

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Grau

Data

Full Resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Autor/a:

Tutor/a:

Any:

Titulació:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i la signatura:

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar una còpia en mà al tutor abans la presentació oral**

RESUM

Des de l'inici de la crisi econòmica mundial, el 2008, més de 10.000 periodistes han perdut els seus llocs de feina. Les empreses on treballaven han ajustat despeses per intentar mantenir un model que ja no obté els guanys dels temps de bonança. Com a contrapartida, han nascut més de 300 nous mitjans, la majoria impulsats per periodistes, que han vist la crisi com una oportunitat per replantejar el periodisme des d'una nova perspectiva empresarial i de negoci, fins i tot apostant pel paper.

L'estudi de cinc casos paradigmàtics en permet analitzar com s'estructuren, què proposen i quina és la seva viabilitat econòmica. Els mitjans escollits són, per ordre de fundació: *Revista Mongolia*, *eldiario.es*, *La Marea*, *infoLibre* i *Alternativas Económicas*. Per fer-ho, hem entrevistat els responsables i fundadors dels mitjans. A través de les dades facilitades, ens aproximem al seu model empresarial i de negoci i, finalment, analitzem quines característiques comunes presenten i per què han decidit apostar pel paper.

El marc teòric es basteix d'autors de referència com Enrique Bustamente i Ramón Zallo i també s'han consultat bases de dades com SABÍ i OJD Interactiva. Hi analitzem l'origen de l'actual situació empresarial dels principals editors de premsa i, en conseqüència, dels grans grups multimèdia espanyols des del tardo-franquisme i la transició fins a l'explosió de la bombolla i la crisi econòmica.

Tot això, per intentar donar resposta a quatre preguntes determinants: quin és l'origen del model empresarial actual? Els nous models proposats són viables econòmicament? I, alhora, representen el futur del sector? Per què els nous mitjans aposten pel format paper en l'era digital?

*Als meus pares,
per l'oportunitat d'estudiar.*

*A la Montse Bonet,
per l'empenta i les llargues conversacions sobre l'ofici.*

ÍNDEX

Introducció	8
1. Objectius i eines metodològiques	10
2. Els orígens de l'actual situació	13
2.1 La premsa diària als anys setanta	13
2.2 La modernització i el corrent desregulador europeu	15
2.3 Consolidació dels grups multimèdia	20
2.4 El nou mil·lenni: de l'expansió a la crisi econòmica global	25
2.5 Resposta a la crisi: els nous mitjans	30
3. Altres aspectes que han condicionat les empreses periodístiques	31
3.1 La digitalització	31
3.2 La convergència digital	34
3.3 Les condicions laborals	36
3.4 El rol del paper	37
4. Els nous mitjans: model empresarial i de negoci	41
4.1 Revista Mongolia	41
4.2 eldiario.es	46
4.3 La Marea	51
4.4 infoLibre	57

4.5 Alternativas Económicas	63
4.6 Nous mitjans: diferent model, objectiu comú	68
5. Conclusions	73
Bibliografia	76
Webgrafia	79
Annex 1: Entrevista a Pere Rusiñol	84
Annex 2: Entrevista a Magda Bandera	89
Annex 3: Entrevista a Jesús Maraña	94
Annex 4: Entrevista a Juan Luis Sánchez	101

INTRODUCCIÓ

Des de l'any 2008, s'han perdut 11.151 llocs de treball als mitjans de comunicació espanyols, segons dades de l'Informe Anual de la Profesió Periodística (APM, 2013). També han tancat 284 mitjans i, en suma, el sector ha patit un augment de la xifra d'aturats del 132 per cent en només cinc anys. L'estudi també recull que l'any 2012 es van llicenciar a l'Estat 2.909 nous periodistes i 2.107 nous comunicadors audiovisuals. Com apunta Lluís Bassets (2013:16) *«poques professions compten amb una indústria tant potent per crear nous treballadors. Més de quaranta facultats de comunicació [...] es dediquen a Espanya a fabricar aturats amb el títol oficial de periodistes, una carrera morta que mai exerciran»*.

També des de 2008 – inici de la crisi econòmica – s'han creat 300 nous mitjans i projectes periodístics, segons recull el mateix informe. Molts d'ells, aprofitant les plataformes digitals que, sovint, han estat acusades de provocar o contribuir a l'enfonsament dels beneficis de les empreses periodístiques on treballaven. La precarització del sector ha vingut arrossegada, entre d'altres, del concepte *Tot és gratis* a Internet, una idea que han projectat durant molts anys els mitjans que publicaven els continguts en obert. Tot i l'aparició del concepte *premium*, que molts diaris aprofiten per captar nous subscriptors – ja siguin *online* o de paper – encara avui el diari de més tirada nacional, *El País*, publica gratuïtament els continguts a Internet hores abans que surtin en paper.¹ O el que és el mateix, per què pagar si ho pots trobar gratuïtament de manera legal i abans?

Els nous mitjans no només opten per Internet i les xarxes socials, sinó que també han decidit apostar, en alguns casos, pel paper. Un format que, des de fa anys, esdevé anacrònic a l'evolució de les Tecnologies de la Informació i del que molts gurus vaticinen una mort lenta però inevitable. Tanmateix, es poden citar casos de publicacions que, després d'anunciar que deixarien la versió paper per la digital, han retornat a les impremtes. Com és el cas de la revista setmanal nord-americana *Newsweek*² que va arribar a tenir una tirada de 3,3 milions d'exemplars i que tancava el 2012 amb la meitat, uns 1,5 milions, i anunciava la supressió del paper. Després d'un

¹ En una entrevista a *Jotdown Cultural Magazine*, el president de PRISA – editora d'*El País* – Juan Luís Cebrían afirmava que el paper ja no té futur i que la premsa, tal i com la coneixem, ha acabat: *«jo dic que som zombis. Ja hem mort, [...] però ens neguem a pensar que estem morts»*.

²*Newsweek* es va publicar per primer cop l'any 1933.

any completament en digital, els nous propietaris – ha canviat la propietat dos cops en els últims anys – de la revista anunciaven el retorn al paper amb una tirada molt més modesta, d'uns 70.000 exemplars.³

Aprofitarem l'exemple del canvi de propietaris de *Newsweek* per posar en rellevància un altre dels aspectes que ha conduït a la precarització de l'ofici. Les empreses periodístiques han evolucionat d'una tradició de propietat familiar – a Espanya, per exemple, els Godó o Polanco – cap a un model financer o de casino, de grans conglomerats mediàtics construïts a costa de la bombolla que va generar el propi sistema, el capitalisme. Uns interessos financers que, conjuntament amb la banca, controlen avui dia els grans mitjans de comunicació (Rusiñol, 2013).

En resposta a aquest model, s'estan desenvolupant a Espanya una sèrie de nous mitjans que aposten per propostes empresarials i de negoci diferents, tot i que encara és incipient. D'entre tots ells, cinc són els escollits per analitzar en aquest treball de fi de grau, a l'espera que el temps i les posteriors recerques ampliïn l'horitzó i la perspectiva sobre la tasca i els models que aquests nous mitjans proposen.

³*Newsweek: Bitcoin's face. The mystery man behind the crypto-currency.* Del 14 de març de 2014. La publicació duu en portada un reportatge on es desvela que Satoshi Nakamoto, enginyer estatunidenc d'origen japonès, és el fundador dels protocols informàtics que sustenten la moneda virtual Bitcoin.

1. OBJECTIUS I EINES METODOLÒGIQUES

L'objectiu principal d'aquest treball és fer una aproximació a l'estudi dels nous mitjans que han aparegut arran de la crisi econòmica. I diem "arran" perquè els seus impulsors són protagonistes d'Expedients de Regulació d'Ocupació (ERO) i acomiadaments, endegats pels mitjans tradicionals, que han decidit continuar exercint la seva professió a través de nous models empresarials que garanteixin, com afirma Rusiñol (2013:16) «*el vell periodisme: és a dir, el periodisme independent de tota la vida*».

És per això que el treball es pregunta:

- Quin és l'origen del model empresarial actual?
- Els nous models empresarials que proposen són viables econòmicament?
- Els nous models empresarials que proposen són el futur del sector?
- Per què els nous mitjans aposten pel format paper en l'era digital?

La quantitat de nous mitjans que han sorgit des de l'inici de la crisi ronda els 300. Tot i que molts d'ells opten pel format digital, exclusivament, n'hi ha d'altres que també han decidit apostar pel paper.

L'espai que alberga un Treball de Final de Grau és limitat, i totalment incomparable amb el desenvolupament d'una tesi doctoral. I diem això perquè els fenòmens de transformació econòmica que viu el món occidental, i que afecten de ple les empreses periodístiques, necessitaran l'espai de varies tesis per analitzar, amb rigor i dades objectives, l'evolució d'aquests nous mitjans dintre del sector.

Per tant, el present treball acota la recerca a mitjans que han decidit apostar pel paper i per models de finançament cooperatius, de socis i subscriptors, per donacions o per *crowdfunding*. Per fer-ho, hem escollit cinc mitjans que són paradigmàtics de l'actual situació, s'estructuren de diferents maneres i la periodicitat de les seves publicacions en paper varia.

La llista de mitjans és la següent:

- *Mongolia, revista satírica sin mensaje alguno*. Apareguda l'any 2012, és una publicació mensual que tracta temes d'actualitat des d'un punt de vista humorístic i provocador. A més, a les pàgines finals es troben reportatges d'investigació (els *Reality News*), on es tracten temes sovint oblidats per la premsa generalista. Els impulsors provenen de mitjans tradicionals.
- *Eldiario.es*. Impulsat l'any 2012 per un grup de periodistes, el mitjà aposta pel format digital per tractar temes d'actualitat i els quaderns en paper per analitzar un tema concret, cada trimestre, en profunditat.
- *Infolibre/Tintalibre*. Apareix al mateix temps que *eldiario.es* i també impulsat per periodistes sota la batuta de Jesús Maraña. Neix a imatge del mitjà francès *Mediapart*, que ha tingut - des de 2008 - un cert èxit de públic al país veí.
- *Aternativas Económicas*. Revista mensual d'actualitat econòmica amb reportatges i anàlisi (dossiers especialitzats) apareguda l'any 2013. L'objectiu principal de la publicació és fer més intel·ligible l'economia a aquells que no són experts en el sector. Els impulsors provenen de mitjans tradicionals.
- *La Marea*. Impulsada per un grup de periodistes de la cooperativa *Más Público* és una revista mensual en paper que es dedica a l'anàlisi i investigació d'un tema concret. Es complementa la feina dels periodistes amb la d'experts i acadèmics amb una voluntat didàctica clara.

Malauradament és un llistat breu i que passa per alt d'altres publicacions aparegudes en el mateix període i amb noves formes de finançament. Es pot pensar en els casos de revistes esportives especialitzades com *Líbero* o *Panenka*; el bloc de política internacional *Obamaworld*, conduït pel periodista Jordi Pérez Colomé que complementava amb llibres sobre els seus viatges micro-finançats amb l'ajuda dels lectors i que ara treballa, en la mateixa línia, pel portal web *Yahoo.es*; o menció especial al periodista Albano Dante-Fachin, impulsor de *Cafèamblllet*, qui després de realitzar una campanya a través de *Verkami* va aconseguir prou diners per difondre un especial sobre el sector de la premsa arreu de Catalunya.⁴

⁴ Després d'aconseguir 37.775€ a través de la plataforma de micro-mecenatge Verkami, Albano Dante va publicar un número especial, amb una tirada de 145.000 exemplars repartits per tota Catalunya, sobre els vincles entre la premsa i la banca. *Cafèamblllet* va néixer l'any 2003 a Girona, i habitualment té una tirada de 30.000 exemplars, gratuïts, dins de la mateixa província de Girona.

Un altre mitjà que s'havia contemplat és la revista *Jotdown Cultural Magazine*. Va aparèixer el maig de 2011 amb una contra-proposta als cànons de lectura a Internet: entrevistes de més de 10.000 caràcters. El mitjà tracta la cultura des d'una perspectiva reflexiva i compta amb grans col·laboradors a més de la revista en paper o una editorial. El cas és que durant el procés d'entrevistes s'ha intentat contactar reiteradament amb el mitjà i no hi hagut resposta. En una recent entrevista amb Bibiana Ballbé, els fundadors de la revista Carles A. Foguet i Ángel L. Fernández parlen sobre l'origen i les característiques de la revista, i de passada mencionen que «no ens guanyem la vida amb la revista. Ell té la seva feina [per Ángel L. Fernández] i jo la meua, que no és Jotdown».⁵

Per apropar-se a la realitat d'aquests nous mitjans es realitzaran entrevistes en profunditat, semi-estructurades, presencials o per telèfon, a persones vinculades als òrgans directius de les publicacions. La informació de les entrevistes complementarà el treball, qui beurà com a font principal de les dades proporcionades per els propis mitjans i per tots els llibres consultats. Així, el llistat de persones entrevistades és el següent:

- Pere Rusiñol, soci fundador d'*Alternativas Económicas* i *Mongolia*, també col·labora amb *eldiario.es* o *Jotdown Cultural Magazine*.
- Juan Luis Sánchez, subdirector i cofundador d'*eldiario.es* i antic editor del mitjà digital *Periodismo Humano*. A més, també és autor del llibre *Las 10 mareas del cambio*.
- Magda Bandera, coordinadora editorial de *La Marea* i excap de la secció d'actualitat de *Público*. És autora del Decàleg sobre com informar de la violència de gènere a *Público* i dels llibres *Hijos de Guerra* i *39 veces la primera vez*.
- Jesús Maraña, director i cofundador d'*Infolibre*. Va ser director de *Público* (2007-2010) i de la revista *Interviú* (1999-2002).

Finalment, també s'han consultat bases de dades com SABI, OJD Interativa i la publicació especialitzada en empreses de la comunicació *Notícies de la Comunicació*. Per bastir el marc teòric, s'han consultat autors acadèmics de referència com Enrique Bustamante i Ramón Zallo, amb llibres com *Los amos de la información en España* (1982) o *Las industrias culturales en España* (1988).

⁵ Entrevista al programa *Caràcter* del Canal 33, de Televisió de Catalunya. 18 de maig de 2014.

2. ELS ORÍGENS DE L'ACTUAL SITUACIÓ

Per contextualitzar l'actual situació dels grans mitjans de comunicació i alhora trobar les causes que han produït l'aparició de noves maneres de finançar i gestionar empreses periodístiques, cal remuntar-se al tardo-franquisme. És en aquella època on comença a perfilar-se quin serà el model empresarial al que optaran les grans capçaleres i la seva propietat, majoritàriament famílies de l'alta burgesia amb llarga tradició al sector, com els Godó i els Luca de Tena, i Editorial Catòlica (EDICA), que monopolitzaven el sector.

2.1 La premsa diària als any setanta

És a partir dels setanta quan poden establir-se comparacions amb els mercats periodístics dels nostre entorn ja que, durant dècades, el sector espanyol tenia poc a veure amb el mercat capitalista típic (Bustamante, 1982). La premsa era concebuda pels propietaris des d'una perspectiva clarament d'influència política i econòmica dins del propi règim, no pas com una font de guanys.

Tot i l'existència de grans grups de comunicació, com els Godó, Mundo o Zeta, diversos autors de l'època concloïen en els seus estudis que a Espanya no existia una concentració de la propietat en comparació a les gran cadenes europees o americanes. Gràcies, i en conseqüència, al règim dictatorial, s'havien evitat al país grans imperis mediàtics com els encetats per Rupert Murdoch (propietari, actualment, de *21st Century Fox* o *News Corporation*) o Roy Thomson (qui va ser propietari de diaris com *The Times* i *The Sunday Times*)⁶. És el cas del professor Pinillos (1975), qui afirmava que a Espanya més del 80 per cent de les empreses periodístiques de premsa diària eren petites i disperses, amb plantilles de poc més de 5 treballadors i un capital social molt limitat. L'any 1970, per exemple, hi havia un total de 118 diaris d'informació general, dels quals 75 eren de propietat privada i 43 pertanyien a òrgans estatals (Pizarroso, 1992).

Encara que l'existència de moltes empreses periodístiques, sobretot petites, és certa, d'altres autors denunciaven la concentració a la premsa escrita i els seus impulsos cap al monopoli. És Bustamante (1982) qui, a l'obra de referència *Los amos de la*

⁶ L'any 2008 Thomson Corporation va comprar l'agència de notícies Reuters i va crear la Thomson Reuters. L'actual CEO és David Thomson, nét del fundador.

información en España, parla de cinc grans grups editors: els Godó, els Luca de Tena, EDICA, el grup de l'església espanyola i el grup sociològic de l'Opus Dei. A més de tendir cap al monopoli, aquests grups utilitzaven les empreses periodístiques per influir en la resta de negocis i interessos de la família o d'individus concrets, sense buscar obtenir guanys a curt termini: *«el més important per a aquestes societats i els missatges que transmeten no és el control dels clans familiars, sinó la integració decidida d'aquests individus en l'oligarquia financera de la que nombrosos dels seus accionistes i consellers formen part»* (op.cit:22). Per tant, el rendiment de les empreses periodístiques es reservava al mig i llarg termini, ja que aquests acostumaven a ser molt més baixos que els beneficis que es podien obtenir a d'altres sectors.

Nombrosos són els exemples que es poden trobar a l'època, com el cas d'EDICA⁷. En el seu Consell d'Administració i en la Junta de Fundadors es podien localitzar una gran concentració d'antics ministres de la Monarquia, exministres del règim franquista i fins i tot varis alts càrrecs eclesiàstics. Els seus membres, alhora, formaven part dels Consells d'Administració d'altres empreses importants, com podien ser companyies elèctriques, de telecomunicacions i, per descomptat, bancs.

La relació de la banca amb els mitjans de comunicació ja ve de lluny. En un país on la banca té vincles estrets, en menor o major mesura, amb les grans empreses petrolieres, elèctriques i industrials, a més d'ostentar la majoria de recursos monetaris del país, es feia difícil pensar que la premsa resultés aliena. La raó és ben senzilla: és l'única que podia proporcionar-los privilegiats mecanismes de finançament i liquiditat (clarament necessaris per encetar un projecte periodístic), a més de la facturació en publicitat i els vincles amb el poder polític que possibilitaven l'accés al diner públic a través de subvencions (Bustamente, 1982).

Així, en el deute confessat als seus balanços dels 10 principals grups editors de premsa de principis dels 80 - com podien ser PRISA, EDICA, o Prensa Española - les empreses acumulaven un passiu exigible de més de 15.000 milions de pessetes (uns 90 milions d'euros, sense calcular-ne la inflació). D'aquests, més de 5.000 milions tenien com a creditor l'Estat (Bustamante i Zallo, 1988).

⁷ EDICA era editora del diari de tirada nacional *Ya*, de l'agència d'informació *Logos* i de quatre diaris d'àmbit regional. Segons dades d'OJD de 1978-79, tenien una tirada de gairebé 230.000 exemplars.

Per tant, es podia donar la possibilitat que un membre del Consell d'Administració o accionista d'un mitjà de comunicació també fos membre o directiu d'un Consell d'Administració d'un determinat banc. Com per exemple, EDICA, que acumulava un deute de 3.325 milions d'euros i comptava en el seu consell amb membres de Banesto, Banco Guipuzcoano o Banco Bilbao.

2.2 Els vuitanta: la modernització i el corrent desregulador europeu

L'arribada dels anys vuitanta va suposar un canvi fonamental en la manera d'entendre les empreses periodístiques a Espanya. L'obertura de la democràcia espanyola coincidia amb l'avenç de la ideologia neoliberal en els països de l'entorn, el que va suposar una ràpida desregulació del mercat nacional per adaptar-lo als corrents europeus i nord-americans.

S'acostuma a anomenar com la industrialització de la comunicació i la cultura pel que suposava dotar d'un enfocament econòmic (de rendiment, guanys, capital) un sector habitualment immers en un debat sobre continguts, el seu paper en la societat o la definició mateixa de comunicació i cultura (Bonet, 1995). És a dir, un ràpid avenç de les indústries culturals, aquelles que entenem com *«un conjunt de branques, segments i activitats auxiliars industrials productores i distribuïdores de mercaderies amb continguts simbòlics, concebudes per un treball creatiu, organitzades per un capital que es valoritza i destinades finalment als mercats de consum, amb una funció de reproducció ideològica i social»* (Zallo, 1988:26). O com afirmava Bolaño (1991, citat a Zallo, 1992), les indústries culturals representen el sistema capitalista com a sistema econòmic i cultural, convertint el capital econòmic en capital simbòlic i viceversa.

Els vuitanta suposarien un gran període d'expansió impulsat en gran mesura per les altes taxes de creixement en la inversió publicitària i l'augment del consum en el mercat de pagament per part del consumidor. Dels 100.000 milions que generava la indústria a mitjans dels setanta, es passaria en menys de 10 anys als 600.000 milions de pessetes de facturació (Bustamante i Zallo, 1988).⁸

Una altra característica que avivà la transformació dels grups va ser un desenvolupament tecnològic molt important. La informatització de les redaccions

⁸ La inversió en publicitat havia passat dels 34.000 milions als 240.000 milions de pessetes en només 10 anys, de 1975 a 1985 (Bustamante i Zallo, 1988).

permetia elaborar el producte amb més rapidesa i de millor qualitat que equivalia a una disminució dels costos i, per tant, a una millora de la competitivitat.

Però tornant enrere, és amb la mort del General Franco, i la posterior herència en la figura del rei Joan Carles I, que Espanya endega un segon procés democràtic després de la fallida II República. En els primers anys de la jove democràcia apareixen nous diaris com *El País*, *Diario 16* o *Avui* en un clima liberalitzador i d'obertura però caut. Aquestes publicacions, junt amb moltes d'altres, neixen amb una clara voluntat de contrapoder i per donar veu a una part de la societat silenciada durant 40 anys.

Tanmateix, en els primers anys de la democràcia els nous mitjans brotaven sota l'empара de la Llei de Premsa de 1966, la coneguda com a Llei Fraga, en tots els preceptes que no fossin contradictoris amb la pròpia Constitució de 1978 - la llibertat d'informació o la llibertat d'expressió⁹ -. Una llei que no seria derogada fins a l'abril de 1983 i que va néixer amb el pretext de liberalitzar la premsa - sobretot des del punt de vista de la propietat - i promoure l'autocensura.

L'octubre de 1982 el PSOE obtenia la majoria absoluta a les eleccions generals i el president Felipe González encetava la tasca de gestionar una potent cadena multimèdia propietat de l'Estat heretada del sistema franquista i amb una clara necessitat de transformació (Pizarroso, 1992). És el cas de MCSE (Medios de Comunicación Social del Estado) la cadena en què van ser agrupats els mitjans del *Movimiento*, per ser posteriorment subhastada l'any 1984. Alguns dels diaris que formaven part dels mitjans de l'Estat eren *Marca*, *Información*, *Pueblo* - amb una difusió, el 1975, de gairebé 190.000 exemplars - o *La Mañana*. La privatització d'aquests mitjans es degué a la llei presentada sota els governs d'UCD - del 16 de desembre de 1981 -, però executada sota mandat socialista. 17 dels 21 diaris van ser adquirits per un total de 3.500 milions de pessetes (Bustamante i Zallo, 1988). Els 9 diaris més potents van ser comprats per empreses periodístiques ja existents, com el cas de *Prensa Canaria*, que va adquirir-ne quatre. A Balears, Lleó i Còrdova van adquirir-los la seva competència directa, i en moltes províncies el monopoli estatal va ser substituït pel monopoli privat.

Sense dubte, totes aquestes tendències no feien més que reafirmar la idea de concentració a la premsa espanyola. Un creixement o concentració horitzontal, és a dir,

⁹ Capítol Segon: Drets i llibertats; Article 20, apartat 1, secció D de la Constitució Espanyola, 1978.

aquell que amplia la seva dimensió dins d'una mateixa branca d'activitat, que busca nous segments de mercat ja sigui en termes geogràfics o temàtics (De Mateo, Bergés i Sabater, 2009). Així, si l'any 1975 sis grups editors controlaven 14 diaris, l'any 1987 - tot i la desaparició del grup Mundo¹⁰ - 11 grups editors controlaven 31 diaris, és a dir, un 70,49 per cent de la difusió diària controlada. El mercat espanyol esdevenia més volàtil i l'aparició i desaparició de capçaleres era cada cop més constant, en una transformació estructural de la premsa espanyola de només 10 anys.

A aquesta profunda reforma estructural se li sumava una constant, en principi, contradictòria: l'estancament de la difusió i els baixos índexs de compra de diaris. Com explicava Francisco Iglesias (1989:436) «*el restabliment de la democràcia no va suposar, com alguns aventuraven, una forta expansió de la premsa*». Iglesias parlava d'unes raons centrals que propiciaven l'estancament:

- Un mercat cada cop més competitiu.
- La millora en la qualitat informativa de les emissions radiofòniques.
- L'aparició de nous setmanals, sobretot de caire sensacionalista.
- Els successius augments del preu del diari, quan el lector podia informar-se gratuïtament a través de la ràdio o la televisió.

Comparant dades de difusió de principis dels setanta amb les de 1979, és destacable que als començaments de la dècada hi hagués fins a 3 diaris que superaven els 200.000 exemplars i que comencessin els vuitanta amb màxims de 150.000. No seria fins el 1984 quan el diari *El País* aconseguiria una difusió de 300.000 exemplars, però que no equivaldria a un augment de públic, sinó a una transferència de lectors d'una publicació a l'altra.

Pel que fa a la internacionalització de la propietat, és a partir de la Llei 19/84 del 2 d'agost, que regulava les ajudes de l'Estat a la premsa i que va derogar els capítols III, IV i VIII - que posaven traves a la inversió estrangera en els mitjans - de la Llei de premsa de 1966, la que permet l'entrada de capital estranger. Fins llavors es coneixien molt pocs casos de presència internacional en el capital dels mitjans de comunicació. Un d'aquests va ser *Selecciones del Reader's Digest*, qui va arribar a controlar una tirada

¹⁰ Grup editor de *Mundo Diario* i *TeleExpress*. Va tancar l'any 1980 per greus problemes econòmics.

llarga de gairebé 2 milions d'exemplars i que tenia el 98 per cent de les seves accions en mans estrangeres. Tot i així, durant la transició democràtica el grup va arribar a acumular pèrdues de 759 milions de pessetes i va tancar el 1985 després de dos Expedients de Regulació d'Ocupació (Bustamante i Zallo, 1988).

