REVISTA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

ISSN 2341-2690
pp. 33 - 40
Recibido: 20/12/2017
Aceptado: 10/1/2018
DOI: http://dx.doi.org/10.24137/raeic.5.9.5

Nuevos modelos de negocio en la prensa digital: el caso de Crític

New business models in the digital press: the case of Crític

Enrique Canovaca de la Fuente, Universitat Rovira i Virgili – enrique.canovacadela@urv.cat

Resumen

El presente artículo analiza los nuevos modelos de negocio surgidos con la disrupción tecnológica en la prensa digital y ofrece diversas perspectivas teóricas sobre las posibilidades de monetizar el contenido en la red y recuperar la confianza pérdida con el público. Para ello, nos fijaremos en el caso de Crític, un medio catalán con pocos años de vida que ha centrado su actividad en un periodismo reposado, de investigación y analítico, así como en el apoyo económico de subscriptores. Analizaremos las claves de su éxito, que le convierten en un referente mediático.

Palabras clave

Negocio, valor, información, medios.

Abstract

These article analyses new business models emerged from technological disruption in digital print and offers diverse theoretical perspectives about the modes of monetizing digital content and recovering losed trust with audience. To do that, we're pointing out Crític case, a catalan media with a few years of life that centers its activity in an slow and investigative journalism, furthermore and economical fund of subscribers. We study key points of its successful.

Keywords

Business, value, information, media.

Sumario

1. Introducción. 2. El nuevo ecosistema mediático. 3. La crisis del periodismo industrial. 4. Salidas periodísticas. 5. Modelos de negocio. 6. El caso de Crític. 7. Estructura de la organización. 8. Contenidos. 9. Resultados y fuentes de financiación. 10. Líneas de futuro. 11. Conclusiones. 12. Bibliografía.

1. Introducción

El entorno mediático surgido con la popularización de Internet, a mediados de los años 90, no sólo ha transformado radicalmente las formas de consumo de las noticias y la relación con la audiencia, también ha supuesto el fin de un modelo de negocio de la prensa basado en el control de la difusión, el aumento constante de la publicidad para llegar a una gran masa y las promociones asociadas. Aunque dicho modelo sigue vivo, grandes empresas mediáticas en el ámbito internacional –New York Times, Wall Street Journal, Financial Times o The Guardian- han situado al usuario en el centro de atención y han consolidado una nueva propuesta de valor basada en el periodismo de alta calidad y targetizado, con el objetivo de conseguir mayores ingresos del público, sea a través de subscripciones o muros de pago.

En España, el modelo de club de subscriptores está muy extendido aunque en la mayoría de casos asociado a una serie de servicios que poco tienen que ver con la información. Sin embargo, en los últimos años han surgido algunos actores relevantes que vinculan la propuesta de valor con un periodismo distinto al que ha caracterizado la red la última década: informaciones rápidas de actualidad, entretenimiento para compartir y clic fácil para atraer millones de usuarios e intentar rentabilizarlos publicitariamente.

El presente artículo analizará el caso de Crític, un medio catalán que ha apostado por un modelo de negocio que sitúa el periodismo y la audiencia como principal valor a defender, asociado a una independencia económica y política. Aunque se trata de un medio con una estructura pequeña –seis trabajadores más colaboradores- y unos datos de audiencia moderados -104.422 usuarios únicos durante noviembre de 2017, según OJD-, Crític ha supuesto un gran impacto en la opinión pública de la sociedad catalana por su periodismo reposado de investigación y análisis de la actualidad.

En una primera parte del artículo trazaremos un breve recorrido sobre el nuevo contexto mediático, la crisis del periodismo –coincidente con la económica-, las salidas a dicha crisis y los nuevos modelos de negocio surgidos. En segundo lugar, analizaremos el porqué del éxito de la propuesta de Crític, a través del seguimiento de los contenidos que publica el medio –entre ocho y doce semanales- y una entrevista con uno de los socios de trabajo de la cooperativa, Joan Vilà i Triadú, responsable de la gestión empresarial.

2. El nuevo ecosistema mediático

Como sucedió en su momento con la imprenta de Gutenberg, la evolución tecnológica ha transformado la manera de relacionarnos. Tal y como sostiene el sociólogo Manel Castells (2009: 88) en el actual entorno conviven la comunicación interpersonal, la comunicación de masas y la autocomunicación de masas, que se articulan a través de un hipertexto digital, interactivo y complejo que mezcla el amplio abanico de expresiones humanas. El público es hoy en día un ente activo, con una amplia oferta personalizada y con un papel clave en la distribución de contenidos. Poco queda ya de la audiencia heterogénea y pasiva de los medios de comunicación de masa de la época industrial (López García, 2015: 85). Según José Manuel Noguera (2015, 22-3), el nuevo escenario opera bajo las reglas básicas de la recomendación social, el valor de las conexiones y la experiencia de la comunidad.

Por su parte, Robert G. Picard (2014), en su ensayo *Twilight or new dawn of journalism? Evidence from the changing news ecosystem*, asegura que el público percibe, hoy en día, el periodismo como una práctica relevante que no se puede dejar exclusivamente en manos de empresas con ánimo de lucro. Cuando los criterios de rentabilidad se han impuesto a las necesidades del público y la sociedad, se ha abierto una brecha que ahora los medios se apresuran a recuperar (Picard, 2014: 8). Asimismo, el académico norteamericano certifica que los nuevos proveedores de noticias serán menos dependientes de una sola fuente de ingresos, que la concentración empresarial dejará espacio para proyectos digitales de menor escala y especializados, y que la cooperación entre actores será más necesaria que nunca.

