa tecnológica al servicio de la información. Es decir, apostar por la tecnología sin renunciar al periodismo. Para ello, Bezos cuenta con solvencia más que suficiente, gracias a los beneficios que genera Amazon, cifrados en 10.100 millones de dólares en 2018 (unos 8.822 millones de euros), más del triple que el año anterior –3.000 millones de dólares (unos 2.620 millones de euros)– (Scarpellini, 2019). La plantilla de Amazon está compuesta por alrededor de 150.000 empleados y su facturación anual es de 80.000 millones de dólares. Entre las inversiones de Bezos, además del *Post*, figura la creación de su empresa aeroespacial Blue Origin, con la que el empresario norteamericano anunció su proyecto de alunizar en menos de cinco años, en 2024.

Mientras, en el plano terrenal y periodístico, el fundador de Amazon ha construido una sólida estructura empresarial que ha devuelto al *Washington Post* al liderazgo de la prensa estadounidense, desde el ámbito local hacia el global, siguiendo una ruta orientada hacia el mundo digital. La incorporación de un mayor número de periodistas, la apuesta por el valor de los contenidos –el periodismo de calidad– como núcleo principal de la oferta informativa y la captación de nuevas audiencias y suscriptores, además del desarrollo de herramientas propias para el uso en su redacción como la plataforma Arc Publishing, que permite la publicación y gestión de los contenidos que producen los redactores y profesionales de la compañía, así como la creación de páginas, la administración de muros de pago, prueba de titulares, gestión de las redes sociales y recopilación y análisis de datos de los usuarios (Elder, 2016). Según la propia compañía, “Arc ofrece un conjunto de herramientas intuitivo y completo

que satisface una amplia gama de necesidades de publicación digital". Este paquete constituye, a la postre, una importante fuente de ingresos a través de la comercialización de *software* para otros medios de comunicación, así como la producción de *branded content* (contenido patrocinado) por medio de su división Washington Post Brand Studio.

Tras el anuncio de la adquisición del periódico por parte de Bezos, el nuevo dueño del diario avanzaba en días posteriores que "la regla número uno tiene que ser: no seas aburrido" (Mufson, 2013) y que el futuro del periódico en la era digital debería ser una combinación de criterio humano y métricas. Previamente, había publicado en el *Post* una carta dirigida a los empleados el 5 de agosto de 2013, en la que les animaba a emprender una nueva etapa:

"Internet está transformando casi todos los elementos del negocio de las noticias: acortando los ciclos de noticias, erosionando las fuentes de ingresos confiables y permitiendo nuevos tipos de competencia, algunos de los cuales tienen poco o ningún costo de recopilación de noticias. No hay un mapa, y trazar un camino por delante no será fácil. Tendremos que inventar, lo que significa que tendremos que experimentar. Nuestra piedra de toque serán los lectores, comprenderán lo que les importa: gobierno, líderes locales, aperturas de restaurantes, tropas de exploración, empresas, organizaciones benéficas, gobernadores, deportes, y trabajarán hacia atrás desde allí. Estoy entusiasmado y optimista sobre la oportunidad de inventar" (Bezos, 2013).

En aquel momento, Bezos también se refirió en una entrevista publicada en su propio rotativo, en septiembre de 2013, a una serie de cuestiones que serían vitales para alcanzar el éxito en la transformación digital, con el periodismo de calidad como punta de lanza de un nuevo proyecto. Apostó por reforzar la plantilla y dejar de recortar en costes de personal que llevarían a la extinción o,

en el mejor de los casos, a la “irrelevancia” y afirmó que “no basta con ganar dinero, la empresa tiene que crecer” (Hernández y Ayuso, 2013).

Además, planteó la necesidad de no glorificar el pasado, que la empresa mirase hacia el futuro y mantuviese siempre su vitalidad y frescura. En otro orden, hizo referencia al uso de las tabletas como dispositivos móviles que proporcionarían mayor número de suscriptores, apostando por un periódico interactivo capaz de atraer nuevas audiencias. Por otra parte, señaló que su experiencia en la creación de Amazon podía ayudar a marcar la diferencia, ya que las lecciones aprendidas le permitieron “convertir una fuerza disruptiva en una industria real y exitosa”.

El dueño de Amazon subrayó que otro de los retos era desmarcarse y ofrecer un contenido diferenciador, ya que el diario debe competir, aun hoy, con otros portales que absorben el tráfico digital publicando piezas que han sido reescritas o reelaboradas a partir de informaciones de otros medios, entre ellos el *Post*. También señaló que mientras en el pasado los lectores compraban un diario para leerlo en su conjunto, hoy en día los usuarios leen en varios sitios a la vez sin acceder a la *home* o página principal ni reparar en qué medio están consultando. Por eso, advirtió que no se puede permitir que los usuarios busquen un artículo, lo lean y se marchen de la página, sino que hay que tratar de retener a esos lectores ocasionales: "Lo que no puedes hacer es ir al mínimo común denominador, porque entonces lo que tienes es la mediocridad", dijo, Bezos, e indicó que el éxito del diario depende de su capacidad para atraer a los lectores a un hábito ritual diario" de leer una colección de diferentes temas, y pagar por ello".

En repetidas ocasiones durante aquella entrevista mencionó que el éxito de *The Post* depende de su capacidad para atraer a los lectores a un "hábito ritual

diario" de leer una colección de diferentes temas, y pagar por ello. "La gente comprará un paquete, no pagarán por una historia", apostilló.

Identificar el valor diferenciador de *The Washington Post* es otra de las claves en la transformación del diario y, para ello, Bezos anunció que invertiría en el periódico, ampliando y disminuyendo algunas áreas del rotativo. Aunque la orientación del *Post* es claramente digital, su edición impresa continúa siendo un pilar fundamental, tanto para los lectores como para el modelo de negocio, enfocado en la optimización de su audiencia local.

A pesar de haber tomado un rumbo empresarial en el que la tecnología forma parte de la nueva estrategia del diario, el periodismo de investigación y la calidad informativa siguen en el núcleo del nuevo *Post*. Por ello, el diario estudia continuamente cómo acercar a su audiencia los contenidos que esta demanda y por los que está dispuesta a pagar, no solo por la información en sí, sino porque encuentran una credibilidad basada, además de en la veracidad, en el "compromiso del medio con el interés y el servicio públicos", como señalan Farias y Roses (2009), además de una óptima experiencia de usuario en las ediciones digitales y en las aplicaciones móviles de *The Washington Post*.

La implementación de Arc Publishing en el *Post*, aunque ya se había iniciado antes de la llegada de Bezos, ha servido a la compañía no solo como una interfaz capaz de engranar el trabajo de periodistas, ingenieros y usuarios, sino que otras organizaciones de noticias han adquirido esta tecnología para ofrecer a sus lectores una experiencia ágil y garantizada para el acceso a sus ediciones, desde los distintos dispositivos (McCracken, 2017). Aunque *The Washington Post* no hace públicos los ingresos generados con Arc Publishing, si informa de que se duplican año tras año y "podría convertirse en un negocio de 100 millo-

nes de dólares anuales”, según manifestó en 2017 el *CIO* -director de desarrollo tecnológico- del Post, Shailesh Prakash.

Apenas tres años después del cambio de propietario en el periódico, el *Post* duplicó su plantilla de desarrollo tecnológico e inicio la contratación de decenas de periodistas. En mayo de 2017, según cifras de Comscore, *The Washington Post* registró 78,7 millones de usuarios únicos y 811 millones de visitas (Cano, 2017).

### 2.2.1. Claves del éxito

Un aumento de la audiencia (83,9 millones de visitas en julio de 2019), nuevas vías de ingresos producidas por la venta de tecnología propia y un periodismo de calidad avalado por nueve premios Pulitzer, entre otras distinciones, parecen indicar que, desde 2013, el *Post* mantiene un rumbo constante de crecimiento o, cuando menos, ha logrado frenar el acusado descenso de los ingresos del medio desde 2004. Un eje fundamental de este éxito radica en la comercialización de su *software* Arc Publishing como servicio (SaaS, *software as a service*) y la exploración de nuevos canales para la obtención de beneficios, más allá de las suscripciones y la venta de publicidad. Tal y como señala el consultor Pepe Cerezo:

“Las compañías editoriales que llevan años invirtiendo internamente en el desarrollo de su plataforma de edición están haciendo una constante y elevada inversión en desarrollos tecnológicos, principalmente en sus plataformas de gestión de contenidos (CMS: Content Management System)” (Cerezo, 2018).

El *Post* acertó, antes incluso de que llegara Jeff Bezos, con el desarrollo de una plataforma editorial que diera soluciones internas a la gestión y producción de sus contenidos. Estas nuevas herramientas fueron conformando el paquete de *software* de Arc, una iniciativa impulsada por su director de Información y vicepresidente de Desarrollo de Producto Digital, Shailesh Prakash, que aumentó en volumen e importancia a partir de la entrada de Jeff Bezos en *The Washington Post* (Cerezo, 2017).

En opinión de Emilio García-Ruiz y Greg Barber, editor jefe de la edición digital y director de proyectos digitales de *The Washington Post*, respectivamente, la estrategia general del *Post* ha consistido en combinar la excelencia periodística con la excelencia tecnológica, un binomio que agrada tanto a los lectores como a los anunciantes (Nahser, 2018).

### Ilustración 8. Lema de *The Washington Post*



Fuente: *The Washington Post*

Esta conjunción de periodismo y tecnología al más alto nivel, tal vez se concita en el lema o *motto*, en inglés, escogido en 2016: *Democracy dies in darkness* (La democracia muere en la oscuridad). Hasta aquel año, el diario no había tenido nunca un eslogan oficial. La frase había sido pronunciada por Jeff Bezos en un entrevista con el director del *Post*, Martin Baron, aunque el dueño de Ama-

zon había escuchado antes estas palabras al periodista Bob Woodward, quien a su vez, la atribuye, posiblemente, a una opinión judicial del juez Damon J. Keith, quien en un caso anterior al Watergate, según recogió Paul Farhi en el *Post* el juez dictaminó que el gobierno no podía interceptar a las personas sin una orden judicial. “En su decisión, Keith aparentemente acuñó una variación del lema de *The Post*, escribiendo que ‘La democracia muere en la oscuridad’ (Farhi, 2017). El lema, elegido antes de que Donald Trump alcanzara la presidencia en 2016, ha contribuido a que la audiencia conozca de una manera más directa los valores que defiende el diario y así se identifique con él.

En 2016, *The Washington Post* pasó a ser la cuarta empresa periodística de Estados Unidos, solo precedida por *The New York Times*, *The Wall Street Journal* y *USA Today*, y comenzaba a ser rentable mientras seguía creciendo, según confirmó entonces su director ejecutivo, Fred Ryan. Se anunció la incorporación de más de 60 profesionales en su redacción, que supuso un incremento del 8% de su plantilla hasta alcanzar más de 750 empleados, -en 2019 supera los 800-. Estos datos contrastan con los 5.000 empleos en medios de comunicación de Norteamérica que se eliminaron entre 2014 y 2017, y más de 2.400 en 2019 (Goggin, 2019), según datos del *Pew Research Center*.

El número de suscriptores se ha incrementado año tras año desde su implantación, en 2013 y los ingresos por suscripciones digitales se duplicaron durante el año 2016 (Cano, 2017). Estas cifras se han conseguido gracias a una estrategia de captación de nuevos suscriptores que ha funcionado de manera eficaz a través de campañas que ofrecen una suscripción por 60 dólares anuales (54 euros). El número de suscripciones sigue creciendo y ya alcanza una cifra de 1,2 millones, que junto a la de *The New York Times* (3,3 millones) suponen más de la mitad de todos los suscriptores digitales de Estados Unidos, según datos del Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford.

Bezos no solo se limitó a comprar el *Post*, sino que también ha realizado inversiones, principalmente en tecnología y en la redacción, en los primeros años desde su adquisición por una cifra que ronda los 50 millones de dólares. Ahora, la nueva redacción del diario se compone, además de periodistas, de ingenieros, diseñadores, desarrolladores, realizadores de vídeo y expertos en experiencia de usuario, entre otros profesionales.

La redacción del *Post* produce en torno a 500 informaciones propias, según afirmaba la publicación *The Atlantic* en 2016, casi el doble que otros medios con redacciones más numerosas, como *The New York Times* (más de 1.300 personas) y *The Wall Street Journal* (1.500 personas).

### 2.2.2. Herramientas y *software*

La sala de redacción de *The Washington Post* aglutina desde 2009 a los periodistas de la edición impresa y los de la edición digital, fruto de una reestructuración implantada tras los recortes sobrevenidos por la crisis económica de 2007, que entre 2005 y 2008 provocó la salida de 250 empleados del *Post* (Carlin, 2009). Diez años después de aquella fusión del área digital e impresa, las instalaciones del periódico se asemejan más a la sede central de una empresa tecnológica que a una redacción. En la actualidad, la *newsroom* del *Post*, como ya ocurre en un buen número de redacciones de todo el mundo, está llena de pantallas en las que aparecen métricas de audiencias en tiempo real, y en sus mesas se disponen periodistas junto a ingenieros, expertos en desarrollo de experiencia de usuario, realizadores de vídeo...

Además de sus habituales espacios y salas de reuniones, la redacción incluye platós de televisión, estudios de radio y todo un abanico de tecnología disponible para que los empleados del diario puedan trabajar de la mejor manera posible en el desarrollo informativo del diario, en el caso de los periodistas; y en el de productos, en el de los tecnólogos.

En el centro de todo este proyecto figura Arc, un paquete de herramientas desarrolladas por *The Washington Post*. Esta tecnología se denominó así porque abarca el arco de las necesidades de edición de las empresas informativas, no solo del *Post*, pues como ya se ha mencionado, Arc Publishing es la clave de bóveda de la estrategia de *The Washington Post*, basada en la comercialización de su *software* a otros medios de comunicación. La plataforma aprovecha las tecnologías avanzadas de Amazon Web Services (WashPostPR, 2019) y ya sirve a más de un centenar de publicaciones en EE. UU. y en países como Canadá, Argentina, Perú, Paraguay, México, Costa Rica, Nueva Zelanda, Francia y España -*El País* y *La Razón* han sido los primeros en anunciar la implementación del CMS de Arc en sus redacciones-, entre otros.

Las tarifas de Arc Publishing (WashpostPR, 2017), un CMS o sistema gestor de contenidos que también incluye un módulo de informes y analíticas, oscilan entre los 10.000 y los 150.000 dólares al mes, en función de la audiencia y el contenido que cada cliente necesite. Entre los principales módulos que ofrece la plataforma de carácter intuitivo y dentro de una única interfaz “fácil de manejar”, según destacan desde la propia compañía, destacan:

**COMPOSER:** Permite la creación de narración visual multicanal, integrada con las capacidades de producción de foto y vídeo de Arc. Composer mejora el impacto en redes sociales, con gráficos e inserciones personalizadas y

ayuda a los creadores a cumplir plazos ajustados y adoptar un enfoque digital de publicación.

**WEBSKED:** Ayuda a centralizar la gestión del contenido, los flujos de trabajo y la planificación. A través de sus herramientas posibilita definir y crear flujos de trabajo y mantener los proyectos de creación de contenido según lo programado mediante notificaciones de correo electrónico.

**PAGE BUILDER:** Con este *software* se puede personalizar y seleccionar la apariencia de los contenidos, especiales y páginas de marcas o medios. Su interfaz visual y el test de contenido integrado, la gestión de plantillas y las opciones de segmentación de audiencia contribuyen a que los usuarios obtenga el mejor contenido en el lugar y el momento adecuados.

**PHOTO CENTER:** Sistema de gestión de recursos fotográficos integrado con otras herramientas de creación de contenido de Arc, edición de galerías, flujos de trabajo de edición y clasificación amigables para el fotógrafo, con recursos visuales al alcance de sus equipos de narración de historias.

**VIDEO CENTER:** la plataforma de video en línea de Arc está diseñada para publicar contenido audiovisual relevante. Se distribuye a los usuarios en todas las plataformas, incluidas aplicaciones nativas, web móvil y televisores inteligentes. Ofrece funciones como la edición de video en directo y otras opciones profesionales para emisoras y editores digitales.

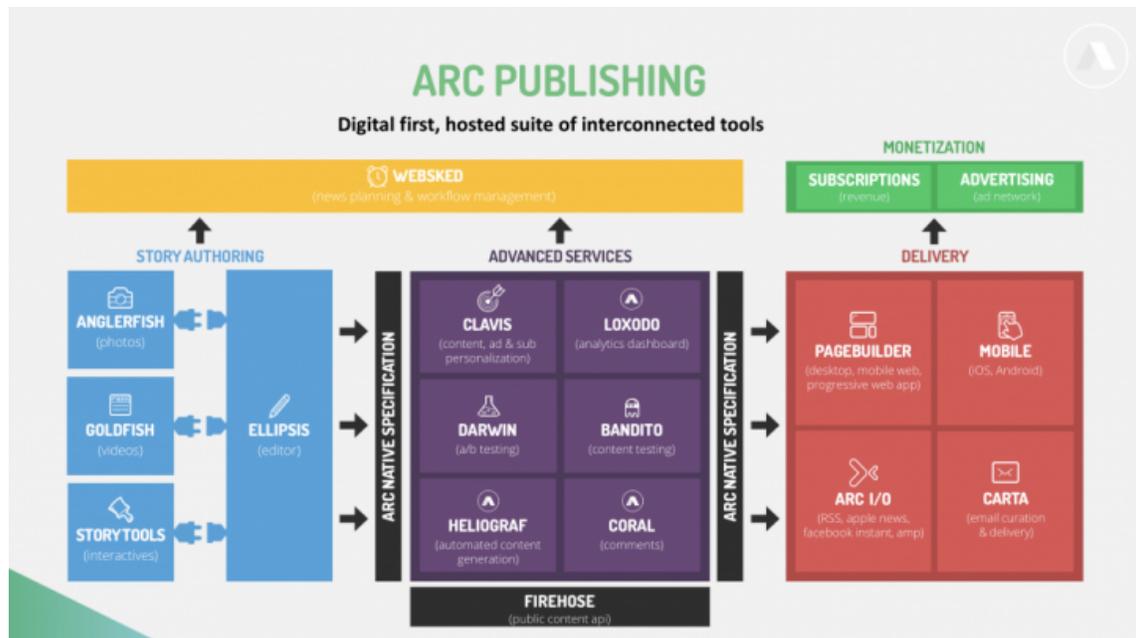
**BANDITO:** Proporciona test de contenido variable como parte de las herramientas de creación de Arc y permite pruebas de imágenes en miniatura y de titulares, entre otros elementos. La creación de una nueva variante de contenido se puede hacer con un clic y la prueba comienza inmediatamente después de la publicación. El tráfico se optimiza y cambia a las versiones más exitosas en función de las métricas definidas.

**ADVERTISING:** Ofrece un conjunto de aplicaciones, Zeus entre ellas, que hacen que las páginas y los anuncios se carguen más rápidamente y optimiza la experiencia de usuario. La carga de anuncios en página es más veloz, aumenta la visibilidad y se genera mayor monetización publicitaria.

**CLAVIS:** El motor de personalización de Arc utiliza técnicas sofisticadas de inteligencia artificial y aprendizaje automático para clasificar el contenido y crear recomendaciones personalizadas para sus lectores.

**SUBSCRIPTIONS:** Gestiona todo el flujo de compra, incluido el registro, las ofertas, el pago y la facturación. Permite la venta de una variedad de productos, como suscripciones digitales y promociones comerciales.

## Ilustración 9. Paquete de soluciones Arc Publishing



Fuente: *The Washington Post*

Este paquete de soluciones que la compañía ha desarrollado en los últimos años han evolucionado desde el lanzamiento comercial de Arc, en 2015. Entre algunas de las herramientas que los ingenieros del *Post* han creado figuran: Ellipsis, una aplicación colaborativa de creación de historias; Anglerfish, para gestión de fotografías; Darwin, de testeo A/B, consistente en lanzar dos versiones de un mismo elemento y medir cuál funciona mejor. Re-Engage, lanzada en 2016, cuyo fin es aumentar la atención y participación de los usuarios que visitan su sitio de noticias desde el teléfono móvil; BreakFast, un optimizador de noticias de últimas hora a través de las alertas de correo electrónico para recibir las últimas noticias lo más rápido posible; Carta, distribución y gestión de correo electrónico; Goldfish, vídeo; o Loxodo, analítica, entre otras.

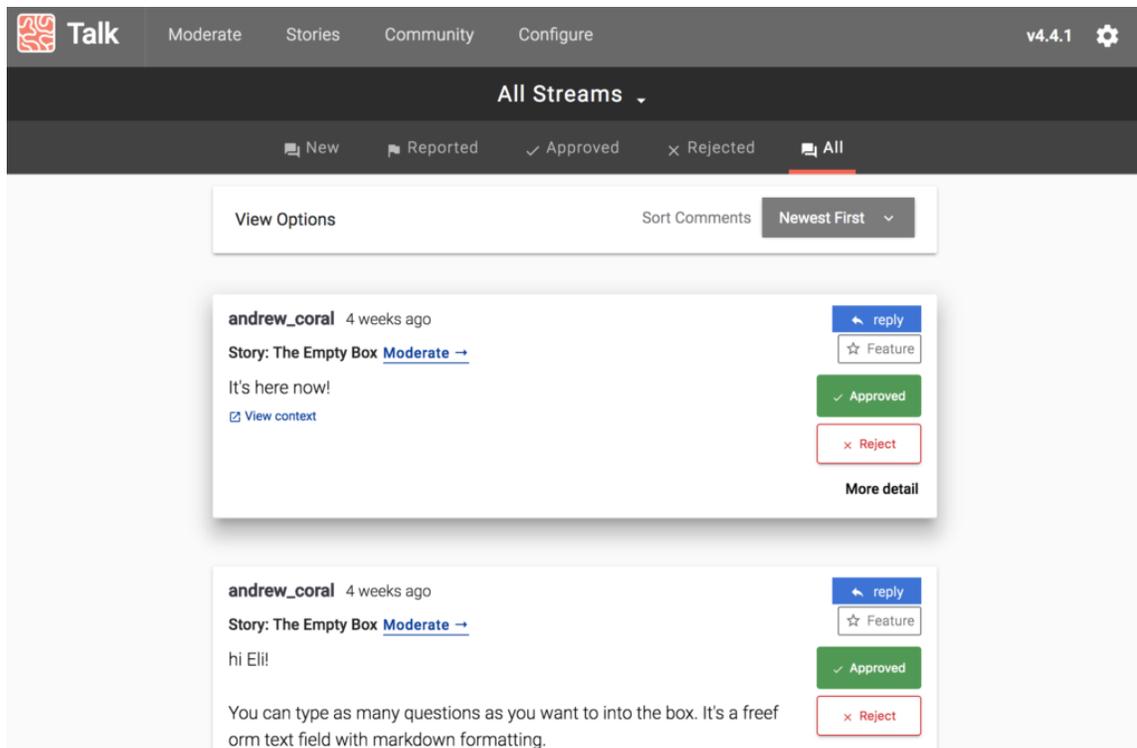
## Ilustración 10. Verificación RealDonaldTrump



Fuente: *The Washington Post*

Entre las aplicaciones que forman parte del día a día informativo de los periodistas también está Chartable, una herramienta para que los redactores puedan incluir de manera sencilla en sus piezas cuadros y gráficos cuando así lo precisen. En otras ocasiones, la actualidad propicia ideas como RealDonaldContext, una extensión para navegadores creada en 2016 que servía para dar contexto y desmentir aquellos tuits publicados por el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, que contenían informaciones falsas o imprecisas (Bump, 2016).

## Ilustración 11. The Coral Project



Fuente: *The Washington Post*

Atender las necesidades de la redacción para servir la información de la mejor manera posible es parte del trabajo conjunto que llevan a cabo periodistas e ingenieros en el *Post* con el fin de seguir aumentando el número de suscriptores digitales. Por ello, entre los objetivos del diario esta optimizar su relación con los usuarios, saber qué les gusta y que quieren leer en cada momento. Además de las redes sociales, una de las vías que mejor canaliza esta interacción es la de los comentarios. En 2017, el diario lanzó Talk, un sistema de moderación desarrollado por The Coral Project, creado en colaboración entre *The Washington Post*, *The New York Times* y Mozilla, y financiado por The Knight Foundation, que permite a los usuarios identificar periodistas en las secciones de comentarios, silenciar y denunciar opiniones ofensivas gracias a la moderación asistida por inteligencia artificial para identificar problemas y actuar de manera inmediata. Greg Barber, director de producto de redacción de *The Washington Post*, explicaba en 2017 este nuevo *software* pensado y diseñado para la moderación de comentarios:

*"The Coral Project ha sido una asociación sin precedentes que asumió uno de los mayores desafíos de la industria: mejorar el diálogo digital sobre las noticias. Su exhaustiva investigación, que incluyó la colaboración con cientos de periodistas en todo el mundo, ha producido tecnología y mejores prácticas que tendrán un impacto duradero en la forma en que las salas de redacción y los lectores se relacionan entre sí. Estamos implementando un nuevo software de comentarios para brindar a los lectores, editores y moderadores un conjunto actualizado de herramientas para garantizar que los lectores de la publicación puedan discutir las noticias de manera reflexiva, efectiva y agradable en los años venideros. Hemos escuchado sus inquietudes sobre bots e incivilidad; Este nuevo software nos ayudará a abordarlos "* (Barber, 2017).

En cuanto a las audiencias, el propio Barber afirma "las métricas tradicionales para medir el éxito solo cuentan una parte de la historia. Los 'Chartbeats' son buenos para ver si estás logrando escala, pero no te dicen mucho más". (Nahser, 2018). Por este motivo, el equipo del *Post* creó Spectrum, un sistema propio de análisis para las métricas habituales (visitantes únicos, páginas vistas) que también registra cómo acceden los suscriptores al contenido digital y cuánto tiempo permanecen en las informaciones. El diario quiere lograr a través de estas herramientas crecimiento y profundidad de su audiencia, y para ello combina tecnología al servicio de la materia prima del *Post*: el periodismo.

Otra herramienta con la que se ha experimentado desde su creación es Heliograf. Comenzó a utilizarse para elaborar artículos breves durante los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro, en 2016. Se trata de un *software* de narración automatizada que el *Post* también ha empleado para cubrir partidos de fútbol de la liga escolar de secundaria y recopilar estadísticas junto con una pequeña crónica de cada encuentro.

La realidad aumentada también se ha asomado a la edición digital del diario con una primera historia que tuvo como protagonista al Museo Afroamericano de Washington (Kennicott, 2017), y que incluye imagen en 3D y narración de audio. Es posible acceder a ella a través de la aplicación móvil nativa del *Post*. De esta manera, el diario refleja de manera constante su intención de difundir contenidos innovadores a través de dispositivos móviles (Jarvis, 2015: 82).

Los reportajes multimedia y los vídeos en 360 grados también son un ejemplo de cómo la tecnología se alía con el periodismo inmersivo (Domínguez, 2013) y las narrativas transmedia (Scolari, 2013) y contribuye a incrementar la audiencia y captar anunciantes gracias al desarrollo de herramientas que mejoran la usabilidad, la experiencia de usuario y la inmersión narrativa, como así

refleja el Washington Post Brand Studio, el área dedicada al desarrollo de *branded content* (generación de contenidos asociados a una marca).

En 2014, Arc se implementó de manera gratuita en alrededor de una decena de publicaciones universitarias, entre ellas las de las universidades de Maryland, Yale, Sur de California y Columbia. Esta etapa sirvió para mejorar y corregir diversos aspectos de la plataforma que un año después comenzó a comercializarse en medios como *Alaska Dispatch News*, *Willamette Week* y, después, *The Globe and Mail*, el diario de mayor circulación de Canadá, con más de 300.000 ejemplares diarios.

Según el director de tecnología del *Post*, Scot Gillespie, Arc está presente en cerca de 200 sitios web diferentes, que alcanzan a 600 millones de usuarios únicos en todo el mundo. Entre los clientes de Arc figuran grandes grupos como Tribune Publishing, al que pertenecen cabeceras como *Chicago Tribune*, *New York Daily News* o *The Baltimore Sun*, entre otras (Willens, 2019).

Según la revista de negocios estadounidense *Fast Company*, *The Washington Post* ocupó en 2018 el octavo lugar en la lista anual de las 50 empresas más innovadoras del mundo, que incluye más de 350 empresas en 36 categorías; y en 2017, fue una de las diez empresas más innovadoras en medios de comunicación.

## 2.3. Impulsores, equipos y estrategias

El engranaje periodístico y tecnológico de *The Washington Post* tiene en la figura de su propietario Jeff Bezos la referencia del éxito. Bezos fundó Amazon en 1994, una librería *online* que un principio iba a llamarse Cadabra (Lebowitz, 2019), y que modificó esta denominación por otra menos misteriosa y fácil de encontrar en los primeros puestos de los motores de búsqueda que por entonces mostraban los resultados por orden alfabético (Fernández, 2013). Aquel negocio que ha crecido de forma exponencial ha convertido al empresario norteamericano en el hombre más rico del mundo, con una fortuna estimada de 131.000 millones de dólares.

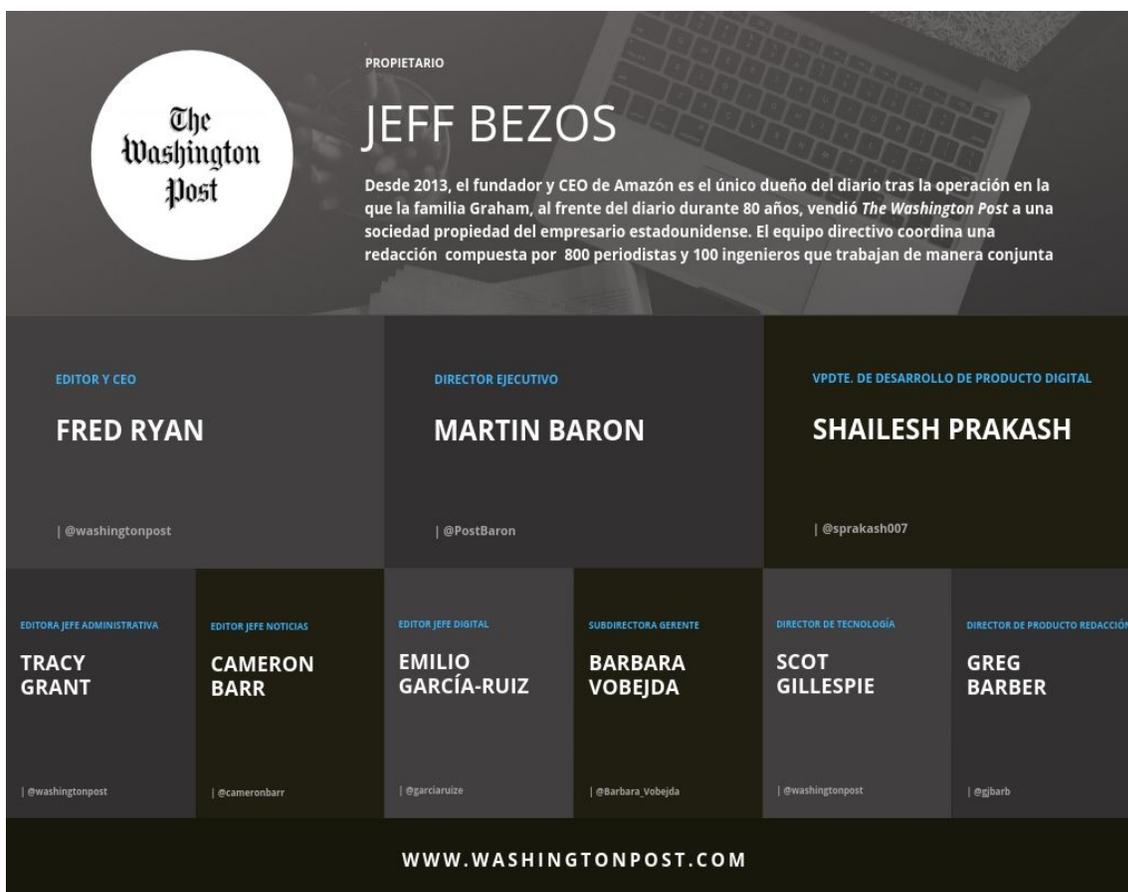
Amazon es hoy un proveedor de casi cualquier tipo de producto y su diversificación comprende áreas como la industria audiovisual, con Amazon Studios; la alimentación, con la cadena de supermercados Amazon Go -otros espacios físicos son los establecimientos Amazon Books (librerías) y Amazon 4-star (productos mejor valorados por los clientes) que operan en varias ciudades de Estados Unidos-; la aeronáutica, a través de su propia flota de aviones Prime Air, así como la aeroespacial, con Blue Origin; y por supuesto, Amazon Web Services, que provee y desarrolla tecnología a más de un millón de clientes.

Bezos ha construido un sólido equipo directivo en el *Post* a partir de profesionales que ya estaban en el diario cuando pasó a ser de su propiedad y otros nuevos que han ido incorporándose a partir de 2013. En su plantilla, destaca el crecimiento del personal de redacción, con más de 800 periodistas y un centenar de ingenieros informáticos trabajando de manera conjunta.

Al frente del diario está el director general Fred Ryan, nombrado editor y CEO de *The Washington Post* en 2014. Ryan fue cofundador del diario *Politico*,

presidente y director de operaciones de Allbritton Communications y jefe de gabinete del expresidente Ronald Reagan entre 1989 y 1995, entre otros cargos. Su llegada al *Post* (Timberg, 2014), tuvo lugar tras la decisión de Bezos de reemplazar a la editora Katharine Weymouth, sobrina del presidente de The Washington Post Company, Donald Graham.

## Ilustración 12. Dirección del *Post*



Fuente: Elaboración propia

Unos meses antes de la venta del diario, el 2 de enero de 2013, Martin Baron se incorporó como editor ejecutivo de *The Washington Post*, tras su paso por diarios como *The New York Times*, *Miami Herald* o *The Boston Globe*. Las redacciones en las que Baron ha estado al frente durante su carrera han sido galardonadas con 16 premios Pulitzer, incluyendo nueve en el *Post*. Baron llegó al diario capitalino tras permanecer 11 años como editor de *The Boston Globe*. Durante este tiempo el periódico de Boston ganó varios Pulitzer, entre ellos, el otorgado en 2003 por la investigación sobre abusos sexuales cometidos en el seno de la iglesia católica, una historia que sería llevada al cine en 2015 por el cineasta Tom McCarthy con el título de *Spotlight*, filme ganador de dos premios Óscar –mejor película y mejor guion original–.

En la transformación digital realizada en el *Post*, el director de Información y vicepresidente de Desarrollo de Producto Digital, Shailesh Prakash, es una figura clave en el desarrollo del área tecnológica que lidera una de las estrategias de la compañía que mejor ha funcionado: la creación de Arc Publishing y su comercialización a diversas organizaciones de noticias. Otras tácticas relacionadas con las distintas ediciones digitales y dispositivos realizadas por su equipo llevaron al rotativo a alcanzar su récord histórico de audiencia digital en noviembre de 2016, con 107 millones de visitantes únicos solo en los Estados Unidos. En ese año, según fuentes del propio diario, el *Post* obtuvo beneficios por primera vez en diez años. El rotativo capitalino cuenta con un equipo de alrededor de 100 personas que dedican su trabajo a la optimización del paquete de programas de Arc. Esta cifra representa un tercio del personal de tecnología del *Post* –300, el doble del número de tecnólogos que había antes de que Bezos comprara el diario– (Doctor, 2018).

Prakash inició su carrera como ingeniero de *software* en Silicon Valley y, más tarde, ocupó puestos de responsabilidad en Sun Microsystems, Netscape y

Microsoft. También ha sido vicepresidente de la corporación tecnológica Sears Holdings hasta su llegada a *The Washington Post*, en 2011.

El editor jefe digital, Emilio García-Ruiz, es otro de los pilares del nuevo *Post*. García-Ruiz aúna experiencia e innovación en el diario y su tarea se fundamenta en la supervisión del desarrollo, la implementación y la ejecución de la estrategia digital de la redacción. Estuvo al frente de la reorganización e integración de la redacción, así como de una nueva reestructuración del equipo de vídeo. Antes de esta nueva etapa, García-Ruiz trabajó desde 2001 como editor de proyectos estratégicos, editor local y editor de deportes.

En 2017, se incorporó al diario Scot Gillespie como director de tecnología para gestionar el equipo de ingeniería que trabaja en la plataforma Arc. El propio directivo reconocía en noviembre de ese año que Amazon es un modelo de referencia en el diario y que “el éxito de Amazon Web Services es una inspiración para el equipo de Arc Publishing” (McCracken, 2017).

El director de producto de redacción, Greg Barber, administra el conjunto de herramientas de *software* de la redacción y dirige los equipos de reporteros, editores, gerentes de producto e ingenieros que los crean. Pertenece al *Post* desde 2003 y entre sus diversos roles en la empresa informativa fue uno de los editores fundadores del rotativo *Express*, editor jefe del grupo de I + D de WaPo Labs y cofundador de The Coral Project, entre otros. Barber es el encargado de identificar aquellas herramientas necesarias en la redacción que contribuyen a una elaboración más eficiente de los contenidos periodísticos y actúa como nexo entre tecnólogos y profesionales de la comunicación, una relación cada vez más estrecha y necesaria en el *Post* desde el inicio de su transformación. Para que esta combinación funcione, el director de producto dio una serie de consejos que

fueron recopilados en 2018 por Fred Nahser, redactora de la Red Global de Editores (GEN, en sus siglas en inglés):

### Ilustración 13. Consejos de Greg Barber

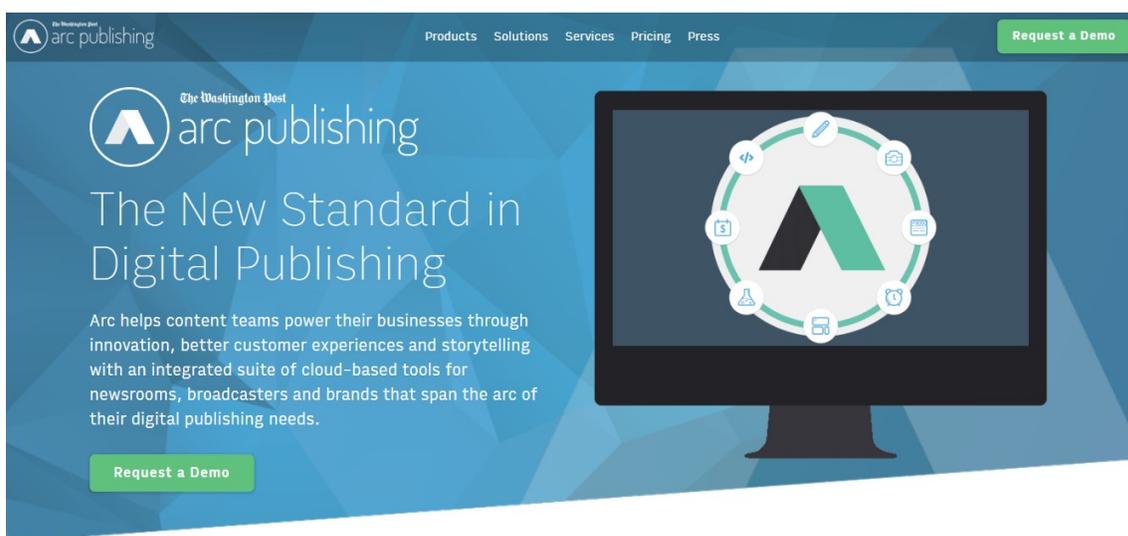
**CONSEJOS PARA UNA BUENA RELACIÓN EN LA REDACCIÓN**

- ESCUCHAR**  
Eres más efectivo cuando estás más informado sobre los flujos de trabajo de los reporteros y las tecnologías que son más interesantes para los ingenieros. Asume siempre que no estás actualizado, porque probablemente no lo estés
- PENSAR ÁGILMENTE**  
Hay un tiempo para la creatividad y un tiempo para la acción. Da un paso atrás, aunque sea un momento, para evaluar el impacto total de un problema, consulta a sus expertos internos y luego comprométete con una solución e intenta resolverla lo más rápido posible
- SOLUCIÓN SENCILLA**  
El tiempo y los recursos son siempre escasos, así que asegura el progreso dividiendo las tareas complejas en saltos manejables. Un beneficio de este enfoque es la capacidad de analizar y aprender en el camino, lo que generalmente ayuda a fortalecer un producto
- INICIATIVA**  
Todo el tiempo de tus colegas es valioso pero tiene un límite, así que úsalo sabiamente. Asegúrate de que las reuniones tengan un enfoque y un beneficio tangible. Registra y comparte esa información
- PRECISIÓN**  
No te andes por las ramas y así el trabajo de todos, incluido el tuyo, se desarrollará de manera más fluida. Es probable que tus colegas respondan de manera más útil cuando tus consultas estén bien planteadas y sean fáciles de entender
- FUERA EGOS**  
Nuestro trabajo es como el de un editor: ayudar a que brille el trabajo de otras personas. Hemos tenido éxito cuando nuestra sala de redacción puede informar a los lectores más rápido, con mayor profundidad y textura, o de una manera única e innovadora

Fuente: Elaboración propia

En la transformación digital de *The Washington Post* el factor humano, además de la tecnología, juega un importante papel. El mejor periodismo y la mejor tecnología no puede ser posibles sin buenos equipos de profesionales. Para lograr este objetivo, *The Post* contrató a partir de 2013 a redactores digitales que no habían trabajado antes en un *legacy media* -periódico de larga tradición- como *The Post*, y que tenían en sus cuentas en redes sociales muchos seguidores. De esta manera, el diario atrajo a nuevos lectores, más de 500.000, y los periodistas más jóvenes aportaron, además, su habilidad para crear contenidos con mayor impacto de audiencia.

## Ilustración 14. Portal de Arc Publishing



Fuente: *The Washington Post*

En esta nueva etapa se han creado nuevos equipos que dan cobertura informativa 24 horas al día, como el Morning Mix, para dar cuenta de aquellas historias que aparecen en horario nocturno, entre las 22.00 y las 6.00 y que opti-

mizan el posicionamiento de los contenidos del periódico en los buscadores. Un equipo de cinco redactores, dos editores y un editor de vídeo recopilan durante esa franja diferentes informaciones de última hora de ámbito nacional e internacional para servir las a primera hora a los lectores del *Post*.

El equipo RED (*Research, Experimentation and Development*, Investigación, experimentación y desarrollo), iniciado por Jarrod Dicker, vicepresidente de Tecnología Comercial y Desarrollo, supervisa la innovación comercial en The Post. RED ha creado varias soluciones de tecnología publicitaria que posteriormente han sido comercializadas por el *Post*.

En febrero de 2019, el editor ejecutivo Martin Baron, el editor gerente Cameron Barr, el editor jefe digital Emilio García-Ruiz y la editor gerente Tracy Grant anunciaron en *The Washington Post* la formación de un grupo de reporteros, capitaneados por el editor Josh White, centrados en la inmigración como parte de la cobertura nacional del periódico.

Atender a todas las audiencias es uno de los principales objetivos del *Post*, no solo desde una visión comercial sino también desde el compromiso social. En esta línea, también destaca, Post Opinión, una sección en español que incluye opiniones de expertos, periodistas y activistas sobre las noticias más destacadas en América Latina, España, Estados Unidos y el mundo; o secciones como Fact Checker, dedicada a la verificación de información. Además, otros equipos de periodistas forman parte de verticales lanzados en esta nueva etapa como *The Lily*, una publicación para mujeres *millennials*, *By The Way* (viajes) o *Voraciously* (Gastronomía), entre otros, que focalizan contenidos para audiencias segmentadas. De todas estas iniciativas, trataremos en profundidad en el siguiente capítulo.

En otro orden, el llamado “Efecto Trump” o *Trump Bump* se dejó sentir en el *Post* también en relación a la asignación de periodistas dedicados a cubrir información relacionada con el presidente de los Estados Unidos. Durante las elecciones de 2016, se realizó desde la redacción del periódico un programa especial de nueve horas de duración, su audiencia digital batió un récord histórico de visitas y desde la elección del nuevo mandatario seis reporteros siguen a Donald Trump para informar de todo lo concerniente a su política; otros nueve lo hacen en el Congreso y seis más se dedican a investigar asuntos que guardan relación con el magnate norteamericano.

En la actualidad, según refleja el directorio de la propia compañía, *The Washington Post* cuenta con 47 personas que lideran la redacción, entre las que figuran el director general, editores jefes, editores, subdirectores y directores de áreas y secciones, entre otros responsables. En cuanto a su sección de opinión, uno de los grandes pilares informativos del periódico junto al de Política, el número de responsables es 15.

Por otro lado, el área de vídeo ha cobrado un gran protagonismo y está formada por un equipo de alrededor de 70 personas. Y de igual modo, la sección de Gráficos que lidera el español Chiqui Esteban tiene una notable presencia en calidad y cantidad de profesionales, con un equipo de 26 personas.

*The Washington Post*, además de su sede central, en Washington (One Franklin), y su planta de impresión en Springfield, cuenta con oficinas en Nueva York, Chicago, San Francisco y Boston. A través de todos estos proyectos periodísticos, tecnológicos y de márketing, la estrategia del *Post* sigue un modelo distribuido, con presencia en todas las redes sociales y dispositivos existentes. Además, *The Washington Post* ha pasado de ser un periódico regional y/o nacional, a ser una publicación de ámbito internacional. Por tanto, su intención es

llevar el contenido allí donde está la audiencia y no al revés, como sucedía antes, ya que solo el 20% del tráfico digital es directo y el resto llega a través de redes sociales, según datos de la compañía en 2017.

