

# LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL

Francisco Pérez García (Dir.)

Fundación  
**BBVA**



LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN  
EN LA ERA DIGITAL



# Los medios de comunicación en la era digital

Dirigido por  
*Francisco Pérez García*

*Bruno Broseta Dupré*  
*Alejandro Escribá Esteve*  
*Guillermo López García*  
*Joaquín Maudos Villarroya*  
*Fernando Pascual Lavilla*

La decisión de la Fundación BBVA de publicar el presente libro no implica responsabilidad alguna sobre su contenido ni sobre la inclusión, dentro de esta obra, de documentos o información complementaria facilitada por los autores.

No se permite la reproducción total o parcial de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier forma o medio, sea electrónico, mecánico, reprográfico, fotoquímico, óptico, de grabación u otro sin permiso previo y por escrito del titular del *copyright*.

DATOS INTERNACIONALES DE CATALOGACIÓN

Los medios de comunicación en la era digital / Bruno Broseta... [et al.]; dirigido por Francisco Pérez García – 1.ª ed. – Bilbao: Fundación BBVA, 2023.

325 p. ; 24 cm

ISBN: 978-84-92937-97-4

1. Medios de comunicación. 2. Era digital. 3. España. I. Broseta Dupré, Bruno. II. Pérez García, Francisco, dir. III. Fundación BBVA, ed.

316.77:659.3"20" (460)

Primera edición, julio 2023

© los autores, 2023

© Fundación BBVA, 2023

Plaza de San Nicolás, 4. 48005 Bilbao

IMAGEN DE CUBIERTA: © Artur AGUILAR, VEGAP, Madrid 2023

*Arcs blaus*, 2004

Acrílico sobre tela

100 x 100 cm

ISBN: 978-84-92937-97-4

DEPÓSITO LEGAL: BI 00814-2023

EDICIÓN Y PRODUCCIÓN: Martín Gràfic

COMPOSICIÓN Y MAQUETACIÓN: Martín Gràfic

# Í N D I C E

Agradecimientos.....	11
Introducción.....	13
1. El sector de los medios de comunicación y la revolución digital.....	23
1.1. Medios de comunicación: características y funciones .....	24
1.2. El impacto de la digitalización .....	28
1.3. Medios y redes .....	36
1.4. El sector de los medios en cifras .....	42
1.5. Conclusiones.....	60
2. Digitalización y transformación de los modelos de negocio de los medios .....	63
2.1. El modelo de negocio en los medios de comunicación: la plataforma de dos lados.....	65
2.2. Caracterización del modelo de negocio tradicional en los medios de comunicación.....	69
2.2.1. Determinación del mercado objetivo y de la propuesta de valor .....	71
2.2.2. Aspectos clave para la entrega de la propuesta de valor..	73

2.2.3. Aspectos clave para la construcción de la propuesta de valor .....	74
2.2.4. Viabilidad económica del modelo .....	80
2.3. Cambios impulsados por la digitalización.....	82
2.3.1. Convergencia de contenidos: canales.....	82
2.3.2. Arquitectura digital por capas: el nuevo ecosistema digital de los medios.....	84
2.3.3. Efectos en la cadena de valor: procesos de desintermediación y disgregación.....	90
2.3.4. Cambios en los hábitos de los usuarios de contenidos....	95
2.3.5. Cambios en el mercado publicitario: anunciantes y <i>marketing</i> digital .....	101
2.4. Transformación digital de los modelos de negocio .....	104
2.4.1. Transformación digital de la propuesta de valor y nuevos modelos de ingresos.....	106
2.4.2. Implicaciones de la transformación digital en los recursos, procesos y costes.....	117
2.5. Conclusiones.....	121
3. Contribución económica del sector de los medios de comunicación .....	125
3.1. La contribución económica y la composición del sector de los medios de comunicación en España .....	128
3.2. El sector español en el contexto de la UE.....	131
3.3. La productividad del sector de los medios de comunicación .....	138
3.4. Características de las empresas españolas de los medios de comunicación .....	142
3.4.1. Demografía empresarial.....	142
3.4.2. Análisis económico-financiero.....	146
3.5. Conclusiones.....	154
4. El mercado de trabajo y los medios de comunicación.....	159
4.1. El volumen de empleo en los medios de comunicación .....	162
4.2. La calidad del empleo.....	170
4.3. La inserción laboral de los jóvenes titulados universitarios en Periodismo y Comunicación .....	186

4.4. Los profesionales de los medios de comunicación frente a los impactos de la digitalización .....	204
4.5. Conclusiones.....	217
5. Digitalización e impacto social de los medios.....	223
5.1. El nuevo espacio público.....	224
5.2. Los medios y la configuración de la opinión pública .....	227
5.3. El papel de los medios frente al poder.....	236
5.4. Desinformación y <i>fake news</i> .....	250
5.5. Conclusiones.....	256
6. Conclusiones.....	259
6.1. Síntesis de resultados.....	261
6.2. Mirando al futuro.....	285
Apéndice. Definición de los indicadores económico-financieros .....	293
Bibliografía .....	299
Índice de cuadros.....	309
Índice de esquemas y figuras.....	311
Índice de gráficos.....	313
Índice alfabético .....	317
Nota sobre los autores.....	323





## AGRADECIMIENTOS

Los miembros del equipo del proyecto agradecen a la Fundación BBVA y al Ivie la confianza depositada en ellos para el desarrollo de la investigación, siempre desde el más estricto respeto a nuestra independencia intelectual. Asimismo, agradecen los comentarios, críticas y sugerencias de dos evaluadores anónimos de la monografía, pues han permitido mejorarla y enriquecerla significativamente.

Los investigadores participantes en el proyecto agradecen a Héctor García y Laura Hernández, técnicos del Ivie, y Ángel Soler, profesor de la Universidad de Valencia, sus aportaciones al material estadístico de los distintos capítulos de la monografía. Asimismo, agradecen el soporte técnico y material prestado para el desarrollo del proyecto a las personas del departamento de edición y documentación del Ivie, M.<sup>a</sup> Cruz Ballesteros, Belén Miravalles y Susana Sabater.

El equipo de este proyecto quiere dejar constancia de su gratitud de manera especial al profesor Emilio Ontiveros, fallecido durante el proceso de edición de esta obra, por su interés en los resultados de la investigación —como hizo a lo largo de los años con otros muchos trabajos del Ivie— y cuya valoración dejó expresa en la reseña que aparece en la contraportada de este volumen.



# Introducción

LA presente monografía analiza la evolución de los medios de comunicación en España en la última década, contemplando aspectos tecnológicos, económicos y sociales de los cambios fundamentales que se han producido. Durante el siglo XXI los medios han experimentado profundas transformaciones tecnológicas y competitivas asociadas a la digitalización que han afectado con fuerza al sector, a sus empresas y a sus trabajadores. Además, desde que comenzó la Gran Recesión en el año 2008 hasta nuestros días, la aceleración de esos cambios ha sido constante en muchos ámbitos, influyendo en las condiciones en las que los medios desempeñan sus funciones.

Su papel de informar, formar y entretener convierte a los medios en intérpretes privilegiados de la realidad social y en intermediarios entre los diversos actores sociales y el público. Las transformaciones tecnológicas y económicas que están experimentando modifican la forma en la que sus empresas y profesionales desempeñaban esas tareas a lo largo de las décadas anteriores, enfrentando a unas y otros a enormes retos. Esos cambios en el desempeño de sus funciones son más relevantes que las variaciones observadas en el empleo, las ventas o el producto interior bruto (PIB) de estas actividades que, al fin y al cabo, tienen un peso reducido en la economía. Esta advertencia es importante porque este estudio se centra en buena medida en valorar aspectos económicos de los medios, pero quiere contemplarlos en el marco social de referencia.

## *El papel de los medios*

A lo largo de los siglos XX y XXI los medios de comunicación han adquirido un creciente protagonismo en las sociedades contemporáneas, participando de manera destacada en mecanismos

que articulan y transforman espacios muy importantes de la actividad social, política y económica. En primer lugar, desempeñan un papel crucial en la elaboración y transmisión de la información sobre la realidad que nos rodea en todo tipo de ámbitos. También participan en la formación de la opinión pública, tanto en las sociedades democráticas como en las que no lo son, y en la comunicación y la propaganda políticas. Asimismo, intervienen de manera relevante en el despliegue de la amplia oferta de entretenimiento actualmente existente y en la publicidad que las empresas dirigen a los consumidores.

Los medios, desde la prensa a las plataformas digitales de televisión, son hijos de distintas tecnologías aparecidas a lo largo de los siglos y, por esa razón, desarrollan sus actividades mediante numerosos instrumentos de producción, soportes y canales de difusión que han experimentado continuas transformaciones tecnológicas. El desempeño con garantías de calidad de las relevantes funciones que realizan y el manejo de los complejos instrumentos que utilizan han promovido la formación de profesionales especializados. Desde hace cincuenta años, en España existen titulaciones universitarias en periodismo y comunicación que preparan para esas actividades, que cursan cada año más de cuarenta mil estudiantes y producen cerca de seis mil quinientos graduados.

Los medios de comunicación en España son en su mayor parte empresas privadas, pero existen corporaciones audiovisuales y agencias de noticias que son públicas y operan a escala nacional o autonómica. La justificación de esta presencia pública se hace en nombre del valor social de algunas funciones de los medios —la información, la formación y la difusión cultural, fundamentalmente—, pero también existen tras esas iniciativas objetivos de comunicación política, e incluso de propaganda.

Aprovechando las posibilidades que la tecnología ofrece en cada momento y respondiendo a las condiciones de la competencia, las empresas y demás organizaciones de los medios de comunicación han desplegado diversos modelos de negocio a lo largo del tiempo. Se entiende por tales la forma que tiene un medio de generar valor para dos tipos de clientes: los consumidores de información y entretenimiento, y los anunciantes. El modelo de cada medio suele ser distinto, pero siempre ha de permitir que

las audiencias y la publicidad captadas generen ingresos capaces de cubrir los costes y rentabilizar las inversiones a medio y largo plazo.

*Los cambios recientes*

Como sucede en otras actividades, el desempeño por los medios de las funciones mencionadas y sus modelos de negocio experimentan cambios, derivados con frecuencia de las corrientes de fondo que representan la tecnología, la competencia y las preferencias de los consumidores. Las tres se han intensificado en los últimos tiempos debido a la digitalización, la liberalización de estas actividades y las profundas transformaciones de los perfiles socioculturales de la población a la que los medios se dirigen. Estas transformaciones se han producido en todos los países y, desde luego, también en España.

Para comprender la singularidad de los últimos años, es importante advertir que la crisis que se inició en 2008 agravó los problemas de ingresos de los medios de comunicación españoles, pero no frenó el vertiginoso avance del equipamiento digital de las familias. Algo parecido ha sucedido con el *shock* que ha representado la crisis sanitaria y, en particular, el confinamiento. Los hogares cuentan hoy en más del 80% de los casos con ordenador y acceso a Internet por cable y en el 98% con teléfono inteligente, unos equipamientos que han sido claves para permitir acceder —técnicamente— a casi todas las familias a los servicios de información y entretenimiento por canales digitales, algo que no sucedía a finales del siglo xx.

Los periódicos y revistas siguen estando a la venta en los quioscos —han seguido abiertos como servicios esenciales en los meses más duros de la pandemia—, aunque todos tienen ediciones digitales. La radio sigue escuchándose a través de las ondas, pero también se puede consultar a la carta en las páginas web de las emisoras, lo mismo que la programación de las televisiones en abierto. A los cambios en las ofertas y canales de acceso de los medios tradicionales se suman los nuevos periódicos digitales y las múltiples plataformas de contenidos de televisión de pago. Y, a diferencia de la situación precedente, el acceso a todas estas ofertas actuales se puede realizar, cuando son digitales, a través de un mismo

dispositivo. En efecto, una vez transformada la información en un código digital binario es tratable de manera similar y reproducible por dispositivos —televisores inteligentes, ordenadores, tabletas, teléfonos móviles— que tienen en común la capacidad de usar múltiples aplicaciones de *software* con distintas finalidades: reproducir el texto de un periódico, el sonido de una radio o los vídeos de una televisión. Del mismo modo, las personas e instituciones ya pueden participar de una manera activa y formar parte del proceso de cocreación de contenidos (*user generated content*), tanto en su vertiente de generación como de difusión.

Las ventajas de estos cambios para los consumidores de información y entretenimiento están presentes en la experiencia cotidiana actual de un elevado porcentaje de población. Para muchos consumidores estas facilidades se asocian, además, a la cuasigratuidad del acceso a la mayoría de los contenidos, una vez se dispone de los dispositivos necesarios —cuyos precios se han reducido un 80% en las dos últimas décadas— y de una tarifa plana para estar conectados.

Estas oportunidades vienen acompañadas de riesgos en tres planos diferentes: en el de los contenidos, porque se acumulan evidencias de que el nuevo escenario digital no garantiza la calidad de la abundante información que se difunde, sino que, por el contrario, con frecuencia se *infoxica* con noticias falsas o manipuladas; en el plano social, porque la competencia entre los muchos medios, y entre estos y las redes sociales, fragmenta las audiencias y dificulta el papel de los medios de comunicación en la formación de la opinión pública y de las mayorías o consensos necesarios para la acción colectiva; y, finalmente, en el terreno económico, porque las empresas de los medios se enfrentan a crisis de rentabilidad, y sus profesionales a reducciones de empleo y reconversiones de sus condiciones de trabajo, a veces muy exigentes.