Queda claro que el éxito mediático no se asienta ya en el control de la tecnología sino en conocer y condicionar la actividad de los usuarios (Orihuela, 2015: 91). Si el proceso informativo se caracterizaba por ser institucional y profesionalizado, en el entorno digital, se transforma en algo humano, subjetivo y social. De ahí que Jean-François Fogel, especialista en estrategia digital, considere que en el mundo actual los amigos y las marcas son más fiables que periodistas o profesores, y que no existe diferencia entre noticias, ocio o publicidad (2016: 15).

La función social de las organizaciones periodísticas no consiste solamente en la innovación tecnológica, sino también en ordenar y categorizar un discurso público totalmente fragmentado y desestabilizado, en palabras de la editora del The Guardian, Katherine Viner (2016: 74). Además, las empresas de medios deben competir en desventaja con los grandes jugadores tecnológicos, como Google o Facebook, que controlan gran parte de las relaciones comunicacionales, y por ende, el mercado de la publicidad digital.

3. La crisis del periodismo industrial

La disrupción tecnológica ha afectado el núcleo del modelo de negocio de la prensa tradicional. Citando a Stephen B. Shepard, Xavi Casinos (2013: 35) explica que históricamente los periódicos han cobrado a los anunciantes un precio basado en la difusión total, como si todos los lectores devoraran cada palabra de un ejemplar. Esta especie de «relato de ficción» se desmorona al mismo tiempo que también se rompe lo que Josep Carles Rius (2016: 29) denomina binomio virtuoso: la capacidad de los diarios para ser un negocio rentable y a su vez una herramienta de utilidad social. Parafraseando a Rius, ahora el negocio se ha volatilizado y la función de cuarto poder es inusual.

El profesor y actual director adjunto de El Periódico, Albert Sáez, va un poco más allá en sus reflexiones cuando afirma (2014: 10) que la información nunca fue un negocio y que los diarios se han limitado a ser durante muchos años una plataforma de prescripción cultural y distribución logística de sus promociones. Al perder el monopolio de la información, los medios de masas deberían replantearse su función, más en un mundo atomizado y caracterizado por la Postmodernidad. En cambio, los grandes actores han entrado en el paradigma digital integrados en grupos multimedia con una fuerte deuda financiera (Sáez, 2014: 102), que limita su capacidad inversora en el capital humano. Nunca antes, los medios habían tenido posibilidad de llegar a audiencias tan grandes y a su vez se había cuestionado su viabilidad de manera tan radical (García-Alonso, 2014: 736).

Pero la crisis del periodismo se debe tanto a la incapacidad para adaptarse a las exigencias tecnológicas y económicas como a la pérdida constante del valor de la información (Casero Ripollés, 2014). Ya lo advierte Joaquín S. Torné (2016: 109) cuando asegura que la información es un bien perecedero, no almacenable, que pierde gran parte de su lógica cuando se ha trasladado al cliente. Además, los medios han entrado en una profunda crisis de credibilidad. El periodista Pere Rusiñol (2014: 15) se pregunta qué sentido tiene pagar por una información a una empresa absorbida por el sector financiero, que ha despedido a gran cantidad de trabajadores y es parte central de la recesión económica.

La reacción de los actores tradicionales ha sido a la defensiva: información homogénea convertida en entretenimiento, con el objetivo de alcanzar la audiencia fácil y seguir engatusando a los anunciantes. Como con las hipotecas subprime, el periodismo tiene unos activos sobrevalorados que contaminan la confianza respecto a los propios periodistas (Bassets, 2013: 201). Estos valores tóxicos suponen adulterar las noticias con opinión, confundir contextos, convertir informaciones privadas en públicas, adulterar los criterios rigurosos que se le presuponen al periodismo. Es entonces cuando entran en juego el rumor y la desinformación (Argemí, 190-1).

La propuesta de los grandes medios, particularmente en España, ha supuesto un aumento continuado del tráfico de visitas gracias, en parte, a un buen posicionamiento en Google y Facebook (Foglia, 2015: 15). Sin embargo, la industria se ve en desventaja con respecto a dichos actores tecnológicos, que absorben gran parte del pastel publicitario. Según un estudio de IAB Europe, en colaboración con IHS, la publicidad online creció un 11,5% a nivel mundial hasta alcanzar los 22.200 millones de dólares entre enero y junio de 2017. Aunque los mayores incrementos se producen en el móvil, el vídeo y la publicidad programática, los buscadores representan un 48% del mercado. Es decir, casi la mitad de las posibilidades.

Históricamente, los medios han operado para obtener influencia, ofrecer un servicio público o garantizar una rentabilidad económica. Si hasta la consolidación de los *penny papers*, a mediados del siglo XIX, el diario era algo exclusivo para influir en la opinión pública desde las élites políticas, ahora parece que esta lógica se ha vuelto a imponer, con la aparición de magnates o empresas que utilizan los medios para dar credibilidad a unos mensajes ideológicos (Kleis Nielsen, 2017: 39). Mientras la lógica de rentabilidad económica pierde peso por la inexistencia de un modelo de negocio claro, gana la filantropía, entendida en el mejor y peor sentido, así como la financiación directa del público.

4. Salidas periodísticas

Académicos, editores y periodistas coinciden en la recuperación de los valores periodísticos como salida a la situación de extrema debilidad social y económica del sector. Tras 38 años de experiencia, Rius (2016: 179) afirma que el factor humano es decisivo para distinguir entre el buen y el mal periodismo y que se debe recuperar el valor ético de la veracidad (2016: 85). El periodista no es neutral, en ningún caso, pero puede aspirar a ser ecuánime y no tomar partido por una fuente o ideología de manera que tergiverse la realidad. En este sentido, Sáez (2014: 63) reivindica la condición de intelectual del periodista, ya que no se aproxima a la realidad con un método objetivo, más bien construye la realidad a su manera.