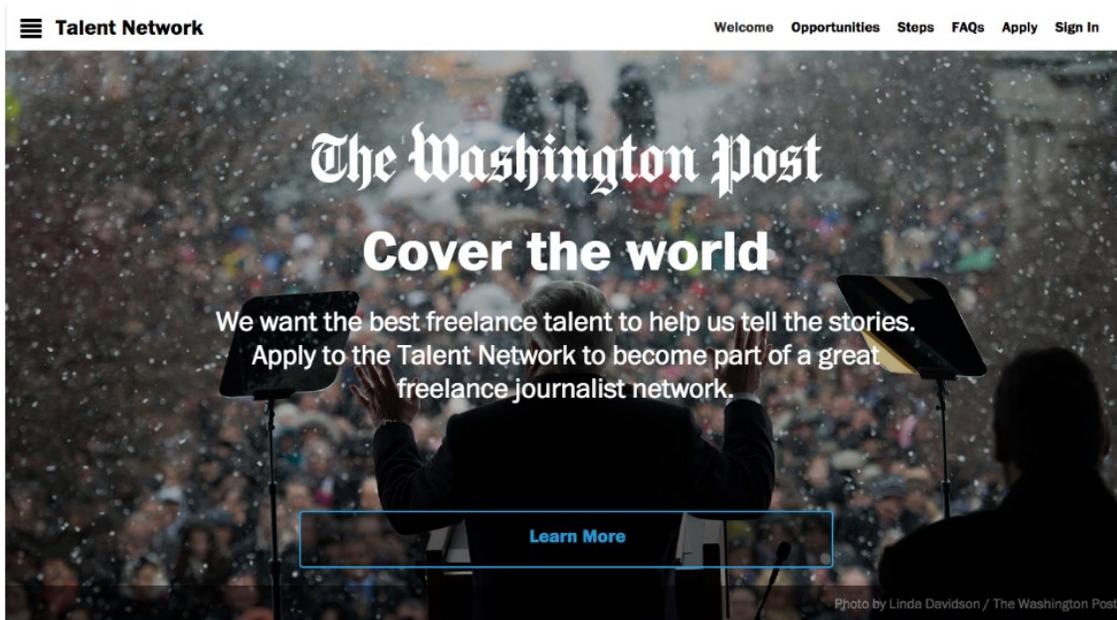
Para conseguir impactar en la audiencia digital, Emilio García-Ruiz señalaba en 2017 siete formas de presentar la información en la actualidad: de forma lineal, al estilo tradicional; multilineal, que permite consumir una parte o la totalidad de un contenido; a través del periodismo de datos, que implica un poco de tecnología; vídeo en 360 grados, realidad aumentada, audio y *podcast* y, en definitiva, por medio de un periodismo más visual.

En suma, la estrategia del *Post* se centra en un núcleo periodístico con más de 140 años de historia y prestigio sobre el que se ha creado un fuerte anillo tecnológico que gira como una fuerza transformadora capaz de reflotar el modelo de negocio sin renunciar al buen periodismo. En palabras de García-Ruiz, se trata de “casar el mejor periodismo con la mejor tecnología, y si un año no ganamos un Pulitzer, entonces ha sido un mal año”.

### 2.3.1. Red de talento (*Talent Network*)

Además del personal que trabaja de manera estable en el periódico, *The Washington Post* también persigue captar periodistas y corresponsales *freelance* en todo el mundo a través de *The Washington Post Talent Network*, una red lanzada en junio de 2015 a la que en apenas dos años ya se habían sumado 2.900 periodistas de todo el mundo que colaboran con el diario para encontrar las mejores historias (Plaza, 2017).

## Ilustración 15. Red de talento



Fuente: *The Washington Post*

Eva Rodríguez, actual editora adjunta del área de Internacional, fue la encargada de coordinar la red en sus inicios. Los editores del *Post* utilizan *Talent Network* para asignar historias a periodistas *freelance* repartidos por todos los rincones del mundo que pueden así ver publicado su trabajo en el diario estadounidense. En su página *web*, indican que el objetivo “es abrir la redacción a más ideas para la cobertura de noticias de todo el país y el mundo, y localizar más fácilmente el mejor talento independiente cuando se producen noticias de última hora fuera de Washington”.

La plataforma permite registrarse y solicitar unirse a la red previa demostración de las aptitudes para el desempeño de las posibles coberturas que el diario encomienda y, para ello, los interesados deben completar un formulario en el que figuren datos sobre su formación, conocimiento de idiomas, características

de los equipos informáticos, fotográficos y de vídeo, si disponen de ellos. Según las necesidades de la redacción, o si se produce alguna noticia de última hora en el lugar en el que se encuentran, aquellos periodistas cuya solicitud haya sido aprobada podrán ser contactados para colaborar con el medio.

La Red de Talento del *Washington Post* nació gracias a un proyecto creado por Anne Kornblut -entonces editora nacional adjunta y, tras su marcha del *Post*, directora de comunicaciones estratégicas de *Facebook*- como parte de una beca de periodismo John S. Knight en la Universidad de Stanford. El director de iniciativas estratégicas de redacción, Jeremy Gilbert desarrolló la plataforma en colaboración con Greg Grieff y Jessica Witmer, del departamento de ingeniería de la compañía. Además de esta red, el diario cuenta con 27 corresponsales extranjeros distribuidos en varios países de los cinco continentes.

En su presentación, la edición digital del diario definía las siguientes características principales de su *Talent Network* (WashPostPR, 2015):

- Perfiles de profesionales independientes, que detallan la experiencia y los conocimientos profesionales e incluyen muestras de su trabajo. Los trabajadores independientes pueden importar información de su perfil de *LinkedIn* para ahorrar tiempo y esfuerzo.
- Presentación de historias, lo que permite a los trabajadores independientes adaptar las ideas para cada departamento y para iniciativas editoriales individuales, incluidos los blogs.
- Publicación de tareas, permitiendo que los trabajadores independientes consideren las historias que deseamos seguir.
- Seguimiento de ubicación, asegurando que los editores conozcan las ubicaciones de trabajo principales de los *freelancers*.

### 2.3.2. Vías de ingresos

Mientras la venta de periódicos continúa disminuyendo, a escala global, las empresas periodísticas siguen en busca de una estabilidad financiera que pasa por explorar diferentes vías de ingresos. En Estados Unidos, la circulación diaria estimada total de periódicos (impresos y digitales combinados) en 2018 fue de 28,6 millones de ejemplares entre semana y de 30,8 millones en domingo, cifras que representan un 8% y un 9%, respectivamente, y los ingresos publicitarios cayeron un 13%, en comparación con el año anterior, según el informe del Pew Research Center sobre el estado de los medios en Estados Unidos. Otra cuestión detallada en este estudio es que el tráfico web se está estancando en el acceso a las noticias de las ediciones digitales en los últimos dos años y todo indica que el volumen de audiencia ha tocado techo (Dircomfidencial, 2019).

#### Gráfico 1. Circulación de diarios en EE. UU.



Fuente: *Pew Research Center*

Teniendo en cuenta esta tendencia en el negocio periodístico, los medios de comunicación comenzaron a diseñar nuevos planes para mantener una audiencia capaz de sostener parte de los costes editoriales, a través de las suscripciones y, en el caso concreto de *The Washington Post*, centrar la captación de ingresos en el ámbito tecnológico, como ya se ha citado en varias ocasiones a lo largo de este estudio.

La comercialización del sistema de gestión editorial Arc Publishing fundamenta una de las principales vías de ingresos del *Post*, con unas tarifas que oscilan entre los 10.000 dólares al mes, para un editor pequeño, y los 150.000 en el caso de grandes medios. El vicepresidente de Información y Desarrollo de Producto, tras el inicio de los primeros acuerdos con varios medios, reveló que la rentabilidad que ofrecía su *software* era del 60% al 80% y que el volumen de negocio podría generar 100 millones de dólares al año en ingresos (Alpert, 2016).

Paralelamente, otro gran foco estratégico de monetización se centra en las suscripciones digitales. El *Post* supera el millón de suscriptores desde 2017, el 93% de ellos provienen de fuera del área metropolitana de Washington D. C. (Adepa, 2018).

La directora de márketing de *The Washington Post* señaló en el 70 Congreso de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA) que durante 2018 el periódico había promediado los 88 millones de visitantes únicos al mes, una cifra que supone un aumento del 84% en los últimos tres años.

La mayor parte de sus lectores se decantan por las secciones de Política y Opinión, y lo hacen de manera recurrente. Por eso, conocer los hábitos de sus lectores digitales es una pieza clave en la estrategia de ingresos. King subrayó que “nuestros suscriptores realizan 14 veces más visitas a la página que los lec-

tores que no pagan". De ahí que la táctica consista en continuar aumentando el número de suscripciones fomentando, además, la participación y, con ello, conseguir respaldar el negocio publicitario.

El diario elabora más de 70 *newsletters* de diversas temáticas: política, deportes, cultura, viajes... que persiguen dos propósitos: muestra contenido relevante para el lector y, aunque no haya visitado la *web* del diario, crea una vía de comunicación con el usuario y le recuerda qué hace el *Post*; y al mismo tiempo, esas *newsletters* actúan como enganche y sirven para la comercialización de espacios publicitarios y promoción de los anunciantes.

Estas listas de correo permiten a cualquier lector registrarse sin necesidad de ser suscriptor de pago. De este modo, el rotativo puede establecer contacto con los usuarios a través de los contenidos que le interesan y, poco a poco, encaminarlos hacia una posible suscripción de pago. Pero además de esa conversión de usuarios o lectores ocasionales en suscriptores, el área de márketing ha dedicado sus esfuerzos a optimizar la retención de suscripciones con soluciones a priori sencillas, como facilitar todos los métodos de pago posibles desde cualquier dispositivo. Otro aspecto que se corrigió fue el abandono involuntario de un tercio de los clientes provocado por la desactualización de la información de pago mediante tarjeta bancaria. En lugar de enviar un correo recordando la necesidad de actualizar la información de pago se optó por notificar al suscriptor durante su experiencia de lectura obteniendo un notable impacto: si en 2016 se logró retener el 18% de los abandonos involuntarios; en 2018, se consiguió elevar esa cifra hasta el 37%.

Pero, como se ha mencionado anteriormente, son necesarias más vías de ingresos para hacer sostenibles las empresas informativas. Y *The Washington Post*

tampoco es ajeno a esta fórmula, como apuntaba el editor jefe digital Emilio García-Ruiz en 2016:

“Los medios de EE. UU. hemos llegado a la conclusión de que no hay un modelo de negocio basado en dos o tres cosas, sino que es necesario tener un modelo de negocio que incluya, por ejemplo, hasta diez fuentes de ingresos. Para nosotros, ese modelo incluye el papel -que aún nos permite ganar mucho dinero-, la venta de nuestra tecnología, la organización de eventos, la venta de suscripciones, la publicidad, el *branded content*... Incluye muchas cosas, y todas deben ganar dinero para que el modelo financiero funcione. No basta con dedicar un pequeño esfuerzo en cada área de ingresos, sino que tenemos que esforzarnos al máximo en todas y ganar dinero con todas” (Calvo, 2016).

### Ilustración 16. *The Washington Post Live*



Fuente: *The Washington Post*

### 2.3.3. Modelo de suscripción

El acceso a los contenidos de la edición digital de *The Washington Post* se restringió en 2013 y solo los suscriptores pueden leer todas las informaciones que publica el diario. Se optó por un muro de pago poroso o *metered model*, que permite leer un número limitado de noticias a los usuarios no suscritos. Carvajal (2016) destaca que este acceso controlado permite consumir gratuitamente el contenido hasta un tope, que varía en función del número de páginas vistas, el tiempo de estancia o el canal de acceso (redes sociales y/o email). Con esta práctica, se sigue generando tráfico para mantener ingresos en publicidad digital y, además, se fomenta la atracción de nuevos suscriptores.

## Ilustración 17. Opciones de suscripción

The Washington Post  
Democracy Dies in Darkness

Are you a subscriber? [Sign in here](#)

# Support great journalism.

We rely on readers like you to uphold a free press.

Free	Basic	Premium EU Ad-Free
<a href="#">Browse now</a>	<a href="#">Subscribe now</a>	<a href="#">Subscribe now</a>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Read a limited number of articles each month</li><li>✓ You consent to the use of cookies and tracking by us and third parties to provide you with personalized ads</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Unlimited access to washingtonpost.com on any device</li><li>✓ Unlimited access to all Washington Post apps</li><li>✓ You consent to the use of cookies and tracking by us and third parties to provide you with personalized ads</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Unlimited access to washingtonpost.com on any device</li><li>✓ Unlimited access to all Washington Post apps</li><li>✓ No on-site advertising or third-party ad tracking</li></ul>

Fuente: *The Washington Post*

Si el usuario no es suscriptor solo podrá leer un número limitado de artículos cada mes. Al entrar en las primeras noticias, la plataforma solicita al lector que se registre facilitando su correo electrónico. Posteriormente, tras recibir un *email* de confirmación y escoger una contraseña, se puede continuar consultando la edición digital hasta el momento en que se recuerda al usuario la necesidad de ser suscriptor para seguir leyendo la edición digital y se le ofrece la posibilidad de adquirir este servicio con un descuento del 40%.

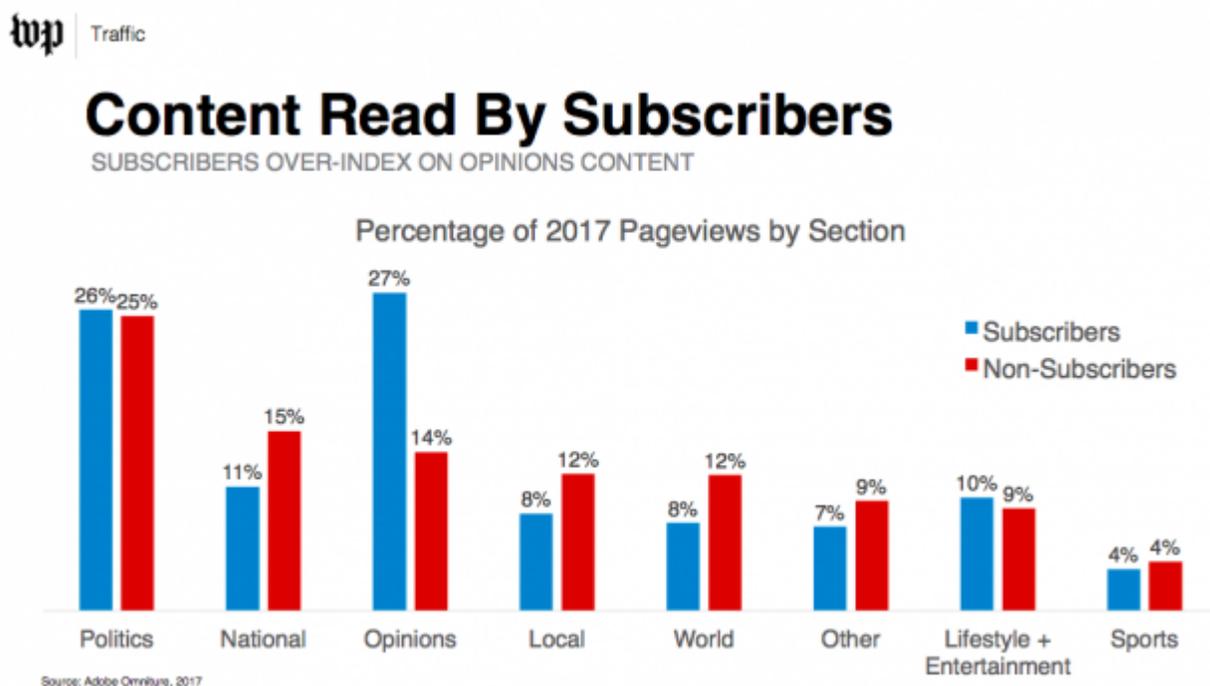
El precio de la suscripción básica es de seis dólares al mes o 60 dólares si se opta por un compromiso anual. Esta tarifa incluye acceso ilimitado a *washingtonpost.com* y a todas sus aplicaciones móviles desde cualquier dispositivo. Además, se ofrece otra modalidad de suscripción *Premium EU Ad-Free*, sin anuncios publicitarios, cuyo precio es de nueve dólares al mes, o 90 dólares si la suscripción se realiza por un año. También se puede probar el acceso durante un mes al precio de un dólar y, en ocasiones especiales, como el *Labor Day* (Día del Trabajo, en EE. UU.), se ofertan suscripciones a cuatro dólares al mes o 40 dólares, en el caso de las primeras 12 mensualidades.

En cuanto al interés de los contenidos, las secciones que más leen los suscriptores son las de Política y Opinión. La directora de márketing del *Post*, Miki King, subraya que "el contenido de nuestras opiniones es algo que nuestros suscriptores visitan de manera recurrente". Desde 2018, casi el 60 por ciento de las nuevas suscripciones provienen del sitio web de *The Post* (Veseling, 2018).

*The Washington Post* ha reducido la tarifa mensual de suscripción desde 2017, cuando el precio se situaba en 9,99 dólares, y sigue siendo una de las más económicas junto a la de *The New York Times* –cuatro dólares al mes durante el primer año y después ocho dólares mensuales–. En cambio, publicaciones como *The Wall Street Journal* mantienen un precio más elevado para sus lectores: 28,99

dólares mensuales. Y en general, la mayor parte de los diarios estadounidenses que cuentan con muros de pago disponen también de ofertas más económicas para estudiantes (Pardo, 2019).

## Gráfico 2. Secciones más leídas



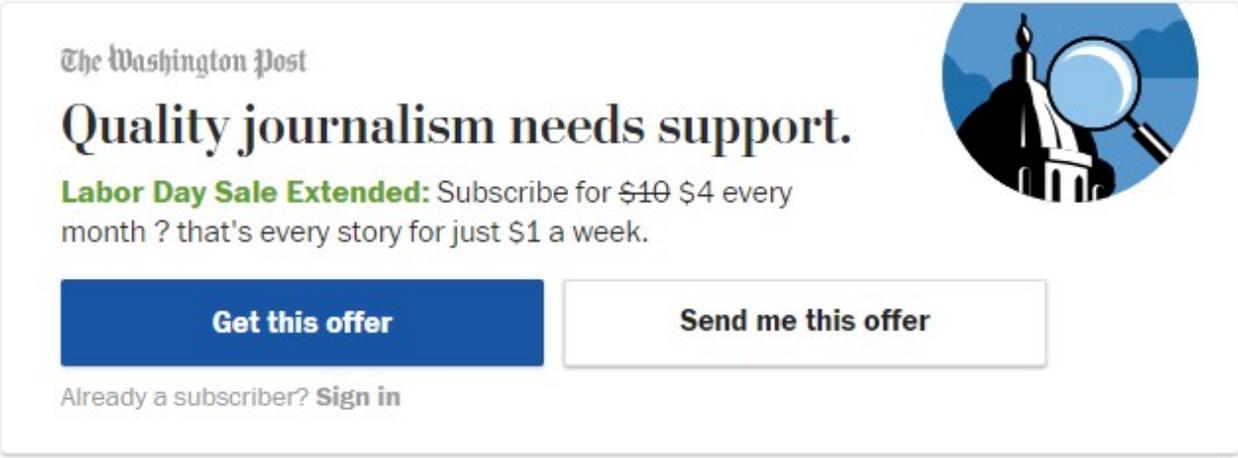
Fuente: *The Washington Post*

Mantener e incrementar el número de suscriptores es una medida prioritaria para garantizar el periodismo de calidad en el periódico capitalino, tal y como afirma su director, Martin Baron:

“Los artículos de investigación que realizamos son absolutamente críticos para nuestro modelo de negocio. Agregamos valor. Le contamos a la

gente lo que no saben. Buscamos las responsabilidades del gobierno y de los poderes fácticos. Esto no se puede hacer sin apoyo financiero. Estamos en un punto en que el público se está dando cuenta y está dispuesto a intensificar y apoyar mediante suscripciones” (Cerezo, 2018).

## Ilustración 18. Acciones para la suscripción



The Washington Post

### Quality journalism needs support.

**Labor Day Sale Extended:** Subscribe for ~~\$10~~ \$4 every month ? that's every story for just \$1 a week.

[Get this offer](#) [Send me this offer](#)

Already a subscriber? [Sign in](#)

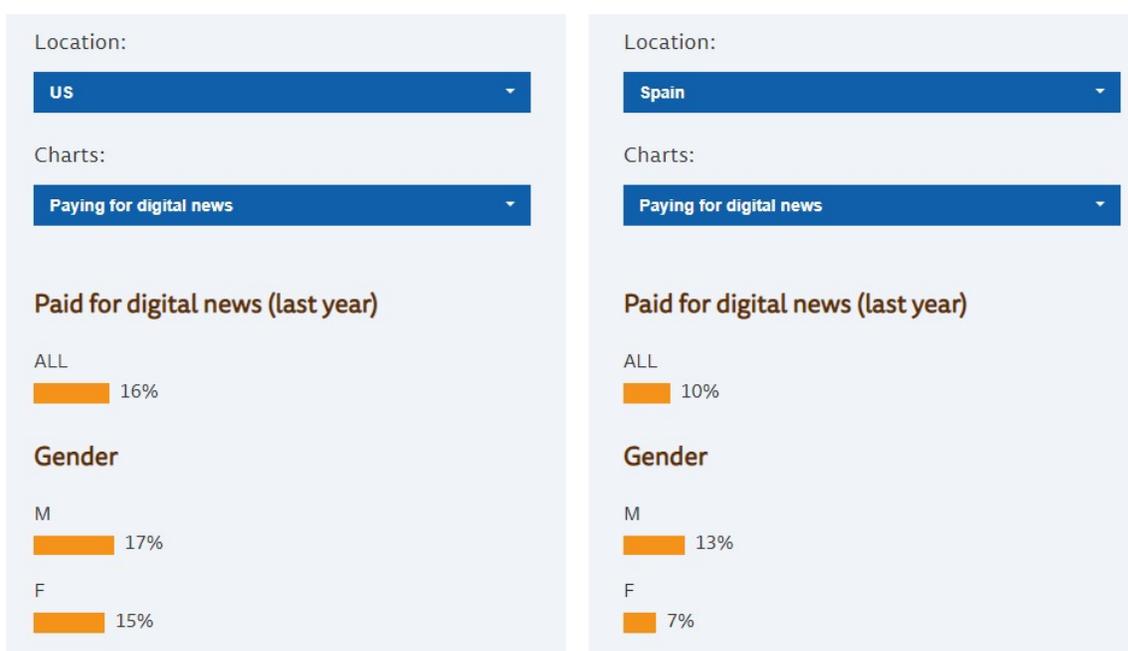
Fuente: *The Washington Post*

El informe anual sobre suscripciones digitales 2019 (*Global Digital Subscriptions Snapshot*) que la Federación Internacional de Prensa Periódica (FIPP) presentó en el congreso Digital Innovators Summit en 2019 recopila las últimas cifras de suscriptores digitales registradas en medios de todo el mundo. Las tres primeras posiciones las ocupan: *The New York Times*, 3.300.000 suscripciones; *The Wall Street Journal*, 1.500.000; y *The Washington Post*, con más de 1.200.000.

Los modelos de suscripción siguen en alza a escala global, aunque en España todavía no ha despuntado esta tendencia. De los 52 medios que aparecen en el estudio de la Federación Internacional de Prensa Periódica solo figura uno español, en el puesto 45: eldiario.es, con 20.500 suscriptores.

No obstante, el informe anual *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2019* del Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford destaca que los modelos de suscripción serán la principal fuente de ingresos para los medios (Nafría, 2019).

## Ilustración 19. Pago por suscripción



Fuente: *Reuters Institute*

### 2.3.4. Producto digital y *WP Brand Studio*

Para mantener la calidad del periodismo y su sostenibilidad a través de las diferentes vías de ingresos que se han apuntado anteriormente en este estudio, *The Washington Post* centra sus esfuerzos en ofrecer un producto capaz de

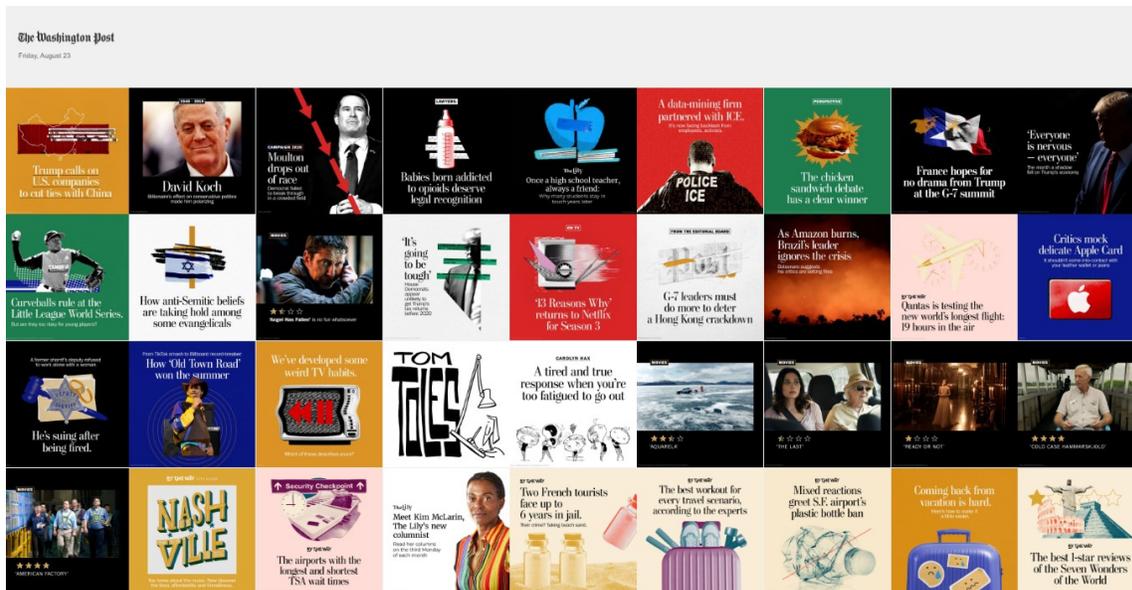
satisfacer el interés y la confianza de sus lectores. En este sentido, continúa apostando por reforzar y consolidar su equipo directo. En septiembre de 2019, el diario anunció el nombramiento de Kat Downs Mulder como vicepresidenta de Producto y Diseño, un cargo de reciente creación que figura entre los puestos de nivel superior en la cabecera del *Post*. La principal misión de Downs Mulder será supervisar la estrategia de productos en todas las plataformas para lectores y anunciantes (WashPostPR, 2019).

Downs Mulder fue anteriormente directora de producto y estuvo al frente de un equipo de gerentes de producto y experiencia de usuario y diseñadores visuales dedicados a aumentar la audiencia del *Post* a través del periodismo, captar la atención de los lectores nuevos y de los fieles así como de aumentar el número de suscripciones. Ha liderado la creación de productos para la edición digital, las aplicaciones móviles, boletines, videos y suscripciones, el desarrollo de nuevas experiencias de lectura y optimizaciones del muro de pago, entre otras cuestiones. Asimismo, Downs Mulder ha trabajado junto a los equipos de redacción, márketing y soluciones para clientes para lanzar iniciativas como *Post Reports*, el *podcast* diario de *The Post* y *By The Way*, una publicación dedicada a los viajes.

La nueva vicepresidenta de Producto Diseño ha pasado casi una década en la redacción del periódico capitalino, donde ha ocupado, entre otros puestos, el de directora de Gráficos, un área en la que creó un departamento de referencia internacional en narración digital gracias a proyectos como la cobertura de los resultados electorales de las elecciones presidenciales de 2016, los JJ. OO. de Pionchang (Corea del Sur) o el galardonado reportaje multimedia *Raising Barriers*, realizado por el español *Samuel Granados* junto a *Zoeann Murphy*, *Kevin Schaul* y *Anthony Faiola*.

Entre los esfuerzos por impulsar sus productos, la compañía ha previsto lanzar en el último cuatrimestre del año una serie de nuevos boletines de noticias, un muro de pago más receptivo, la posibilidad de personalizar sus aplicaciones y una nueva pestaña llamada Discover que permite en la aplicación móvil acceder a historias presentadas de una manera más visual. Todo ello con el objetivo de continuar el aumento de visitas, que se ha incrementado en torno al 10% año tras año, y los esfuerzos continúan para que esa audiencia siga creciendo especialmente fuera de Estados Unidos. La incorporación de Downs Mulder eleva a diez el número de mujeres en la directiva del Post, formada por 24 personas. Desde 2014, se han incluido diez nuevos puestos directivos, nueve de ellos están ocupados por mujeres (Fischer, 2019).

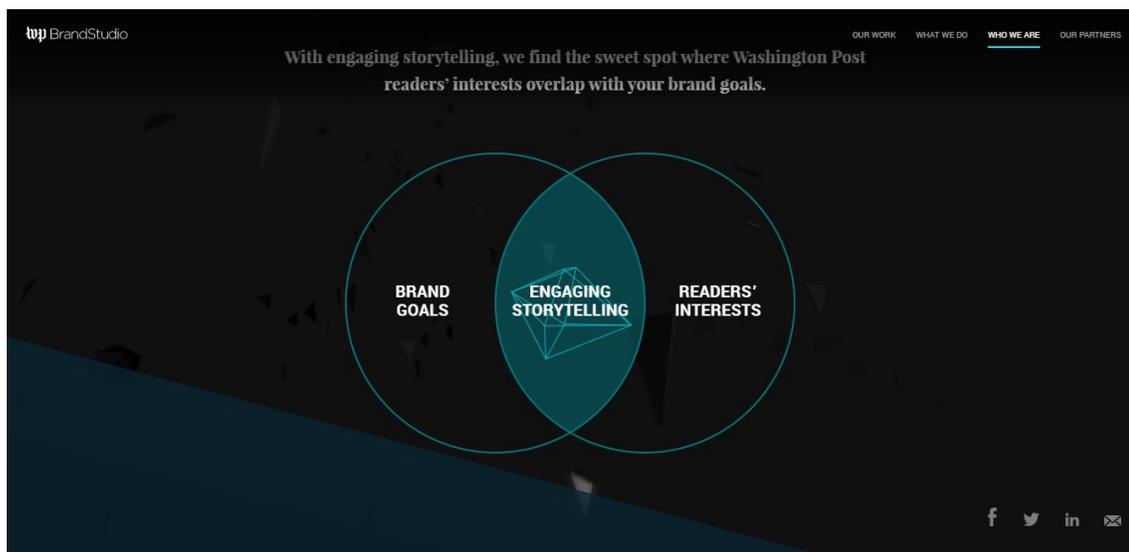
## Ilustración 20. Pestaña Discover



Fuente: *The Washington Post*

WP Brand Studio, la agencia creativa de *The Washington Post*, también está dirigida por una mujer: Annie Granatstein. Se trata de una plataforma que conecta a los anunciantes con la audiencia del periódico. Todo el contenido es desarrollado y pagado por el anunciante y, por tanto, la redacción del *Post* no interviene en su creación. El estudio se fundó en 2014 y Granatstein se incorporó al año siguiente, proveniente de la agencia creativa Slate. El Brand Studio realiza *branded content* (contenido patrocinado) y publicidad nativa en forma de historias multimedia, contadas de forma visual e interactiva con el objetivo de involucrar a los usuarios. Según la directora de esta agencia, *The Post* llega a casi 100 millones de lectores a nivel nacional y a otros 30 millones en todo el mundo. Por eso defiende que “no hay mejor manera de aumentar el conocimiento de la marca y la aceptación entre nuestra vasta audiencia que involucrarlos con el contenido innovador y de alta calidad que esperan de *The Post*”.

## Ilustración 21. Washington Post Brand Studio



Fuente: *The Washington Post*

El equipo de Granatstein, compuesto por diseñadores, redactores, informáticos y productores de vídeo, entre otros perfiles, centra su trabajo en crear contenidos multimedia según las necesidades y objetivos de cada marca mezclando vídeo, audio, animación, interactividad, realidad virtual y realidad aumentada. Su labor comprende desde el concepto hasta la producción y distribución. La misión del Brand Studio consiste pues en encontrar una historia para cada marca y saber contarla con la combinación precisa de textos, imágenes y contenidos inmersivos necesarios en cada caso para lograr que los lectores del *Post* se involucren emocional e intelectualmente.

De esta manera, el enganche narrativo se sitúa en la intersección de los objetivos de la marca y de los intereses de los lectores. Cinco años después de su lanzamiento, WP Brand Studio ha obtenido casi medio centenar de premios por sus trabajos y entre sus clientes figuran nombres tan importantes como: Bank of America, Siemens, Canon, JP Morgan Chase, Dell, Cadillac, Mercedes, Axa, Jaguar, AT&T, Accenture, Amazon Prime Video, Amazon Web Services, Audi, Bayer, BP, CBS, Fox o IBM, entre otros.



## 3. Análisis de contenidos

---

---



Si el desarrollo tecnológico constituye una pieza fundamental de *The Washington Post*, no menos importante es el reflejo periodístico del diario a través de los contenidos que publica en su edición digital. Si bien, los lectores consumen en su mayoría información de las secciones de Política y Opinión, el resto de temáticas no quedan relegadas en cuanto a diseño y tratamiento de los elementos que componen su oferta informativa.

En los últimos años, las narrativas digitales se han ido integrando de manera progresiva en las redacciones de los principales diarios de todo el mundo. Un proceso liderado en su mayoría por medios de comunicación anglosajones. En Estados Unidos, dos de sus cabeceras más importantes, *The Washington Post* y *The New York Times*, han apostado en una nueva etapa de transformación digital por ofrecer contenidos con los que interactuar con los lectores.

Como señala Domínguez (2013), el periodismo inmersivo convive en las redacciones digitales desde hace ya unos años con la elaboración diaria de otro tipo de informaciones similares a los que se producen en las ediciones impresas, más sencillas, que solo requieren unidades de composición tradicionales: titular, sumario, texto, fotografía... Pero, ¿cómo se integran las nuevas narrativas que posibilitan la publicación de contenidos inmersivos y cómo se organizan y coordinan los equipos de redacción en un escenario de convergencia digital?

Los periodistas afrontan el reto de adecuar sus contenidos a los dictámenes de Google, al posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) y las audiencias manteniendo al mismo tiempo el rigor, la veracidad y la credibilidad que exige la profesión periodística.

En *The Washington Post*, se combina la información tradicional con apuestas que, gracias a la tecnología, permiten innovar en diseño de gráficos y vídeos interactivos, realidad aumentada, fotogrametría o imágenes en 360 grados. El

periodismo inmersivo ofrece a productores y consumidores informativos, y a la hibridación de ambos: los denominados ‘prosumers’ (Toffler, 1981) crear un nuevo horizonte en el panorama comunicativo. De esta manera, se plantea en el presente capítulo un análisis de los contenidos del diario estadounidense para profundizar en las narrativas digitales, los reportajes multimedia, la utilización del audio (*podcast*) o las piezas audiovisuales de distintas secciones, entre otros formatos.

Las nuevas tendencias en comunicación y las acciones en redes sociales del *Post* propician que la información pueda ofrecerse de manera fragmentada a los usuarios interesados en diversos contenidos: desde política y opinión hasta viajes, ocio o tecnología. La implementación de todos estos elementos es algo que está muy presente en *The Washington Post*, gracias a la creación de grupos de innovación y desarrollo de producto que investigan nuevas narrativas para redes sociales como *Snapchat* o *Tik Tok*, por ejemplo, o mediante un equipo dedicado exclusivamente a la verificación y comprobación de hechos (*Fact Checker*).

Los contenidos son parte esencial del periodismo, así como quienes los elaboran: periodistas cuya misión es contar historias, interpretar la realidad, explicar aquellas cuestiones que preocupan a las personas y que contribuyen a formar opinión. Las historias forman parte del periodismo y este, a su vez, compone “el primer borrador de la Historia”, como afirmaba Phil Graham. En esta misma línea, el filósofo francés Paul Ricoeur expresa la idea de que nuestra identidad se constituye en el tiempo mediante “historias que dan sentido a los acontecimientos de nuestra vida” (Ricoeur, 1983).

En otro orden, el periodista Jeff Jarvis establece una relación, tal vez más prosaica, entre el valor de los contenidos y el servicio del periodismo por medio de la siguiente reflexión:

“Insinuar que no estamos en el negocio de los contenidos equivale a argumentar que los periodistas no son ante todo narradores de historias: gran herejía, sin duda. Esa idea echa por tierra todo lo que hemos dado por sentado y amamos de nuestro oficio y nuestro negocio: las descripciones de nuestro trabajo, nuestros procesos de producción, nuestro estatus legal, nuestras valoraciones de éxito, y, por supuesto, nuestros modelos de negocio. No temáis: los contenidos se seguirán valorando. No obstante, el valor de los contenidos será más cómo herramienta que como un fin en sí mismo y, desde luego, no como nuestro único producto” (Jarvis, 2014).

La sección de gráficos (*Graphics*) es el área que mejor representa la plasmación de la tecnología al servicio del periodismo a la hora de elaborar historias visuales. Está compuesta por 26 profesionales dedicados al diseño de infografías y al desarrollo de gráficos interactivos, y colaboran siempre que la ocasión lo requiere con redactores de otras secciones, fotógrafos y editores de vídeo, aunque *Graphics* posee autonomía propia frente a otros departamentos del diario a la hora de sugerir y elaborar sus propios contenidos para la publicación en *The Washington Post*. Sus enfoques son siempre originales y en ocasiones también se apoyan en el periodismo de datos.

El prestigio de *The Post* en el ámbito digital es cada vez más notable y adquiere una relevancia que antes solo se atribuía a su edición impresa:

“Hasta hace poco, las grandes firmas de los diarios se mostraban reacias a publicar en Internet, alegando que el diario impreso era lo que daba prestigio. Y los gabinetes de comunicación ponían el énfasis en sus resúmenes de prensa, con los recortes de las publicaciones del día. Ahora, el periodista sabe que si no difunde en Internet pierde su capacidad de influencia y los gabinetes prestan más atención a la conversación en las redes sociales y nativos digitales que a la opinión publicada en papel. Aunque algunos todavía no quieren admitirlo. El informe del *Reuters Institute for the*

*Study of Journalism* apunta la necesidad de replantearse el peso del papel en las redacciones. No es de extrañar que en los dos próximos años muchos diarios se publiquen solo los fines de semana” (García Avilés, 2017).

De un modo u otro, en la nueva era del periodismo y su vinculación con el desarrollo tecnológico, se mantiene inalterable el principio esencial del oficio periodístico, como así expresa el director de *The Washington Post*, Martin Baron: “Ni la mejor tecnología del mundo podrá sustituir al buen periodismo”. En enero de 2017, Barón afirmó lo siguiente en una conferencia sobre el futuro de los medios de comunicación tradicionales que tuvo lugar en Madrid:

“El progreso digital será clave siempre que vaya acompañado de un periodismo ambicioso liderado por profesionales que sepan buscar la verdad y encontrar buenas historias, así como contarlas de una manera atractiva para captar la atención de los lectores”. (Plaza, 2017).

La interacción con los usuarios es un aspecto clave a la hora de generar valor informativo para los lectores. Para mantener este vínculo, *The Washington Post* cuenta –entre otros contenidos, además de los mencionados gráficos interactivos–, por citar solo un ejemplo, con propuestas entretenidas que se presentan en forma de cuestionario de actualidad como *News Quiz* (Harness, 2017).

Sobre la interactividad, otro medio anglosajón como la cadena pública británica BBC, recoge en sus directrices editoriales que “proporciona diferentes opciones y da a las personas la oportunidad de ser escuchadas y crear contenidos”. Esta oferta se realiza a través de diferentes plataformas y en distintos formatos, respetando asimismo a aquellos espectadores que prefieran no interactuar (BBC, 2007).

Muchos de los reportajes multimedia que hoy se publican en ediciones digitales de grandes medios como *The Post* son el resultado de la evolución de las narrativas transmedia (Scolari, 2013), un concepto cuyos antecedentes se remontan a finales del siglo XX aunque, como tal, este término fue acuñado por Henry Jenkins en 2003. Aunque esta evolución, en cuanto a sus características interactiva, tiene su antecedente en el dispositivo Memex inventado por Vannevar Bush, descrito en un artículo publicado en 1945, y en el concepto de hipertexto, acuñado por Ted Nelson en 1965. Esta forma de interacción sería posteriormente implementada por el británico Tim Berners Lee en la *World Wide Web*, en 1991. En la década de los 90, la influencia del videojuego y la realidad virtual propiciaron las primeras experiencias inmersivas coincidiendo con la eclosión de Internet a principios del último decenio del pasado siglo. Aquellas primeras narrativas que incluían fotos, vídeos, sonidos y texto solo podían visualizarse a través de soportes como el CD-ROM, ya que los entornos web todavía eran primitivos y no podían cargar contenidos multimedia para su disponibilidad en la red. La web 2.0 y, luego, la 3.0, allanaron el camino para que estas narrativas pudieran producirse en línea. No obstante, Domínguez sostiene que la implementación en el ámbito periodístico no fue fácil ni inmediata:

La incorporación de estos formatos en los trabajos periodísticos ha tardado años en hacerse realidad. En primer lugar, porque la innovación en este campo está fuera de las rutinas productivas, por lo que a menos que se libere de tiempo a los profesionales y se les dote de las herramientas necesarias, difícilmente encajan como parte del trabajo periodístico en Internet. A menudo requieren perfiles profesionales nuevos, como por ejemplo, programadores especialistas, que no forman parte de la plantilla habitual en un equipo periodístico. En segundo lugar, no se popularizan debido a que estas tecnologías incipientes son caras y se requieren años de desarrollo para que sean asequibles, hecho que no se ha conseguido hasta hace muy poco (Domínguez, 2013).

En cualquier caso, el desarrollo de nuevas herramientas de *software* para la creación de proyectos dedicados al periodismo inmersivo, cuyo manejo ha ido resultando cada vez más sencillo para periodistas y profesionales de la comunicación, ha posibilitado la aparición, sobre todo en esta última década, de reportajes multimedia que aportan valor a las ediciones digitales de medios de comunicación de todo el mundo. Este tipo de reportajes fue clasificado por Salaverría como un género más propiamente ciberperiodístico:

Se caracterizan por aprovechar a fondo las posibilidades audiovisuales de la web, mediante el uso de galerías fotográficas, infografías interactivas, sonidos y vídeos. La dificultad técnica de su elaboración y el ancho de banda necesario para difundirlo retraen a los cibermedios en la experimentación de este tipo de reportajes. De ahí que su publicación por parte de la prensa digital sea relativamente excepcional todavía. A pesar de estas reticencias, algunos de los reportajes multimedia ya publicados hasta la fecha encarnan los esfuerzos más destacados e interesantes que han protagonizado los cibermedios por experimentar con la narrativa hipertextual y multimedia (Salaverría, 2005)

Marta-Lazo (2012: 125) subraya el potencial de los “ciberreportajes” elaborados expresamente para Internet, ya que su publicación en la red posibilita “integrar todo el potencial de opciones que permite esta gran plataforma mundial en cuanto a accesibilidad, temática, disponibilidad espacio-temporal, navegación, hipermedialidad, interactividad y autoría web”. En relación a la interactividad, la autora destaca el papel que desempeña la participación de los lectores en este tipo de contenidos:

“A través de varias opciones y niveles, desde el hecho de colgar comentarios en las entradas que permite el ciberreportaje o ciberdocumental,

o participar en foros y chats intercambiando opiniones acerca de los materiales vistos, hasta llegar a incluir diferentes entradas con contenidos propios relacionados con la temática del documento multimedia. Esta retroalimentación forma parte de la construcción conjunta y combinada que admite la Red y que enriquece el discurso diverso y plural que ejecutan los ciudadanos” (Marta-Lazo, 2012: 127).

### 3.1. Narrativas periodísticas multimedia

En la edición digital de *The Washington Post*, entre los contenidos que marcan la tensión y la agenda informativa se encuentran aquellos relacionados con la política nacional y la política exterior de Estados Unidos, además de los artículos de opinión, entre lo más leído del diario. Sin embargo, el periódico presta mucha atención a las historias visuales y las narrativas digitales que no siempre guardan relación con los temas citados, y que se caracterizan por tener otro ritmo de lectura, más reposado, así como un mayor tiempo de elaboración. Los reportajes multimedia aportan un valor diferencial a *The Washington Post* y en ellos se vuelcan las últimas innovaciones tecnológicas y de diseño periodístico desarrolladas por el diario. A lo largo de este capítulo se presentan varios ejemplos de narrativas digitales, trabajos infográficos, así como la implementación de otros elementos multimedia como la fotografía, el audio, el texto, el vídeo o la combinación de todos ellos en diferentes secciones que integran lo más destacado de la oferta informativa digital del rotativo capitalino. El valor añadido de estas narrativas refuerza el valor de la marca y contribuye a afianzar el modelo de suscripción de la edición digital.

Mientras diarios como *The Post* han ido consolidando su muro de pago, otros muros se construyen y separan fronteras en distintas partes del mundo. Esta es la temática de *A New Age of Walls* (Una nueva era de muros) uno de los

grandes proyectos multimedia que se publicó en tres episodios en 2016 (12, 14 y 17 de octubre) en *The Washington Post*. Al frente de este trabajo estuvo el periodista español Samuel Granados –por entonces editor jefe de gráficos– junto a Zoeann Murphy, Kevin Schaul y Anthony Faiola.