La crisis del coronavirus, cuya primera oleada en España condujo a un estricto confinamiento de la población que comenzó el 14 de marzo de 2020 y se prolongó a lo largo de varios meses, ha puesto de manifiesto y ha contribuido a desarrollar muchas de las tendencias de fondo que analizamos en esta monografía. Ha evidenciado, en primer lugar, el papel central que siguen teniendo los medios de comunicación en nuestra sociedad. En un contexto

en el que el confinamiento impuso una situación social en la que la mediación tecnológica tuvo un papel más importante que nunca, los medios explicaron los acontecimientos relevantes a una población preocupada por la gravedad de la crisis y ávida de noticias.

Al mismo tiempo, los medios tuvieron que operar en un estado de precariedad y debilidad económica mayor que nunca. El cese de la actividad económica comportó como consecuencia directa el desplome del mercado publicitario. Los medios de comunicación tuvieron que organizarse para seguir trabajando en condiciones difíciles e incluso peligrosas, dado el riesgo de contagio, para informar de lo que estaba pasando, a pesar de que el acceso a las fuentes de información, también mediado tecnológicamente, planteaba nuevas dificultades.

Como ha ocurrido en otros sectores de actividad, en los medios se generalizó el teletrabajo. También se desarrollaron nuevos sistemas de acceso y distribución de la información. Está por ver qué efectos a medio y largo plazo tiene esto en el sector, pero es indudable que esta crisis ha puesto en evidencia tanto la importancia de los medios de comunicación como sus dificultades y su coexistencia con otros sistemas de comunicación (como las redes sociales) con los que conviven, se complementan y, a menudo, compiten.

#### *Estructura de la monografía*

Son muchas las preguntas relevantes que plantea la actual situación de los medios de comunicación. Tienen que ver con las oportunidades que la misma ofrece y con los riesgos que presenta. Se refieren a la función de los medios en la elaboración de contenidos de calidad y en la construcción de la opinión pública; a su funcionamiento como empresas que producen distintas combinaciones de servicios de información y entretenimiento; a la importancia y viabilidad económica de sus actividades; a la situación de sus trabajadores y profesionales; a los cambios que se están produciendo y van a producir en la formación que necesitan los periodistas y comunicadores; entre otras.

A lo largo de los cinco capítulos siguientes, esta monografía explora numerosos aspectos relacionados con esas cuestiones. Cuenta para la investigación con un equipo interdisciplinar de es-



pecialistas en comunicación y periodismo, dirección de empresas, economía y finanzas. El proyecto se ha desarrollado tanto en el plano conceptual como empírico. Ambas perspectivas están presentes en todos los capítulos, pero con un peso distinto.

El primer capítulo ofrece un panorama general de las características y funciones de los medios de comunicación como organizaciones cuyo propósito es transmitir al público contenidos siguiendo criterios profesionales a través de diversos instrumentos tecnológicos. Ese panorama ya esboza el impacto de la digitalización sobre los medios. Una de sus consecuencias más importantes es asimilar un modelo de comunicación basado en la interconexión de los múltiples actores que se comunican. Los medios se mueven en un ecosistema en el que las redes sociales, que antes no existían, ahora ocupan una posición destacada en el sistema de interconexiones. El primer capítulo ofrece también una primera panorámica de las cifras de los medios de comunicación en cuanto a estructura empresarial, fuentes de ingresos, cuotas de penetración y audiencias de los distintos tipos de medios —un terreno en el que la prensa escrita muestra un retroceso sustancial, mucho mayor que la radio o la televisión—, y la importancia de los canales de acceso a la información, tradicionales y digitales, así como las diferencias que se aprecian entre diversos grupos sociales.

El segundo capítulo analiza en detalle los modelos de negocio de los medios de comunicación y las transformaciones que la digitalización impulsa en los mismos. La base de los medios como empresas es producir información y entretenimiento, operando para difundirla como intermediarios entre dos tipos de clientes, los consumidores y los anunciantes. Mediante la estructura conceptual del *lienzo de los negocios*, el capítulo describe cómo el despliegue de esas actividades exige combinar muchos recursos humanos y técnicos, colaborar con socios clave (agencias de publicidad, distribuidores y operadores logísticos, administraciones, sociedad civil), tejer relaciones con usuarios y anunciantes, elegir canales para distribuir los productos, etc. Muestra también cómo la digitalización impacta en todos esos elementos del modelo de negocio, obligando a las empresas de los medios a preguntarse qué propuesta de valor pueden hacer en el escenario digital, y

con qué estructura de costes y fuentes de ingresos cuentan para hacerla rentable.

El tercer capítulo cuantifica la dimensión económica del sector de los medios de comunicación en España, en comparación con Europa. Distingue la importancia de sus principales subsectores —*edición de periódicos y revistas, programación y emisión de radio y televisión, producción y distribución de cine y televisión, y servicios de información*— entre países. Muestra la trayectoria de las ventas, el valor añadido bruto (VAB) y el empleo de estas actividades en la última década, y cuantifica los cambios de composición del agregado de los medios. También estudia la productividad de los medios españoles —constatando que es reducida— y las características de sus empresas en cuanto a número, tamaño, estructura financiera y rentabilidad. El conjunto de indicadores económicos analizados confirma la heterogeneidad del tejido productivo de los medios y constata la vulnerabilidad de muchas de sus empresas desde múltiples perspectivas, en esta etapa de transición hacia la digitalización.

El cuarto capítulo se ocupa de las características del empleo en los sectores de los medios de comunicación, desde tres puntos de vista. En primer lugar, analiza la evolución del volumen de empleo, la estructura ocupacional, los perfiles educativos de los trabajadores y la calidad de los empleos (contratos, salarios, adecuación de la cualificación al puesto de trabajo). En segundo lugar, estudia la inserción laboral de los jóvenes graduados en periodismo y comunicación en la última década, confirmando el deterioro que se ha producido en sus condiciones de trabajo en relación con las de los profesionales de mayor edad. Por último, considera los impactos que la digitalización está teniendo y previsiblemente tendrá en las ocupaciones de los profesionales de los medios: riesgo de pérdidas de empleo, cambios en las tareas a desempeñar, nuevas exigencias de formación y habilidades tecnológicas, e importancia de los yacimientos de empleo en empresas de comunicación distintas de los medios.

El quinto capítulo analiza los retos que la digitalización plantea a las funciones sociales de los medios y su impacto social. En primer lugar, reflexiona sobre qué significa para el proceso de formación de la opinión pública el paso a un ecosistema de comunicación digital en el que conviven muchos medios y numerosas

redes sociales. Tras señalar la creciente segmentación y polarización de este espacio público, valora las consecuencias del cambio del papel de los medios en la configuración de la opinión pública, y analiza su posición frente al poder político. También estudia los riesgos que se derivan de las debilidades que muchas empresas periodísticas y de comunicación presentan frente a distintos grupos de interés, como consecuencia de la crisis del sector y de la falta de solidez hasta el momento de muchos modelos de negocio digitales. Por último, estudia el problema que representa la frecuente falta de control de la calidad de la información en el ecosistema digital, como consecuencia de la proliferación de informaciones falsas, el aumento de los creadores de contenidos no profesionales y la multiplicación de los canales de difusión de los mismos.

El sexto y último capítulo presenta una síntesis de los resultados de los análisis desarrollados en la monografía, sus principales conclusiones y mensajes. Se cierra con algunas recomendaciones para responder a los desafíos a los que se enfrentan las empresas de los medios, sus profesionales (en particular los periodistas y comunicadores más jóvenes), los formadores de los futuros profesionales y los poderes públicos.

#### *Equipo del proyecto y tareas*

Como se ha podido apreciar en los párrafos anteriores, este trabajo considera temas muy diversos, adoptando para abordarlos un enfoque interdisciplinar, si bien la monografía constituye una obra colectiva, cuyos resultados generales son asumidos por todo el equipo. Mediante los numerosos debates llevados a cabo por el equipo del proyecto durante sus dos años de desarrollo, la investigación ha sido compartida por todos. Sin perjuicio de lo anterior, la preparación de los capítulos ha sido responsabilidad de diferentes miembros del equipo, en función de su especialización, del modo que se describe a continuación:

- El capítulo primero y el quinto han sido responsabilidad de Guillermo López, profesor titular de Periodismo de la Universidad de Valencia.
- El segundo ha sido elaborado por Alejandro Escribá, catedrático de Dirección de Empresas, director de la Cáte-

dra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valencia e investigador del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), y por Bruno Broseta, profesor de Estrategia, Innovación y Transformación Digital de la Universidad Europea de Valencia.

- El capítulo tercero ha estado a cargo de Joaquín Maudos, catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Valencia y director adjunto de Investigación del Ivie.
- El cuarto capítulo ha sido preparado por Francisco Pérez, profesor emérito de la Universidad de Valencia y director de Investigación del Ivie.

Fernando Pascual, técnico de investigación del Ivie, ha participado en la preparación de la información estadística y documental utilizada en todos los capítulos, así como en la elaboración de los capítulos 3 y 4.

La coordinación del proyecto, la revisión editorial de los capítulos y la elaboración de esta introducción, así como la síntesis del capítulo sexto, a partir de los materiales aportados por los miembros del equipo, han estado a cargo de Francisco Pérez.



# 1. El sector de los medios de comunicación y la revolución digital

ESTE primer capítulo trata de definir y precisar los conceptos relevantes relacionados con las actividades que realizan los medios de comunicación. Comenzamos por precisar qué agentes los integran y qué funciones desempeñan, así como por identificar las principales transformaciones que están experimentando. El objetivo del capítulo es que el lector se familiarice con las actividades y las dinámicas específicas del sector de la comunicación, y en particular con los cambios que está provocando el proceso de digitalización en el conjunto de los medios de comunicación.

Para ello, el capítulo se estructura en cinco apartados, con el siguiente contenido. El primer apartado define qué entendemos por medios de comunicación y cómo podría acotarse el sector, teniendo en cuenta que las características y funciones sociales de los medios son diversas, y en ocasiones se confunden con otras manifestaciones culturales. Seguidamente, en el apartado 1.2 analizamos el impacto de la digitalización en los medios de comunicación, que es profundo y variado, pues implica cambios muy significativos en la naturaleza misma de la comunicación, la evolución o adaptación de los medios preexistentes y el surgimiento de nuevos medios. En el apartado 1.3, precisamente, analizamos el papel que cumple uno de estos nuevos fenómenos digitales en relación con los medios de comunicación: las redes sociales. Cada vez cuentan con mayor presencia en el espacio público, condicionando el discurso y los contenidos elaborados desde los medios de comunicación. El apartado 1.4 hace una primera descripción del sector en cifras: ingresos, audiencia, y características del público consumidor de medios de comunicación. Finalmente, el apartado 1.5 condensa las principales conclusiones de este capítulo.

En capítulos posteriores, el análisis cualitativo y cuantitativo de los medios descenderá al detalle, sobre todo en sus dimensiones económicas —capítulos 2, 3 y 4— pero también sociales —capítulo 5—, pero este primer panorama destaca ya los rasgos más relevantes de los medios.

### **1.1. Medios de comunicación: características y funciones**

El sector de los medios de comunicación ha experimentado profundos cambios en la última década. De hecho, dichos cambios continúan produciéndose y abarcan sectores de actividad relacionados con los medios muy diversos. Con el fin de clarificar el objeto de estudio de esta obra, por tanto, lo primero que conviene considerar es qué entendemos como *medio de comunicación* y cómo acotaremos, en consecuencia, nuestro análisis.

Tradicionalmente, el estudio de los medios de comunicación se ha dirigido a analizar el sector de los medios de comunicación de masas (*mass media*, en inglés): si la comunicación consiste en transmitir un determinado mensaje a través de un canal entre un emisor y un receptor, la comunicación de masas añade a esta definición, además, que dicho proceso llega a un gran número de receptores a la vez (audiencia de masas), merced a un canal de difusión tecnológicamente capacitado para lograr dicho efecto. Así, se ha diferenciado clásicamente entre los medios de comunicación de masas y los medios de comunicación interpersonal, como el teléfono o la conversación cara a cara (McQuail 1999). Pero merece la pena señalar, al hilo de esta distinción, que la importancia de la tecnología en la comunicación de masas ha sido siempre crucial; de hecho, el progreso tecnológico ha sido el motor que ha hecho posible la aparición de la mayoría de ellos —la prensa, el cine, la radio, la televisión, Internet— y también los cambios en las condiciones de la competencia entre los mismos.

Sin duda, y como veremos a continuación, el proceso de digitalización y la proliferación de todo tipo de dispositivos y formatos comunicativos han contribuido a definir una nueva etapa de los medios y a matizar la distinción entre medios interpersonales y de

masas: los mensajes vehiculados a través de Internet, por ejemplo, tienen la capacidad de llegar a millones de personas, pero en su mayoría se ubican en el espacio propio de la comunicación interpersonal.