El sector editorial de la premsa es va veure animat per una forta entrada d'empreses estrangeres, sobretot de l'àmbit comunitari. El primer a establir-se a Espanya va ser el grup alemany Bertelsmann, propietari de l'*Editorial Orbe*, del *Círculo de Lectores* i d'una de les majors impremtes del país: Printer i Eurohueco. A més, a partir de 1988 es va associar a PRISA, editora del diari *El País*, convertint-se en la primera societat privada de comunicació a Espanya (Díaz Nosty, 1989). D'altres grups com el francès Hachette - que va adquirir *Salvat* i *Espasa-Calspe* - o els alemanys Springer - que va adquirir S.A.R.P.E., editora de revistes com *Còmplice*, *Greca* o *Vitalidad* - destacaven dins del grup de cases editorials estrangeres que van decidir invertir en mitjans espanyols durant els vuitanta.

La desregulació impulsada pel govern socialista més l'entrada de capital i noves maneres de fer de l'estranger van propiciar una allau de fusions, obertures i tancaments de capçaleres i una tendència cada cop més notable, i d'altra banda més exhibicionista, de concentració empresarial. Els casos de Bertelsmann o Hachette són paradigmàtics del que va suposar la gran expansió multimèdia dels vuitanta i posteriorment dels noranta. Entenem per concentració o creixement multimèdia «els casos on, dins de la mateixa empresa, s'integren diferents mitjans de comunicació i productes i serveis de comunicació» (De Mateo, Bergés i Sabater, 2009:74).

Apercebut de les dificultats del creixement horitzontal, amb casos com *Radio El País*, a PRISA, o *Radio Minuto*, a Grupo 16, la tendència dels grans grups editorials, sobretot els de nova creació a partir de la transició democràtica, versava cada cop més cap a la diversificació i el creixement multimèdia i a una concentració vertical cap endavant. D'altra banda, els grups tradicionals, en un intent de modernitzar les seves estructures, acumulaven una llarga llista de fracassos (Bustamante i Zallo, 1988).

El panorama a les publicacions no diàries o revistes era semblant. Molts dels grups editors de diaris havien començat en el sector de les publicacions setmanals o mensuals, i havien decidit traslladar-se a l'activitat diària impulsats per les ajudes estatals (com el cas de Grupo 16 o Punto Editorial). A més, els grans grups de diaris

també havien optat per abordar la premsa no diària amb fortunes dispars (com els Godó o EDICA).

Els editors espanyols o estrangers de revistes, amb propietat a diaris o no, van conduir les seves estratègies cap a l'especialització de les publicacions, a més d'una clara multiplicació dels títols. És a dir, abraçar cada cop més públic especialitzat.

Aquest impuls en la diversificació de títols era un dels objectius principals de l'expansió industrial dels grans grups editorials. Segons Bustamante i Zallo (1988:59) *«la premsa es va convertir en el pivot de la diversificació multimèdia a Espanya [...] Fins i tot la popularització del terme multimèdia és un producte d'una campanya perpetrada per alguns dels grans editors de diaris [...] que s'ha basat en la idea de la conversió natural del editor de premsa en editor d'informació, independentment del suport escollit»*.

La premsa deixava endarrere el model tradicional de negoci familiar on les principals capçaleres, com hem vist, suposaven sobretot una eina de pressió per beneficiar d'altres empreses del clan on hi havia més guanys. Les noves empreses periodístiques es caracteritzaven per una expansió multimèdia i les cadenes de diaris passaven a ser propietats de *holdings* de la informació i la comunicació que prioritzaven la lògica econòmica, és a dir, obtenir més beneficis, per sobre fins i tot de l'aspecte polític-ideològic. Entenem per *holding* empresarial *«aquella societat matriu que adquireix el control del finançament i de les decisions de diferents societats a través de participacions de capital, sense que la unitat perdi personalitat jurídica i una certa autonomia de funcionament»* (De Mateo, Bergés i Sabater, 2009:75).

Finalment, poden establir-se quin sons els grans grups de premsa a finals dels vuitanta. D'una banda, el grup PRISA (propietat de la família Polanco) que, amb un benefici de 2.391¹¹ milions de pessetes, esdevé el grup líder de premsa en menys de 10 anys, per davant de grups amb més trajectòria com Zeta o Godó. Durant la dècada dels vuitanta PRISA llença les edicions regionals del diari *El País* a Catalunya, València i Andalusia, a més d'aconseguir el control accionarial de la *Cadena Ser* i l'associació, l'any 1989, amb el grup alemany Bertelsmann.

Un segon gran grup és Zeta, que a través de les seves editorials (*Edic. Tiempo, Edic. Primera Plana, Edit. Formentera, Edic. Deportivas Catalanas*), facturava gairebé

¹¹ Dades de 1986. Bustamante i Zallo, 1988.

12.000 milions de pessetes. A més, la seva diversificació i expansió en noves publicacions i mitjans va ser més elevada que no pas a PRISA, però tot i així els beneficis rondaven els 790 milions de pessetes. D'aquest grup destacaven revistes setmanals com *Interviú*, *Penthouse* o *Primera Plana*, aquesta última tancada, com un exemple de la precipitació en intentar abraçar el major nombre de públics a través de la diversitat de publicacions.

La família Godó encara es mantenia entre els grans grups, tot i desenvolupar una expansió més conservadora. Es concentrava, principalment, en l'edició dels diaris *La Vanguardia* i *Mundo Deportivo*, a més de contribuir a la creació d'Antena 3 Ràdio amb un percentatge elevat d'accions. La seva facturació rondava els 10.000 milions de pessetes.

Taula 1. Principals grups editors de premsa l'any 1986		
Grup	Diaris	Difusió total
PRISA	<i>El País</i>	13,44%
Godó	<i>La Vanguardia</i> i <i>Mundo Deportivo</i>	8,30%
Prensa Española	<i>ABC</i>	8,09%
Zeta	<i>El Periódico de Catalunya</i> i <i>Sport</i>	7,67%
Correo	<i>El Correo Español</i> , <i>Diario Vasco</i> [...]	7,41%
Prensa Canaria	<i>La Provincia</i> , <i>Información</i> [...]	6,18%
EDICA	<i>Ya</i> , <i>Hoy</i> [...]	5,54%
Font: Bustamente i Zallo, 1988.		

D'altres grups que encara mantenien grans quotes de difusió eren Prensa Española - amb el diari *ABC* al capdavant -, EDICA, Grupo 16 o Prensa Ibérica. Com ja hem vist abans, els grups estrangers començaven a tenir un pes específic amb exemples com Bertelsmann - que s'associaria a PRISA - que en una clara expansió vertical, posseïa propietats en tots els sectors de la cadena productiva, com a publicitat, impremta, so, distribució i editorial.¹²

2.3 Els anys noranta: consolidació dels grups multimèdia

Després de l'obertura que va suposar la democratització del país en molts sentits, el sector de la premsa i dels mitjans de comunicació en general va venir acompanyat d'un

¹² Seves són publicacions com *Muy Interesante*, *Natura* o *Motor Press International*.

autèntic creixement. Com ja hem vist, l'ofici de l'escrit va ser l'eix central de l'expansió multimèdia i els grans grups editors es van convertir en grans grups multimèdia. Per exemple, a partir d'*El País* va nèixer el grup PRISA; a partir d'*Interviú* va nèixer el grup Zeta; el grup Godó de *La Vanguardia*; i de la creació d'*El Correo Español-El Pueblo Vasco* va sorgir el grup Correo.

Els vuitanta també van suposar la transnacionalització i internacionalització de la propietat dels mitjans a Espanya. Tanmateix, les característiques pròpies de la premsa diària, com són l'idioma, el coneixement del mercat o els contactes polítics, van impedir un gran desembarcament de grups estrangers dins d'aquest negoci (Albornoz, 2002). En canvi, pel que fa al sector de publicacions no diàries, sí que va ser important, ja que va representar l'arribada al país de revistes ja existents a l'estranger amb cases matriu molt importants¹³. Van aparèixer centenars de publicacions cada cop més especialitzades, basades en dues tipologies concretes: les femenines o revistes del cor i les temàtiques pràctiques.

Els anys noranta van significar la consolidació del model de negoci de la premsa adoptat a partir de la transició. El sector va continuar progressivament cap a un alt índex de concentració empresarial i amb un protagonisme destacat dels grans grups editors que compraven i fusionaven capçaleres i editores regionals i locals. Durant l'última dècada dels segle XX, la premsa diària i periòdica va viure un creixement global. Però també va patir, a finals dels noranta, un estancament de la difusió i una caiguda de les vendes. A més, la premsa va haver d'enfrontar-se a una nova revolució tecnològica: l'era digital.

És a així com, entre 1991 i l'any 2000 van aparèixer a Espanya 72 noves capçaleres, mentre que van desaparèixer 36. Tot i així la concentració de capçaleres i les quotes de difusió continuaven augmentant en favor del grans grups de premsa. L'any 1989 aquest grans grups (PRISA, Correo, Zeta...) controlaven un total de 46 diaris equivalents a més del 38 per cent del total controlat per l'OJD¹⁴. El 1999 els grans de la premsa ja controlaven 67 diaris i abastaven una difusió del 48 per cent de capçaleres controlades. O, traduït en quota de mercat, en 10 anys van passar del 77 per cent al 83

¹³ La revista *Pronto* n'és un exemple.

¹⁴ L'Oficina de la Justificació de la Difusió. Encarregada del control de la difusió i tiratge de publicacions impreses a Espanya. També audita mitjans de comunicació com la ràdio o Internet.

per cent de la xifra neta de negoci (Albornoz, 2002). I ja l'any 2001, al procés de concentració es va afegir l'absorció de Prensa Española - editora del diari *ABC* - per part del grup Correo, actualment anomenat Vocento. L'operació va posicionar el grup en la quarta posició per volum de negoci a Espanya i el primer en premsa diària.

És el mateix professor Luis Alfonso Albornoz (2002) qui descriu dos tipus d'estratègies empresarials a càrrec dels diferents grups durant la dècada. D'una banda, adquirir diferents capçaleres regionals per augmentar la seva quota de difusió en el mercat nacional, com en el cas de les encetades per grups com Zeta, Prensa Ibérica o Correo. De l'altra, aquelles que van optar per consolidar, en primer lloc, la seva principal capçalera i editar suplementos d'aquestes a les diferents comunitats autònomes per competir amb els diaris regionals. Són els casos de PRISA, amb *El País*, o Unidad Editorial amb *El Mundo*.

Els anys noranta també viurien una època daurada de la venda de diaris. Si a l'any 1987 l'índex de venda de diaris per cada mil habitants¹⁵ se situava en 79, l'any 1996 arribaria a superar els 114. La difusió de la premsa augmentava gràcies, en part, al creixement exponencial del diari esportiu *Marca*. En xifres globals, la difusió va passar de 3.046.00 a 4.236.749 exemplars de 1987 a 1995. Les millors previsions parlaven que, a l'any 2000, es podia arribar als 127 per cada mil habitants. Malauradament, i després d'un estancament, a partir de l'any 2000 l'índex va començar a baixar (Soane i Saiz, 2007).

Tanmateix, sobre els grans grups de premsa pivotava la concessió de llicències que el govern de Felipe González repartiria per impulsar, ja l'any 1989, les televisions privades a Espanya. El pastís era petit si el comparem amb el nombre de canals que es poden trobar actualment a la Televisió Digital Terrestre (TDT): tres llicències repartides a Godó (*Antena 3*), Gestevisión, és a dir, Berlusconi (*Telecinco*) i PRISA (*Canal Plus*).¹⁶ Aquesta operació deixava el Grup Zeta i el seu canal *Univisión* exclòs i el seu director, Antonio Asensio, parlava d'arbitrarietat del govern a favor de PRISA.

La presència de capçaleres internacionals a Espanya no quallava, encara que mantenien participacions dins del sector. Amb casos com el grup Pearson i el grup

¹⁵ L'índex de venda de diaris per miler d'habitants l'impulsa la UNESCO com a llinar de desenvolupament.

¹⁶ *El País*, 26 d'agost de 1989.

Rizzoli, que posseïen el 30 per cent d'Unidad Editorial - editora d'*El Mundo* - o l'associació de *News International* - de Rupert Murdoch - amb el Grup Zeta en un 25 per cent. La projecció internacional dels grans grup espanyols tampoc era molt destacable, per no dir ínfima. Ja no només per l'escassa venda d'exemplars de diaris a l'estranger, sinó per la presència dels grups en d'altres empreses. En un món amb 500 milions d'hispanoparlants, es feia estrany que les empreses espanyoles del sector no apostessin per una estratègia d'expansió cap a l'Amèrica llatina. No va ser fins l'any 2000 que, per exemple, el grup PRISA va adquirir participacions del grup bolivià Garafulic, a més d'altres diaris en diferents llengües com *The Independent* (Regne Unit), *La Repubblica* (Itàlia) o *Público* (Portugal).

En canvi, en el sector revistes o no diari, la presència de capital estranger seguia present i fins i tot augmentava. Com assenyala Albornoz (2002), els deu principals grups aglutinaven el 74 per cent dels ingressos i més del 80 per cent de la difusió. Entre els grups més potents en volum de negoci es trobaven Hachette-Filipachi, GyJ España, Axel Springer, Heres, Motorpress o Recoletos.

Pel que fa a la situació dels grans grups, PRISA continuava com a líder de difusió i no només a través del diari *El País*, sinó també a la ràdio amb la *Cadena SER* o *40 Principales* i a la televisió de la mà de *Canal Plus* i la posterior creació de *Canal Satèl·lite Digital*. Durant els noranta també apareixerien dos grans diaris de tirada nacional: *El Mundo*, de la mà d'Unedisa - també conegut com Unidad Editorial - i que aconseguiria en poc temps col·locar-se per davant d'ABC i intentar pugnar amb *El País*; i també *La Razón*, amb Planeta, un dels líders del negoci editorial, com a impulsor. Per la seva banda, el diari *Ya*, estandard del grup EDICA, tancava definitivament després que la empresa es declarés insolvent.

Taula 2. Principals grups editors de premsa l'any 1999

Grup	Diaris	Difusió total
PRISA	<i>El País</i>	15%
Correo	<i>El Correo Español, Diario Vasco</i> [...]	12%
Recoletos	<i>Marca, Expansión</i>	11%
Zeta	<i>El Periódico de Catalunya i Sport</i>	9%
Prensa Española	<i>ABC</i>	8%
Godó	<i>La Vanguardia i Mundo Deportivo</i>	7%
Prensa Ibérica	<i>Regionals</i>	7%
Unedisa	<i>El Mundo</i>	7%
Font: Bustamante, 2002.		

Qui entrava amb força en el negoci del mitjans de comunicació era Telefónica, privatitzada a partir de 1995 de la mà del llavors ministre d'Economia del PSOE Pedro Solbes. L'operació finalitzaria l'any 1997 ja amb el govern del Partit Popular al poder. La imatge de simple operadora de telefonia havia quedat endarrere amb les apostes de l'empresa en sectors com la televisió amb *Vía Digital*¹⁷ o *Imagenio*. Telefónica va apostar pel sector premsa amb participacions a *Clarín* o al grup Pearson, i Planeta va impulsar el diari *La Razón*, a més de comprar el 40 per cent de les accions del diari *Avui* l'any 2004.¹⁸

Tanmateix, la forta inversió que va propiciar Telefónica es va convertir en desinversió a partir de l'arribada de Cesar Alierta a la presidència de l'operadora. Com explica Núria Almirón (2006), l'any 2004 Telefónica ja s'havia després de les participacions més importants en continguts i mitjans i es concentrava en el seu negoci clàssic, les telecomunicacions.¹⁹

Un altre dels aspectes que va portar l'abast multimèdia dels grups tradicionals de premsa va ser el canvi en la propietat. Les empreses periodístiques havien deixat endarrere la tradició d'una propietat familiar amb llarga tradició, és a dir, el traspàs de

¹⁷ Posteriorment fusionada amb *Canal Satélite Digital*, per crear *Digital +*. *ABC*, 29 de gener de 2003.

¹⁸ La compra de la capçalera catalana *Avui* per part del grup Planeta va provocar la desvinculació d'un dels referents del diari *La Razón*, Luís Maria Ansón, a qui la compra del diari "d'ideologia independentista" per part de Planeta, li havia causat "un greu problema de consciència". *El Mundo*, 15 de febrer de 2006.

¹⁹ Amb el pas dels anys, Telefónica, reconvertint la marca en *Movistar*, retornaria al sector dels mitjans de comunicació. Tant és així que, al tancament d'aquest treball de fi de grau, havia presentat una oferta a PRISA, de 725 milions d'euros, pel 52 per cent de *Canal Plus*. PRISA, en principi, havia acceptat l'oferta.

pares a fills. Ara, els diaris, a més de formar part de grans *holdings* industrials que abraçaven ràdio, premsa, televisió o edició - a banda d'empreses d'altres branques externes a la comunicació - responien a una propietat gegantina de grans i petits accionistes. Excepcions són els casos de la família Godó i la família Luca de Tena.

2.4 El nou mil·lenni: de l'expansió a la crisi econòmica global

Els 2000 va ser la dècada de més daltabaixos que s'ha produït fins al moment en el sector de les empreses periodístiques. L'entrada al nou mil·lenni venia precedida per l'impuls que els grans grups de comunicació havien aconseguit durant els noranta. Havia aparegut la televisió privada i la de pagament; la premsa havia viscut un augment de la difusió i un posterior estancament, i la concentració en les gran capçaleres era cada cop més notòria. A més, l'oferta de mitjans de comunicació, impulsats la majoria per els grans grups tradicionals, va augmentar i gairebé saturar el sector.

Les dades, de principi de dècada, a la premsa eren satisfactòries. Acompanyat del creixement anual del país, basat sobretot en sectors com la construcció, l'automoció i el turisme - molt vinculats al consum - la proliferació de capçaleres dintre dels grans grups continuava en augment. Tant és així que, amb l'aparició de la premsa gratuïta de la mà de *Metro* i *20 minutos*, els grans grups editors de premsa de pagament van impulsar la creació de capçaleres gratuïtes, per intentar protegir i ampliar la seva cartera d'anunciants (De Mateo, Bergés i Garnatxe, 2010). En són exemples les ja desaparegudes *Qué!*, de Vocento, i *ADN*, de Planeta.

L'any 2007 també va aparèixer *Público*, de la mà de Jaume Roures i Tatxo Benet, principals referents de Mediapro. Malauradament, el diari va sortir imprès per últim cop el 23 de febrer de 2012, al·legant que el tancament de la capçalera era inevitable a causa del context econòmic, la crisi publicitària i la falta de fons de finançament²⁰. Aquell mateix any, Unidad Editorial - editora del diari *El Mundo* - adquiriria el 100 per cent del grup Recoletos per 1.100 milions d'euros.

²⁰ El cas és que alguns crítics amb Mediapro sostenien que *Público* havia nascut per agradar al llavors president del govern José Luís Rodríguez Zapatero, a imatge i semblança del que havia representat *La Razón* per a José María Aznar, i així aconseguir - per part de Mediapro - la reforma legal que permetés l'entrada de la Televisió Digital Terrestre de pagament. En concret, Gol Televisión (Revista Mongolia, 2013).

Per a De Mateo, Bergés i Garnatxe (2010), la crisi de les empreses de comunicació, a més d'englobar-se dins de la patida per tot el sector financer a causa de les hipoteques *subprime* l'any 2008, té unes característiques pròpies:

- a) Crisi de sobreproducció.
- b) Redistribució de la inversió publicitària.
- c) Redistribució de les audiències.
- d) Crisi, però no per tothom ni en la mateixa mida.
- e) Un model de negoci basat en la importància dels recursos externs.

Els diaris de referència ja formaven part de grans grups multimèdia, *holdings* empresarials, que també havien optat, a la cresta de l'onada, per sortir a borsa. És així com l'any 2000 sortien al mercat de valors els grups PRISA²¹ i Sogecable, Antena 3 TV²² - on el màxim accionista era Planeta, impulsor de *La Razón* - i Telecinco. El grup Vocento ho faria més tard, l'any 2006, convertint-se en el cinquè grup de comunicació espanyol als parquets, després que Recoletos l'abandonés a mitjans de 2005.

Però aviat van acabar els bons temps. Amb l'arribada de la crisi, les inversions en publicitat van decreïxer i els ingressos dels diaris van començar a minvar. L'any 2005, el diari *El País* havia obtingut uns ingressos nets de més de 96 milions d'euros, seguit de molt lluny pels 26 milions que va guanyar *El Mundo* i els més de 24 que va ingressar *La Vanguardia*. Des d'aquell any, tot han sigut baixades d'ingressos, com s'indica a la taula 3.

²¹ En la presentació als accionistes el president de PRISA, Jesús Polanco, va advertir que l'entrada a borsa del grup suposava la transformació de la societat anònima que editava *El País* en societat limitada. Així, es volia garantir la independència del diari. *El País*, 14 d'abril de 2000.

²² Amb Planeta com a nou gestor, Antena 3 va presentar un Expedient de Regulació d'Ocupació (ERO) per acomiadar 390 persones. S'al·legava aleshores que la cadena rival, *Telecinco*, era rendible amb una plantilla amb 500 persones menys i que si seguien així, es veurien abocats al tancament. Tot, just abans de revaloritzar la marca i sortir a Borsa. *Cinco Días*, 5 de setembre de 2003.

Taula 3. Resultats nets dels principals diaris espanyols 2000-2012. En milions d'€.

Diari	2012	2007	2005	2002	2000
<i>El País</i>	-17.164.000	73.902.000	96.635.000	48.020.000	48.440.000
<i>El Mundo</i>	-18.600.240	-1.234.000	26.577.000	-2.192.000	8.966.000
<i>ABC</i>	-13.409.670	-12.484.964	5.769.612	251.120	n/d
<i>La Razón</i>	- 4.066.520	-4.031.725	-5.375.772	-23.054.002	-18.479.130
<i>La Vanguardia</i>	3.383.060	12.626.591	24.681.860	7.714.309	23.387.690
<i>El Periódico</i>	4.670.270	5.764.991	7.343.982	9.512.613	15.086.360

Font: De Mateo, Bergés i Garnatxe (2010) i Noticias de la Comunicación 2013, N°340.

Cal destacar que els únics que podien mantenir beneficis durant el període de crisi eren els dos principals diaris catalans. Pel que fa a la resta, la situació no millorava i quedaven lluny els anys amb beneficis que, en el cas d'*El País*, rondaven els 100 milions d'euros. També es pot observar que el diari *La Razón* ha sigut sempre deficitari, tot i que la crisi no li ha impedit mantenir les pèrdues entre els 4 i els 5 milions. Segons el Llibre Blanc de la premsa diària de 2013 (AEDE, 2013), la venda d'exemplars dels diaris a Espanya va caure de 1.300 milions d'euros l'any 2007 a 1.035 el 2011, un descens del 20 per cent. Pel que fa als ingressos publicitaris, van caure de 1.461 milions a 782, una caiguda del 46 per cent, en el mateix període.

La sortida a Borsa dels principals grups espanyols era paradigmàtic de la situació en què vivia el país, immers en les estratègies econòmiques del capitalisme de casino: col·locar inversions desorbitades, a base d'un endeutament astronòmic, en diferents sectors econòmics aprofitant la cresta de l'onada i ampliar guanys en el futur. Els mitjans de comunicació pretenien, amb el model anglosaxó com a referent, formar grans imperis mediàtics.

Com afirma Pere Rusiñol (2013:9) el «boom es va construir sobre una bombolla amb deutes superlatius fomentats per executius amb sous obscurs [...]. On hi havia empreses propietat d'editors de diaris, ara hi ha empreses propietat del sector financer». En altres paraules, l'elevat endeutament de les empreses periodístiques i la impossibilitat de fer-li front després de punxar la bombolla van provocar l'absorció dels mitjans de comunicació per part del poder financer.

Com ja hem vist anteriorment, la banca sempre havia estat present en els mitjans de comunicació, ja fos com a creditora o important inversor publicitari. Ara, també ho estava des de la propietat.

Taula 4. Grans editors de premsa amb participació de la banca i grups inversors

Grup	Diaris	Bancs
PRISA	<i>El País, Cinco Días, As</i>	Caixa Bank, Banco Santander, HSBC, Daiwa Securities, BH Stores, BNP Paribas, Bank of America, Asset Value Investors, Marlin Equities, Berggruen Acquisitions Holding LTD, Deutsche Bank.
Godó	<i>La Vanguardia i Mundo Deportivo</i>	La Caixa, Catalunya Caixa, Lazard.
Vocento	<i>ABC [...]</i>	BBVA, Banco Santander, Lazard.
Grupo Zeta	<i>El Periódico de Catalunya i Sport</i>	La Caixa
Grupo Planeta	<i>La Razón</i>	Banc Sabadell, DeA Capital, Renta 4 Banco.
Unidad Editorial	<i>El Mundo, Expansión i Marca</i>	Mediobanca, Intesa Sanpaolo, Banco Popolare, UBS.
Prensa Periódica Ara S.L.	<i>Ara</i>	Manufacturers Hanover Trust, Banesto, Banco Urquijo, La Caixa, Goldman Sachs, Caixa Manresa, Delta Partners
Font: Revista Mongolia (2013) i CafèmaBllet.com (2014).		

Segons Revista Mongolia (2013) la banca ha passat d'influir a ser directament la propietària i a considerar els mitjans de comunicació com una unitat més del sector financer. Als Consells d'Administració dels principals diaris espanyols podem trobar consellers amb forts vincles amb la banca. Per exemple, al grup PRISA es troben consellers vinculats a Bankinter, BBVA, Santander o La Caixa; a Vocento asseuen representants també del Santander, BBVA i Lazard; o al grup Zeta, on l'home fort és Juan Llopart, financer de l'òrbita de La Caixa i ex conseller de Bankia. Tanta és la connexió, que fins i tot es produeixen aquests processos a la inversa, és a dir, propietaris de mitjans que ocupen llocs directius a la banca. Com el cas de Javier de Godó, propietari del grup Godó i vicepresident de La Caixa. O José Manuel Lara, principal accionista de Planeta i vicepresident de Banc Sabadell.