## Ilustración 22. *A New Age of Walls*



Fuente: *The Washington Post*

La serie de reportajes explora de manera excepcional las herramientas de la narrativa multimedia para dar cuenta de los 63 muros fronterizos que separan distintos países a lo largo de cuatro continentes (WashPostPR, 2017). Este trabajo ha recibido prestigiosos galardones como el Premio a la Narración Innovadora

2017 de la National Press Foundation y el Premio World Press Photo 2017 en la categoría de Narración Innovadora.

Entre los reportajes multimedia publicados por *The Washington Post* en los últimos años también destaca *The Four Days in 1968 That Reshaped D. C.* (Los cuatro días de 1968 que redefinieron Washington D. C.) sobre los disturbios raciales en Estados Unidos que al final de esa década dejaron en la capital de la nación 13 muertos y más de 900 negocios dañados.

### Ilustración 23. *The Four Days in 1968 That Reshaped D. C.*



Fuente: *The Washington Post*

El trabajo combina imágenes de archivo, vídeo, audio y mapas interactivos –los datos que se incluyen en ellos proceden de más de 2.000 informes desclasificados del Servicio Secreto recopilados por Daniel Kryder de la

Universidad de Brandeis– que logran captar la atención de los lectores a través de una narrativa inmersiva. La interacción es constante de principio a fin en este interesante relato multipremiado. En 2018, fue distinguido con el Premio a la Narración Innovadora de la National Press Foundation; el Premio Punch Sulzberger 2019, de la News Leaders Association y finalista en los Premios ONA (*Online Journalism Award*) en la categoría Excelencia e innovación en narración visual digital.

### Ilustración 24. *Sin Luz. Life Without Power*



Fuente: *The Washington Post*

En diciembre de 2017, *The Washington Post* publicó un proyecto interactivo de video documental que abordaba la situación de Puerto Rico tras vivir el apagón más largo de la historia de Estados Unidos, que dejó sin luz a 3,4 millo-

nes de personas durante varios meses tras los efectos devastadores del huracán de categoría 4 denominado María.

El reportaje multimedia que lideró la periodista de origen puertorriqueña, Arelis Hernández, recorre varios de los lugares marcados por el desastre y recoge los testimonios de personas afectadas por los huracanes que azotaron la isla puertorriqueña en 2017. El uso de las imágenes, el sonido, el texto y los gráficos se combina con una tecnología que comprende desde grabaciones en video con drones hasta el empleo de fotogrametría y modelos 3D para la reconstrucción de algunos escenarios que forman parte de un trabajo multimedia en el que participaron un total de 18 periodistas.

## Ilustración 25. *Life Without Power*



Fuente: *The Washington Post*

Entre las distinciones que ha recibido este proyecto destacan el segundo premio a la mejor Narración Inmersiva del World Press Photo 2018, el premio de la Fundación Scripps Howard en la categoría de Periodismo Multimedia –ese mismo año–, el premio North American Digital Media Awards 2019 al Mejor Uso de Vídeo Online y una nominación a los premios Emmy en la categoría de Nuevos Enfoques de Noticias y Documentales.

## Ilustración 26. *The Opioid Files*



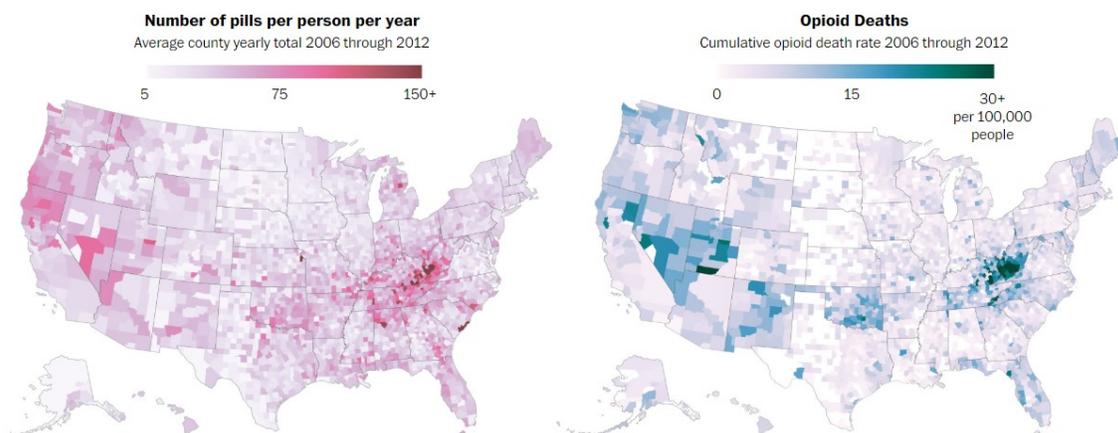
Fuente: *The Washington Post*

Uno de los casos que mejor ejemplifica el uso del periodismo inmersivo en combinación con el periodismo de datos puede ser la elaboración de varios reportajes e informaciones acerca de la epidemia de opiáceos en Estados Unidos que *The Washington Post* comenzó a publicar en julio de 2019.

*The Post* puso a disposición de los lectores una base de datos que sigue el rastro la distribución de opiáceos en los Estados Unidos entre 2006 a 2012, y que permite conocer exactamente dónde y cuántas píldoras se distribuyeron en este periodo (Itkowitz yZezima, 2019). En ese periodo se fabricaron “76 mil millones de pastillas para el dolor con receta a farmacias de todo el país, lo que alimentó

una epidemia de salud pública que mató a 100.000 estadounidenses en esos siete años”, recogía el propio diario en julio.

### Gráfico 3. *The Opioid Files*



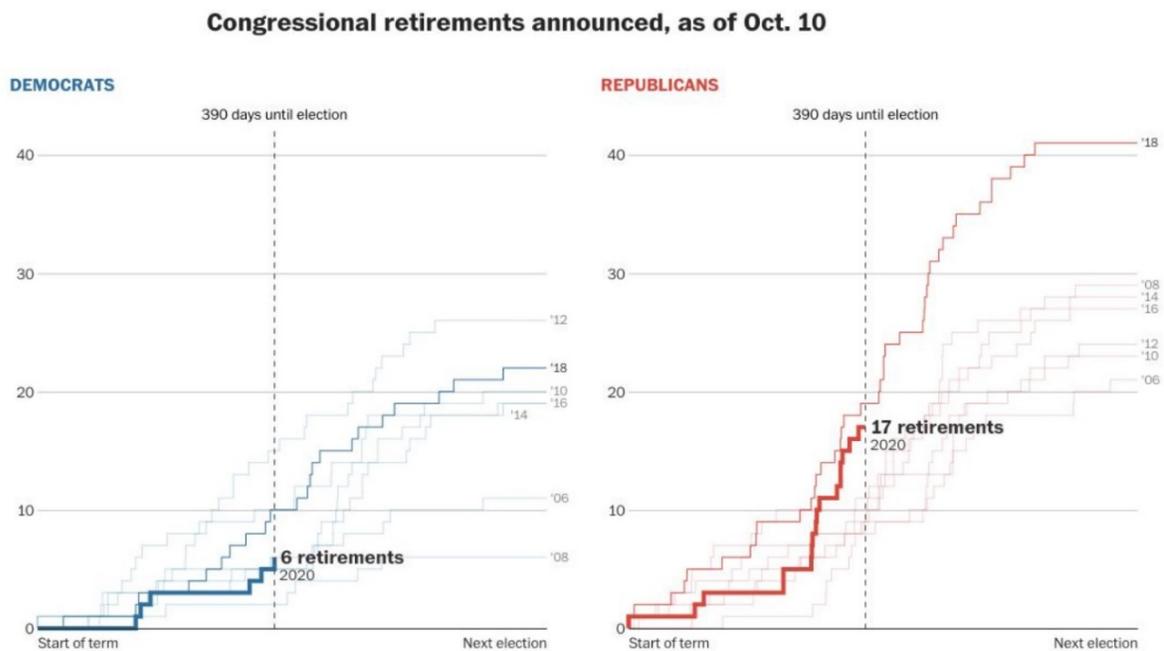
Fuente: *The Washington Post*

La base de datos pudo ver la luz en el periódico de Washington tras la demanda legal efectuada por los diarios *The Washington Post* y *Charleston Gazette-Mail*, que permitió hacer públicos los datos que la industria farmacéutica se negaba a facilitar. La aparición de estas informaciones tienen su antecedente en la cobertura sobre la crisis de opiáceos en Virginia Occidental realizada por el periodista del *Charleston Gazette-Mail*, Eric Eyre. Su investigación reveló que las empresas farmacéuticas habían distribuido en ese estado 780 millones de pastillas de hidrocodona y oxicodona y 1.728 habitantes de Virginia Occidental habían fallecido por sobredosis de estos medicamentos (LaForme, 2019).

### 3.2. Post Graphics

Lo que podría considerarse una parte menor de la noticia, los gráficos, se convierten en *The Washington Post* en una parte esencial del contenido informativo, tanto por el valor que aportan como por el atractivo que supone para el lector digital y de prensa impresa, indistintamente. Los gráficos no se limitan a acompañar una noticia o reportaje, sino que aportan un extra de calidad e interés. Tanto es así que incluso tienen su propia cuenta de Twitter con más de 50.000 seguidores. Entre los tipos de gráficos encontramos los más tradicionales:

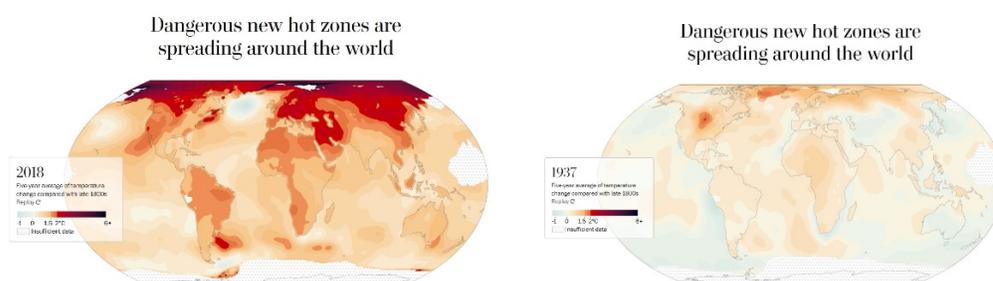
#### Gráfico 4. *Congressional retirements announced*



Fuente: *The Washington Post*

Por otro lado, también encontramos piezas muy elaboradas como la siguiente, que incluye una línea de tiempo que, según el año, va cambiando el color e informaciones del gráfico sobre el calentamiento global.

### Gráfico 5. *Dangerous new hot zones are spreading around the world*



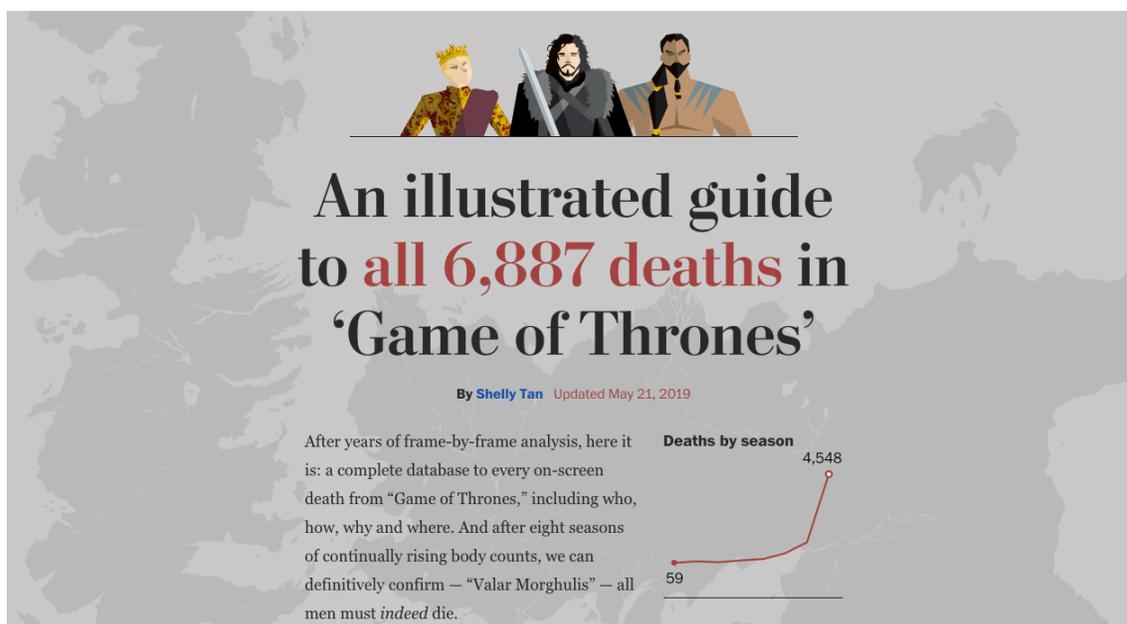
Fuente: *The Washington Post*

Las temáticas de los trabajos infográficos son tan variadas como los propios intereses de sus lectores. Desde política o economía al puro entretenimiento. Un ejemplo es el especial publicado sobre la serie *Juego de Tronos*, con el que el periódico logró diferenciarse aportando una información que no pasó inadvertida para sus millones de fans en todo el mundo.

*The Washington Post* realizó algo diferente sobre el tema de moda del momento. Cuando todo el mundo hablaba de la serie y mostraba tráilers, el periódico se basó en gráficos e ilustraciones, aportando calidad y contenido original. Tras visionar las ocho temporadas de la serie, la periodista de *Graphics* Shelly Tan contabilizó todos los personajes fallecidos (este hecho es una de las características de la serie). Sin duda, consiguieron un producto exclusivo para consumir a través de Internet, una muestra de cómo utilizar todo el potencial de

las herramientas digitales y, además, ofrecieron un producto atemporal porque sobrepasa al momento de la emisión de los capítulos.

## Gráfico 6. *Game of Thrones*



Fuente: *The Washington Post*

Otros ejemplos los encontramos en la sección de Deportes, donde la creatividad y los datos van de la mano en la información gráfica sobre los 100 mejores jugadores de la temporada 2017-18 de la NBA, publicado en octubre de 2017.

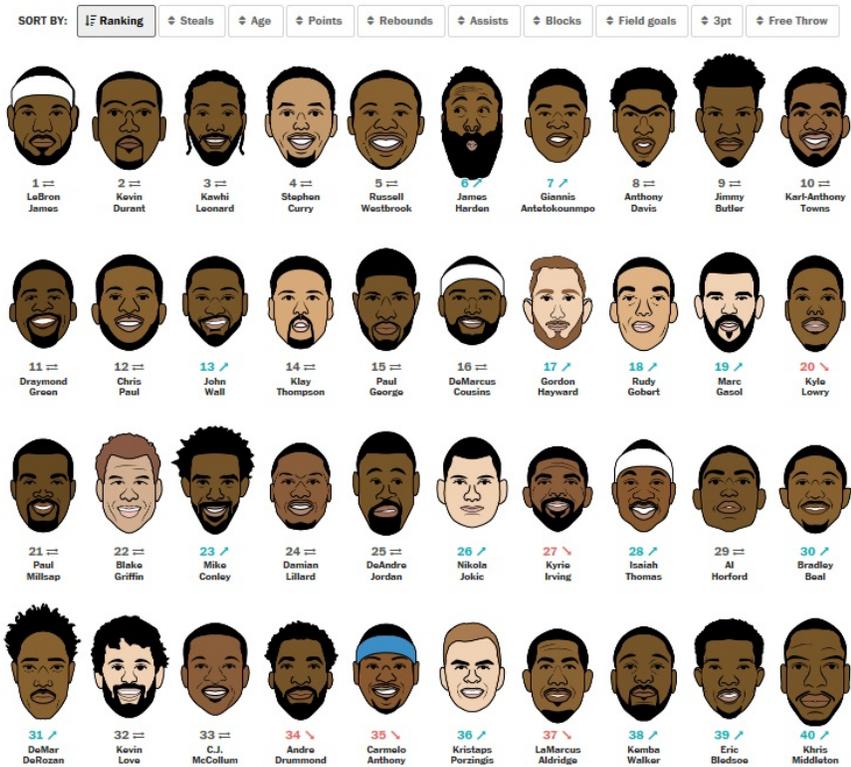
Con el potencial de los gráficos, el periódico ya no se limita a informar del inicio de la temporada y presentar con fotografías y estadísticas a los jugadores. Utiliza el componente gráfico y consigue un resultado más atrayente:

## Gráfico 7. Top 100 players for the 2017-18 NBA season

### The Top 100 players for the 2017-18 NBA season

Post national NBA writer Tim Bontemps surveyed the NBA and ranked his top 100 players according to their overall talent level heading into the new season. Though it's a new season, players aren't starting from scratch. We've included a trend line to denote whether a player is on the **↑** *upswing* of his career, having jumped five or more spots from last season, starting to **↓** *decline*, having dropped five or more spots from last season, or expected to stay relatively **⇌** *consistent* to previous performance by remaining within five spots of where they were last season. See how they stack up.

Ranking by Tim Bontemps. Illustrations by Jose Luis Soto  
Oct. 12, 2017



Fuente: *The Washington Post*

De esta manera, presenta una completa ficha de los mejores 100 jugadores de la liga de baloncesto NBA con su información personal en formato cómic. ¿Quién puede resistirse a pinchar en su jugador favorito y comprobar sus cifras

de juego? De nuevo, lo visual, se pone a disposición de lo informativo para formar un tándem periodístico innovador y atractivo.

Una de las cuestiones más demoledoras acerca de cómo los gráficos pueden convertirse en base fundamental de la información la encontramos en este reportaje sobre un tema candente en la sociedad norteamericana: los tiroteos a lo largo de todo el país causantes de centenares de muertes.

## Gráfico 8. *The terrible numbers that grow with each mass shooting*



Fuente: *The Washington Post*

El reportaje menciona las 1.211 víctimas de los tiroteos pero hace algo más; acompaña un completo gráfico lleno de las siluetas de las personas asesinadas. Al hacer click sobre cada una de ellas, nos indica su nombre, edad, profesión, procedencia... La visión impactante de todas esas siluetas no puede dejar indiferente al lector.

El reportaje también incluye gráficos con los tipos de arma utilizados en las matanzas, así como los autores de los mismos. Toda esa información, en formato impreso, no podría tener el impacto y la interacción que dota a estos gráficos de mucha fuerza informativa en el ámbito digital. En un periódico de papel encontraríamos un listado interminable de nombres que sin duda pasarían inadvertidos o no atraerían la atención de lector del mismo modo.

### Ilustración 27. *Fantastic fall foliage*



Fuente: *The Washington Post*

Hemos visto gráficos como base para el entretenimiento, y también para la información más difícil de tratar, con multitud de datos que podrían abrumar al lector tradicional de prensa. No obstante, otra de las utilidades de estas narra-

tivas es la educativa. Entre los reportajes más recientes, encontramos uno sobre el otoño a lo largo de Estados Unidos, en el que se traslada al lector a través de los grafismos a los colores que el otoño deja en diferentes puntos de la geografía norteamericana, los tipos de hojas y el hábitat de las diferentes especies arbóreas. No solo es educativo, sino que también posee una estética impactante y dota de relevancia a un hecho que ocurre cada año: la llegada del otoño.

### 3.3. El vídeo en *The Post*

*The Washington Post* aprovecha todas las posibilidades que le ofrecen las nuevas tecnologías y las redes sociales y también edita sus noticias en vídeo, que además tienen su propia sección. Además, dispone de un canal en *Youtube* que cuenta en la actualidad con 793.000 suscriptores. En la sección vídeo encontramos la información visual organizada por distintos apartados. El que aparece en primer lugar es *Topics* (Temas), y un desplegable con el siguiente orden: Política, Opinión, Local, Deportes, Nacional, Mundo, Negocios, Tecnología, Estilo, Entretenimiento y Directo (*Live*).

Cada apartado temático ofrece vídeos en orden cronológico, de distinta duración, desde 30 segundos a cerca de los 60 minutos. Esta sección se retroalimenta de los productos audiovisuales de otras secciones. Por ejemplo, en entretenimiento encontramos vídeos de su sección de viajes (*By the Way*) y tráilers de próximos estrenos de cine y televisión.

Otro de los apartados de la sección es Series. Aquí se engloban los trabajos periodísticos en formato visual elaborados por el periódico. Entre las series que pueden consultarse encontramos:

### ***Fact Checker* (El verificador de datos)**

La herramienta para contrastar informaciones impulsada por *The Washington Post* en 2007. Actualmente, cuenta con algo más de 60 vídeos que empezaron a realizarse en agosto de 2017. Entre sus temas, las afirmaciones del presidente Trump, y otros políticos nacionales e internacionales; temas de interés general como los incendios de la Amazonía, el salario de las jugadoras de fútbol en comparación con sus colegas masculinos o cómo saber si un video ha sido manipulado (*Depp Fake Video*).

Las piezas audiovisuales que suele ser de corta duración, entre los 3 y 5 minutos, aunque también los hay por encima y debajo de ese tiempo. Están presentados por los periodistas de esta sección Glenn Kessler, Salvador Rizzo y Meg Kelly, que aparecen en pantalla y utilizan todos los recursos para apoyar sus investigaciones (gráficos, entrevistas, recortes de prensa, extractos de otros programas de televisión, etc).

### ***How to be a journalist* (Cómo convertirse en periodista)**

Este novedoso espacio, original de *The Washington Post*, se presenta con el subtítulo: “Cada noticia tiene una historia. Vaya más allá de los titulares con Libby Casey mientras le explica cómo los periodistas hacen su trabajo”.

Los vídeos presentados por Libby Casey responden a situaciones de actualidad, con la ayuda de expertos en la materia. Los realizados hasta el momento intentan hacer más comprensibles temas como: el *impeachment* al presidente Donald Trump; cómo ser crítico de arte; cómo cubrir eventos de moda en la era de *Instagram*; o cómo dar cobertura periodística a un tiroteo. Esta serie no tiene una continuidad fija y desde diciembre de 2017 se han publicado siete.

### ***Secret table* (mesa secreta)**

Se trata de una serie de vídeos sobre cocina que se presenta como: “Una parte de alta cocina, dos partes de aventura culinaria”. Estos vídeos están presentados por la periodista de temas gastronómicos Mary Beth Albright, que también ha realizado otras series de cocina como: *Food Ambassadors*, *Food Diaries of the Famous* o *Food Hacks*.

### **Short takes (Tomas breves)**

“Los humanos más pequeños le cuentan a Dave Jorgenson sus opiniones sobre política y cultura pop”. En esta serie, el periodista entrevista a niños y aprovecha su frescura para comentar temas del momento.

### **Should I Freeze my Eggs? (¿Debería congelar mis óvulos?)**

Una serie de episodios en los que se puede seguir la investigación de la periodista Nicole Ellis acerca del proceso de congelación de óvulos y el negocio de la fertilidad. En esta experiencia, vivida en primera persona por la periodista, la serie incluye un enlace a grupos de discusión en redes sociales, multiplicando la audiencia y generando un debate en las redes.

Otros apartados de interés con apoyo de vídeo son: *Top news* y *Popular*, en los que se recopilan los vídeos más vistos y de mayor relevancia informativa. Y para la máxima relevancia hay otro apartado: *Live* (Directo) en el que se emite en vivo la última hora de la actualidad, desde un suceso a una rueda de prensa.

### 3.3.1. Documentales

*The Washington Post* también produce sus propios documentales. El 2 de abril de 2019 presentó *El asesinato de Jamal Khashoggi*, coincidiendo con los seis meses del asesinato de su columnista. "El documental ofrece un relato íntimo y completo de cómo el asesinato de un periodista ha tenido reverberaciones en todo el mundo", dijo Micah Gelman, directora de la sección vídeo de *The Washington Post*.

#### Ilustración 28. *The Assassination of Jamal Khashoggi*



Fuente: *The Washington Post*

Este trabajo analiza los artículos de Khashoggi intentando arrojar nuevos datos sobre su asesinato en el consulado de Arabia Saudí en Estambul. Sobre este trabajo, el director de la sección de Vídeo, Micah Gelman, comentó que la intención de este proyecto audiovisual fue “aprovechar la cobertura de informes y opiniones para arrojar más luz acerca de lo que sabemos sobre los acontecimientos que rodearon su muerte” (WashPostPR, 2019).

El documental de 24 minutos de duración puede visionarse en la página web del periódico, y también en *Amazon Prime Video* y *Youtube*. Incluye entrevistas con la editora de Khashoggi, Karen Attiah, compañeros del periódico y amigos turcos.

## Ilustración 29. *The Jessicas are turning 30*

2019 | USA | 20-minute documentary | Directed by Amy King & Maya Sugarman



OFFICIAL TRAILER



In 1989, these six people were named Jessica, the most popular name for girls that year. But from there, their lives took different paths. (Maya Sugarman, Amy King, Neema Roshania Patel/The Washington Post)

Fuente: *The Washington Post*

*The Jessicas are turning 30* (Las Jessicas cumplen los 30) es un nuevo documental lanzado por el periódico a través de su publicación para mujeres *millennials* *The Lily* -una propuesta que también se aborda en este capítulo-. Este trabajo documental recoge los testimonios de seis mujeres que comparten nombre y año de nacimiento. La película busca retratar el día a día de estas treintañeras en la Norteamérica actual.

En la web del periódico ya puede visionarse el tráiler, y se anunció su exhibición en varios festivales: en octubre, en el Festival de Cine *Reel Sisters of the Diaspora* (este es el primer festival que califica para los premios Óscar por narraciones cortas dedicadas a exhibir películas producidas, dirigidas y escritas por mujeres de color); y en diciembre se proyectará en el Festival de Cine de Mujeres y Niñas, que reconoce el trabajo de cineastas noveles que abordan la temática femenina.

### 3.4. En la era del *podcast*

Los *podcasts* surgen como una nueva herramienta periodística para captar audiencias, aprovechando el auge digital. Como explica el periodista José Antonio González Alba:

“Los podcasts, como archivos multimedia de audio, están concebidos para ser reproducidos y descargados en múltiples dispositivos, como teléfonos inteligentes, tabletas o reproductores de audio portátiles, lo que facilita su consumo en el lugar y tiempo decididos por el oyente” (González Alba, 2019).

Podemos decir que el oyente elige los contenidos que quiere escuchar, y el momento en el que consumirlos. La radio a la carta. A este respecto, Jessica Stahl, directora de audio de *The Washington Post* decía en 2018 acerca del potencial de los *podcast* que las audiencias de podcasts son "realmente profundas y fieles". Desde 2008, su consumo aumenta. El tipo de oyente de *podcast* suele escuchar todo o la mayor parte de un *podcast*. Se crea una conexión especial con el periodista que los realiza. Stahl también reconoce que diferenciarse de los competidores haciendo *podcast* es difícil y que los altavoces inteligentes ofrecen mucho potencial para los creadores de estos contenidos a medio y largo plazo (Flueckiger, 2018).

Bajo el epígrafe *Washington Post podcasts* y con el subtítulo *Audio news, discussions and documentaries* (Audio noticias, debates y documentales), el periódico nos invita a visitar actualmente estos cuatro *podcasts*:

1. *Post Reports*
2. *Can He Do That*
3. *Moonrise*
4. *Presidential*

En todos ellos encontramos una llamada a la suscripción en estas plataformas de forma gratuita: *Apple Podcasts*, *Google Play*, *Spotify*, *Stitcher*, *RadioPublic* y *RSS*. Otra clave más para captar la fidelidad de los oyentes/lectores.

### 1. *Post Reports*

Este contenido de audio se publica de lunes a viernes a las 5 p.m (horario del Este). Liderado por la periodista Martine Powers, que el propio *podcast* define como "la que hará las preguntas que usted ni siquiera sabía que quería que le

respondieran”. El diario define este producto como “todo lo que el lector espera de la redacción de *The Washington Post* a través de sus oídos”.

Cada audio, que tiene una media de 30 minutos de duración, comienza con esta frase: “From the newsroom of *The Washington Post*, this is *Post Reports* I’m Martine Powers”; frase a la que sigue la fecha y el tema. Su temática es muy variada y, por supuesto, la actualidad es su principal gancho, así como la política nacional, pero también se tratan temas de interés social y económico como *Uber*, el cambio climático, las armas o la realidad de las mujeres nacidas en Estados Unidos que este año cumplen los 30 –fruto de un amplio trabajo periodístico de otro producto del periódico, *The Lily*, citado anteriormente–. Además del audio, incluyen una transcripción.

### Ilustración 30. *Can He Do That?*



Can He Do That?

Fuente: *The Washington Post*

#### 2. *Can He Do That?*

Su traducción es algo así como: ¿Puede hacer eso? en clara referencia al presidente Trump y sus anuncios políticos. La declaración de intenciones del

*podcast*, tal y como aparece al inicio del mismo dice así: “Un *podcast* que explora los poderes y limitaciones de la presidencia”, realizado por la periodista Allison Michaels”. Y continúa mostrando su línea editorial:

“La presidencia histórica de Donald Trump es diferente a cualquier otra. Con unos índices de rotación de personal que batien récords, decisiones políticas impredecibles y una investigación en curso sobre su campaña, cada episodio de este *podcast* se centra en un aspecto del mandato de Trump en la Casa Blanca que a todos nos plantea la pregunta: ¿Puede hacer eso?”

Y también nos invita a visionar la miniserie: “Como darle la vuelta a la Cámara” (*How to flip the House*). Una investigación propia sobre procesos electorales anteriores, documentado con audios y gráficos.

Cada episodio va acompañado de una ilustración en la que mayoritariamente aparece el rostro de Donald Trump solo o con otras personas o imágenes alusivas, en función del tema, con predominio de los colores de la bandera norteamericana, rojos, azules y blancos. Cada *podcast* tiene una ilustración diferente, lo que sin duda es otro atractivo para sus suscriptores. En este caso su periodicidad es semanal, y su duración varía entre los 15 y los 30 minutos.

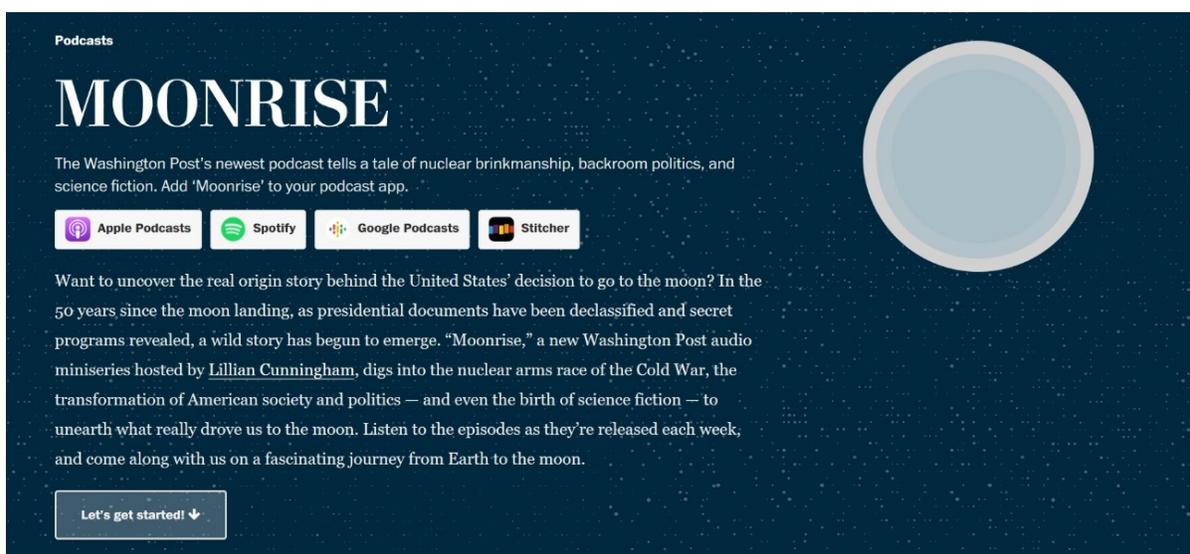
### 3. *Moonrise*

Este es un *podcast* diferente a los demás. Su objetivo y su diseño hacen de él un producto de altísima calidad y totalmente diferente a los habituales que se pueden encontrar en el mercado. Este producto se lanzó coincidiendo con el 50 aniversario de la llegada del hombre a la Luna y logra desmarcarse del resto de informaciones y reportajes ofreciendo un diseño novedoso y adoptando el lenguaje de las nuevas narrativas multimedia. Detrás de esta emisión está una pe-

riodista con gran experiencia *podcasting*: Lillian Cunningham, autora de *Constitutional*, sobre las historias detrás de la Carta Magna estadounidense y *Presidential*, del que hablaremos a continuación. El *podcast Moonrise* se presenta así:

“¿Quieres descubrir la verdadera historia del origen de la decisión de los Estados Unidos de ir a la luna? En los 50 años transcurridos desde el alunizaje, a medida que los documentos presidenciales se desclasificaron y se revelaron programas secretos, comenzó a surgir una historia salvaje. "Moonrise", una nueva miniserie de audio del Washington Post presentada por Lillian Cunningham, profundiza en la carrera de armamentos nucleares de la Guerra Fría, la transformación de la sociedad y la política estadounidenses and, e incluso el nacimiento de la ciencia ficción , para descubrir lo que realmente nos impulsó a la Luna. Escuche los episodios a medida que se lanzan cada semana y venga con nosotros en un fascinante viaje desde la Tierra hasta la luna”.

## Ilustración 31. *Moonrise*



The screenshot shows the landing page for the 'MOONRISE' podcast. At the top left, it says 'Podcasts'. The title 'MOONRISE' is prominently displayed in a large, white, serif font. Below the title, a short description reads: 'The Washington Post's newest podcast tells a tale of nuclear brinkmanship, backroom politics, and science fiction. Add 'Moonrise' to your podcast app.' Underneath this are four buttons for downloading the podcast: 'Apple Podcasts', 'Spotify', 'Google Podcasts', and 'Stitcher'. A large, light blue circular graphic is positioned on the right side of the page. Below the buttons, there is a paragraph of text: 'Want to uncover the real origin story behind the United States' decision to go to the moon? In the 50 years since the moon landing, as presidential documents have been declassified and secret programs revealed, a wild story has begun to emerge. "Moonrise," a new Washington Post audio miniseries hosted by Lillian Cunningham, digs into the nuclear arms race of the Cold War, the transformation of American society and politics — and even the birth of science fiction — to unearth what really drove us to the moon. Listen to the episodes as they're released each week, and come along with us on a fascinating journey from Earth to the moon.' At the bottom left, there is a button that says 'Let's get started! ↓'.

Fuente: *The Washington Post*

El viaje es literal, porque la narrativa invita a pulsar unas flechas que llevarán (con un contador de kilómetros/millas en el lateral) de la Tierra a la Luna a través de las citas de autores literarios como Verne o Asimov, científicos, personal de la NASA o el mismísimo presidente Kennedy. Solo tras leer estos textos, así como otros datos sobre el contexto de la época, se accede a los audios. *Moonrise* se compone de 12 únicos episodios que se publican semanalmente (de duración entre los 20 y los 50 minutos).

### Ilustración 32. *Presidential*

★ **FIRST EPISODE**

**WELCOME TO PRESIDENTIAL**

Preview the Washington Post podcast, with clips from upcoming episodes and an overview of the series by host Lillian Cunningham. [\[Read more\]](#)

Listen to episode  
0:00/2:12

★ **GEORGE WASHINGTON**

**THE MAN, THE MYTH, THE LEGEND**

Post reporters Bob Woodward and Joel Achenbach, and Julie Miller from the Library of Congress, examine George Washington's traits—from fearless action hero and charismatic dancer to insecure and reluctant president. [\[Read more\]](#)

Listen to episode  
0:00/49:42

TRANSCRIPT

★ **JOHN ADAMS**

**THE CASE OF THE MISSING MONUMENT**

Biographer David McCullough, Julie Miller of the Library of Congress, Philip Kennicott of The Washington Post, and Kirk Savage of the University of Pittsburgh explore why there's no monument to John Adams in the nation's capital. [\[Read more\]](#)

Listen to episode  
0:00/23:28

TRANSCRIPT

Fuente: *The Washington Post*

#### 4. Presidential

Presentado gráficamente sobre fondo rojo, este contenido creado y conducido por la periodista Lillian Cunningham ofrece en 44 episodios, en orden cronológico, “un viaje histórico épico a través de la personalidad y el legado de cada uno de los presidentes estadounidenses”. El *podcast* incluye entrevistas con los mayores expertos del país, entre ellos los ganadores del Pulitzer: Doris Kearns Goodwin, David McCullough, Jon Meacham y Bob Woodward.

Esta serie se inició con un capítulo dedicado a George Washington, el 10 de enero de 2016, y emitió sus episodios semanales hasta después del *Election Day 2016*, el 8 de noviembre, día en que se conoció el nombre del presidente de los Estados Unidos número 45: Donald Trump. Cada episodio va acompañado de una ilustración con una figurita de cada uno de los presidentes de los que se trata sobre un fondo con los colores de la bandera del país.

En junio de 2017, Cunningham lanzó otro contenido de audio, llamado *Constitutional*, en el que profundiza en el origen de su Carta Magna desde diferentes perspectivas. Finalizó en julio de 2019.

#### Otros *podcasts*

*Cartas desde la guerra* es una serie de episodios que nació a raíz del descubrimiento periodístico de la correspondencia diaria entre dos hermanos, los Eyden, durante y después de la Segunda Guerra Mundial.

El *podcast* tuvo una duración limitada: entre diciembre 2007 y enero de 2018. En ese periodo se desgranaron las cartas, con la colaboración de veteranos de guerra que las leían y comentaban, aportando más información sobre ese momento que muchos norteamericanos compartieron. Además, este *podcast* hace

un llamamiento a que otros lectores hablen de sus experiencias en la guerra, favoreciendo la participación e interacción.

### Ilustración 33. *Letters From War*



Fuente: *The Washington Post*

Esta narrativa es un ejemplo de cómo presentar un hecho periodístico de una manera nueva y atractiva. Posiblemente, nadie leería todas las cartas, pero la posibilidad de que alguien las lea y las comente facilita y favorece la atención y la escucha de los lectores/oyentes.

### 3.4. Otras publicaciones y secciones destacadas

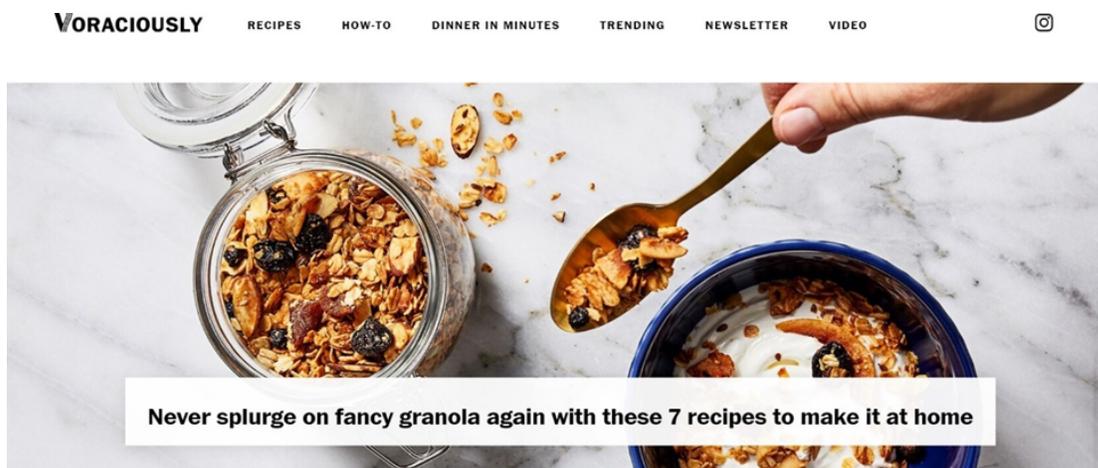
En *The Washington Post*, los contenidos novedosos se encuentran agrupados en secciones no menos innovadoras que atienden a la fragmentación de la audiencia y a los nuevos nichos temáticos que demandan sus lectores. En los

siguientes epígrafes veremos algunos de los más destacados ejemplos que el diario estadounidense ha potenciado especialmente en los últimos seis años.

### 3.5.1. *Voraciously* (Gastronomía)

*The Washington Post* lanzó *Voraciously* en febrero de 2018. Se trata de un blog dirigido a cocineros novatos, con el objetivo de brindarles las herramientas necesarias para cocinar con confianza. Como anunció Joe Yonan, editor de la sección de alimentación y gastronomía del periódico: "Las personas en las redes sociales están constantemente expuestas a fotografías y vídeos pero cuando se trata de animarles para cocinar, hay una desconexión". Para lograr conectar a las personas con la cocina, *Voraciously* ha sido diseñado una herramienta visualmente muy atractiva, con recetas sencillas, consejos y trucos al alcance de todos.

## Ilustración 34. *Voraciously*



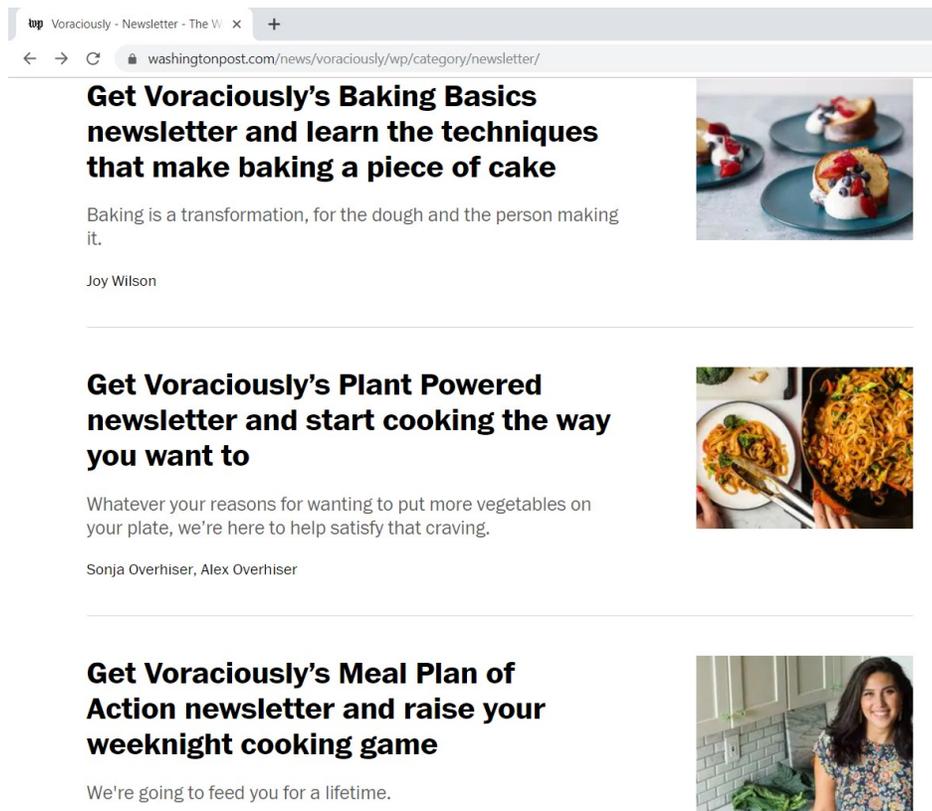
Fuente: *The Washington Post*

Al entrar en el blog encontramos:

- **Recetas.** Agrupadas por diferentes temáticas y titulares.

- **Correos electrónicos semanales.** Estos *mails* incluyen boletines semanales (*newsletters*) que enseñan a los lectores habilidades básicas de cocina, desde cortar una cebolla hasta combinar sabores, y utilizar esas habilidades para preparar una receta semanal. Para recibirlos hay que suscribirse, aunque es una *newsletter* gratuita. Sus boletines se han diseñado como series o planes que abarcan doce semanas. Actualmente se ofrecen tres *newsletter*:

### Ilustración 35. *Voraciously newsletters*



Fuente: *The Washington Post*

*Meal Plan of Action. Zero a Dinner Party* (Comida. Plan de acción, de cero a cena con amigos), a cargo de Jennifer Farley, autora de libros de cocina y bloguera de alimentos que se puso la meta de lograr que en doce semanas los lectores fueran capaces de elaborar un menú completo y atesorar los conocimientos necesarios para organizar una cena informal con amigos.