El periodista debería aceptar que alertar de unos hechos no forma parte de una relación de valor con el púbico, que puede conocer esos mismos hechos a través de otros canales. La dificultad reside, pues, en fabricar información de calidad que destaque en un entorno fragmentado y de consumos múltiples (Yuste y Cabrera, 2013: 27), en dejar de primar la velocidad por encima de la reflexión pausada (D'Alessandro, 2016: 120). Para el editor jefe del diario argentino La Nación, Juan Pablo Sioffi (2016: 173), el principal reto de los medios no es informar los primeros sino atraer a la audiencia el mayor tiempo posible, para posteriormente rentabilizarla. De ahí que el periodismo se deba adaptar a cualquier disposición tecnológica, pero centralmente, a la audiencia.

Resulta paradójico que el emprendedor y analista de medios Benjamin Rohé (2017) defienda el periodismo lento en un artículo publicado en The Huffington Post, uno de los máximos exponentes del modelo viral y de entretenimiento. Para Rohé, las empresas de medios necesitan sobrevivir más allá de la publicidad digital y deben publicar menos para ofrecer una mejor perspectiva de los hechos. No aportar más ruido al debate público, sino categorizarlo. En este sentido, el periodismo debería establecer una conversación franca con el público que, en ocasiones, sabe más que el propio reportero. Porque de la humildad nace la confianza, compartimos con Rohé.

Incluso los datos demuestran que por ahí pasa el futuro periodístico. Dos estudios realizados por las empresas Parse.ly y Whocit, publicados a finales de 2017, revelan que los contenidos amplios y trabajados atraen a la audiencia. En el primer caso, Parse.ly ha analizado 1,6 billones de visitas, durante el primer semestre del año pasado, y ha concluido que en un 44% de los casos (480 millones) el usuario supera el minuto de estancia en la web del medio. Respecto a la segunda investigación, Wochit concluye que los vídeos superiores a 90 segundos fidelizan más al lector y provocan más comparticiones en redes sociales.

Otro estudio impulsado por el American Press Institute (2017) sobre el tipo de subscriptores digitales, en el marco del Media Insight Project, deduce que el consumo de noticias impresas, digitales o en audio está marcado por las circunstancias y no las preferencias del usuario. Por lo tanto, distintos formatos no significa diferentes audiencias, más bien comportamientos diversos. Hay que aprovechar los momentos de calma del lector para ofrecer contenidos de alto valor añadido, que se centren en áreas concretas. La investigación revela la imposibilidad de cubrir todo el espectro noticioso.

Desde un punto de vista sociológico, Sampedro (2014: 237) está convencido que el futuro pasa por modelos que reconozcan que la cadena de valor de las noticias está en manos de públicos «mediactivos» y «recursivos», que crean, distribuyen, remezclan, reaccionan y generan sus propios recursos tecnológicos y comunicacionales. De ahí que el académico gallego reivindique un periodismo de código abierto, dónde la audiencia ejerza como interventora de los tres poderes públicos y de la propia prensa. El ahora es un gran diálogo entre periodistas, fuentes y audiencias en el que la publicación de piezas informativas no constituye el último paso del proceso de información (Limia, López García y Toural, 2016: 55).

Entonces el debate se sitúa en la búsqueda de vías para revalorizar la información. Con la sobredosis actual, parece difícil que muchos actores sobrevivan con una visión generalista: la única forma de conseguir un producto lo bastante diferente como para cobrarlo es abandonar la noticia y la portada, «lo que en la práctica significa abandonar el periodismo optando por pocos clientes con precio muy elevado en lugar de muchos clientes con precio bajo», en palabras del encargado de la comunidad en Eldiario.es, José Cervera (2016: 193). Además, los medios deben dejar de «caminar por las nubes» y reflejar las realidades incómodas para el poder (Ramón Reig, 2015). Algunas propuestas periodísticas han surgido con esta mentalidad, como Mediapart en Francia o Infolibre y el propio Eldiario.es en España.

Para finalizar, antes de repasar los modelos de negocio adoptados con la crisis sistémica y económica, resulta relevante referirse a la discutida teoría de Jeff Jarvis (2014), quien certifica el fin de los medios de comunicación de masas en favor del periodismo de servicios. Para el profesor norteamericano, el futuro del periodismo radica en la capacidad de los medios para aportar conocimiento a nuestras comunidades y facilitar así que logren sus objetivos. A modo de ejemplo, los medios deberían ayudar a la audiencia a conseguir un nuevo empleo o hipoteca, a utilizar una nueva tecnología o a entender un problema. Si bien coincidimos con Jarvis que satisfacer a la audiencia es clave para la sostenibilidad de los medios, tampoco podemos descuidar el valor puramente informativo de los medios, más allá de las necesidades de nuestros potenciales clientes.

5. Modelos de negocio

La financiación de un medio de comunicación es necesaria para la sostenibilidad del modelo de negocio, pero es sólo una parte importante del todo, condicionada a la propuesta de valor periodístico. Francisco Campos-Freire (2015) ofrece una definición práctica cuando indica que el modelo es «todo el sistema de articulación comercial (producto, precio, distribución y promoción) así como su red y valor transaccional». Citando a Celaya et al., Campos-Freire distingue hasta seis tipos de formas de negocio según los sistemas de transacción: de propiedad y financiación pública, de pago del producto o servicio, de publicidad con acceso libre, de pago por el servicio digital (muros de muchos diarios), de agregadores y plataformas, y de formas híbridas o filantrópicas (mecenazgo, crowdfunding, crowdsourcing, etcétera).