Com qualsevol producte financer, les empreses periodístiques havien de ser altament rendibles. I en una època de contracció econòmica com la viscuda a partir de la crisi de les hipoteques *subprime*, els grans grups editors de premsa necessitaven retallar la despesa per continuar essent econòmicament viables. En el sector de les revistes la situació és molt semblant a la premsa, amb la diferència que les audiències *online*, tot i créixer, encara no constitueixen una alternativa.

És així com, des de 2008, 10.855 periodistes han perdut les seves feines i 88 mitjans de comunicació, dels quals 22 són diaris, han acabat tancant a Espanya²³. A més dels acomiadaments, la majoria de mitjans ha patit un Expedient de Regulació d'Ocupació (ERO) en aquests ja sis anys de crisi. Tanmateix, es fa difícil establir quin és el grau de desocupació del periodisme espanyol, ja que com afirma Díaz Nosty (2011:74) en la xifra final incideix *«una qüestió estatutària, relativa a qui es considera periodista i quins treballs poden ser entesos com a periodístics»*. Tampoc es té constància de quants periodistes experimentats han sigut substituïts per professionals contractats en precàries condicions, moltes vegades utilitzant becaris en tasques professionals, una activitat habitual en els mitjans de comunicació que, com veurem més endavant, és anterior a la crisi econòmica.

Un cas paradigmàtic de com les finances s'han ocupat del grans mitjans és, per exemple, el fins ara diari de referència de l'esquerra espanyola: *El País*. El diari va tirar endavant un ERO que va deixar al carrer 129 periodistes - d'entre els quals, emblemàtics de la casa com Ramón Lobo i, per voluntat pròpia, Enric González - que equivalia a un terç de la plantilla. Alhora, el seu conseller delegat, Juan Luís Cebrián, guanyava un sou de 12 milions d'euros (Revista Mongolia, 2013). El grup PRISA acumulava, l'any 2011, un deute de 3.700 milions d'euros i la seva acció en els parquets borsaris es desplomava un 99 per cent, fins a un valor de 0.24 cèntims d'euro.²⁴

Era el mateix Enric González (2013:178) qui recordava que *«una empresa és una empresa. I era d'esperar que en Cebrián, qui al 2009 assegurava que "un diari és la seva redacció", proclamés el 2012 que "un diari és dels seus accionistes". Sens dubte, un diari no és de la seva redacció. Llàstima»*.

²³ Dades de l'Observatori de la Crisi de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE) del 2013.

²⁴ La cotització actual és d'uns 35 cèntims d'euro. Maig de 2014.

Però no calia demostrar pèrdues per poder presentar un ERO. Com expliquen De Mateo, Bergés i Garntxe (2010:100), «*empreses que segueixen presentant beneficis - reduïts respecte al passat - opten per la reducció de plantilla amb la justificació de voler ser més competitives*». Una pràctica habitual són les prejubilacions, que comporten l'acomiadament prematur dels professionals més experimentats i així s'estalvien uns sous que, com a norma general, tendeixen a ser més elevats. Un aspecte que també afecta al relleu generacional de les plantilles, al quedar-se orfe de professionals amb experiència.

Un altre mitjà que va tancar prematurament va ser, també a l'esquerra ideològica, *Público*. Com ja hem comentat abans, i el lector recordarà, el diari tancava la seva edició en paper quan encara no havien passat 5 anys de la seva creació. Després d'entrar en concurs de creditors, el diari en paper tancava - deixant la versió en línia amb una plantilla de 12 persones - i acomiadava 160 periodistes.²⁵ Segons dades de l'Associació d'Editors de Diaris Espanyols (AEDE, 2014) des de l'any 2008 han tancat 26 capçaleres, passant de 139 a 113.

2.5 Resposta a la crisi: els nous mitjans

És a partir de tots aquests acomiadaments, en gran part dels treballadors del diari *Público* i *El País*, que els mateixos professionals decideixen endegar projectes periodístics nous en base a una propietat compartida - amb control accionarial -, gestionats per els propis periodistes i concentrats en segments determinats de la informació (Mongolia, 2013). Apareixen els nous mitjans.

L'Asociación de la Prensa de Madrid parla, en el seu informe de 2013, de l'aparició de fins a 297 nous mitjans des del començament de la crisi. En paraules de Rusiñol (2013:16), «*paradoxalment, la descomposició de les empreses tradicionals combinat amb la revolució tecnològica que abarateix moltíssim els costos de producció dibuixa un terreny en què mai abans hi havia hagut tantes oportunitats per als nous mitjans que desitgessin fer 'vell periodisme': és a dir, el periodisme independent de tota la vida*».

Per fer-ho, els professionals han hagut d'invertir diners propis i buscar finançament alternatiu als crèdits bancaris i a través d'iniciatives com el micro-

²⁵ El diari necessitava 9 milions d'euros per mantenir l'edició impresa. En total va perdre un 80 milions d'euros i acumulava un deute de gairebé 21 milions. *El País*, 24 de febrer de 2012.

mecenatge o les donacions. A més, l'organització dels nous mitjans també s'ha regit per sistemes que poguessin donar una bona cobertura i alhora independència al projecte.

En el present treball s'estudien les formules organitzatives, les fonts de finançament i les estratègies empresarials que han seguit aquests nous mitjans en base a cinc exemples: *Mongolia*, *eldiario.es*, *Infolibre*, *La Marea* i *Alternativas Económicas*. Tots ells s'estructuren de diverses maneres i abracen temàtiques diferents i amb aquesta aproximació analitzarem si són empreses periodístiques viables, si poden fer-se un lloc en el sector i si respecten el *vell periodisme* del que parlava Pere Rusiñol.

Abans, però, analitzarem d'altres aspectes que, creiem, també han influït en el devenir de les empreses periodístiques.

3. ALTRES ASPECTES QUE HAN CONDICIONAT LES EMPRESSES PERIODÍSTIQUES

L'evolució de l'economia mundial i les maneres de fer dels grans grups editors de premsa han condicionat l'evolució de les empreses periodístiques des d'una perspectiva de servei a una perspectiva de lucre i benefici. Els guanys han passat a ser l'objectiu número u i determinen, com en empreses d'altres sectors, la viabilitat dels projectes periodístics. És fa difícil pensar en la figura del periodista independent quan l'empresa per la qual treballa es troba ofegada per l'endeutament i supeditada a la bondat inversora de les empreses que s'hi publiciten.

Tot i així, no només les condicions econòmiques han canviat el panorama periodístic. Com veurem a continuació, d'altres aspectes també han afectat a les empreses periodístiques i els seus treballadors.

3.1 La digitalització

La presència d'ordinadors als diaris ja era habitual als anys vuitanta. La informatització de les redaccions va permetre que, a través dels ordinadors personals, els periodistes poguessin accedir d'una manera més còmoda, però sobretot més ràpida, a bases de dades que abans calia consultar i demanar amb dies d'antelació. Això va ajudar a elaborar un producte periodístic més complet i acurat. A més, l'aparició del CD-ROM va permetre emmagatzemar continguts a un baix cost i iniciar la digitalització de les hemeroteques.

Alguns autors consideren la publicació del *Boletín Oficial del Estado* (BOE) - setembre de 1994 - com el primer cibermitjà en espanyol. Tanmateix, la primera publicació espanyola privada que va aparèixer a Internet va ser la del setmanari valencià *El Temps* (www.eltemps.com), l'estiu d'aquell mateix any.²⁶ A continuació se li van sumar els principals diaris editats a Barcelona, com l'*Avui* - aparegut el 7 de novembre de 1994 - i mesos més tard, *El Periódico de Catalunya* i *La Vanguardia*. No va ser fins al 1996 quan els diaris de més tirada a nivell nacional van editar la seva publicació *online*, amb l'*ABC*, *El País* i *El Mundo* al capdavant.

Les primeres pàgines web reflectien la majoria de continguts que es publicaven al paper el mateix dia. És a dir, no existia una actualització constant dels continguts i s'optava, simplement, per copiar amb exactitud el diari en paper. Les pàgines web eren estructurades de manera simple i directa, amb les mateixes seccions que al diari - política, economia, societat, esports - i eren pàgines estrictament de consulta, sense possibilitat de comentar les notícies. A més, era un mitjà de comunicació barat, amb gran projecció i fins i tot tenia un cert component de prestigi.

Cal destacar, però, que en aquella època l'accés a Internet a les llars espanyoles era molt reduït, per no dir gairebé inexistent. L'any 1994, la xarxa d'ordinadors més gran connectada a Internet a nivell espanyol era RedIRIS (uns 21.000), una xarxa acadèmica vinculada al CSIC dedicada exclusivament a les universitats. Fora d'aquell àmbit, es calculava que només 200 empreses tenien correu electrònic i la connexió domèstica a la xarxa només s'oferia a les grans ciutats i a unes velocitats de connexió que oscil·laven entre els 28 i els 56 kbps. En total, s'estimava una xifra de 150.000 internautes espanyols (López i Pereira, 2010).

No seria fins als finals dels noranta, concretament l'any 1997, quan naixerien els primers diaris estrictament *online*, és a dir, sense origen en el paper. Albornoz (2002) afirma que *La Estrella Digital*, aparegut el 10 de juny de 1998, va ser el primer diari espanyol que no provenia d'una edició prèvia en paper. La frase no és del tot certa si s'afirma com el primer diari en línia concebut a Espanya. *Vilaweb*, el diari digital que abasta tots els territoris de parla catalana, va néixer de la mà del periodista valencià Vicent Partal - impulsor alhora de la digitalització del setmanari *El Temps* - l'any 1995

²⁶ Als Estats Units el primer dels diaris electrònics, el *Palo Alto Weekly*, va començar a publicar el seu contingut a Internet el 19 de gener de 1994.

sota el nom de *La Infopista*²⁷. Si l'autor parla del primer diari en línia en llengua castellana, llavors l'afirmació és correcta.

La proliferació de capçaleres de premsa que es passaven a l'*online* va continuar en augment i cap al gener de l'any 2000, 78 diaris ja tenien presència a la xarxa. Les noves característiques que oferia Internet respecte a la premsa tradicional demandaven d'una nova estratègia editorial per crear un producte diferenciat. A més, existia el temor a que el producte web debilités encara més l'exemplar en paper.

Calia, doncs, abordar l'elaboració d'un producte propi al web, diferenciat del producte imprès. Primer es va optar per reconfigurar el disseny de les pàgines web per fer més àgil la lectura a través de la pantalla i optar per l'actualització constant dels continguts. També es posava a disposició dels lectors números endarrerits de la publicació impresa i fins i tot es realitzaven entrevistes digitals. Un dels problemes que sorgia, com explica el professor Albornoz (2002:163), era a causa de que *«els periodistes havien de tenir cura del pes de les peces [que pujaven a la web] degut al poc ample de banda de què disposaven els usuaris d'Internet a Espanya»* i que dificultava la càrrega de gràfics, imatges, sons o vídeos.

Un altre dels inconvenients que es trobaven els editors de premsa era la nova competència que podia sorgir a Internet. Els costos d'impulsar un mitjà estrictament a la xarxa eren molt barats, i per tant, les barreres d'entrada al sector es difuminaven. Fins llavors, encetar un projecte periodístic precisava d'una gran inversió de capital. Amb Internet, la generació de continguts digitals s'abaratia i la seva difusió - és a dir, distribució - a nivell planetari era totalment gratuïta.

L'investigador britànic Colin Sparks (Citat a Albornoz, 2002:164) va definir quatre tipus de rivals o competència que podrien sorgir gràcies al web:

- a) Publicacions d'altres ciutats, regions i/o països, saltant així les limitacions geogràfiques.
- b) Programes i mitjans de comunicació que, tradicionalment, arriben al consumidor a través de diferents suports, en diferents temps i llocs, en el món *online* competeixen en igualtat d'oportunitats.

²⁷ El 15 de maig de 1996, *La Infopista*, amb més de 1.500 webs indexades, es transforma en *VilaWeb*.

- c) Publicacions d'informació periodística sense presència fora del món *online*.
- d) Fonts d'informació que necessitaven els mitjans de comunicació tradicionals per enviar missatges a les seves audiències, ara ho podien fer directament.

Un tercer inconvenient que va presentar l'aparició d'Internet va ser el seu model de negoci. Un aspecte que, fins i tot a dia d'avui, encara no han resolt els mitjans de comunicació.

Intrínscament, Internet es va constituir com un mitjà d'abast mundial, gratuït, on predominava la idea de compartir a escala global. Les empreses periodístiques espanyoles van optar per alliberar els seus continguts i fer el servei atractiu per al lector. I més quan mitjans nord-americans que havien provat a restringir l'accés als continguts, a través de pagament, havien fracassat. A Espanya, el diari *El País* va optar en un primer moment per aquesta mesura, però ràpidament i en línia amb el mercat, va decidir obrir de nou tots els seus continguts.

L'altre gran vessant era el sector publicitari. Calia canviar la tarifació de la publicitat en les pàgines web i Internet oferia ja el cost per impacte més barat del conjunt dels mitjans tradicionals. Com afirma Albornoz (2002:168) *«hi ha una clara vocació en els diaris digitals a incloure publicitat relacionada amb la Xarxa i amb productes informàtics, mentre que als mitjans impresos, en general dominen sectors de l'oci, la banca i d'altres»*. És a dir, en els seus inicis, els ingressos per publicitat a Internet provenien majoritàriament del mateix sector informàtic i els anunciants encara optaven pel paper alhora d'arribar als seus públics. A més, cal sumar-li la desconfiança que generava la medicació d'audiències que reclamava una segmentació de públics-usuaris més definida.

3.2 La convergència digital

És difícil definir teòricament què és la convergència digital. Fernández Quijada (2007) la defineix com un procés específic dels sectors dels mitjans de comunicació, la informàtica i les telecomunicacions, on les indústries culturals aporten els continguts, les telecomunicacions permeten la, valgui la redundància, comunicació entre els diferents components de la xarxa i la indústria informàtica ofereix la capacitat en el processament de la informació. Un procés que contempla diferents vessants com la

convergència tecnològica, la corporativa, la de serveis o de mercat, la regulatòria o la social.

En canvi, el professor de la Universitat de Navarra, Ramón Salaverría (2010), parla de 3 tipus d'estructura de la convergència des d'una perspectiva centrada en les empreses editores de premsa.

Per una banda, la convergència tecnològica: la multiplataforma. Els mitjans de comunicació hauran d'acomodar-se a un procés - la convergència tecnològica - encetat i liderat per empreses de telecomunicacions, productors de dispositius informàtics i desenvolupadors d'aplicacions digitals. És a dir, la digitalització obliga les empreses periodístiques a canviar el model de producció - molt condicionat pel suport de recepció²⁸ - cap a un altre totalment diferent. La mateixa notícia avui pot ser consumida a través de diferents canals i suports, fins i tot de manera simultània.

Alhora, aquestes noves característiques tecnològiques obliguen els mitjans a satisfer demandes de serveis que abans no se sol·licitaven, com ara vídeos o enquestes *online*. Així, les redaccions tradicionals separades per informació, producció, informàtica o gestió, passaven a fusionar-se i canviar els entorns de treball al voltant dels continguts que es produeixen, sense pensar en el suport de destí.

A aquest nou funcionament laboral l'acompanya, en paraules de Salaverría (2010), la convergència empresarial. Per a l'autor, la convergència tecnològica conduí a la concentració i la reconfiguració de les empreses periodístiques. I no només, com hem anat veient, en la concentració de la propietat i la intenció de moltes empreses d'abastar els diferents sectors de la professió, sinó des d'una «*perspectiva de l'organització logística orientada a propiciar un increment de la productivitat*» (op.cit:35). I això s'aconsegueix mitjançant la integració de les redaccions amb l'objectiu de produir una informació més àgil, diversa i capaç d'atendre les demandes d'aquestes noves plataformes.

Finalment, una altra conseqüència de la digitalització és la convergència professional, és a dir, la polivalència. Periodistes acostumats a realitzar una sola tasca, com ara redactar o documentar, per a un sol mitjà, precisen ara de noves destreses per adaptar-se al nou marc tecnològic. O el que podríem dir un redactor multitasca, capaç d'escriure peces informatives, però alhora editar vídeos i àudios, maquetar i estructurar

²⁸ Ja sigui premsa, ràdio o televisió.

els continguts a la web o realitzar enquestes. És a dir, dominar la producció informativa d'un nou mitjà que compta amb hipertextualitat, multimedialitat i espais col·laboratius.

Dins de la categoria de periodistes multitasca, Carlos Scolari (2008:207) diferencia tres tipus de polivalència:

- a) *Tecnològica*: on el professional de la informació utilitza instruments que li permeten produir i gestionar continguts en diferents suports.
- b) *Mediàtica* on el redactor dissenya i produeix continguts en diferents llenguatges, ja sigui escrit, d'àudio, gràfic o vídeo.
- c) *Temàtica*: un mateix professional s'ocupa de generar informacions per a les diferents seccions del mitjà.

3.3 Les condicions laborals

El procés de convergència digital va afectar clarament les condicions laborals dels treballadors d'empreses periodístiques. Com vèiem, l'antiga imatge d'un periodista o redactor encarregat d'una tasca concreta es difumina en les noves destreses necessàries per sobreviure a l'avenç de les tecnologies de la informació i la comunicació. Apareix la imatge del periodista polivalent - o periodista orquestra - encarregat de diferents tasques, amb el que això suposa en càrrega de feina, però amb sous similars o inferiors.

A principis de la dècada dels 2000, els treballadors dels mitjans digitals desenvolupaven les seves tasques, generalment, en precàries condicions. Les redaccions es componien, en gran part, de becaris de periodisme o joves llicenciats a carreres semblants al periodisme però amb alts coneixements informàtics, capaços de suportar llargues jornades de feina sense una hora clara de tancament (Albornoz, 2002).

A la llarga, però, amb la convergència de les redaccions i l'objectiu conjunt d'elaborar un producte multimèdia sense dependre del suport, els sous entre treballadors del mitjà *online* i del mitjà premsa es van anar equiparant. Això no vol dir que els sous dels periodistes dedicats al web visquessin un augment substancial, sinó que, aprofitant l'avinentsa de la crisi financera mundial de 2008, els sous dels treballadors de premsa es van veure reduïts. A més, la diferenciació entre les tasques també acabaria

homogeneïtzada i, poc a poc, els redactors de premsa acabarien treballant en multiplataforma.

Una de les característiques de la polivalència és que incrementa la productivitat laboral i alhora redueix costos de producció per les empreses. És a dir, apareix com una pràctica d'optimització de recursos i estalvi de costos òptim per afrontar un període de crisi econòmica mundial com el que estem vivint.

La reducció del nombre de periodistes per fer la mateixa feina i obeir a l'actualitat deriva en el periodisme de taula (De Mateo, Bergés i Garnatxe, 2010), és a dir, retallar i enganxar les informacions que provenen d'agències o gabinets de comunicació. També s'opta per treballar més amb periodistes *freelance* i col·laboradors, un aspecte del que *«se'n ressent el pluralisme i la qualitat de les informacions, ja que moltes vegades els col·laboradors ofereixen continguts similars a diferents mitjans»* (op.cit:101).

En l'estudi sobre les llums i ombres de la convergència periodística, el professors Aguado i Palomo (2010), afirmaven que els periodistes consideraven que la convergència revitalitza la imatge del mitjà, però empitjora la qualitat de vida del professional i els seus continguts.²⁹

3.4 El rol del paper

L'octubre de 2006, el *Financial Times* publicava un estudi - amb una base àmplia que abraçava països com Regne Unit, França, Itàlia, Alemanya i Espanya - on es demostrava que Internet havia superat per primer cop els diaris i revistes com a primera font d'informació per als lectors europeus (Soane i Saiz, 2007). Per la seva banda, el setmanari *The Economist* es preguntava, en la portada del 24 d'agost de 2004 "Who killed the newspaper?". Fins i tot Philip Meyer (2004) situava el 2043 com a possible data de la desaparició definitiva dels diaris en paper als Estats Units. D'altres veus com la del co-creador d'Apple, Steve Wozniak³⁰, afegien que el futur dels diaris serà bàsicament electrònic, però que el paper sobreviurà *«perquè es convertirà en objecte especial, de culte, per a col·leccionistes. Ho farà mentre tingui la capacitat de donar plaer a la gent»*.

²⁹ L'estudi entrevista a diversos periodistes dels quatre grans grups privats espanyols: PRISA, Vocento, Plantea i Unidad Editorial.

³⁰ *El Mundo*, 11 de novembre de 2013.

A Espanya, el diari de més tirada nacional, *El País*, va desvaloritzar el paper en el moment en què va començar a oferir tots els seus continguts al web, unes hores abans i gratuïtament. En paraules del president de PRISA, Juan Luís Cebrián, el paper ja no té futur i la premsa, tal i com la coneixíem, ja ha acabat. En l'aspecte oposat, tant ideològic com empresarial, el director de *La Razón*, Paco Marhuenda³¹, apostava, en un esmorzar amb empresaris i polítics, que el diari en paper tenia un gran futur, tot i que, matisava, els espanyols haurien de llegir més.

Amb les dades a la mà, podem observar que la difusió del paper baixa anualment. En els anys previs a la crisi, concretament el 2004, i segons dades del Llibre Blanc de la Premsa Diària (AEDE, 2013), la difusió es mantenia en, aproximadament, els 4 milions de diaris. Seria a partir de 2009 quan la xifra baixaria als 3.900.000 per acabar, l'any 2011, en 3.500.000 diaris. O el que és el mateix, si en els anys previs a la crisi es consumien unes 848.000 tones de paper premsa, l'any 2011 aquesta xifra s'havia reduït fins a les 525.000.

La majoria del paper que fan servir els diaris espanyols procedeix dels països escandinaus, com Noruega i Finlàndia, o bé d'empreses monopolístiques del Canadà (Reig, 1998). El seu preu ha anat variant amb el pas dels anys, tot i que s'ha mantingut lleugerament estable. El preu del paper per quilogram ha tocat el seu màxim, paradoxalment, en 0,63 cèntims d'euro l'any 2001. Va tocar fons, degut a la crisi econòmica global, l'any 2010 amb un preu de 0,42€. En l'últim exercici registrat, el segon trimestre de 2012, el preu del paper se situava al voltant dels 51 cèntims per quilogram.

Per tant, el que es pot observar d'aquestes dades és que tant el preu com la difusió del paper baixen sostingudament, és a dir, tot i la crisi, no hi hagut canvis dràstics en el seu consum. És destacable, per exemple, que l'any 2010 aparegués el diari *Ara* i fes una aposta clara pel format paper, promogut per una sèrie de periodistes i empresaris del sector periodístic, com Antoni Bassas, Albert Om o Toni Soler, i recolzat en una forta pàgina web.³²

³¹ *La Razón*, 13 de febrer de 2014.

³² Abans de sortir al mercat, l'*Ara* ja comptava amb 9.000 subscriptors gràcies a una potent campanya de màrqueting. En el seu primer dia va esgotar els 120.000 exemplars que havia posat a la venda. *Diari Ara i Europapress*, 28 de novembre de 2010.

Vittorio Sabadin (2007) afirma que «*probablement, l'única raó verdadera i banal per la que els diaris en paper venen menys exemplars és que ja ningú té temps per llegir-los*». L'autor es basa en la constatació que les noves tecnologies de la informació i la comunicació semblin dissenyades per omplir cada moment de les nostres vides. Un estudi recent publicat per *The Wall Street Journal* afirmava que la majoria de nord-americans dedica 37 minuts al dia només a les xarxes socials, 29 al mail o 23 a la recerca a través del web. De tot el temps que la persona es troba a Internet, només se li dediquen vuit minuts als diaris i cin a les revistes en línia.³³

Les dades, però, contradiuen l'afirmació de l'autor sobre el temps que dediquen els espanyols, per exemple, a llegir diaris. A l'Informe de l'Associació d'Editors de Diaris Espanyols (AEDE, 2014), podem observar que el temps de lectura l'any 2012 se situava en una mitjana de 39.6 minuts, el que representa un 0.9 per cent menys que fa 10 anys. És a dir, el lector de diari en paper continua administrant el mateix temps per llegir en format paper.

El mateix informe també reflecteix els costums dels lectors alhora d'escollir entre premsa en paper o premsa en d'altres dispositius.

Taula 5. Evolució dels lectors de premsa						
Lectors	2002	2004	2006	2008	2010	2012
% Només paper	94,4	91,8	88,6	82,8	69,8	59,8
% Només digital	2,1	2,3	3,6	7,5	15,6	22,3
% Paper + digital	3,6	5,9	7,8	9,7	14,6	17,9
Font: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014						

Com s'observa a la taula, els lectors que només llegeixen a través del format digital van en augment en comparació als que opten pel format paper, clarament a la baixa. Tot i així, també s'observa que els lectors que combinen tant el format paper com el digital augmenta. Això vol dir que el lector no abandona el paper prematurament, sinó que encara l'utilitza.

³³ Data Point: Yes, Email Still Eats Up a Good Chunk of Your Day. *The Wall Street Journal*. 20 de maig de 2014.

Es fa difícil preveure quin és el futur del paper. Molts autors fa anys que en pronostiquen la seva mort i d'altres li donen molt més potencial, sobretot des d'una perspectiva de durabilitat i prestigi. El cert és que els nous mitjans que s'analitzen en aquest treball aposten clarament pel paper com una eina per llegir amb tranquil·litat, en profunditat i anàlisi. La lluita per l'actualitat més immediata fa temps que el paper la va perdre, i no només per l'aparició d'Internet i els dispositius digitals, com els telèfons mòbils o les tauletes, que ja permeten transportar la informació a gairebé qualsevol lloc del món, sinó des del mateix moment en què va aparèixer la ràdio, un mitjà senzill, barat i capaç de competir de tu a tu amb la xarxa.

4. ELS NOUS MITJANS: MODEL EMPRESARIAL I DE NEGOCI

4.1 Revista Mongolia

	
Empresa/Societat	Editorial Mong S.L. ³⁴
Fundació	Abril de 2012
Subscriptors	2.300 ³⁵
Lectors/usuaris	15.000 ³⁶
Treballadors	8
Resultats econòmics	- 10.000 € ³⁷

La **Revista Mongolia** - d'ara endavant *Mongolia* - va ser la primera en aparèixer de les publicacions que s'estudien en aquest treball de fi de grau. Com afirma el subtítol que acompanya el logotip de la publicació, *Mongolia* és una revista satírica que aborda, en clau humorística, aspectes culturals, polítics i econòmics de l'actualitat espanyola. A més, també ofereix periodisme d'investigació, *Reality News*, on s'aborden majoritàriament temes que la revista considera amagats pel mitjans de comunicació tradicionals.