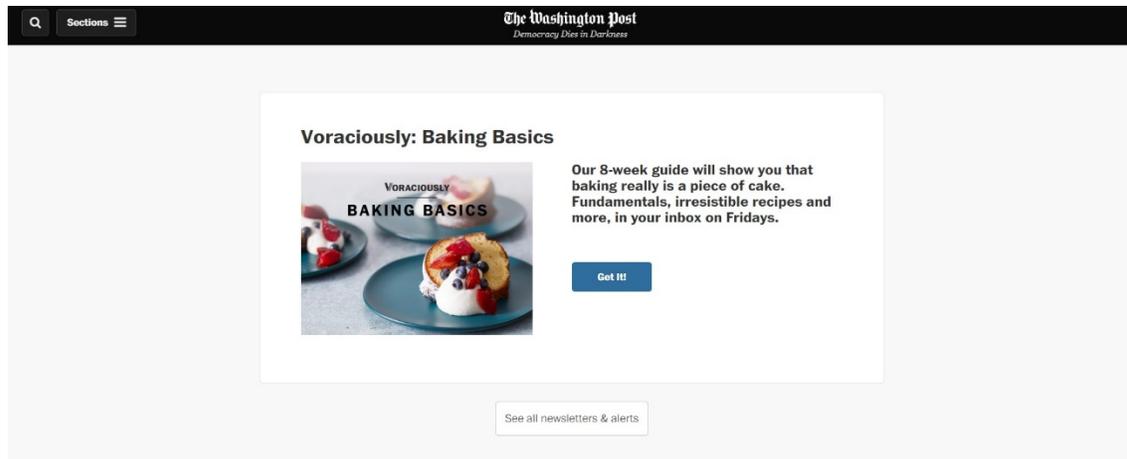
Otro de estos boletines es *Plant Powered* (Planta alimentada), una serie de boletines gratuitos con recetas y consejos de cocina dirigida a quienes buscan un tipo de alimentación más sana y natural. Estos menús están pensados para cualquier persona, sin importar su tipo de dieta o experiencia en la cocina. Una especie de mini libro de cocina vegetariana o al menos con protagonismo de los vegetales escrito por Sonja y Alex Overhiser, autores del libro de cocina *Pretty Simple Cooking* (Cocina bastante sencilla).

Cada semana, concretamente los martes por la tarde (a partir del 4 de junio) durante doce entregas, en la bandeja de entrada del correo de los suscriptores aparecen dos recetas de platos principales: una vegana y otra vegetariana (incluye lácteos y huevos), además de consejos sobre carne o mariscos para los que están interesados en otro tipo de dieta. También se ofrece una lista de compras semanal con presupuesto limitado para ser más eficiente en la cocina y economizar los gastos.

Y el tercero y más reciente en llegar, *Baking Basics*, que en esta ocasión se trata de una guía de ocho semanas que al suscribirse llegará cada viernes al buzón de correo electrónico. Con esta nueva serie de recetas, *Voraciously* pretende desglosar las reglas básicas del horneado para convertir a los usuarios en mejores cocineros. Al frente de esta nueva entrega está Joy Wilson, que se define como autodidacta y autora de libros de cocina. Ella promete guiarles en sus

primeras incursiones en el mundo de la repostería para abordar con confianza cualquier receta.

## Ilustración 36. *Baking Basics*



Fuente: *The Washington Post*

**-Recetas con el título: *Cena en minutos*.** La editora adjunta de recetas y alimentos, Bonnie Benwick, se centra en recetas que atraen a los menos experimentados. Cada receta de la serie incluye ingredientes de una despensa interactiva con fotografías que guían paso a paso para la realización del plato e instrucciones muy claras.

**-*How to* (Cómo hacer...).** Cada semana, la redactora principal de gastronomía del periódico, Becky Krystal, publica una serie de artículos que proporcionan a los lectores consejos realmente prácticos que usarán en la cocina. Los temas abarcan desde trucos sobre cómo mantener en perfecto estado los equipos de cocina, a ideas para almacenar las sobras o hacer cócteles.

-**Tendencias.** Otra de las pestañas del blog *Voraciously* está dedicada a las últimas tendencias, que mantiene a los lectores al tanto de las novedades sobre cocina y gastronomía, tecnología, alimentos de vanguardia y todo lo que interesa a chefs y restauradores.

### Ilustración 37. *Teach Dave to Cook*



Fuente: *The Washington Post*

-**Videos.** Con recetas paso a paso y también series como *Teach Dave to Cook* (Enseña a Dave a cocinar), una serie de episodios en la que Mary Beth Albright, editora del periódico enseña a su amigo Dave, que también forma parte del equipo del *Post*, a empezar a cocinar.

## Ilustración 38. Mary Beth Albright y Dave Jorgenson

VORACIOUSLY RECIPES HOW-TO DINNER IN MINUTES TRENDING NEWSLETTER VIDEO



HOW-TO  
Teach Dave to Cook: Chocolate mousse and why cooking is like fanfiction



Fuente: *The Washington Post*

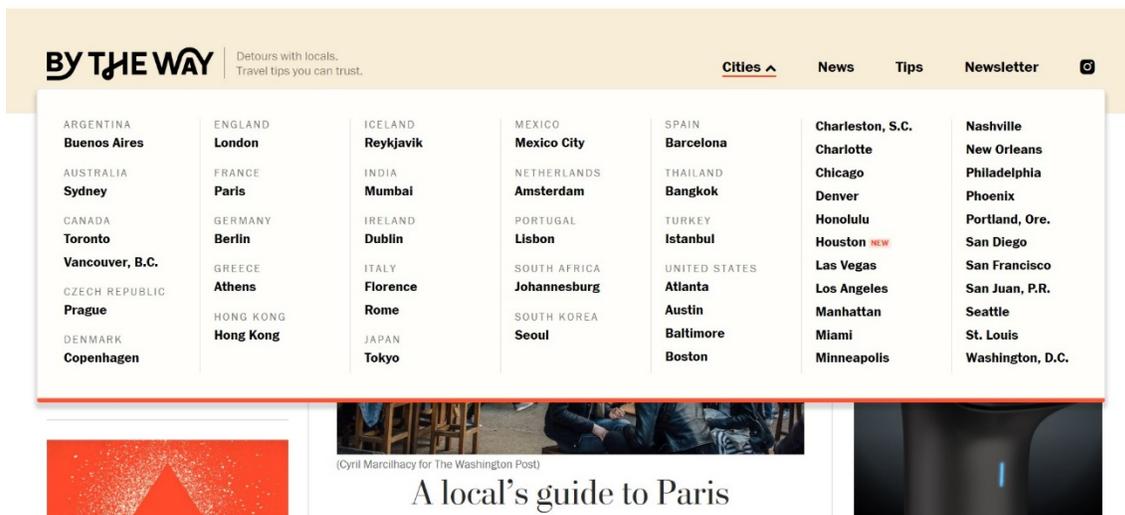
El estilo de *Voraciously* es muy visual, y consigue que las recetas sean muy accesibles para todo tipo de usuarios. Para ello, también tiene una cuenta en *Instagram* (@EatVoraciously), que se ha convertido en un foro de recetas en el que interactúan los lectores. Ya tiene más de 20.000 seguidores.

En el blog se encuentra el enlace directo a su *Instagram* y también facilita que los lectores puedan compartir lo que están leyendo a través de otras redes sociales: *Pinterest*, *Facebook* o por correo electrónico.

### 3.5.2. *By The Way* (Viajes)

*By The way*, juego de palabras entre “por el camino” y la expresión “a propósito, por cierto” es un nuevo producto sobre viajes que el periódico lanzó en junio de 2019 con el objetivo de atraer audiencias nuevas y más jóvenes y retener a los suscriptores actuales al diversificar sus ofertas de contenido.

#### Ilustración 39. *By The Way*

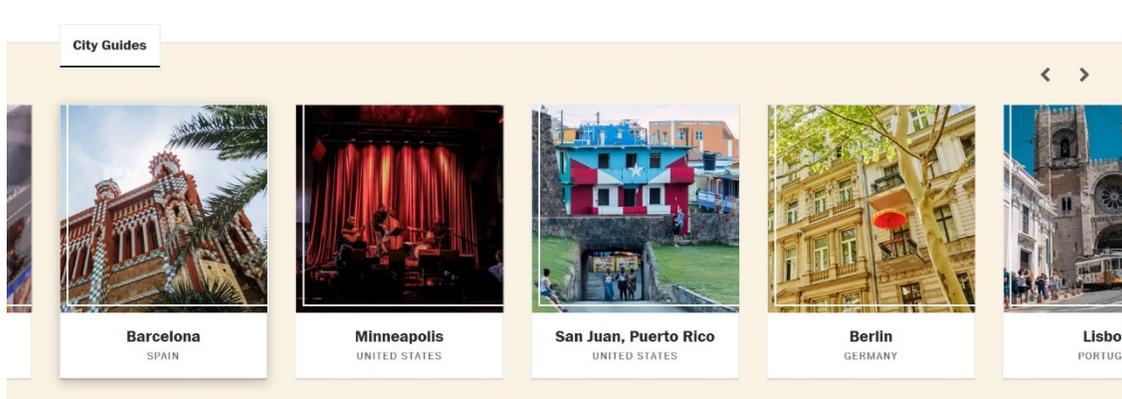


Fuente: *The Washington Post*

En una entrevista publicada en *The Washington Post* a los editores, Amanda Finnegan y Emilio Garcia-Ruiz, estos expresaron su deseo de que *By The Way* fuese una experiencia inmersiva que permitiera al viajero/lector sentirse como un lugareño en algunos de los destinos más populares (Leavit, 2019). Para ello, recurrieron a periodistas en 50 ciudades de todo el mundo (Barcelona es la única

ciudad española en el ranquin) que redactaron guías de viaje con los lugares favoritos de sus urbes, consejos y recomendaciones.

## Ilustración 40. Barcelona, en *By The Way*



Fuente: *The Washington Post*

Se basaban en la idea de que la gente ya sabe cómo encontrar las principales atracciones turísticas de una ciudad, y lo que realmente busca son los sitios a los que los lugareños llevarían a sus amigos, y que realmente les encantan.

## Ilustración 41. *Travel Tips*

Travel Tips [View more](#)



Places are booking quickly for the 2020 Olympics in Tokyo. Here's how to choose the right place to stay.  
By Natalie B. Compton

Celebrities have a thing for sanitizing airplane seats. Should we follow their lead?  
By Natalie B. Compton

The do's and don'ts of traveling during the fall  
By Natalie B. Compton

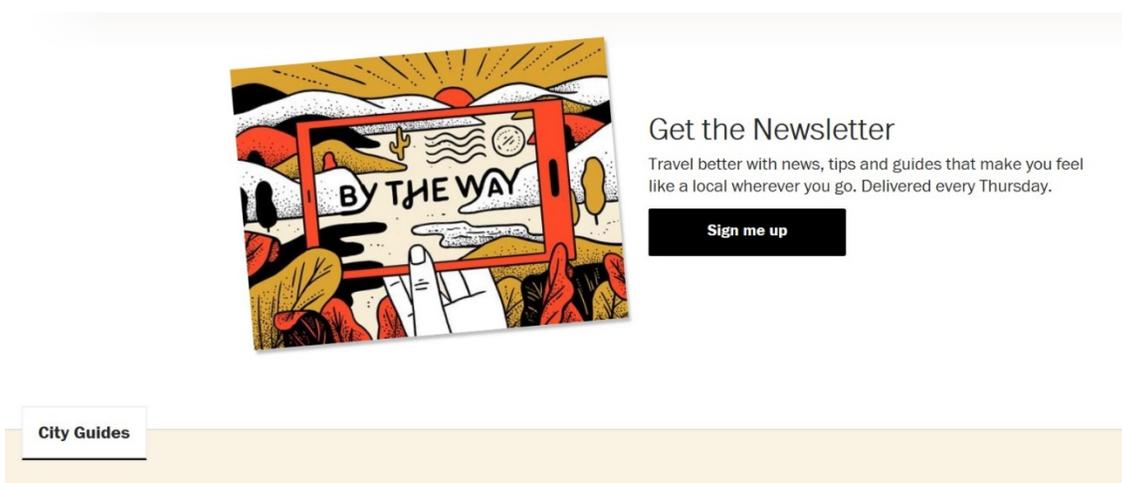
Predictions say it's going to be a brutal winter. Here are vacation ideas to plan accordingly.  
By Natalie B. Compton

(Washington Post illustrations: iStock)

Fuente: *The Washington Post*

El blog también incluye noticias y tendencias de viajes, además de consejos generales útiles para cualquier viaje. Respecto a la oportunidad de negocio que vio el periódico en *By The Way*, percibieron que la experiencia de viaje estaba cambiando, cada vez había mayor demanda de un tipo de viaje diferente, más auténtico. Se basaban en que hay mucha información sobre viajes y querían distinguirse, querían hacer algo único y especial.

### Ilustración 42. *By The Way* (Newsletter)



Fuente: *The Washington Post*

Para ello, el blog se diseñó de forma muy visual y, siguiendo la idea de *Voraciously*, lanzaron una *newsletter* semanal (que se envía los jueves por la tarde) y también su propia cuenta en *Instagram* (@bytheway), a la que consideran la red social más relacionada con la experiencia de viajar.

Pero los seguidores de *By The Way* en *Instagram* no encontrarán la típica fotografía de la Torre Eiffel, o sitios muy concurridos, su objetivo es ofrecer siempre algo diferente.

### 3.5.3. The Lily, un medio para mujeres *millennials*

Este nombre remite a la publicación para mujeres *millennials* que *The Washington Post* lanzó en junio de 2017, en un intento por conectar con uno de los segmentos de población, el de los *millennials*, más difíciles de atraer a un periódico puesto que esta generación ha estado acostumbrada a las noticias gratis.

#### Ilustración 43. *The Lily*

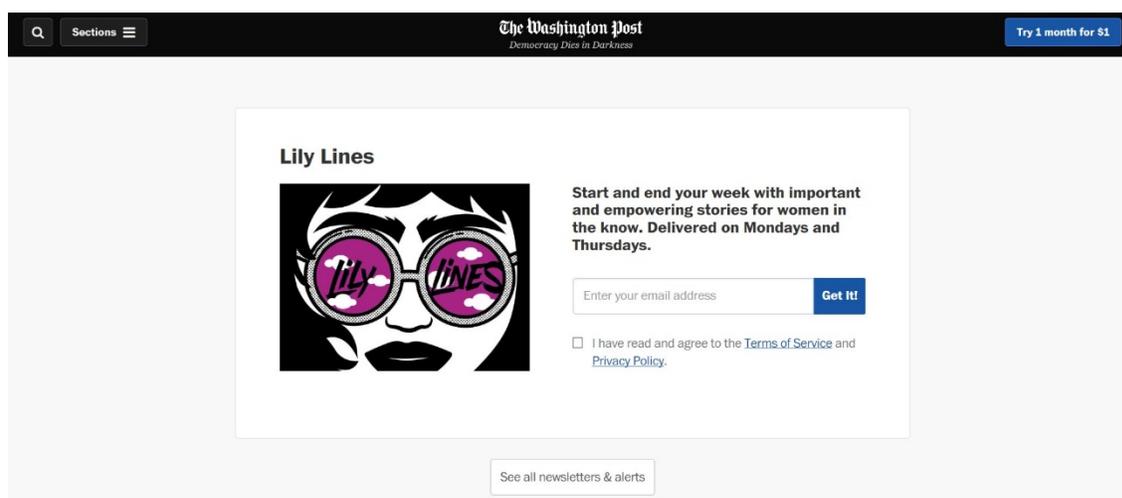


Fuente: *The Washington Post*

*The Lily* (El lirio) es un concepto nuevo que recurrió a un título que no era un desconocido en la prensa norteamericana, ya que así se llamó el primer periódico realizado por y para mujeres, publicado desde 1849 hasta 1853 bajo la dirección de Amelia Bloomer.

El actual *The Lily* se lanzó también a través de las redes sociales *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*, con el *nick* @thelilynews. Su lenguaje narrativo y visual está específicamente pensado para las mujeres *millennials*, con historias frescas y actuales sobre temas y cuestiones relevantes para esa audiencia concreta. *The Lily* también ofrece un boletín informativo dos veces por semana, *Lily Lines* (lunes y jueves).

## Ilustración 44. *Lily Lines*



Fuente: *The Washington Post*

La estrategia de la nueva publicación del *Washington Post* para *The Lily* tenía como uno de los pilares fundamentales enviar gran cantidad de contenido a redes sociales y crear también mucho producto ideado exclusivamente para estas redes, abordando temas relevantes para las *millennials*. La publicación se ha dividido en cinco bloques informativos: Problemáticas, Empoderamiento, Trabajo y dinero, Bienestar, Descubrir y Primera persona.

Uno de sus puntos fuertes es *Instagram*, cuyo alcance se está extendiendo a IGTV, el nuevo hub de vídeo de formato largo de la plataforma, para el que se ha creado la primera serie de *The Lily, When Used Correctly* (Cuando se usan correctamente), para hablar sobre la anticoncepción. Los capítulos, emitidos semanalmente, tienen una duración de dos a tres minutos y tratan sobre el control de la natalidad en la cultura pop y por qué no es recomendable buscar en *Google* sobre el tema. El programa también se publica en *Facebook* y solo el primer episodio tuvo 17.000 vistas en cinco días.

Después de éste, han seguido con otras series como *Unfiltered* (Sin filtro) en el que mujeres *youtubers* cuentan historias que hasta ahora no habían contado a nadie como el tema del acoso, sexualidad o cómo enfrentarse a lo desconocido. También destaca *Nora Knows What to Say* (Nora sabe qué decir), en la que Nora McNerny ayuda a otras mujeres a prepararse para conversaciones difíciles, desde hablar sobre enfermedades mentales en citas hasta contarle a la familia cómo sobrevivir a la violencia sexual. Además, *The Lily* ha estrenado en *Instagram* el tráiler del documental *The Jessicas are turning 30* (Las chicas llamadas Jessica cumplen los 30). Este documental investiga los distintos caminos que han llevado las vidas de varias jóvenes nacidas en 1989, todas bautizadas con el nombre de Jessica. El nombre de moda ese año.

#### **3.5.4. Una audiencia en crecimiento**

*The Washington Post* también ha diseñado productos específicos para los menores con el objetivo de acercarlos a la lectura de la prensa diaria. Esta inquietud de atraer a los más jóvenes a la prensa y/o promover los textos periodísticos como herramientas educativas, no es algo nuevo.

Los primeros periódicos infantiles aparecieron a mediados del siglo XVIII en Inglaterra: *The Lilliputian Magazine* (1751) y *The Museum for Young Gentlemen and Ladies* (1758). En un principio, este tipo de prensa surge como un producto burgués que se caracterizaba por tener una cuidada impresión, ser de tirada escasa, de precio elevado, distribuida mediante suscripción y cuya finalidad era instruir y entretener.

En España, como señala Chivelet (2010), la primera publicación periódica dirigida al público infantil fue *Gazeta de los niños*, creada por José y Bernabé Canga Argüelles y publicada en Madrid en 1798 por el taller de Antonio de Sancha, uno de los impresores más importantes de la época. Su público también era de clase alta, y su finalidad era didáctica y pedagógica, en sintonía con los valores burgueses. Tenía periodicidad mensual y durante sus dos años de vida se publicaron un total de 24 números, con 32 páginas cada uno.

Tras *La Gaceta de los niños*, y ya en el siglo XIX, surge otro tipo de publicaciones que, cada vez con más frecuencia, van introduciendo dibujos y pasatiempos y, poco a poco, irían alejándose del adoctrinamiento para centrarse más en el entretenimiento. Desde su aparición en el siglo XVIII y hasta comienzos del XXI, la prensa infantil ha ido evolucionando y reflejando en sus páginas los cambios sociales, políticos y económicos experimentados por la sociedad en cada momento.

Como explica Beaumont (1977), “la introducción del periódico en la escuela no es sólo una herramienta pedagógica sino también un medio importante de conectar al niño con el mundo que le rodea”. *Prensa Didáctica*, elaborada por la sociedad Padres y Maestros desde 1978, fue la primera experiencia en este sentido desarrollada en España. Le emularon otros periódicos como *La Voz de*

*Galicia* en 1982, *El Correo Español-El Pueblo Vasco* (1984); *Heraldo de Aragón* (1985); *Diario de Mallorca* (1986); *Diario de Navarra* (1988) o *Las Provincias* (1992).

Actualmente, *The Washington Post* ofrece dos formatos dirigidos al público infantil y juvenil (*KidsPost* y *Newspapers in Education*) y distintos en su concepción. Mientras *KidsPost* es una sección del periódico dirigida a los menores, con contenidos que pueden resultarles atractivos y un tipo de lenguaje más claro y sencillo; la segunda oferta, *Newspaper in education (NIE)*, involucra a profesores, alumnos y centros educativos, proporcionando materiales periodísticos como complemento a la formación de la escuela. Un concepto de trabajo en el aula, pegado a la actualidad, que refuerza sus habilidades en diversos campos.

#### **3.5.4.1. KidsPost (El Post de los niños)**

Esta sección se encuentra dentro del epígrafe *Lifestyle* (Estilo de vida) de la web del periódico y tiene como lema: Noticias, concursos y actividades divertidas para los niños. Antes siquiera de entrar en materia, los jóvenes lectores encuentran tres opciones. La primera, convertirse en la clase protagonista del periódico. Al pinchar en el enlace accedemos a este cuestionario en el que les indica como ser la clase del mes (durante el curso escolar) y que señala: “Cada mes del año escolar, KidsPost publicará las opiniones de los estudiantes de una clase entre los grados 2 y 7. ¡Esta es tu oportunidad de ser escuchado!”. En el mes de septiembre, esta opción nos permite conocer a los 26 alumnos del colegio del Norte de Chevy Chase. No solo su fotografía, también sus intereses acerca de lugares y comidas favoritas o sus objetivos en el futuro.

Otro de los atractivos llamamientos que encabezan el *KidsPost* es “Anuncia tu cumpleaños en el *KidsPost*”. Para ello, remiten a un formulario en el que se pide el consentimiento legal de padres o tutores. Y la tercera de las opciones tie-

ne que ver con el deporte, remitiendo a los lectores a la sección de Fred Bowen, escritor especializado en libros de deporte para niños y columnista del *Post*. En su sección semanal, Bowen desgana historias actuales e históricas sobre deporte. Un vistazo a la portada nos lleva a grandes fotografías y titulares sencillos y muy claros, sin usar dobles sentidos. Los temas sobre ecología y medioambiente y deportes son los más numerosos, pero también repasan la política nacional y grandes acontecimientos mundiales.

Entre las secciones fijas, aparece el *Make it* (Hazlo) en el que se enseñan manualidades paso a paso, con fotografías para que ellos sean capaces de crear a partir de materiales reciclados desde una estantería para libros, una linterna, u originales regalos para el Día del Padre. Otras secciones son:

*The reader's corner* (El rincón de los lectores), con información sobre libros infantiles y entrevistas a sus autores.

*Ever wondered?* (¿Te lo habías preguntado alguna vez?), una sección de curiosidades para despertar el interés de los menores hacia asuntos de todo tipo con preguntas como ¿sabes qué comen los osos y los conejos? Su dieta te va a sorprender. O ¿sabes por qué te pican los mosquitos? Cada duda se resuelve de una forma sencilla y muy visual.

*Events* (Eventos), con acontecimientos de interés que ocurren a su alrededor, como la apertura de museos, o celebraciones históricas.

*Quizzes, Games, Contests* (Juegos, concursos y pasatiempos), con test sobre los temas más diversos, desde qué conoces sobre la herencia latinoamericana a tus conocimientos sobre el otoño.

Y para cerrar la portada, una galería de imágenes temáticas diversas, desde el nacimiento en Alemania de dos osos panda gemelos, a los edificios más

altos del mundo. La actualidad también está presente, y entre los artículos encontramos referencias a la reciente cumbre del G7 en Biarritz, los incendios en Brasil o los disturbios en Hong Kong.

#### **3.5.4.2. Newspaper in education (estudiantes)**

*Newspaper in Educación (NIE)*, en *The Washington Post* extiende el compromiso del diario de apoyar la educación en el área de Washington. Durante el curso escolar, las escuelas participantes de NIE disponen de acceso gratuito a *The Washington Post*. Además, los maestros tienen a su alcance guías temáticas del plan de estudios de *Newspaper in Educación*, un manual del maestro con lecciones para cada sección del periódico, capacitación de maestros y demostraciones en el aula, todo gratis. Lo que esta iniciativa pretende es crear un entorno de aprendizaje emocionante en el que los estudiantes puedan desarrollar sus conocimientos en una variedad de temas, fortalecer su alfabetización y habilidades analíticas y adquirir la costumbre de leer diariamente un periódico. NIE es apoyado por donaciones individuales y corporativas.

Al entrar en la web del NIE, encontramos la sección dedicada a los docentes en la que les ofrecen una explicación amplia sobre cómo utilizar este nuevo recurso del periódico en sus clases. Bajo el epígrafe “Queridos profesores” desglosa toda la información práctica necesaria para que los docentes aprovechen al máximo este programa educativo.

El Programa del NIE de *The Washington Post* está ideado para fortalecer cuatro habilidades fundamentales y otras 16 secundarias, pero todas necesarias para que los estudiantes puedan cumplir con los objetivos académicos de sus sistemas escolares. El programa ofrece una variedad de ejercicios que utilizan

todas las secciones del periódico para cualquier nivel de logro: principiante, intermedio y avanzado y cubren todas las áreas temáticas.

Las cuatro habilidades fundamentales que pretenden reforzar son: realización de una tarea, interpretación, interacción y desarrollo de actitudes positivas e intereses personales. Entre las 16 habilidades secundarias, destacan la comprensión, búsqueda de la idea principal, comparar y contrastar, secuenciar, distinguir un hecho de una opinión, toma de decisiones, predicción de resultados, análisis, evaluación y pensamiento crítico.

## Ilustración 45. Newspaper in Education

### What's New

#### Three Months, 18 Years — Post Resources for You



Brain damage, a new competitive sport, advocacy advertisements, elder boom and young worker shortage, current global and national issues, our relationship with words and kids and an appreciation of Toni Morrison are covered in this month's guide with suggested activities for using the Post reprints.

#### Primary Disciplines

Art, Character Education, English, Government, Health, Journalism, Media Literacy, Physical Education, Reading, U.S. History, Visual Arts,

#### Related Content

- [Contact Us](#)
- [Enroll in NIE](#)

### Today's Paper



Tweets by @WaPoNIE

### NIE Curriculum Guides

#### A New Era in Space Travel



As NASA celebrates the 50th anniversary of the Apollo 11 moon landing on July 20, 1969, it is

entering what Administrator Charles Bolden Jr. has called the Mars Era. We look at the beginnings of NASA, its programs, its latest discoveries and its possibilities for the future. Read The Post's special coverage, discuss and do suggested activities and engage in the debate of the best use of NASA government resources and/or allowing commercial entry into the

#### In the Job Market



Today's career paths range from traditional to the gig economy. As a rise in minimum federal wage to \$15 is being considered, workers are faced with other government policy changes and budget quandaries. Citizens need a living wage, fair work practices and safe environments. Haitian workers for Butterball and Ethiopian workers at Regan National and Dulles international airports illustrate the challenges faced by legal immigrant workers. Dilemmas, debates

Fuente: *The Washington Post*

Para que un colegio entre a formar parte de *Newspaper in Education* debe rellenarse un formulario en el que indicar nombre del centro educativo, docente y la clase. Recibirán un código y podrán usar todo el material del *Post*, incluso para imprimir su propio periódico con las noticias elegidas y trabajadas en el aula.

### 3.5.5. *Post Opinión. The Post en español*

La sección de Opinión del *Post* es sin duda uno de sus puntos fuertes. Solo con abrir la pestaña en su versión digital, nos remite a cinco grandes bloques:

- *The Post's View* (Opiniones del Consejo Editorial)
- *Global Opinions* (incluye una sección en árabe que se abrió en enero de 2019 con textos en árabe, turco y farsi)
- *Post Opinión* (en español)
- *Local Opinions*
- *Letters to the Editor* (cartas al director) y *Outlook*

## Ilustración 46. *Post Opinión*



Fuente: *The Washington Post*

*Post Opinión* en español es la sección con tilde de *Opinion*. *The Washington Post* estrenó en agosto de 2019 su nueva sección. Su objetivo es publicar columnas y ensayos sobre temas relevantes tanto en Estados Unidos como en América Latina, España y el resto del mundo. Como declaración de intenciones en su presentación, su editor Elías López explicaba:

“Buscaremos resaltar historias que demandan más atención de la que generalmente reciben, como el impacto de la destrucción ambiental, la discriminación de género, la corrupción y la violencia, explicadas por autores de la región que presencian estos problemas de primera mano” (López, 2019).

Para ello, *The Post* anunció que contaría con editores tanto en Washington como en Ciudad de México, e inauguraron su puesta de largo con textos sobre la presidencia de México de Andrés Manuel López Obrador. En su texto de presentación Elías López finalizaba recordando la que ya es una máxima de *The Washington Post*, buscar la fidelidad de los lectores:

“Esperamos que guarden a *Post Opinión* como uno de sus favoritos y lo conviertan en un destino habitual de lectura. También pueden seguirnos en Twitter y Facebook, y registrarse para recibir nuestro boletín semanal. Gracias por leernos” (López, 2019).

El objetivo de *Post Opinión* es contribuir a lograr mayor audiencia, así lo explicaba Fred Hiatt, director de la sección de Opinión:

“Hace tres años lanzamos la sección Global Opinions con el objetivo de alcanzar a una audiencia más amplia, más allá de Estados Unidos, y de ofrecer los puntos de vista mejor informados a nuestros lectores alrededor del mundo” (Hiatt, 2019).

Para lanzar la sección de Opinión en español, *The Washington Post* anunció que realizaría una presentación en Ciudad de México el miércoles 11 de septiembre de 2019. A dicha presentación acudió el director de *The Washington Post*, Marty Baron. Esta presentación no pasó inadvertida entre los periodistas mexicanos:

“Es muy raro que luminarias del periodismo estadounidense aterricen en México para hablar de nuestro oficio. Y más raro aún que vengan a presentar iniciativas editoriales. La semana pasada nos visitó Marty Baron, editor en jefe del *Washington Post*, que presentó la iniciativa *Post Opinión*. Se trata de “un experimento”, dijo el propio Baron en un español impecable; una incursión más allá del Río Bravo para explorar nuevos mercados. La idea es ver qué respuesta hay en México y América Latina para hacer negocio” (Anderson, 2019).

## Ilustración 47. Ignacio Escolar, en *The Post*



Fuente: *The Washington Post*

En España, uno de los fichajes del periódico para su nueva sección *Post Opinión* ha sido Ignacio Escolar, director de *eldiario.es* que ya ha empezado a publicar sus primeras columnas. En su primer artículo, hizo referencia a la situación política en España con la irrupción de Vox (Escolar, 2019). El texto se presenta en un lenguaje muy claro y conciso, con abundantes enlaces a temas que aborda en la información, incluso a vídeos de *Youtube*, con el propósito de hacer más comprensibles los conceptos.

*Post Opinión* también contará con su propio *podcast*, tal y como anunció el diario en el mes de junio, y la sección producirá dos audios cada semana:

“El *podcast* se grabará en la sala de redacción del periódico, a pocas cuadras de la Casa Blanca, y será presentado por Juan Carlos Iragorri, periodista colombiano, ganador del Premio Emmy y con más de 30 años de experiencia en prensa, radio y televisión. Lo acompañarán otros dos periodistas, también reconocidos internacionalmente: Dori Toribio, corresponsal en Washington de la cadena española Mediaset, y Jorge Espinosa, periodista de radio y director de podcasts en la cadena de radio colombiana Caracol. El *podcast* contará con la participación de reporteros del *Post* y abordará las noticias más importantes con una visión fresca y multicultural desde la intersección de Washington y el mundo hispanohablante” (WashPostPR, 2019).

### **3.5.6. *The Fact Checker* (Verificación de información)**

*The Washington Post* ofrece desde el año 2007, tanto en su versión digital como impresa, una sección bautizada como *The Fact Checker*, en la que se analiza la veracidad de las declaraciones de los candidatos electorales. Antes de analizar esta sección del periódico, presentamos una breve introducción para aclarar el

significado y alcance de esta expresión, *Fact Checker*, que tiene dimensión internacional y que puede traducirse como verificador de datos.

El origen del fenómeno actual del *fact checking* en Internet se originó en la prensa anglosajona. En Estados Unidos, fue la web sin ánimo de lucro *FactCheck.org* la que desde 2003 hizo conocido este proceso de verificación. Impulsada por la Universidad de Pensilvania tiene como lema: “defensor de los votantes, no partidista y sin ánimo de lucro”. Le siguieron después *PolitiFact* del *St. Petersburg Times*, otra de las páginas más prestigiosas en Estados Unidos, fundada en 2007 por Bill Adair, reportero en medios de Washington y ganador de un Pulitzer (Ufarte y Murcia, 2018).

En América Latina, Ufarte y Murcia (2018) destacan que también se ha extendido este fenómeno con ejemplos como *Chequeado*, en Argentina; *El Polígrafo*, en Chile; *El Financiero*, en Costa Rica; *El Observador*, en Honduras o *Verificado*, en México. Del mismo modo, sucede en continentes como África y Europa. En España, destacan ejemplos como *Maldita.es*; la plataforma *Verdad o Mentira*, de *Periodista Digital*; o el blog *La Chistera*, publicado por *El Confidencial*.

*The Fact Checker* nació el 19 de septiembre de 2007 en *The Washington Post*, coincidiendo con la campaña a las elecciones presidenciales de 2008. Desde 2011, se ha convertido en una sección permanente en la versión digital, y una columna en la edición impresa dominical. Al frente, encontramos a reputados periodistas que, liderados por Glenn Kessler, escriben bajo el lema “La verdad detrás de la retórica”. Los otros periodistas son Salvador Rizzo y Meg Kelly (Kessler, 2017).

En su declaración de intenciones, afirman que su objetivo es velar por la verdad, tanto en las declaraciones de políticos (locales, nacionales o internacio-

nales), como en cuestiones complicadas, que requieran de un análisis profundo y apelan a la colaboración de los lectores:

“El éxito de este proyecto depende, en gran medida, de la participación de usted: el lector. Alrededor del 50 por ciento de nuestras verificaciones de hechos comienzan con una consulta de un lector. Los lectores nos envían sugerencias sobre temas a la verificación de hechos y consejos sobre reclamos erróneos de candidatos políticos, grupos de interés y los medios de comunicación” (Kessler, 2017).

Para ello, ponen a disposición de los lectores su correo ([factchecker@washpost.com](mailto:factchecker@washpost.com)) y, acorde a otras secciones del periódico, hacen un llamamiento a seguirles en redes sociales, (*Twitter* y *Facebook*), y comentar sus noticias con el hashtag #FactCheckThis.

The Fact Checker ha instaurado un original sistema de verificación llamado “Test de Pinocho”, el popular personaje de cuento al que le crecía su nariz cada vez que decía una mentira. Este test puntúa de uno a cuatro pinochos las declaraciones políticas, siendo un Pinocho la más leve, es decir, casi todo lo expresado por el político es cierto; y 4 Pinochos, un total embuste.

Este test sirve para comprobar el grado de veracidad de las afirmaciones de un político, distinguiendo entre un texto preparado (artículo o discurso) o una entrevista en directo, en la que la improvisación ha podido jugar una mala pasada al político. Los responsables de la sección informan de que serán más duros con los textos preparados, puesto que consideran que el político y sus asesores han tenido tiempo de confrontar los datos que van a facilitar a la prensa. También reconocen desde *Fact Checker* que son más benévolos en el caso de que el político pida perdón si cree que comunicó una información errónea.

## Ilustración 48. *The Fact Checker*

The Washington Post  
*Democracy Dies in Darkness*



### One Pinocchio

Some shading of the facts. Selective telling of the truth. Some omissions and exaggerations, but no outright falsehoods. (You could view this as "mostly true.")



(The Washington Post/The Washington Post)

### Two Pinocchios

Significant omissions and/or exaggerations. Some factual error may be involved but not necessarily.

A politician can create a false, misleading impression by playing with words and using legalistic language that means little to ordinary people. (Similar to "half true.")



### Three Pinocchios

Significant factual error and/or obvious contradictions. This gets into the realm of "mostly false."

But it could include statements which are technically correct (such as based on official government data) but are so taken out of context as to be very misleading. The line between Two and Three can be bit fuzzy and we do not award half-Pinocchios. So we strive to explain the factors that tipped us toward a Three.



### Four Pinocchios

Fuente: *The Washington Post*

Si recordamos el cuento, el creador de Pinocho es Geppeto, que también entra en juego en este test. Merecerán un Gepetto "aquellas declaraciones que contengan la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad". A lo que los

editores de la sección añaden que “no se otorga muy a menudo”. Este sistema de puntuación con la cara de Pinocho es muy impactante y sin duda consigue atraer la atención del lector.

Para demostrar su compromiso con la veracidad, *The Washington Post Fact Checker* pertenece desde 2016 a La Red Internacional de Verificación de Hechos (IFCN) del *Instituto Poynter*, comprometida a promover la excelencia en la verificación de datos de forma no partidista y transparente. En la sección digital, aparece el enlace a todos los archivos publicados por *The Fact Checker* desde 2007, lo que facilita al lector bucear en un tema seguido por el periódico y remontarse hasta su origen.

Uno de los seguimientos más populares es el que tiene que ver con el presidente Donald Trump. El periódico se comprometió al inicio de su mandato a comprobar todas sus afirmaciones durante sus primeros 100 días de Gobierno. Su análisis exhaustivo llegó a la conclusión de que Trump contaba una media de cinco mentiras cada día.

Desde el periódico se decidió hacer más extensivo este análisis de las palabras de Trump. En abril de 2019, al cumplirse 800 días en la Casa Blanca de Trump, el periódico contabilizó en 10.000 las afirmaciones no veraces de Donald Trump. Todo ello, lo reflejan por escrito y en vídeos muy didácticos, apoyados en fuentes oficiales, con gráficos, e inclusión de declaraciones de los aludidos. Los vídeos se comparten en redes, multiplicando su difusión y generando comentarios e informaciones en los que siempre la referencia es *The Washington Post*. Actualmente, *The Post* cuenta con un base de datos exclusiva para el presidente en la que incluyen a diario sus falsedades.

## Ilustración 49. *The Fact Checker* y Donald Trump

Fact Checker • Analysis

# President Trump has made more than 10,000 false or misleading claims



Fuente: *The Washington Post*

Esta base de datos, a modo de gráfico, se muestra en general (más de 12.000 mentiras contabilizadas hasta octubre de 2019) y también se puede consultar por temas: Inmigración, economía, política exterior, impuestos, Rusia, elecciones, salud, información medioambiental, crimen, terrorismo, armas, educación, comercio, etc. También se muestran las falsedades más repetidas y el número de veces en las que han sido mencionadas.

### 3.5.7. *Launcher* (Videojuegos)

Si algo caracteriza a *The Post* es su vocación de sorprender y presentar nuevos productos constantemente. El diario anunció en octubre de 2019 el lanzamiento de una nueva sección del periódico llamada *Launcher* y supone su incursión en el mundo del videojuego y las competiciones de deportes electrónicos, una industria que no deja de crecer (WashPostPR, 2019).

#### Ilustración 50. *Launcher*



Fuente: *The Washington Post*

La sección ya tiene sus propios perfiles en redes sociales, y viene a dar cobertura a una demanda de información sobre novedades en el campo de los videojuegos, lo que asegura su acercamiento a diferentes públicos, pero sobre todo a los más jóvenes y más distanciados de la lectura de un periódico tradicional. Innovación como reclamo y atención a las nuevas tendencias son clave en *The Washington Post*.



## **4. Análisis cualitativo: entrevistas en profundidad**

---



En esta fase de la presente investigación, el análisis cualitativo aborda tres áreas interrelacionadas que se asemejan a las preguntas de investigación formuladas al comienzo de esta tesis, en relación a si la estrategia de *The Washington Post* puede definir el modelo de negocio en la industria periodística, tras una transformación digital exitosa que serviría de base a otros medios de comunicación. En este sentido, otra cuestión ligada a esta idea tiene que ver con las posibles soluciones que, tomando como modelo las tácticas seguidas por el *Post*, facilitarían a otros periódicos obtener una mayor sostenibilidad en el futuro, gracias a las suscripciones digitales, el desarrollo y la comercialización de tecnología o la investigación de audiencias para ofrecer un servicio a medida para aquello que los lectores demandan sin renunciar a la calidad periodística.

Un último planteamiento propone la reflexión acerca de si solo los grandes medios que disponen de un respaldo económico suficiente son capaces de llevar a cabo esta transformación con garantías, ya que en el caso de *The Washington Post*, la fortuna de su dueño, el multimillonario Jeff Bezos, permite que el diario pueda mantener el ejercicio de un periodismo de calidad, mientras dedica buena parte de sus inversiones al desarrollo de nueva tecnología y a la innovación, algo que en Estados Unidos solo pueden llevar a cabo, por el momento, grandes cabeceras y grupos de comunicación.

#### **4.1. Estrategia y modelo de negocio en *The Post***

Sobre la primera cuestión planteada en la investigación acerca de la estrategia seguida por el diario norteamericano *The Washington Post*, así como el modelo de negocio, centrado en aumentar el número de suscripciones digitales del diario gracias a una oferta de contenidos periodísticos de calidad y a un desarro-

llo tecnológico acelerado en los últimos seis años, los profesionales entrevistados coinciden en señalar, entre los principales aciertos, las estrategias llevadas a cabo desde la llegada de Jeff Bezos y su apuesta decidida por mantener la reputación periodística del diario.

Al mismo tiempo, destacan la habilidad de Bezos para impulsar una tecnología capaz de expandirse a otros medios de comunicación, gracias a la comercialización de productos y soluciones informáticas para la gestión informativa, principalmente, aunque sus límites van más allá de la tecnología aplicada exclusivamente a los medios de comunicación. *The Washington Post* anunció en septiembre de 2019 que Arc Publishing respaldaría la estrategia global de comunicaciones internas de la empresa británica de energía BP, ofreciéndole herramientas editoriales y de video para su estrategia de comunicaciones que engloba a más de 70,000 empleados en 70 países. (WashPostPR, 2019).

“La idea es no pensar en el *Washington Post* exclusivamente como un periódico, una organización de noticias, sino como una compañía digital donde estamos a la vanguardia tecnológica para esparcir ese conocimiento y lo que aprendimos para toda la industria y comercializarlo” (Arelis R. Hernández).

“Lo que ha hecho *The Washington Post* es darle una vuelta de tuerca a ese concepto tan anglosajón de ir más allá de lo que es el origen de los medios. Ya sea un diario, una radio o una televisión, los medios anglosajones son productoras de contenidos. En el caso del *Post* obviamente, cuando Bezos compra el periódico en 2013, básicamente está acoplado una parte muy importante del *Know how* tecnológico. Amazon, obviamente, es una de las empresas con mayor prestigio en Silicon Valley, en EE. UU. y a nivel global. Al final, este

gen tecnológico y de innovaciones es lo que ha permitido convertir a *The Washington Post* en un periódico nacional y trasladarse a ser un periódico de escala global” (Miquel Pellicer).

“El Post ha realizado una transformación digital ordenada, un cambio tranquilo. Jeff Bezos entró respetando la identidad que tenía *The Washington Post* y haciéndola crecer desde dentro. No entró como un elefante en una cacharrería diciendo: ‘Yo tengo muchos conocimientos de Amazon y la tecnología y entonces cambio radicalmente y desvirtualizo la esencia del medio’. Bezos ha hecho una apuesta por respetar la cultura profesional que existía en el *Post* y e ir dando esos toques” (José Alberto García Avilés).

En relación a su modelo de negocio y la estrategia seguida destaca la presencia del medio en, prácticamente, todas las redes sociales y su interacción con los usuarios:

“A diferencia de *The New York Times*, el *Post* sigue una estrategia una poquito más agresiva en la distribución y no han renunciado a ninguna plataforma, han invertido un montón en contenido en Facebook, en Instagram, donde tienen cuentas, son muy transparentes y permiten ver cómo trabajan. Lo mismo en Twitter o en Twitch, que es una plataforma para *gamers* donde se hace *streaming* en directo. *The Washington Post* ha tomado la decisión de ser agnóstico con las plataformas e ir a por todas, no tener una selección” (Miguel Carvajal).

“En *The Washington Post* nos exhortan a crear nuestras propias comunidades en las redes sociales. Así, nuestros lectores me conocen

y descubren que no solamente soy un nombre en un artículo sino que soy una persona a la que pueden preguntar acerca de una información publicada. Es importante que como periodistas seamos transparentes en cómo hacemos nuestro trabajo y eduquemos a la audiencia. Quizás eso se traduzca en una mayor fidelidad para quienes se suscriban al *Post*, y se conviertan en lectores más críticos y en consumidores de información más sofisticados” (Arelis R. Hernández).

En este sentido, las narrativas digitales centran buena parte de sus acciones en redes sociales, con el desarrollo de varios proyectos innovadores.

“En esa estrategia ahora también han introducido *podcasts*, han invertido también en vídeo, en trabajos en 360°, han sido muy abiertos y flexibles en cuanto a la innovación en su producto, en los formatos y en experimentar. En un contexto donde los medios lo pasan mal con las redes ellos han decidido ir apostando por las redes porque es algo que vale para exportar la marca, conseguir embajadores y luego atraer suscriptores de una manera indirecta que igual a largo plazo interesa” (Miguel Carvajal).

“Las narrativas digitales forman parte de nuestro catálogo y la sección de Gráficos tiene un sitio en la mesa de la reunión de la mañana como cualquier otra sección. Si hay una historia que se va a contar mejor de manera visual, iremos a por ella. Hay historias que se cuentan mejor con texto, otras con vídeo, otras con foto, otras con gráficos, muchas de ellas con una mezcla de todo. Dejamos que la historia sea la que elija, no escogemos de antemano” (Chiqui Esteban).

La relación del medio con su audiencia constituye uno de los pilares que sustentan la interacción entre los periodistas y los lectores de *The Washington Post* que también ha servido como estrategia para captar nuevos suscriptores. Además, debe tenerse en cuenta que en Estados Unidos, la distribución de periódicos es distinta a la de otros países, entre ellos, España.