Un segundo factor de diferenciación es el que se da entre medios informativos y medios de entretenimiento, ligados con el campo de las industrias culturales. Desde esta perspectiva, no atendemos tanto a la naturaleza de la comunicación, sino a su contenido. Las industrias culturales están volcadas en el campo del entretenimiento, que es solo una de las funciones de los medios de comunicación social (y no la más importante, al menos en teoría, aunque en la programación de los medios audiovisuales tenga un peso decisivo). Las industrias culturales, además, suelen ofrecer productos de ficción, mientras que en el interés de los medios se considera que siempre está presente el análisis, la descripción y la interpretación de lo que sucede en el mundo real. Tradicionalmente se ha considerado que son tres las funciones de los medios de comunicación: informar, formar y entretener. La última de las tres coincide con la función principal de las industrias culturales; de ahí que pueda considerarse a los medios como parte del sector cultural en su conjunto.

En realidad, los medios audiovisuales, la televisión y el cine, combinan de múltiples maneras dichas funciones, variando sus proporciones a lo largo del tiempo y las circunstancias. El cinematógrafo, de hecho, tiene en sus inicios una presencia del componente informativo mucho mayor que en la actualidad. Durante décadas, los cines sirven para exhibir no solo películas de ficción, sino también noticieros cinematográficos. Además, el cine no solo produce películas de ficción. También incorpora una rica producción audiovisual de tipo documental, con un propósito informativo o educativo. Esta ambivalencia del cinematógrafo va a ser heredada por las cadenas de televisión, pero en sentido inverso. En sus inicios, las grandes productoras estadounidenses (*majors*) se limitaban a ofrecer programas de entretenimiento y ficción (entre otros, la reproducción de películas). Pero muy pronto incorporan a su programación espacios informativos de carácter diario o semanal, que rivalizan con la radio y la prensa. Estos últimos dos medios de comunicación, por su parte, también van a presen-



tar abundantes contenidos que pueden encuadrarse dentro del campo del entretenimiento, aunque su perfil informativo sea más acentuado.

Otro criterio que puede ayudarnos a discernir qué entendemos por *medio de comunicación* tiene que ver con la dimensión profesional de las actividades desarrolladas por dichos medios. Más concretamente, con los criterios periodísticos que se aplican en el tratamiento de la información, y determinan qué es y qué no es noticia, y cómo debería enfocarse la cobertura de los hechos noticiosos. Estos criterios profesionales avalan y justifican el reconocimiento del papel generalizado de los medios de comunicación como intermediarios entre el público y el poder en sus diversas formas, y los convierten en intérpretes de la realidad social.

Dicha labor de mediación, además, abunda en la dualidad característica de los medios en las sociedades contemporáneas. Por un lado, los medios son con frecuencia empresas (empresas de comunicación), que siguen unos planes y unos modelos de negocio, y entre cuyos objetivos se encuentra, destacadamente, obtener beneficios para sus accionistas, un asunto que será tratado en detalle en los capítulos 2 y 3. Por otro, los medios de comunicación, como intérpretes de la realidad social, encarnan un servicio de interés general para la sociedad de extraordinaria importancia, en el que se profundizará en el capítulo 5.

Tan importante es su función social que los medios de comunicación cuentan con un sector público (generalmente circunscrito a los medios audiovisuales), cuyo propósito principal era garantizar el pluralismo informativo, emplearlos como herramientas de difusión cultural y explotar su supuesto potencial educativo. El intervencionismo en este sector público comporta a menudo un riesgo de su instrumentalización partidista. En el caso del cine, su actividad económica está indisolublemente ligada, en muchos países (como es el caso de España), a la existencia de una red de ayudas y subvenciones públicas sin las cuales la mayoría de las producciones no podrían llevarse a cabo.

En el caso de los medios privados, su libertad de acción se ve sometida, en ocasiones, a ciertas restricciones. En particular, es lo que sucede con los medios audiovisuales, que padecen limitaciones en cuanto a su programación o al tipo y la extensión de la

publicidad que pueden emitir. Pero también disfrutaban de ventajas específicas, puesto que los medios audiovisuales están ordenados en un espacio limitado por la concesión de licencias administrativas para poder operar, lo que les ubica en un mercado restringido, en el que un número relativamente reducido de cadenas (y de empresas) se reparten las frecuencias, la audiencia y los ingresos.<sup>1</sup>

Los criterios que hemos fijado nos permiten aportar una definición operativa de lo que entendemos por medios de comunicación social, a los efectos de acotar el objeto de estudio del informe. Los medios de comunicación son organizaciones públicas o privadas cuyo propósito es transmitir contenidos al público, a través de algún tipo de mediación tecnológica. Dichos contenidos combinan tres objetivos: informar, formar y entretener al público, siguiendo para ello criterios profesionales específicos orientados a garantizar la calidad de los contenidos, que les permiten constituirse en intérpretes privilegiados de la realidad social, y en mediadores sistemáticos entre los diversos actores sociales y el público.

Se trata, sin duda, de una definición restrictiva, que permite diferenciar entre los medios de comunicación y las industrias culturales en su conjunto, que incluyen sectores casi exclusivamente volcados hacia el entretenimiento, como podrían ser los videojuegos o las artes escénicas. En este contexto los medios adquieren una fisonomía característica con independencia del soporte en el que operen, incluyendo a:

- medios impresos: periódicos y revistas;
- medios audiovisuales: emisoras de radio y cadenas de televisión, productoras y distribuidoras audiovisuales de televisión y cine;
- medios digitales: cibermedios o diarios digitales.

---

<sup>1</sup> Encontramos este escenario, en España, tanto con la radio como con la televisión. En particular, en este último caso, donde el *duopolio* de dos empresas, Atresmedia y Mediaset, concentran el 84% de los ingresos publicitarios de la televisión (cifra que se eleva al 93% si únicamente se considera la televisión en abierto) y el 56% de la audiencia global (datos referidos a 2018 procedentes de Infoadex [2019]). La discrepancia entre ambas cifras obedece al impacto de la televisión de pago, que por su propia naturaleza apenas ingresa dinero en concepto de publicidad.

Para concentrar la atención en los rasgos que hemos destacado en los medios de comunicación de masas y los aspectos económicos de los mismos, el análisis posterior no contempla, por lo general:

- las industrias culturales consideradas en su conjunto: los videojuegos, la música, las artes escénicas, el sector del libro y demás sectores creativos;
- el espacio de comunicación delimitado por las redes sociales, públicas o privadas, salvo en lo que tiene que ver directamente con la actividad de los medios de comunicación, es decir, las cuentas de estos en las redes sociales, cuyo propósito es representar sus intereses y difundir sus informaciones en dicho espacio;
- otras manifestaciones de la comunicación ajenas al flujo de la comunicación de masas, como la comunicación interpersonal, las manifestaciones sociales, la publicidad que se desarrolla por canales distintos de los medios, y un largo etcétera.

No obstante, aunque excluyamos estas actividades conviene tener presente que muchas de ellas influyen en los medios de comunicación de masas de distintos modos, a veces compitiendo con ellos en la generación y difusión de contenidos, a veces desarrollándose dentro de los propios medios como parte minoritaria de su actividad (como es el caso de la publicidad), y otras ofreciendo ámbitos en los que cooperar con ellos y aprovechar sinergias.

## **1.2. El impacto de la digitalización**

Son muchos los factores que hemos de considerar a la hora de evaluar los cambios experimentados por los medios de comunicación a lo largo de las últimas décadas. Pero si tuviéramos que singularizar, si fuera preciso distinguir un factor específico, sin duda este sería el que motiva nuestro estudio: el impacto de las tecnologías digitales en el sector de la comunicación, y particularmente en los medios.

Hace ya más de cincuenta años de la publicación de un libro fundamental para entender este proceso y sus consecuencias. Un libro adelantado a su tiempo, que en su momento tuvo tanta influencia como contestación: *Understanding media*, del filósofo canadiense Marshall McLuhan (1964). Allí el autor defendía una visión de los medios de comunicación mucho más amplia de lo que era habitual entonces (y, de hecho, de la que contemplamos en esta monografía): los medios eran vistos como «extensiones del ser humano», y su presencia una constante en todos los órdenes de la vida. La prensa, la radio y la televisión eran medios para McLuhan, pero también el teléfono o el coche. Vaticinaba una sociedad en la que los medios de comunicación abarcasen cada vez más y más facetas de la vida cotidiana.

Esta visión, en su día aventurada (y poco sustentada científicamente), parece estar consumándose en la actualidad: en efecto, los medios de comunicación, en este sentido genérico que les otorga McLuhan, están por todas partes. El ser humano se encuentra cada vez más conectado, depende cada vez de más medios de comunicación. Cada vez hacemos más cosas con el concurso de diversos sistemas de comunicación, que vienen a sustituir actividades no dependientes de los medios que se llevaban a cabo antaño.

Por ejemplo, el consumo de ocio se halla cada vez más ligado con sistemas y formatos de los sistemas de comunicación: los videojuegos, las series y películas de televisión, el manejo sistemático, casi compulsivo, del móvil... La sociedad en la que nos movemos está cada vez más mediatizada, a todos los niveles, pues cada vez somos más dependientes de los medios para hacer cualquier cosa. Y cada vez el discurso público está más imbuido de la lógica de diversos sistemas de comunicación (pensemos, por ejemplo, en el discurso político, totalmente adaptado a las necesidades e intereses de los medios, como veremos en el capítulo 5).

Estos cambios tienen mucho que ver con el proceso de digitalización, que ha permitido expandir todo tipo de mensajes a través de todo tipo de formatos, con mucha mayor eficacia que en el pasado. Y ello porque la digitalización permite generar y difundir toda clase de contenidos a través de múltiples soportes, al revés de lo que sucedía en la era de la comunicación analógica.

Los medios convencionales se hallaban antes indisolublemente ligados a un soporte específico: la prensa, al papel; la radio, al transistor; y la televisión, a la pantalla. La forma de grabar y de reproducir contenidos seguía unos criterios, y unos formatos, muy concretos. Los contenidos digitales, en cambio, son iguales en cuanto al formato, que siempre es digital; está codificado como cadenas de ceros y unos. El texto, las imágenes, las imágenes en movimiento, los procesos vectoriales, las aplicaciones de diversa índole..., todas siguen el mismo sistema de codificación, en última instancia. Y esto significa que todas ellas pueden distribuirse y mostrarse a través de cualquier soporte digital.

Esto sucede, además, porque la mayoría de los dispositivos digitales son multifunción, es decir, los ordenadores, tabletas y móviles actúan como soporte de aplicaciones que permiten leer periódicos, escuchar radio y ver televisión, sustituyendo a los viejos instrumentos especializados con los que antes se accedía a cada uno de esos medios. Todo el sistema de la comunicación digital está conectado, y no solo por formar parte de la red Internet; está conectado porque tanto los formatos como los soportes están adaptados a un único código: el digital.

Pensemos en cómo era la sociedad desde el punto de vista de los medios de comunicación hace apenas veinticinco años. En el caso español, en 1994 Internet daba sus primeros pasos, con audiencias residuales inferiores al 1% de la población (ahora el acceso a Internet de los hogares es superior al 75%). Contábamos con una televisión pública de ámbito nacional (TVE), con dos canales; una televisión pública autonómica en algunas comunidades autónomas, con uno o dos canales; y tres televisiones privadas, una de ellas (Canal+) de pago. Compárese este panorama con el actual número de canales a disposición de cualquier usuario, de ámbito local, regional, nacional e internacional; generalistas y temáticos; gratuitos y de pago (Gutiérrez [coord.] 2017).

En el pasado disponíamos de un número de cabeceras de prensa significativamente superior al de ahora, si bien este balance se invierte si a las cabeceras de prensa actualmente existentes les sumamos los medios específicamente digitales surgidos en Internet. El espacio correspondiente a la radio era el que más se parecía, en líneas generales, al actual: las que entonces eran principales

emisoras (públicas y privadas) continúan siéndolo ahora. Y no por casualidad: la radio es el único gran medio de comunicación en el que la digitalización de las emisiones continúa siendo tarea pendiente, al menos en el caso español. Así como la televisión se transformó en televisión digital terrestre, no ocurrió lo mismo con la radio, que continúa siendo fundamentalmente analógica, a los efectos, pues aún no se ha sistematizado su digitalización. En la raíz de esta situación encontramos dos factores combinados: las resistencias de los actores dominantes en el sector radiofónico por acometer este proceso, pues la digitalización podría poner en peligro su posición predominante; y el desinterés de la Administración por impulsar la radio digital (Bonet 2017).

Si nos fijamos en los hábitos de consumo del público, el cambio se evidencia mucho más. Los videoclubs de los años ochenta y noventa se han visto sustituidos por plataformas de contenidos audiovisuales, como Netflix, Amazon Prime Video o HBO; los videojuegos han pasado, en gran medida, de consumirse (y jugar) *offline* a hacerlo *online*; el teléfono ha pasado de ser un aparato que sirve para hablar a través de él a convertirse en un ordenador con todo tipo de aplicaciones (de las cuales la de hablar comienza a ser, en muchos casos, secundaria). Buena parte de estos nuevos servicios derivan del gran desarrollo, en los últimos años, de diversos servicios *over-the-top* (OTT), esto es: servicios ofertados vía Internet (como sucede con Netflix o HBO) en los que no interviene los operadores de red tradicionales, que ofrecen dichos servicios mediante el uso de sus propias infraestructuras de comunicación (como sería el caso, por ejemplo, de Movistar Plus). Detrás de la proliferación de dichos servicios OTT encontramos varios factores, fundamentalmente la mejora de las conexiones de banda ancha y el aumento de la capacidad de los receptores (teléfonos móviles, *smart TV*, videoconsolas) para albergarlos (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, CNMC 2015).