L'origen de la revista el trobem en els impulsors del fanzine *Viernes Peronistas*³⁸, entre els quals es troba Dario Adanti (a més de Rapa Carballo i Edu Bravo), qui explica en una entrevista amb *Jot Down Cultural Magazine*³⁹, que volien exportar-ne la fórmula a Espanya amb un aspecte més d'actualitat. El model beu de

³⁴ Cap dels nous mitjans analitzats en aquest treball apareixia al *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos* (SABI), a data de maig de 2014.

³⁵ Dades a maig de 2014.

³⁶ Dades a maig de 2014.

³⁷ Balanç de 2012, primer any de la publicació. Els resultats de 2013 no estaven disponibles al tancament d'aquest treball de final de grau.

³⁸ *Viernes Peronistas* és un fanzine humorístic i de reflexió política en clau argentina ideat per alguns dels integrants de la redacció abans de l'aparició de *Mongolia*.

³⁹ *Mongolia*: "En estos momentos, ganar mil euros en prensa haciendo lo que quieres es haber triunfado". *Jot Down Cultural Magazine*, 14 d'agost de 2012.

tabloides satírics com *Le Canard Enchaîné* a França, *Barcelona* a l'Argentina o *The Clinic* a Xile. També tenen influència de publicacions humorístiques espanyoles com *El Jueves*, o de la tradició satírica fruit de la transició de publicacions com *El Pápus*, *Codorniz* o *Porfavor*, ja desaparegudes.

La necessitat de tirar endavant un projecte periodístic com *Mongolia*, però, no només depenia del que els autors consideraven un tipus d'humor no present a la premsa espanyola. Els seus impulsors eren, en gran majoria, editors gràfics i periodistes de mitjans tradicionals que, arran de la crisi, havien perdut els seus llocs de treball. És el cas dels cinc socis treballadors Edu Galán, Edu Bravo, Pere Rusiñol, Dario Adanti i Rapa Carballo.

La publicació d'una revista satírica crítica que, a més, abordés des de les pàgines d'investigació temes silenciats pels grans mitjans de comunicació, requeria de la protecció legal d'un advocat. És per això que el sisè soci treballador és Gonzalo Boye, advocat especialitzat en dret penal i editor de la revista. En una trobada amb lectors de *Diálogos lacaffé*⁴⁰ a Saragossa, Edu Bravo i Edu Galán afirmaven que havien contemplat la figura d'un advocat com a editor des del moment en què s'havien plantejat la revista: «la figura de Boye és clau. Ayuda a mantener-nos fora de la presó».

La repercussió mediàtica de la revista ha creuat diverses vegades les fronteres de l'Estat, ja sigui per les polèmiques arran de portades sobre la Monarquia, el govern, els partits polítics o l'església, com pel seu treball d'investigació sobre els mitjans. Han aparegut, entre d'altres llocs, a *The Guardian*, *The New York Times*, *Financial Times* i fins i tot a la *DR-K*, la televisió pública danesa.

Model empresarial

Editorial Mong - editora de *Mongolia* - és una Societat Limitada fundada a través de l'aportació de capital per part dels seus associats. El 75 per cent del capital és propietat dels sis socis treballadors, aconseguit gràcies al treball a la revista no remunerat durant sis mesos. Són ells qui formen el consell de redacció de la revista, compost per Edu Bravo, Dario Adanti, Fernando Rapa Carballo, Gonzalo Boye, Pere Rusiñol i Edu Galán, anomenat *El Consejo Mongol*.

⁴⁰ Edu Bravo y Edu Galán, de Revista Mongolia: "Viendo lo que queríamos hacer, sabíamos que lo primero que necesitábamos era un abogado". *Lacaffé Video Magazine*, 20 de novembre de 2013.

El soci capitalista o inversor té el 10 per cent de les accions, difuminat en diverses participacions a partir de 2.000 euros que van sumar més de 50.000 euros amb l'objectiu de cobrir les despeses d'impremta i aconseguir recapitalitzar la publicació amb la venda de la revista. Un altre 10 per cent resideix en la societat, a mode d'estalvi, per si en qualsevol moment fos necessària una inversió important. El 5 per cent restant de les accions pertany als col·laboradors fixos de la revista.

El nombre total de treballadors de l'empresa és vuit perquè, a més dels sis socis treballadors amb contracte d'autònom, també treballen dues assalariades a mitja jornada que es dediquen a tasques administratives. El sous varien de 1.000 a 1.300 euros nets al mes depenent cadascú del seu règim d'autònom. La plantilla la componen periodistes, dissenyadors gràfics i un advocat, l'editor Gonzalo Boye, encarregat de la part legal i empresarial de la publicació, que llegeix tots els articles de la revista abans d'anar a la impremta per evitar possibles sentències judicials adverses. Les despeses s'estructuren, segons dades facilitades per Pere Rusiñol, en un 32 per cent dedicat a salaris, un 14 per cent dedicat a col·laboracions, un 23 per cent en impremta i un 16 per cent en correu i missatgeria. La revista no té oficines i els autors treballen en bars o oficines pròpies i a través del *núvol*, és a dir, el 2.0.

Durant el seu primer any de vida, la revista va tenir unes pèrdues aproximades de 10.000 euros, assumides integrament pels accionistes, amb previsió de fer una ampliació de capital. La publicació no té crèdits amb la banca ni ha demanat cap subvenció ja que, en paraules de Dario Adanti, en l'entrevista a *Jot Down Cultural Magazine*, «*per ser independents no podíem tenir cap grup econòmic darrera, més que tu mateix [...]. Això ens ha permès llibertat, perquè si tens darrera, per exemple, un banc, tens les mans lligades*».

Model de negoci

El principal objectiu de *Mongolia* és analitzar l'actualitat política, cultural i econòmica d'Espanya des d'un punt de vista satíric. Tanmateix, a les pàgines finals de la revista, es pot trobar la zona de *Reality News*, on es publiquen reportatges d'investigació que moltes vegades tracten sobre els propis mitjans de comunicació. O com la mateixa revista anomena, "*perro come perro*". Tot i així, aquesta oferta mixta d'entreteniment humorístic i investigació en profunditat no és nou, i podem trobar exemples a Espanya

com la revista *Interviú*, que en els seus inicis barrejava periodisme d'investigació amb, en el seu cas, fotografies de dones despullades.

La font d'ingressos principal és, en un 85 per cent, la venda d'exemplars en paper a quiosc i les subscripcions. La venda mitja se situa entorn als 15.000 exemplars i la tirada distribuïda en els 40.000. El cost de cada exemplar per al lector és de 3 euros i la subscripció, que pot ser semestral o anual, té un preu de 17 i 32 euros respectivament.

La publicitat representa un cinc per cent dels ingressos i només es pot trobar a les pàgines impreses de la revista. Una tercera font d'ingressos, el 10 per cent restant, és el marxandatge. A través de la pàgina web es pot accedir a la botiga de la revista, on es troben números endarrerits, ofertes de subscripció, postals, números de la revista *Viernes Peronistas* o samarretes. La intenció de l'empresa, segons afirmen els seus impulsors a l'entrevista amb *Jot Down Cultural Magazine*, és funcionar principalment amb la venda d'exemplars, subscripcions i marxandatge ja que *«no volíem que la sortida d'impremta depengués de la publicitat, perquè llavors faràs una portada i et podran amenaçar en retirar-la»*. Quant a l'oferta publicitària majoritàriament prové d'editorials i llibreries independents, a més d'altres nous mitjans com *La Marea*, *Alternativas Económicas* o *eldiario.es*. Tanmateix, no descarten cap anunciant, excepte els de la banca i els que promouin la prostitució, perquè, explica Edu Bravo, *«no tot ha de ser Inditex o Repsol, però si ho és no hi ha cap problema. Els mitjans no entenen que les pròpies marques també tenen un perfil d'usuari més dissident. És una mica absurd pensar que no tenim lectors que facin benzina a estacions de Repsol»*.

La pàgina web no té anuncis ja que el nombre de visites és, en paraules de Rusiñol (2014), gairebé marginal. Des dels seus inicis no han donat gaire importància a la pàgina web, on utilitzaven un *Wordpress*⁴¹, i, tot i publicar circumstancialment algun contingut al web, aquests no acostumen a ser de la revista. Com afirma Rusiñol, *«tenim una norma fonamental: no es regalen continguts de manera sistemàtica»*.

Pel que fa a les xarxes socials, són la principal eina de promoció i projecció de la revista. A Facebook compten amb prop de 90.000 seguidors mentre a Twitter sobrepassen els 153.000⁴², una eina que utilitzen per desenvolupar màrqueting de

⁴¹ El 27 de maig de 2014, la publicació va estrenar una nova pàgina web, semblant a la d'altres revistes i mitjans del l'entorn.

⁴² Dades de maig de 2014.

guerrilla (Rusiñol, 2014). Els conflictes ideològics, humorístics, polítics i econòmics amb usuaris de les xarxes mitjançant la polèmica satírica i irònica són constants.⁴³

Les polèmiques no només han afectat, fins al moment, el desenvolupament publicitari del mitjà. La distribució, un dels aspectes més difícils de gestionar per les revistes amb una curta tirada, també s'ha vist afectada. És el cas dels grans magatzems *El Corte Inglés*, que arran de la publicació, en portada, de les suposades condicions laborals precàries dels treballadors del centre, va decidir prohibir-ne la venda. Com explica Rusiñol (2014), per tenir una bona distribució és necessari imprimir 40.000 exemplars com a mínim. És per això que alguns d'aquests nous mitjans, com ara *Jot Down Cultural Magazine*, *Alternativas Económicas* i *Mongolia* comparteixen distribuïdor.

⁴³ Tant és així que l'empresa nord-americana Facebook va tancar el compte de la revista després que aquesta publicqués una portada on apareixia la Infanta Cristina despullada.

4.2 eldiario.es

	
Empresa/Societat	El Diario de Prensa Digital S.L.
Fundació	Setembre de 2012
Subscriptors/socis	6.788 ⁴⁴
Lectors/usuaris	3.049.851 ⁴⁵
Treballadors	25
Resultats econòmics	+ 13.330€ ⁴⁶

El subtítol que acompanya la capçalera d'**eldiario.es** és prou eloqüent: *Periodismo, a pesar de todo*. És a dir, una reivindicació de l'ofici de periodista.

Eldiario.es s'autodefineix com un mitjà de comunicació, d'informació i anàlisi digital centrat en l'economia i la política des de tots els seus aspectes, però sobretot, en el sentit que afecta a les persones més que als partits o els mercats. Tot, afegeixen, des d'un punt de vista rigorós, independent i honest.

La carta de valors d'*eldiario.es* va encara més enllà de l'ofici periodístic i advoca per la defensa dels drets humans, la igualtat i una democràcia millor, més transparent i més oberta. En definitiva, acompanyar els ciutadans a l'hora de desxifrar i comprendre la realitat que ens envolta, puntualitzen.

Ignacio Escolar, antic director i fundador del diari *Público*, va fundar i impulsar la creació d'*eldiario.es* amb un objectiu clar: «donar veu a tants ciutadans que s'ofeguen davant d'una oferta informativa cada cop menys plural, cada cop més monòtona i asfixiant»⁴⁷. A ell es van afegir varis treballadors de la desapareguda capçalera en paper, periodistes

⁴⁴ Nombre de socis de *eldiario.es*. Febrer 2014.

⁴⁵ Usuaris únics del web *eldiario.es*. OJD Interactiva. Abril 2014.

⁴⁶ Dada del primer any comptable natural, 2013.

⁴⁷ ¿Cuál es la línea editorial?. *Eldiario.es*. <http://www.eldiario.es/faq/>

procedents de mitjans tradicionals i periodistes provinents d'altres mitjans amb una forta presència a la xarxa com *Periodismo Humano*.

És el cas del subdirector, Juan Luis Sánchez, també cofundador d'*eldiario.es* i antic editor i fundador de *Periodismo Humano*. O Iñigo Sáenz de Ugarte, excap de la secció Internacional i antic corresponsal a Londres del diari *Público*. D'altres socis coopropietaris també treballen en el diari, com Andrés Gil, fundador d'*ADN* i actual redactor en cap del mitjà; Luz Sanchís, antiga redactora en cap d'Actualitat a *Público*; Gonzalo Cortizo, exredactor de la *Cadena SER*; Belén Carreño, també extreballadora de *Público*; Fèlix Martínez, excap d'informació del diari *El Mundo* a Catalunya; i Olga Rodríguez, col·laboradora de *Público* o *Periodismo Humano*. En definitiva, professionals amb àmplia experiència en els mitjans tradicionals i, alguns d'ells, en nous mitjans a la xarxa. En definitiva, una combinació de joventut i experiència capaç de garantir el relleu generacional.

Com dèiem, el mitjà està especialitzat en economia i política a nivell espanyol. A més, compta amb socis associats a comunitats autònomes com Catalunya, Andalusia, País Valencià o País Basc. Tot i que, sobre el paper, aquestes seccions són independents de la plantilla central d'*eldiario.es* i funcionen de forma autònoma a la publicació principal. A més de les delegacions als diversos territoris de l'Estat, *eldiario.es* també està associat a la pàgina web *kiosko.net*, que publica les portades dels principals diaris i revistes del món; el bloc especialitzat en política internacional *Obamaworld*, del periodista Jordi Pérez Colomé; o la pàgina web sobre informació referent al món televisiu *vertele.com*⁴⁸. A més dels *blogs* temàtics associats, el mitjà també permet publicar a associacions o organitzacions no governamentals amb les que tenen valors en comú, com són els casos de *Greenpeace* o *Amnistía Internacional*.

Cada tres mesos es publica el quadern d'*eldiario.es*, especialitzat en un tema central i analitzat a través de diverses veus i col·laboradors habituals. Alguns dels temes que han tractat han sigut la transició, l'església catòlica o els partits polítics.

⁴⁸ La llista d'associats a *eldiario.es* és llarga. El lector la pot consultar a http://www.eldiario.es/el_equipo/

Model Empresarial

Diario de Prensa Digital - editora d'eldiario.es - és una Societat Limitada fundada a través de l'aportació de capital per part dels seus associats. El soci majoritari és el periodista Ignacio Escolar, però més del 70 per cent de l'empresa està en mans de persones que treballen a la redacció. La resta de socis accionistes que van aportar capital no treballen en plantilla però la majoria d'ells prové del sector de la informació i la comunicació. Explica Juan Luis Sánchez (2014) que *«van començar només el 50 per cent de treballadors que havien aportat capital [...] ja que al principi no teníem suficient com per contractar-los a tots. La resta d'accionistes són persones properes a la redacció però que no volen treballar-hi»*.

El nombre total de treballadors és 25. D'ells, 21 formen part de la redacció i quatre s'encarreguen dels aspectes administratius. Dins de l'equip de redacció, 17 treballadors tenen contracte indefinit i treballen a jornada completa i els quatre restants són becaris a mitja jornada (Sánchez, 2014). Els becaris disposen de l'habitual conveni amb la universitat, tenen un sou de 300€ mensuals i treballen a mitja jornada.

La ràtio de sous és de 3 a 1, és a dir, qui més guanya ho fa tres vegades més que qui menys ingressa. El sou base del redactor que menys cobra és de 1.071€ en jornada completa i contracte indefinit, tot i que la mitjana dels sous és de 2.000 euros bruts mensuals. El cost total dels salaris representa gairebé un total de 485.000 euros, el que representa una mitjana mensual de 40.416 euros. Tanmateix, per ser treballador d'eldiario.es no és necessari ser accionista, així com ser accionista no assegura un lloc de feina.

Quant als col·laboradors, la despesa total suposa uns 334.691 euros, ja sigui en els apartats d'opinió o informació. Totes les col·laboracions del diari són remunerades. També es destinen 45.868 euros a agències de notícies i fotografia.

La majoria de dades econòmiques aquí presents són facilitades per eldiario.es⁴⁹, en una estratègia de transparència cap al seu soci i lector. En una entrevista al diari electrònic *diariodeavisos.com*, Ignacio Escolar considerava fonamental la transparència per aconseguir la confiança del lector: *«no pots pretendre defensar un negoci basat en la informació i que tu no la donis. A més, li hem demanat diners a la gent [5 euros de quota de soci*

⁴⁹ En qué nos gastamos tu dinero: las cuentas de 2013 en eldiario.es. *Escolar.net*.

*mensual] perquè ens ajudin a ser independents i és just, per tant, que els retornis la confiança donant-los informació i que sàpiguen què estàs fent».*⁵⁰

El primer any comptable d'*eldiario.es* ha generat beneficis, 13.330 euros, que no estaven pressupostats. És més, des de la publicació s'afirma que esperaven unes pèrdues d'uns 70.000 euros. Aquest petit benefici serà reinvertit íntegrament en la capçalera. Si en el futur els bons resultats continuen i, fins i tot, creixen, serviran per apujar sous o augmentar la cartera de col·laboradors (Sánchez, 2014).

Pel que fa a subvencions, *eldiario.es* no n'ha rebut. Tot i així, no es descarten per projectes determinats, i tampoc poden assegurar que cap dels seus associats en sol·liciti alguna. Finalment, el mitjà no té demanat cap préstec amb entitats de crèdit.

Model de Negoci

L'activitat principal d'*eldiario.es* resideix en la cobertura d'informacions d'abast econòmic i polític, principalment, a través de la seva pàgina web. Per tant, a més de tractar temes en profunditat i anàlisi, també abracen una part important de l'actualitat.

La font d'ingressos del diari és mixta. Per una banda, les aportacions dels socis, de 5 euros mensuals, abonables semestralment - 30 euros - o anualment - 60 euros - suposen el 30 per cent dels ingressos totals. De l'altra, la publicitat, que representa la part més important d'ingressos, tot i que asseguruen des del mitjà que cap dels anunciants aporta més que el percentatge d'aportacions dels socis. Aquest sistema permet evitar que un sol anunciant concentri la major part dels ingressos per publicitat i pugui influir en la línia editorial. Segons Sánchez (2014), «entenem que si algú s'enfada i ens vol treure la publicitat, que la tregui, però que no representi una gran pèrdua, màxim un 2-3 per cent, i no del 20 o 30 per cent com succeeix a d'altres mitjans». Una tercera font d'ingressos és la venda a quiosc dels quaderns temàtics. En xifres, *eldiario.es* va ingressar 787.659 euros per publicitat, 20.208 euros per vendes al quiosc - el cost del quadern és de 5 euros l'exemplar - i 337.511 euros de l'aportació dels socis.

L'aposta del mitjà, però, és aconseguir dependre cada cop menys de la publicitat. És una estratègia difícil perquè tampoc volen tancar els continguts, ja que al·leguen que

⁵⁰ Ignacio Escolar: "No queremos ser el espejo de Blancanieves de nuestros lectores". *Diariodeavisos.com*. 23 de març de 2014.

també volen informar a aquelles persones que no es puguin permetre una subscripció. Altrament, Sánchez (2014) assegura que la intenció del diari és que l'aportació dels socis tingui la suficient força per ser la principal via d'ingressos, tot i que espera *«personalment, que algun dia siguem gairebé tots socis, però no som tan ingenus de pensar que només amb els socis es pot fer el treball de repercussió social que estem fent»*.

Els continguts que es troben a la pàgina web són accessibles i gratuïts. Tot i així, l'aportació de 5 euros mensuals que fa el soci li dóna una sèrie de privilegis: l'avançament exclusiu, unes hores abans, d'alguns continguts del diari; la navegació sense publicitat, ja que els socis deixen de veure els anuncis comercials; reconeixement de la comunitat, és a dir, els comentaris dels socis als temes apareixen destacats; trobades del diari fora de la xarxa; promocions i descomptes; o rebre gratuïtament els quaderns a casa⁵¹. El nombre de socis actual és 6.778, i la xifra principal que el mitjà havia calculat per poder ser sostenibles, amb aquest model mixt, era de 10.000 socis.

El tràfic a la pàgina web es manté, en els últims mesos i segons dades d'OJD interactiva, per sobre dels tres milions d'usuaris únics. Aquest aspecte situa *eldiario.es* en la vintena posició per nombre de visites dels principals web auditats per OJD. Una part de l'èxit prové de l'associació amb d'altres pàgines web com *Obamaworld*, *vertele.com* o *kiosko.net*, que permet l'agregació de tràfic de xarxa entre les pàgines i treure'n més rendiment en termes publicitaris.

L'opció d'apostar pel paper, que té un cost de 5 euros l'exemplar i una periodicitat trimestral, és un afegit a la publicació. En paraules de Sánchez (2014), els quaderns no estaven en el pla inicial, però després van esdevenir una bona estratègia per dotar de pes editorial el projecte i donar un estímul als socis. *«És una revista trimestral, que fem amb estima i cura, amb col·laboradors. Però fonamentalment la fem per vendre a quioscos i tenir presència física»*. De moment, el canvi en la periodicitat - a un exemplar setmanal - està descartat.

Pel que fa al desenvolupament del mitjà a les xarxes socials, els comptes de Twitter i Facebook compten amb 222.000 i 190.000 seguidors respectivament, fet que demostra que el seu ús a l'hora de compartir notícies i temes és molt habitual.

⁵¹Font: *Hazte socio de eldiario.es*. http://www.eldiario.es/hazte_socio/

4.3 La Marea

	
Empresa/Societat	Más Público S.C.
Fundació	Gener de 2013
Subscriptors/socis	2.210 ⁵²
Lectors/usuaris	4.851 ⁵³ / 206.171 ⁵⁴
Treballadors	8
Resultats econòmics	n/d ⁵⁵

La Marea es presenta com una revista mensual i un mitjà digital diari que aposta pel periodisme rigorós i compromès, pels reportatges d'investigació en profunditat i la cultura. Afegeixen que el seu objectiu és oferir informació lliure d'interessos polítics i empresarials i estableixen uns principis editorials bàsics, entre els que es troben la llibertat, la igualtat, l'economia justa, la denúncia de la il·legimitat de la monarquia, la memòria històrica o el respecte al medi ambient.⁵⁶

La publicació té el seu origen en el tancament del diari *Público* - que editava Mediapubli - el febrer de 2012⁵⁷. Una trentena de treballadors acomiadats pel rotatiu es van agrupar en el col·lectiu *Más Público* i van intentar comprar el nom de la capçalera. Per fer-ho, van llançar una campanya a través de la plataforma de micro-finançament *Verkami*, on van assolir l'objectiu d'arribar als 30.000 euros⁵⁸. Després d'una subhasta, l'editora Display Connectors, propietat de Jaume Roures i associats, va adquirir de nou

⁵² Dades de subscriptors a maig de 2014.

⁵³ Dades de lectors a juny de 2013.

⁵⁴ Dades d'usuaris únics mensuals a setembre de 2013.

⁵⁵ El balanç comptable de 2013 encara no està enllestit a l'entrega d'aquest treball.

⁵⁶ Quienes somos. *La Marea*: http://www.lamarea.com/quienes_somos/

⁵⁷ Per a més informació pot consultar el documental: *El Caso Público*, on periodistes que treballaven al mitjà com Jesús Maraña, Ignacio Escolar o Pere Rusiñol parlen sobre el tancament del diari. <http://vimeo.com/74843810>

⁵⁸ MásPúblico.org va aconseguir 33.170 euros a través de *Verkami*: <http://www.verkami.com/projects/1736-maspublico-org>

la capçalera i va mantenir *Público* en la seva versió en línia, *Público.es*, sense sortir als quioscos (Revista Mongolia, 2013).

Després de no poder comprar la capçalera, la cooperativa va editar dos números d'una revista gratuïta amb el nom *Más Público* aprofitant la celebració del primer aniversari del Moviment 15-M, molt lligat a la publicació⁵⁹. Finalment, la cooperativa va establir el nom de la revista com *La Marea* i va aparèixer publicada per primer cop el gener de 2013.

Com dèiem, la majoria de periodistes que conformen la redacció prové del diari *Público*. És el cas de Magda Bandera, coordinadora editorial, antiga cap d'actualitat i impulsora del Decàleg per informar sobre la violència de gènere del diari. A *La Marea* s'encarrega de coordinar la redacció, tot i que el mitjà no té director. La presa de decisions recau en el consell de redacció - tots els redactors - i ella només és «la persona que executa, que diu això sí i això no. És una qüestió de respecte personal i que sóc la que més experiència té a la redacció» (Bandera, 2014).

El reduït equip de treballadors el completen Daniel Ayllón, encarregat de política; Brais Benítez, redactor per Catalunya; Eduardo Muriel, qui porta la secció de societat; Toni Martínez, delegat a València; Thilo Schäfer, d'economia; Fernando Sánchez a l'edició gràfica; M^a José López Juanas s'encarrega de l'administració; i Laura Tejedó coordina la gestió a les xarxes i la publicitat. La majoria d'ells havia treballat abans en mitjans tradicionals, no només *Público*, sinó en d'altres com *Cinco Días*, *El Mundo*, *ADN* o *La Vanguardia*. A més dels socis treballadors, la capçalera compta amb col·laboradors habituals com Isaac Rosa, Antonio Maestre o Toño Fraguas.

La revista publica en portada el tema més important del mes, del qual elabora un dossier extens. Acostuma a ser una investigació periodística que afecta a aspectes socials com la sanitat, el medi ambient o la cultura que no tenen massa repercussió en els grans mitjans generalistes, i ocupa el 50 per cent de la publicació. A més, també es poden trobar reportatges, d'entre una i tres pàgines, i columnes d'opinió, relats i fins i tot, una agenda.

⁵⁹ La hora del 15-M, *MÁSPúblico*. 12 de maig de 2012.

Model Empresarial

La Marea l'edita la Societat Cooperativa Más Público, formada per socis treballadors i socis usuaris. Aquesta formula, inèdita a Espanya, permet que tots els socis tinguin veu i vot a l'assemblea de la cooperativa, on es decideix els principis editorials i la línia de negoci (Bandera, 2014). Els socis usuaris aporten un capital de 1.000 euros⁶⁰ i els socis treballadors, de 3.000. Com el lector haurà percebut, la diferència entre una figura i l'altra és que el soci treballador forma part de la plantilla, mentre l'usuari és copropietari del mitjà i té un vot a l'assemblea.