“Poco a poco vamos abriendo conciencia en el público de que lo que nosotros estamos ofreciendo es algo mucho más allá de lo normal, de lo que vas a ver en tu Facebook, o lo que vas a ver a través de una *web* de una cadena de televisión. Al principio, por medio del muro de pago ofrecíamos entre 10 y 20 artículos gratis al mes y cuando alcanzabas el límite aparecía en la pantalla: ‘*Please, pay if you want more*’. Poco a poco ese número de noticias gratis iba disminuyendo y ahora son cinco artículos al mes. La idea es que el público y nuestros lectores entiendan que lo que estamos haciendo es algo diferente” (Arelis R. Hernández).

“En Estados Unidos la venta de periódicos impresos es distinta porque casi toda se hace a través de suscripciones; en España, hay mucha más compra en quiosco. Pero si la gente paga por *Netflix* y *Spotify*, también pueden hacerlo por la prensa. No creo que nadie pensara hace unos años que los usuarios pagarían por *Netflix* cuando se podían piratear los contenidos” (Chiqui Esteban).

El modelo de suscripción digital, centrado en conseguir mucho volumen de usuarios ofreciendo un precio reducido, al igual que *Amazon Prime* u otras plataformas digitales como *Netflix* o *HBO*, sigue dando resultados en el *Post* gra-

cias a un fuerte soporte económico que, además, permite mantener su prestigio periodístico.

“¿Qué pasa con los grandes medios de comunicación como *The Washington Post*? Que no han perdido la esencia del medio de comunicación, pero han integrado toda esa labor económica, esa función mercantil. Por ejemplo, *The Post* tiene al frente a alguien que viene de un sector como es Amazon, donde desarrolla un modelo de negocio, muy en pequeñas dosis, que ha implantado en el periódico. En vez de tener pocos suscriptores a un elevado precio quiere hacer lo contrario, atomizar esos recursos y ofrecer suscripciones a bajo coste para muchísimos suscriptores. Ahí cambia la estrategia totalmente: la forma de gestionarlo es netamente económica y si le sumamos además el factor tecnológico tenemos un gigante bien gestionado” (María José Pérez Serrano).

## 4.2. Un paradigma para otros medios

En Estados Unidos, del mismo modo, que en el resto del mundo, los grandes medios han resistido mejor la crisis del modelo de negocio en la industria periodística. Sin embargo, todos los grandes grupos han acusado este cambio de rumbo en el negocio informativo. Los *legacy media*, como *The New York Times* y *The Washington Post*, como principales referentes han sabido reorientarse en un camino que tampoco ha sido fácil. En esa trayectoria se han perdido periodistas y otros profesionales, ingresos publicitarios y la circulación impresa se ha reducido drásticamente ante el escenario digital y los nuevos hábitos de con-

sumo informativo, como ya se quedado reflejado a lo largo de este estudio. Pero no todos los medios tienen la capacidad de encajar estos golpes y seguir siendo referentes de la comunicación. No obstante, el resto de medios pueden adaptar, de manera completa o en parte, algunas de las estrategias que han funcionado en estos diarios en función de sus posibilidades. Como señalan algunos de los entrevistados, debe tenerse en cuenta que cada mercado y cada situación es distinta y lo que funciona en un medio no tiene por qué tener éxito en otro en donde se implementen métodos similares.

“En España, mi sensación siempre era que llegaba por la mañana al periódico a ver qué había hoy. El periodismo en EE. UU., al menos en los sitios en los que he trabajado, no está tan obsesionado con el hoy. La mayoría de historias llevan unos cuantos días y se publican cuando están listas. Hay una conexión con la actualidad, pero no tan cercana. También hay mucho más respeto y confianza en quienes trabajan en los departamentos visuales, se les toma más como periodistas” (Chiqui Esteban).

“Hay que dar una buena experiencia al usuario, repensar el producto informativo para que realmente lo que ofrezcas sea diferencial respecto a otros medios, hay que conseguir -esto es fácil de decir pero difícil de lograr- un producto imprescindible para el lector, que el lector diga: ‘Quiero leerlo, me gusta, aprendo cosas, me sirve para mi vida profesional y personal porque veo que este medio ejerce la labor principal del periodismo que es controlar a los poderosos, defender los derechos básicos’; bueno, en teoría esa es la misión por la que existe la libertad de información”. Recomiendo repensar esto cuando hablo con responsables de medios. Que reflexionen sobre qué

vale la pena y qué no. Es mejor hacer menos información pero hacer cosas que se salgan del carril” (Ismael Nafría).

“Es fundamental en todo este tema trabajar en optimizar la experiencia de usuario y pivotar, reorientar estrategias, y estar muy pendiente porque además la audiencia cambia muy rápido y tienes que ser muy sensible, ya que dependes de tus lectores, de las edades, los países, las lenguas. El problema es que nos fijamos en medios como *The Washington Post* o el *New York Times*, que invierten mucho en periodistas, en comprar tiempo para que puedan dedicarse a trabajar temas concretos. En suma, apuestan por la calidad informativa y la innovación pero no se pueden comparar con otros medios nacionales y/o regionales donde lo que prima es llenar una página para el día siguiente. Puedes ser un cerebro pero todos los días no vas a estar inspirado” (Fernando García Mongay).

“Con este cambio de estrategia, con este cambio de modelo, muy bien gestionado, *The Washington Post* ha vencido la barrera de pagar por la información, que en España sí tenemos asumido en cuanto al entretenimiento, pero no para la información. Ahí está la clave de entender el modelo de *The Washington Post* y la dificultad de implantarlo en países como España u otros países europeos, de corte mediterráneo y no anglosajón. Además, hay dos factores: la suscripción en EE. UU. es más habitual y esos medios ofrecen contenidos de mucha calidad, invirtiendo en periodistas. No podemos importar ese modelo de negocio anglosajón a España y pretender que tenga los mismos resultados” (María José Pérez Serrano).

“Para mí el problema ha sido siempre que en España, salvo en muy contadas excepciones, los equipos de papel tomaban el control del periódico digital. De repente, los diarios digitales tenían al frente a excelentes periodistas, pero sin habilidades digitales, muchas sin ningún interés, que no han querido o no han sabido explotar las posibilidades que el digital les permitía. No conozco ningún caso en que haya ocurrido al revés. Es un hecho que ha colocado al frente de los diarios a personas a las que lo digital ni les sonaba y no han hecho mucho por reciclarse. Estas integraciones de plantillas de redacción a mi entender se han hecho sin aprovechar la oportunidad” (Charo Marcos).

*The Post* ha desarrollado en los últimos años una práctica que, en general, los medios habían dejado de hacer: escuchar lo que de verdad quiere y le interesa a su audiencia.

“Hemos estado muy alejados de los lectores y nos hemos preocupado, fundamentalmente, de atender a anunciantes, grandes empresas, partidos políticos... que son los que han permitido que los medios sigan viviendo. Pero ese sistema hace años que comienza a caer, sin posibilidad de recuperación alguna, y ahí estamos intentando exprimir la naranja hasta la última gota sin atender a otros posibles alimentos como vía de ingreso. No nos preocupamos por los usuarios, por atenderles, por saber qué les interesa, qué les preocupa, qué quieren que tratemos, que les contemos... Ahora hay gran interés en muchos de los grandes medios internacionales en disponer grandes equipos de audiencia para conseguir eso. Pero aquí en España

aún estamos lejos de ello. De ahí la separación y el no ser imprescindibles para la gente. Porque no les escuchamos” (José A. González Alba).

En medio de esta transformación digital, en España varios medios ya cuentan con un modelo de suscripción en sus ediciones digitales. En un principio, se había pronosticado que durante el año 2019 grandes cabeceras españolas lanzarían modelos de suscripción. Sin embargo, esta práctica no se ha propagado con la celeridad esperada.

“En la mayor parte de grupos de medios españoles es uno de los temas, por no decir el tema principal. Lo han empezado a implantar más los medios y grupos regionales, Vocento sobre todo. *Diario Vasco, Diario Montañés, Ideal de Granada, Correo Vasco...* y los resultados comienzan a ser prometedores. *El Correo* anunció que estaba en 10.500 suscriptores. Después, está también Prensa Ibérica. También en Cataluña, *Diari Ara* siempre ha sido de pago y hablan de 45.000 suscriptores, la mitad digitales. Es una cifra bastante importante.

Después, los grandes cada uno a su manera ha ido anunciando algo más o menos claramente. Están trabajando todos en eso. Es una constatación, se acaba un modelo en que todo se basaba en publicidad y luchar por audiencia. No veo espacio para medios generalistas a futuro que no tengas los ingresos de los usuarios como base importante de su modelo (Ismael Nafría).

En el análisis de las entrevistas surgen variables comunes como audiencia, tecnología, diferenciación y estrategia que se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4. Variables citadas por los entrevistados**

	Tecnología	Calidad	Eventos	Audiencia	Diferenciación	Estrategia
<b>Areli Hernández</b>	●	●	●	●	●	●
<b>Chiqui Esteban</b>				●	●	
<b>Miquel Pellicer</b>	●	●	●	●		●
<b>Miguel Carvajal</b>	●			●	●	●
<b>J. A. García Avilés</b>	●			●	●	●
<b>Ismael Nafría</b>				●	●	●
<b>M. J. Pérez Serrano</b>	●	●		●	●	●
<b>Charo Marcos</b>	●			●		
<b>Fernando G. Mongay</b>	●	●	●	●		●
<b>J. A. González</b>	●	●	●	●	●	

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados destacan especialmente la importancia de la tecnología, la diferenciación y la estrategia teniendo como denominador común atender a aquello que los lectores quieren leer y consumir. En este proceso juega un papel importante la capacidad de los medios para elaborar y ofrecer contenidos de calidad a su audiencia. Sin embargo, no todos los entrevistados están de acuerdo en que la calidad, por sí sola, sea una estrategia suficiente para implantar con éxito los modelos de suscripción.

“Cuando los periódicos entiendan que los muros de pago tienen que dar servicios, dar experiencias más allá de que si son contenidos de calidad o no creo que es donde triunfarán porque al final el contenido de calidad es muy relativo, puede ser o no puede ser. ¿Qué es la calidad? ¿Escribir un buen artículo? ¿Que haya un buen articulista? Creo que esto no es un modelo sostenible, hacer que los medios solo entiendan que por ofrecer contenido de calidad los usuarios lo tiene que pagar” (Miquel Pellicer).

“A las empresas periodísticas, no a los periodistas, todavía les queda abrir la mente, tener una visión panorámica, una visión de luces largas, no una visión concentrada. Emilio García-Ruiz dice que en el *Post* tienen la suerte de contar con un soporte económico que les permite desarrollar nuevas estrategias y seguir haciendo periodismo de calidad. *The Washington Post* y *The New York Times* han transformado porque los empresarios que están detrás tienen luces largas. *The Post* ha hecho una marca y vale lo que vale (hay una cierta veneración hacia su periodismo). En España. *El País* también la tiene, y estuvo a punto de perderla por obra de la misma persona que lo creó. La industria es lo que falla, los periodistas no fallan” (Fernando García Mongay).

“Hablando de medios de tipo periodístico, calidad es rigor, veracidad, contrastar fuentes, hacerlo bien, escribir correctamente pero también tener lectores. Hay que tener en cuenta ambas cosas, en el plano teórico hablar de calidad está muy bien, pero hay que aterrizarlo sobre variables que sean cuantificables. ¿Qué es la calidad? Algunos autores, sobre todo en el término más audiovisual hablan de una serie de parámetros, calidad técnica, pero también de la gestión. ¿Qué sentido tiene una excelente calidad en la pieza periodística si la ha hecho un becario, sin cobrar, y que sus momentos de formación se diluyen por una sustitución en el medio? Hay que plasmar esa calidad en algo más tangible” (María José Pérez Serrano).

### **4.3. Financiación del periodismo y desarrollo tecnológico en los medios de comunicación**

Si bien solo grandes medios como *The Washington Post* o *The New York Times* han podido reconducir su modelo de negocio e incrementar sus audiencias digitales y el número de suscripciones, el modelo de negocio que estos medios han adoptado en su transformación digital pasa por centrarse en la obtención de varias vías de ingresos que comprenden la venta de ejemplares impresos, las suscripciones digitales, la comercialización de publicidad, la organización de eventos o el desarrollo de productos tecnológicos para comercializar a terceros. Las nuevas tecnologías también han propiciado el consumo informativo en dispositivos móviles que van más allá de la tableta o el móvil y encuentran en los asistentes de voz un nuevo aliado. En estos últimos, los contenidos de audio (los *podcast*) tienen cada vez mayor aceptación y, por eso, los medios también ofrecen

la información a través de esos canales. *The Post*, así como otros diarios de todo el mundo, se adaptan a los nuevos tiempos. El anterior modelo de negocio periodístico, basado en venta de ejemplares y publicidad ya no basta para sustentar las estructuras de los medios de comunicación.

Las tres áreas temáticas relacionadas con las preguntas de investigación que analizamos en este capítulo agrupan una serie de variables según las respuestas de los entrevistados, como muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro 5. Variables citadas por los entrevistados en áreas interrelacionadas con la investigación**

<b><i>Estrategia y modelo de negocio</i></b>	<b><i>Paradigma para otros medios</i></b>	<b><i>Financiación periodismo y tecnología</i></b>
<b><i>ESTRATEGIA</i></b>	<b><i>CALIDAD</i></b>	<b><i>NEGOCIO</i></b>
<b><i>TECNOLOGÍA</i></b>	<b><i>MODELO</i></b>	<b><i>COMUNICACIÓN</i></b>
<b><i>LECTORES</i></b>	<b><i>MEDIOS</i></b>	<b><i>TECNOLOGÍA</i></b>
<b><i>SUSCRIPTORES</i></b>	<b><i>PERIODISTAS</i></b>	<b><i>CONTENIDOS</i></b>
<b><i>AMAZON</i></b>	<b><i>AUDIENCIA</i></b>	<b><i>ESTRATEGIA</i></b>
<b><i>REDES</i></b>	<b><i>ESTRATEGIAS</i></b>	<b><i>INGRESOS</i></b>
<b><i>MEDIOS</i></b>	<b><i>USUARIOS</i></b>	<b><i>PUBLICIDAD</i></b>
<b><i>BEZOS</i></b>	<b><i>LECTORES</i></b>	<b><i>EVENTOS</i></b>

Fuente: Elaboración propia

“Cualquier cosa que represente diversificar tus vías de ingreso, y no depender exclusivamente de lo que hasta ahora se dependía, es positivo. Más que positivo, necesario, urgente. Y hay que explorar. No todo funciona a la primera. Hay que equivocarse. Pero en la equivocación está el camino para encontrar nuevas fórmulas” (José A. González Alba).

“Los medios son cada vez más empresas tecnológicas. Es lógico que quieran aprovechar su propia tecnología para sacar unos beneficios del desarrollo que han hecho y que, seguramente, para un solo diario no sale rentable. Si lo venden a otros, sí. Es una fuente de ingresos más, de las muchas que puede haber. Es el caso del CMS Arc del *Washington Post* que comercializa a cabeceras de todo el mundo, *El País*, entre ellas. Lo que ocurre es que el modelo de negocio tradicional se ha agotado y ahora los medios atraviesan una búsqueda permanente de un modelo que funcione. Aún no se ha encontrado un camino claro y definido tras el desplome de los ingresos en publicidad” (Fernando García Mongay).

“Podemos afirmar entonces que las empresas de comunicación ya no solo son empresas de comunicación, son tecnológicas y se diversifican en otras líneas de negocio. Por ejemplo, *The Washington Post* tiene el CMS Arc, que lo ha comprado *El País*, y se nota; y los medios de comunicación se han convertido en grandes organizadores de eventos patrocinados” (María José Pérez Serrano).

“Los modelos de negocio ahora son multidisciplinarios, obviamente por esta base que hay del papel aún y también por lo que se está viendo, en la parte de publicidad programática, en la venta de

contenidos *premium*, en la venta de tecnología como es el caso del *Post* con su solución Arc y también con la parte de eventos. Sí que es verdad que todo esto configura un menú con diferentes gustos. Es decir, no se casan con una única idea sino que van probando” (Miquel Peller).

“El director del *Lab* de *El Confidencial*, Alejandro Laso, lo ha dicho en más de una ocasión. Tenemos que tender a ser compañías tecnológicas y no compañías de medios. Para eso es fundamental disponer de recursos, fundamentalmente humanos, para realizar esa tarea. Aquí, *El País* o *La Razón* compran el CMS del *Post* porque no pueden realizarlo ellos. Es más fácil adquirirlo. Los eventos y encuentros sí que está siendo una posibilidad explorada por medios, incluso pequeños. Es una vía, claro, siempre que la información sea de interés para el público, más que para quien paga” (José A. González Alba).

“Desde el punto de vista de gráficos, no es que nos centramos en crear tecnología, pero si necesitamos algo y no existe, crearlo nosotros es una buena posibilidad. Así estamos seguro de que es justo lo que necesitamos y que nadie lo ha hecho antes” (Chiqui Esteban).

“Los medios de comunicación en España se están perdiendo esta parte. Hace algún tiempo se hacían más experimentos. *El País* está recuperando ese espíritu con la serie *Conectado el futuro*, sobre jóvenes y tecnología. ¡Para eso sirve Internet!. Porque un texto corrido con dos fotos lo puede hacer un medio impreso. Durante algún tiempo, quizá por la crisis, hemos visto como se han ido aparcando esas narrativas –sobre todo en los grandes medios–. Hacer periodismo digi-

tal no es volcar el periódico de papel. Hay que utilizar todas las herramientas que la tecnología te permite usar” (Charo Marcos).

En España, la mayoría de los medios de comunicación sigue instalada en un modelo basado en volumen de visitas como principal fuente de ingresos de su edición digital. Un mayor número de visitantes y de páginas vistas supone un aumento en la comercialización y monetización de publicidad *display*. Pero basar una parte importante de la estrategia comercial en esta fuente de ingresos tiene sus riesgos.

“Actualmente, cuando hablábamos de los modelos de negocio, básicamente los medios están enfocando su calidad o su estrategia por clics, por páginas vistas, por muchos contenidos que básicamente son *commodities* (mercancías). Entonces, luchar entre las páginas vistas y los contenidos de nuevas narrativas, por ejemplo los infográficos, que no tienen un acceso masivo de información a pesar de que son contenidos que aportan mucha calidad y un valor muy alto a la narrativa del periódico, es complicado. Creo que ahí estamos haciendo un flaco favor al periodismo si solo pensamos en clics, en estrategias de *clickbait* y, desgraciadamente, hoy, los medios están tendiendo a hacer este tipo de periodismo que al final es muy barato” (Miquel Pellicer).

“Una idea muy importante es que no podemos intentar ser buenos en todo e implementar todo lo que sale (*chatbots*, vídeos con drones, etc...). Hay que pensar si realmente aporta algo, valorar toda la inversión que supone el desgaste y si va a rentabilizar y fortalecer mi compromiso con los lectores. Luego está el modelo de negocio y

las vías de ingreso. Hay que tener en cuenta la cultura profesional del medio, no se puede cambiar de la noche a la mañana y hay que ser muy consciente de la mentalidad y el hábito que caracteriza a un medio tradicional de comunicación. En *The Washington Post* lo han tenido muy claro, poniendo a la audiencia, al usuario, en el centro del proceso y siguiendo una estrategia de distribución 360 que es muy interesante. Pero si no hay un liderazgo en la gestión y los propios directivos van dando un poco palos de ciego, en esa idea de ir tocando todo y ya saldrá algo, eso no es estrategia. Si ya tienes una situación de cambio total con todo esto de audiencias de competición en las plataformas (*Netflix, HBO*) y en las redes y tu estrategia va a salto de mata es hacerte el harakiri” (José Alberto García Avilés).

“En cuanto a la estrategia de intentar estar presente en muchos mercados a la vez, esto no es algo novedoso. Hay un momento en el siglo XX en que medios de distinta naturaleza, como los bancos, entran en los consejos de administración de los periódicos. Sientan cátedra con su presencia en el consejo de administración y eso no se ha perdido. Si se coge la estructura del grupo Prisa, se ve que en el consejo de administración hay bancos, fondos de inversión, quizá no tan visibles, pero el interés por estar en distintos mercados e integrarlos siempre ha existido. Ahora es más visible porque es tecnología y son estrategias de márketing para darse a conocer al público en general” (María José Pérez Serrano).

“El potencial está en saber integrar la tecnología en la gestión de medios e ir a favor, sabiendo que no es igual partir de -3 que de la posición de *The Washington Post*. Hay que ser claros, con planes que se entiendan, bien pensados y explicados. Un medio que quiera cambiar

de cumplir una condición fundamental: toda la dirección, desde la propiedad, tiene que estar hiperalineada; que haya cero dudas, cero titubeos, que no se den bandazos y hayan pasado cuatro años y estemos en el mismo sitio. Si defines un objetivo debes analizar lo que es necesario para lograrlo. Hay que conocer muy bien al usuario, trabajar el *marketing* y hacer buenas campañas, interactuar con los lectores, lanzar productos que fomenten el *engagement* como las *newsletter*... aquello que te permita definir una estrategia y aplicarla” (María José Pérez Serrano).



## 5. Conclusiones

---

---



La presente investigación se ha elaborado con la intención de analizar cualitativamente la transformación digital del diario estadounidense *The Washington Post*, a través de un enfoque centrado en el periodismo y la tecnología, dos constantes que marcan el rumbo de este medio de comunicación. En la elaboración de esta tesis se ha considerado que la propuesta puede aportar, por un lado, el interés académico al abordar el estudio de un medio de comunicación que continúa siendo un referente en la profesión periodística y que precisa de investigaciones constantes que describan el momento actual que atraviesa una compañía de comunicación que, sin ningún género de dudas, resulta de gran relevancia, como referente, para comprender el presente y el futuro de la industria periodística.

La observación y el análisis de este medio de comunicación, sus estrategias digitales y comerciales y sus contenidos -producidos través del ejercicio de un periodismo que ha mantenido su marca durante más de 140 años- anima a explorar nuevas vetas investigadoras acerca del proceso transformador de este diario, y contribuye a que otros medios informativos, así como profesionales del periodismo y, por supuesto, lectores y consumidores de contenidos informativos profundicen y reflexionen acerca del papel que el periodismo y la tecnología juegan en un escenario de convergencia donde deben hacer frente a diversas situaciones: crisis del modelo de negocio, dificultad para mantener la atención del público o la sobreoferta informativa, entre otras.

Cada actor, cada periódico, cada medio digital debe combinar uno o varios métodos para que no caiga el telón antes de tiempo y así cumplir, de la mejor manera posible, con la función para la que fueron creados. En este sentido, coincidimos con la afirmación del periodista Iñaki Gabilondo al referirse a grandes medios como *The New York Times* y *The Washington Post*, “cuyos principios no perecerán, como tampoco la acción del periodista en la sociedad” .

## 5.1. Validación de las hipótesis

En salas de redacción como la del *Post* se han ido incorporando en los últimos años nuevos perfiles profesionales: tecnólogos, ingenieros, expertos en márketing digital, analistas de datos... y, al mismo tiempo, *The Washington Post* ha seguido contratando periodistas. Sin embargo, la profesión ha sufrido un notable número de despidos en lo que va de siglo. Miles de periodistas han salido de las redacciones a raíz la crisis financiera a partir de 2007, en Estados Unidos, sobrevenida a la difícil situación que la prensa ha atravesado desde la irrupción de Internet y el declive de un modelo de negocio que hasta entonces basaba sus ingresos, principalmente, en la venta de ejemplares y en la comercialización de espacios publicitarios. Según revela el Centro de Investigación Pew en un informe sobre la situación de la prensa en Estados Unidos, “37.900 personas trabajaron como reporteros, editores, fotógrafos o editores de videos en la industria periodística en 2018”, un 14% menos que en 2015 y un 47% menos desde 2004.

Este problema ha tenido su réplica en otros países, entre ellos España. En general, solo los diarios más importantes han podido hacer frente con ciertas dificultades al nuevo paradigma: un nuevo modelo de negocio periodístico centrado en la tecnología sin perder la esencia de informar, de un periodismo que sirve a la ciudadanía, es crítico con el poder, y mantiene el compromiso con los lectores. Pero así como en las redacciones se ha abierto la puerta a la incorporación de nuevos perfiles procedentes de otras disciplinas, en el ámbito de la comunicación, no ha ocurrido lo mismo en el caso de los periodistas, que en la actualidad cuentan con pocas opciones de reorientar su oficio y su profesión hacia otros ámbitos, más allá de los gabinetes y las agencias de comunicación. Este es un verdadero problema. Tras la elaboración de esta tesis se advierte la

necesidad de reorientar la profesión desde el mundo académico, como ya se ha- ce en algunos casos, en la misma línea que exige el mercado laboral, sin perder los fundamentos de la profesión pero teniendo presente que el periodismo, por definición, siempre ha estado sometido a las innovaciones a lo largo de su histo- ria. Los profesionales de la comunicación deben reclamar su posición y no que- dar a un lado o, cuando menos, deberán plantearse un nuevo espacio en el mundo laboral y su papel en la sociedad. La tecnología necesita fundamento, sentido, juicio, valor y contenido. La función del periodismo es ordenar ese magma, interpretarlo y explicarlo a la ciudadanía. El volumen, la abundancia informativa, no siempre es indicativo de calidad y por eso la verificación, que no es más que la comprobación que siempre debe hacerse al elaborar y publicar una información, cobra de nuevo sentido. Esteban (2007), en relación a las fun- ciones del profesional de la información en el campo bibliotecario y documental, señala su papel como “mediador imprescindible para satisfacer las necesidades de información de un colectivo de usuarios determinados” empleando las he- rramientas y técnicas más adecuadas (Esteban, 2017).

En la actualidad, los medios trabajan para situar al lector en el centro de la transformación digital, pues de su interacción depende en buena medida el futuro de los medios de comunicación. Cabe preguntarse, quizá, si durante este proceso se está ubicando adecuadamente a los profesionales de la información. Los periodistas deben ser parte de la ecuación, algo que parece posible en gran- des medios dotados de un fuerte respaldo económico, como *The Post* o *The New York Times*, ¿Y en el resto de medios? A lo largo de este estudio se ha podido constatar que la convergencia digital en *The Washington Post* tuvo su inicio antes de que el empresario Jeff Bezos comprara el diario pero sin duda la eclosión tec- nológica tuvo lugar en cuanto comenzaron a implementarse estrategias que en los últimos años han llevado a Amazon a liderar el sector tecnológico. En el ca-

pítulo 2 de este trabajo hemos descrito estas innovaciones, así como quienes lideran los equipos que han situado a *The Washington Post* en la vanguardia de tecnológica en el ámbito de la comunicación. No podemos obviar que el periodismo forma parte de esta estrategia, como hemos podido comprobar desde una metodología cualitativa en el capítulo 4. Además, se ha tenido la oportunidad de confrontar la opinión de profesionales del propio medio y de expertos en comunicación que han permitido profundizar en la investigación. Así, una vez extraídos los resultados podemos retomar el análisis de las hipótesis formuladas al inicio de este estudio.

### 5.1.1. La transformación digital de *The Washington Post*

Como apuntan varios expertos, y según la información aportada a lo largo de esta tesis, el éxito de *The Washington Post*, y por extensión de otros medios estadounidenses así como de cabeceras de referencia en otros países, consiste en seguir un modelo en el que deben combinarse las viejas estrategias y conocimientos de la industria periodística con las nuevas necesidades y demandas de la audiencia en un entorno digital. Las vías de ingresos ya no se limitan al número de ejemplares y publicidad vendidos sino que se amplían y se diversifica en el global de las compañías periodísticas. No obstante, Marta-Lazo, Segura-Anaya y Martínez (2018) inciden en que “los medios digitales tienen y seguirán teniendo en la publicidad comercial una fuente, más o menos fecunda de ingresos”. En *The Washington Post*, las grandes tiradas impresas siguen disminuyendo -con un circulación impresa de 293.349 ejemplares entre semana, según datos de la propia compañía- mientras aumenta el tráfico de usuarios en Internet, con una media de 88 millones de visitantes únicos al mes.

Los modelos de suscripción digital, la publicidad nativa, el *branded content*, la organización de eventos o el desarrollo y la comercialización de tecnología propia... son varias vías de ingresos que *The Washington Post* ha puesto en marcha para ser una de las cabeceras líderes en la prensa mundial. A ello se suma una ventaja que ningún otro medio tiene: el soporte económico de la persona más rica del mundo, Jeff Bezos.

El análisis de la transformación digital de *The Washington Post* nos ha permitido indagar acerca de si ese modelo es extrapolable, como empieza a vislumbrarse, a otros medios. Por otra parte, hemos analizado qué estrategias ha seguido el *Post* respecto a contenidos enfocados en la narrativa periodística multimedia. En este sentido, hemos estudiado la innovación que ha permitido a este diario estadounidense volver a situarse como uno de los medios más importantes de Estados Unidos y del mundo, pasando de un periodismo que hasta hace poco se centraba en la esfera local, y cómo de lo local ha pasado a ejercer un periodismo global gracias a su expansión digital. Sobre estos planteamientos se asienta la primera hipótesis formulada en esta tesis:

**HIPÓTESIS 1 (H1):** La transformación digital de *The Washington Post* marca la tendencia en el modelo de negocio de los medios de comunicación, una nueva transición basada en la tecnología como soporte del periodismo de calidad, entre otras fuentes de ingresos.

La hipótesis descrita cobra validez, puesto que el proceso de transformación digital del diario estadounidense establece un caso de éxito. Sus audiencias digitales se multiplican y su cuenta de ingresos aumenta debido a las acciones llevadas a cabo a partir de 2013. El negocio tecnológico basado en la comerciali-

zación de *software* para otras empresas produce un volumen de beneficios cifrado en 100 millones de dólares anuales.

Otras vías de ingresos provienen de áreas como *Washington Post Brand Studio*, dedicada al desarrollo de contenido publicitario para clientes y marcas. Esta diversificación permite, a su vez, centrar esfuerzos e invertir en periodismo, y en periodistas, para producir información de calidad.

En la actualidad, la redacción del diario estadounidense cuenta con mayor número de periodistas (alrededor de 800 personas) que ingenieros (unos 300 empleados). No obstante, cabe preguntarse si en los próximos años esta cifra se mantendrá, se igualará o, por el contrario, se inclinará a favor de un negocio tecnológico que cada vez gana más peso y que genera beneficios.

Por otra parte, la transparencia del diario en sus informaciones periodísticas contrasta, paradójicamente, con la opacidad a la hora de hacer públicos datos tangibles de su volumen de negocio y de sus ganancias reales, entre otras cuestiones, más allá de los comunicados de prensa que la propia empresa emite. Por tanto, existe un cierto sesgo en la valoración del éxito constante de la compañía en los últimos seis años.

### 5.1.2. Las suscripciones digitales, en el eje del periodismo y la tecnología

Los lectores buscan una marca, una cabecera de confianza; en la era digital los medios acuden allí donde se encuentra su audiencia para así mantener su estructura y poder financiarse. Unos y otros se sustentan en la necesaria credibilidad, un término medio que requiere pacto entre los lectores que deciden qué

quieren leer y dónde y que apoyarán un periodismo de calidad que mantenga el compromiso de informar con rigor y veracidad. Coincidimos con el periodista estadounidense Jeff Jarvis en que los redactores deben cuestionarse la manera de fomentar y mantener los flujos informativos y cómo añadirles valor.

Grandes medios como *The Washington Post* preservan este pacto y cuentan, además, con un respaldo económico suficiente para garantizar el ejercicio del buen periodismo. *The Post* tiene, además, la responsabilidad de guiar el camino hacia un nuevo modelo de negocio de la industria periodística, en parte, con varias de las herramientas que el nuevo ecosistema digital precisa para que el consumo informativo sea sostenible.

En este punto, la estrategia clave es un modelo de suscripción que persigue captar una base amplia de suscriptores con acceso a los contenidos de *The Washington Post* a un precio reducido. Alrededor del 60% de las nuevas suscripciones del diario capitalino provienen del portal *web* de *The Post*. Otro dato significativo es que el 93% de los suscriptores proceden de fuera del área metropolitana de Washington. El área de márketing de la compañía ha trabajado durante los últimos años en la captación de suscriptores y su fidelización al medio. De esta manera, no solo se obtiene una vía de ingresos por suscripción, sino que se conjuga con el negocio publicitario que, entre otros apartados, comprende la difusión a través de boletines de noticias (*newsletters*) segmentados por diferentes temáticas que los usuarios pueden elegir recibir en su correo electrónico. *The Washington Post* dispone de más de 70 *newsletters* distintas. En España, el modelo de suscripción aún no se ha implantado de manera masiva en los principales diarios, aunque algunos ya comienzan, poco a poco, a poner en práctica estrategias para captar a futuros suscriptores. En poco tiempo se podrá comprobar cómo los periódicos se adaptan a esta nueva situación que, de un modo u otro, va a marcar el futuro de los medios que podrían verse beneficia-

dos, además, por una posible legislación acerca de la difusión de contenidos informativos en Internet que conllevará la incorporación de cada vez más medios a los modelos de suscripción de una manera progresiva, como ya han comenzado a hacer algunas cabeceras y grandes grupos regionales de comunicación.

**HIPÓTESIS 2 (H2):** Las suscripciones conforman el eje que une el periodismo de calidad y tecnología.

Esta segunda hipótesis queda validada. El modelo de suscripción digital se confirma como una de las principales estrategias de los principales diarios de Estados Unidos: *The New York Times* (3.300.000 suscriptores), *Wall Street Journal* (1.500.000) y *The Washington Post* (1.200.000) engloban a más de seis millones de suscriptores digitales que no solo están dispuestos a pagar una cuota por acceder a los contenidos de una cabecera de referencia, sino que estos medios publican contenidos de calidad y, además, la tecnología les permite implementar tácticas para analizar a su audiencia, ofrecerles aquello que les interesa, trabajar en cuestiones no menos importantes como la experiencia de usuario, que tan buen resultado ha dado en plataformas de contenidos como *Spotify*, *Netflix*, *HBO* o *Amazon Prime*.

### 5.1.3. *The Washington Post*, un modelo de referencia para otros medios

Las empresas periodísticas se enfrentan a un nuevo horizonte condicionado por la tecnología y la necesidad de reconducir y recuperar el

periodismo de calidad, tras el agotamiento de un modelo de negocio superado por las nuevas reglas de juego, que comenzaron a establecerse con la irrupción de Internet en los medios de comunicación hace más de dos décadas. Las viejas fórmulas han dado paso a nuevas maniobras para estabilizar el negocio periodístico y asegurar la pervivencia de diarios de larga trayectoria (*legacy media*), así como aquellos nativos digitales que han sabido capear el temporal durante la tormenta perfecta que ha sacudido el periodismo a escala global.

En Estados Unidos, buques insignia del periodismo como son *The New York Times*, *Wall Street Journal*, *The Washington Post* o *Los Angeles Times* mantienen un rumbo que permitirá a otras empresas periodísticas de igual o menor calado, trazar una ruta que permita conectar a la audiencia con el periodismo a través de la tecnología. Muchos medios ya siguen este camino desde hace varios años. No obstante, el estudio de grandes medios que han optado por una captación de ingresos a través de varias fórmulas innovadoras, además de las tradicionales, revela que otros diarios pueden adoptar estas estrategias y acomodarlas, si quiera en parte, a las características de sus empresas, su audiencia y su entorno.

**HIPÓTESIS 3 (H3):** La escalabilidad para adaptar el modelo de *The Washington Post* como modelo de referencia aplicable en otras empresas tradicionales y/o nativas digitales permitirá definir el éxito de cada medio.

La hipótesis no puede validarse en cuanto a si otros medios han seguido tácticas idénticas a *The Post* y si éstas han dado resultado. En España, por el momento, diarios como *El País* y *La Razón* han adquirido productos tecnológicos desarrollados por *The Washington Post*, en concreto la solución para la gestión de contenidos Arc Publishing. Sin embargo, esto no significa que sigan la estela del

diario estadounidense en cuanto al desarrollo tecnológico sino que, más bien, pasan a ser clientes del *Post* aunque, por otro parte, obtienen valor al asociar su marca al prestigioso periódico de Washington. No obstante, *El País* es, probablemente, el medio que mejor está trabajando en la futura conversión de sus lectores en suscriptores -en cierto modo, en la misma línea que *The Washington Post*- con cambios significativos que comprende desde la recuperación de la línea y el valor editorial que durante un tiempo había perdido, hasta la inversión y el desarrollo de contenidos más atrayentes para audiencias digitales (Grandes reportajes y coberturas, narrativas visuales, periodismo de datos, gráficos interactivos, vídeo...).

La retención de lectores, la recurrencia y el tiempo de lectura, son factores claves para la captación de futuras suscripciones. Este camino se está recorriendo paso a paso y, al igual que *El País*, otros medios españoles ya comienzan a implantar fórmulas como el registro de usuario, el acceso denominado poroso o *metered*, que limita el acceso gratuita a un número limitado de noticias al día... Todas estas acciones tienen como fin cambiar la percepción de los usuarios que hasta ahora han estado habituados a un acceso gratuito a la información en Internet. Como hemos visto a lo largo de este trabajo y como podemos comprobar a través del acceso a las redes sociales y a diferentes portales digitales desde cualquier dispositivo, el periodismo de calidad, frente a las noticias falsas y la manipulación informativa, necesita un espacio acotado y valorado, donde profesionales del periodismo y la comunicación interpreten, ordenen, elaboren y difundan los contenidos informativos.

## 5.2. Limitaciones de la investigación

Quizá la limitación más importante a la hora de analizar un medio como *The Washington Post* sea la dificultad para extraer datos estadísticos del diario en referencia a datos relativos al número real de suscriptores, cifras de ventas e ingresos más allá de la información publicada por el propio medio o a través de aquella que suministra a compañías de medición de audiencias como *Comscore*. El informe del Centro de Investigaciones Pew sobre el estado de los medios de comunicación en Estados Unidos señala que en los últimos *The Post*, al igual que otros grandes medios como *The New York Times* y *The Wall Street Journal* “no informaron completamente acerca de su circulación digital” a la Alianza para Medios Auditados (AAM, en sus siglas inglesas), una organización encargada de auditar y verificar las cifras de circulación impresa y digital de gran parte de los periódicos y otras publicaciones de Estados Unidos y Canadá. El estudio apostilla, además, que *The Washington Post* no informa completamente de su circulación digital en ningún foro.

Por este motivo, la difusión que *The Post* hace de sus propios datos hace pensar que solo se publican o son más accesibles aquellos que ofrecen una información positiva y siempre favorable acerca de sus buenas cifras, que por otra parte son difíciles de contrastar de otro modo. Asimismo, solo conocemos las fortalezas y apenas trascienden las debilidades que la compañía haya podido cometer en la puesta en marcha de sus estrategias o incluso en informaciones que no siempre cumplen los estándares de calidad de este periódico. Como suscriptores, hemos detectado que tras rebajar el precio de la suscripción de diez a seis dólares mensuales, los antiguos suscriptores no reciben un mensaje infor-

mándoles de que pueden acogerse a las nuevas condiciones, por lo que su fidelidad no se premia en este sentido.

### 5.3. Futuras líneas de investigación

En esta tesis se analiza un periodo que comprende desde el año 2013 hasta el momento presente, 2019. Coincide con la etapa de expansión tecnológica y periodística de *The Washington Post* tras la compra de la compañía por el empresario Jeff Bezos, quien con su experiencia y conocimiento tecnológico (*Know how*) al frente de Amazon ha sabido transferir esas técnicas a una empresa periodística como *The Post*. Los constantes cambios e innovaciones en este diario hace necesaria una constante investigación de este medio, pues del mismo que otras grandes cabeceras anglosajonas, camina varios pasos por delante de otros medios estadounidenses y del resto del mundo. Por esta razón, será necesario continuar, ampliar y comparar, de manera longitudinal, las investigaciones acerca de *The Washington Post*.

En la situación actual, el ecosistema de medios sigue siendo inestable, especialmente en España, donde todavía no se sabe a ciencia cierta cómo se implantarán, definitivamente, los modelos de suscripción en los principales medios de comunicación. En este sentido, advertimos como, cada vez más, las empresas periodísticas mutan hacia la tecnología. Pero como hemos analizado en varios apartados de esta investigación la tecnología, por sí sola, no salvará el negocio de los medios de comunicación.

Por paradójico y difícil que resulte, entre las amenazas de la gratuidad digital, la infoxicación, las noticias falsas y la manipulación informativa -en ciertos casos- del periodismo actual, solo el periodismo salvará al periodismo. Es

tan útil para la sociedad como lo ha sido siempre; y hoy, más necesario que nunca.

Emilio García-Ruiz defiende desde el *Post* que si el periodista hace bien su trabajo enfadará a mucha gente. Uno de los principales deberes del periodismo es el cuestionamiento del poder y el fomento del pensamiento crítico entre la ciudadanía. En este sentido, el economista Ignacio Muro afirma que “siempre será necesario un mediador, un periodista que interprete la realidad y medie entre la información y su difusor” .

El periodismo ejercido con rigor y profesionalidad puede y debe convivir con las nuevas tecnologías, más aún si se trata de una profesión tan habituada a constantes cambios en la producción informativa como es el periodismo. Esto es lo que hace con éxito el diario estadounidense *The Washington Post*. Todos los periódicos del mundo, de un modo u otro, cada uno en la medida de sus posibilidades, afronta su propia transformación digital. En este proceso, tal vez las experiencias de medios de referencia como *The Post*, servirán de guía a otros medios tradicionales en la materialización de esta fase.

Evidentemente, no todos los medios cuentan con una solvencia económica como la de *The Post* y deben asumir, con muchos menos recursos, el reto de hallar un modelo de negocio rentable que pueda sustentar las empresas periodísticas. En España, esta situación se agrava cuando se observa cómo las redacciones han quedado mermadas debido a la crisis económica y la crisis del modelo tradicional de negocio.

El estudio de los equipos y estrategias en *The Washington Post* constata la necesidad de que las salas redacción vuelvan a contar con más periodistas y profesionales de la comunicación que trabajen conjuntamente con expertos en tec-

nología e innovación para desarrollar formatos y contenidos más atractivos para la audiencia.

En la presente tesis se ha optado por una investigación cualitativa del fenómeno estudiado, al considerar esta metodología como la más idónea en una primera aproximación al análisis de la transformación digital de *The Washington Post*. Asimismo, futuras líneas de investigación podrán enriquecer y complementar, desde una metodología cuantitativa, el estudio de estos procesos que sin duda experimentarán nuevos y rápidos cambios en los próximos años.



## Referencias bibliográficas

---

---



- Adepa. (7 de agosto de 2018). The Washington Post pone énfasis en la creación de vías hacia la suscripción. *Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas*. Recuperadas de <http://adepa.org.ar/the-washington-post-pone-énfasis-en-la-creacion-de-vias-hacia-la-suscripcion/>
- Adler, P. y P. (1988). "Observational techniques", en Norman. K. Denzin e Yvonna S. Lincoln (editores), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Newbury Park, Sage
- Alpert, L. (8 de junio de 2016). Washington Post Looks to Publishing Platform as Growing Revenue Stream. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/washington-post-looks-to-publishing-platform-as-growing-revenue-stream-1465383602>
- Álvarez-Gayou J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.
- Alzaga, P. (2011). *La palabra escrita*. Zaragoza. Asociación de Periodista de Aragón (APA).
- Anderson, B. (16 de septiembre de 2019). En el Spotlight del 'Washington Post'. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/barbara-anderson/nada-personal-solo-negocios/en-el-spotlight-del-washington-post>
- APM (13 de diciembre de 2019) Informe anual de la profesión periodística. *Asociación de la Prensa de Madrid*. Recuperado de <https://www.apmadrid.es/publicaciones/informe-anual-de-la-profesion/>
- BBC (2007). *Directrices editoriales. Valores y criterios de la BBC*. Madrid, APM.
- Beaujon, A. (5 de agosto de 2013). Amazon's Bezos buys The Washington Post.

Poynter. Recuperado de <https://www.poynter.org/reporting-editing/2013/washington-post-sold-to-jeff-bezos/>

Beaumont, J. (1 de octubre de 1977). El periódico en la escuela, una herramienta, pedagógica fundamental. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/diario/1977/10/01/ultima/244508401\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1977/10/01/ultima/244508401_850215.html)

Berg, B. (1995) *Qualitative research methods for the social sciencies*. Allyn & Bacon, Boston.