Hasta hace pocos años la mayoría de medios apostaban por un modelo abierto con publicidad, que premiaba la consecución de páginas vistas o de usuarios. Sin embargo, las decisiones de actores tan relevantes como el Financial Times, Wall Street Journal, y especialmente, The New York Times, han provocado un efecto domino en el mercado. El porcentaje de diarios tradicionales y nativos digitales que han levantado un muro de pago es ya mayoritario. Eso sí, el porcentaje de usuarios que pagan por consumir la información es aún reducido y el Digital News Report 2017 asegura que sólo un 16% de los lectores norteamericanos paga una subscripción. Los medios aún son muy cautelosos con cerrar completamente los contenidos, ante la pérdida de audiencia que eso pueda suponer.

En el caso de España y también según el citado estudio, coordinado por la Universidad de Navarra, sólo un 9% de los usuarios paga por la información, un dato que no sirve para amortiguar el desplome de las ventas físicas. Además, las perspectivas no son muy optimistas: un 83% de los encuestados rechazan un intercambio monetario futuro por información y solo un 11% declaró que quizá pague durante 2018. Los porcentajes han empeorado respecto a 2016. La esperanza radica en la existencia de un perfil de comprador de noticias digitales entre 25 y 34 años, con un alto nivel de ingresos, estudios y que acude regularmente a las webs informativas, con un consumo variado.

Ante este panorama, el muro de pago es una opción muy poco explotada en el entorno nacional y, de hecho, el único actor de relevancia que lo ha adoptado es Ara.cat. Por el contrario, dominan dos opciones como la creación de clubs de subscriptores que ofrecen servicios concretos y de subscripciones por voluntad propia del lector. En Catalunya, grandes medios de comunicación como Naciodigital.cat reclaman donaciones a la audiencia por su supuesta función social informativa.

José-Vicente García-Santamaría, María José Pérez y Lidia Maestro (2016) analizan en un artículo el impacto de los clubes de subscriptores como nuevo modelo de financiación y concluyen que aún no existen suficientes datos para constatar si se ha producido una mayor fidelización del lector. Sin embargo, los editores entrevistados para el trabajo confirmar que en un futuro cercano, la principal fuente de ingresos de los diarios debe ser el público.

Ahora bien, ¿cómo se monetiza la relación? Gallardo (2011) establece tres claves para la sostenibilidad del negocio: la generación y explotación del valor reputacional (aprovechar la imagen de marca creada en un entorno tradicional, por ejemplo), la explotación de economías de tamaño (reducción de costes de estructura y cooperación con otros actores), y la diferenciación del producto para apelar a audiencias diversas. Pedro Antonio Rojo (2008: 175), por su parte, pone énfasis en la necesidad de virar hacia modelos de precio basados en servicios y no productos, mientras que Jarvis (2014: 155) subraya el valor del dato que pueden obtener los medios y que resulta muy decisorio en las inversiones publicitarias de las marcas. Para el académico norteamericano (2014: 157), se trata de ir más allá de las meras impresiones y primar una nueva métrica como la atención acumulada.

En su extenso informe sobre los modelos de negocio de la prensa digital, Pepe Cerezo (2017) aporta hasta diez conclusiones que pueden servir como base a las empresas, en función de su contexto particular. Son, por este orden, la diversificación de fuentes de ingresos; la innovación; comprender que el negocio y la estructura es parte del mensaje; construir marcas creíbles; apostar por la economía de la escasez a través de contenidos verticales y de nicho; cooperar con empresas que a simple vista pueden parecer competencia para poner en marcha sistemas que resulten comúnmente beneficiosos, a modo de ejemplo; orientarse hacia el dato; establecer nuevas métricas; convertirse en una empresa de servicios, y considerar al usuario como el rey.

Quizá la cuestión más determinante para conseguir el pago del público es la construcción de credibilidad, en función del tipo de periodismo que se practique o la visión social, económica, política y cultural por la que se apueste. El enfoque de los contenidos y la línea editorial condicionan las posibilidades de apelar a una determinada audiencia y de conseguir su apoyo económico. El mismo estudio del American Press Institute, citado anteriormente, revela que el púbico paga por su necesidad de estar informados sobre un tema concreto sobre el que un medio es especialista.

Por su parte, Emily Goligoski y Gonzalo del Peon (2017), integrantes de Membership Puzzle Project, destacan el sentido de responsabilidad de gran parte de los subscriptores de medios digitales hacia la información que pagan. Muchos resaltan que su aportación sirve para expandir visiones diferentes sobre según qué temas al conjunto de la sociedad, a todos aquellos que acceden de manera gratuita. Esta afinidad ideológica se observa claramente en el caso de Crític, cuyos valores de izquierdas y a favor de un periodismo reposado, lejos de las ruedas de prensa y los comunicados, han impulsado la creación de una marca creíble para gran parte del público y necesaria de defender económicamente para una minoría de subscriptores.

6. El caso de Crític

Para analizar a fondo el proyecto periodístico y empresarial de Crític se hace necesario explicar sus orígenes, la filosofía y propuesta de valor, la estructura propietaria, la relación con su público, el tipo de contenidos, los resultados de económicos y las diversas fuentes de financiación. La idea

inicial de apostar por otro tipo de periodismo más pausado y de investigación surge en 2014 de los periodistas Sergi Picazo y Roger Palà, que habían coordinado el anuario Media.cat sobre silencios mediáticos. Posteriormente, se une a ellos Joan Vila i Triadú, proveniente del sector audiovisual.