Obviamente, a todo lo anterior tenemos que añadir las nuevas prácticas de consumo de información y entretenimiento derivadas directamente de Internet, particularmente las redes sociales, en las que incidiremos en el siguiente subepígrafe.

Los medios y la comunicación, en resumidas cuentas, han cambiado a gran velocidad en un período de tiempo muy breve. En

el pasado contábamos con un número relativamente reducido de medios de comunicación (pocos periódicos, radios y televisiones), que concentraban grandes audiencias. La comunicación se producía en momentos específicos, más o menos frecuentes: las ediciones diarias de los periódicos, o en determinados momentos del día de la televisión o la radio. En la actualidad, la posibilidad de actualizar instantáneamente las ediciones de cualquier medio ha cambiado el momento de comunicarse con el público, para hacer prácticamente continuo el flujo de noticias.

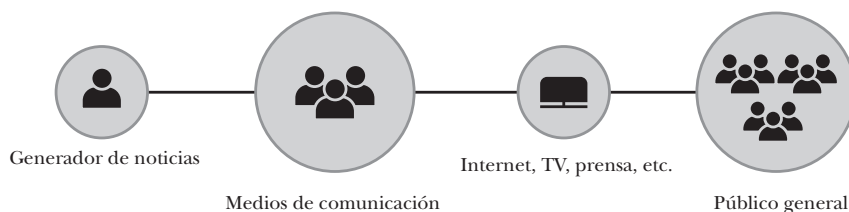
La relación con la audiencia, además, venía delimitada por las características específicas de los medios de comunicación (de *masas*, recuérdese). Dichos medios enviaban un mismo mensaje simultáneamente a miles o incluso millones de personas. La audiencia se limitaba, en la gran mayoría de los casos, a recibir y asimilar dicho mensaje. Su capacidad de respuesta venía restringida por la propia lógica de la comunicación, de carácter unidireccional. Apenas algunos mecanismos marginales (las cartas al director, las llamadas de los oyentes) les permitían hacer oír su opinión, siempre filtrada y canalizada por los propios medios. Su capacidad de selección quedaba limitada por una oferta de medios (de periódicos, radios y televisiones) escasa y poco segmentada, la mayoría de ellos dirigidos al *gran público*, al público generalista.

El público de la comunicación digital, en cambio, cuenta con una capacidad de selección muchísimo mayor: más medios, accesibles a través de más vías, con contenidos más segmentados, que pueden visitarse en cualquier momento. Es un público que sustituye la lógica de la programación por la de la edición: ya no hay que someterse a un menú informativo rígido, dictado por los medios (López García 2015). Podemos ver el informativo de las ocho y media a las once y cuarto, o un episodio de una serie de televisión que se emitió hace tres días; o la temporada completa de dicha serie, de hecho. Podemos leer cualquier noticia publicada por un determinado medio de comunicación digital en cualquier momento, aunque se publicase hace treinta años.

Podemos resumir estos cambios, desde el punto de vista de los medios de comunicación, mediante los esquemas 1.1 y 1.2 (Bowman y Willis 2003). El modelo de comunicación tradicional —también llamado *push*— se caracteriza por el control de las no-

**ESQUEMA 1.1: Modelo de comunicación tradicional (*push*)**

Difusión: de medios al público



Fuente: Bowman y Willis (2003).

**ESQUEMA 1.2: Modelo de comunicación digital (*peer to peer*)**

Interconexión: del público a los medios



Fuente: Bowman y Willis (2003).

ticias por parte de los medios de comunicación, pues todas son filtradas antes de ser transmitidas al público.

En cambio, el modelo de comunicación digital es conocido como *peer to peer* o persona a persona (entorno social), y en él los participantes son individuos homólogos con la capacidad de cambiar sus roles. Aquí es posible —y frecuente— que las noticias lleguen al público sin filtro del medio, con lo que ello implica, dado que es en el medio donde se encuentran los profesionales de la información. Y no solo eso: el público digital ya no es únicamente



una *audiencia* que escucha, que consume contenidos predeterminados. Es un público que puede interactuar con el medio, incluso crear sus propios contenidos. La combinación de ambos factores (capacidad de selección y posibilidades de interacción) ha llevado a Castells (2009) a hablar de la «autocomunicación de masas», o comunicación de masas autogestionada por los usuarios, como nuevo modelo de comunicación derivado de la implantación de las tecnologías digitales.

Este nuevo escenario tiene consecuencias muy significativas sobre el ecosistema comunicativo en su conjunto, desde la perspectiva que vamos a tratar *in extenso* en los siguientes capítulos: la económica. La comunicación digital es mucho más barata que la analógica. Lo es, en primer lugar, porque es mucho más fácil de crear y —especialmente— de difundir entre el público (Manovich 2002). En realidad, la difusión de la información es uno de los ejemplos de proceso productivo cuyos costes marginales no son crecientes —como explicaban tradicionalmente los modelos de los libros de microeconomía— sino decrecientes, tendiendo a cero porque al productor no le cuesta más ofrecer el acceso a la información a un consumidor más.

Además, los contenidos digitales pueden copiarse indefinidamente, sin más pérdida de calidad en la copia que la derivada de la compresión del archivo copiado (si es que el usuario decide comprimir la información para que ocupe menos espacio). Algo muy diferente de lo que ocurría con la copia de contenidos analógicos, pues tanto las cintas de casete o de vídeo como las fotocopias, eran objetivamente peores que el original (el disco, la película o el periódico) y, además, empeoraban su calidad a medida que se hacían más copias. En ese contexto, la piratería era un problema tolerable para la industria, pero la digitalización ha cambiado para siempre el sector en su conjunto, que no en vano está sustituyendo la venta de contenidos específicos por la creación de ofertas amplísimas a cambio de una tarifa plana (se está sustituyendo el modelo del videoclub por el de Netflix). El precio puede ahora no variar en función del consumo, porque el coste marginal para el productor es cero (Rifkin 2017).

Por otra parte, como ya hemos visto, la oferta de contenidos disponibles para el público es mucho mayor: ahora hay más cade-

nas de televisión, más contenidos sonoros y audiovisuales, y más diarios que nunca (digitales, sobre todo, pero continúan existiendo muchos diarios impresos). El público no solo está acostumbrado a navegar entre múltiples posibilidades, sino que, además, está acostumbrado a que la gran mayoría de dichos contenidos sean gratuitos. Y ello, en buena medida, porque los propios medios de comunicación, cuando comenzaron a irrumpir en Internet, trataron de reproducir allí el modelo de la radio y la televisión generalista (gratuito, financiado con publicidad), y no el que tenían en los diarios impresos (financiado, más o menos en la misma medida, por las ventas y por la publicidad) (López García 2015).

Sin embargo, dado el contexto de competencia que se encontraron los medios en Internet, caracterizado por un aumento exponencial de la oferta disponible, la publicidad se ha manifestado crónicamente insuficiente para garantizar la viabilidad del sistema mediático digital en su conjunto. Máxime si tenemos en cuenta dos factores de alcance. El primero, la pérdida, por parte de los medios, de los anuncios por palabras y la publicidad de pequeñas y medianas empresas, que se ha volcado en Internet a través de sitios web especializados. Merced a la *indexación*, tras la aparición de dos programas publicitarios desarrollados desde Google, Google AdSense y Google AdWords, que han logrado prácticamente monopolizar los ingresos derivados de la publicidad contextual, el público accede a la web del anunciante tras hacer una búsqueda relacionada con los productos que ofrece (AdWords), o bien con la temática del sitio web que está visitando (AdSense). Esta realidad ubica a los medios en un escenario subalterno en el que no están acostumbrados a operar; un escenario en el que operadores no mediáticos pueden generar contenidos e ingresos publicitarios específicos e independientes de los medios, con un volumen de negocio mucho mayor, especialmente en lo que se refiere a las *Big Five* tecnológicas (Google, Amazon, Microsoft, Apple y Facebook), vinculadas y entrelazadas desde múltiples perspectivas con el negocio de la producción y distribución de contenidos.

Por tanto, como puede observarse, el ecosistema comunicativo digital no está resultando un camino de rosas para las empresas de comunicación. Es un escenario caracterizado por un contexto de competencia feroz, incomparable con la situación preexistente, y

con dificultades significativas para rentabilizar a la audiencia, bien sea a través de la publicidad, bien mediante otras vías, como veremos.

Si a ello unimos la crisis económica, que golpeó con particular dureza al sector mediático en 2008, y los costes derivados de la reconversión digital, que ha obligado a realizar inversiones en tecnología y a adaptar estructuras, plantillas laborales y contenidos a un contexto muy diferente de aquel en el que los profesionales estaban acostumbrados a operar (y además en perpetuo proceso de cambio), entenderemos mejor el contexto de precariedad en el que, en muchos aspectos, no tienen otro remedio que funcionar dichas empresas. Así pues, la crisis de los medios tiene varios orígenes y presenta múltiples aristas y perspectivas, entre las que destacan dos: una reducción global de los ingresos y de la actividad en el sector, que será analizada en el capítulo 3, y una reducción de cerca del 15% del empleo en el período 2008-2019, en cuyos rasgos profundizará el capítulo 4.

### **1.3. Medios y redes**

Cuando hablamos del impacto de la digitalización y de los profundos cambios que esta ha comportado en el sector de la comunicación es preciso clarificar que, en la web, la digitalización se ha llevado a cabo en varias fases sucesivas, fundamentalmente dos. En la primera, la denominada Web 1.0, la edición y publicación de contenidos requería ciertas competencias por parte de los usuarios. Las páginas web eran mayoritariamente expositivas y estáticas (esto es: no cambiaban ni se adaptaban en virtud de los usuarios), y la interacción con el público estaba limitada y circunscrita a determinadas aplicaciones específicas, como los foros de debate, los canales de chat, o el correo electrónico.

La segunda fase, denominada Web 2.0, supone un cambio de gran alcance. Aparecen los sistemas de gestión de contenidos (*Content Management Systems*, CMS), que permiten disociar la creación de contenidos de su edición y publicación en la web, simplificando así considerablemente para el gran público el acceso a Internet, no solo en tanto que consumidor de contenidos, sino también en calidad de creador de los mismos.

Las primeras manifestaciones de esta Web 2.0 son aplicaciones como los *weblogs* o los *wikis*, pero también programas específicos (los mencionados CMS) para gestionar todo tipo de sitios web (periodísticos y de cualquier otra clase), con mucha más sencillez que antaño. Poco después aparecen las redes sociales en Internet, con funciones muy diversas: generar y difundir contenidos audiovisuales (YouTube 2005), *microblogging* o mensajería breve (Twitter 2004), difusión de imágenes (Instagram 2010) o generación de comunidades virtuales (Facebook 2004). También cabe destacar la irrupción de redes sociales de mensajería vía Internet, ligadas con aplicaciones (*apps*) y, solo en un segundo estadio, con la web (WhatsApp 2009; Telegram 2013; Snapchat 2011).

Las redes sociales, en su conjunto, suponen un cambio de alcance en las posibilidades comunicativas de Internet. Simplifican enormemente la generación de contenidos y la interacción a diversos niveles por parte del público. En consecuencia, también diversifican la información disponible, así como su naturaleza. Y todo ello, lógicamente, tiene profundas consecuencias sobre los contenidos, sobre la audiencia, y sobre los propios medios de comunicación.

En lo que se refiere a la *audiencia*, las redes sociales generan una apariencia de democratización y horizontalidad. Cualquier individuo puede crearse un perfil y emitir contenido, que potencialmente pueden ver millones de personas. También se puede interactuar con cualquier personaje, empresa o institución e interpelarles directamente, con la esperanza (a veces recompensada) de recibir una respuesta.

Sin embargo, estas nuevas posibilidades de interacción comportan también el desarrollo de nuevas jerarquías, o la plasmación de jerarquías preexistentes. El flujo de mensajes de las redes sociales se concentra en torno a las empresas, instituciones y organizaciones sociales más relevantes, y que mejor sepan hacer llegar su mensaje al público. En este flujo, los medios de comunicación continúan ocupando una posición central.

En cuanto a los individuos, también aquellos que ocupan posiciones de visibilidad o privilegio la ven refrendada, normalmente, en las redes sociales: políticos, escritores, actores, deportistas... y también periodistas, naturalmente. El éxito, o la relevancia pú-

blica, tienen ahora una correlación numérica en el número de seguidores y en la repercusión de los mensajes que se publican vía redes sociales. Si tomamos como ejemplo la red social Twitter (que puede considerarse la más afín a la lógica del periodismo), en el momento de redactar esta monografía las cinco cuentas con más seguidores se corresponden con cuatro cantantes y un político (el expresidente de Estados Unidos, Barack Obama, que ocupa la primera posición en el momento en el que escribimos estas líneas). En el caso español, las cinco cuentas con mayores seguidores son futbolistas y equipos de fútbol. El número seis es un cantante (Alejandro Sanz). Hay que descender hasta el número 27 para encontrar un medio de comunicación (la publicación de divulgación científica *Muy Interesante*). El primer periodista (Andreu Buenafuente) aparece en el número 51, y el político con más seguidores (Pablo Iglesias) en el 84.