Berkowitz, B., Alcantara, C. y Lu D. (12 de octubre de 2019). The terrible numbers that grow with each mass shooting. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2018/national/mass-shootings-in-america/>

Bezos, J. (5 de agosto de 2013). Jeff Bezos on Post purchase. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/national/jeff-bezos-on-post-purchase/2013/08/05/e5b293de-fe0d-11e2-9711-3708310f6f4d\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/national/jeff-bezos-on-post-purchase/2013/08/05/e5b293de-fe0d-11e2-9711-3708310f6f4d_story.html)

Bontemps, T. (12 de octubre de 2017). The Top 100 players for the 2017-18 NBA season. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2017/sports/nba-top-100-players-2017/>

Bump, P. (19 de diciembre de 2016). Now you can fact-check Trump's tweets – in the tweets themselves. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2016/12/16/now-you-can-fact-check-trumps-tweets-in-the-tweets-themselves/>

Calvo, J. (21 de julio de 2016) "Emilio García-Ruiz: 'Da igual cuánto dinero ganes con tu periódico en papel, no es el futuro'", *elEconomista.es*. Recuperado de <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/7707049/07/16/Emilio-GarciaRuiz-Da-igual-cuanto-dinero-ganeis-con-el-papel-no-es-el-futuro.html>

Calvo, J. (21 de julio de 2016). Emilio García-Ruiz: "Da igual cuánto dinero ganes con tu periódico en papel, no es el futuro". *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/7707049/07/16/Emilio-GarciaRuiz-Da-igual-cuanto-dinero-ganeis-con-el-papel-no-es-el-futuro.html>

Cano, F. (10 de diciembre de 2017). Las suscripciones digitales en prensa sí funcionan: cinco casos de éxito. *El Español*. Recuperado de [https://www.elespanol.com/economia/medios/20171208/267973530\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/medios/20171208/267973530_0.html)

Cano, F. (18 de junio de 2017). ¿Ha salvado Jeff Bezos al 'Washington Post'?. *El Español*. Recuperado en [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170616/224228288\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170616/224228288_0.html)

Carlin, J. (10 de mayo de 2009). El momento crucial. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/diario/2009/05/10/domingo/1241927553\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2009/05/10/domingo/1241927553_850215.html)

Carrión, A. (27 de agosto de 2015). Jeff Bezos. Transformando Amazon Y El Washington Post. *Momento Digital*. Recuperado de <http://momento.digital/jeff-bezos-transformando-amazon-y-el-washington-post/>

Carvajal, M. (31 de enero de 2016). ¿Quieres hacer el favor de pagarme, por favor? 32 vías de ingresos para el periodismo. *MIP Universidad Miguel Her-*

nández. Recuperado de <https://mip.umh.es/blog/2016/01/31/vias-ingresos-periodismo-monetizacion/>

Cerezo, P. (12 de noviembre de 2017). Dossier. En busca del modelo de negocio. *Evoca*. Recuperado de <http://evocaimagen.com/dosieres/dossier-evoca-06-modelos-de-negocio.pdf>

Cerezo, P. (2018): *Los medios líquidos. La transformación de los modelos de negocio*. Barcelona, UOC.

Chivelet Villarruel, M. (2010). La prensa infantil nació en la imprenta de Antonio Sancha. Con Gazeta de los Niños se inicia la crónica costumbrista. *Cuadernos De Ilustración Y Romanticismo*. Recuperado de [https://doi.org/10.25267/Cuad\\_Ilus\\_Romant.2010.i16.05](https://doi.org/10.25267/Cuad_Ilus_Romant.2010.i16.05)

Cision, M. (4 de enero de 2019). Top 10 U.S. Daily Newspapers. *Cision*. Recuperado de <https://www.cision.com/us/2019/01/top-ten-us-daily-newspapers/>

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.

Denzin, N. K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago, Aldine Publishing Company.

Dircomfidencial (30 de julio de 2019). La circulación de periódicos en papel cae a mínimos históricos en EEUU. *Dircomfidencial*. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/medios/la-circulacion-de-periodicos-en-papel-cae-a-minimos-historicos-en-eeuu-20190730-0403/>

Doctor, K. (27 de diciembre de 2016). 'Profitable' Washington Post adding more than five dozen journalists. *Politico*. Recuperado de <https://www.>

[politico.com/media/story/2016/12/the-profitable-washington-post-adding-more-than-five-dozen-journalists-004900](http://politico.com/media/story/2016/12/the-profitable-washington-post-adding-more-than-five-dozen-journalists-004900)

Doctor, K. (25 de septiembre de 2018). Newsonomics: The Washington Post's ambitions for Arc have grown — to a Bezosian scale. *NiemanLab*. Recuperado de <https://www.niemanlab.org/2018/09/newsonomics-the-washington-posts-ambitions-for-arc-have-grown-to-a-bezosian-scale/>

Domínguez, E. (2013): *Periodismo inmersivo. La influencia de la realidad virtual y del videojuego en los contenidos informativos*. Barcelona, UOC.

Efe. (14 de julio de 2015). Amazon, la tienda que vende de todo celebra su 20 cumpleaños. *Heraldo de Aragón*. Recuperado de <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2015/07/14/amazon-la-tienda-que-vende-de-todo-celebra-su-20-cumpleanos-425223.html>

Efe. (5 de agosto de 2013). Jeffrey Bezos, dueño de Amazon, compra The Washington Post por 250 millones. *Ecoteuve*. Recuperado de [http://ecoteuve.eleconomista.es/ecoteuve/prensa/noticias/5049006/08/13/Jeffrey-Bezos-dueno-de-Amazon-comprara-The-Washington-Post-por-250-millones-.html?\\_ga=2.2985143.680220666.1564861177-206593723.1557003401](http://ecoteuve.eleconomista.es/ecoteuve/prensa/noticias/5049006/08/13/Jeffrey-Bezos-dueno-de-Amazon-comprara-The-Washington-Post-por-250-millones-.html?_ga=2.2985143.680220666.1564861177-206593723.1557003401)

Elder, R. (9 de junio de 2016). The Washington Post is growing its Arc Publishing business. *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/the-washington-post-is-growing-its-arc-publishing-business-2016-6?IR=T>

Eliasson, J. (9 de noviembre de 2017). The Washington Post's Brand Studio: Story First, Last and Always. *Native Advertising Institute*. Recuperado de

<https://nativeadvertisinginstitute.com/blog/wp-brandstudio-native-advertising/>

Escolar, I. (8 de septiembre de 2019). El peligro de normalizar a la extrema derecha en España. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2019/09/09/el-peligro-de-normalizar-la-extrema-derecha-en-espaa/>

Esteban, M. (2007). Análisis de la información ¿un nuevo perfil profesional? *Anuario ThinkEPI* (pp. 130-133). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2555812>

Farhi, P. (18 de octubre de 2018). Top Washington Post advertising executive unexpectedly leaves company. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/top-washington-post-advertising-executive-unexpectedly-leaves-company/2018/10/18/30c2d210-d312-11e8-b2d2-f397227b43f0\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/top-washington-post-advertising-executive-unexpectedly-leaves-company/2018/10/18/30c2d210-d312-11e8-b2d2-f397227b43f0_story.html)

Farhi, P. (24 de febrero de 2017). The Washington Post's new slogan turns out to be an old saying. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/the-washington-posts-new-slogan-turns-out-to-be-an-old-saying/2017/02/23/cb199cda-fa02-11e6-be05-1a3817ac21a5\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/the-washington-posts-new-slogan-turns-out-to-be-an-old-saying/2017/02/23/cb199cda-fa02-11e6-be05-1a3817ac21a5_story.html)

Farhi, P. (5 de agosto de 2013). Washington Post to be sold to Jeff Bezos, the founder of Amazon. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/national/washington-post-to-be-sold-to-jeff-bezos/2013/08/05/ca537c9e-fe0c-11e2-9711-3708310f6f4d\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/national/washington-post-to-be-sold-to-jeff-bezos/2013/08/05/ca537c9e-fe0c-11e2-9711-3708310f6f4d_story.html)

Farias, P. y Roses S. (2009). La crisis acelera el cambio del negocio informativo.. Estudios sobre el Mensaje Periodístico. *ResearchGate*. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/277260445\\_La\\_crisis\\_acelera\\_el\\_cambio\\_del\\_negocio\\_informativo](https://www.researchgate.net/publication/277260445_La_crisis_acelera_el_cambio_del_negocio_informativo)

Fernández, J. A. (8 de junio de 2013). Jeff Bezos, la inspiradora historia del creador de Amazon. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.es/empresas-eAm-usa/noticias/5050048/08/13/Jeff-Bezos-la-inspiradora-historia-del-creador-de-Amazon.html>

FIPP. (22 de julio de 2019). Global Digital Subscriptions Snapshot. *Federación Internacional de Prensa Periódica*. Recuperado de <https://www.fipp.com/news/insightnews/july-2019-update-global-digital-subscription-snapshot>

Fischer, S. (3 de septiembre de 2019). The Washington Post adds product to its masthead. *Axios*. Recuperado de <https://www.axios.com/the-washington-post-adds-product-to-its-masthead-eb8f0e93-cbb5-45dd-ab56-5d4405fbc020.html>

Flueckiger, S. (15 de junio de 2018). For the Washington Post, audio is full of potential. *WAN IFRAN*. Recuperado de <https://blog.wan-ifra.org/2018/06/15/for-the-washington-post-audio-is-full-of-potential>

Foer, F. (2017): *Un mundo sin ideas. La amenaza de las grandes empresas tecnológicas a nuestra identidad*. Barcelona, Paidós.

Gabilondo, I. (2011). *El fin de una época*. Barcelona. Barril Barral.

García Macías, I. (10 de marzo de 2016). "Si el periodista hace bien su trabajo enfadará a mucha gente". *Heraldo de Aragón*. Recuperado de <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2016/03/09/el-periodista-hace-bien-trabajo-enfadara-mucha-gente-808951-310.html>

García-Avilés, J. (18 de septiembre de 2017). Ocho gráficos que explican la transformación del periodismo. *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/@jagaraviles/ochogr%C3%A1ficos-que-explican-la-transformaci%C3%B3n-del-periodismo-cd9a8abf4877>

García, C. (2010). "Tipología de métodos de investigación aplicados a un proyecto", en Carmen Marta (coordinadora), *El EEES y el Proyecto Final en los Grados de Comunicación*. (pp. 72-90.). Madrid, Fragua.

Goggin, B. (2 de febrero de 2019). More than 2,400 people lost their jobs in a media landslide so far this year. *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/2019-media-layoffs-job-cuts-at-buzzfeed-huffpost-vice-details-2019-2?r=US&IR=T>

González-Alba, J. A. (30 de abril de 2019). El auge del podcast como nueva narrativa periodística. *Cuadernos de Periodistas*. Recuperado de <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/el-auge-del-podcast-como-nueva-narrativa-periodistica/>

Graham, K. (1998): *Una historia personal. Mujer, periodista, empresaria, editora de 'The Washington Post'*. Madrid, Alianza Editorial.

Grieco, E. (9 de julio de 2019). U.S. newsroom employment has dropped by a quarter since 2008, with greatest decline at newspapers. *Pew Research Center*. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/07/09/u-s-newsroom-employment-has-dropped-by-a-quarter-since-2008>

Guimón, P. (10 de mayo de 2019). Jeff Bezos anima la carrera espacial privada con un modelo de nave para posarse en la Luna. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2019/05/10/ciencia/1557442359\\_503837.html](https://elpais.com/elpais/2019/05/10/ciencia/1557442359_503837.html)

- Harness, T. (23 de septiembre de 2017). News quiz: The year (so far) in review, Part I. The Washington Post. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/news/post-nation/wp/2017/09/24/news-quiz-the-year-so-far-in-review-part-i/?tid=sm\\_tw&utm\\_term=.164dd03d86a4](https://www.washingtonpost.com/news/post-nation/wp/2017/09/24/news-quiz-the-year-so-far-in-review-part-i/?tid=sm_tw&utm_term=.164dd03d86a4)
- Hernández, E. y Ayuso M. (6 de agosto de 2013). La fórmula con la que Jeff Bezos pretende salvar el periodismo. *El Confidencial*. Recuperado en [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-09-06/la-formula-con-la-que-jeff-bezos-pretende-salvar-el-periodismo\\_25197/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-09-06/la-formula-con-la-que-jeff-bezos-pretende-salvar-el-periodismo_25197/)
- High, P. (29 de abril de 2019). How The Washington Post Made Its Publishing Platform A Revenue Driver. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/peterhigh/2019/04/29/how-the-washington-post-made-its-publishing-platform-a-revenue-driver/>
- Higham, S., Horwitz, S. y Rich, S. (16 de julio de 2019). 76 billion opioid pills: Newly released federal data unmask the epidemic. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/investigations/76-billion-opioid-pills-newly-released-federal-data-unmasks-the-epidemic/2019/07/16/5f29fd62-a73e-11e9-86dd-d7f0e60391e9\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/investigations/76-billion-opioid-pills-newly-released-federal-data-unmasks-the-epidemic/2019/07/16/5f29fd62-a73e-11e9-86dd-d7f0e60391e9_story.html)
- Itkowitz, C. y Zezima, K. (23 de julio de 2019). New opioid data spurs widespread condemnation, calls for action. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/politics/2019/07/20/new-opioid-data-spurs-widespread-condemnation-calls-action/c>
- Jarvis, J. (2015): *El fin de los medios de comunicación de masas*. Barcelona, Gestión 2000.
- Jenkins, H. (2008): *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós.

- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant Observation*. Newbury Park. Sage.
- Junker, B. (1960). *Field Work: An Introduction to the Social Sciences*. Chicago: University of Chicago Press,
- Kennicott, P. (22 de septiembre de 2017). The African American Museum a year later: Still the hottest ticket in town. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/entertainment/museums/the-african-american-museum-a-year-later-still-the-hottest-ticket-in-town/2017/09/22/15aa027e-8cf4-11e7-84c0-02cc069f2c37\\_story.html?tid=a\\_inl&utm\\_term=.1b8bb8d041ee](https://www.washingtonpost.com/entertainment/museums/the-african-american-museum-a-year-later-still-the-hottest-ticket-in-town/2017/09/22/15aa027e-8cf4-11e7-84c0-02cc069f2c37_story.html?tid=a_inl&utm_term=.1b8bb8d041ee)
- Kessler, G. (1 de enero de 2017). About The Fact Checker. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/politics/2019/01/07/about-fact-checker/>
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An introducing to qualitative research interviewing*, Londres. Sage.
- LaForme, R. (28 de agosto de 2019). The Washington Post created a database about the opioid epidemic. It's had nearly 40,000 downloads. *Poynter*. Recuperado en <https://www.poynter.org/reporting-editing/2019/the-washington-post-created-a-database-about-the-opioid-epidemic-its-had-nearly-40000-downloads/>
- Leavitt, M. (10 de junio de 2019). Exclusive: Washington Post editors on their new travel initiative, By The Way. *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/the-idea/washington-post-editors-on-their-new-travel-initiative-by-the-way-6934cce0dcac>

- Lebowitz, S. (5 de julio de 2019). Amazon is celebrating its 25th birthday. Here's how the e-commerce giant got its name. *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/amazon-jeff-bezos-chose-company-name-2018-5?IR=T>
- López, E. (28 de agosto de 2019). Bienvenidos a Post Opinión, nuestra nueva sección en español. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2019/08/28/bienvenidos-post-opinion-nuestra-nueva-seccion-en-espanol/>
- Marta-Lazo, C. (2012). *Reportaje y documental: de géneros televisivos y a cibergéneros*. Santa Cruz de Tenerife. Idea Comunicación.
- Marta-Lazo, C. & Segura-Anaya, A. & Martínez Oliván, N. (2017): “Variables determinantes en la disposición al pago por contenidos informativos en Internet: perspectiva de los profesionales”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, (pp. 165 a 185). Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1159/09es.html>
- McCracken, H. (17 de noviembre de 2017). The Washington Post Is A Software Company Now. *Fast Company*. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/40495770/the-washington-post-is-a-software-company-now>
- Meyer, R. (26 de mayo de 2016). How Many Stories Do Newspapers Publish Per Day? *The Atlantic*. Recuperado de <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/05/how-many-stories-do-newspapers-publish-per-day/483845/>
- MIT Sloan. (14 de julio de 2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico de Massachusetts*. Re-

cuperado de <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Mooney, C. y Muyskens, J. (11 de septiembre de 2019). Dangerous new hot zones are spreading around the world. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/national/climate-environment/climate-change-world/>

Mufson, S. (4 de septiembre 2013). Bezos courts Washington Post editors, reporters. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/business/economy/bezos-courts-washington-post-editors-reporters/2013/09/04/c863516e-156f-11e3-a2ec-b47e45e6f8ef\\_story.html?utm\\_term=.b4cfb71e63ee](https://www.washingtonpost.com/business/economy/bezos-courts-washington-post-editors-reporters/2013/09/04/c863516e-156f-11e3-a2ec-b47e45e6f8ef_story.html?utm_term=.b4cfb71e63ee)

Muro, I. (2012). “El cambio y los principios periodísticos”. En *El periodista en la encrucijada* (pp. 25-43). Madrid, Fundación Telefónica.

Nafría, I. (2 de septiembre de 2019). Imparable avance de los modelos de suscripción y membresía. *Cuadernos de periodistas*. Recuperado de <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/imparable-avance-de-los-modelos-de-suscripcion-y-membresia/>

Nafría, I. (2017): *La reinención de The New York Times. Cómo la ‘dama gris’ del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Knight Center for Journalism in the Americas.

Nahser, F. (1 de junio de 2018). How did the Washington Post go from sinking to winning? *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/global-editors-network/how-did-the-washington-post-go-from-sinking-to-winning-fa81b785e519>

- Nahser, F. (29 de marzo de 2018). Think lithely, step lively: Greg Barber on newsroom tools at the Washington Post. *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/global-editors-network/tools-tech-and-the-newsroom-how-the-washington-post-does-it-71fa932de1e>
- Ortiz Sobrino, M. (2012). Radio y post-radio en España: una cohabitación necesaria y posible. *Área Abierta*, Recuperado de [https://doi.org/10.5209/rev\\_ARAB.2012.n32.39637](https://doi.org/10.5209/rev_ARAB.2012.n32.39637)
- Pardo, P. (25 de febrero de 2019). Los periódicos de EEUU dicen adiós al gratis total. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/television/2019/02/25/5c6ffc51fdddf28978b468e.html>
- Pasadas del Amo, S., Ruiz Ruiz, J., & Navarro Ardoy, L. (2004). *Estrategia multi-método o triangulación metodológica*. Madrid, CSIC.
- Pellicer, M. (21 de abril de 2019). Los retos del periodismo lento. *Miquel Pellicer*. Recuperado de <https://miquelpellicer.com/2019/04/los-retos-del-periodismo-a-fuego-lento/>
- Pereda, C. (6 de agosto de 2013). Otra vida para 'The Washington Post'. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/sociedad/2013/08/06/actualidad/1375808111\\_947919.html](https://elpais.com/sociedad/2013/08/06/actualidad/1375808111_947919.html)
- Pew Research Center. (9 de julio de 2019). State of the News Media. Newspapers Fact Sheet. *Pew Research Center Journalism & Media*. Recupeardo de <https://www.journalism.org/fact-sheet/newspapers/>
- Pineda, C. (3 de septiembre de 2013). Jeff Bezos: "Lo primero es el consumidor. Inventar. Ser paciente". *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/sociedad/2013/09/03/actualidad/1378240433\\_452289.html](https://elpais.com/sociedad/2013/09/03/actualidad/1378240433_452289.html)

- Pineda, C. (6 de agosto de 2013). Otra vida para 'The Washington Post'. El País. Recuperado de [https://elpais.com/sociedad/2013/08/06/actualidad/1375808111\\_947919.html](https://elpais.com/sociedad/2013/08/06/actualidad/1375808111_947919.html)
- Plaza, J. (26 de enero de 2017). Martin Baron: "Ni la mejor tecnología del mundo podrá sustituir al buen periodismo". Toyoutome. Recuperado de <http://toyoutome.es/blog/martin-baron-ni-la-mejor-tecnologia-del-mundo-podra-sustituir-al-buen-periodismo/40673>
- Reuters Institute. (12 de junio de 2019). Digital News Report 2019. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Recuperado de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/digital-news-report-2019-out-now>
- Ricoeur, P. (2003): *Tiempo y narración*. México, Siglo XXI.
- Salaverría, R. (2005): *Redacción periodística en Internet*. Pamplona, Eunsa.
- Sánchez-García, P. y Salaverría, R. (2019). Multimedia news storytelling: Semiotic-narratological foundations, *El Profesional de la Información*. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2019.may.03>
- Scarpellini, P. (31 de enero de 2019). Amazon triplica sus ganancias en 2018. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2019/01/31/5c537445fdddff35408b46bb.html>
- Tan, S. (11 de septiembre de 2019). An illustrated guide to all 6,887 deaths in 'Game of Thrones'. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/entertainment/game-of-thrones/>

Taylor, S. J. Y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los medios cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona.

The Washington Post (12 de octubre de 2016). A New Age of Walls. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/world/border-barriers/global-illegal-immigration-prevention/>

The Washington Post (14 de diciembre de 2017). Sin Luz. Life Without Power. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2017/national/puerto-rico-life-without-power/>

The Washington Post (27 de marzo de 2018). The Four Days in 1968 That Reshaped D. C.. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2018/local/dc-riots-1968/>

The Washington Post. (21 de julio de 2019). Drilling into the DEA's pain pill database. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/investigations/dea-pain-pill-database/>

The Washington Post. (8 de agosto de 2019). 'We was addicted to their pill, but they was addicted to the money'. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/investigations/opioid-crisis-victims-in-virginia-demand-justice/>

Tierney, L. y Fox, J. (9 de octubre de 2019). Fantastic fall foliage... and where to find it. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/national/fall-foliage-atlas/>

Timberg, C. (2 de septiembre de 2014). Post names Frederick J. Ryan Jr. as new publisher. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washing>

[tonpost.com/business/post-names-frederick-j-ryan-jr-as-new-publisher/2014/09/02/78f65bf2-329d-11e4-8f02-03c644b2d7d0\\_story.html](https://tonpost.com/business/post-names-frederick-j-ryan-jr-as-new-publisher/2014/09/02/78f65bf2-329d-11e4-8f02-03c644b2d7d0_story.html)

Toffler, A. (1970): *La tercera ola*. Barcelona. Plaza & Janés.

Ufarte Ruiz, María José & Verdú, Francisco José. (14 de octubre de 2019). El fact checking: en busca de un nuevo modelo de negocio sostenible para el periodismo. Estudio de caso de Miniver. *Miguel Hernández Communication Journal*. Recuperado de <http://rev.innovacionumh.es/index.php?journal=mhcj&page=article&op=view&path%5B%5D=267&path%5B%5D=522>

Valles, M. (2002). *Entrevista cualitativas. Cuadernos Metodológicos*, No. 32. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Veseling, B. (30 de julio de 2018). Washington Post puts emphasis on creating paths to subscription. *World Association of Newspapers and News Publishers*. Recuperado de <https://blog.wan-ifra.org/2018/07/30/washington-post-puts-emphasis-on-creating-paths-to-subscription>

Vocento Media Lab (2 de febrero de 2017). ¿Oyes hablar mucho de la estrategia digital del Washington Post? Aquí te la resumimos. *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/@VocentoLab/oyes-hablar-mucho-de-la-estrategia-digital-del-washington-post-aqu%C3%AD-te-la-resumimos-3b9283a3879>

WashPostPR (1 de mayo de 2019). Arc Publishing announces significant investment to support growth, expansion strategy. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/05/01/arc-publishing-announces-significant-investment-support-growth-expansion-strategy/>

WashpostPR (1 de octubre de 2015). The Washington Post's Arc platform powers Willamette Week site. The Washington Post. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2015/10/01/the-washington-posts-arc-platform-powers-willamette-week-site/?utm\\_term=.aa7b53d47557](https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2015/10/01/the-washington-posts-arc-platform-powers-willamette-week-site/?utm_term=.aa7b53d47557)

WashPostPR (13 de marzo de 2019). Arc Publishing expands in Latin America, adding Cimeco (Clarín Group), El Comercio, La Nación and La Prensa. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/03/13/arc-publishing-expands-latin-america-adding-cimeco-clarn-group-el-comercio-la-nacin-la-prensa/>

WashPostPR (13 de marzo de 2019). Arc Publishing expands in Latin America, adding Cimeco (Clarín Group), El Comercio, La Nación and La Prensa. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/03/13/arc-publishing-expands-latin-america-adding-cimeco-clarn-group-el-comercio-la-nacin-la-prensa/>

WashPostPR (15 de agosto de 2019). Nearly 84 million people visited The Washington Post's website in July 2019. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/08/19/nearly-million-people-visited-washington-posts-website-july/>

WashpostPR (18 de septiembre de 2017). The Washington Post recorded 92.4 million visitors, 1.1 billion page views in Aug 2017. The Washington Post. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2017/09/18/the-washington-post-recorded-92-4-million-visitors-1-1-billion-page-views-in-aug-2017/?utm\\_term=.216be57e47fd](https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2017/09/18/the-washington-post-recorded-92-4-million-visitors-1-1-billion-page-views-in-aug-2017/?utm_term=.216be57e47fd)

WashPostPR (27 de septiembre de 2019). Arc Publishing licenses technology to global brand BP. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/09/25/arc-publishing-licenses-technology-global-brand-bp/>

WashPostPR (3 de septiembre de 2019). Kat Downs Mulder named Vice President of Product and Design at The Washington Post. *The Washington Post*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/pr/2019/09/03/kat-downs-mulder-named-vice-president-product-design-washington-](https://www.washingtonpost.com/pr/2019/09/03/kat-downs-mulder-named-vice-president-product-design-washington-post/)

[post/WashPostPR](https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2015/06/22/the-washington-post-unveils-talent-network/), (22 de junio de 2015). The Washington Post unveils Talent Network. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2015/06/22/the-washington-post-unveils-talent-network/>

WashPostPR, (28 de noviembre de 2017). “Raising Barriers” project wins National Press Foundation Innovative Storytelling Award. *The Washington Post*. Recuperado en <https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2017/11/28/raising-barriers-project-wins-national-press-foundation-innovative-storytelling-award/>

WashPostPR. (2 de abril de 2019). The Washington Post releases documentary, ‘The Assassination of Jamal Khashoggi’. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/04/02/washington-post-releases-documentary-assassination-jamal-khashoggi/>

WashPostPR. (21 de febrero de 2018). The Washington Post launches “Voraciously” for novice cooks. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2018/02/21/the-washington-post-launches-voraciously-for-novice-cooks/>

WashPostPR. (26 de junio de 2019). The Washington Post lanza un podcast y una sección de opinión en español. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/06/26/washington-post-lanza-un-podcast-y-una-seccion-de-opinin-en-espaol/>

WashPostPR. (9 de julio de 2018). RED launches new tool for ad management on audio, Rhapsorchord. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2018/07/09/red-launches-new-tool-for-ad-management-on-audio-rhapsorchord/>

WashPostPR. (9 de octubre de 2019). The Washington Post releases 'Launcher,' a new section dedicated to video gaming and esports. *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/pr/2019/10/09/washington-post-releases-launcher-new-section-dedicated-video-gaming-esports/>

Willens, M. (16 de mayo de 2019). The Washington Post adds subscription tools to Arc. *Digiday*. Recuperado de <https://digiday.com/media/washington-post-adds-subscription-tools-arc/>

Wimmen, R. y Dominick, J. (2001). *Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación*. México. International Thomson,

Woods, P. (1989). *La escuela por dentro: La etnografía en la investigación educativa*. Madrid, Ediciones Paidós Ibérica.

Zapater, P. (2017). *Nuevos tratamientos informativos y persuasivos. La transformación digital en The Washington Post: periodismo comprometido e innovación tecnológica al servicio de los lectores*. Madrid, Tecnos.

Zapater, P. (26 de septiembre de 2017). No hay fecha para el fin del papel porque no va a desaparecer. *Heraldo de Aragón*. Recuperado de <https://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/2017/09/26/no-hay-fecha-para-fin-del-papel-porque-no-desaparecer-1198688-311.html>

## Anexo 1. Cuadros, gráficos e imágenes

---

---



## Capítulo 1. Diseño y justificación de la investigación

Cuadro 1. Circulación diaria de los principales periódicos de EE. UU. (Enero de 2019) .....	25
Cuadro 2. Tipos de triangulación .....	30
Cuadro 3. Profesionales entrevistados .....	44

## Capítulo 2. Marco teórico y estado de la cuestión

Ilustración 1. Partitura original de <i>The Washington Post March</i> .....	58
Ilustración 2. Eugene Meyer, editor de <i>The Washington Post</i> (1933-1946) .....	61
Ilustración 3. Viñeta de Herblock publicada en 1950 .....	62
Ilustración 4. Ben Bradlee y Katharine Graham .....	63
Ilustración 5. Carl Bernstein y Bob Woodward .....	64
Ilustración 6. Noticia de la venta del <i>Post</i> en la portada del diario, en 2013 ....	69
Ilustración 7. Portada de la edición digital, en 2013 .....	71
Ilustración 8. Lema de <i>The Washington Post</i> .....	80
Ilustración 9. Paquete de soluciones Arc Publishing .....	85
Ilustración 10. Verificación RealDonaldCntxt .....	86
Ilustración 11. The Coral Project .....	87
Ilustración 12. Dirección del <i>Post</i> .....	92
Ilustración 13. Consejos de Greg Barber .....	95
Ilustración 14. Portal de Arc Publishing .....	96
Ilustración 15. Red de talento .....	100
Gráfico 1. Circulación de diarios en EE. UU. ....	102
Ilustración 16. <i>The Washington Post Live</i> .....	105
Ilustración 17. Opciones de suscripción .....	106
Gráfico 2. Secciones más leídas .....	108

Ilustración 18. Acciones para la suscripción .....	109
Ilustración 19. Pago por suscripción .....	110
Ilustración 20. Pestaña Discover .....	112
Ilustración 21. Washington Post Brand Studio .....	113

### Capítulo 3. Análisis de contenidos

Ilustración 22. <i>A New Age of Walls</i> .....	125
Ilustración 23. <i>The Four Days in 1968 That Reshaped D. C.</i> .....	126
Ilustración 24. Sin Luz. <i>Life Without Power</i> .....	127
Ilustración 25. <i>Life Without Power</i> .....	128
Ilustración 26. <i>The Opioid Files</i> .....	126
Gráfico 3. <i>The Opioid Files</i> .....	130
Gráfico 4. <i>Congressional retirements announced</i> .....	131
Gráfico 5. <i>Dangerous new hot zones are spreading around the world</i> .....	132
Gráfico 6. <i>Game of Thrones</i> .....	133
Gráfico 7. <i>Top 100 players for the 2017-18 NBA season</i> .....	134
Gráfico 8. <i>The terrible numbers that grow with each mass shooting</i> .....	135
Ilustración 27. <i>Fantastic fall foliage</i> .....	136
Ilustración 28. <i>The Assassination of Jamal Khashoggi</i> .....	140
Ilustración 29. <i>The Jessicas are turning 30</i> .....	141
Ilustración 30. <i>Can He Do That?</i> .....	144
Ilustración 31. <i>Moonrise</i> .....	146
Ilustración 32. <i>Presidential</i> .....	147
Ilustración 33. <i>Letters From War</i> .....	149
Ilustración 34. <i>Voraciously</i> .....	150
Ilustración 35. <i>Voraciously newsletters</i> .....	151
Ilustración 36. <i>Baking Basics</i> .....	153

Ilustración 37. <i>Teach Dave to Cook</i> .....	154
Ilustración 38. Mary Beth Albright y Dave Jorgenson .....	155
Ilustración 39. <i>By The Way</i> .....	156
Ilustración 40. Barcelona, en <i>By The Way</i> .....	157
Ilustración 41. <i>Travel Tips</i> .....	157
Ilustración 42. <i>By The Way (Newsletter)</i> .....	158
Ilustración 43. <i>The Lily</i> .....	159
Ilustración 44. <i>Lily Lines</i> .....	160
Ilustración 45. <i>Newspaper in Education</i> .....	166
Ilustración 46. <i>Post Opinión</i> .....	167
Ilustración 47. Ignacio Escolar, en <i>The Post</i> .....	169
Ilustración 48. <i>The Fact Checker</i> .....	173
Ilustración 49. <i>The Fact Checker</i> y Donald Trump .....	175
Ilustración 50. <i>Launcher</i> .....	176

## Capítulo 4. Análisis cualitativo: entrevistas en profundidad

Cuadro 4. Variables citadas por los entrevistados .....	190
Cuadro 5. Variables citadas por los entrevistados en áreas interrelacionadas con la investigación .....	193



## **Anexo 2. Transcripción de las entrevistas**

---

---



## **Arelis R. Hernández**

### **Redactora de Política Local del diario *The Washington Post***

**Dentro del equipo de *The Washington Post*, ¿existe algún laboratorio de innovación o grupo que se dedique a implementar y desarrollar nuevas metodologías de trabajo para la redacción?**

Hay varios equipos dentro de *The Washington Post*. Tenemos uno que es de diseño de producto, y está detrás de cualquier cosa que produzca el *Post*, desde una aplicación a una nueva página web. Este en concreto se llama *Emergent Products Team* (Equipo de productos emergentes). Después tenemos los grupos de ingenieros *Front End Developers* que también se encargan de crear nuevos modelos en lenguaje informático, con el objetivo de contar con diferentes *templates* (plantillas) en las que posteriormente se pueda insertar cualquier diseño de artículo u otra forma de expresión que permita contar la historia y acomodarla perfectamente con la página web del periódico. También está el equipo de *graphics* (gráficos), que trabaja codo con codo con los equipos de desarrolladores informáticos. Por supuesto, están los *designers* (diseñadores), como Seth Blanchard, que trabajó con nosotros en 'Sin luz'. Él se desplazó hasta Puerto Rico para hacer el vídeo cono el dron, y después con ese vídeo realizó los modelos en 3D, además de trabajar con gráficos.

Podemos decir que todos nosotros trabajamos algo en digital. Mantene-mos nuestras redes sociales, escribimos en primer lugar para la página web, aunque también tenemos un equipo muy amplio dedicado a lo que son las relaciones públicas y existe otro segmento del periódico -con el que no estoy muy

familiarizada- que produce una especie de software que se llama *Arch Publishing*.

La idea es que *The Washington Post* no sea exclusivamente un periódico como lo era a la vieja usanza, un mero organizador de noticias, sino una compañía digital que esté a la vanguardia de lo que es la tecnología para difundir ese conocimiento y aprendizaje a la industria y comercializarlo.

### **¿Se ha convertido el *Post* en una referencia en?**

Nos llevó su tiempo. En marzo se cumplen cuatro años. Durante ese tiempo el cambio ha sido significativo. En los primeros tiempos, cuando llegué, todavía estábamos hablando de términos como crear fidelidad y atraer a suscriptores para que pagaran por el contenido que hay en el *Post*. Paulatinamente, lo que se ha estado tratando de hacer es educar al público, acostumbrarles a pagar por contenidos que son exclusivos, porque lo cierto es que el trabajo que hacemos lleva su tiempo, es caro y es necesario que este nivel de especialización sea valorado. Como decía, en los inicios íbamos poco a poco, tratando de hacer que este mensaje calara en la sociedad. Individualmente, los periodistas, por twitter, cada vez que una persona me decía: “¡Ay!, yo quisiera leer tu artículo pero es de pago, está en un pay wall (muro de pago)”. Y yo le respondía, “entonces paga la suscripción” Y teníamos la posibilidad de invitar a ciertas personas y por tiempo limitado a suscripciones gratuitas, a través de redes sociales.

Poco a poco, se ha ido generando un nueva conciencia de la audiencia respecto a que el producto periodístico que estamos ofreciendo es de más calidad que lo habitual que se puede encontrar en Facebook o a través de la web de una cadena de televisión; y también por medio del muro (*pay wall*) nosotros al

principio ofrecíamos unos diez o veinte artículos gratis al mes. Cuando se han leído, en la pantalla aparece el siguiente mensaje: *“Please, pay if you want more”* (Por favor, paga sin quieres más). Así que, paulatinamente, ese número de noticias gratis iba disminuyendo y ahoracreo que la gratuidad se limita a cinco artículos al mes. La idea es que el público y nuestros lectores entiendan que lo que estamos haciendo es algo diferente, y para estar al tanto de lo que se pasa y se está hablando en Washington, y formar parte, tienen que suscribirse al *Post*, como si se tratara de un club. Es una estrategia de club.

### **¿Disponen de diferentes versiones del periódico según los dispositivos móviles desde los que se acceda: teléfono, ordenador..?**

Tenemos la versión clásica, la de fotos, y la impresa, para que a quiénes les sigue gustando el papel, puedan disfrutar de esa versión. La de fotos se usa más en redes sociales para atraer seguidores, pero lo cierto es que siempre se está en continuo cambio. No se cansan de experimentar, de innovar, de fragmentar secciones,... se hacen muchísimas cosas.

### **Usted, como periodista, ¿interactúa con tu audiencia? ¿Desarrolláis estrategias de personalización con la audiencia?**

En *The Washington Post* nos exhortan a crear nuestras propias comunidades en las redes sociales. El reto es que nuestros lectores conozcan nuestra personalidad, que comprueben que no somos solo un nombre en un artículo, que hay una persona detrás que puede responder a tus preguntas y está disponible. Por ejemplo, en la parte de los comentarios solo se premia a aquellos que aportan algo a la conversación. En la plataforma que usamos para trabajar en equipo, recibí el otro día un mensaje de Teddy, el editor de Social Media y de Audiencias

Engagement (Compromiso con el público) sobre unos comentarios que llegaron acerca del artículo que acababa de publicar, me dijo que había gente comentando el tema y que si quería podía entrar en la conversación para aportar algo nuevo. Lo cierto es que esto es un poco 'peligroso' y es exponerse demasiado como periodista. Sin embargo es lo que se está demandando.

Creo que es importante que, como periodistas, seamos transparentes en cómo hacemos nuestro trabajo. De esta forma educamos al público y así van entendiendo más nuestra labor y quizás eso se traduzca en una mayor fidelidad hacia el *Post* o que sean lectores algo más críticos, o consumidores de información más sofisticados.

### **¿Cómo se consigue esa relación con la audiencia, con el público?**

Tenemos un equipo dedicado exclusivamente al Audience Engagement que está continuamente buscando y generando ideas de cómo nosotros (los periodistas) podemos interactuar con el público por medio de Read it, ask me. Por ejemplo, David A. Fahrenthold que ganó el Pulitzer el año pasado ha hecho un montón de Read it photos. Y también a nosotros nos empujan a hacer cosas así, salir en radio y aparecer en la tele para que el público perciba y valore el trabajo que estamos haciendo y que sepan que si quieren leer algo firmado por Arelis Hernández, entonces tendrán que ir a *The Washington Post* y pagar una mensualidad para ese contenido.

### **Requiere una mayor disponibilidad.**

Sin duda. Radio, redacción. Surgieron muchísimas entrevistas hasta las 4.00 am Seattle, Miami.

### **¿Qué es The Washington Post Brand Studio?**

No conozco muy bien lo que hacen, están relacionados con *live* (directo), eventos... Es otro segmento de la compañía que trabaja muy bien el tema de las Relaciones Públicas para organizar eventos y atraer a congresistas, doctores destacados, actores, celebridades, a un foro donde los suscriptores tienen preferencia para adquirir entradas y permite acceso a algo único y tener contacto con las personas que suelen aparecer en prensa.

### **¿Cómo valoras la utilización en prensa de nuevas narrativas?**

Actualmente, hay más espacio para la realidad aumentada, para el 360. El inconveniente es que se necesita una tecnología específica. Yo nunca he trabajado con realidad aumentada, por ejemplo. He visto en la aplicación historias contadas con realidad aumentada, pero es algo muy precoz. Entienden que tienen que ser narrativas especiales para poder experimentar dentro de esa tecnología. No todo sirve para la realidad aumentada. Algunas que he visto, recuerdo un mapa de Washington en el área del National Mall, te hacía sentir como si estuvieras allí. Creo que lo están usando en el extranjero, corresponsales, experimentando con guerra, conflictos. Se está aún en estudio para implementarlo.

### **¿Cómo se compatibiliza el trabajo diario y lo trabajos especiales?**

Se simultanean con el día a día, con tus coberturas habituales. Con la información sobre política local en mi caso. Pero hay que hacerlo. Mientras estuve trabajando en "Sin luz" que fueron cinco semanas intensas, poco antes de Navidad, también esperaban que yo trabajara en lo que es mi área de cobertura actual, que es gobierno local. En mi caso fue un gran esfuerzo, quería madrugar

más y llegar antes a la redacción, pero estaba cansadísima. Pero es un esfuerzo que hay que hacer, porque un periódico no puede salir sin incluir la información metropolitana. Nosotros tenemos una sección y tenemos que dotarla de contenidos, no hay otra. Mientras en otras secciones como en nacional, hay muchos más reporteros. Esto, en mi opinión, es el trabajo más agotador del periódico. Tener que hacer eso y cumplir con mis expectativas, al final ellos son mis editores, los que me dan los aumentos.

### **¿Cómo está integrada la redacción en el *Post*?**

Son redactores, no hay separación pero los que están en la sección metropolitana, los que estamos en Washington cubriendo política local, escribimos de transportes, de salud... nos enfocamos un poco más en lo que es el formato de periódico (papel) porque la mayoría de nuestros suscriptores son gente local. Todavía la mayor parte de nuestras ganancias vienen de los ingresos de la prensa escrita. Los ingresos online todavía no alcanzan el nivel de los de papel. Entonces, estamos más dirigidos a lo que se publica en papel, aunque en cualquier caso, nuestra prioridad si algo ocurre es ponerlo on-line y mientras ir recopilando información, actualizando y así, al final de la jornada reunes todas las informaciones y eso es lo que sale en el periódico. Trabajamos de una forma algo más tradicional que otras secciones.

### **¿Y cómo se trabaja con la sección de Gráficos?**

Ellos no siempre trabajan a demanda de lo que les piden los redactores. Lo mismo que otras secciones como de fotoperiodistas o de vídeo. Ellos son los que eligen los proyectos que van a desarrollar. Hay competencia, como hay tantos redactores, ellos tienen que priorizar qué van a hacer. Si yo quiero un mapa

de la escena de un crimen eso, quizás, está al final de la lista de prioridades de la sección de gráficos. Yo les pido el mapa y me avisan de si podrán hacerlo o me quedo sin gráfico.

**Tengo entendido que hay herramientas para que los redactores sean más autosuficientes...**

Sí. Eso es nuevo. Estamos cambiando el sistema de intraweb. Ahora, cuando entras como trabajador/a del *Post* tienes acceso a una página que solo tú puedes ver y donde hay aplicaciones de cómo hacer tus propios mapas, como hacer una gráfica sencilla, etc. Rellenas un formulario, te proporciona un código que introduces al programa, y ya está. Y eso lo desarrollaron los que trabajan en *Front End Development* y para eso están también, para crear herramientas que hacen más fácil el proceso y no tener que depender de una sección como *Graphics* y que puedan hacer sus propios proyectos con lo cual tendrán más calidad. Si tienen que estar al tanto de lo que queremos los redactores no van a poder hacer proyectos únicos y preciosos como los que hacen.

## Miquel Pellicer

Periodista y antropólogo. Director de Comunicación del Grupo Lavinia

**La idea es no pensar en *'The Washington Post'* exclusivamente como un periódico, una organización de noticias, sino una compañía digital a la vanguardia de la tecnología para esparcir ese conocimiento y lo que aprendimos para toda la industria y comercializarlo. Arelis R. Hernández. *Periodista de política local de The Washington Post*. ¿Esa es la idea que lleva materializando desde hace tiempo *el Post*?**

Así es. De hecho, me remonto un poquito a una visita que hice a Londres hace unos años y tuve la oportunidad de visitar *The Guardian* en la época del anterior director, de Alan Rusbridger. Para mí *The Guardian* era uno de los periódicos más innovadores. Sí que es verdad que el hecho de que los números en esa época no acabaran de cuadrar hizo que hubiera un cambio en la dirección, una estrategia diferente pero, en ese caso, ya en el 2014 me dio la sensación de que se estaba gestando una productora de contenidos y no me pareció que estaba visitando un periódico porque era un edificio donde se concentraban tanto la parte del *Observer* (que era el dominical como la parte digital, la de contenidos, la parte de márketing, la de contenidos audiovisuales, estudios de radio, platós de televisión, y por tanto me pareció que lo que estaban haciendo allí eran contenidos, produciendo contenidos. Y lo relaciono mucho con esta frase ya que al final *The Washington Post* lo que ha hecho es darle una vuelta de tuerca a este concepto tan anglosajón de ir más allá de lo que es el origen de los medios. Ya sea una radio o una televisión, los medios anglosajones son productores de con-

tenidos. En el caso del *Post*, obviamente cuando Bezos compra el periódico en 2013 pues básicamente está acoplando una parte muy importante del *Knowhow* tecnológico. Amazon, obviamente, es una de las empresas con mayor prestigio en Silicon Valley, a nivel de EE. UU. y a nivel global. Al final, este gen tecnológico y de innovaciones es lo que ha permitido convertir a *The Washington Post* en un periódico nacional y trasladarse a ser un periódico de escala global.

**El *Post*, además de un medio de referencia, se considera desde su proceso de transformación digital iniciado en 2013, una empresa tecnológica que desarrolla software propio que también comercializa, así como otras vías de negocio (eventos, etc.)... ¿Es esa una forma de ingresos extrapolable para la supervivencia de medios comunicación cuyo modelo de negocio basado en venta de publicidad y ejemplares sigue cayendo?**

Básicamente, los modelos de negocio ahora son multidisciplinares obviamente por esta base que hay del papel aún y también por lo que se está viendo. En la parte de publicidad programática, en la venta de contenidos premium, en la venta de tecnología como es el caso del *Post* con su solución *Arch* y también con la parte de eventos. Sí que es verdad que todo esto configura que es un menú con diferentes gustos. Es decir, no se casan con una única idea, sino que van probando. De la parte "Eventos", tendríamos que ver exactamente qué significan sus cifras en el global pero sí que es verdad que de alguna forma la capacidad y la capacitación de los medios para convertirse en gestores de servicios, de contenidos y también de eventos, configuran un periódico con un músculo que en los últimos cinco años ha logrado una evolución muy importante. Y justamente, lo que me gustaría trasladar es la idea de que *The New York Times* que también es un idea, un modelo muy válido, tiene una contraposición y un seguimiento también muy interesante con lo que se hace desde *The Washington*

*Post* ya que desde hace muchos años el *Post* y el *Times* han estado viéndose de reojo, muy de cerca. *The Washington Post* ya está en la primera división de los periódicos.