«Apostábamos por un medio diferente que no tratase la realidad diaria de ruedas de prensa», explica Vila, quien reconoce que el medio cree en unos valores progresistas de izquierdas y que, en este sentido, no es neutral. Eso sí, Crític intenta ejercer un periodismo honesto, sin dar lugar a la agitación social o defender a ultranza una ideología o partido político. «No queremos ser el instrumento de batalla de nadie, nosotros, ante todo, hacemos periodismo», comenta el responsable económico. De hecho, el medio ha publicado artículos críticos con el independentismo y con la mayoría de fuerzas situadas en el espectro de las izquierdas.

7. Estructura de la organización

Situada la propuesta de valor –un periodismo reposado que levante el foco-, es clave entender como dicha propuesta se defiende a través de la estructura empresarial. En un primer estadio, los impulsores del proyecto apostaron por la creación de una cooperativa, con un capital inicial de 3.000 euros. A los tres socios de trabajo se les han unido unos setenta socios colaboradores, que han situado el capital social actual en unos 76.000 euros. «Optamos por este modelo de propiedad porque la ley establece que los socios colaboradores, por mucho dinero que inviertan nunca pueden tener más del 50% de los votos en la asamblea general. En una S.L. también se puede hacer eso, pero es más difícil limitar el poder de las personas que invierten más dinero», argumenta Vila. Actualmente, la empresa cuenta, además, con tres colaboradores fijos y otros tanto de forma puntual.

La segunda gran apuesta de la empresa es la financiación directa de subscriptores. Los últimos datos facilitados por Crític sitúan la cifra en 1.550 pagadores, incluyendo a los setenta socios colaboradores. La mayoría opta por una subscripción anual que da derecho a una revista de papel, por un precio de 52 euros, mientras que la minoría paga 30 euros de forma semestral. La principal ventaja es el acceso premium a los artículos de investigación, reportajes o entrevistas, normalmente uno o dos días antes que se abran al público en general. Sin embargo, la empresa también apuesta por promociones y actos públicos donde los subscriptores tienen preferencias, así como por enviar una newsletter con artículos destacados de otros medios de comunicación.

En tercer lugar, el medio catalán dispone de unos seis mil usuarios registrados de forma gratuita, que reciben las principales noticias en su correo. «La idea es que de las capas exteriores se vayan adentrando a las interiores, que los usuarios gratuitos se conviertan en subscriptores y que los propios subscriptores puedan ser socios colaboradores», define Vila. Por Navidad, por ejemplo, el medio regalaba un libro a todos aquellos que se hicieran subscriptores.

Vila desconoce cuántas personas pagan por militancia hacia el medio de comunicación y remarca que «nuestra intención es que les guste el medio y los servicios que les ofrecemos». Asimismo, Crític escucha a sus subscriptores para que ayuden en la elaboración de los contenidos, a través de un blog, encuestas y encuentros periódicos. «Trabajamos siempre desde la complicidad, aunque los subscriptores tampoco influyen en el enfoque de un tema, ni marcan las líneas de contenido», recalca el responsable económico. Esta función se reserva para el Consejo Editorial, que se reúne cada seis meses y del cual también forman parte los socios colaboradores.

8. Contenidos

La principal marca distintiva de Crític son sus artículos de investigación. A pesar de tener una estructura empresarial pequeña para competir con los grandes actores del escenario catalán, la influencia social de sus artículos es relevante, con asuntos como las ayudas recibidas por el Circuit de Catalunya, las prácticas oscuras del Banc Sabadell o el imperio de Nuñez y Navarro. En sus inicios, el medio catalán publicaba un artículo al día, de lunes a viernes, pero a medida que ha ido creciendo en estructura se han doblado el número de publicaciones. Actualmente, la media semanal es de 8 a 12.

«Nunca publicaremos 20 o 40 artículos diarios como otros. Cuando hemos preguntado a los subscriptores, la mayoría nos dice que ya está bien el ritmo de publicación. Incluso alguno nos comenta que como son textos tan largos los acumula para el fin de semana, para poder leerlos con calma», relata Vila i Triadú. Sin embargo, los contenidos que más éxito de audiencia tienen no son siempre los que más tiempo de inversión requieren, sino aquellas entrevistas y opiniones que generan controversia y debate en los comentarios, moderados por los responsables del medio.

Con todo, una de las características esenciales del periodismo de Crític es la atemporalidad de los temas. «Aumentamos el nombre de usuarios únicos o visitas a base de recuperar artículos», manifiesta Vila, en consonancia con la teoría de la larga cola de Chris Anderson (2004). «Entrevistamos a un político como Carod-Rovira, nos habla de su vida de forma profunda, pasa un año y medio y alguno de los temas sobre los que reflexiona se vuelve a poner de moda. Recuperamos la entrevista en un tweet o en portada y de repente tienes a mil personas leyendo el texto», describe el responsable económico.

El medio catalán también cuenta con una sección de datos y otra de perfiles, que se van actualizando de forma pausada. «Colabora con nosotros una infografista aunque muchos de los gráficos que utilizamos son propios o ajenos», continua Vila. Respecto a los perfiles, suelen ser amplios y obvian la estructura típica de biografía. Los formatos más utilizados en la mayoría de artículos son el texto y la fotografía, por motivos de disponibilidad económica, si bien el vídeo aparece puntualmente en algunas entrevistas y Crític ha establecido un acuerdo con el digital Público para la emisión del programa de debate político la Klau Crítica, a través de las respectivas páginas web y de Youtube.