Desde el punto de vista de los *medios de comunicación* tradicionales, este estado de las cosas resulta muy perjudicial para sus intereses. Y por una razón muy sencilla: pierden el monopolio de la selección, transmisión e interpretación de lo que es relevante, una de las principales fuentes de poder e influencia de los medios, como intérpretes de la realidad, intermediarios y mediadores generalizados que han sido siempre.

No es que los medios desaparezcan del mapa —continúan ocupando una posición de centralidad y son los principales prescriptores para determinar qué es importante y qué no—, pero ahora ejercen su función en compañía de otros prescriptores o *influencers*, relacionados con los medios pero que no pertenecen a los medios ni son profesionales de la información; prescriptores que, en la mayoría de los casos, en el pasado dependían totalmente de los medios para hacerse oír entre el público.

Ahora, por el contrario, no es solo que puedan permitirse desplegar una agenda propia. Además, pueden intentar que dicha agenda sea asimilada por los medios. Es lo que suele hacer, por poner un ejemplo claro, el expresidente de Estados Unidos, Donald Trump, que maneja la agenda pública a través de su cuenta de Twitter, ignorando —en apariencia— a los medios de comunicación de referencia e incluso acusándoles de desinformar. Volvemos sobre esta cuestión, y sus implicaciones, en el capítulo 5.

Estos *influencers* de las redes sociales, además, comienzan a forjar su popularidad con cada vez mayor independencia de los medios convencionales. Crean su propio público a través de su visibilidad en las redes, se trate de un canal de YouTube, de una cuenta de Instagram o de Facebook, o de varias actividades en paralelo, cuya característica principal siempre es la misma: el usuario se crea un perfil y a partir de dicho perfil y de sus actividades en una o varias redes sociales consigue forjar una comunidad en torno a él. Los medios aparecen después, una vez esa notoriedad inicial ya se ha alcanzado; de hecho, aparecen justamente por eso: la notoriedad en las redes les llama la atención. Son nuevos liderazgos sociales (en los ámbitos más diversos), generados en las redes sociales y, en algunos casos, refrendados por los medios.

En Internet el público accede a la información, fundamentalmente, a través de tres vías: mediante el uso de buscadores, a través de recomendaciones en las redes sociales, y accediendo directamente al medio de comunicación en concreto. Las dos primeras vías condicionan singularmente el acceso al menú informativo por parte del usuario.

La audiencia de las redes, aunque se cuente globalmente por millones o miles de millones de personas, se organiza habitualmente en espacios mucho más específicos, determinados por los gustos, intereses y formación de cada individuo. Las redes propician una mayor segmentación de los contenidos, que llegan directamente a los usuarios interesados en un tema o noticia específica, eludiendo lo demás. El menú informativo cada vez está, así, menos determinado por los medios, y más por parte del propio público, que ejerce su capacidad de selección pero que también ve cómo la lógica de las redes sociales y los buscadores, así como el interés de los medios por preservar a sus audiencias, autoorganizan en gran medida la información que recibe cada persona.

Pensemos en cualquiera de nosotros cuando hace una búsqueda en Google, o una compra a través de Internet. Enseguida veremos cómo nuestro navegador comienza a reproducir anuncios relacionados con nuestras búsquedas o con aquello que hemos comprado. En futuras búsquedas nos aparecerán resultados vinculados con lo que los algoritmos de las aplicaciones que utilizamos piensan que nos gusta más. Así, nuestras búsquedas definen

nuestros intereses, los refinan y, en última instancia, determinan qué cosas vemos y cómo accedemos a la información, eludiendo todo aquello por lo que no hemos mostrado interés en el pasado. Entramos en una *filter bubble* (Pariser 2011), una «burbuja de filtros», determinada por nuestra propia actividad en Internet, que nos conduce a consumir contenidos e interactuar con usuarios en un *Internet* cada vez más personalizado... y más pequeño (Rushkoff 2019).

La fisonomía de las redes sociales determina cada vez más la acción de los medios de comunicación, que intentan que sus mensajes y contenidos prevalezcan en el contexto del flujo incesante de comunicación multidireccional (pero siempre jerarquizada, no lo olvidemos) que se genera en las mismas.

Esto significa, por un lado, que los medios han de adaptarse a una aceleración de los ciclos de noticias, que nacen, crecen y mueren cada vez más rápidamente. Cualquier novedad es consumida ávidamente por el público de las redes sociales, que difunde la información novedosa con gran velocidad y eficacia... hasta que surge otro acontecimiento (en cualquier sector de la actualidad en el que queramos pensar). Esto obliga a los medios a ser cada vez más eficaces en su respuesta a cualquier acontecimiento, puesto que los más rápidos, los que lleguen primero, se beneficiarán del mayor flujo de visitas. Esta tónica de comportamiento, que obliga a hacer las cosas a toda velocidad, da pábulo, como cabe imaginar, a abundantes errores e insuficiencias en el tratamiento de la información.

Por otro lado, los medios han de ofrecer al público de las redes sociales temas y enfoques que les interesen, con un factor añadido: en el pasado, los medios no tenían forma de discernir, exactamente, qué interesaba más a la audiencia y qué no. Podían hacer encuestas, la intuición podía indicarles el camino, pero no existían mecanismos para registrar con total precisión la respuesta del público a cada noticia o enfoque informativo. Las mediciones de audiencia se basaban, fundamentalmente, en encuestas elaboradas cada cierto tiempo, como sucede en España con el Estudio General de Medios (EGM), que elabora informes cuatrimestrales basados en encuestas.

Esto comenzó a cambiar con la televisión, donde el uso de medidores de audiencia para un público específico, representativo del conjunto de la audiencia, permitía conocer exactamente el comportamiento del público minuto a minuto, de manera que los programadores de televisión incorporaban sorpresas en programas en directo, contraprogramaban a otras cadenas, cancelaban programas y los sustituían a gran velocidad por otros, todo en pro de conseguir la mayor audiencia posible. La aparición de las cadenas de televisión temáticas, de pago, y sobre todo las plataformas audiovisuales OTT, ha profundizado este escenario de paulatina segmentación y especialización de los contenidos en virtud de los intereses del público.

En Internet sucede exactamente igual, pero con mayor precisión y capacidad para discernir los gustos y características del público. Cualquier contenido transmitido a través de la red deja rastros que hablan, y con elocuencia, de cuál ha sido su desempeño entre el público. Los gestores de cualquier sitio web saben perfectamente no solo cuánto público consume sus contenidos sino también su procedencia (su ciudad de origen, pero, además, si han llegado allí a través de Google, de Twitter, o de cualquier otra vía), el dispositivo desde el cual acceden a la información, el tiempo que se detienen en cada página web y un larguísimo etcétera. En resumen: pueden medir, exactamente, qué tiene éxito y qué no, y reaccionar para alcanzarlo.

Esta realidad es difícil de gestionar para los medios, desde el punto de vista de la selección y edición de contenidos. Porque, en ese escenario, este es un trabajo que los profesionales no pueden permitirse hacer con total libertad, basándose solo en su criterio de lo que es relevante y lo que no, ignorando al público. Bien al contrario, conocer con precisión los efectos de cada decisión periodística les condiciona poderosamente a la hora de escoger los temas de qué hablar o el enfoque que adoptar. Sobre todo, si tenemos en cuenta que la información en la que se basará el usuario para decidir (en pocos segundos) si pinchará o no en el enlace (*link*) para acceder al contenido se resume en unas pocas palabras, un titular y una mínima descripción. Cuanto más atractivo, llamativo y colorido sea el titular, más eficaz resultará, es decir, más usuarios accederán al contenido (y mayor será su valor



potencial para la comunicación de mensajes publicitarios). Este fenómeno, denominado *clickbait*, se ha extendido en la mayoría de los medios de comunicación, conscientes de la importancia de ofrecer titulares que capten la atención del público, en un contexto en el que los usuarios llegan a menudo desde las redes sociales o desde los buscadores de Internet (García Orosa, Gallur y López 2017). Lo mismo sucede con la selección de temas de actualidad que efectúa el medio. Boczkowski y Michelstein (2013), en un completo estudio elaborado a partir de 50.000 noticias publicadas en medios de referencia anglosajones, demuestran que las preferencias del público a menudo divergían de la oferta editorial de dichos medios: el público tendía a consumir en mayor medida información deportiva, meteorológica o de sucesos (*soft news*), frente a las noticias de política y economía (*hard news*) privilegiadas por los medios. No cabe extrañar, en resumen, que el periodismo digital, particularmente elaborado para difundirse vía redes sociales, esté totalmente sometido a la dictadura de las cifras.

#### **1.4. El sector de los medios en cifras**

Las principales empresas mediáticas de la época reciente comenzaron a forjarse, en España, a raíz de los importantes cambios en el sector de la comunicación derivados del cambio de régimen y de la llegada de la democracia tras la muerte de Franco. Dos conceptos se aúnan para explicar la aparición de nuevos medios, por una parte, y su integración en grupos más grandes, por otra: libertades y liberalización.

La liberalización del sector de la comunicación, derivada directamente del cambio de régimen político, sustituye el férreo control de los medios de comunicación por parte del Estado por un sistema homologable, en líneas generales, al de las demás democracias de Europa Occidental. Un sistema en el que pervive el sector público, aunque ya no tiene la preeminencia que ostentaba en el pasado.

El desarrollo de la libertad de prensa y el interés público por obtener información explican la aparición de nuevas publicaciones a lo largo de la Transición política, algunas muy influyentes,

de las cuales surgen, con el tiempo, importantes conglomerados mediáticos. El caso más claro, sin duda, lo constituye el grupo Prisa, que aparece a partir de la fundación del diario *El País*, en 1976. El éxito del periódico, combinado con los intereses del grupo en el sector editorial, acaban convirtiendo a Prisa en un grupo multimedia, con intereses en la radio (Cadena SER) y —en su momento— la televisión (Canal+, Cuatro).

En el caso de la radio, las emisoras privadas reciben permiso para informar, algo privativo, durante el franquismo, de Radio Nacional de España, cuyos *diarios hablados* eran obligatoriamente retransmitidos por todas las emisoras; además, el nuevo gobierno socialista vende, en 1983, la red de periódicos provinciales del Movimiento Nacional, el partido único franquista, a diversos inversores privados (de donde surgen grupos como Prensa Ibérica). En 1989 se activan, por primera vez, tres licencias de televisión privada, que dan lugar a dos nuevos grupos mediáticos: Atresmedia y Mediaset, además del ya mencionado Canal+, perteneciente a Prisa. El sector de la televisión experimentará sucesivas iniciativas del Estado para sacar a concurso nuevas licencias a lo largo de las dos últimas décadas.

La implantación del *Estado de las autonomías* supone, en lo que se refiere al sector público, un desarrollo significativo de los medios audiovisuales de titularidad pública. Además del ente público Radiotelevisión Española (RTVE), progresivamente surgen radiotelevisiónes en prácticamente todas las comunidades autónomas, a las que se unen algunas radios y televisiones locales, normalmente sostenidas por los ayuntamientos.

El proceso de liberalización también comporta, indudablemente, la internacionalización del sector, es decir, la incorporación de socios extranjeros, en ocasiones con un papel protagonista. Los casos más claros, en España, son los del grupo Unidad Editorial, editora del diario *El Mundo*, propiedad del grupo italiano Rizzoli, y Mediaset (Telecinco), cuyo socio mayoritario es el magnate de la comunicación y ex primer ministro italiano Silvio Berlusconi.

Otro fenómeno de singular importancia ha sido el interés de las empresas de telecomunicaciones por invertir en medios de comunicación, que en España vive sucesivos impulsos a finales de los años noventa y principios del siglo XXI, sobre todo merced a

las acciones de la principal compañía de telecomunicaciones del país, Telefónica, que en esa época llega a controlar un grupo audiovisual de gran envergadura, compuesto por la cadena de televisión Antena 3, la emisora de radio Onda Cero y la plataforma de contenidos audiovisuales de pago Vía Digital. Sin embargo, este interés por el sector no perdurará en el tiempo, pues en el año 2003 Telefónica vende Antena 3 y Onda Cero al grupo Planeta. Una década después, en 2015, Telefónica crea Movistar+ tras fusionar su plataforma audiovisual con la del grupo Prisa, Canal +, con lo que su interés por los medios de comunicación queda circunscrito al ámbito de la ficción y el entretenimiento de pago.

El sistema de medios español resultado de todas las transformaciones mencionadas ha evolucionado hacia dos escenarios derivados directamente del proceso de digitalización. Por un lado, los grupos mediáticos han tendido a crecer en soportes distintos, buscando constituirse como grupos multimedia. El caso de Prisa, nuevamente, es claro, pero no es, ni mucho menos, el único. El grupo Atresmedia cuenta con una televisión (Antena 3), una emisora de radio (Onda Cero) y un periódico (*La Razón*), que han acabado integrándose en un único grupo, propiedad de la editorial Planeta, tras pertenecer a distintos dueños por separado a lo largo de las últimas tres décadas, como ya hemos visto (ver cuadro 1.1).

Por lo que concierne a los grupos de comunicación que continúan ligados con un soporte específico, también encontramos una clara tendencia hacia la multiplicidad de medios, contenidos y estructuras. Es un proceso directamente ligado con los cambios habidos en la propia naturaleza de la comunicación, es decir, a los cambios derivados de la digitalización, que permite integrar con facilidad texto, sonido, e imágenes en un mismo contenido. Por tal motivo, las emisoras de radio ahora ofrecen también vídeo (aunque solo sea para ofrecer los mismos programas *online* y en vídeo) y texto escrito (noticias de apoyo a la programación sonora). Y lo mismo cabe decir de los diarios y televisiones que operan en Internet (García Santamaría 2016).