**Arch, es un software que *The Washington Post* ha exportado a *El País*.  
Heliograph bots, ¿son un enemigo o un aliado para los periodistas?**

Básicamente, en cuanto a la tecnología es verdad que leyendo un poco sobre esta evolución no todo viene de la época Bezos, no todo es de los últimos cinco años. Es verdad que muchas de las soluciones, en mi artículo hay un esquema de lo que es Arch Publishing, algunas de las herramientas ya estaban presentes antes. Sí que es verdad que con la presencia de Bezos y de Amazon lo que han hecho es hacer un producto, que es una cuestión que no es fácil. Es decir, conozco varios casos de medios de comunicación que han desarrollado sus propios sistemas y los han adaptado y al final estos medios no comercializan sus soluciones. *El País* aquí en España ha hecho una doble jugada: por una parte, se entiende que tiene o va a tener un software con la calidad de *The Washington Post* y por lo tanto testado; que, por otra parte, se vincula desde el punto de vista del márketing a una marca potente como es *El País*, teniendo en cuenta que el acuerdo que tenía hace unos años *The New York Times* y *El País*, se debilitó por varios temas. Yo creo que con este movimiento hace un doble juego: coge una herramienta potente pero también desde el punto de vista de marca se asocia a una marca líder como el *Post*.

**El modelo de suscripción, funciona con éxito en ‘*The Washington Post*’, ‘*New York Times*’ y otros medios norteamericanos. En España, varios medios plantean en 2019 reimplantar un modelo de pago por contenidos. ¿Qué conte-**

## **nidos piensas que es necesario ofrecer a los lectores para que estén dispuestos a pagar una suscripción?**

Aquí hay varias cosas a priori. Por ejemplo, lees el libro de Albert Montagut: *Newspaper: Cómo la revolución digital transforma la prensa* y explica un poco la historia y las tensiones y relaciones entre *El País* y *El Mundo* y ves que unos han puesto el muro de pago, y después lo han quitado. Se han ido intercambiando este papel. En cuanto a los muros de pago, no he sido tradicionalmente muy partidario de los mismos porque, desde el punto de vista de los periódicos, el gran fallo que han tenido siempre en mi opinión es que han pensado que poniendo un muro de pago se valora que el contenido es simplemente de calidad. Esto es un flaco favor porque al final en los muros de pago, los contenidos que se ofrecen tienen que ser algo más, tienes que ser una experiencia, dar un servicio. Me explico: todo lo que tienes en los verticales en *The New York Times* son servicios, son experiencias de usuario, son cosas con un contenido importante. Por ejemplo, en el caso *Netflix*. En España está entre las principales plataformas, está en más de tres millones de usuarios. *Netflix*, *HBO* y *Amazon Prime*. *Movistar+* no sé si llega a los 2,1 y todas estas plataformas digitales están cobrando por este contenido, pero para mí no es tanto el contenido en sí como la experiencia de usuario, la necesidad y el servicio que estas plataformas dan a los usuarios. En este sentido, cuando los periódicos entiendan que los muros de pago tienen que dar servicios, dar experiencias más allá de que si son contenidos de calidad o no, creo que es donde triunfarán porque al final el contenido de calidad es muy relativo, puede ser o no puede ser. ¿Qué es la calidad? ¿Escribir un buen artículo? ¿Que haya un buen articulista? Creo que esto no es un modelo sostenible, hacer que los medios solo entiendan que hacen contenido de calidad y que por tanto la gente lo tiene que pagar.

### *Storytelling, nuevas narrativas, además de la calidad, experiencias...*

A pesar de que, a veces, hablándolo con compañeros míos que son infografistas y gente dedicada a las narrativas, coincidimos en que en España ha habido un cierto retroceso en lo que se llaman nuevas narrativas desde el punto de vista de los infógrafos, teniendo en cuenta que la mayoría de infografistas de primer nivel están en América. Ha habido un desalojo de la infografía en los principales medios porque, cuando hablábamos de los modelos de negocio, los medios estaban enfocando su calidad o su estrategia por *clicks*, por páginas vistas. Entonces, es complicado luchar entre las páginas vistas y los contenidos de nuevas narrativas. Por ejemplo, los infografos creo que no tienen un acceso masivo de información a pesar de que son contenidos que nos aportan mucha calidad y un valor muy alto a la narrativa del periódico. Por tanto, luchar contra esto es complicado. Ahora bien, en el caso de las nuevas narrativas, obviamente no solo es hablar de gráficos, sino también de reportajes audiovisuales, podcast, vídeos,... son muchas más cosas. El artículo que escribió y que resume muy bien Tristan Ferne, de BBC Research & Development: *Beyond eight hundred words (Más allá de las ochocientas palabras)*, resume muy bien en un gráfico, en una matriz, lo que para él son unas narrativas. Es necesario que vayamos hacia un periodismo mucho más rico a nivel de *storytelling*, mucho más rico a nivel audiovisual y mucho más rico más allá de los modelos de negocio que están únicamente pendientes de las páginas vistas o de los *clicks*. Creo que ahí estamos haciendo un flaco favor al periodismo si solo vamos por *clicks* y, desgraciadamente, actualmente, los medios están tendiendo a hacer este tipo de periodismo que al final es muy barato.

**Las redacciones nacionales han visto mermadas las secciones de infografistas, donde tienen su germen algunas de estas iniciativas. Pero hay mucho talento todavía...**

Recomiendo a Ferrán Morales, que trabaja en Mundo Deportivo. Es un infografista de Barcelona que realiza un trabajo muy diverso: cosas para su medio pero también si miras en mi blog verás cosas que hemos hecho para las elecciones norteamericanas o un proyecto que ha hecho en el Media Lab-Prado que es la Historia de Zainab, una historia en cómic y contenidos estadísticos que está muy bien hecha.

**¿Considera que ha contribuido de alguna manera la ‘Era Trump’ en el crecimiento de ‘The Post’? (El número de periodistas que cubren información sobre Donald Trump ha aumentado considerablemente y se creó una sección ‘Fact Checker’ dedicada a desmentir afirmaciones de la administración Trump)**

Como escribí en el libro *La comunicación en la era Trump*, justamente había una contraposición entre las tendencias y los medios americanos y los medios globales en definitiva con la comunicación política y la estrategia de comunicación de Trump y su entorno. El primer mensaje que doy en el libro y que quiero dar y que siempre digo cuando hablo del libro y de esta parte cuando sale la palabra Trump es que para mí hay una cuestión que es básica y no es una cuestión de síndrome de Estocolmo después de haberme pasado dos años estudiando a este tipo -que me parece un gilipollas, pero un gilipollas muy inteligente-. Básicamente, hay una simplificación de lo que es el mensaje de Trump. Primero porque se le tilda de tonto, de idiota, de loco, creo que es mucho más que eso. El siempre ha hecho una política de utilizar los medios para su propósito y al final

los medios han caído en sus trampas. Básicamente, porque a los medios les interesa tener a un tío que durante las primarias republicanas calentara el debate y básicamente demostrara un perfil muy diferente. Hablo de simplicidad porque sí que es verdad que hay muchos proyectos que se están desarrollando en la cuestión del *fact checking* y me parece muy destacable todo lo que hacen los medios americanos, pero sí que de alguna forma no están cumpliendo algo que prometieron después de las elecciones de 2016 que fue acentuar la cobertura hacia lo que es el trumpismo. Es decir, cubrir lo que hace Trump no es cubrir lo que pasa en el medio oeste, o en el centro del país o en sur del país. Cuando medios como *The New York Times* y su director Dean Baquet dijo que se habían equivocado en la cobertura porque no habían reflejado suficientemente lo que pasaba en el interior del país. Me parece que están volviendo a pecar de esto, que están viendo el titular fácil y que hablar de Trump da mucho crédito, sobre todo porque están aumentando en todos los medios los suscriptores digitales pero, básicamente, creo que están haciendo un flaco favor al periodismo porque en definitiva entender América es entender más allá de Trump. Recomiendo un libro muy bueno que es de Fernando Peinado, periodista que estaba en *Univisión* y ahora está en *El País*, que se titula *Trumpistas* y que habla de historias de gente que votó a Trump y por qué lo hicieron y explica lo que pasa en el periodismo y lo que pasa es que hay cierta miopía. Se sigue haciendo periodismo muy enfocado en lo que pasa en las costas este y oeste y poco en lo que pasa en el interior del país y lo que pasa ahí en algunos aspectos es grave, por ejemplo, porque hay un desarrollo de la ultraderecha americana y después porque hay un desarrollo de una clase media baja que está protegiendo y en las siguientes elecciones protegerá a Trump con sus votos. Y, por tanto, esto yo creo que no lo están explicando bien y que es una señal de alerta ante hacer el típico periodismo. Lo que pasa en la Casa Blanca es pirotecnia porque lo que pasa habitualmente en las ruedas de prensa de Trump es muy peligroso y muy llamativo.

Hecho de menos ese trabajo de fondo para entender qué pasa en América más allá de Trump.

**En *The Washington Post*, no pierden de vista a las minorías: redactores latinos, comunidad latina, trabajos como *Sin luz* de Arelis Hernández**

Lo que pasa es que al final y esa es la visión equivocada de los medios que en el 2016 se entendió. Dijeron básicamente que la minoría latina sería decisiva para elegir el siguiente presidente de los Estados Unidos pero al final lo que se demostró es que la clase empobrecida es la que determinó que, a pesar de que Hillary ganara más de tres millones de votos respecto a Trump, al final esta clase media le dio la vuelta al resultado para Trump en los estados decisivos y esto básicamente es en el centro del país. En general, me fijo en los medios norteamericanos con mucha envidia porque me gustan mucho las propuestas que hacen, cómo están tratando temas no solo de políticos, sino temas sociales, los formatos que están utilizando, lo que proyecta Univisión con contenidos como Real America, lo que hace Jorge Ramos para Univisión en formato de Facebook Watch. Contenidos que se hacen desde *The Guardian*, por ejemplo, el crecimiento de los últimos años en cuanto audiencia en cuanto visión ha sido en parte gracias a su edición estadounidense. Por lo tanto, hay muchas cosas a investigar. No digo que todo lo que hacen en Estados Unidos, como va muy sesgado contra Trump sea malo. Todo lo contrario, es decir, tiene una capacidad de innovación muy alta y es, en parte, lo que echo de menos aquí. Veo periódicos de la misma forma que cuando trabajaba en medios, para mí no han evolucionado tanto. Y es ahí, sobre todo en el libro que hablábamos de 2014, *El optimismo para periodistas* es donde surgieron medios que aportan un valor muy alto, ya sea *La marea*, *El diario.es*, *Mongolia*, *Público*, *El Critic*, *Ctxt*, creo que se hace muy buen periodismo

pero los medios que podríamos decir más consolidados están en una situación de poca innovación y muy determinada a moverse poco.

**¿Llegaremos a un escenario en el que se invierta en hacer contenidos de calidad que se invierta en periodismo y en periodistas?**

Soy un poco pesimista en este caso. Pienso que, actualmente hay contenidos y más innovación y nuevas narrativas en lo que se hace en el *brand journalisme* de algunas marcas e instituciones. Trabajé cinco años en el Barça y hacíamos formatos que no se encontraban en los medios de comunicación. De hecho, algunos formatos que inventamos nosotros, los periódicos nos los copiaron. Temas de servicios, contenidos audiovisuales. Por tanto, soy un poco pesimista respecto a lo que van a hacer los grupos mediáticos porque al final están haciendo un reduccionismo que se resume en la frase “el periodismo digital ya no puede ser gratis. Por tanto, vamos a poner muros de pago”. Creo que al final, el ejemplo de *The Washington Post* te está enseñando que puedes hacer periodismo y puede hacer un modelo de negocio nuevo a partir de muchas patas, no solamente lo que decíamos de poner una barrera para la que la gente pague por contenido que pretenciosamente tú dices que es de calidad. Por tanto, ya veremos. Veo más innovación en algunos medios de América Latina que en algunos medios de España.

## Miguel Carvajal y José Alberto García Aviles

Profesor de Periodismo y director del Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández; catedrático de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández de Elche

### ¿Cómo valoráis los nuevos modelos de negocio?

M. C. La estrategia del *Post* con el modelo de suscripción con la estrategia de *metered model* (*Pago a partir de determinado consumo de noticias*) que es la que está utilizando también *The New York Times* les está yendo muy bien, no tienen los resultados que tienen ellos pero claramente lo están consiguiendo porque tienen un producto exclusivo que ofrece un valor periodístico que es muy claro y está muy bien definido desde la estrategia que introdujo Jeff Bezos fichando a Martin Baron, el famoso editor que venía del *Boston Globe*. Ellos han cambiado el modelo periodístico, han fichado más periodistas en un contexto donde la gente estaba percibiendo músculo periodístico, cosa muy curiosa porque decían que cuando vino Jeff Bezos iba a ser un producto secundario o paralelo a Amazon, como una especie de valor regalado a la suscripción de Amazon y que iba a ser un producto sin personalidad. Todo lo contrario. Llega él y ficha a periodistas, amplía la redacción, ficha a gente con talento, marca talento y músculo periodístico, solamente la tecnología no va a resolver el problema sino que necesito gente con talento desde Martin Baron a Chiqui Esteban en el área de gráficos a periodistas de prestigio. Se trae a Margaret Sullivan de *The New York Times*, es decir, claramente hay una apuesta por contenido y por periodismo *Premium*. Y todo eso, al mismo tiempo con un esqueleto tecnológico de todo el *KnowHow* que trae Jeff Bezos de Amazon. Entonces, él introduce una forma de entender la conversión de lectores en general en clientes que no se tenía en el periodismo porque *The New York Times* también tardó en incorporar lo que es entender por

dónde me llegan los usuarios y a qué usuario me voy a dirigir para que después ellos me sostengan el producto. Hace ahí una estrategia de márketing de lectores muy buena, muy oportuna y, muy precisa, acompañada por el músculo periodístico, gracias a ese esqueleto tecnológico y luego también introduce un concepto que hasta ahora no estaba dentro de la industria periodística que es el desarrollo de software como oferta de negocio. Eso supone ahora en torno a un 15% de las ventas de lo que factura, habría que precisar este dato, pero ya está ofreciéndolo a muchos clientes en Estados Unidos, ya ha llegado a Europa, como ya conocemos con *El País* y lo que hace es una licencia de su tecnología, de su editor o *Content Manager System* (CMS) diseñada para que otros editores puedan utilizarlo. Han pensado muy claramente en cómo es el proceso de creación de contenidos hoy en el ámbito de internet y en cómo pueden hacer las cosas más fáciles a los periodistas porque el CMS que tiene el *Times* está pensado en todas las fases del desarrollo de una historia, desde la generación de la idea, cómo se va a difundir y cómo se puede rentabilizar porque el CMS del Post también tiene un apartado donde los anunciantes pueden entrar para posicionar mejor su publicidad. Es una visión muy 360 de la distribución del contenido y eso me parece que han introducido un valor muy relevante que están comercializando y que está funcionando muy bien.

### **¿Y sobre Brand Studio?**

M. C. Aparte de los usuarios y la tecnología, está el márketing de contenidos y su capacidad de *storytelling*, su experiencia y su *Know How* como narradores de historias también las están ofreciendo a los usuarios. Y luego, no solamente eso, sino que están intentando, a diferencia del *Times*, una estrategia un poquito más agresiva en la distribución. Ellos no han renunciado a ninguna plataforma, han invertido mucho en contenido en Facebook, en Instagram, don-

de tienen cuentas donde son muy transparentes y permiten ver cómo trabajan. En Twitter, se metieron también en Twitch, que es una plataforma para Gamers donde se hace *streaming* en directo. *The Washington Post* ha tomado la decisión de ser agnóstico con las plataformas e ir a por todas, no tener una selección. *The New York Times*, en cambio, ha sido más reacio, ha intentado privilegiar su espacio, su terreno, su jardín vallado, que es una estrategia muy valiosa también pero que es diferente a la del *Post* que ha decidido ir a por todas. Y en esa estrategia, ahora también han introducido *podcast*, han invertido también en vídeo, en 360, han sido muy abiertos y flexibles en cuanto a la innovación en su producto y en los formatos y en experimentar. En un contexto donde los medios lo pasan mal con las redes, ellos han decidido apostar por las redes porque si me vale para exportar mi marca y conseguir embajadores y luego traer a suscriptores de una manera indirecta igual a largo plazo me interesa. No sé si esa es la estrategia acertada, pero me parece que es una cuestión para mencionar en su caso.

### **Otro de los productos novedosos del *Post* es *The Lily***

M. C. Encontraron un nicho de información sobre mujeres, y han sabido también segmentar la oferta y hacer valores de marca diferentes al de la mancha del *Post* entrando en nichos y en segmentos específicos del mercado como este que es una corriente, un movimiento muy fuerte. Fueron de los primeros en hacerlo porque después ha habido muchos canales para mujeres en *BuzzFeed* y en muchas marcas, pero *The Lily* tiene ya un par de años y ellos supieron ver esa tendencia antes del *#MeToo* y eso es interesante. También han estado despiertos ahí.

### **Otros de sus productos son las *newsletters***

M.C. También han estado despiertos con una oferta de newsletters que encaja con lo de la distribución radical 360. También una apuesta por newsletters especializadas, verticalizadas, muy customizables por los usuarios y en su aplicación y en su propia lectura también se percibe eso.

### **Y no han escapado a la moda de las aplicaciones móviles**

M.C. Es otra forma de ver el *Post*, más visual y con contenidos que cambian un poco. La audiencia es más joven, más dinámica más tecnológica porque tienen una narrativa más similar a los snapchat a los Instagram.

### **¿Qué valoración le merece el proceso de transformación de The Washington Post desde la llegada de Bezos y sería aplicable en España?**

J.G. Me parece que es un caso fantástico como paradigma de cómo hay que hacer una transformación digital. En ese sentido, bucearía en un marco que dé las claves para entender cómo lo ha hecho el *Post* y de ahí extrapolar un modelo que podrían aplicar otros medios, y aquí en España les vendría muy bien. Me parece que es un caso de decir, vamos a hacer una transformación digital ordenada, un cambio tranquilo y que Jeff Bezos entró respetando la identidad que tenía el *Post* y haciéndola crecer desde dentro. No como un elefante en una cacharrería o diciendo “Yo tengo muchos conocimientos de Amazon y la tecnología y entonces cambio radicalmente y desvirtualizo la esencia del medio”. Él ha hecho ese cambio tranquilo, una apuesta por respetar la cultura profesional que existe e ir dando esos toques. Hay un trabajo publicado en el Reuters Institute en el mes de noviembre, por Julie Posetti, que recoge opiniones de unos 40

periodistas y directivos de 27 medios para saber cuáles son las claves para un marco de la gestión de la innovación. Ella, al final llega a un esquema que en cierto modo está en sintonía con el trabajo que hemos hecho nosotros, a menor escala, de lo que está pasando en España en varias publicaciones y artículos y revistas. Intentar arrojar luz y sistematizar lo que dicen los periodistas de cómo se lleva a cabo la innovación como estrategia, no simplemente lanzo un vídeo 360 y qué bonito y cuántas descargas tengo, sino cómo hago si apuesto por el vídeo como estrategia en mi medio eso tiene unas consecuencias desde varias áreas de cómo organizo, etc. En el documento de Posetti, ella llega a un marco que son ocho elementos (1. Reporting/storytelling, 2. Audience engagement, 3. Technology/Product, 4. Distribution, 5. Business, 6. Leadership/Management, 7. Organisation, 8. People and culture): primero el producto, el *Post* es genial para esto. La primera pregunta que hace Jeff Bezos cuando entra en la redacción es: “¿Quién se encarga del producto?”. Partiendo de esa clave dice que la innovación no solo se debe centrar en la tecnología sino el siguiente es el *storytelling*, la innovación en las narrativas, cómo adapto las narrativas. Luego ya pasa a la innovación en mi relación con audiencia, ponerla en el centro del proceso, conocer mucho mejor lo que demandan, adaptar mis formatos a esas necesidades. Luego, es muy importante la distribución, qué canales elijo para llegar, si elegimos unas redes sociales u otras, y ver que una idea muy importante es que no podemos intentar ser buenos en todo, esa es la idea de la estrategia con visión, no hacer todo lo que sale: chatbots, pues ahora a hacer chatbots, drones. etc. Hay que pensar si realmente aporta algo y valorar toda la inversión que supone el desgaste y si va a rentabilizar y fortalecer mi compromiso por los lectores. Luego está el modelo de negocio y las vías de ingreso. Muy importante, la cultura profesional, no se puede cambiar de la noche a la mañana, tienes que ser muy consciente de la mentalidad de lo que son años de tradición de un medio clásico de comunicación. Posetti también hace hincapié en todo el tema que tiene que

ver con encontrar la voz, el modo de comunicar todo es en la redacción. Qué estrategias han seguido de comunicación interna en el Post, para ir transmitiendo esos procesos de cambio porque eso es una de las cuestiones fundamentales que aquí en España no se hace bien. Pasó con la convergencia de redacciones, vamos a meter aquí internet y el papel, sin formación, deprisa y corriendo, no se explica y otra de las cosas que detecto es que el nivel de *burn out* (estar quemado) de los directivos y de los periodistas con este proceso de transformación digital es alucinante.

**M. C.** Lo tienen muy claro, poner en el centro de la audiencia al usuario y la estrategia agresiva de distribución 360 es muy interesante, es un modelo diferente a del Times aunque también hacen lo mismo pero , ellos tienen un lector modelo y el WP considero que es diferente.

### **Incluso el periódico ha cambiado su lema**

**J. G.** *Democracy Dies in Darkness* (La democracia muere en la oscuridad) No es que haya llegado Bezos y todo cambia de un día para otro, sino que ha apostado por redoblar esfuerzos y tener muy clara su misión de servicio público.

### **¿Funcionarán los muros de pago?**

**M.C./ J.G.** Se van a dar un bofetón. Tiene que cambiar mucho el modelo editorial para que un usuario piense eso que piensan cuando se suscriben al Post, que es la Referencia. Dentro la experiencia que tengo con esto, el valor añadido que me están aportando está clarísimo, pero en España no está tan claro. La voluntad de suscribirse a El País u otro diario nacional con el modelo que tienen actualmente, es muy complicado. No creo que se esté ofreciendo esa experiencia todavía. Hay una cultura de pago en EE. UU. pero tampoco tanta o

más que aquí. Sí que las empresas se han transformado antes para adoptar esa cultura.

### **¿Es necesario aplicar la última tecnología?**

**J.G** Respecto al tema de distraerse con todas las novedades y vagateles tecnológicas, hay una autora que se llama Lucy Küng, que el año pasado publicó un informe en el Instituto Reuters que decía que mucha gente está dedicando mucho esfuerzo y mucha atención a esas novedades, a los diferentes canales y redes, que eso supone que los recursos que tengo, que tampoco son ilimitados, ni mucho menos, les meto aquí ahora, y si a los nueve meses no me funciona, doy otro bandazo,... entonces llega un momento en que eso es parte también del burn out del queme de los periodistas. Si no hay un liderazgo en la gestión y los propios directivos van dando un poco palos de ciego, en esta idea de voy a ir tocando todo y ya saldrá algo bueno, eso no es estrategia. Si ya tienes una situación de cambio total con todo esto de audiencias de competición en las plataformas (*Netflix*) en las redes y tu modelo de negocio, tu estrategia es a salto de mata es como estar haciéndote el harakiri. Eso de la frustración, del síndrome del burn out, probablemente sea el mayor problema que estamos viendo que está pasando tanto a nivel directivo, como de plantillas; también la gente que sabe de esto y que lo ha hecho bien dice llevo ya diez años con esto de la transformación digital y esto no acaba nunca y llevo trabajando diez o doce o catorce horas manejando grandes equipos de gente y estoy ya estresado. La gente buena te lo dice, en grupos como Axl Springer. La gente de a pie piensa que se tiene un norte claro y hace pensar a los profesionales que están constantemente en la cuerda floja. Si lo que aplican es la estrategia de echar a un periodista de 50 años y coger a tres becarios, si ese es el periodismo en el que están pensando, apaga y vámonos.

M.C. Con las subvenciones en Estados Unidos, se ha conseguido en el ámbito local, que no vayan a fondo perdido, sino que van obligadas a pasar por transformadores. Fíchate a un nuevo CEO, a un visionario que sea capaz de transformar. ¿Qué pasa en los medios regionales en España, Vocento, Prensa Ibérica...? que están circulando los mismos de siempre. No son líderes, es el síndrome del rey desnudo. *The Washington Post* ha fichado a visionarios, gente capaz de transformar la idea de producto respetando las bases de lo que ha contado José Alberto. Toda estrategia tiene que ir acompañada de unos recursos, unos presupuestos, capacidad. No se puede improvisar.

## Chiqui Esteban

### Director de Gráficos de *The Washington Post*

A priori, una cuestión que llama la atención de la sección de gráficos del *Post*, respecto a los medios españoles, es su autonomía a la hora de crear historias. Los infografistas proponen, generan y escriben sus propios contenidos. Aunque imagino que también existe colaboración entre redactores e infógrafos formando equipo en determinados proyectos...

Sí claro, hay muchas veces que las secciones necesitan un pequeño mapita o gráfica, o no tan pequeño, y lo hacemos. Hay veces que nos piden ayuda en un proyecto grande, y lo hacemos. Otras veces simplemente hablamos sobre cómo podemos trabajar junto para explicar un tema, sin que los redactores pidan algo específico. Y otras veces somos nosotros los que pedimos a los redactores que nos ayuden en algún gráfico, así que la relación va en ambos lados.

No tenemos problema en ayudar, pero sí que está claro que no funcionamos como una sección de servicio. Tenemos libertad para elegir qué hacemos y qué no y para funcionar independientemente en nuestros propios proyectos.

**-Además, los redactores disponen de herramientas para generar gráficos sencillos, tablas y otro tipo de elementos...**

Sí, *Chartable* es una herramienta diseñada por el propio departamento de gráficos (aunque ahora la mantiene otro departamento). Es algo bastante típico ahora en las grandes redacciones de EE.UU. A mí me tocó desarrollar algo parecido en su día para el *Boston Globe* y para *National Geographic*.

La idea es que esas pequeñas gráficas son muchas veces necesarias, pero es un trabajo mecánico que al final nos quita tiempo de los grandes proyectos que marcan la diferencia. La idea es que todo lo que pueda ser automatizable lo automatizaremos, y nos centraremos en lo que realmente marca la diferencia.

**En 2013, tras la compra del 'Post', Jeff Bezos expresó en una carta dirigida a los empleados: "No hay mapa que nos guíe y no será fácil hacerlo. Tendremos que inventar, lo que significa que necesitaremos experimentar". ¿De las innovaciones que se han llevado a cabo durante esta etapa, cuáles destacarías como las más importantes?**

Yo no he estado durante toda la etapa Bezos, así que a veces no tengo claro qué vino antes o después. En cualquier caso, no creo que una sola cosa pueda destacarse, pero sí el espíritu que forma parte del *Post* de que innovar es parte de nuestro trabajo, no un extra.

**En el desarrollo de nuevas tecnologías sobresale la plataforma Arc Publishing, los bots, Heliograph, la inteligencia artificial, la realidad aumentada, videogrametría, fotogrametría... ¿El Post es además de una empresa de comunicación una empresa tecnológica?**

No sé muy bien, eso se dice por ahí. Desde el punto de vista de gráficos, que es desde el que puedo hablar, no es que nos centramos en crear tecnología, pero si necesitamos algo y no existe, crearlo nosotros es una buena posibilidad. Así estamos seguros de que es justo lo que necesitamos y que nadie lo ha hecho antes.

**¿Qué papel juega la creación de narrativas visuales o reportajes multimedia en el día a día de una redacción como la del Post?**

Depende del día, claro, pero es parte de nuestro catálogo. Gráficos tiene un sitio en la mesa de la reunión de la mañana como cualquier otra sección. Si hay una historia que se va a contar mejor de manera visual, iremos a por ella.

**¿Cualquier historia puede contarse a través de este tipo de narrativas y/o representarse gráficamente?**

Poder poder... quizá. Pero prefiero no forzar. Hay historias que se cuentan mejor con texto, otras con vídeo, otras con foto, otras con gráficos, muchas de ellas con una mezcla de todo. Dejamos que la historia sea la que elija, no elegimos de antemano.

**El podcast sigue en auge y varios medios ofrecen este tipo de contenidos con notable éxito, el *Post* entre ellos. El empleo del audio, en casos determinados, también puede formar parte de una narrativa visual. ¿Recuerdas algún trabajo que hayas coordinado en el que el audio sea protagonista o aparezca de una forma destacada?**

Aquí tenemos un equipo muy bueno de audio, así que las historias que son preminentemente audio las manejan ellos y nosotros colaboramos. Si que tenemos en mente usar audio cuando sea una herramienta importante. En España hice muchas cosas con audio en [lainformacion.com](http://lainformacion.com) con Adriano Morán y el equipo de vídeo, pero casi todos esos trabajos están ahora desaparecidos.

**El periodismo de datos, tan en boga desde hace un tiempo, ¿ha propiciado un momento dulce para la infografía? ¿También las *fake news* (pienso en proyectos tan interesantes como *Fact Checker*)?**

El periodismo de datos lleva en boga una eternidad, pero en España hemos empezado más tarde y más enfocado en visualización de datos que en periodismo de datos en sí. Son dos cosas muy diferentes que no creo que haya que mezclar. El trabajo del *Boston Globe* con los casos de pederastia en la Iglesia fue parte periodismo de datos y no tiene gráficos. Periodismo de datos es una manera de investigar, no una manera de mostrar la información.

**Una redacción como la de *The Washington Post* atiende las necesidades de la tensión informativa diaria pero también cuenta con recursos para probar, experimentar y trabajar en contenidos *evergreen*, libres de urgencias. Esto en España es ciencia ficción...**

Es ciencia ficción porque se quiere y se tienen otras prioridades. Yo he tenido espacio para probar, experimentar y hacer cosas distintas en *Público* y en *lainformacion.com* en España. Lo he tenido en el *Globe*, que es una redacción no más grande que *La Voz de Galicia*.

Todo es cuestión de prioridades. Si te centras en cubrir todo lo que pasa en el día, te ahogas en eso.

**¿La forma de trabajar en los medios estadounidenses difiere mucho de la de los españoles?**

Mucho, porque el periódico es un producto distinto. No me voy a meter ahora en más digital o menos. Pero en España mi sensación siempre era que llegaba por la mañana al periódico a ver qué había hoy. El periodismo en EE.UU., al menos en los sitios en los que he trabajado, no está tan obsesionado con el

hoy. La mayoría de las historias llevan unos cuantos días elaborándose y se publican cuando están listas. Hay una conexión con la actualidad, pero no tan cercana.

También hay mucho más respeto y confianza en los departamentos visuales, se les valora más como periodistas.

**En algunas redacciones españolas, todavía se piensa más en la versión *desktop* que en la *mobile*, cuando la mayor parte del tráfico procede de móviles. ¿Se ha corregido esa práctica en el *Post*?**

Todo lo que se hace funciona en las dos direcciones y es un pensamiento que casi viene de serie. Si te digo la verdad es tan automático, que ni siquiera soy muy consciente.

**Actualmente, ¿cuántos periodistas trabajan en la redacción de *The Washington Post*? (La última referencia que tenía era de más de 800 empleados. (No sé si esto incluye solo periodistas). En *Graphics*, creo que sois más de 26 personas.**

No tengo número exactos, creo recordar oír que la redacción somos unos 800, sí, pero no me queda claro a quién incluye eso. En gráficos, sí, somos 26 (25-27, según plazas que queden libres, a quién cuentes...).

**El número de suscripciones sigue creciendo en el *Post*. En España, este es un año clave para la implementación del modelo de suscripción en varios medios de referencia. ¿Crees que se logrará adaptar con éxito este modelo en la prensa española?**

Espero que sí. Es distinto porque aquí casi todo el papel iba por suscripciones y en España hay mucha más compra en quiosco. Pero si la gente paga por

*Netflix* y *Spotify*, la prensa también puede hacerlo. No creo que nadie pensara hace unos años que la gente pagaría por *Netflix* cuando podían piratear.

**¿Qué consideras que sería necesario para que los usuarios estén dispuestos a pagar por los contenidos informativos?**

Que merezca la pena pagar por ellos

**El *engagement*, la relación con los usuarios, es un elemento fundamental del producto periodístico. ¿Cómo interactúa la redacción del Post con sus usuarios en contenidos, redes, etc?**

Eso sería una mejor pregunta para los departamentos que lo llevan. En gráficos somos muy respetuosos con la audiencia e intentamos contestar a todas las quejas, preguntas y correcciones que nos llegan. La gente aprecia mucho saber que si tienen algo que corregir o preguntar hay alguien al otro lado.

**Llama la atención la diferencia entre redactores de noticias y columnistas. En una entrevista te leí: “Jamás verás a un periodista que escribe noticias escribiendo una columna de opinión, eso está totalmente vetado. Para eso está el departamento de opinión”...**

Exacto, y hay un muro invisible muy fuerte entre una parte y otra.

**Con Internet y las redes sociales de por medio, ¿sería posible hoy día realizar una investigación como la que llevaron a cabo Berstein y Woodward sobre el caso Watergate?**

¿Por qué no? Seguramente sería incluso más fácil porque hay más medios.

## José A. González Alba

### Periodista y consultor de Sembramedia

**Este 2019 se vaticinó como el año en que varios medios españoles implantarían nuevos muros de pago, pero ese cambio clave en el modelo de negocio está tardando más de lo esperado. Tal vez *El País* esté más cerca de adoptar ese modelo -incluso compró el CMS Arch del Post- ¿Qué medios crees que incorporaron próximamente modelos de suscripción?**

Bueno, el grupo Vocento en algunos de sus regionales ya lo tiene desde hace algún tiempo implantado. La Razón también tiene un modelo reciente desde la llegada de Sergio Rodríguez como corresponsable del área digital, y también han adquirido hace unos días el CMS del *Post*. Se van dando pasos porque no queda otra opción. O se avanza hacia un modelo claro de diversificación que conlleve la implicación de los lectores, o el modelo se termina de caer. Eso sí, a los lectores los implicas con contenidos de calidad y servicio. De otra manera, es imposible.

**Para implantar y/o incorporar esta vía de ingresos, hace falta invertir en periodismo y en periodistas. El 'storytelling', los reportajes multimedia, el podcast, ¿son un valor añadido a la hora de crear contenidos por los que los usuarios estarían dispuestos a pagar?**

Seguro que sí. El audio se está introduciendo no sólo en las redacciones sino en las grandes empresas y compañías porque, con el consumo móvil, es una manera muy eficaz de llegar a su público. Lo que está claro es que si haces lo mismo que venías haciendo no puedes pedir por lo que antes dabas gratis. Tienes que diferenciarte, no sólo del resto sino de lo que tú mismo hacías. Y eso

sólo se hace apostando por el talento de periodistas que hagan otro tipo de cosas a las que estamos acostumbrados.

**¿Qué sería necesario ofrecer a los lectores para que estén dispuestos a pagar una suscripción?**

Para mí, lo fundamental, es que los periódicos se vuelvan a hacer imprescindibles. Que sean referencia para la gente. Y hace tiempo que los periodistas no conseguimos eso. Las vías de información se han multiplicado y los medios han perdido el valor y la prioridad para la vida de la gente. Hace falta darles contenido de verdadero servicio público, útil. Que el lector esté dispuesto a aportar e invertir porque ese tipo de información le vale, le soluciona, le aporta, la utiliza... Hay que dejar de hacer tanto periodismo político, de declaraciones, de teletipos... y hacer que un 80 o 90 por ciento de tus informaciones sean de contenido propio con temas de verdad importantes para los lectores.

**Pero no basta solo con hacer buen periodismo e invertir en periodistas cuando el modelo tradicional de negocio, basado en la venta de publicidad y de ejemplares, sigue cayendo. ¿Qué consideras que ha fallado para que los lectores no valoren el coste de acceder a información de calidad?**

Escucharles. Es que hemos estado muy alejados de los lectores y nos hemos preocupado, fundamentalmente, de atender a anunciantes, grandes empresas, partidos políticos, etc., que son los que han permitido que los medios sigan viviendo. Pero ese sistema hace años que comienza a caer, sin posibilidad de recuperación alguna, y ahí estamos intentando exprimir la naranja hasta la última gota sin atender a otros posibles alimentos como vía de ingreso. No nos preocupamos por los usuarios, por atenderles, por saber qué les interesa, qué les preocupa, qué quieren que tratemos, que les contemos. Ahora hay gran interés en muchos de los grandes medios internacionales en disponer grandes equipos

de audiencia para conseguir eso. Pero aquí en España aún estamos lejos de ello. De ahí la separación y el no ser imprescindibles para la gente. Porque no la escuchamos.

### **¿Y a qué se ha debido, en tu opinión, la pérdida de anunciantes?**

Las grandes partidas y cuentas publicitarias era un tema que tenía que explotar, sí o sí. No se puede sostener la viabilidad de un medio en base a grandes cuentas con intereses muy marcados y, generalmente, muy dispares a los de los medios. La generalización de la crisis económica es el punto de inflexión para ese sistema. Además, hoy los anunciantes, las empresas, gracias a la tecnología, tienen los formatos y canales propios como para hacer llegar su mensaje directamente a su público. No necesitan la intermediación de los medios. La tecnología ha posibilitado eso. Más vías de información y que los medios compitamos, informativamente, con quienes nos servían la información. Por eso ahora los todavía grandes clientes de los medios, a nivel publicitario, son las administraciones públicas, que tratan de llegar al ciudadano a través de la rigurosidad e imparcialidad que supuestamente otorgan los medios.

**Grandes medios como el *Post* o el *Times* se ven ahora más como empresas tecnológicas que comercializan su propio *software* y exploran otras líneas de negocio (organización de eventos, encuentros, etc.). No son solo un periódico, una organización de noticias, sino compañías digitales ¿crees que esta es una opción para la supervivencia de la prensa -impresa y digital- en España?**

El director del Lab de El Confidencial, Alejandro Laso, lo ha dicho en más de una ocasión. Tenemos que tender a ser compañías tecnológicas y no compañía de medios. Para eso es fundamental disponer de recursos, fundamentalmente humanos, para realizar esa tarea. Aquí El País o La Razón compran el CMS del *Post* porque no pueden realizarlo ellos. Es más fácil adquirirlo. Los eventos y

encuentros sí que está siendo una posibilidad explorada por medios, incluso pequeños. Es una vía, claro, siempre que la información sea de interés para el público, más que para quien paga.

**¿Es positivo para los medios de comunicación explorar estas nuevas vías de ingresos?**

Cualquier cosa que represente diversificar tus vías de ingreso, y no depender exclusivamente de lo que hasta ahora se dependía, es positivo. Más que positivo, necesario, urgente. Y hay que explorar. No todo funciona a la primera. Hay que equivocarse. Pero en la equivocación está el camino para encontrar nuevas fórmulas.

**¿Qué lecciones podemos importar/aprender de los modelos de negocio de la prensa norteamericana?**

El servicio público que hay que prestar. No atender tanto a políticos y otros grupos interesados en utilizar a los medios. El lector lo primero. Y la exploración de nuevos formatos para nuevos públicos. Hacer llegar el medio a las nuevas generaciones. Y los verticales especializados. Aquí ya se comienza a hacer. Pero el medio debe de ser compartimento para ofrecer información muy especializada a sectores muy concretos. Eso lo tienen mucho más facil los medios pequeños que los que son globales. Ahí tenemos mucho camino por avanzar y recorrer.

**Hablamos de periodismo digital, aunque esto debería ser un anacronismo. La transformación digital, ¿es plena en los medios? ¿Se ha llevado a cabo de una manera eficiente?**

Lo que no tiene sentido es seguir hablando de periodismo digital. ¿Qué tipo de periodismo, que hoy se haga, no es ya digital? Es periodismo, a secas. Lo

que no todos tienen ya es medios o soportes tradicionales como papel, o la radio, pero digital, todos; me atrevería a decir que el cien por cien de los medios existentes tienen versión web. Así que no tiene sentido que le sigamos poniendo apellido al periodismo. Y no, claro que aún no es plena la transformación en los medios. En los grandes medios diría que sí. Pero los medios pequeños, locales, con menos recursos aún están en el proceso. Es una etapa que ya tendría que estar bastante superada para poder dedicarnos al gran reto de estos años: usar la tecnología existente para ofrecer mejores contenidos y conocer más a nuestros usuarios. La tecnología como un medio, una herramienta, para conseguir el verdadero objetivo de los medios.

### **¿Falta experimentación e innovación en los medios españoles?**

Seguro que sí, aunque hay excepciones. Y por mucho que se diga que hay mucho por hacer, es cierto que se hacen muy buenas cosas. Pero esa falta de experimentación, de innovación, tiene que ver con la limitación de recursos, de los económicos y los humanos. En otros mercados, en los que nos llevan tanta ventaja, la apuesta es contratar a más periodistas. Ofrecer un mejor servicio. Aquí la apuesta, en época de crisis, es recortar personal, echar a periodistas. E intentar seguir haciendo el mismo producto con menos gente. Es imposible.

**¿Consideras que ha contribuido de alguna manera la 'Era Trump' en el crecimiento de *The Post*? (El número de periodistas que cubren información sobre Donald Trump ha aumentado considerablemente y se creó una sección 'Fact Checker' dedicada a desmentir afirmaciones de la administración Trump).**

En general, en EE.UU. también en el *Times*. La información allí es sagrada. Y se demuestra que la gente está dispuesta a pagar, a invertir en los medios,

porque confían en ellos, para que les cuenten la verdad de lo que hace su presidente. Es una situación muy diferente a lo que aquí vivimos.

**Un aspecto negativo que ha surgido en este nuevo escenario han sido las 'fake news'. Una comunicación eficiente, veraz, el buen periodismo, ¿sigue siendo tan necesario como siempre para combatir estas malas prácticas?**

La tecnología ha tenido sus aspectos positivos y los menos. Uno de los menos, precisamente, ha sido la aparición de este tipo de contenido interesado y partidista. Las *fake news*, o noticias falseadas, más que falsas, tienen un doble propósito. O ideológico o económico. Y ahí, es cierto que los medios están encontrando un filón con nuevas fórmulas para combatirlos. Han aparecido muchos proyectos de ese tipo. Y han encontrado su hueco. Se demuestra que a la gente le importa lo que le ofrecen, que no le engañen.

**Con Internet y las redes sociales de por medio, ¿sería posible hoy día realizar una investigación como la que llevaron a cabo Bernstein y Woodward sobre el caso *Watergate*?**

El gran periodismo de investigación fue uno de los principales afectados por los recortes y crisis económica que se implantó en los medios. Y las redes terminaron por hundirlo. Los medios comprueban que no merece la pena la inversión de tiempo, esfuerzo, personal y económico en una investigación propia cuando al minuto se está replicando en todos los medios y el público ni siquiera llega a valorar o saber quién ha realizado tal contenido. Eso es un problema. Por eso hoy el periodismo de investigación viable es de la colaboración, a gran escala, con intereses de muchos medios, con el gran ejemplo de los *Panama Papers*. La colaboración, no sólo en el periodismo de investigación, va a ser fundamental para la viabilidad futura de los medios.



## Fernando García Mongay

### Director General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información y Director del Congreso de Periodismo Digital de Huesca

**Hoy hablamos de grandes medios como el *Post* o el *Times* como empresas tecnológicas que comercializan su propio *software*, no son solo un periódico, una organización de noticias, sino compañías digitales ¿crees que esta es una opción para la supervivencia de la prensa -impresa y digital- en España?**

Son tiempos en lo que todos vivimos de varias cosas. Antes, uno tenía una especialización en el trabajo y ahora tiene que realizar varias funciones a la vez. El redactor se encarga también de las fotografías, el vídeo, dentro de poco también hará gráficos, si no los hace ya. Antes había un solo canal: el periódico llegaba al quiosco, se vendía y al día siguiente llegaba una furgoneta, se llevaban las devoluciones, traía nuevos periódicos, y vuelta a empezar. Era una maquinaria que funcionaba así. Luego inventaron las promociones y los regalos para incrementar las ventas. Y ahora los digitales están un poco en eso, en que hay que hacer muchas cosas. Por ejemplo, la revista *Quo* deja de imprimirse en papel, y solo imprimen ediciones especiales, dos, tres, cuatro al año, cada cuatrimestre, cada dos meses, o sobre un tema concreto publican un monográfico en papel y mantienen la *web* haciendo un periodismo *slow* y, además, organizan eventos, que es lo que desde hace tiempo llevan a cabo muchas otras empresas de comunicación.

Los medios son cada vez más empresas tecnológicas. Es lógico que quieran aprovechar su propia tecnología para sacar unos beneficios del desarrollo

que han hecho y que, seguramente, para un solo diario no sale rentable. Si lo venden a otros, sí. Es una fuente de ingresos más, de las muchas que puede haber. Es el caso del CMS Arch del *Washington Post* que comercializa a cabeceras de todo el mundo, *El País*, entre ellas.

**Estas nuevas vías de ingresos, ¿no van un poco en contra de la esencia del periodismo tal y como lo concebíamos hasta ahora?**

Desde el concepto romántico del periodismo, sí. Lo que ocurre es que el modelo de negocio tradicional se ha agotado y ahora los medios atraviesan una búsqueda permanente de un modelo que funcione. En el Congreso de Periodismo digital de Huesca llevamos 20 años explorando en ese sentido. El problema es que aún no se ha encontrado un camino claro y definido tras el desplome de los ingresos en publicidad.