Una tercera opció és el soci col·lectiu, per aquells que no puguin afrontar una despesa de 1.000 euros. Aquesta figura permet que varies persones puguin unir-se per sumar el total del capital i tenen un representant a l'assemblea de la cooperativa. Així, dels 123 socis totals⁶¹, 8 són socis treballadors, 62 socis usuaris i 53 socis col·lectius. De moment no compta amb cap becari, però afirmen que en tindran en el futur (Bandera, 2014). L'assemblea, que se celebra com a mínim un cop a l'any, aprova els comptes, elegix els membre del consell rector - format al 50 per cent per usuaris i treballadors - i pren decisions sobre les línies generals del mitjà.

Tanmateix, la formula no permet obtenir un lloc de feina aportant els 3.000 euros de capital necessari. En paraules de Bandera (2014), *«primer comences amb un contracte i després, si estàs capacitat per treballar en una cooperativa (on no hi ha la verticalitat i jerarquia habitual, ets el propi cap) optes a ser soci treballador. Calculem que necessitaríem unes 10 persones més en plantilla, però s'ha d'anar fent progressivament per la viabilitat de l'empresa. També demanem que es tingui esperit cooperativista»*. A més, la redacció, que l'ocupen els 8 socis treballadors, està blindada i, tot i que ha de donar comptes a l'assemblea, té total llibertat.

L'activitat de *La Marea* va començar, a principis de 2013, amb un capital social de 74.000 euros, als quals cal sumar 15.000 euros aportats per més de 500 mecenes. No hi ha ràtio de sous perquè tots els treballadors cobren el mateix, ja que no tenen una jerarquia delimitada. El sou brut per treballador és de 1.000 euros mensuals, xifra que

⁶⁰ Si l'usuari comparteix els valors defensats per *La Marea*, pot fer-se soci del mitjà fent una aportació inicial de 250 euros. La publicació li cedeix fins a un any per poder aportar la resta de capital. <http://www.lamarea.com/hazte-socio/>

⁶¹ Dades de novembre de 2013. *La Marea* n°10.

s'ha vist reduïda alguns mesos per poder assegurar el pagament a proveïdors. Això ha fet que els treballadors cobressin 500 euros bruts (Bandera, 2014). Segons dades publicades a *Las cuentas de la Marea*, el cost mitjà dels salaris dels primers nou mesos va ser de 9.973 euros, mentre les col·laboracions van representar uns 5.750 euros⁶². També és pública la despesa corrent - lloguer, rebuts de la llum i l'aigua, material - que representa uns 1.650 euros mensuals.

Pel que fa a préstecs amb entitats de crèdit - actualment no en tenen cap - *La Marea* no descarta tenir-ne en un futur, sempre que fos amb la banca ètica. També descarten les subvencions perquè creuen que perdrien llibertat, tot i que no descarten algun tipus d'ajut en una secció o publicació concreta. Finalment, també hi ha la possibilitat de fer una donació, a través de transferència a un compte bancari o amb targeta de crèdit a través del servei de *Paypal*.

Model de negoci

La Marea es distribueix, en paper, mensualment. L'aposta per aquest format radica en la percepció que encara hi ha un públic que demana llegir en paper. També és fonamental l'idea amb la que va néixer la cooperativa, que era la compra de la capçalera *Público*. «hi tenim els nostres orígens [en el paper]. I amb tots el gràfics i material amb què nodrim les notícies, creiem que al format digital la concentració no és tan elevada com en el paper. [...] Molts dels lectors que ens van donar suport, a més, volien paper i la seva proposta original és que féssim un diari» (Bandera, 2014). Tanmateix, també s'ofereix la versió digital a través de l'aplicació per a mòbils i tauletes de la revista i alguns dels seus continguts a la xarxa són oberts.

Per tant, la venda d'exemplars suposa un 85 o 90 per cent dels ingressos de la publicació. L'objectiu de *La Marea* és subsistir gairebé sense publicitat, que representa el 10-15 per cent restant⁶³. A més, no qualsevol empresa pot anunciar-se ja que la publicació té un codi ètic molt restrictiu i no accepta anuncis que entrin en contradicció amb els seus principis, és a dir, no s'accepta publicitat amb continguts racistes, sexistes o que fomentin la discriminació. En una entrevista al portal *Comunicació21.cat*, Magda Bandera afirmava que la publicitat no és dolenta, però que coneixen els perills de

⁶² No totes les col·laboracions són remunerades. Alguns dels autors cobren els seus honoraris en subscripcions o participacions del mitjà. *La Marea* n°10.

⁶³ Els ingressos per publicitat eren de 840 euros de mitjana mensual. *La Marea* n°10.

dependre dels anuncis. «Només les grans empreses poden posar publicitats cares, i ja sabem que hi ha contrapartides» comentava, per afegir que a més la revista disposa d'una pàgina d'anuncis breus a preus econòmics perquè s'hi puguin publicitar entitats, petites empreses, autònoms o cooperatives.⁶⁴

La difusió de la revista és de 4.851⁶⁵. Per fer-ho, la publicació es ven a través del quiosc, de punts de venda alternatius - llibreries - i des de la pàgina web. Entre gener i setembre de 2013, la cooperativa va ingressar una mitjana de 9.500 euros mensual per aquest concepte. El cost de l'exemplar, tant al quiosc com a l'aplicació digital, és de 3 euros. Els subscriptors són una part molt important d'aquests lectors, i la xifra actual ronda els 2.200, el que suposen uns ingressos de 4.400 euros mensuals de mitjana. El preu de la subscripció varia segons la periodicitat amb què es vol rebre la publicació, i va dels 17 euros per sis números a 300 euros per els 100 primers números, la majoria encara no escrits, de la revista. L'empresa calcula que necessita uns 5.000 subscriptors per ser viable econòmicament. En cas que la publicació generés beneficis, aquests es reinvertirien en la revista per apujar sous i augmentar els seus recursos, tot i que la decisió final recauria en l'assemblea (Bandera, 2014).

Pel que fa a la pàgina web, l'última dada publicada situava el tràfic en 206.171 usuaris únics mensuals⁶⁶. Tot i així, l'ús del web és molt poc constant i no hi ha uns paràmetres definits sobre què s'hi publica i què no. Segons Bandera (2014), «*Agafem notícies que creiem que són importants. Opinió en tenim molt poca, tant al paper com al web. Creiem que hi ha massa gent parlant de tot. Nosaltres preferim experts*». En la mateixa entrevista s'assegurava que l'ús de les xarxes socials no és gaire constant i que, a partir de maig de 2014, incorporaven a l'equip un *community manager*. El Facebook de *La Marea* compta amb prop de 16.500 seguidors, i a Twitter en tenen uns 65.000.⁶⁷

Una última font d'ingressos és el marxandatge. La botiga *online* de *La Marea* ofereix, a més dels exemplars de la publicació, material de venda com tasses, samarretes

⁶⁴ Magda Bandera (*La Marea*): "El periodisme ha de vigilar qui mana, però amb rigor". *Comunicació 21, el portal català del sector de la comunicació*. 30 de gener de 2013.

⁶⁵ Dades de novembre de 2013. El gener de 2013, en la seva segona edició, la revista va aconseguir el seu màxim de venda: 8.204 exemplars.

⁶⁶ Dada de setembre de 2013. *La Marea* n°10.

⁶⁷ Dades de maig de 2014.

o llibres editats per la cooperativa. Per aquest concepte, reben una mitjana de 450 euros mensuals.

4.4 infoLibre

 Información libre e independiente	
Empresa/Societat	Ediciones Prensa Libre S.L.
Fundació	Març de 2013
Subscriptors/socis	3.396 ⁶⁸
Lectors/usuaris	5.188 ⁶⁹ / 687.023 ⁷⁰
Treballadors	16
Resultats econòmics	- 736.610€

infoLibre acompanya el logotip de marca amb l'eslògan *libre e independiente*, els dos valors que l'empresa, considera, defineixen la capçalera i el periodisme que exerceix.

En una extensa carta de principis, *infoLibre* articula la seva proposta informativa i cívica per practicar el periodisme: professional, independent, lliure, honest i rigorós, de qualitat, progressista i compromès, participatiu i amb esperit internacional.⁷¹

La publicació té el seu origen el 23 de febrer de 2012, últim dia en què va aparèixer la versió en paper del diari *Público*. El tancament de la capçalera venia precedit per la presentació voluntària, per part de Mediapubli, de concurs de creditors. Del 85 per cent de la plantilla acomiadada, uns quants periodistes, amb l'últim director de *Público* Jesús Maraña al capdavant, van decidir impulsar un nou mitjà. En paraules de Maraña (2014), «el projecte neix a partir d'una reflexió que ens fem aquest grup de periodistes, i la suma de companys d'altres mitjans, sobre com està el panorama mediàtic, periodístic, social i polític del país, i què podem fer nosaltres».

El model de referència elegit per tirar endavant el nou mitjà va ser la publicació online francesa *Mediapart*⁷², una capçalera reconeguda al país veí per les seves

⁶⁸ Dades de març de 2014.

⁶⁹ Dades de lectors de mitjana mensual de *tintaLibre* a març de 2014.

⁷⁰ Dades d'usuaris únics mensuals a abril de 2014 d'*infolibre.es*. OJD Interactiva.

⁷¹ *Nuestros principios*: <http://www.infolibre.es/index.php/mod.pags/mem.nuestrosPrincipios>

investigacions periodístiques i que compta amb més de 80.000 subscriptors. L'estratègia empresarial passa per tancar, completament, tots els continguts que publiquen, fer-los exclusius als socis i no dependre de la publicitat.

Alhora de traslladar aquest model a Espanya, els periodistes d'*infoLibre* van haver de modificar, en part, la fórmula. La propietat emularia el model francès, amb una forta presència dels seus periodistes a l'accionariat, però l'accés als continguts diferiria. Per Maraña (2014) «*el mercat espanyol i el francès no són equiparables. La mentalitat a França en la cultura de valorar la informació és diferent a la que hi ha a Espanya*».

Jesús Maraña és l'actual director editorial de la casa i el periodista Manuel Rico, antic *Público* o *Interviú*, és el director d'*infoLibre*. El mitjà destaca pel seu tractament de la política, l'economia i la cultura, a més de tenir un gran nombre de reconeguts autors, periodistes i referents, com podrien ser El Gran Wyoming, Ramón Lobo, Juan Ramón Lucas o Juan Luis Cano.

L'aparició de la capçalera digital va venir acompanyada del mensual en paper *tintaLibre*, dirigit per Javier Valenzuela, antic director adjunt i corresponsal al Líban o als Estats Units del diari *El País*. A la publicació es tracten temes en profunditat a través de cròniques, investigació, entrevistes i reportatges, acompanyats de diverses firmes d'opinió.

Model Empresarial

Ediciones Prensa Libre - editora d'*infoLibre* - és una Societat Limitada fundada a través de l'aportació de capital dels seus associats. La captació de capital inicial es va fer en dues fases i es van aconseguir, segons informa el director d'*infoLibre*, Miguel Rico (2014), a través d'e-mail, prop de 600.000 euros. En el moment de la fundació, l'empresa tenia sis socis, però en la segona fase i ampliació de capital van afergir-se tres més, per deixar la xifra en nou⁷³. Tot i així, assegura Rico (2014), està previst que el nombre de socis accionistes augmenti en el futur.

⁷² *Mediapart* es va fundar l'any 2008 de la mà de l'exdirector en cap del diari *Le Monde*, Edwy Plenel, conjuntament amb tres periodistes més. La capçalera digital ha ressuscitat el periodisme d'investigació a França amb els casos Bettencourt, Ikea i Cahuzac, que han generat gran polèmica a la política francesa.

⁷³ Aquesta dada no indica que hi hagi 9 individus a títol personal, sinó nou socis entre persones físiques i jurídiques (societats).

Entre els propietaris trobem *Mediapart*, ja que l'equip de periodistes del mitjà francès va decidir apostar pel model d'*infoLibre* i posseeix, aproximadament, un 10 per cent de les accions. Un 36 per cent correspon a l'equip fundacional de periodistes, entre els que es troba el director editorial del mitjà, Jesús Maraña⁷⁴, qui va capitalitzar el seu atur per invertir-lo en el capital inicial (Maraña, 2014). Un altre 36 per cent és propietat de Daniel Fernández, editor i administrador d'EDHASA⁷⁵, que ahora exerceix de president d'Ediciones Prensa Libre. Un 13 per cent forma part de petits inversors individuals propers a l'entorn del mitjà i un altre quatre per cent correspon a la Societat d'Amics d'*infoLibre*. Seguint el model de referència francès, aquesta agrupació permet, a qualsevol ciutadà i lector, ser accionista del mitjà a partir d'una aportació mínima de 400 euros i una màxima de 12.000. L'objectiu de la Societat d'Amics és reunir una quantitat total de 150.000 euros, és a dir, un 10 per cent del capital social. A més, la Societat té un representant en el consell d'administració, conjuntament amb *Mediapart*, EDHISA i els periodistes d'*infoLibre*. Alguns dels membres de la Societat d'Amics són personalitats de la cultura, el periodisme o la política, com Federico Mayor Zaragoza, Joaquín Sabina, Almudena Grandes o Baltasar Garzón.

Altrament, tots els accionistes han d'assumir el pacte de socis, que consisteix, segons explica Maraña (2014), en què les decisions editorials i de plantilla les prenen els periodistes, fet que garanteix la independència del mitjà.

Així, la suma total de capital aportat pels socis fins a maig de 2014 puja lleugerament per sobre del milió d'euros. Com veiem, la capçalera ha perdut, en el seu primer any comptable, més de 736.000 euros⁷⁶ que s'hauran de cobrir, afegeix Rico (2014), amb noves aportacions de capital. L'empresa no té cap préstec amb entitats de crèdit, ja que els seus principis defensen no dependre dels interessos de la banca o de les grans empreses, tot i que apunta Jesús Maraña (2014) que si «d'això [d'un préstec]

⁷⁴ Jesús Maraña va ser l'últim director de *Público* en format paper. L'empresa editora, Mediapubli, es va declarar en bancarota i va presentar concurs de creditors i va acomiadar el 85 per cent de la plantilla.

⁷⁵ Segons la notícia *Daniel Fernández es el nuevo presidente del Gremio de Editores de Cataluña*, del diari ABC, 19 de desembre de 2013, Daniel Fernández és president del Gremi d'Editors de Catalunya, a més de president de Castalia Ediciones i De Vechi Ediciones. Amb una llarga trajectòria en el món editorial, destaca el seu pas per la direcció de las revistes *Saber* i *l'Avenç* i la direcció editorial del grup Grijalbo-Mondadori.

⁷⁶ La xifra prové de la suma d'ingressos (317.141 euros) i la resta per despeses totals (1.053.751 euros). *Los principios y los números: primer año de infoLibre*.

http://www.infolibre.es/noticias/opinion/2014/03/05/los_numeros_nuestro_primer_ano_14255_1023.html

depengués arribar a un punt àlgid del projecte, seria absurd tirar tota la feina per la borda. Això sí, es faria informant els socis i els lectors».

En cas que la publicació generés beneficis, el director editorial explica que es repartirien, tot i posar l'èmfasi en què prevaldria reinvertir-los en l'empresa com van fer els francesos de *Mediapart*, ja que «*ara mateix sentim la impotència de no tenir recursos suficients per poder incloure en el nostre projecte a tanta gent que podria aportar-nos informació i talent*».

Quant a les subvencions, el propi Maraña afirma que el mitjà no en té cap, malgrat demanar-les en encetar el projecte, sense èxit.

Pel que fa als treballadors, la plantilla la formen 16 persones, 14 d'ells redactors i dues persones en l'administració, amb contracte indefinit. La ràtio de sous és de 3 a 1, és a dir, qui més guanya ho fa tres vegades més que qui menys ingressa. Així, el sou més baix és de 20.000 euros i el més alt de 60.000 euros bruts anuals. L'empresa també té cinc becaris, amb conveni amb les universitats Complutense i Carlos III de Madrid, quatre a *infoLibre* i un a *tintaLibre*, que cobren 300 euros mensuals. A més, cada col·laboració al mitjà oscil·la entre els 70 i els 100 euros.

En total, la partida de despeses en personal va representar el 73,15 per cent de la despesa global, és a dir, 771.273 euros. Aquesta xifra es pot desglossar entre sous de la plantilla més Seguretat Social, que representen 637.767 euros, més la despesa en col·laboracions, que puja fins als 133.506 euros.

Model de negoci

InfoLibre es defineix com un mitjà principalment digital i, per tant, la publicació en exclusiva d'algunes informacions, el tractament i l'anàlisi, obeeixen majoritàriament a esdeveniments de l'actualitat constant. La informació que es publica a *infoLibre* barreja el model gratuït i el model *premium* de pagament per continguts.

Així, la font d'ingressos del mitjà és mixta. Per una banda, les aportacions dels socis, que paguen una quota de sis euros mensuals, o 55 euros anuals, amb accés als tots els continguts d'*infoLibre*; o vuit euros mensuals, o 60 euros anuals, aquells que tenen accés als continguts de la capçalera i que també reben a casa, mensualment, la revista *tintaLibre*. Per aquest concepte, el mitjà va ingressar 108.228 euros. Al març de 2014 es

comptabilitzaven 3.396 socis i la publicació té pressupostat arribar als 6.600 a finals de 2014. Segons dades d'infoLibre, l'objectiu per assegurar la viabilitat econòmica recau en aconseguir 10.000 subscriptors⁷⁷. A més de tenir accés a tots els continguts, el soci d'infoLibre navega per la pàgina web sense anuncis comercials.

D'altra banda, la publicitat, que representa la major font d'ingressos del mitjà, amb una xifra que ronda els 115.000 euros. D'entre els anunciants, i sempre segons publica el web de la capçalera, l'1,19 per cent dels ingressos publicitaris provenien del sector bancari i el 3,49 per cent - uns 4.000 euros - de publicitat finançada per empreses públiques.

Una última font d'ingressos és la venda, a quioscos i llibreries, de la revista *tintaLibre*, mensual, que representa un reembors de 95.000 euros. L'exemplar té un preu de 3 euros i es pot trobar als quioscos de les principals ciutats espanyoles. Com molts d'altres, el principal problema de les publicacions de menys tirada és la distribució. La mitjana d'exemplars venuts és de 5.188 i el màxim de la capçalera són 6.637. El model francès de referència, *Mediapart*, no té versió en paper, i segons explica Maraña (2014) la versió en paper pretén ser un atractiu per la gent i donar valor a la informació especialitzada amb un anàlisi completa i compromesa que no lluita en el camp de l'última hora: «Pensem que hi ha molta gent, ningú sap quanta, que tenen el costum adquirit d'articular el seu interès per la informació a través del paper i que aquest interès el pot compaginar amb la versió digital. Creiem que el paper és la millor eina per acompanyar aquest tipus de públic».

Amb les xifres a la mà, la diferència d'ingressos segons l'origen (socis, publicitat, venda) no és gaire elevada. En paraules de Jesús Maraña (2014) la capçalera aspira a què la principal font d'ingressos siguin els socis, però «per poder donar-nos a conèixer, necessitàvem una fórmula híbrida, una part en obert per a què la gent pogués conèixer la marca infoLibre i què hi ha al darrere. És per això que hem anat tancant continguts poc a poc».

El tràfic d'usuaris al web ronda els 700.000, tot i que l'última xifra auditada per OJD Interactiva se situava vora els 687.000, per darrere de capçaleres regionals com *El*

⁷⁷ *Mediapart* va aconseguir ser rendible, amb 15.000 socis, en el seu segon any de vida i a punt de fer el seu sisè aniversari, el rotatiu francès ja supera els 84.000.

Punt Avui, *Vilaweb* o *Diario de Sevilla*. En aquesta estadística influeix, com no podia ser d'altra manera, el format *premium* de molts dels continguts que publiquen⁷⁸.

Un dels aspectes que condiciona les audiències d'*infoLibre*, expliquen els seus responsables, és la cobertura informativa de les autonomies. Les dades mostren que els visitants procedeixen majoritàriament de Madrid, amb una mitjana del 26 per cent dels usuaris, mentre que les dades de Barcelona, València o Sevilla queden allunyades al 6, 4,25 i 2,71 per cent, respectivament. Com afirmen en la publicació de les dades, potser són un diari «*massa de Madrid*».⁷⁹

Finalment, el nombre de seguidors a les xarxes socials Facebook i Twitter registrats per *infoLibre* a maig de 2014 són 129.000 i 76.300 usuaris, respectivament.

⁷⁸ En un article sobre la mesura de les audiències a Internet, el director d'*infoLibre*, Manuel Rico, afirmava que una de les qüestions cridaneres sobre les audiències és com els propis mitjans informen, malament, sobre aquestes, i que la capçalera mai afegiria les xifres d'altres mitjans per "sortir millor a la fotografia". El lector pot consultar-lo a: *Verdades y mentiras sobre las audiencias de los medios, infoLibre*, 20 de febrer de 2014.

⁷⁹ *Los principios y los números: primer año de infoLibre*.
http://www.infolibre.es/noticias/opinion/2014/03/05/los_numeros_nuestro_primer_ano_14255_1023.html

4.5 Alternativas Económicas

	
Empresa/Societat	Alternativas Económicas S.C.C.L.
Fundació	Març de 2013
Subscriptors	1.600
Lectors/usuaris	3.500
Treballadors	8
Resultats econòmics	- 123.000€ ⁸⁰

La revista *Alternativas Económicas* ha sigut l'última en aparèixer de la llista de mitjans que s'analitzen en aquest treball de fi de grau. La publicació s'autodefineix com una revista dedicada a explicar l'economia i els seus efectes en la vida de les persones. Té voluntat de ser independent dels poders econòmic i polític, a més de ser crítica amb les desigualtats i injustícies socials que, consideren, s'han agreujat arran de la crisi. Per fer-ho, afegeixen, utilitzen un estil didàctic i divulgatiu però rigorós i analític que aspira a cobrir un espai molt ampli que, segons ells, ha quedat molt orfe als quioscos.

L'origen de la publicació és l'edició francesa *Alternatives Economiques*⁸¹, nascuda a França, també com a cooperativa, el novembre de 1980 amb una tirada de 2.000 exemplars i 16 pàgines en blanc i negre i paper reciclat. Actualment, amb 34 anys d'història, la revista francesa distribueix més de 100.000 exemplars - d'unes 100 pàgines en color - a França i a la resta del món a través de subscripció i de venda al quiosc. Compta, a més, amb 70.000 subscriptors i hi treballen 50 redactors.

⁸⁰ Dada facilitada per Pere Rusiñol poc abans del tancament d'aquest treball, via e-mail. Així, els resultats del primer any comptable de la revista *Alternativas Económicas* no estaven disponibles, oficialment, en el moment de tancar aquest treball de final de grau. La data prevista de publicació és juny de 2014 i s'assegura que les dades seran consultables a través del web i de l'exemplar en paper.

⁸¹ *Alternatives Economiques* té 34 anys d'història i no es pot comparar la seva situació actual amb la recent apareguda versió espanyola. Per a l'interès del lector, cal destacar que el grup editor francès també publica altres revistes com *Alternatives Internationales* (amb una perspectiva mundial), *Santé et travail* (especialitzada en sanitat i ocupació) i *L'Economie Politique* (especialitzada en Economia Política). Un altre aspecte característic és que, anualment, la revista publica un informe sobre el seu impacte social i mediambiental. Més informació a www.alternatives-economiques.fr

L'*Alternativas Económicas* espanyola va aparèixer per primer cop als quioscos el març de l'any 2013 impulsada per una sèrie de periodistes que havien treballat en els mitjans tradicionals, sobretot en premsa. És el cas d'Andreu Missé, director de la publicació, qui va treballar durant 35 anys al diari *El País*, on va arribar a exercir de subdirector i redactor en cap d'Economia, tot just abans de ser acomiadat a través de l'ERO de 2012.

Un altre dels impulsors és Pere Rusiñol, antic director adjunt del diari *Público* i excorresponsal i exredactor en cap del diari *El País*, a qui s'ha entrevistat per aquest treball. Rusiñol és l'impulsor d'*Alternativas Económicas* i també de la revista satírica *Mongolia*. Completen la reduïda plantilla de socis treballadors Ariadna Trillas, exresponsable d'Economia d'*El País Catalunya* i antiga directora adjunta del diari *Ara*; Juan Pedro Velázquez-Gatzelu, exredactor en cap del suplement *Negocios* d'*El País*; i Marina Vilnitzky, exredactora del grup La Nación de Buenos Aires.

La revista estructura els seus continguts en quatre grans blocs: Tema del mes; dossier en profunditat; desxifrar i comprendre; i publicacions i agenda. A més dels 12 números mensuals de la revista també publiquen dos quaderns - semestralment - sobre una temàtica concreta. L'últim publicat abans de tancar aquest treball era "*33 alternativas para vivir de otra manera*".

Model empresarial

Alternativas Económicas es va constituir com una Societat Cooperativa de Treball Associat⁸², és a dir, aquelles cooperatives que poden contractar treballadors que no siguin socis, però que aquests no podran treballar un nombre d'hores a l'any superior al 30 per cent d'hores treballades per els socis treballadors⁸³. És el mateix sistema que utilitza la versió francesa.

La cooperativa compta amb 41 socis col·laboradors⁸⁴, sis dels quals són treballadors. Per fer-ho, van haver d'aportar un capital de 1.000 fins a un màxim de 10.000 euros. Aquells que no aportessin el màxim fixat a la inversió inicial, se'ls

⁸² Les sigles S.C.C.L corresponen a Societat Cooperativa Catalana Limitada perquè l'empresa té el seu domicili social a la ciutat de Barcelona, concretament al barri de Sants, amb llarga tradició cooperativista.

⁸³ Llei 18/2002, del 5 de juliol, de cooperatives. Parlament de Catalunya.