Finalmente, y como es lógico, además de la evolución de los medios preexistentes y su incorporación a Internet, también han surgido medios específicamente digitales en Internet, la mayoría

CUADRO 1.1: Principales grupos de comunicación en España

Grupos de comunicación	Ingresos de explotación (millones de euros)	Principales medios	Principales accionistas
Grupo Planeta	2.710	Prensa: <i>La Razón</i> Revistas: <i>Interiores</i> Participa en el Grupo A3 Media	Familia Lara (100%)
Atresmedia	1.042	TV: Antena 3, La Sexta, Neox, Nova Radio: Onda Cero	Planeta Corporación (41,7%) Bertelsmann, A.G. (19,2%) Imagina Media Audiovisual, S.A. (4,2%)
Imagina Media	1.650	Mediapro (100%) Atresmedia (4%)	Orient Hontai Capital - OHC (53,5%) Grupo WPP (22,5%) Tatxo Benet (12%) Jaume Roures (12%)
Grupo Prisa	1.280	Prensa: <i>El País</i> , <i>As</i> , <i>Cinco Días</i> Revistas: <i>Icon</i> Radio: Cadena SER	Amber Active Investors Limited (13,3%) Oviedo Holdings S.A.R.L. (10,8%) Telefónica S.A. (9,4%) HSBC Holdings (9,1%) Rucandio S.A. (7,6%) GHO Networks S.A. de C.V. (5,0%)
Mediaset	982	TV: Tele 5, Cuatro, Factoría de Ficción, Boing, Energy, Divinity, BeMad	Berlusconi, Silvio (50,2%) JP Morgan Asset Management (3,1%)
Vocento	386	Prensa: <i>ABC</i> , <i>El Diario Montañés</i> , <i>La Verdad</i> , <i>Hoy</i> , <i>Las Provincias</i> , <i>Sur</i> , <i>Ideal</i> , <i>La Voz de Cádiz</i> , <i>El Comercio</i> , <i>El Norte de Castilla</i> , <i>Nueva Rioja</i> , <i>El Correo</i> , <i>El Diario Vasco</i> , <i>El Nervión</i> Revistas: <i>XL Semanal</i> Radio: Licencias de radio analógica y digital TV: Net TV	Mezouna SA (11,1%) Bergareche, Santiago (8,3%) Acción Concertada (6,4%) Onchena S.L. (5,5%) Carmen Ybarra (5,5%) Francisco García Paramés (5,0%)
Unidad Editorial	311	Prensa: <i>El Mundo</i> , <i>Marca</i> , <i>Expansión</i> Revistas: <i>Telva</i> TV: Veo	RCS Mediagroup, Italia (100%)
Grupo Godó Comunicación	176	Prensa: <i>La Vanguardia</i> , <i>El Mundo Deportivo</i> Radio: RAC 1, Prisa Radio (20%) TV: 8tv	Familia Godó

CUADRO 1.1 (cont.): Principales grupos de comunicación en España

Grupos de comunicación	Ingresos de explotación (millones de euros)	Principales medios	Principales accionistas
Prensa Ibérica	160	Prensa regional: <i>La Opinión de A Coruña, Superdeporte, Diari de Girona, Diario de Ibiza, La Opinión de Málaga, La Opinión de Zamora, La Opinión de Murcia, La Nueva España, Información, Faro de Vigo, Diario de Mallorca, Levante EMV, La Opinión de Tenerife, La Provincia</i>	Familia Moll
Grupo Zeta	136	Prensa: <i>El Periódico, Sport, Mediterráneo, Diario Córdoba</i> Revistas: <i>Woman, Cuore, Auto Sport</i>	Familia Asensio
Henneo	129	Prensa: <i>20 Minutos, El Heraldo de Aragón, La Información, Diario del AltoAragón</i>	Familia De Yarza Mompeón (antiguo Grupo Heraldo)

*Nota:* Datos a 2017, salvo los datos de ingresos de explotación de los medios cotizados (Grupo Prisa, Atramedia, Mediaset y Vocento) y Unidad Editorial, que se han actualizado a 2018 a partir de sus cuentas anuales consolidadas. Los datos de accionariado de Grupo Zeta hacen referencia a la situación a cierre de 2018. Durante 2019 se anunció su compra por parte de Prensa Ibérica. Los datos de accionariado hacen referencia a la fecha de consulta referida en la bibliografía.

*Fuente:* Digimedios (2018), Ymedia Vizeum (2019), CNMV (cuentas anuales de las compañías).

de las veces desligados de los grupos de comunicación imperantes en el sector, aunque fueran casi siempre creación de periodistas o inversores provenientes, en gran medida, de medios que operaban en la comunicación tradicional. Es el caso de *El Diario*, creado por un equipo de periodistas que previamente habían desarrollado su trabajo en *Público* (Salaverría 2016). Se trata de medios de pequeña dimensión (en términos de plantilla y de volumen de negocio), pero que en algunos casos ya cuentan con un nivel de audiencia y de influencia social relevantes (cuadro 1.2).

Esta evolución ha de contextualizarse, nuevamente, en el marco económico que ya hemos mencionado, caracterizado por la crisis del sector y la necesidad de abordar su reconversión. La combinación de ambos factores ha llevado a los principales grupos de comunicación españoles a disminuir significativamente su volumen de

CUADRO 1.2: Principales medios digitales en España

Grupos de comunicación	Ingresos de explotación (millones de euros)	Principales medios
Titaina Compañía Editorial	14	<i>El Confidencial</i>
El Español	7	<i>El Español</i>
Weblogs SL	6	<i>Xataka</i>
Diario de Prensa Digital	5	<i>eldiario.es</i>
Dos Mil Palabras	5	<i>ok diario</i>
Libertad Digital	3	<i>Libertaddigital.com</i>
Prensa Libre	1	<i>infoLibre</i>
Dixi Media	1	<i>La Información</i>

Fuente: Ymedia Vizeum (2019).

negocio en la última década. En realidad, y como puede verse en el cuadro 1.3, existe una clara línea de división, derivada del ámbito de actividad de cada grupo. Si esta se centra en el sector audiovisual, podemos observar que en los grandes grupos audiovisuales (Atresmedia, Mediaset, Imagina Media, Planeta, que a su vez es propietario de Atresmedia) la evolución es positiva, o como mínimo estable, aunque haya sido *canibalizando* la mayoría de los ingresos publicitarios del sector (hasta un 85% del total), a costa de los operadores de menor tamaño. En cambio, los grupos centrados en los medios impresos (Prisa, Unidad Editorial, Vocento, Prensa Ibérica, Godó, Grupo Zeta) han experimentado descensos muy importantes en muy pocos años, pues, como desvela el Informe Anual de la Profesión Periodística del año 2019, los grandes grupos españoles tienen un porcentaje de ingresos derivados de sus contenidos digitales significativamente menor que la de sus homólogos europeos (Asociación de la Prensa de Madrid, APM 2019).

Por lo que se refiere al sector público, sus ingresos globales en el año 2018 suponen un total de 1.885,4 millones de euros, una cifra muy inferior a la del conjunto de los mayores grupos privados, próxima a los 9.000 millones (cuadro 1.1 y cuadro 1.2). De los ingresos de los medios públicos, aproximadamente la mitad (970,5 millones de euros) corresponden a Radiotelevisión

**CUADRO 1.3: Ingresos de explotación de los grandes grupos de comunicación. España, 2011-2018**

(millones de euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Planeta Corporación	2.037	1.756	2.175	2.282	2.499	2.677	2.710	n.d.
Imagina Media	n.d.	1.301	1.393	1.525	1.510	1.536	1.650	n.d.
Prisa	2.724	2.665	2.726	1.455	1.374	1.358	1.171	1.280
Atresmedia	805	741	830	883	970	1.021	1.052	1.042
Mediaset	1.009	887	827	932	972	992	996	982
Vocento	690	597	530	495	468	449	424	386
Unidad Editorial	500	416	373	360	331	319	301	311
Grupo Godó	251	215	205	200	202	168	176	n.d.
Prensa Ibérica Media	248	211	202	201	180	178	175	n.d.
Grupo Zeta	272	239	215	203	194	178	136	120

*Nota:* Cifras de importe neto de cifra de negocios ajustadas a otros ingresos de explotación. Los datos correspondientes a Planeta Corporación son cifras del importe neto de la cifra de negocios ajustadas a otros ingresos de explotación.

n.d.: no disponible.

*Fuente:* Digimedios (2018), Ymedia Vizeum (2019), CNMV (cuentas anuales de las compañías).

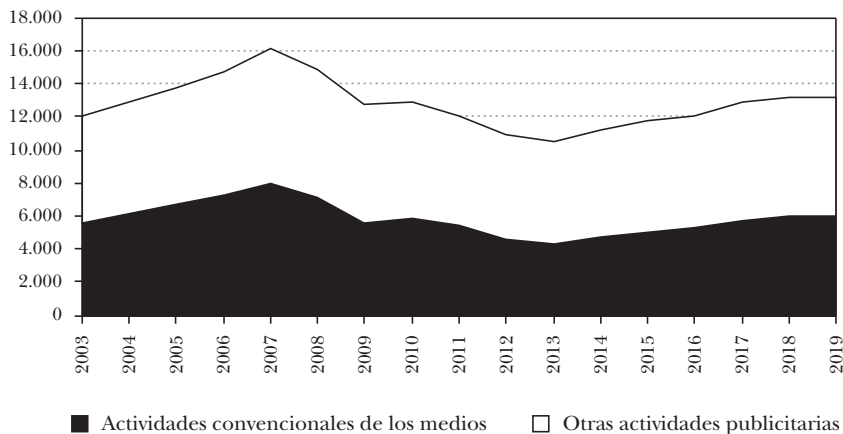
Española (RTVE) y la otra mitad a las distintas radiotelevisiónes autonómicas. En estas destacan (por ingresos, audiencia y plantilla) las primeras en implantarse: Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), Radio y Televisión de Andalucía (RTVA), Euskal Irrati Telebista (EiTB) y Corporación Radio e Televisión de Galicia (CRTVG). Los ingresos del sector público, como cabe imaginar, siguen un modelo de negocio completamente diferente al de los medios privados, en el cual las subvenciones públicas directas por parte del Gobierno central o de los Gobiernos autonómicos constituyen la principal fuente de ingresos. La financiación publicitaria también está presente, pero en una medida mucho menor, en especial desde que en el año 2010 RTVE dejase de financiarse con publicidad, que se vio sustituida por eventuales *patrocinios culturales* de algunos programas.

El impacto de la crisis económica que se inicia en 2008, como hemos indicado antes, fue particularmente virulento en el sector de los medios de comunicación, pues a los efectos propios de la

reducción de la actividad económica general se unieron los costes de la reconversión tecnológica y los cambios en los hábitos de consumo del público en estas actividades. Esto ha generado una situación en la última década caracterizada por el descenso de los precios de los productos de los medios, el desplome de la inversión publicitaria y el envejecimiento de las audiencias de los medios convencionales, sobre todo de las publicaciones impresas.

En cuanto a la naturaleza de dichos ingresos, tanto la radio como la televisión generalista dependen fundamentalmente de la publicidad como fuente de ingresos (en torno a un 95% de los ingresos de los grandes grupos audiovisuales), mientras que los medios impresos han tendido a dividir sus ingresos al 50%, entre publicidad y ventas. Puesto que la mayor caída de audiencia, como veremos, se ha dado precisamente en este último subsector, los ingresos han disminuido correlativamente. Tanto las ventas como la publicidad (que está ligada a la audiencia global de cada medio) han descendido a la mitad, o menos aún, en este sector.

**GRÁFICO 1.1: Inversión publicitaria en los medios por tipología. España, 2003-2019**  
(millones de euros)

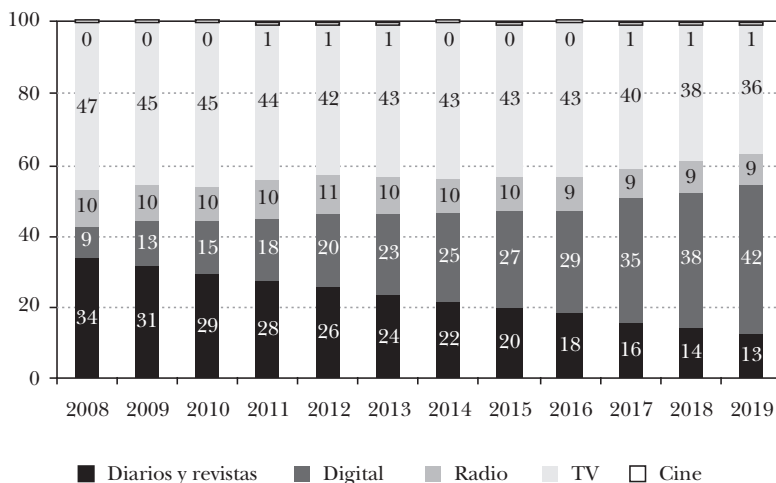


*Nota:* Actividades convencionales de los medios incluye cine, diarios, dominicales, exterior, digital, radio, revistas y televisión. Otras actividades publicitarias incluyen publicidad exterior, patrocinios, buzoneo, catálogos, ferias y exposiciones o *marketing* móvil, entre otros.