Creo que *The Washington Post* contrata tantos informáticos o más que periodistas. También se demanda ahora un perfil híbrido: un periodista que tiene conocimientos de informática y viceversa. Son perfiles muy buscados: para audiencias, SEO, etc...

**Los usuarios, los lectores, ¿tienen que formar parte de la solución del modelo de negocio de los medios?**

Es fundamental en todo este tema trabajar en optimizar la experiencia de usuario y pivotar, reorientar estrategias, y estar muy pendiente porque además la audiencia cambia muy rápido y tienes que ser muy sensible, ya que dependes de tus lectores, de las edades, los países, las lenguas. *The New York Times* produce contenidos en español que estoy seguro de que no le resultan rentables, pero no puede olvidar el español porque es un idioma muy importante incluso en

Estados Unidos. Con el tema del *podcast*, en esa identificación de nuevos nichos de audiencias, nos hemos acostumbrado a consumir todo a la carta. El *podcast* te permite recibir esa información cuando quieres y donde quieres: mientras vas caminando por la calle o conduciendo. Los contenidos, por ejemplo, se pueden leer a través de Facebook o de un agregador de noticias como *Flipboard*. Una persona que solo lee *Flipboard* tiene un conocimiento de las noticias muy similar al de cualquier otro lector. No le hace falta leer ningún medio en concreto, lo hace en muchos sitios pero al final acaba leyendo lo que *Flipboard* quiere que lea. Si la plataforma considera que te gusta el fútbol te ofrece este tipo de contenido en primer lugar, e incluso puede llegar a saber cuál es tu equipo favorito. Puede servir exactamente lo que los usuarios quieren leer. Las redes sociales lo que dan son titulares, la espuma del café. El *podcast* te da la oportunidad de escuchar durante 15 o 20 minutos a alguien hablando de algo de lo que es experto y que requiere un esfuerzo, como leer un libro, y que en el caso de las redes sociales se limita a leer un tuit.

**Mientras muchos medios pierden calidad y adelgazan su plantilla en las redacciones, grandes medios como *The Washington Post* y *The New York Times* invierten en periodismo e innovación...**

El problema es que nos fijamos en medios como *The Washington Post* o *The New York Times*, que invierten mucho en periodistas, en comprar tiempo para que puedan dedicarse a trabajar temas concretos, invierten en informaciones en las que tienen y no tienen intereses. En suma, apuestan por la calidad informativa y la innovación, pero no se pueden comparar con otros medios nacionales y/o regionales donde lo que prima es llenar una página para el día siguiente. Puedes ser un cerebro pero todos los días no vas a estar inspirado. Hay una metáfora de Darío Pescador: “un culturista que solo come arroz y pollo estará más musculado, pero si alguien que no lo es hace la misma dieta no va a

obtener el mismo resultado". El culturista son los grandes medios. Claro que hay que invertir, creo que es el mejor momento para el periodismo y el peor momento para los periodistas. Si estás pensando que te van a despedir mañana es una preocupación que tiene en vilo a alrededor del 60% de los periodistas españoles. Solo se puede hacer si hay más periodistas ganándose la vida decentemente y luego la principal derivada y es que tengas tiempo para trabajar los temas y puedas hacer informaciones con una cierta enjundia. Y no hace falta ir a Iraq, en Zaragoza hay temas sociales tan interesantes sobre todo para gente de Zaragoza.

**¿Y cómo podemos poner freno a las *fake news*, los bulos por WhatsApp...?**

Son todos lo mismo: Instagram, WhatsApp y Facebook son de la misma empresa. Son el principal cambio que ha habido. Hace mucho tiempo Facebook pasó de ser un receptor de noticias a ser un transmisor de noticias. Cualquier medio está en la pugna por captar lectores a través de la redes sociales. Son pequeñas células que se van expandiendo y la fuerza que tiene eso pues es que la comunicación ha dejado de estar en manos de los profesionales del periodismo. Todos publicamos y difundimos información a través de internet y las redes sociales. El paradigma ha cambiado por completo. Por ejemplo es el caso de Díaz Ayuso. Esta mujer tuvo 673 RT y Antonio Maestre 1.635 RT cuando yo lo leí. Ninguno de los que ha retuiteado a uno, ha leído al otro. Está tan polarizado, son audiencias muy determinadas y estancas. Lo que tú lees yo no lo leo, y al revés. La información está tan canalizada en las redes sociales que tú solo accedes a lo que quieres leer -algoritmos-. Lo mismo con la publicidad y los agregadores de noticias.

**Tienen equipos que experimentan y desarrollan temas que quizá luego no se publiquen...**

Crean equipos de 4 ó 5 especialistas que están desarrollando un tema. Formularios para consultar a la audiencia para sacar visiones distintas a las que ofrecen los periodistas. Ahora, también son las audiencias las que deciden qué es o no noticia. Y ojo porque está pasando lo peor que puede pasar y es que los medios siguen a la audiencia y no al revés.

**Hablamos de periodismo digital, aunque esto debería ser un anacronismo, ¿esa transformación es plena en los medios, o se ha llevado a cabo de una manera eficiente?**

Al principio, se les consideraba unos "frikis", pero el paso de los años ha demostrado que no eran otra cosa que "unos apasionados de la tecnología y el periodismo".

Soledad Gallego, directora de *El País*, ya piensa todo en digital en primer lugar y luego se hace el periódico, que es el resultado de lo que se hace durante el día en digital. Luego esta Borja Echevarría, director adjunto de *El País*, que conoce bien los medios norteamericanos. A las empresas periodísticas, no a los periodistas; ahora queda abrir la mente, que se tenga una visión panorámica, una visión de luces largas, no una visión concentrada. García-Ruiz dice que tienen la suerte de tener detrás un soporte económico que les permite desarrollar nuevas estrategias y seguir haciendo periodismo de calidad. *The Post* y *The Times* han transformado porque los empresarios que están detrás tienen luces largas. *El Post* ha hecho una marca y vale lo que vale (hay una cierta veneración). En España. *El País* también la tiene, y estuvo a punto de perderla por obra de la misma persona que lo creó. La industria es lo que falla, los periodistas no fallan.

Hay medios que se mantienen por influencia, más que por ingresos. ¿Cómo se equilibra esto?, despidiendo periodistas, bajándoles el sueldo y contratando ejecutivos. Es lo que están haciendo todas. Y ahí hay un problema porque también salen las cuentas. Y eso desanima mucho a las redacciones. Pero creo que al final esto cambiará, pero para eso tiene que cambiar la estructura física.

**El modelo de suscripción funciona con éxito en *The Washington Post*, *The New York Times* y otros medios norteamericanos. En España, varios diarios plantean reimplantar en 2019 un modelo de pago por contenidos, pero todavía no ha llegado de manera masiva.**

Hay miedo porque se pierde audiencia y ¿quién es el primero que da el paso?. Cuando lo den medios como *El País* lo darán los demás. Y está muy conservador. Hacen falta ingresos y no se puede hacer buen periodismo sin dinero.

Yo regularmente pago por *Netflix*, *Amazon Prime*, a veces estoy en *HBO*, estoy suscrito a un periódico de fin de semana, lo recibo en papel los fines de semana y lo leo en digital entre semana. Tengo unos hábitos y estoy acostumbrado a las suscripciones. Estaba suscrito al *Times*. Pero no da la vida para todo. Si mi periódico de referencia me cobra por leer es muy posible que yo pague, situación que hace cinco años no hubiera hecho. Creo que no está mal si hay un premium o un modelo poroso. Pero los periodistas no somos el consumidor medio, somos un poco frikis de la información. Pero sí creo que acabaremos aceptando este modelo en España, además es un cambio cultural, no es un cambio adquisitivo. Antes se descargaban todas las películas y series, ahora los usuarios se suscriben a plataformas digitales.

## Charo Marcos

### Periodista y fundadora del boletín de noticias *Kloshletter*

En mi carrera digital, yo estuve en *elmundo.es* siete años, y en 2007 lo dejé para irme a RTVE que en aquel momento montaba el área digital, con el cambio de la ley de la radio televisión pública había que crear una vía digital. Estuve ocho años, primero directora de informativos, y los dos últimos en el laboratorio de innovación audiovisual. Después en una agencia de comunicación y hace dos años me lancé a montar esto de las *newsletter*.

**En este escenario de *spam*, de ruido informativo, ¿resulta complicado captar la atención de los lectores a través de *newsletter*?**

Resultado complicadísimo captar la atención, en cualquier caso, creo, pero las *newsletter* se han convertido en un espacio que parece que les gusta a los lectores, lo digo por los datos de la inversión que están haciendo los medios en Estados Unidos tanto como los que desde mi humilde posición estoy obteniendo. Es un formato que gusta porque es fácil de consumir, trata de eliminar el ruido, y les ofrece un entorno finito y acotado con el que poder informarse. Esta frase no es mía. David Karr, un periodista del *Times*, un bala perdida que antes de morir hacía información sobre comunicación en el diario, decía que las *newsletter* son un remanso de paz para los lectores. Es un sitio en el que no hay conversaciones cruzadas, aunque sí que conversen los suscriptores con el medio.

En este momento en el que la gente tiene tantos *inputs* a la hora de recibir información: las notificaciones en el móvil, las que leerá en WhatsApp, lo que leerá por las redes, además de los clásicos de la tele, la radio, yo sí creo que las *newsletter* sirven para que la gente se sienta informada de forma sosegada.

**Es una tendencia creciente, como ya apuntabas en los grandes medios norteamericanos. Por ejemplo, en *The Washington Post* son muy personalizables, también en el *Times*.**

La tendencia más clara, en cuanto a las *newsletter*, tiene mucho que ver con dos aspectos: por un lado, los boletines se acercan cada vez más al tono de la conversación. Están planteados como productos editoriales muy cuidados, hechos a mano por un periodista que se encarga de cribar las noticias, en oposición al algoritmo de *Google*, a los bots y a otros sistemas automáticos que tratan de automatizar una tarea que los periodistas estamos acostumbrados a hacer. Por otro lado, los medios norteamericanos que le están poniendo toda la carne en el asador al asunto; creo que el *Times* tiene setenta. La tendencia es hacer *newsletter*, por un lado, de información general, pero también de nicho, en ese sentido tú puedes suscribirte al tipo de información que más te guste.

**Esto permite conocer mejor y segmentar a la audiencia, supongo**

Exacto. Es verdad que la *newsletter* te permiten entablar una relación directa con tus suscriptores lectores. Estoy hablando todo el rato de *newsletter* curadas/cribadas que te van cayendo porque un buen día te suscribiste. Te permiten conocer muy bien a tu audiencia a través de los datos que ellos mismos declaran. Las leyes en EE. UU. son además más laxas en este sentido por la protección de datos. Estos boletines que son de nicho, te permiten que sean económicamente rentables. Es más fácil encontrar un patrocinador y son una fuente de financiación que no hay que rechazar.

**Trabajar bien y depurar esos contenidos, crear una fidelidad, una conexión que facilite una futura suscripción tal y como ocurre en EE. UU. ¡Aquí no sabemos qué va a pasar!**

Sí que es verdad que las *newsletter* sobre todo se utilizan para fidelizar audiencia, no sirven como un derivador de tráfico, no llevan tráfico a tu web, pero sirven para recordar a la audiencia que tú estás ahí. En el fondo, tú estás compitiendo con un montón de cabeceras que emiten información o que se dedican a la información y nosotros los periodistas tenemos, por primera vez, acceso a la herramienta con la que probablemente mantengamos la relación más íntima de la historia que es nuestro teléfono móvil. No podemos perder la oportunidad de estar ahí y de recordarle todos los días a nuestros suscriptores que hacemos un producto y enseñárselo, en ese sentido sí sirve para fidelizar a la audiencia, recordarle que estás, cuáles son tus productos y para enseñarle lo mejor de ti, que a lo mejor en el ruido de las redes sociales o el algoritmo de *Facebook* ha decidido que no lo va a enseñar y tú tienes la capacidad de enseñarle lo mejor de ti.

**En otro orden, como has estado en el Lab de RTVE, te quería preguntar por lo que antes llamábamos narrativas transmedia, algo que ahora se cuele en los contenidos de los medios, los reportajes multimedia, ahora *podcast*, documentales... (The Washington Post acaba de presentar un documental sobre Khashoggi)**

Percibo, personalmente, que los medios de comunicación en España se están perdiendo esta parte. Hace algún tiempo se hacían más experimentos. *El País* está recuperando en las últimas semanas sí ha recuperado ese espíritu con la serie *Conectando el futuro*, sobre jóvenes y tecnología. ¡Para eso sirve Internet! Porque un texto corrido con dos fotos lo puede hacer un medio impreso. Nosotros, que durante algún tiempo, quizá por la crisis, hemos visto como se han ido aparcando esas narrativas -sobre todo en los grandes medios-, ahora felizmente veo que empiezan a recuperarse. Pero, sí que es cierto que los medios están muy volcados en *podcast*; *El País* anunciaba esta semana dos *newsletter*

con motivo de las elecciones; *Al Jazeera* en inglés publicaba ayer un reportaje muy chulo sobre los procesos electorales que este año va a haber en 53 países. Sí que se siguen haciendo reportajes interactivos que le sacan todo el jugo a la experiencia que un usuario puede tener en Internet, pero tal vez se están aprovechando más las empresas que los medios de comunicación.

### **¿Contenidos de este tipo conseguirán que los modelos de suscripción funcionen?**

Ahora mismo, no. Las redacciones están muy mermadas. Mi impresión es que los modelos de suscripción van a poner a prueba el periodismo digital que tenemos ahora y yo sospecho que será necesario hacer ajustes de cara al futuro. Sí que veo que *El País* está haciendo alguna cosa interesante, pero es de los pocos. Cuando ocurrió el caso del niño que cayó en un pozo en Málaga, Julen, una amiga me comentó: “¿no te sorprende que los periódicos no tengan infografías interactivas de cómo se está haciendo el rescate?”, y le contesté que ya no hay infógrafos en los periódicos. Las redacciones han sufrido muchísimo en nuestro país, y también en ese aspecto. Faltan recursos. Ayer hablaba con una compañera que me decía que el periodismo de verificación es una tomadura de pelo, ¿qué es? Me preguntaba ¿Salir a la calle a contrastar información? ¡Ese es nuestro trabajo como periodistas! Esto que está pasando tiene que ver con esa merma de las redacciones.

### **Se habla de hacer periodismo de calidad para dar valor a los modelos de suscripción**

El otro día en el Congreso de Periodismo de Huesca, Antonio Rubio dijo sobre el escenario a los señores empresarios de los medios que, si iban a cobrar a sus suscriptores por los contenidos, deberían tener periodistas bien pagados y

en condiciones dignas. Hacer periodismo digital no es volcar el periódico de papel. Hay que utilizar todas las herramientas que la tecnología te permite usar.

**¿Cómo valoras la integración de redacciones de prensa en papel y digital?**

Para mí, el problema ha sido siempre que salvo en muy contadas excepciones los equipos de papel tomaban el control del periódico digital. De repente, los diarios digitales tenían al frente a excelentes periodistas, pero sin habilidades digitales, muchas sin ningún interés, que no han querido o no han sabido explotar las posibilidades que el digital les permitía. No conozco ningún caso en que haya ocurrido al revés. Es un hecho que ha colocado al frente de los diarios a personas a las que lo digital ni les sonaba y no han hecho mucho por reciclarse. Estas integraciones de plantillas de redacción a mi entender se han hecho sin aprovechar la oportunidad.

**María José Pérez Serrano**

**Periodismo y Comunicación Global / Mediacom UCM**

**En EE. UU., funciona el modelo de pago por contenidos, ¿por qué en España no es así?**

La situación en España es totalmente diferente. Hay un momento clave que hay que entender, y es la entrada en el mundo anglosajón de personas que vienen del mundo de las finanzas, del mundo empresarial, que maneja el capital,... Esto ha sido más positivo que en España. Aquí tenemos personas que se integran del sector empresarial al sector mediático y entran “como elefante en cacharrería” y otros casos de personas que saltan del mundo editorial a la gestión de medios que no tienen la visión de un gestor. Hay una falta engranaje que facilite la relación entre los medios como empresa o negocio y su factor como medio de comunicación. Ahí nos falta encaje. ¿Qué pasa con los grandes medios de comunicación como *The Washington Post*? Que no han perdido la esencia del medio de comunicación, pero han integrado toda esa labor económica, esa función mercantil. Por ejemplo, *The Washington Post* tiene al frente a alguien que viene de un sector como es *Amazon*, donde desarrolla un modelo de negocio, muy en pequeñas dosis, que ha implantado en el periódico. En vez de tener pocos suscriptores con mucha suscripción quiere hacer lo contrario, atomizar esos recursos y conseguir unas pequeñas suscripciones para muchísimos suscriptores. Claro, ahí cambia la estrategia totalmente: la forma de gestionarlo es netamente económica y si le sumamos además el factor tecnológico tenemos un gigante bien gestionado.

Ahora, con este cambio de estrategia, con este cambio de modelo, muy bien gestionado, ha vencido la barrera de pagar por información, que en España sí lo tenemos asumido en cuanto al entretenimiento, pero no para la información. Ahí está la clave de entender el modelo de *The Washington Post* y la dificultad de implantarlo en países como España u otros países europeos, de corte mediterráneo y no anglosajón.

**Hay dos factores, la suscripción en EE. UU. es más habitual y esos medios ofrecen contenidos de mucha calidad, invirtiendo en periodistas.**

Hay dos cosas. El hábito de consumo de medios de comunicación es distinto. No podemos entender el hábito de consumo nacional con el consumo *pay per view* de EE. UU. No podemos importar ese modelo de negocio anglosajón a España y pretender que tenga los mismos resultados. En España no estamos habituados al *pay por view* -salvo para entretenimiento-. Si preguntamos a la gente de un bar si pagaría por que le ofrecamos los resultados electorales de su barrio, de su zona, por 0,99 euros o prefiere preguntarlo por *whatsapp* a los amigos, elegirá lo segundo. Intentar trasladar el modelo anglosajón de EE. UU. o Gran Bretaña aquí -en países mediterráneos- no resulta favorable porque tenemos esa primera barrera. Respecto a los contenidos de calidad, yo me pregunto: ¿cambiaría el nivel de suscripción de los medios porque aumentara la calidad? Esa batalla la tiene desde hace años Bruce Berger. Está estudiado desde punto de vista periodístico.

**¿En qué medida si yo le ofrezco a mi lector una cantidad y calidad de información, la máxima posible, voy a conseguir que me lean?**

Cifrarlo en la calidad implica cuantificar la calidad. Entonces, ¿qué es calidad? Hablando de medios de tipo periodístico, calidad es rigor, veracidad, contrastar fuentes, hacerlo bien, escribir correctamente pero también tener lecto-

res, porque si tu pieza es estupenda pero está mal colocada en la web y nadie la ve, estará perfecta pero no está leída. Hay que tener en cuenta ambas cosas, en el plano teórico hablar de calidad está muy bien, pero hay que aterrizarlo sobre variables que sean cuantificables. ¿Qué es la calidad? Algunos autores, sobre todo en el término más audiovisual hablan de una serie de parámetros, calidad técnica, pero también de la gestión. ¿Qué sentido tiene una excelente calidad en la pieza periodística si la ha hecho un becario, sin cobrar, y que sus momentos de formación se diluyen por una sustitución en el medio? Hay que plasmar esa calidad en algo más tangible y la traslación del modelo vamos a ver cómo hacerlo para no perder la idiosincrasia de país donde estamos. ¿Sería trasladable lo que hace *The Washington Post* al grupo Henneo? En ese sentido, a lo mejor no es asumible. Henneo y su tradición tiene una idiosincrasia y tradición y forma de hacer información totalmente diferente a otros medios y territorios. Tenemos que trabajar con la naturaleza del consumo de medios que tenemos en cada uno de los países y zonas.

### **También influye la experiencia de usuario, la manejabilidad...**

Ahí se pone de relevancia la potencia tecnológica que tiene un medio. La integración físicamente, cómo se ha distribuido el espacio, fomenta que el resultado sea distinto. El músculo puede ser importante en España pero, ¿qué es un medio grande en España en cuanto a medios de comunicación impresos, teniendo en cuenta que tienen el techo de tiradas un 40-50% más bajo que hace 10 años? En la ponencia que dí en Bilbao recientemente ya me refería a que los grupos regionales de prensa desde 2008 a 2019 tienen tiradas más bajas en un 40 o 50%. Los grupos han disminuido su tirada y difusión en 11 años una media del 46%. El modelo ha cambiado, sí, pero a las empresas les está costando infinito adaptarse a ese nuevo modelo porque pensaban que no les iba a tocar. Pensaban: “íbamos bien o relativamente” o las otras unidades de negocio iban

apoyando a esa unidad periodística, pero ha llegado lo que yo llamo, “la tormenta perfecta”. En 2008, se ha producido el momento clave con la incorporación de la tecnología, con apertura de mercados, con unas barreras que se caen porque el propio mercado lo exige. En el plano periodístico ya nos estaba costando adaptarnos muchísimo a lo digital por la propia naturaleza y forma de hacer que tenían los medios. Y ¿ahora qué? Cuando escudriñas las cuentas de resultados, ves cómo soportan esta situación de pérdidas: mediante el apoyo de otras unidades de negocio que lo compensan.

**Podemos afirmar entonces que las empresas de comunicación ya no solo son empresas de comunicación, son tecnológicas y se diversifican en otras líneas de negocio. Por ejemplo, *The Washington Post* tiene el CMS ARC que lo ha comprado *El País*, y se nota; y los medios de comunicación se han convertido en grandes organizadores de eventos patrocinados.**

Es el propio devenir, pero no es tan nuevo como se piensa. Los sectores industriales siempre han tenido interés en estar presentes en los medios de comunicación, me refiero en ciudades determinadas. En el siglo XX había grandes empresarios que tenían sus periódicos (Zaragoza, Salamanca,...) Incluso grupos a nivel nacional, como Polanco tenía interés en la editorial de libros, pero el poder que implicaba la comunicación le hizo saltar al audiovisual. No debemos entender lo que se hace ahora como algo nuevo; nuevos son sólo los componentes, pero en cuanto a la estrategia e intentar estar presente en muchos mercados a la vez, no es algo novedoso. Hay un momento en el siglo XX en que medios de distinta naturaleza como los bancos entran en los consejos de administración de los periódicos. Sientan cátedra sentados en el consejo de administración y eso no se ha perdido. Si coges la estructura del Grupo Prisa, verás que en el consejo de administración hay bancos, fondos de inversión, quizá no tan visibles, pero el interés por estar en distintos mercados e integrarlos siempre ha existido. Ahora

es más visible porque es tecnología y son estrategias de marketing y de darse a conocer más visibles para el público en general. Por ejemplo, en América latina, los clubes de suscriptores o clubes de lectores están funcionando muy bien desde el siglo XX, aquí no. El Grupo Godó a través de *La Vanguardia* lo está haciendo más o menos bien a través de los *affinity clubs*. Esos modelos apuestan por diversificar el negocio. Piensan: “si no conseguimos *engagement* desde el punto vista informativo, lo hacemos a través de otros productos y servicios. Novedad sí, pero relativa. Esos procesos han estado ya presentes, pero ahora se les da más visibilidad a través nuevas herramientas: tecnología, marketing, acciones como los *affinity clubs*, motivando unir al medio con el lector, lo que todo empresario quiere\_ que la audiencia no se disperse, que si vendo 3.000 periódicos ya sé que son pocos, pero que eso repercuta en tener una posición en el mercado y una imagen y un valor de marca mucho más amplio.

### **Las nuevas narrativas digitales ahora se usan para *brand content* por el marketing**

Cuidar la marca no es un añadido, tiene que estar en la propia esencia del medio de comunicación. Antes, ibas a una entrevista de trabajo y depende de dónde fueras transmitáis la imagen del medio a quien estaba haciendo esa entrevista. Teníamos una especie de cliché en función de ese medio, el valor de marca lo trasmitía la persona que estaba vinculada a ese medio. Ahora eso no se ha perdido. Hay ideas que se transmiten, pero el medio tiene que ser consciente de que tiene que manejar su marca y que su marca no es solo periodística. Por ejemplo, que grupo Henneo haya anunciado que en 2020 estará en España el Conferencia Mundial de Periódicos, eso es marca, eso es *win win* es posición en la sociedad, en el mercado y los medios norteamericanos lo están haciendo muy bien, pero a otros les cuesta más.

**Decíamos que 2019 iba a ser el año del arranque de los modelos de suscripción, pero nadie parece decidirse en España a dar el primer paso.**

Es tan complicado poner en marcha un sistema de suscripción, un *pay wall* que tenga resultados, que no sea anecdótico, ¿pero cuánto repercute de verdad en su estructura de ingresos? El medio siempre tiene que estar como en el borde del precipicio en su gestión, y desde ese borde hay que pensar “cuidado, porque como des un mal paso, lo que piensas que puede ser un ingreso será un gasto”. Tenemos que mirar siempre los ingresos, si quieres gastar 30 mejor tener preparados 40. Las economías de escala no existen, y hay que estar alerta porque en lugar de conseguir más ingresos, podría doblar mis gastos. Así que los medios nacionales piensan: “cuidado, a ver si mi inversión en hacer un modelo de suscripción potente, sólido, me va a repercutir en más gastos que ingresos a medio largo plazo”. Hay que contar con que la retención del lector puede ser mucha y porque hay que conocer muy bien a nuestra “audiencia” o “difusión”. Entonces, a mí me parece que hasta ahora están mirando de reojo a ver qué hace el resto de los medios, a ver si los modelos tienen resultados, en qué medida, quién está detrás, en qué empresas se apoyan... porque teniendo en cuenta que el negocio real de vender periódicos no funciona, hay que mirar hacia otros sitios. Unos lo hacen vía inserción en otros sectores como el audiovisual y otros, que quieren mantenerse como empresa periodística, tienen que valorar cómo hacerlo. No está siendo fácil ni lo será a medio plazo, porque pongamos un ejemplo cercano, ¿cómo se cambia la mentalidad de un lector de *Heraldo de Aragón*? En nuestra mente ya aparece un perfil de lector muy determinado que habrá que saber integrar en este nuevo modelo para que sea rentable.

## **¡Y disociado! Porque el lector de la prensa en papel no es el mismo que el lector digital**

Porque el modelo anterior funcionaba, ha funcionado durante más de cien años y cuesta cambiar esa realidad. No es cuestión de una gran estrategia, depende del componente del cambio de mentalidad. *The Washington Post* es un buen referente, pero hay que tener en cuenta la idiosincrasia del lugar dónde se está. Por ejemplo, en *Clarín* o en Chile estos nuevos modelos de pago funcionan muy bien pero ya desde finales de los 90, y en España, que yo conozca, está resultando muy complicado, hay alguna cosa destacable, pero en general está costando.

## **Desde la ética periodística y de contenidos, el afán por captar lectores con contenidos virales, titulares con preguntas, ¿no está haciendo perder calidad al periodismo?**

Estamos en el momento de “si vale, vale”. Si mi pieza duplica el número de visitas, adelante. Pero un medio no puede olvidar su componente constitucional. No trabajamos con ladrillos, aquí hay un componente de ética y se está trabajando con un derecho fundamental de la persona, no podemos descartar eso. Cuando estás mirando con el prisma del negocio y de ganar dinero, tenemos que hacer equilibrios entre negocio y derecho información, entre el artículo 20 y el 38. Si nos vamos mucho a lo empresarial, perderemos parte del derecho a la información, y la empresa de comunicación no puede permitirse perder de vista esta idea, porque entonces es cuando caemos en fake news, en dar una noticia porque la ha dado otro y si me puedo adelantar la doy antes. Cuidado porque en este afán por correr o llegar antes se cae en una especie de falsedad sobre la actividad periodística, cuya esencia es contar la mayor verdad posible.

## **Sí que hay contenidos elaborados, periodismo de datos, que aporta valor de marca, aunque quizá no tiene miles de visitas**

La empresa tiene que darse cuenta del valor de esto, y ahora parecen reticentes a esta labor pausada, reposada, de investigación periodística porque les parece un gasto tener a un periodista tres días trabajando en un tema. Buscan el resultado inmediato y hay un choque de trenes. Ellos dicen “hazlo bien, pero hazlo inmediato” La idea de implantación de modelos también ha de tener en cuenta que gestiona recursos humanos, de quién lleva a cabo actividad periodística. En *The Washington Post* si hay que estar tres semanas trabajando en un tema, están. Está en su ADN desde el *Watergate*. Aquí es muy difícil tener por ejemplo tres semanas de tiempo para seguir a un candidato y luego ofrecer una pieza fenomenal sobre sus resultados electorales en determinado barrio. Eso, en los medios de aquí, como sabes, es muy difícil. No es gran gestión, pero también configuran el ADN de la empresa de comunicación, su forma de hacer las cosas, de trabajar, de la gestión. En los despachos solo parecen ver la tirada, y qué hicimos ayer de audiencia... A lo mejor has hecho una fantástica entrevista, pieza, pero si esos datos no ‘dan’ o está mal posicionado en redes, el trabajo periodístico no se ve. Las redes son una transmisión de información, pero también están condicionadas por muchos factores, a qué hora, en qué momento salió la noticia, su posicionamiento, etc. Y hay quiénes lo trabajan muy bien y a otros les cuesta más.

## **Hablando de ingresos, ¿qué opinas del tema de las criptomonedas o el proyecto libra de Facebook? ¿Qué pueden aportar?**

De momento a mí me provoca reticencia. ¿Cómo se va a monetizar, cómo se plasma, qué repercusión, que blockchain tendrá recorrido? No veo cómo tasarlo con criptomonedas, es un sistema de gestión virtual, y la transcripción de

esa información, ¿cómo va a volar de un lado a otro? Le veo muchos problemas, más en el ámbito mediterráneo que en el anglosajón. Me plantea más dudas en el terreno audiovisual que periodístico. Vinculados a medios de información lo veo poco tangible. Hay medios que lo trabajan para intercambios con información, y en nuestra audiencia aún no está muy implantado el tema de la criptomoneda. Soy escéptica respecto a ese modelo de negocio. El mercado europeo está más hacia un modelo *premium, pay wall*, micropagos, mecenazgos, que a estas nuevas incursiones. Son fabulosas para estudiar. Es como soñar en otra dimensión. El problema no es la tecnología, es que no responde la audiencia. Tal vez sea una mirada pesimista, pero es como lo veo.

**Sin embargo, el modelo audiovisual, la audiencia joven está super habituado a pagar por entretenimiento: Netflix, HBO y sin reticencia a este pago.**

En mis clases, de más de cien alumnos, hicimos una prueba. Un día les pregunté: ¿quién ha comprado hoy el periódico? Nadie. ¿Quién ha pagado por una editorial, una columna de opinión? Nadie. Fue el día después del último episodio de *Juego de Tronos*. ¿Cuántos habéis pagado por tener HBO? Todo el mundo tenía la mano levantada. Eso está pasando ahora mismo. Es un modelo de pagar por ver aceptadísimo, pero si preguntas a edades más avanzadas, nuestros padres, suele pagar por ver deporte, determinado contenido, pero leyendo muchos periódicos, incluso en digital, pagar por piezas periodísticas lo rechazan.

**Piensan que eso es gratis.**

Esa es la clave. Habrá que diferenciarse en algún sentido para que me elija a mí y a mi contenido y no a otro. No creo que se deban mirar siempre los periódicos, miremos hacia el interior. Algo tendrá que hacer la empresa. *El País* ve que *The Washington Post* tiene una tecnología que funciona y ya está ahí.

Si sabemos hacer periódicos, vamos a hacer información de la mejor forma posible, pero también lo hacen otros medios o cadenas, debemos hacer un producto genuino y hacerlo lo mejor posible. Mediaset sabe hacer entretenimiento y se dedica a ello, saben a quién se dirigen y cómo hacerlo. No entramos en el aspecto deontológico. Pero sabe qué producto quiere hacer y cómo hacerlo.

**Cuando Jeff Bezos compra *The Washington Post* había voces que pensaban que se iría a la ruina y se equivocaban.**

La base es la especificidad. Bezos sabe gestionar, ha dejado la parte de la gestión de la información a quién sabe y se ha centrado en lo que él controla: ha inyectado potencial desde el punto vista empresarial: en la parte económica, la financiera, la tecnológica. Pone a disposición de esta información todo un abanico de posibilidades técnicas, tecnológicas, de estrategia para que redunde en el periódico. En España, los que hacían información se han metido en el tinglado de la gestión y se han dado cuenta que había afanes megalómanos etc. y se les ha ido de las manos. *The Washington Post* funciona bien porque cada uno ocupa su lugar y no se hace lo que no se sabe hacer. Bezos, que llega con un desarrollo mercantil en su propia naturaleza, bestial, se inserta en este medio periodístico sí, pero no llega como elefante en cacharrería, ve las posibilidades que tiene sabiendo que son muchísimas, sabe que quién lee *The Washington Post*, ¡lo lee!, pero va a intentar que lleguen a esas posibilidades técnicas vinculadas a la información. Rema a favor de, no va en contra de. El potencial está en saber integrar la tecnología en la gestión de medios e ir a favor, sabiendo que no es igual partir de “-3” que de la posición de *The Washington Post*. Aunque se miran mucho al ombligo porque son estadounidenses y juegan en otra liga, pero mirar lo que tienes alrededor y en qué medida, qué hace *The New York Times*, qué mercados, qué barreras y lo conjugas y además e inviertes en personas que hacen bien esa información: ahí tienes resultado positivo.

**Cuando lees sobre *The Washington Post* que contrata gente continuamente, todo parece perfecto pero también tendrá su letra pequeña.**

Una gestión integral no son solo buenos resultados económicos. Aquí lo tenemos interiorizado a bajos salarios, malas condiciones de trabajo, becarios... pero esto pasa en todas partes.

**En cuanto a contenidos, plataformas como *HBO* y *Netflix* han multiplicado la producción de series; hasta medios de comunicación producen sus propias series y documentales.**

Se trata de diversificar. No perder la troncalidad, pero poner a disposición del resto tu potencial como medios. No pierdas de vista lo que tienes que hacer y hazlo bien, pero si haces incursiones en otras esferas para crear y gestionar contenido, en distintas plataformas: redes, radio, no le veo problema a que incursionen en la gestión de contenidos si redundan en su actividad principal. Uno de los problemas de Movistar, desde mi punto de vista, por ejemplo, es que no tiene contenido. No tiene producción propia. Telefónica ha tenido, durante todo el siglo XX la infraestructura, pero no sabía como llenarla. *HBO* y *Netflix* han aparecido y le han hecho ponerse las pilas. Y si ha de pagar por tener derechos de emisión, no le queda otra. Lo mismo para el resto de las empresas. Incluso si nos vamos a las series españolas, ya lo hacía Emilio Aragón con *Médico de Familia* en los 90. A través de una productora dio el salto a los medios. Son estrategias que ya estaban y vuelven una y otra vez. El componente más novedoso es la incorporación de la tecnología, dispositivos y distintas pantallas, y varía el consumo en los medios, pero lo que es la esencia del negocio no ha cambiado. Cuanto más me vean, me comprenden, mejor.

## **¿Se ha zanjado el eterno debate sobre que el papel (la prensa escrita) va a desaparecer?**

Creo que siempre habrá reducto para el papel, con distintas condiciones. La batalla de la inmediatez ya está perdida. Es el único producto que compramos ya caduco. Por otro lado, esa sensación, experiencia de compra que se tiene en la prensa no desaparecerá, pero tiene que buscar una forma o lugar concreto y no aspirar a lo que pasó antaño. Si las tiradas de medios regionales han descendido de media 46% en diez años, es que es absurdo pensar que eso volverá. Hay que ver en qué medida, modo, para quién y qué precio tiene cabida. No será la locomotora del medio, sí como imagen de marca, de valor. *Heraldo*, por ejemplo, el grupo Henneo, no creo que deje perder su esencia. El papel, pero a corto plazo habrá que pensar en una reconversión u otra forma de periódico, más de interpretación que de información, más de piezas y reportajes, con más poso que los periódicos al uso como hasta ahora.

### **Por ejemplo, ¿salir solo el fin de semana?**

Implicaría un precio más alto, ahí habría que encontrar el equilibrio, entre la distribución (40-45% gasto se lo lleva la distribución) A ver si queriendo ganar por una parte, pierden por la otra, pero sí, hay que buscar nichos de mercado más pequeños, fin de semana, en revistas hay experiencias bastantes buenas. Pero si haces un barrido con 52 medios regionales más importantes te das cuenta de que no hay mercado para todo. Quienes leen periódicos por edad, desaparecerán. El suscriptor tipo se muere, así de duro. No hay relevo para ello, no es algo que se herede de padres a hijos.

## ¿Funcionan mejor las revistas?

Tienen distintas formas de trabajar. Tenemos las de alta gama, edición internacionalizada: *Vogue*, *Squire*, un modelo con más público fidelizado, suscripción alta. Otras, las del corazón, tienen buenas tiradas. No pierden de vista su producto y saben dónde y qué quiere su cliente. Luego están las revistas de vocación más cautiva, tipo *Jot Down*, van bien sin pretender grandes tiradas. El modelo de revistas no está tan estudiado como el resto de los modelos periodísticos pero suele ser positivo. No hablamos de calidad si no de negocio. Las revistas especializadas de *hobbies*, su publicidad *ad hoc*: este tipo de publicaciones sabe que tendrá poca tirada pero su publicidad es *ad hoc*, es su negocio, cubre sus gastos. En prensa antes entraba la publicidad a mansalva, y eso ha cambiado. En revistas no se han arriesgado a cambiar de mercados. *Pronto* u *Hola* no han variado mucho en contenidos en diez años.

## Ismael Nafría

### Consultor de medios y Director de *National Geographic* España

**En 2019 ya se habla otra vez de los muros de pago ¿Estamos en el año clave para el cambio de modelo de negocio?**

Sí, de hecho, en la mayor parte de grupos de medios españoles es uno de los temas, por no decir el tema principal. Lo han empezado más los medios regionales, Vocento sobre todo. *Diario Vasco*, *Diario Montañés*, *Ideal de Granada*, *Correo Vasco* y los resultados comienzan a ser prometedores. *El Correo* anunció que estaba en 10.500 suscriptores. Después, está también *Prensa Ibérica*. También en Cataluña, *Diari Ara* siempre ha sido de pago, hablan de 45.000 suscriptores, la mitad digitales. Es una cifra bastante importante. Después, los grandes cada uno a su manera ha ido anunciando algo. Más o menos claramente. Están trabajando todos en eso, lo que no sé es cuando lo lanzarán. Es una constatación, se acaba un modelo en que todo se basaba en publicidad y luchar por audiencia, y los nuevos modelos combinarán, no quiere decir que sea un traspaso, conseguir suscriptores nos es sencillo, tienes que hacer muy buen producto, márketing, buena atención usuario, cambiar mentalidad de equipos que hacen información, es un proceso larguísimo, pero creo que es un proceso irreversible. No veo espacio para medios generalistas a futuro que no tengas los ingresos de los usuarios como base importante de su modelo.

**¿Será necesario poner al usuario en el centro de este modelo?**

Por supuesto. Hay que dar buena experiencia al usuario, hay que repensar el producto informativo para que realmente lo que ofrezcas sea diferencial respecto a otros medios, hay que conseguir -esto es fácil de decir pero difícil de

lograr- un producto imprescindible para el lector, que el lector diga: “quiero leerlo, me gusta, aprendo cosas, me sirve para mi vida profesional y personal porque veo que este medio ejerce la labor principal del medio que es controlar a los poderosos, defender los derechos básicos”; bueno, en teoría la misión por la que existe la libertad de información. Entonces, eso supone repensar el producto que se hace, yo lo recomiendo hacer cuando hablo con responsables de medios. Que reflexionen sobre qué vale la pena, qué no, que es diferencial. Es mejor hacer menos información, pero hacer cosas que se salgan del carril. Y hay que preguntarse: Al final del año cuantas veces tu medio “ha pegado un golpe” y tu público es capaz de decir tres cosas que realmente son diferenciales. Por ejemplo, el diario.es tiene el caso de Cristina Cifuentes, es lo que le trajo más socios, clarísimamente. Hay que tener cada año varios “Cristina Cifuentes” y eso, ya digo, a veces los medios nos dejamos llevar y es normal, por la inercia. No puedes pararte nunca, parar un mes. Siempre hay algo que hacer (la web, el diario, cada día, cada momento). Pero, aun así, es necesario un espacio de reflexión, parar un mes o dos y plantearse: ¿estamos haciendo lo que toca hacer, lo que el producto requiere a futuro con nuevas vías de ingreso? No hay otra solución, hay que hacerlo.

**¿Cómo se consigue ese elemento diferencial? Además de contar buenas historias, ¿hay espacio para nuevas narrativas, *podcast*, los multimedia?**

Una de las tendencias es que el periodismo es cada vez más visual. Hay muchas maneras de contar historias y la manera correcta es siempre pensar en una historia, ¿cuál es la mejor manera de contarla para que sea muy efectiva, para que enganche al público? *The New York Times* con el *podcast The Daily* ha demostrado cómo se puede hacer información de una manera brillantísima, cómo se puede poner en valor a la gente que tienes en el medio para que cuente la actualidad de otra manera.

## **The Washington Post le ha ido a la zaga...**

El otro día hacía el recuento: hay diez grandes medios inspirados en el *The Daily*, esta semana mismo *The Economist* ha lanzado también “The intelligence”.

***The Washington Post* y *The New York Times* marcan el camino una vez más desde 2013 y 2014 con el informe *Innovation***

Es un punto clave, de manera manifiesta se dice ‘ey, estamos cambiando y tenemos que hacerlo más rápido’. El *Innovation report* es un caso magnífico de cómo un medio puede afrontar su necesidad de transformarse y hacerlo tangible, y explicarse mucho. A veces, en los medios no se suele explicar lo que quieras hacer y la gente no puede andar elucubrando o imaginando lo que nos quiere decir. Hay que ser claros, con planes que se entiendan, bien pensados y explicados. Un medio que quiera cambiar, hay una condición *sine qua non* que cumplir: toda la dirección, desde la propiedad, tiene que estar hiperalineada; que haya cero dudas, cero titubeos, que no se den bandazos y hayan pasado cuatro años y estamos en el mismo sitio. Si defines un objetivo, “quiero llegar ahí” por decir algo: pues que de todos mis ingresos, el 30% o 40% en 3 años sea de usuarios, ¿Qué necesito para lograrlo? Tantos suscriptores. ¿Cómo llego a eso? Hay que conocer muy bien al usuario, *marketing* y buenas campañas, interactuar con los lectores, lanzar productos como fomenten *engagement* como las *newsletter*,... Y eso te permite definir una estrategia y aplicarla. Al final tampoco es magia. Lo que pasa es que hay que hacer planes y tener las reglas del juego muy claras, por ejemplo en *The Washington Post*, una de las cosas liberadoras que les pasó fue cuando Bezos les dijo “olvídate del trimestre que viene, quiero que en cinco años sea un producto sólido, una referencia nacional” pero eso es un

cambio brutal respecto a lo de antes, siempre hablar de reducción, de limitaciones. Dime qué necesitas, dijo Bezos, y yo pongo los medios para que suceda. Eso libera energías y creatividad y saldrán muchas ideas, quizá no todas buenas, pero saldrán.

### **¿Qué lecciones podemos implantar aquí, en España?**

Como explico en mis conferencias, por ejemplo, *The New York Times* ha aplicado 10 puntos que cualquier medio puede y debe plantearse, independientemente de su tamaño. En el fondo, lo que hace lo puede hacer cualquiera en función de sus recursos. No hacen cosas imposibles, son replicables, y se toman muy en serio que hay que relacionarse con el lector. Por ejemplo, hacen un *reader center* y, en un año, se hicieron 600 peticiones de temas a los lectores. Eso es de verdad demostrar que te crees la opinión del usuario y qué importa realmente para hacer tu producto.

**Algunos medios han perdido credibilidad en pro de ganar audiencias masivas. Casos como *buzzfeed* o *playground* han pinchado.**

Esto tiene mucho que ver. Refuerza el mensaje de que hacer buena información no es “un juego o un divertimento” es muy serio. La información tiene que ser atractiva y entretenida, sin ninguna duda, pero estos días tenemos el ejemplo de *Buzzfeed* han salido cosas increíbles como la chica que hacía los *quizzes*, herramienta gratuita, hizo más de 600 sin cobrar nada y el responsable dijo que era la segunda generadora de más audiencia en *Buzzfeed*, si lo pones en valor económico, esto no es normal. No puede ser que tu medio esté basado en cosas así. Esto me demuestra que hacer información bien hecha, que realmente apele a los intereses de la gente es a lo que nos tenemos que dedicar fundamentalmente.

### **¿El efecto Trump ha acelerado el cambio de modelo en EE. UU.?**

Por resumir, ha acelerado algunas de las cosas o que funcionarían un poco mejor pero ya los medios estaban muy bien enfocados antes. Algunos han venido a decir que sin Trump los medios no habrían logrado nada, y eso no es cierto. *The New York Times* venía creciendo en sus suscripciones, es verdad que Trump los ha acelerado en dos trimestres, pero luego han seguido creciendo mucho. La tendencia estaba ahí.

Zaragoza, octubre de 2019