⁸⁴ La llista de socis col·laboradors és pública i es pot consultar a tots els números de la revista i al web: <http://alternativaseconomicas.coop/paginas/quienes-somos>

descompta un 5 per cent mensual del sou fins arribar a aquesta xifra (Rusiñol, 2014). Així, el capital desemborsat va pujar fins als 60.000 euros i el compromès fins als 160.000. El nombre total de treballadors és vuit dels que dos són assalariats, entre ells l'administrador de la revista. Descarten obrir places per a becari ja que, segons Rusiñol (2014) no disposen del temps necessari per formar un estudiant.

La ràtio de sous és de 1.3 a 1, és a dir, qui més guanya ho fa 0.3 dècimes percentuals més que qui menys ingressa. El sou base del redactor és de 1.170€ en jornada completa i en 12 pagues.

Entre els socis col·laboradors hi ha polítics com Josep Borrell, antic president del Parlament Europeu i home fort del PSOE, o Joan Herrera, Coordinador Nacional d'Iniciativa el Verds. També es poden trobar economistes, empreses cooperatives o escriptors, a més de professionals del periodisme vinculats a mitjans tradicionals com Soledad Gallego-Díaz - *El País* -, Antonio Franco - *El Periódico* - o Joaquín Estefanía - també d'*El País* -.

Tanmateix aquest aspecte no pot afectar a la línia editorial del mitjà i la seva independència. Segons explica Pere Rusiñol (2014), els treballadors tenen un 70 per cent dels vots a l'assemblea, que és el màxim òrgan decisor. Pel que fa als socis col·laboradors, representen el 30 per cent restant. Per tant, la veu i vot dels sis treballadors que componen la redacció és superior a la dels socis col·laboradors alhora de decidir quins temes es tracten i amb quina perspectiva s'enfoquen. Això no vol dir que la resta de socis quedin relegats a una posició marginal.

En cas que la revista generés beneficis és la mateixa assemblea la que decidiria què fer-ne, ja sigui reinvertir-los en l'empresa o repartir dividendes entre els socis.

Finalment, pel que fa a la relació de l'empresa amb les entitats de crèdit, Rusiñol (2014) es mostra clar: *«Creiem que hi ha d'altres maneres i no volem demanar crèdits no per una qüestió ideològica, sinó perquè els crèdits s'han de tornar. I nosaltres encara estem en un procés de demostrar-nos a nosaltres mateixos que aquesta és una empresa viable. Si això es demostrés i fos clar que poguéssim retornar els crèdits, en algun moment determinat i de manera circumstancial, no ho descartem»*. En la mateixa línia es mostrava Andreu Missé en

una entrevista amb Toni García Ramón a *Jotdown Cultural Magazine*⁸⁵, en la qual afegia que la base de la seva independència era no tenir préstecs i que això ho garantia una societat cooperativa, on són els treballadors els que prenen les decisions.

Model de negoci

Com el lector ja sap, la publicació *Alternativas Económicas* té com a objectiu principal explicar l'economia al ciutadans de manera didàctica i entenedora, que ajudi a comprendre com afecten les decisions polítiques en aspectes com la regulació laboral, les pensions o la sanitat.

Per fer-ho, utilitzen el paper com a suport principal perquè, apunten, té unes característiques específiques que agraden a un públic més qualitatiu. Tot i així, l'aposta pel digital és ferma, encara que els seus continguts són tancats, és a dir, previ pagament d'una subscripció. Això vol dir que el pes de la publicitat és reduït, ja que el seu objectiu és aconseguir la viabilitat econòmica a través dels ingressos per lector i subscriptor. Segons apunta Rusiñol (2014), les vendes suposen entre el 90 i el 95 per cent dels ingressos, la meitat de les quals correspon a la venda en quiosc i l'altra meitat als subscriptors. Això fa que el nombre d'usuaris de la pàgina web sigui gairebé marginal, ja que hi ha molt pocs continguts en obert. El 10 per cent restant prové de la publicitat, majoritàriament del món de l'economia social i de les activitats culturals.

El cost de l'exemplar en el quiosc és de 4,30 euros. Pel que fa a les subscripcions, s'ofereixen varies modalitats que van des de la modalitat anual i en paper que són 49 euros, passant per l'electrònica, de 44 euros, fins a la subscripció semestral de 26 euros o l'opció de fer-se *Amigo de Alternativas Económicas*, a partir de 65 euros, que dona la possibilitat d'accedir a l'assemblea de la cooperativa a través d'un representant.

Alternativas Económicas imprimeix una tirada de 10.000 exemplars i té una mitjana de lectors de 3.600, 1.500 dels quals són subscriptors. Pel que fa a aquesta última xifra, Andreu Missé afirmava, durant una trobada amb lectors⁸⁶, que segons els

⁸⁵ Andreu Missé: "Nos falla la clase dirigente; los trabajadores españoles son muy apreciados en Europa". *Jotdown Cultural Magazine*, 4 d'abril de 2013.

⁸⁶ Trobada amb els lectors per celebrar el primer any de la revista a les Cotxeres de Sants, Barcelona. Dimarts 18 de març de 2013.

seus càlculs la publicació necessitava tenir 4.000 subscriptors fixos per poder ser viable econòmicament.

Amb una tirada d'exemplars tan reduïda - un diari generalista imprimeix 150.000 exemplars - els problemes a la distribució són freqüents. En paraules de Rusiñol «*per tenir una bona distribució a nivell espanyol necessites imprimir més de 40.000 exemplars*». És per això que la revista econòmica utilitza el mateix distribuïdor que la revista cultural *Jotdown Cultural Magazine*, un altre dels nous mitjans que han aparegut en aquests últims cinc anys.

La col·laboració amb d'altres nous mitjans no només s'atura a la distribució. En el cas de la publicitat, mitjans com *eldiario.es*, *infolibre* o *La Marea* s'anuncien a les pàgines de la revista a canvi que aquests cedeixin espais en les respectives publicacions a *Alternativas Económicas*. O el que podríem anomenar un intercanvi retroactiu de la publicitat.

Aquesta col·laboració també afecta els continguts i a la propietat. Els redactors d'*Alternativas Económicas* publiquen un article mensual a la pàgina web d'*eldiario.es* on parlen sobre el tema més important que analitzaran a la publicació. Per la seva banda, el director del diari digital, Ignacio Escolar, escriu una columna d'opinió, sense periodicitat, a la revista econòmica. A més, alguns dels socis treballadors d'*Alternativas Económicas* són alhora socis de *eldiario.es* i, fins i tot, Pere Rusiñol és impulsor de la revista *Mongolia*. Per tant, es pot deduir que molts d'aquests nous mitjans estan interconnectats i es donen suport mútuament.

Altres eines per publicitar-se són les trobades i conferències que organitza el mitjà per donar-se a conèixer, a més d'aparèixer, en menor o major mesura, en els mitjans tradicionals, com ara tertúlies televisives i radiofòniques. Al contrari que altres mitjans de comunicació, la seva activitat a les xarxes socials és més reduïda i compten amb pocs seguidors: uns 3.500 a Facebook i més de 10.800 a Twitter.

4.6 Nous mitjans: diferent model, objectiu comú

Com haurà percebut el lector, els professionals que han impulsat els nous mitjans provenen, la majoria, d'empreses periodístiques tradicionals i en concret, de *Público*. A través de diferents models empresarials i de negoci, les noves capçaleres intenten fer-se un lloc en un panorama mediàtic cada cop més difuminat. Tanmateix, aquests nous mitjans presenten, en molts casos, algunes característiques comunes per defensar una determinada manera de fer periodisme, des de la llibertat i la independència, i busquen un objectiu comú: la projecció i la viabilitat dels seus projectes.

Tot seguit, després del desenvolupament del marc teòric i d'haver analitzat les capçaleres, proposem l'especialització, la propietat, el valor de la informació i les sinergies com a eixos d'entrecreuament d'interessos o aspectes comuns.

Especialització

Els nous mitjans que hem analitzat en aquest treball de fi de grau han nascut especialitzant-se en temàtiques concretes, sense abraçar l'ampli espectre temàtic que tracten els mitjans tradicionals, sobretot la premsa.

Philip Meyer (2009:36) es feia ressò de les paraules de l'economista especialitzat en economia dels mitjans Robert Picard, sobre el principal problema dels diaris: *«el problema és que els diaris segueixen oferint el contingut d'un bufet lliure i continuen reduint la qualitat d'aquell contingut perquè els seus pressupostos són cada cop menors. Aquesta és una decisió absurda perquè l'audiència menys interessada en les notícies ja ha abandonat el diari»*. El mateix Meyer afirmava que els diaris que sobrevisquin hauran d'oferir un contingut híbrid, entre investigació, interpretació i anàlisi dins un producte imprès que apareixerà de forma no diària, combinat amb una constant actualització diària i interacció a través de la xarxa.

Així, els tres nous mitjans més generalistes, com són *eldiario.es*, *la Marea* i *infoLibre*, opten per centrar els seus en política, economia i cultura i, per exemple, no tracten temes esportius o de successos. La revista *Mongolia* aplica el mateix raonament però vist des d'una perspectiva satírica. Pel que fa a *Alternativas Económicas*, naixia clarament com una revista especialitzada en economia des d'una perspectiva social.

Propietat dels treballadors i independència editorial

Tot i que els models empresarials de cadascun dels mitjans són diferents, sobretot pel que fa al repartiment de les accions i els tipus de propietat, tots coincideixen alhora d'atorgar la força decisòria en els treballadors.

Només un dels cinc mitjans analitzats té la força d'una editorial al darrere: es tracta d'*infoLibre*, on l'editor i president d'EDHISA, Daniel Fernández, posseeix el 36 per cent de les accions d'Ediciones de Prensa Libre, editora del mitjà. Tanmateix, la majoria de la propietat recau en els periodistes fundadors i tots els accionistes han de signar un pacte de socis on s'estipula que les decisions editorials i de plantilla recauen en els treballadors.

En els altres casos, els mitjans utilitzen diverses tipologies de propietat, com ara la societat limitada, en els casos d'*eldiario.es*, *Mongolia* i també *infoLibre*, o la societat cooperativa, model utilitzat per *Alternativas Económicas* i *La Marea*.

En tot cas, el que busquen aquests models accionarians, on la propietat recau en els treballadors i en socis propers i simpatitzants, és la independència editorial i financera. Com hem vist, cap dels nous mitjans té un crèdit amb la banca ni aspira, en un futur proper, a tenir-lo. El mateix succeeix amb les subvencions. La majoria d'ells encara no obtenen beneficis de la seva feina però per comptes d'endeutar-se amb les entitats de crèdit, realitzen operacions d'ampliació de capital entre els seus associats. A més, en el cas d'obtenir beneficis, com *eldiario.es*, pretenen reinvertir-los en la publicació apujant sous o augmentant recursos.

Valor de la informació

El model de negoci dels mitjans analitzats passa, en menor o major mesura, per dependre cada cop menys de la publicitat. Encara que aquesta font d'ingressos, com hem vist, segueix sent majoritària a *eldiario.es* i *infoLibre*, l'objectiu d'ambdues capçaleres és aconseguir que el pes dels ingressos per subscriptors superi al dels anunciant. En el cas de *La Marea*, *Mongolia* i *Alternativas Económicas*, el pes dels anunciant encara és menor, i fins i tot en casos com la revista satírica només representen el 5 per cent dels ingressos.

El model de negoci pel que han optat aquestes publicacions és el del pagament per continguts, per allunyar-se de la idea del *tot gratis*. Una aspecte que, com hem vist, va venir acompanyat intrínscament amb l'aparició d'Internet i la idea de compartir a escala global. Un estudi de la consultora Nielsen⁸⁷ l'any 2010 afirmava que el 85 per cent dels usuaris d'Internet prefereixen que els continguts es mantinguin lliures i un 79 per cent deixaria d'utilitzar les pàgines que cobressin pel seus continguts. Tanmateix, un 42 per cent dels usuaris estaven disposats a pagar, en petites quantitats, per informació de qualitat i sense anuncis.

Els nous mitjans han optat per valorar els seus continguts, ja sigui a través de quotes de subscripció per a socis o venda del producte en paper al quiosc. Com afirmava el director editorial d'*infoLibre*, Jesús Maraña (2014), *«el negoci està en la credibilitat, en fer un periodisme honest. Si ho aconseguim, algú ho valorarà ja sigui en un euro, en sis o en vuit. Però que ho valori, que no identifiqui la informació amb el gratis total. I que diferenciï l'entreteniment del periodisme»*.

Per aconseguir-ho, els nous mitjans també han apostat pel format paper per afegir valor editorial a la publicació, conscients que el públic encara està més disposat a pagar en format paper que en d'altres dispositius.

Sinergies conjuntes

La majoria de periodistes que han impulsat nous mitjans com els estudiats en aquest treball provenen d'empreses periodístiques tradicionals. Com hem vist, la crisi financera global ha conduït aquestes empreses a impulsar Expedients de Regulació d'Ocupació per poder fer front a la caiguda de les vendes i de la inversió publicitària o a tancar les capçaleres.

El cas més paradigmàtic és la capçalera *Público* - editada llavors per Mediapubli - que va acomiadar un 85 per cent de la plantilla després de presentar concurs de creditors. De la desaparició de *Público* en paper van néixer, a més dels nous mitjans aquí presents, tota una sèrie de nous projectes impulsats i gestionats pels propis periodistes com *Materia*, *Líbero*, *El Mono Político* o *En Cubierta*, que han aprofitat les

⁸⁷ Ocho de cada 10 usuarios rechazan pagar por acceder a contenidos en la red. *Cooperaiva.cl* i *EFE*.17 de febrer de 2010.

oportunitats que la descomposició de les empreses tradicionals combinat amb la revolució tecnològica, que abarateix totes les despeses de producció, ofereixen.

D'aquest origen comú ha sorgit un conjunt de sinergies que busquen potenciar, des de la diferència, la projecció i l'èxit dels nous mitjans. Un exemple és l'alt creuament accionarial entre els periodistes i els nous mitjans. Així, periodistes d'*eldiario.es* són a la vegada accionistes d'*Alternativas Económicas* o *La Marea*. També afecta a la creació de continguts i, per tant, no es fa estrany veure articles d'*Alternativas Económicas* a les pàgines d'*eldiario.es*, o una columna d'opinió d'Ignacio Escolar a la revista econòmica. Per a Rusiñol (2014), «*remem tots en la mateixa direcció, és a dir, ser independents i aspirar a ser-ho. Fem moltes coses de sinergies quotidianes com intentar negociar conjuntament amb distribuïdor o proveïdors per aconseguir millors condicions*».

Altres aspectes que comparteixen els nous mitjans són la publicitat, en una espècie de valor retroactiu on intercanvien anuncis sense cap despesa, o la distribució, ja que com hem vist les publicacions no periòdiques tenen un problema de distribució a nivell estatal.

Finalment, els nous mitjans han impulsat projectes comuns com l'*Heraldo de Madrid*, la publicació d'una edició especial del diari republicà 75 anys després de la incautació per part del franquisme. El diari va sortir publicat el 30 d'abril de 2014 i va comptar amb la col·laboració de tots els mitjans estudiats més nous mitjans com *Fiatlux*, *fronterad*, *Jot Down Cultural Magazine*, *Materia* i *Líbero* sota la direcció del periodista del diari *El País* Miguel Ángel Aguilar.⁸⁸

Un altre projecte que han impulsat alguns dels nous mitjans és la pàgina web *filtra.la*, una eina que permet enviar filtracions anònimes als mitjans i organitzacions i que busca protegir les fonts. Té el seu origen en la filtració dels cables de *Wikileaks*. En aquest cas, compten amb la col·laboració d'*eldiario.es*, *La Marea* i *Mongolia*.

Tanmateix, aquestes sinergies i projectes no busquen crear, afirmen, un nou gran mitjà. Per a Juan Luis Sánchez (2014), subdirector d'*eldiario.es*, «*tenim una relació de cosins-germans, però són camins i processos diferents. Crec que sumem més per separat tot i que ens portem bé, que amuntegant projectes simplement pel fet de fer el monstre més gran*». En la mateixa línia es pronunciava la coordinadora editorial de *La Marea*, Magda Bandera

⁸⁸ El 'Heraldo de Madrid': "Una aleación de metales nobles". *infoLibre*, 27 de març de 2013.

(2014), qui creia que es podien fer moltes coses junts però *«que hi ha d'altres aspectes que no encaixen del tot. Per exemple, a La Marea tenim un codi ètic molt fort respecte a la publicitat, i a l'Heraldo de Madrid hi havia publicitat d'un banc. Nosaltres vam renunciar a aquells guanys»*.

També Jesús Maraña (2014) afirmava que experiències com les de l'Heraldo de Madrid són magnífiques, però puntuals, per afegir que *«hi ha una certa mania a què, cada cop que apareixen alguns mitjans que es dirigeixen a l'espai progressista, de seguida surt la idea que hi ha massa capçaleres i que s'haurien de fusionar. Fa 30 anys que existeix aquesta idea, però hom va al quiosc i troba moltes capçaleres del centredreta a l'ultradreta i no es planteja que s'hagin de fusionar»*.

5. CONCLUSIONS

Al començament d'aquest treball de fi de grau es varen plantejar una sèrie de preguntes de recerca que ajudessin a fer una aproximació a l'aparició dels nous mitjans de comunicació. És així com ens preguntàvem quin era l'origen del model d'empreses periodístiques de l'actualitat i com havia evolucionat; també, si els nous mitjans i, per tant, els seus models empresarials i de negoci eren viables econòmicament; i finalment, per què els nous mitjans havien decidit apostar pel paper en l'era digital. Creiem que, gràcies a la recerca que hem realitzat, hem pogut respondre a cadascuna d'elles. Tanmateix, en una quarta pregunta, si aquests models podien ser el futur de la professió, la resposta encara no és prou conclusiva i caldria més recerca i, sobretot, deixar passar el temps per agafar perspectiva.

Primerament, calia conèixer quin era l'origen de l'actual situació empresarial del periodisme. Així, podem observar que amb l'adopció del sistema democràtic, a finals dels setanta i principis dels vuitanta, Espanya va tirar endavant una sèrie de canvis exprés per adaptar-se al nou marc econòmic de l'entorn. Després de 40 anys de dictadura, el país va encetar una forta desregulació, per abraçar els corrents neo-liberals impulsats des del Regne Unit i Estats Units, que van transformar les indústries culturals espanyoles. D'empreses editores i de premsa propietat de famílies tradicionals, es va obrir la porta a gran conglomerats mediàtics a mans dels poders econòmics. De la informació com a servei públic es va passar a la informació com a rendiment econòmic, el model de casino.

Des de principis dels vuitanta, com hem vist, els grans grups editors ja posseïen crèdits amb la banca. És a dir, es va construir un panorama mediàtic, el de les indústries culturals, en base al crèdit i a la previsible eterna bonança econòmica; el crèdit en perspectiva del creixement il·limitat, de la necessitat d'expansió horitzontal, vertical, multimèdia i conglomerat; la tendència infinita cap a la concentració en grans grups; i les relacions, cada cop més estretes, entre les empreses periodístiques i el poder polític i econòmic.

Seria absurd, per tant, desvincular l'evolució del capitalisme durant les últimes dècades de l'evolució dels mitjans de comunicació. Un *boom* construït sobre una bombolla de grans crèdits i sous obscurs, amb la posterior i inevitable punxada. O el

que és el mateix, consells editorials on accionistes amb orígens financers guanyaven salaris que triplicaven i quadruplicaven els dels periodistes.

En la recerca per preservar el model, milers de periodistes han ocupat llistes d'Expedients de Regulacions d'Ocupació, de baixes i pre-jubilacions, definitivament de les llistes de l'atur. A l'explosió de la bombolla, cal sumar-li el desconeixement, encara avui, 20 anys després del seu naixement, dels models de negoci que pot oferir l'aparició d'Internet. L'anomenada convergència digital de les redaccions per comptes d'oferir més qualitat d'informació i anàlisi, s'ha traduït en pitjors condicions laborals i en la figura d'un periodista convertit en home orquestra.

Però la crisi econòmica també s'ha traduït en oportunitats. Molts dels periodistes que allargaven les llistes de l'atur després del seu pas pels mitjans tradicionals, sobretot des de la premsa, s'han reconvertit en empresaris propietaris dels mitjans on treballen. Per fer-ho, han aplicat models empresarials com la Societat Limitada d'accionistes o la Societat Cooperativa de Treballadors i han assegurat la independència i la llibertat del mitjà a través de: limitacions en la compra d'accions; blindar els consells editorials; evitar endeutar-se amb bancs i entitats de crèdit; evitar rebre subvencions; i l'aspiració de dependre cada cop menys de la publicitat.

Però, són viables econòmicament els models empresarials i de negoci que proposen aquests nous mitjans? Com hem vist, els nous mitjans són molt joves i neixen en un entorn econòmic, polític i cultural incomparable al que van néixer els seus predecessors. En un panorama econòmic com l'actual on el consum roman estancat i la recessió ha fet tancar centenars de mitjans, l'aposta dels nous és arriscada i imprevisible. Ells són els encarregats de demostrar que els seus propis models empresarials funcionen, que tenen viabilitat i que per aconseguir-la mantenen els seus valors fundacionals.

Dels mitjans que hem analitzat en aquest treball, només dos s'apropen a la viabilitat econòmica. Cal recordar que tenen, com a màxim, dos anys de vida. Són els casos d'*eldiario.es*, que va tancar el seu primer any comptable amb guanys pròxims als 13.000 euros i la *Revista Mongolia*, que va tancar 2012 amb unes pèrdues de només 10.000 euros. Tots dos mitjans utilitzen models de negoci diferents, ja que la capçalera digital, d'una temàtica més generalista, obté els seus ingressos per publicitat majoritàriament, tot i tenir una massa de socis notable. En el cas de la revista satírica, el

85 per cent es deu a l'aportació dels subscriptors i de la venda d'exemplars per deixar la publicitat en un cinc per cent.

La resta de mitjans analitzats, més joves que aquests dos últims, presenten encara pèrdues substancials. És paradigmàtic *infoLibre*, que perd més de 700.000 euros, o la revista *Alternativas Económicas*, que s'enfila fins als 123.000 euros de pèrdua. Com diem, són publicacions que acaben de començar i en els seus pressupostos ja preveïen pèrdues generalitzades, habituals a l'hora d'arrencar nous projectes. Tant és així, que fins i tot *eldiario.es* havia pressupostat, l'any 2013, unes pèrdues de 70.000 euros.

Els propers anys i l'evolució de l'economia jutjaran la viabilitat econòmica dels nous mitjans, però les perspectives són bones. Sobretot si s'analitza des dels mitjans, a l'estranger, que ja fa uns anys que estan en circulació i que han servit com a model de les noves propostes informatives, com *Mediapart*, *Le Canard Enchaîné* o *Alternatives Economiques*.

D'altra banda, tant o més difícil és aventurar si aquests models empresarials i de negoci s'acabaran imposant a les maneres de fer dels mitjans de comunicació tradicionals. Encara és aviat per poder afirmar o negar aquesta idea i, per tant, la resposta no és conclusiva. Tanmateix, és prou notori que cap dels nous mitjans hagin apostat pel model d'empresa que encara avui regna a les principals capçaleres del país. A més, la realitat empresarial demostra que és molt més costós adaptar un mitjà tradicional, com ja hem vist, a la realitat econòmica i a l'evolució digital. Per tant, aquestes noves empreses tenen, en principi, més possibilitats de sobreviure ja que neixen adaptats a les condicions de l'actualitat econòmica. Però repetim, això no significa que els models empresarials presents en els mitjans tradicionals hagin mort definitivament.

Finalment, l'aposta dels nous mitjans pel paper en l'era digital s'ha erigit en un símbol per, com hem vist, donar valor a la informació. Conscients que augmenta el públic que combina la informació a través dels dispositius digitals i el paper, l'estratègia fonamental dels nous mitjans és coordinar-los per, alhora, obeir a la constant actualització informativa de la xarxa i projectar-se a través del pes editorial que potencia la versió en paper. És a dir, fer atractiu al lector el valor de la seva subscripció quan els hàbits de consum adquirits a Internet, i per consonància als dispositius digitals, tendeixen al *tot gratis*.

6. BIBLIOGRAFIA

- AEDE (Asociación de Editores de Diarios Españoles), 2013; *Libro Blanco de la prensa diaria 2013*. Madrid.
- AEDE (Ídem), 2014; *Libro Blanco de la prensa diaria 2014*. Madrid.
- APM (Asociación de la Prensa de Madrid), 2013; *Informe anual de la profesión periodística*. Madrid
- AGUADO, J.MIGUEL i PALOMO, BELLA, 2010; *Convergencia y nuevas rutinas profesionales: luces y sombras del periodista polivalente en las redacciones españolas*. A *Convergencia Digital. Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España*, coordinat per LÓPEZ, XOSÉ i PEREIRA, XOSÉ. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- ALBORNOZ, LUÍS ALFONSO, 2002; *La prensa diaria y periódica: pionero pero problemático salto online*. A *Comunicación y cultura en la era digital*, coordinat per BUSTAMANTE, ENRIQUE. Barcelona: Gedisa.
- ALMIRÓN, NÚRIA, 2006; Tesi doctoral: *Poder financiero y poder mediático: Banca y grupos de comunicación. Los casos de SCH y PRISA (1975-2004)*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- DE MATEO, ROSARIO i BERGÉS, LAURA i SABATER, MARTA, 2009; *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- BANDERA, MAGDA; 2014; *Entrevista realitzada pel Treball de Fi de Grau*. Consultar Annex 2.
- BASSETS, LLUÍS, 2013; *El último que apague la luz: sobre la extinción del periodismo*. Madrid: Taurus
- BOLAÑO, CÉSAR, 1991; *Economie et télévision: une theorie necessaire*. París.
- BONET, MONTSE, 1995; Tesi doctoral: *La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- BUSTAMANTE, ENRIQUE, 1982; *Los amos de la información en España*. Madrid: Akal.
- BUSTAMANTE, ENRIQUE i ZALLO, RAMÓN, 1988; *Las industrias culturales en España*. Madrid: Akal.
- BUSTAMANTE, ENRIQUE, 2002; *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa.
- DANTE, ALBANO i SIBINA, MARTA, 2013; *Cafèamblllet.com. la premsa en mans dels bancs*. Blanes: en línia a www.cafeamblllet.com.