*Fuente:* Infoadex.



**GRÁFICO 1.2: Distribución de la inversión en publicidad en medios convencionales por tipología. España, 2008-2019**  
(porcentaje)



*Nota:* Diarios y revistas incluye dominicales.

*Fuente:* Infoadex.

Como puede verse en el gráfico 1.1, aunque los años de la última recuperación económica han mejorado algo la situación, la inversión publicitaria global continúa siendo muy inferior a la del período álgido inmediatamente anterior a la crisis: En 2019 se invirtieron en torno a 13.000 millones de euros, lejos de los más de 16.000 millones de 2007. Con seguridad, en 2020 la situación se habrá deteriorado de nuevo.

Si analizamos la evolución de las cifras diferenciando por subsectores, el panorama resulta diáfano: radio y televisión se mantienen, en líneas generales, en las cifras anteriores a la crisis que precede a la actual, o con pequeñas pérdidas, y es en las publicaciones impresas donde el desplome es más acusado. Los medios digitales crecen con fuerza, pero hay que tener en cuenta que aquí la inversión publicitaria, como hemos visto, no se dirige solo (ni principalmente) a medios de comunicación, sino a todo tipo de publicaciones, la mayoría ajenas al quehacer periodístico. En el gráfico 1.2 podemos ver con mayor claridad la evolución de los sectores que analizamos.

El pronunciado descenso de los medios impresos genera un espacio que es rápidamente ocupado por parte de los medios digitales. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que hay también una redistribución publicitaria en el sector digital, pues existen muchos soportes digitales (redes sociales, canales de YouTube, sitios web y blogs de usuarios, etc.) que no son propiamente periódicos, de manera que parte de la publicidad que antaño se invertía en medios ahora se destina a otros espacios.

Los medios audiovisuales, en cambio, permanecen más o menos con el mismo rango de inversión anual, aunque sí que hay un pequeño descenso de la televisión. Quizás sea debido al público que migra de la televisión convencional a las plataformas de pago, como Netflix o Movistar+, con un peso del sector publicitario mucho menor.

En cuanto a los hábitos de consumo, el Marco General de los Medios en España (antes Estudio General de Medios) nos permite trazar una evolución prolongada en el tiempo, sector por sector, que resulta ilustrativa (cuadro 1.4). Llama la atención el pronunciado descenso de la penetración de las publicaciones impresas a lo largo de la última década, mientras los medios audiovisuales se mantienen e Internet crece.

El cuadro 1.5 amplía la intensidad de la caída de los medios escritos comparando la difusión anual total<sup>2</sup> de los principales diarios impresos españoles en el año 2018 con la que obtuvieron en 2007, el año previo al estallido de la Gran Recesión, que fue también el punto en que los diarios impresos obtuvieron su mayor difusión en España.

Como puede observarse, en el transcurso de la última década los diarios impresos han perdido más de la mitad de su audiencia. Dichas pérdidas tal vez puedan compensarse, en términos cuantitativos, con el incremento de la audiencia de las versiones digitales de estos mismos periódicos, que en su mayor parte ocupan las primeras posiciones en los *rankings* de audiencia mensual, si bien ya comienzan a aparecer destacadas algunas publicaciones exclusivamente digitales (cuadro 1.6).

---

<sup>2</sup> Difusión total: suma de la venta en quiosco, las suscripciones individuales y colectivas, los ejemplares gratuitos y otros canales especiales (venta conjunta).

**CUADRO 1.4: Cuota de penetración de los medios de comunicación por tipología. España, 1980-2018**  
(miles y porcentaje)

	Población de 14 o más años (miles)	Diarios	Revistas	Total radio	Generalista	Temática	TV	Cine	Internet (últimos 30 días)
1980	23.752	26,7	49,6	51,4			81,1	12,5	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1990	31.575	31,9	56,8	50,5	34,6	20,5	87,4	6,7	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2000	34.733	36,3	53,6	52,9	30,8	24,6	89,2	11,0	12,6
2001	34.817	35,9	52,8	52,4	30,6	24,1	89,2	11,2	20,4
2002	34.817	37,4	51,4	54,7	30,4	25,6	89,9	10,2	22,5
2003	35.243	39,7	53,1	57,9	31,4	29,1	90,7	9,0	26,9
2004	36.405	41,1	55,1	56,8	31,5	28,0	89,6	8,9	32,4
2005	37.084	41,1	53,8	55,5	30,4	27,7	88,9	7,1	34,4
2006	37.439	41,8	47,7	56,1	29,2	29,4	88,6	6,0	37,5
2007	37.911	41,3	49,4	54,7	28,4	29,2	88,7	5,3	41,1
2008	38.261	42,1	53,3	53,1	27,9	28,5	88,5	4,2	45,4
2009	39.462	39,8	51,3	55,3	27,9	31,1	89,0	4,3	49,3
2010	39.435	38,0	50,4	56,9	27,8	33,0	87,9	3,9	53,0
2011	39.485	37,4	48,9	58,5	28,3	34,6	88,5	3,4	57,1
2012	39.449	36,1	45,4	61,9	30,2	37,3	89,1	3,3	60,4
2013	39.331	32,4	43,4	61,5	29,2	37,4	88,7	3,0	64,5
2014	39.681	29,8	41,0	61,0	28,7	37,4	88,6	3,8	69,3
2015	39.724	28,5	38,5	60,1	28,4	36,5	88,3	3,4	74,1
2016	39.716	26,5	35,2	60,0	28,2	36,8	87,8	4,0	77,3
2017	39.783	24,3	32,8	59,3	27,9	36,2	85,2	3,9	80,3
2018	39.852	22,8	29,7	57,5	27,6	34,4	85,0	3,9	82,1
2019	40.288	21,7	29,4	56,9	28,0	33,8	85,4	4,6	83,9

*Nota:* Cuotas de penetración sobre la población de 14 o más años (15 o más años hasta 1984).

Radio y TV: audiencia acumulada diaria.

Medios impresos: lectura diaria para diarios, semanal para revistas semanales y suplementos, mensual para revistas mensuales, etc. Desde 2018 se incluyen lectores en papel y visor digital o pdf.

Cine: audiencia semanal.

Exterior: hasta 2014, visto publicidad en el día de ayer; desde 2015, visto publicidad en la última semana.

Hasta 1990 Canarias está excluida del estudio.

*Fuente:* AIMC (2020).

**CUADRO 1.5: Evolución de la difusión anual de los principales diarios españoles, 2007 y 2018**  
(número y porcentaje)

	2007	2018	Tasa de variación
<i>El País</i>	435.083	137.552	-68,4
<i>El Mundo</i>	336.283	89.580	-73,4
<i>ABC</i>	228.158	74.271	-67,4
<i>La Razón</i>	153.024	65.135	-57,4
<i>El Periódico</i>	174.649	60.870	-65,1
<i>La Vanguardia</i>	213.413	96.345	-54,9

Fuente: Cano (2018, 2019) a partir de los datos de la OJD (Oficina de Justificación de la Difusión).

**CUADRO 1.6: Ranking de usuarios únicos mensuales en diarios digitales españoles, 2017 y 2018**  
(número y porcentaje)

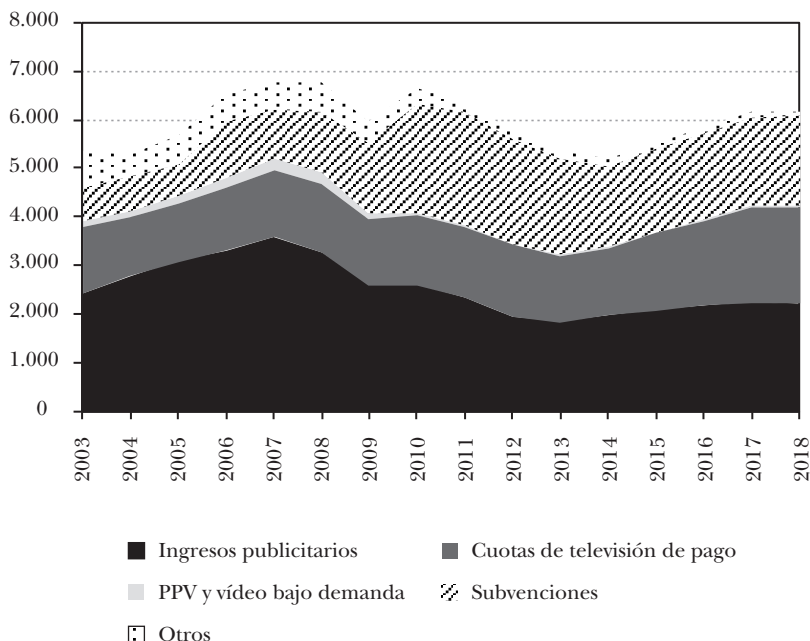
	2017	2018	Tasa de variación
elpais.com	18.928	20.535	8,5
elmundo.es	17.918	20.113	12,3
lavanguardia.com	16.471	17.284	4,9
abc.es	14.235	16.013	12,5
20minutos.es	9.516	14.524	52,6
elconfidencial.com*	12.246	12.556	2,5
elespanol.com*	6.830	11.446	67,6
okdiario.com*	8.857	9.046	2,1
elperiodico.com	8.230	8.335	1,3
eldiario.es*	7.657	7.922	3,5
Top 5	77.068	88.469	14,8
Top 10	120.888	137.774	14,0

Nota:

- Los diarios elconfidencial.com, elespanol.com, okdiario.com y eldiario.com son medios únicamente digitales, que no cuentan con una alternativa en soporte escrito.
- Datos referidos al número de usuarios únicos que se conectaron en el mes de noviembre de cada año.

Fuente: *El Español* (2018), a partir de datos de Comscore.

**GRÁFICO 1.3: Ingresos de servicios audiovisuales con subvenciones según su origen. España, 2003-2018**  
(millones de euros)



*Nota:* En subvenciones se incluyen los ingresos recurrentes derivados de la financiación pública otorgados por las distintas administraciones y las subvenciones vinculadas a contrato-programa. Otros incluye ingresos derivados de envío de SMS, llamadas de tarificación adicional, etc.

*Fuente:* CNMC (CNMCDATA).

En todo caso, en términos económicos el balance es nítidamente negativo: los medios digitales provenientes de versiones impresas, en España, han funcionado todos estos años como medios gratuitos de acceso abierto. Solo muy recientemente han comenzado a funcionar en la mayoría de ellos sistemas de suscripción gratuita o de pago, cuya rentabilidad está por ver, como se analizará en detalle en el capítulo 2.

Por su parte, los medios audiovisuales lograban, en líneas generales, mantener posiciones —en especial la radio—, si bien merced a una redistribución de la audiencia en un número mucho mayor de canales, así como a la diversificación de su negocio. Por primera vez, la televisión es un sector en el que la publicidad

(que continúa representando, como hemos visto, la inmensa mayoría de los ingresos de las grandes cadenas) se está combinando con una presencia cada vez mayor de los abonados a la televisión o a las plataformas audiovisuales de pago (gráfico 1.3).

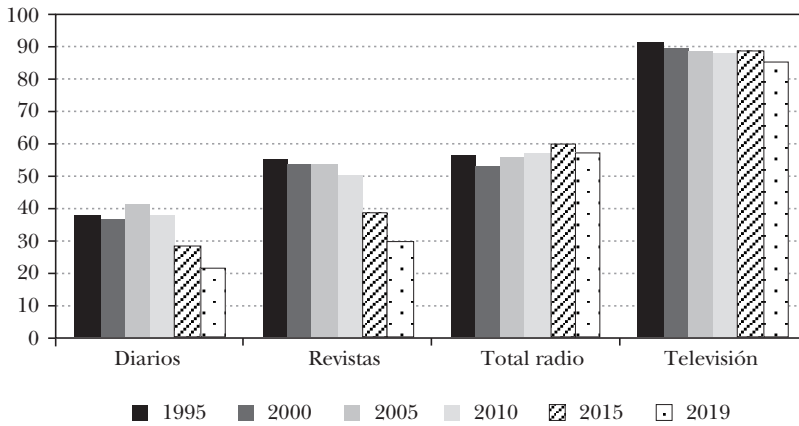
En lo que se refiere a la televisión de pago, esta ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años, particularmente relevante en el caso de las plataformas audiovisuales OTT, que han pasado del 3% en 2017 al 38% a finales de 2019, según datos del EGM. Unas cifras que previsiblemente habrán aumentado en el primer semestre de 2020, teniendo en cuenta el efecto del confinamiento social en las dinámicas de distribución del tiempo de ocio de los españoles. Así lo indica un informe de Barlovento Comunicación de abril de 2020, que le asigna a Netflix 14,1 millones de suscriptores en España, por 5,8 millones de Amazon Prime y 3,7 millones de HBO. Dicho informe detecta un total de 16.395.000 personas suscritas a alguna de las plataformas de pago OTT, por 12.328.000 que lo están a algún sistema de televisión de pago tradicional (Movistar+, Vodafone y Orange TV, fundamentalmente).

Finalmente, Internet ha alcanzado un nivel de penetración social muy amplio, solo comparable al de la televisión. Incluso mayor, si tenemos en cuenta la diversidad de usos y funciones comunicativas y sociales relacionados con Internet, y la circunstancia de que una parte cada vez mayor del consumo televisivo está vinculado con Internet.