Joan Vila i Triadú está convencido en la apuesta por el periodismo de investigación, aunque no sea el contenido más leído en la web, y asegura que parte del trabajo se centra en pedir datos a las propias instituciones. «A veces nos han dicho que si la Generalitat nos da la información, hay poca investigación, pero si te envían un Excel con 10.000 entradas, tienes que dedicar bastante tiempo para seleccionar lo relevante», concluye el responsable económico.

9. Resultados y fuentes de financiación

Los impulsores de Crític pretendían alcanzar la sostenibilidad económica en un máximo de cuatro años, pero los resultados de 2016 –el último año cerrado- ya fueron positivos. De un total de 143.047 euros de ingresos, 56.678 (40%) provinieron de las subscripciones, mientras que 39.125 (27,35%) de la publicidad; 20.254 (14,16%) de otros proyectos no relacionados con la web como una asesoría para mejorar la comunicación del sindicato UGT; 12.508 (8,74%) de contenidos patrocinados; 7.882 (5,51%) de una subvención de la Generalitat, y 6.800 euros (4,75%) de un patrocinio anual y único de la revista por parte de la Fundació Flama.

Por lo que respecta a los gastos, se situaron en 129.541 euros, destacando el apartado de salarios con 73.899 euros (57,05% del total). Crític también pagó 20.357 euros en infraestructura (15,71%); 16.127 euros (12,52%) en colaboraciones; 11.179 euros (8,63%) en la revista de papel, y 7.889 (6,09%) en proyectos externos. La previsión de cara a 2017 es que se incremente el apartado de salarios por un aumento de la plantilla y de las propias retribuciones, pero a su vez que se superen los 150.000 euros de ingresos. Subrayamos, en este sentido, que el saldo positivo de 13.506 euros se reinvierte en el capital social de la empresa.

Uno de los rasgos distintivos de Crític es la diversidad de sus fuentes de financiación, con un peso clave de las aportaciones de los subscriptores. «Para 2017 los ingresos serán de entre 60 o 65.000 euros en este apartado y nuestro objetivo es que en un futuro esto suponga el 60% de nuestra facturación», afirma Vila, lo que supondría unos 2.500 subscriptores. La empresa, sin embargo, está creciendo considerablemente en los apartados de publicidad y contenidos patrocinados, con unas reglas muy claras que cumplen con una serie de valores éticos.

«No aceptamos publicidad de empresas que estén en el IBEX 35 o que tengan actitudes contrarias al medio ambiente o las clases más desfavorecidas, como por ejemplo, los bancos que desahucian», remarca el responsable económico de Crític. Las normas son más flexibles en el caso de los patrocinios, aunque Vila subraya que debe existir una cierta afinidad con esas empresas, instituciones o entidades. Algunos de los patrocinios en la web están firmados por l'Autoritat de Mobilitat de Barcelona, Òmnium Cultural, Macba, la Fundació Josep Irla o cooperativas de crédito.

Respecto a las instituciones públicas, no existe ninguna restricción, pero sí la ha habido en relación a los partidos políticos. En 2015 se realizó una encuesta entre los subscriptores y en base a sus opiniones se decretó que no debía aparecer publicidad electoral. El criterio ha cambiado para las elecciones del 21 de diciembre de 2017 y Crític contaba con un banner publicitario de Esquerra Republicana de Catalunya (ERC). Además de la subvención recibida, Vila calcula que la publicidad institucional es de unos 10.000 euros del ayuntamiento de Barcelona y otros 7.000 de la Generalitat de Catalunya.

Además, el medio recibe publicidad de otros ayuntamientos del entorno de la capital catalana. En total, la aportación de instituciones públicas se sitúa en unos 30.000 euros, escasamente por encima del 20% del total de ingresos. Vila deja claro que el peso de estos ingresos no debe ser mayor para evitar cualquier intento de injerencia en el tipo de contenidos: «lo importante es que nadie tenga demasiado dinero invertido en Crític para que después pueda influir en lo que hacemos», defiende.

10. Líneas de futuro

La filosofía empresarial de Crític supone, además de la reinversión de los beneficios en periodismo, asumir crecimientos racionales para cada ejercicio. «No queremos crecer de manera exponencial, no tendremos el doble de periodistas en poco tiempo, es más importante consolidar el negocio e ir subiendo los sueldos de los trabajadores», remarca Vila i Triadú. El gran objetivo de cara a 2018 es la planificación de un nuevo diseño web, que debería estar en funcionamiento para el siguiente año, si bien el responsable asegura que se hará siempre que sea posible económicamente.

«Cuando planteamos el proyecto, el presupuesto inicial era de 85.000 euros y vamos camino de doblarlo. Lo hemos conseguido poco a poco, sin descuadrar los números», comenta Vila. El medio espera seguir creciendo en subscriptores y publicidad, dos apartados que no requieren gasto adicional, a diferencia de los contenidos patrocinados, que son elaborados por periodistas durante un tiempo determinado. Pero sobre todo, Crític seguirá apostando por un periodismo lento y de investigación, por premiar a sus subscriptores, por mostrar su «humildad» y por ser un exponente de la pluralidad de opiniones en el entorno de las izquierdas.

11. Conclusiones

El impacto social de Crític en Catalunya se explica, en primer lugar, por su capacidad para ofrecer un producto periodístico distinto en relación a los contenidos de la mayoría de medios digitales en el ámbito nacional, muy centrados en las disputas políticas del día a día, las noticias de declaraciones y el cultivo de reportajes y entrevistas de pura actualidad. Crític se refiere a la misma realidad tratada por otros actores periodísticos, incluso con un buscado retraso, pero lo hace a través de puntos de vista únicos. A modo de ejemplo, el día posterior a las elecciones del 21 de diciembre de 2017, el medio publicó un artículo de análisis sobre el peso de la izquierda y la derecha, sin centrar el foco en la mayoría independentista y bajo el titular «La dreta (la dels convergents i la d'Arrimadas) mana a Catalunya». También ha publicado reportajes sobre los hechos del 1 de octubre dos meses después o sobre la historia de las dos principales empresas de cava, Freixenet y Codorniu, con sus puntos oscuros.