- DE MATEO, ROSARIO i BERGÉS, LAURA i GARNATXE, ANNA, 2010; *Crisis ¿qué crisis? Los medios de comunicación: empresas y periodismo en tiempos de crisis*. A *El cambio mediático*, coordinat per CAMPOS, FRANCISCO. Sevilla: Comunicación Social.
- DÍAZ NOSTY, BERNARDO, 1989; *La proyección multimedia en España*. A *Historia de los medios de comunicación en España*, coordinat per TIMOTEO ÁLVAREZ, JESÚS.
- DÍAZ NOSTY, BERNARDO, 2011; *Libro negro del periodismo en España*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- FAPE (Federación de Asociaciones de Periodistas de España), 2013; *Observatorio de la crisis*. Madrid
- FERNÁNDEZ QUIJADA, DAVID, 2007; Tesi doctoral: *Las industrias culturales ante el cambio digital. Propuesta metodológica y análisis de caso de la televisión en España*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- GONZÁLEZ, ENRIC, 2013; *Memorias líquidas*. Madrid: Jot Down Books.
- IGLESIAS, FRANCISCO, 1989; *Las transformaciones de la prensa diaria*. A *Historia de los medios de comunicación en España*, de TIMOTEO, JESÚS. Barcelona: Ariel.
- LÓPEZ, XOSÉ i PEREIRA, XOSÉ, 2010; *Convergencia Digital. Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- LA MAREA Nº10, 2013; *La trampa de los seguros de salud privados*. Madrid: Cooperativa Más Público.
- MARAÑA, JESÚS, 2014; *Entrevista realitzada pel Treball de Fi de Grau*. Consultar Annex 4.
- MEYER, PHILIP, 2004; *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*. Columbia and London: University of Missouri Press.
- MEYER, PHILIP, 2009; *El periódico elite del futuro*. A *El fin de los periódicos*, coordinat per ESPADA, ARCADI i HERNÁNDEZ BUSTO, ERNESTO. Barcelona: Duomo
- NOTÍCIAS DE LA COMUNICACIÓN Nº340, 2013; *Los diarios perdieron un 12,6% de sus ventas en 2012 y un 14% hasta septiembre de 2013. Especial Prensa Diaria*. Madrid.
- PIZARROSSO QUINTERO, ALEJANDRO, 1992; *De la Gazeta Nueva a Canal Plus*. Madrid: Complutense.

- REIG, RAMÓN, 1998; *Medios de comunicación y poder en España*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- REVISTA MONGOLIA, 2013; *Papel Mojado. La crisis de la prensa y el fracaso de los periódicos en España*. Barcelona: Debate.
- RICO, MANUEL, 2014; *Relació de mails sobre infoLibre pel Treball de Fi de Grau*. Consultar Annex 4.
- RUSIÑOL, PERE, 2013; *El hundimiento*. A *Papel Mojado. La crisis de la prensa y el fracaso de los periódicos en España*, de REVISTA MONGOLIA. Barcelona: Debate.
- RUSIÑOL; PERE, 2014; *Entrevista realitzada pel Treball de Fi de Grau i relació de mails*. Consultar Annex 1.
- SABADÍN, VITTORIO, 2007; *El último ejemplar del New York Times: el futuro de los periódicos en papel*. Barcelona: Sol90.
- SALAVERRÍA, RAMÓN, 2010; *Estructura de la convergencia*. A *Convergencia Digital. Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- SÁNCHEZ, JUAN LUÍS, 2014; *Entrevista realitzada pel Treball de Fi de Grau*. Consultar Annex 3.
- SCOLARI, CARLOS, 2007; *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- SPARKS, COLIN, 2000; *From dead trees to live wires: the Internet's challenge to the traditional news papers*. A CURRAN, J. I GUREVITCH, M. *Mass Media and Society*. Londres: Arnold.
- SOANE, M^a CRUZ i SAIZ, M^a DOLORES, 2007; *Cuatro siglos de periodismo en España. De los avisos a los periódicos digitales*. Madrid: Alianza.
- ZALLO, RAMÓN, 1988; *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.
- ZALLO, RAMÓN, 1992; *El mercado de la cultura. Estructura económica y política de la comunicación*. Donostia: Tercera Prensa.

7. WEBGRAFIA

ABC (2003); *Canal Satélite y Vía Digital se fusionan tras seis años de competencia.*

http://www.abc.es/hemeroteca/historico-29-01-2003/abc/Comunicacion/canal-satelite-y-via-digital-se-fusionan-tras-seis-a%C3%B1os-de-competencia_158743.html

ALTERNATIVAS ECONÓMICAS;

<http://alternativaseconomicas.coop/>

ALTERNATIVES ECONOMIQUES;

<http://www.alternatives-economiques.fr/>

ABC (2013); *Daniel Fernández es el nuevo presidente del Gremio de Editores de Cataluña.*

<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1554741>

ARA (2010); *L'Ara esgota els 120.000 exemplars del primer dia.*

http://www.ara.cat/media/ARA_0_380362547.html

CARÀCTER 33 (2014); *Capítol 11.* Canal 33, Televisió de Catalunya.

<http://www.tv3.cat/videos/5081371/Caracter---capitol-11>

CAFÉAMBLLET (2014); *La premsa està a mans dels bancs!.*

<http://www.cafeamblllet.com/hem-publicat-aixo/>

CINCO DÍAS (2003); *Antena 3 impone duras condiciones en el ERE.*

http://cincodias.com/cincodias/2003/09/05/empresas/1062769186_850215.html

COMUNICACIÓ 21 (2013); Magda Bandera (*La Marea*): "El periodisme ha de vigilar qui mana, però amb rigor".

<http://comunicacio21.cat/2013/01/magda-bandera-de-la-marea-%E2%80%99Cel-periodisme-ha-de-vigilar-qui-mana-pero-s%E2%80%99ha-de-fer-amb-rigor%E2%80%99D/>

COOPERATIVA.CL/EFE (2010); *Ocho de cada 10 usuarios rechazan pagar por acceder a contenidos en la red.*

<http://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/internet/ocho-de-cada-10-usuarios-rechazan-pagar-por-acceder-a-contenidos-en-la-red/2010-02-17/093208.html>

DIARIODEAVISOS.COM (2014); *Ignacio Escolar: "No queremos ser el espejo de Blancanieves de nuestros lectores".*

<http://www.diariodeavisos.com/2014/03/ignacio-escolar-no-queremos-ser-espejo-blancanieves-nuestros-lectores/>

ELDIARIO.ES; *Periodismo a pesar de todo.* <http://www.eldiario.es/>

EL MUNDO.ES (2006); *Ansón se separa de Planeta y dice que la compra de 'Avui' le causó 'un grave problema de conciencia'*.

<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/02/15/comunicacion/1140012296.html>

EL MUNDO.ES (2006); *Vocento se estrena en Bolsa con un subida del 4%*.

<http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/11/07/economia/1162926145.html>

EL MUNDO.ES (2007); *La editora de El Mundo adquirirá el 100% del Grupo Recoletos*.

<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/02/07/comunicacion/1170853596.html>

EL MUNDO (2013); *"El futuro de los periódicos será básicamente electrónico, pero creo que el papel sobrevivirá"*.

<http://www.elmundo.es/ciencia/2013/11/09/527d625d63fd3d5d308b4571.html>

EL SEMANAL DIGITAL (2012); *Los diarios de Roures entran en concurso voluntario de acreedores*.

<http://www.elsemanaldigital.com/articulo.asp?tema=madrid2016&idarticulo=119009>

EL PAÍS (1989); *Antena 3, Canal Plus y Telecinco obtienen los canales privados*.

http://elpais.com/diario/1989/08/26/sociedad/620085607_850215.html

EL PAÍS (2000); *Aprobada la salida de PRISA a bolsa*.

http://elpais.com/diario/2000/04/14/sociedad/955663208_850215.html

EL PAÍS (2012); *Cierra el diario 'Público'*.

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/02/24/actualidad/1330082452_214403.html

EL PAÍS (2013); *PRISA acepta la oferta de compra de Telefónica sobre el 56% de Canal +*.

http://economia.elpais.com/economia/2014/05/07/actualidad/1399487805_364691.html

ESCOLAR.NET (2014); *En qué nos gastamos tu dinero: las cuentas de 2013 en eldiario.es*.

http://www.eldiario.es/escolar/gastamos-dinero-cuentas-eldiarioes_6_232436765.html

EUROPAPRESS (2010); *Neix aquest diumenge el diari 'Ara' emparat per 9.000 subscriptors*.

<http://www.europapress.cat/societat/noticia-neix-aquest-diumenge-diari-ara-emparat-per-9000-subscriptors-20101127175105.html>

INFOLIBRE; *Periodismo libre e independiente*. <http://www.infolibre.es>

INFOLIBRE (2014); *El 'Heraldo de Madrid': "Una aleación de metales nobles"*

http://www.infolibre.es/noticias/mundo/2014/03/27/el_heraldo_madrid_quot_una_aleacion_metales_nobles_quot_15021_1022.html

INFOLIBRE (2014); *Los principios y los números: primer año de infoLibre*.
http://www.infolibre.es/noticias/opinion/2014/03/05/los_numeros_nuestro_primer_ano_14255_1023.html

INFOLIBRE (2014); *Verdades y mentiras sobre las audiencias de los medios*.
http://www.infolibre.es/noticias/opinion/2014/02/19/verdades_mentiras_sobre_las_audiencias_los_medios_13733_1023.html

JOT DOWN CULTURAL MAGAZINE; *Hay método en nuestra locura*.
<http://www.jotdown.es/>

JOT DOWN CULTURAL MAGAZINE (2012); *Juan Luis Cebrián: "La crisis de la prensa no es una crisis, es un cambio de paradigma"*.
<http://www.jotdown.es/2012/04/juan-luis-cebrian-la-crisis-de-la-prensa-al-igual-que-la-financiera-no-es-una-crisis-es-un-cambio-de-paradigma/>

JOT DOWN CULTURAL MAGAZINE (2012); *Mongolia: "En estos momentos, ganar mil euros en prensa haciendo lo que quieres es haber triunfado"*
<http://www.jotdown.es/2012/08/mongolia-en-estos-momentos-ganar-mil-euros-en-prensa-haciendo-lo-que-quieres-es-haber-triunfado/>

JOT DOWN CULTURAL MAGAZINE (2013); *Andreu Missé: "Nos falla la clase dirigente; los trabajadores españoles son muy apreciados en Europa"*.
<http://www.jotdown.es/2013/04/andreu-misse-nos-falla-la-clase-dirigente-los-trabajadores-espanoles-son-muy-apreciados-en-europa/>

LACAFFÉ VIDEO MAGAZINE (2013); *Edu Bravo y Edu Galán, de Revista Mongolia: "Viendo lo que queríamos hacer, sabíamos que lo primero que necesitábamos era un abogado"*
<http://lacaffe.es/dialogoslacaffe-revista-mongolia/>

LA MAREA; *100% propiedad de sus lectores y trabajadores*. <http://www.lamarea.com/>

LÍBERO; *Fútbol sin gritos*. <http://www.revistalibero.com>

MEDIAPART; <http://www.mediapart.fr/>

NEWSWEEK; <http://www.newsweek.com/>

OBAMAWORLD; <http://www.obamaworld.es/>

OJD INTERATIVA, (2014); *Auditora de la Medición y Audiencia en Internet: Medios Digitales*.
<http://www.ojdinteractiva.es/medios-digitales>

PANENKA; *El fútbol que se lee*. <http://www.panenka.org/>

REVISTA MONGOLIA; *Revista satírica sin mensaje alguno.*

<http://www.revistamongolia.com/>

SABI; *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.*

<https://sabi.bvdinfo.com/version-201459/home.serv?product=sabineo>

THE WALL STREET JOURNAL(2014); *Data Point: Yes, Email Still Eats Up a Good Chunk of Your Day.*

<http://blogs.wsj.com/digits/2014/05/20/data-point-yes-email-still-eats-up-a-good-chunk-of-your-day/?mod=e2tw>

VERKAMI; *Cooperativa Más Público*

<http://www.verkami.com/projects/1736-maspublico-org>

VERKAMI; *Que el cafèamblllet arribi a tot Catalunya.*

<http://www.verkami.com/projects/7948-que-el-cafeamblllet-arribi-a-tot-catalunya>

VILAWEB (2010); *15 anys d'història. 1996.*

<http://www.vilaweb.cat/15anys/cronologia-1996.html>

VIMEO; *El Caso Público*, de JAIME GUTIÉRREZ [Video]

<http://vimeo.com/74843810>

ANNEXOS

Annex 1: Entrevista a Pere Rusiñol

Ens reunim amb Pere Rusiñol a les oficines d'*Alternativas Económicas* després d'un acte, de gairebé dues hores, a Barcelona. La redacció ocupa un pis antic en un barri amb molta tradició cooperativista, Sants. Tot just s'ha celebrat el primer any de la revista i per celebrar-ho la publicació ha preparat un acte per apropar-se als lectors.

Com funciona la revista *Alternativas Económicas*?

Els treballadors tenim un sou i hem aportat també capital (d'un mínim de 1.000 a un màxim de 10.000). Aquells treballadors que no aportessin el màxim, se'ls reté un 5% mensual del sou fins arribar a aquesta xifra. Els treballadors tenim el 70% dels vots a l'assemblea. D'altra banda, tenim els socis que només aporten capital - tot i que no aspirem només a què siguin inversors, sinó que també participen del seu funcionament quotidià - tenen el 30% dels vots.

En el cas que hi hagués en algun moment beneficis, l'assemblea hauria de decidir què es fa amb ells. La llei diu que, en una cooperativa, una part ha d'anar a un fons de reserva però l'altra part es pot destinar al què es vulgui. Si es decidís destinar a retribució dels socis, òbviament tots els treballadors i els col·laboradors tindrien quelcom equivalent a un dividend.

Teniu cap crèdit amb la banca?

Això no. Creiem que hi ha d'altres maneres i no volem demanar crèdits no per una qüestió ideològica, sinó perquè els crèdits s'han de tornar. I nosaltres encara estem en un procés de demostrar-nos a nosaltres mateixos que aquesta és una empresa viable. Si això es demostrés i fos clar que poguéssim retornar els crèdits, en algun moment determinat i de manera circumstancial, no ho descartem. Sempre, clar, que poguéssim retornar-lo.

Quantes persones trebal·leu a *Alternativas Económicas*?

Som 8 socis treballadors i no tenim becaris. No tenim temps mínimament per dedicar-li a un becari. Jo sóc periodista i destino a l'ofici un 30% del meu temps. La resta del temps la dedico a parlar amb la impremta, i d'altres tasques que en principi nosaltres no hauríem de fer.

La plantilla és suficient?

No. Pensa que els francesos - *Alternatives Economiques* - són 50. Nosaltres aspirem a fer una revista amb dos extres a l'any, amb d'altres productes, amb més investigació. Necessitem més gent, però sobretot en la part purament d'empresa. No té sentit que jo m'hagi de dedicar a parlar amb proveïdors, quan ho hauria de fer un gerent. Però en aquest moment no tenim la possibilitat.

Què cobra un redactor?

Un redactor cobra 1.170€ nets en 12 pagues en jornada completa. Abans en teníem 14, però per problemes de liquiditat vam haver de retirar-les. La relació salarial està 1.3 a 1, perquè hi ha gent que està a mitja jornada i que no cobra exactament la meitat, sinó que una mica menys.

Quin és el percentatge d'ingressos venda-publicitat?

No t'ho ser dir massa, però aproximadament les vendes suposen el 90-95% dels ingressos. Tenim molt poca publicitat. D'aquest 90%, la meitat són de venda en quiosc i l'altre de subscriptors. Del subscriptor tenim un marge superior: la revista al quiosc val 4,30€ i ens en quedem la meitat.

Teniu problemes amb la distribució?

De distribució tenim un problema conjunt de totes les revistes i específicament els mensuals. Per tenir una bona distribució necessites imprimir, almenys, uns 40.000 exemplars a nivell nacional. Nosaltres imprimim 10.000.

Tot i així la tirada d'exemplars ha anat pujant.

No del tot. Nosaltres vam començar amb 11.000, després vam baixar a 8.000 - per una qüestió de liquiditat - i quan hem pogut, fent uns retocs per abaratir preus, hem pujat a 10.000.

I quina és la vostra estratègia per la web?

No hi hem apostat gaire. Tenim la mateixa filosofia que *Mongolia*, tot i que a *Alternativas Económicas* fem algun post específic o obrim algun tema, i també escrivim a través d'*eldiario.es*. Es deu a què nosaltres som una revista molt menys coneguda, amb

un Twitter amb pocs seguidors, i no podem ser agressius com, per exemple, ho és *Mongolia*. Per ells, el seu principal element de màrqueting és Twitter.

Tot i així, a *Mongolia* - que tenim un Wordpress ara mateix - tenim idea de llançar una web i a vegades obrim continguts. En realitat no hi ha grans diferències entre els dos mitjans. Hi ha una cosa fonamental: que no es regalen continguts de manera sistemàtica.

Andreu Missé deia durant l'acte que no éreu anti-capitalistes. Creus que el model que defenseu es pot acabar imposant al model de casino dels últims anys?

Estem molt estigmatitzats en aquests tipus de models. Sempre s'ha volgut fer veure que una cooperativa és pràcticament un *soviet*. I pot haver-hi models cooperatius que s'hi assemblin, que siguin horitzontals totalment. Nosaltres som un model de cooperativa com la revista francesa, en la qual tots els treballadors, amb independència del que han aportat de capital, tenim un vot a l'assemblea general. Però en el dia a dia hi ha un director, una jerarquia marcada i per tant em sembla un model completament útil per competir dins d'aquest món. El problema que té, per que s'estengui, hi ha la dificultat afegida d'accedir al capital. És difícil trobar gent que porti molt capital sense esperar una rendibilitat, i per tant és difícil que d'aquí neixin gran megaestructures amb potencial econòmic per competir amb les grans empreses de comunicació.

Quins acords teniu amb d'altres nous mitjans?

Depèn de cada mitjà, però hi ha molt creuament. Per exemple creuament accionarial: *Alternativas Económicas* és una espècie de *hub* on hi ha socis col·laboradors com els de *Jotdown*, *eldiario.es*. Remem tots en la mateixa direcció, és a dir, ser independents o aspirar a ser-ho. Fem moltes coses de sinèrgies quotidianes com intentar negociar conjuntament amb proveïdors per aconseguir millor condicions, etc. Fins projectes com l'*Heraldo de Madrid*, un primer intent de demostrar que hi ha potencial per fer coses una mica més ambicioses, no només a nivell de gestió, sinó de continguts. Tot, amb unes estructures noves, molt més flexibles, sense renunciar a la identitat, però trobant espais conjunts. Però és molt incipient encara.

No creus que es poden cometre errors del passat com les grans concentracions empresarials de finals del segle XX?

Crec que no. Som gent molt especialitzada en volums molt petits. I sobretot no estariem parlant d'un model clàssic d'acumulació i de fusions per guanyar en mida, sinó d'unitats molt més flexibles i vinculades als nous temps amb personalitat pròpia que busquen projectes o socis diferents i que tenen sintonia.

Quina és la vostra relació amb els mitjans tradicionals?

Amb els seus professionals molt bona, ja que tots venim d'allà. Des d'un punt de vista empresarial, nosaltres aspirem a oferir un model alternatiu i per tant va més enllà d'una competència tradicional de mercat, sinó una competència de model alternatiu.

A més, nosaltres hem sortit a molts mitjans i gent de mitjans surt publicada a les nostres pàgines. També aspirem a aprofitar totes les eines per donar a conèixer el nostre projecte.

Què en penses de la defenestració dels 3 directors dels grans diaris espanyols?

Són casos que demostren un moment molt dèbil dels mitjans. Els mitjans tenen uns problemes financer que no havien tingut mai i per fer bon periodisme cal tenir-ho resolt. Amb aquesta situació *quebrada*, és molt més fàcil poder explicar canvis suggerits pel govern. Insisteixo però, cada cas és diferent i no sé si es poden posar en el mateix sac.

Què en penses quan, per exemple, en Juan Luís Cebrián parla de que el paper ha mort? Vosaltres aposteu per el paper.

Nosaltres apostem per el paper perquè té unes característiques específiques com a mitjà. Si aspirem a un públic més qualitatiu, ens sembla més adequat que no pas la web. Però vaja, més enllà del que ens sembli a nosaltres, el que em sembla aberrant és que el president d'un mitjà que la principal via d'ingressos del seu negoci és el paper, desvalori d'aquesta manera el seu propi producte. És un problema quan el principal referent del sector, com és *El País*, digui que allò està mort. No té sentit que continuï de president d'un lloc que considera que no té valor.

Annex 1: Dades mail de Pere Rusiñol

Vaig molt liat precisament perquè entre maig i juny es tanquen els comptes i hem de fer assemblees.

Molt sintèticament.

No tenim els comptes encara.

AlterEco: als volts de 3.500 lectors, incloent 1.600 subscriptors. La pàgina web és tancada, o sia que el número d'usuaris és marginal. Balanç aprox 2013: 123.000 euros.

Mongolia: als volts de 15.000 lectors, incloent 2.300 subscriptors. Balanç de 2012: pèrdues de 10.000 euros.

Estrenem pàgina web aquesta setmana (fins ara teníem wordpress). Som sis socis amb contracte d'autònom i dues assalariades a mitja jornada per tasques administratives.

Per sortir, vam fer participacions a partir de 2.000 euros i vam capitalitzar així als voltants de 50.000 euros entre accionistes amics (col·laboradors fixos i socis capitalistes 5 i 10), que tenen aproximadament el 15% de l'empresa. Guardem un 10% per si l'empresa necessita afrontar alguna inversió.

Els socis vam treballar sense cobrar durant sis mesos, tenim el 75% del capital.

Ingressos:

Aprox:

Publicitat: 5%

Subscripcions: 25%

Venta revistes: 60%

Altres (botiga, events): 10%

Despeses:

Salaris: 32%

Col·laboradors: 14%

Impremta: 23%

Correus i missatgeria: 16%

Abraçada!

Annex 2: Entrevista a Magda Bandera

És la diada de Sant Jordi i els carrers de Barcelona s'omplen de roses i llibres. Baixant per la rambla, a tocar gairebé de la plaça de Colom, *La Marea* té establerta la seva paradeta amb exemplars, llibres i samarretes. Entre bambolines, mal recolzats i davant la mirada d'algun fotògraf despistat, ens entrevistem amb la coordinadora de redacció de *La Marea* Magda Bandera, el més semblant a la imatge d'un director, però que no ho és.

Com neix *La Marea*?

La revista neix perquè uns quants treballadors del diari *Público*, conjuntament amb lectors, decidim intentar comprar la capçalera. Tot i que al final no va ser possible, vam decidir que la forma lògica era continuar treballant plegats en una cooperativa. Així, la cooperativa està formada per treballadors - socis treballadors - i socis usuaris/lectors. Entre tots, al consell rector i a les assemblees, tenim la mateixa veu i vot i decidim principis editorials, la línia del negoci. Després la redacció està blindada (socis treballadors), que sap que ha de donar comptes a l'assemblea però que té total llibertat.

En cas que *La Marea* tingues beneficis, com es repartirien?

Doncs ho decidiríem en assemblea. El que sí hem tingut clar des del principi és que aquí no hem vingut per fer diners. Així que imagino que millorariem una mica els sous i reinvertiríem els guanys a la revista o en donar suport a altres iniciatives del nostre àmbit.

Teniu algun crèdit amb la banca?

No. Potser algun dia el podem arribar a tenir, però ben segur que amb la banca ètica.

Subvencions?

Ens hem plantejar que potser una secció o una publicació concreta podria tenir algun tipus d'ajut. Per exemple en ecologia. Però per al mitjà no tindria sentit perquè perdríem llibertat.

Actualment *La Marea* no és sostenible (necessiteu 5.000 subscriptors). Fins quan teniu calculat que podríeu aguantar aquesta situació?

Jo crec que encara podem aguantar molt. Ara mateix estem remuntant. Pensa que vam començar amb 74.000€, res en aquest sector, que servia per pagar nòmines. Va haver un punt que ens vam rebaixar sous fins a 500€ bruts. Aquest mes (abril de 2014) ja tornem a cobrar els 1.000€ bruts.

Quants treballadors sou?

Som 8 socis treballadors i alguns col·laboradors que, a la llarga, esperem que siguin socis treballadors.

Per treballar a la redacció s'ha de ser soci treballador?

No no. La fórmula determina que primer comences amb un contracte i després, si estàs capacitat per treballar en una cooperativa (on no hi ha la verticalitat i jerarquia habitual, ets el propi cap) optes a ser soci treballador. Calculem que necessitaríem unes 10 persones més en plantilla, però s'ha d'anar fent progressivament per la viabilitat de la empresa. També demanem que es tingui esperit cooperativista. Molta gent estaria disposada a pagar els 3.000€ que calen per ser soci treballador, però no és comprar-te un lloc de feina. Cal creure en el projecte, en els valors i una bona relació amb els companys.

Com pagueu les col·laboracions?

Totes les que surten a la revista en paper es paguen. I també tenim dos col·laboradors que són molt tossuts, que no volen cobrar, i els hem pagat a través de participacions a la cooperativa. En canvi a la web, després d'un debat intern i veient que hi havia molta gent que volia col·laborar, ho intentem pagar en espècies, com subscripcions, o intercanvis.

Teniu becaris?

No. No encara. Però en tindrem aviat.

Teniu un codi ètic per gestionar la publicitat.

La publicitat representa molt poc dels nostres ingressos. El nostre codi ètic és molt restrictiu.

Quina és la vostra competència directa? Els gran mitjans?

No. Crec que el que la gent busca en nosaltres és quelcom diferent del que ofereixen els grans mitjans de comunicació. Intentem tenir agenda pròpia, molt modesta, i tractar els temes a la nostra manera, sense pressa. No volem exclusives d'actualitat, sinó oferir coses diferents. I no som sectaris ni militants. Som els primers en demanar entrevistes al govern, com al ministre Arias Cañete o al ministre Wert.

Però teniu un públic definit.

Sí. Evidentment tenim molta sintonia amb els participants a les marees ciutadanes, amb la gent jove i també amb la gent gran interessada en la memòria històrica o el republicanisme. Gent que li agrada el paper i el reportatge en profunditat. L'altre dia ens comentaven que no venem tant perquè tenim un públic més qualificat. Potser tenen raó. Ens dirigim a un públic reposat.