El periodismo de investigación de Crític dispone de recursos económicos limitados pero suficientes como para rentabilizar su propuesta periodística, entre otras razones, porque el resto de medios han descuidado enfoques de contexto y análisis. En pocos años, el medio se ha situado también como referencia por su independencia económica respecto a los grandes anunciantes y los partidos políticos. La filosofía de no estar condicionados por aportaciones de instituciones públicas o de una empresa concreta, facilita la libertad de movimientos periodística, la asunción de unos criterios que pueden ser criticables pero son honestos con su línea editorial. Este valor es esencial para mantener la credibilidad ante el público potencial.

En segundo lugar, Crític sustenta su modelo de negocio en conversar con los socios colaboradores y, especialmente, los subscriptores. Aunque la cifra sea pequeña, su influencia en la financiación del medio es primordial, tanto al inicio del proyecto como en la etapa de consolidación. Cualquiera de las propuestas para involucrar a los subscriptores en los contenidos del medio genera confianza y reafirma su apuesta por ayudar a ejercer el periodismo de manera diferente a lo vivido durante tantos años en Catalunya, ante la existencia de un oasis mediático evidente. A modo de ejemplo, cualquier subscriptor dispone de un espacio en forma de blog para expresar sus inquietudes.

El tercer pilar del medio catalán, estrictamente económico, es la diversidad de las fuentes de financiación. Si bien la intención es conseguir más del 50% de los ingresos gracias al subscriptor, el resto de vías –publicidad, contenido patrocinado y proyectos externos- sirven para asimilar un crecimiento natural en cada uno de los ejercicios acabados. El gran reto de Crític, sin embargo, será conseguir más lectores que paguen por el contenido entre los seis mil registrados gratuitos. La introducción de nuevas ventajas para el subscriptor, incluso cerrar por completo alguno de los contenidos de más valor, podría ser alguna opción. Con todo, el medio seguirá trabajando en aumentar los ingresos por publicidad y contenidos patrocinados, siempre condicionados por unos valores éticos y de independencia periodística.

Por último, cabe destacar la capacidad de Crític para aunar a entidades sociales, culturales, económicas o políticas de las izquierdas catalanas, que ven en el medio una ventana de difusión de sus ideas. De ahí la existencia de numerosos blogs asociados que tratan temas específicos como el feminismo, la pobreza, los jóvenes, la economía cooperativista o el fútbol a contracorriente, entre otros. Crític no sólo dispone de subscriptores muy identificados con su forma de hacer periodismo, sino también con unos sectores del progresismo catalán que son conscientes de la necesidad del proyecto en un entorno mediático dominado por los bancos, las instituciones públicas y las grandes agencias de publicidad.

Un periodismo pausado y crítico con el poder económico, social y político es posible en Catalunya –también en España con la aparición de Infolibre o Eldiario.es. Ahora bien, con un tamaño empresarial reducido. En los próximos años se comprobará si Crític es capaz de expandir su modelo de negocio y crecer en estructura humana para poder ser aún más relevante. Porque tal y como sostiene Ignacio Escolar, fundador de Eldiario.es, el riesgo real es que «en ausencia de una prensa potente e independiente, el ecosistema se deteriore de forma irremediable: que los viejos medios no puedan revertir su decadencia y reinventarse de dinosaurios a pájaros, mientras que los nuevos tampoco logremos superar el tamaño de pequeñas ardillas. Y que en esa transformación inconclusa quienes pierdan sean todos los ciudadanos: todos aquellos que necesitan una prensa independiente aunque no lo sepan, aunque ni si quiera se interesen en leerla» (2016: 5).

12. Bibliografía

AMERICAN PRESS INSTITUTE (2017). *The 3 types of news subscribers: Why they pay and how to convert them*. Consultado en: https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/news-subscriber-types/

ARGEMÍ, M. (2013). *Rumors en guerra: desinformació, internet i periodismo.* Barcelona: Acontravent.

BASSETS, L. (2016). *El último que apague la luz: sobre la extinción del periodismo*. Madrid: Taurus Pensamiento.

CAMPOS, F. (2015). «Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios». *El profesional de la información*, vol. 24, nº 4, págs. 441-450. Consultado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5213099

CASERO-RIPOLLÉS, A. (2014). «La pérdida de valor de la información periodística: causas y consecuencias». *Anuario ThinkEPI*, v.8, pp. 256-259. Consultado en: https://recyt.fecyt.es/index.php/ThinkEPI/article/viewFile/29589/15696

CASINOS, X. (2013). *El misterio del yogur caducado o cómo reinventar los periódicos*. Barcelona: Editorial UOC.

CASTELLS, M. (2009). *Comunicación y poder.* Barcelona: Editorial UOC.

CEREZO, P. (2017). *En busca del modelo de negocio.* Consultado en: http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-06-modelos-de-negocio.pdf

CERVERA, J. (2016) «Periodismo 2020: más vivo que nunca», en *Periodismo disruptivo: dilemas y estrategias para la Innovación*, coordinado por Roitberg, G. y Picatto, F. Viamonte (Argentina): La Crujía Ediciones.

D'ALESSANDRO, A. (2016). « Estándares éticos y de calidad del periodismo digital», en *Periodismo disruptivo: dilemas y estrategias para la Innovación*, coordinado por Roitberg, G. y Picatto, F. Viamonte (Argentina): La Crujía Ediciones.

ESCOLAR, I. (2016). «¿Por qué hablar de periodismo?», en *El periodismo acosado.* Monográfico de Eldiario.es.

FOGEL, J.F. (2016). «Amigos, marcas o periodistas», en *El periodismo acosado*. Monográfico de Eldiario.es.

FOGLIA, M. (2016). «El fin de la nostalgia y la gestión exitosa de medios digitales», en *Periodismo disruptivo: dilemas y estrategias para la Innovación*, coordinado por Roitberg, G. y Picatto, F. Viamonte (Argentina): La Crujía Ediciones.

GALLARDO, F. (2011). «Nuevos modelos de negocio para la prensa». Telos Cuadernos de Comunicación e Innovación. Consultado en: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662225/Prensa%20digital_Gallardo_Telos_2011.pdf?sequence=1

GARCÍA-ALONSO, P. (2014). «La empresa informativa busca nuevos modelos de negocio». *Historia y Comunicación Social*, vol. 19, núm. Especial Marzo, págs. 729-741 Consultado en: https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/45173/42534

GARCÍA, J.V., PÉREZ, M.J.y MAESTRO, L. (2016). «Los clubs de suscriptores como nuevo modelo de financiación de la prensa española». *El profesional de la información*, vol. 25, núm. 3, págs. 395-403. Consultado en: https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/viewFile/epi.2016.may.09/31141

GOLIGOSKI, E. y DEL PEON, G. (2017). *Why supporters pay for journalism (hint: it's not about exclusive access)*. Consultado en: https://membershippuzzle.org/articles-overview/why-supporters-pay-for-journalism

IAB Europe (2017). *Digital Advertising continues double-digit growth fuelled by Mobile and Video, latest AdEx Benchmark Study reveals*. Consultado en: https://www.iabeurope.eu/all-news/press-releases/digital-advertising-continues-double-digit-growth-fuelled-by-mobile-and-video-latest-adex-benchmark-study-reveals/

JARVIS, J. (2014). *El fin de los medios de comunicación de masas. ¿Cómo serán las noticias del futuro?* Barcelona: Gestión 2000

KLEIS NIELSEN, R. (2017). *Media catpure in the digital age. Reuters institue for the Study of Journalism*. Consultado en: https://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2015/02/Capture4_Media-Capture-in-the-Digital-Age.pdf

NOGUERA VIVO, J.M. (2015). *Todos, todo: manual de periodismo, participación y tecnología*. Barcelona: Editorial UOC.

LIMIA, M., LÓPEZ, X. y TOURAL, C. (2016). «La interactividad y la conversación cómo motor de la innovación», en *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*, coordinado por Sábada, C., García, J.A. y Martínez-Costa, M.P. Pamplona: Editorial Eunsa.

LÓPEZ, G. (2015) *Periodismo digital. Redes, audiencias y modelos de negocio*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

PICARD, R.G. (2014). *Twilight or New Dawn of Journalism? Evidence from the changing news ecosystem*. Consultado en: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1461670X.2014.895530

ORIHUELA, J.L. (2015). *Los medios después de Internet*. Barcelona: Editorial UOC.

REIG, R. (2016). *Crisis del sistema, crisis del periodismo: contexto estructural y deseos de cambio*. Barcelona: Gedisa.

RIUS, J.C (2016). *Periodismo en reconstrucción: de la crisis de la prensa al reto de un oficio más independiente y libre*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

RUSIÑOL, P. (2016). «La gran captura», en *El periodismo acosado*. Monográfico de Eldiario.es.

ROHÉ, B. (2017). Journalism needs a new business model and it's based on trust. Consultado en: https://www.huffingtonpost.com/entry/journalism-needs-a-new-business-model-and-its-based_us_59d62025e4b0666ad0c3cafd

SÁEZ, A. (2015). *El periodisme després de Twitter: notes per a repensar un ofici*. València: Tres i Quatre.

SAMPEDRO, V. (2014). *El cuarto poder en red. Por un periodismo (de código) libre*. Barcelona: Icaria edicions.

SCHIMDT, C. (2017). *Longer content isn't wearing audienciees out – and they maye ven be hungry for more, two studies find*. Consultado en: http://www.niemanlab.org/2017/10/longer-content-isnt-wearing-audiences-out-and-they-may-even-be-hungry-for-more-two-studies-find/

SIOFFI, J.P. (2016). «El futuro de la cobertura de noticias al instante», en *Periodismo disruptivo: dilemas y estrategias para la Innovación*, coordinado por Roitberg, G. y Picatto, F. Viamonte (Argentina): La Crujía Ediciones.

TORNÉ, J.S. (2016). *El periodismo hecho jirones la dignificación de un oficio convertido en despojos*. León: Eolas ediciones.

VARA-MIGUEL, A, NEGREDO, S. y AMOEDO, A (2017) *Digital News Report*. Universidad de Navarra y el Center for Internet Studies and Digital Life School of Communication.

VINER, K. (2016). «Como la tecnología ha alterado el concepto de 'verdad'», en *El periodismo acosado*. Monográfico de Eldiario.es.

YUSTE, B y CABRERA, M. (2013). *Emprender en periodismo: nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Barcelona: Editorial UOC.

Cómo citar este artículo en bibliografías – How to cite this article in bibliographies / references:

CANOVACA, E (2018): "Nuevos modelos de negocio en la prensa digital: el caso de Crític". En *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, vol. 5, número 9, pp. 33-40.