Com funciona la presa de decisions en una redacció sense director?

Doncs entre tots en el consell de redacció. Allà es decideixen quins seran els temes. Un cop definits, la persona que executa, que diu això sí això no, sóc jo com a coordinadora. Però es una qüestió de respecte personal i sóc la més gran de la redacció i té més experiència.

Quina diferència hi ha entre el web i el paper?

En el paper hem definit molt el producte, mensual i de grans temes, amb molt poques notícies. En canvi a la web no tenim un criteri massa definit. Agafem notícies que creiem que són importants. Opinió en tenim molt poca, tant al paper i al web. Creiem que hi ha massa gent parlant de tot. Nosaltres preferim experts.

Tot i així a la web no obeïu a un estàndard d'actualització constant.

No. I som honestos. Quan toca el tancament de la revista mensual, la web gairebé no s'actualitza. Com et deia abans, som una plantilla molt reduïda.

Per què l'aposta per el paper en un món cada cop més digitalitzat?

Creiem que encara hi ha un públic per al paper. A més, volíem comprar *Público* en paper. Hi tenim els nostres orígens. I amb tots els gràfics i material amb el que nodrim les notícies, creiem que al mitjà digital la concentració no és tan elevada com en el paper. Moltes vegades els lectors, en les trobades que fem, venen amb els exemplars subratllats.

Molts dels lectors que ens van donar suport, a més, volien paper i la seva proposta original és que féssim un diari. El que no descartem és fer un setmanari, però seria completament digital.

Com és la vostra relació amb les xarxes socials?

Fins ara abandonades. No teníem temps per fer-ho. Ara ja tenim un *community manager*.

Creus que models periodístics com el vostre es poden acabar imposant als models imperants en el sector?

Els models tradicionals no estan funcionant. Per exemple l'altre dia mirava la publicitat que hi ha a *El País* i gairebé tot eren promocions pròpies. Això vol dir que hauran de canviar. I no parlem de les redaccions, reduïnt-se a diari amb expedients de regulació d'ocupació. Ja no veurem grans plantilles amb una elevada despesa i tant dependents del poder de la banca. Els nous mitjans no poden jugar a això.

Quins acords teniu amb d'altres nous mitjans com *eldiario.es* o *Mongolia*?

Tots venim de mitjans germans. Intercanviem publicitat i fem col·laboracions com *l'Heraldo de Madrid* o *filtra.la*.

Això no pot conduir a crear un gran elefant que lluiti contra els grans mitjans?

Mira quan vam fer *l'Heraldo de Madrid* molts ens preguntaven per què només fèiem una edició. És cert que es podrien fer moltes coses, però també ho és que hi ha coses que no encaixen del tot. Per exemple nosaltres tenim un codi ètic molt fort respecte a la publicitat i a *l'Heraldo de Madrid* es publicitava la Caixa. Nosaltres vam renunciar a aquests guanys. O l'estructura del mitjà: nosaltres no som un diari jeràrquic i funcionem d'una altra manera. Integrar-nos seria difícil, però fer projectes col·lectius sí.

En què us diferencieu d'*eldiario.es* o *infoLibre*, a més de l'estructura?

Jo crec que som diferents des del moment en què tenim mitjans diferents. Ells juguen en una altra lliga, ja només en finançament. A més, són diaris molt polítics, de seguir molt l'actualitat dels partits. Això a nosaltres no ens interessa, com tampoc els petits escàndols que sorgeixen a diari. Fem molta investigació i anàlisi. Potser nosaltres som més radicals en els temes que triem i ells són més diari tradicional.

I la vostra relació amb els mitjans tradicionals?

Nul·la. Fins i tot en els moments que hem tret alguna primícia ens ignoren. I tampoc tenim periodistes marca que vagin a platós de televisió o estudis de ràdio, és més, ho rebutgem. A aquests mitjans tampoc els interessa donar-nos gaire peixet. Ni ens citen.

I amb el poder polític i econòmic?

Molt poqueta. Algun banc ens ha volgut posar publicitat i ens han demanat relaxar el codi ètic. Alguna vegada també ens han trucat dels partits polítics, però no obtenen res a canvi.

Què en penses de la defenestració dels directors dels 3 grans diaris espanyols?

Cal reflexionar-hi. Crec que se'n parla molt poc i en realitat és molt fort. Em preocupa moltíssim l'intervencionisme que hi ha. Per això et deia que el model ha de canviar, això no pot ser.

Annex 3: Entrevista a Jesús Maraña

Robar-li 20 minuts al director editorial d'un nou mitjà es pot considerar gairebé un privilegi i més quan són les 19 de la tarda, hora punta per a qualsevol periodista de premsa. Entre reunions i reunions sobre un tema que avançarà *infoLibre* l'endemà, Jesús Maraña ens contesta pausadament les preguntes a través del telèfon.

¿De dónde surge el proyecto *infoLibre*?

El proyecto parte de una reflexión que hacemos un grupo de periodistas que salimos del diario *Público*, a la que se suman compañeros de otros medios como *El País*, *El Mundo* o *RTVE*. Y consiste en analizar cómo está el panorama mediático, periodístico y también social y político. Es decir, ¿qué podemos hacer? En ese sentido, teníamos bastante claro que debía ser auto-crítico, los errores cometidos por las empresas o nosotros mismos en las empresas por las que habíamos pasado.

Y buscasteis fuera.

Después de ese ejercicio, lo que hicimos fue buscar referencias fuera que en esta realidad en la que estamos, el mundo digital, nos permitieran ver posibilidades de éxito. Es decir, qué está funcionando bien y, por supuesto, compartiendo unos principios determinados que son fundamentalmente la apuesta por un periodismo de calidad, de investigación e independiente, no sometido a intereses de partidos, de familias de partidos o económicos o financieros. Es ahí donde encontramos la referencia de *Mediapart*, que conocíamos por sus investigaciones periodísticas pero no cómo funcionaba por dentro. Digo referencia porque no es exactamente la misma fórmula ya que estudiamos el asunto y no creemos que sea equiparable ahora mismo el mercado francés y el español. La mentalidad de Francia en la cultura de valor de la información, de la creación y de la cultura, etc. y la que hay en España son diferentes. Por eso, nuestro proyecto tiene algunas diferencias respecto al de *Mediapart*, que es un digital exclusivamente de pago y sin publicidad. Lo que nosotros planteamos un modelo que aspira a que la principal fuente de ingresos sea el socio, pero que para poder darse a conocer necesitaba una fórmula híbrida, una parte en abierto para que la gente pudiera conocer la marca *Infolibre* y lo que hay detrás. Para potenciar eso, desde el principio hemos ido cerrando contenidos poco a poco.

Aunque *Mediapart* no tiene versión en papel.

Exacto. Con nosotros nació una plataforma en papel, el mensual *tintaLibre*, que pretende por un lado ser un atractivo para quien quiere hacerse socio en la modalidad más estable y más identificada con el proyecto, que es suscribirse anualmente y recibe en su casa *tintaLibre*. En la publicación se encuentran historias en profundidad, con firmas de prestigio y de lectura reposada.

¿Os habéis planteado cambiar la periodicidad del papel?

No. Si optamos por el mensual en su día creímos que era la periodicidad idónea para complementar *infoLibre*. Además, hacer una cabecera, por ejemplo, semanal multiplica los costes por cuatro.

El papel pretende ser un atractivo para la gente, que entienda que *infoLibre* pretende ser un medio periodístico especializado en política, finanzas, economía y la relación entre los poderes económicos, financieros y la política, que no tenga ningún tipo de condicionamiento o cortapisa. Vamos, un medio especializado. Queremos dar valor a la información en Internet, nadie da valor ya a la última hora, a la noticia *per se*, o al diario generalista, porque los medios tradicionales ya tienen ese campo cubierto.

No es una cuestión de capricho nuestro. Estudiando qué funciona fuera, vimos que era una tendencia interesante y lógica. Nadie sabe cuál es el modelo idóneo para sostener el periodismo, pero este es el que nos parece a nosotros que tiene más sentido. Dar valor a una información especializada y a un análisis comprometido, no equidistante ni neutral, pero tampoco sectario. Muchos analistas dan por muerto el papel, y nosotros creemos que los datos reflejan que el papel va hacia abajo, que el quiosco va a menos, pero la fecha de defunción no la tenemos. Y pensamos que hay mucha gente, nadie sabe cuánta, que tiene la costumbre adquirida de articular su interés por la información a través del papel y que puede estar compaginando ese interés con la versión digital. Nos parece que es la mejor manera de acompañar a esa gente en ese tránsito.

Yo sinceramente creo que el papel irá a menos y quedará solo para minorías, pero me parece que seguirá siendo interesante en el futuro. Pero creo que el papel no puede dedicarse a dar noticias, cuando hay otras herramientas que las dan antes, más deprisa y más completas.

¿De dónde sale la financiación para el proyecto?

Los propios periodistas, el núcleo fundador, capitalizamos nuestro *paro* y pusimos los ahorros que podíamos poner; los periodistas franceses de *Mediapart* pusieron lo mismo que nosotros; y finalmente buscamos pequeños inversores con las características que ninguno de ellos tenga más acciones que los periodistas y que asuman el pacto de socios, que consiste en que las decisiones editoriales y de plantilla las tomamos los periodistas. Eso es lo que garantiza nuestra independencia.

Más tarde, abrimos una vía de participación para lectores y ciudadanos, imitando el modelo de *Mediapart* con su sociedad de amigos: *sociedad de amigos de infoLibre*, donde cualquier ciudadano que quiera participar y quiera ser accionista del medio puede hacerlo por esa vía y tiene su representación en el consejo de administración.

Por tanto, en caso de beneficios, ¿se repartirían entre los accionistas?

Si me quieres creer, esa es una idea maravillosa que todavía no se me ha pasado por la cabeza. Obviamente, si en un momento determinado los hubiera, se repartirían. De todas formas, *Mediapart* en su tercer año entró en beneficios y lo que hizo fue reinvertirlos en mejorar el producto, en conseguir más socios, en mejorar vamos. Ahora sentimos la impotencia de no tener recursos suficientes para poder incluir en nuestro proyecto a tanta gente que podría aportarnos información y talento.

¿Os planteáis recibir subvenciones?

De momento no tenemos ninguna. Como en este país se habla tanto de emprendimiento, y este proyecto ha dado trabajo a 16 personas en plantilla más colaboradores, en su día hicimos las solicitudes de las subvenciones que había para poner en marcha proyectos, pero no nos dieron ninguna.

¿Créditos con la banca?

Ninguno. Nuestros principios defienden no depender de los intereses de la banca o de las grandes empresas. Ahora bien, si de eso dependiera llegar al punto álgido del proyecto, sería absurdo tirarlo por la borda. Eso sí, se haría informando a los socios y lectores.

¿Vuestro modelo puede convertirse en el referente a futuro de las empresas periodísticas?

La verdad que, los datos están ahí, es mucho más costoso adaptar los gastos de una cabecera tradicional a la realidad digital y a la caída del papel, que hacer nacer un medio nuevo. Que este sea o no el modelo de futuro... no lo sabemos. Sabemos lo que ha fracasado y lo que en algunos sitios ha funcionado. Nuestro modelo de referencia *Mediapart* ha demostrado, hasta el momento, que es rentable. Creemos que es factible intentarlo en España, y en el año y dos meses que llevamos la realidad nos dice que el proceso es lento, pero se crece e interesa cada vez más.

Además hay una cosa importantísima que siempre pasa por alto, ya que siempre se habla del modelo de negocio, y es el descrédito de la prensa. Creo que el negocio está en la credibilidad, en hacer un periodismo honesto. Si lo conseguimos, alguien lo valorará ya sea en 1 euro, en 6, en 12 o en 0,5. Pero que lo valore, que no identifique la información con el gratis total. Y también que diferencie el entretenimiento del conocimiento y el periodismo.

¿Cómo es vuestra relación con los medios tradicionales?

Creo que no nos tratan especialmente mal. Eso sí, me gustaría que adquirieran la costumbre de citar a los demás. Nosotros aquí tenemos la norma de, si alguien da una exclusiva, es obligatorio citar la fuente.

¿Y vuestra relación con los poderes políticos y económicos? ¿Presiones?

Creo que durante mucho tiempo la cabeceras tradicionales y algunos periodistas importantes han y hemos confundido nuestro papel. Es decir, esto de dar sermones por la mañana y pretender que los gobiernos de turno hicieran lo que decide un periodista, ha sido un error. Y los políticos que pensaban que dando un telefonazo cada mañana a un director de turno también trasladaría al periódico lo que le pareciera oportuno, también es otro error. Todo eso ha derivado en las causas del descrédito general de los medios. La gente ha percibido que los medios estaban más cerca de los poderes que de la misma gente. Eso conviene corregirlo. Sinceramente no me preocupa excesivamente nuestra relación con los partidos políticos. A nosotros nos interesa una información que, precisamente, a esos poderes interesa ocultar.

Vuestra relación con los nuevos medios, con proyectos como el *Heraldo de Madrid*, ¿puede a la larga crear una gran concentración?

El *Heraldo de Madrid* ha sido una experiencia magnífica, pero puntual. Surgió de entre varios de los distintos nuevos medios, especialmente de Pere Rusiñol, y ha funcionado muy bien. Ahora bien, ¿en el futuro se podrán unir?, no tengo ni idea. De todas formas, creo que hay cierta manía en que, cada vez que aparecen algunos medios que se dirigen al espacio progresista, enseguida surge esta idea de que hay demasiadas cabeceras y que habría que fusionarlas y tal. Es una idea que existe desde hace 30 años. Uno va al quiosco y encuentra 20 cabeceras del centro-derecha a la ultra-derecha y no se plantea que deban fusionarse.

Lo que sí creo es que podemos hacer muchas cosas juntos. Ya ha pasado la época en que cada lector tenía un solo medio de referencia y cada uno se hace su propia carta de medios, que se especializa en unas parcelas de contenidos.

Para finalizar, hablando un poco de cómo está el sector, ¿qué piensas de la defenestración de los directores de los tres grandes periódicos españoles?

Es complicado. Si esos medios estuvieran ganando dinero todos los años, la defenestración como la has definido hubiera sido más difícil. No creo que se hubiera planteado. El problema es que hay una crisis económica y de empresa. Eso hace más fácil la influencia de las presiones y creo que no es casual. Y no porque lo diga yo, sino que en uno de los casos lo ha dicho él expresamente. Lo que me parece más grave, a mi juicio, es la falta de reacción, es decir, si nos imaginamos que en dos meses en Estados Unidos relevaran a los tres directores de los tres periódicos más importantes, creo que se hubiera producido un escándalo político y mediático importante. Aquí eso no lo he visto. Cosas así son determinantes para confirmar la necesidad de que haya nuevos medios dispuestos a hacer periodismo de manera honesta e independiente. Aunque en este país haya la manía de etiquetar a todo el mundo.

¿Qué representa para vosotros la cultura de la transición?

Resumiéndolo mucho, para mí la transición tuvo, en su momento, unos aciertos y bastantes errores. Pero lo que no tiene ningún sentido es empeñarse en ver el presente y el futuro con los mismos ojos de la transición. Por el mismo sentido de la palabra, transición, es algo que tiene que sucumbir en el tiempo rápidamente, hay quienes

pretenden que eso sea eterno. Y eso, creo, es empeñarse en negar la realidad. En este país, un 70 por ciento de la gente no tenía edad para votar la Constitución, por lo tanto tiene todo el sentido que se revise y se mejore.

Luego hay sectores de poder que simplemente se agarran a la transición que se agarran a la transición como se agarrarían a cualquier cosa con tal de mantener los resortes de poder.

Annex 3: Dades mail de Manuel Rico

Estimado Jordi:

Respondo a tus preguntas por indicación de Jesús Maraña.

1) La captación de capital se ha ido realizando en diversas fases y continúa ahora. Antes de la salida hubo dos grandes fases, entre ambas se captaron unos 600.000 euros. Creo que esa es la cifra que se podría considerar el capital inicial.

2) Respecto a los socios accionistas que tiene la empresa, es un número que evoluciona lógicamente, de acuerdo con las distintas fases de ampliación de capital. En el momento de la salida eran 6 socios y ahora somos 9. Está previsto que este número crezca en el futuro.

Las pérdidas se tienen que cubrir con nuevas aportaciones de capital. Por eso te decía que hay diversas fases de capitalización, desde antes de la salida y que continúan en la actualidad. A día de hoy, el capital aportado a la empresa supera ligeramente el millón de euros.

Aprovecho para comentarte un asunto que no sé si quedó claro en mi respuesta anterior. Cuando he dicho que hay 9 socios en Ediciones Prensa Libre SL (la empresa editora), eso incluye a personas físicas y jurídicas (sociedades). No es que haya nueve individuos a título personal. Uno de esos socios es la "Sociedad de Amigos de infoLibre", que agrupa a más de 50 personas que han realizado pequeñas aportaciones. Otro socio es la empresa que agrupa al núcleo de cinco periodistas que fundó el proyecto. Otro socio es la empresa que agrupa a los inversores iniciales...

- 1) El equipo fundacional de periodistas: 36,5%
- 2) El grupo de inversores liderado por Daniel Fernández, presidente de la editorial Edhasa: 36,5%. Daniel Fernández es el presidente de Ediciones Prensa Libre SL, empresa editora de infoLibre y tintaLibre.
- 3) Mediapart: 10%
- 4) Pequeños inversores individuales: 13%
- 5) Sociedad de Amigos de Infolibre: 4%

Annex 4: Entrevista a Juan Luis Sánchez

En Juan Luís Sánchez és subdirector d'*eldiario.es* i, possiblement, el subdirector més jove del sector periodístic espanyol, d'entre els mitjans de referència. Atén la trucada mentre va en taxi camí de l'aeroport, ja que aprofita el pont de maig (el dia del treballador) per anar a veure la seva família a Sevilla. Amb un to relaxat i divertit, amb l'accent sevillà característic, contesta tranquil·lament a les preguntes excepte quan el taxista l'interpel·la.

¿Cómo funciona eldiario.es?

Eldiario.es es una Sociedad Limitada donde poco a poco hemos entrado a trabajar la gente que aportó el capital para montarla. Empezamos que éramos el 50 por ciento, pero ahora ya estamos en el 60-70 por ciento de gente que aportó dinero. Evidentemente, las primeras contrataciones que hicimos de periodistas eran a aquellos compañeros que habían puesto dinero, porque al principio no teníamos el suficiente capital como para contratar a tantos. Después el resto son personas que no quieren trabajar más accionistas cercanos a la redacción.

¿Es indispensable que para ser trabajador debas ser socio?

No no. Hay compañeros que no son socios accionistas. De las 21 personas que componen el equipo de redacción, no todas son accionistas. También tenemos 4 becarios.

Lleváis año y medio y ya generáis beneficios. ¿Qué se hará con ellos?

Sí, hemos tenido beneficios pero pocos. Se reinvierten en la empresa. Y la idea a futuro es que, si aumentan, nos sirvan para subir sueldos o tener más colaboraciones. Yo no formo parte del consejo de administración, pero de momento no hay dividendos. No sé si en algún momento los habrá, pero de momento la idea es seguir reinvirtiéndolo en la empresa.

¿Recibís subvenciones o pretendéis recibirlas?

De momento no. El tema de las subvenciones va por proyectos, y nosotros no hemos presentado ninguno. Yo personalmente no estoy en contra de las subvenciones. Lo que

sí que estoy en contra es maquillar como publicidad institucional algo que en realidad es un favor.

Este año hemos tenido publicidad de Renfe, pero ya no. Y alguno de nuestros asociados en las comunidades autónomas [publicaciones asociadas a *eldiario.es*] creo que sí que han tenido algo de publicidad de empresa pública. Pero subvención directa a proyecto, por ahora no.

¿Tenéis algún crédito con la banca?

No. Esta es fácil.

¿Habéis previsto algún número de socios o ventas como objetivo para conseguir una sostenibilidad óptima?

El objetivo es llegar a los 10.000. Una vez lleguemos, ver un poco cómo es el modelo y analizar cuál es el siguiente paso. Ahora mismo hay 7.000 y llevamos un crecimiento sostenido. La tasa de renovación es muy alta, del 80 al 90 por ciento. Lo que nos ayuda a pensar que podemos seguir construyendo sobre este modelo.

¿Por qué vía de ingresos apostáis más? ¿Solo socios?

No solo socios, pero sí que sea lo suficientemente fuerte para que sea la vía principal de ingresos. Sobre todo porque hacemos un tipo de información donde no podemos permitirnos ser muy dependientes de la publicidad, o por lo menos, de un solo anunciante. Entendemos que si alguien se enfada y nos quiere quitar la publicidad, que la quite, pero que no represente una gran pérdida, máximo del 2-3 por ciento, no el 20 o el 30 como pasa en otros medios.

Aunque yo espero, personalmente, que algún día seamos casi totalmente socios, pero no somos tan ingenuos de pensar que solo con los socios se puede hacer el trabajo de repercusión social que estamos haciendo. Por ahora tenemos el modelo mixto que es el que más se atañe a nuestras necesidades y que está demostrando que se puede mantener la independencia.

¿Rechazaríais algún tipo de publicidad?

Por ahora no lo hemos hecho. Y no hemos abierto el debate porque todavía no ha llegado publicidad que choque con lo que nosotros creemos.

¿Quién es vuestra competencia directa?

Es complicado. En Internet la competencia no es tan binaria. Tenemos, por el otro lado del espectro político, que es *elconfidencial.com*. Y después, en términos de audiencia, están los compañeros de *Público.es* o en socios *Infolibre*. Creo que competimos con diversos en diferentes cosas.

¿*eldiario.es* nace en digital, pero con la mirada puesta en alguna opción en papel?

No no. Los cuadernos son un añadido. No estaban en el plan inicial. Pero se nos ocurrió que era una buena manera de darle un poco de peso editorial al proyecto y también darles un estímulo a los socios, para fidelizarlos. Y ahí están. Mientras sigan funcionando, continuaremos haciéndolos. Si vemos que el público no responde, en un momento dado se puede pensar en otro formato.

¿Por qué la apuesta por el papel?

Por lo que te digo, para darle peso editorial y estimular a los socios. Es una revista trimestral, que hacemos con cariño y con cuidado, con colaboradores. Pero fundamentalmente lo hacemos por eso, por vender en quioscos y tener una presencia física.

¿Por tanto, no proveéis cambiar la periodicidad del papel?

Por ahora no. Sabemos que hay gente que lo agradecería, pero no nos lo planteamos.

¿Crees que modelos de empresas periodísticas como *eldiario.es* pueden ser el futuro del sector?

Yo creo que tenemos más posibilidades de sobrevivir ante momentos complicados que grandes empresas. Y quiero pensar que sí, que en un futuro los medios serán más como *eldiario.es* y menos como los grandes. Pero no por nosotros solos, sino por la propia salud del periodismo. Creo que la suma de muchos de medio tamaño, sensatos y especializados, aporta más que dinosaurios que quiere abarcarlo todo, incluso lo que no es el periodismo.

¿Qué relación tenéis con, por ejemplo, elkiosko.es, vertele.com o Obamaworld?

Tenemos un acuerdo de asociación. Por un lado tenemos agregación del tráfico de red, ellos nos mandan datos y nosotros a ellos recomendando a nuestros lectores que se pasen por allí. Lo importante es que este tráfico lo rentabilizamos en términos publicitarios ambos. Y además, podemos contar con cosas muy interesantes como el trabajo de Jordi Pérez-Colomé en *Obamaworld*.

¿Y vuestra relación con los nuevos medios?

Pues tenemos una relación de primos-hermanos, pero son caminos, orígenes y procesos diferentes. Tampoco queremos forzar, porque su negocio también pasa por decirle al lector que se haga socio y ahí la asociación es complicada. No digo que en un futuro no podamos hacer un montón de cosas juntos, pero por ahora las colaboraciones son más de proyectos amigos, como *filtra.la*.

¿A la larga se podría crear un elefante como han hecho los grandes grupos de comunicación?

Creo que sumamos más por separado aunque nos llevemos bien, que amontonando proyectos simplemente por el hecho de hacer el monstruo más grande.

¿Cómo es vuestra relación con los medios tradicionales? ¿los aprovecháis para daros a conocer?

Sí, y al revés. No hay día que no nos llame alguna televisión, periódico o radio para pedirnos contactos o algún tema o vídeo. Como son los grandes, pues les decimos que sí a todo, a ver si nos citan. Aunque la mayoría de las veces no citan.

Cada vez sois más grandes. ¿Recibís más presiones ahora que antes?

Pues si te digo la verdad, recibo más presiones de partidos pequeños, nuevos. También es porque estamos en un momento más delicado para ellos.

Aún así, creo que todo el mundo sabe lo que es *eldiario.es* y sabe qué hacemos y qué no haremos nunca. El código está claro. Ahora también te digo que cada uno tiene sus fuentes. No es la misma gente la que me llama a mí que la que llama a Nacho Escolar, cada uno aguanta su frente.

¿Qué piensas de la defenestración de los directores de los 3 grandes periódicos españoles?

Creo que las razones son muy complejas. Se mueven muchos intereses, no es simplemente que un político presiona al medio. Rencillas personales, cosas que no sabemos... En fin, muy complicado. Aspiro a un nivel de complejidad periodística y empresarial menor, no me siento cómodo en las conspiraciones de altos vuelos. Como subdirector de *eldiario.es* lo veo como un espectador más que como parte de mi sector, de mi liga. No puede contestarte con conocimiento de causa, te contestaría como tertuliano. Evidentemente, no me parece bien.

¿Qué representa para vosotros la cultura de la transición?

Pues representa muchísimo. Una vez que hemos entendido qué es lo que nos pasaba, te ayuda a entender mucho mejor por qué tu no entiendes determinadas cosas. Entiendes por qué no te sientes apelado a una determinada narrativa, por qué hay una determinada construcción simbólica que ya no nos encaja. La cultura de la transición es muy autocomplaciente en un momento en el que a todo el mundo se le ha caído la venda de los ojos con determinadas cosas y han habido hechos que nos han cambiado la forma de pensar. Creo que hay un salto de marco referencial político, social, periodístico, que es lo que hace que se produzca una desconexión muy fuerte entre la generación que está mandando ahora y la que reclama su sitio.