En resumen: los ingresos se desplomaron como consecuencia de la crisis económica, pero también del cambio en las preferencias de los lectores, que en buena medida han abandonado los medios impresos, sustituyéndolos por referentes audiovisuales o digitales. Esta circunstancia es particularmente patente en el caso de las generaciones más jóvenes. En el gráfico 1.4 puede observarse, nuevamente, la acelerada pérdida de audiencia de la prensa impresa en los últimos diez años; el retroceso es más modesto en el caso de la televisión y no se observa en la radio.

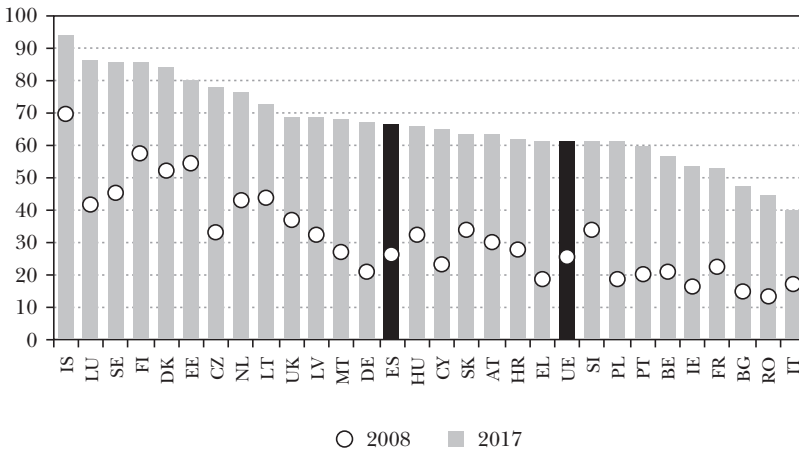
Del mismo modo, el gráfico 1.5, que compara la situación en España con la de la Unión Europea, nos permite atisbar en qué medida los lectores de los diarios impresos, así como las nuevas generaciones de lectores de información de actualidad, han encontrado acomodo en Internet. Los índices de lectura de prensa

**GRÁFICO 1.4: Evolución de la penetración de los principales medios de comunicación. España, 1995-2019**  
(porcentaje)



Fuente: AIMC (2020).

**GRÁFICO 1.5: Individuos que acceden a Internet para leer o descargarse periódicos y revistas. Varios países, 2008 y 2017**  
(porcentaje de individuos)



Nota:

– Individuos entre 16 y 74 años.

– AT: Austria; BE: Bélgica; BG: Bulgaria; CY: Chipre; CZ: Rep. Checa; DE: Alemania; DK: Dinamarca; EE: Estonia; EL: Grecia; ES: España; FI: Finlandia; FR: Francia; HR: Croacia; HU: Hungría; IE: Irlanda; IS: Islandia; IT: Italia; LT: Lituania; LU: Luxemburgo; LV: Letonia; MT: Malta; NL: Países Bajos; PL: Polonia; PT: Portugal; RO: Rumanía; SE: Suecia; SI: Eslovenia; SK: Eslovaquia; UK: Reino Unido; UE: Unión Europea.

Fuente: Comisión Europea (2019).

digital casi se triplican en un plazo de diez años. España se encuentra en una posición intermedia en este sentido, y ya dos de cada tres individuos que acceden a Internet lo utilizan para leer o descargarse periódicos y revistas.

Si diferenciamos por grupos de edad (gráfico 1.6; panel *a*), el alcance del fenómeno queda aún más claro: las jóvenes generaciones de lectores han dejado de leer prensa impresa. Pero esto no significa que ya no lean, sino que lo hacen en formatos y situaciones distintas. En la mayoría de países europeos, son los lectores menores de 55 años los que más consumen medios digitales.

Es, sin duda, la edad el factor más determinante para discriminar qué tipo de formatos consume el público interesado en la actualidad. Pero otros criterios, como el nivel de estudios, también aportan elementos diferenciadores del uso de los medios impresos y digitales. En este sentido, España no presenta rasgos diferenciales de comportamiento con otros muchos países, en los que el uso de Internet es amplio entre los jóvenes y los adultos de edades medias, y las personas con estudios superiores (gráfico 1.6; panel *b*).

Otro estudio reciente, del Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford (Nielsen y Graves 2017), ofrece conclusiones similares y permite profundizar más en esta clara frontera generacional: los más jóvenes consumen como principal forma de acceso a las noticias muchos menos medios convencionales, y compensan ese descenso de exposición mediática con un uso mucho más intensivo de Internet para obtener información (gráfico 1.7).

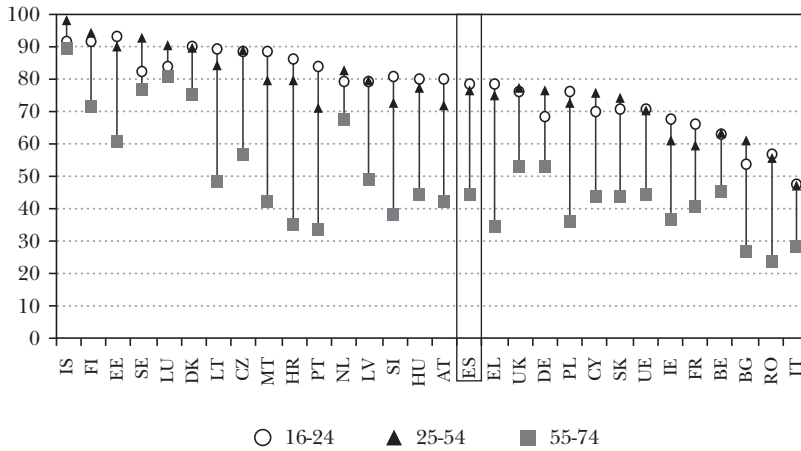
Si nos fijamos, específicamente, en el uso de redes sociales para obtener información (gráfico 1.8), la diferencia entre los distintos grupos de edad tiende a incrementarse todavía más en los principales países europeos, tal y como apunta un informe del Pew Research Center (Matsa *et al.* 2018).

La situación, en resumen, nos conduce de nuevo a la diferencia de hábitos de lectura, muy marcada entre las diversas generaciones que configuran el público, y que se relaciona con la disyuntiva, ya mencionada, entre programación y edición. Los medios convencionales programan y editan, ofreciendo un menú más o menos cerrado y preestablecido, al que el público accede en con-

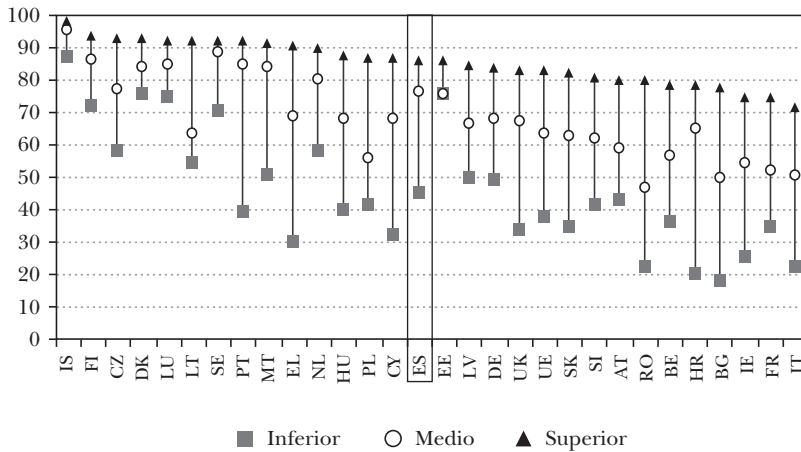


**GRÁFICO 1.6: Individuos que acceden a Internet para leer o descargarse periódicos y revistas por grupos de edad y nivel de estudios. Varios países, 2017**  
(porcentaje de individuos)

a) Por grupo de edad



b) Por nivel de estudios



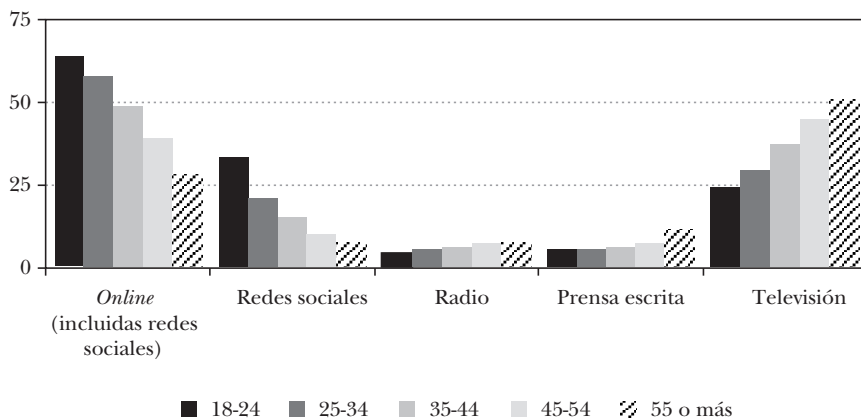
Nota:

- Individuos entre 16 y 74 años.
- El nivel de estudios se clasifica conforme a la Clasificación Internacional Normalizada de Educación (ISCED-2011):
  - Nivel inferior: individuos que han completado como máximo el primer ciclo de educación secundaria (ISCED 0, 1 o 2).
  - Nivel medio: individuos que han completado el segundo ciclo de educación secundaria o estudios pos-secundarios no terciarios (ISCED 3 o 4).
  - Nivel superior: individuos que han completado estudios superiores (ISCED 5, 6, 7 u 8).

Véase la equivalencia de las abreviaturas en la nota del gráfico 1.5.

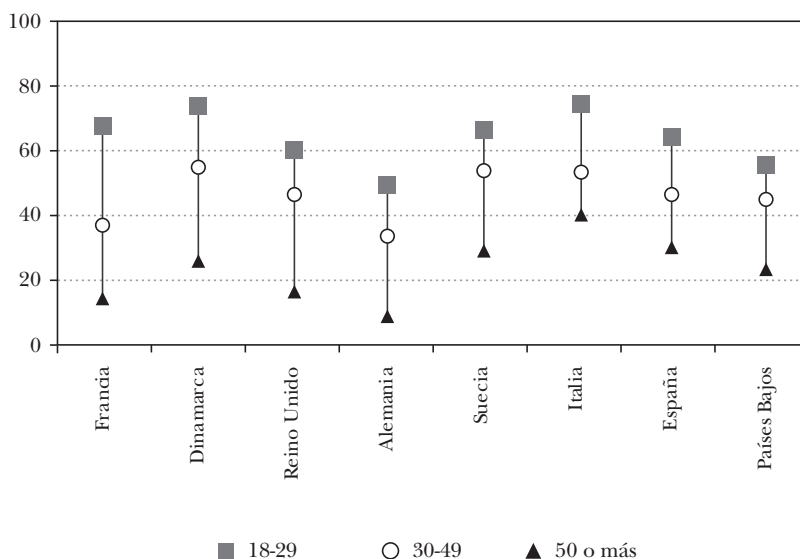
Fuente: Comisión Europea (2019).

**GRÁFICO 1.7: Principal forma de acceso a noticias por edad. Varios países, 2017**  
(porcentaje)



*Nota:* El gráfico recoge la proporción de gente por grupos de edad que accedió a las noticias durante la última semana, calculada sobre una muestra de 70.312 personas pertenecientes a 36 países.  
*Fuente:* Reuters Institute (Newman *et al.* 2017).

**GRÁFICO 1.8: Acceso diario a la información a través de redes sociales por grupo de edad. Varios países, 2017**  
(porcentaje)



*Nota:* Datos correspondientes a la mediana calculada para ocho países a los que se realizó una encuesta en el último trimestre de 2017.  
*Fuente:* Pew Research Center (Matsa *et al.* 2018).

diciones específicas: comprando el diario del día o accediendo a la emisión del boletín informativo sonoro o audiovisual en un momento concreto. Pero este canal es cada vez menos elegido por los jóvenes.

En cambio, el público de los medios digitales tiene una capacidad mucho mayor para determinar sus condiciones de acceso a la información editable y para intervenir en ella, generando y difundiendo contenidos. Ese público no depende tanto de los medios (en particular, de medios específicos) para acceder los contenidos, que consume en condiciones muy variadas. Las generaciones más jóvenes, totalmente alfabetizadas digitalmente, ya están habituadas a estos mecanismos de consumo y los adaptan a sus necesidades (Palfrey y Gasser 2008). El público de mayor edad, en cambio, tiende a mantener sus costumbres con mayor perseverancia, si bien también aquí encontramos audiencia digital, sobre todo entre los grupos más formados; una tendencia inevitable, si tenemos en cuenta que lo digital invade cada vez más espacios sociales y, por supuesto, de comunicación.

## 1.5. Conclusiones

El sector de los medios de comunicación ha experimentado profundos cambios en las últimas décadas, como consecuencia en buena medida de las transformaciones digitales:

- Han evolucionado los medios preexistentes y han surgido nuevos medios y nuevos dispositivos tecnológicos para difundir contenidos.
- Han cambiado los hábitos de consumo de información y entretenimiento del público y también su relación con los contenidos.

Los medios tienen que competir ahora con otros actores (buscadores y redes sociales) de alcance mundial, que siguen su propia lógica y obligan al ecosistema mediático a adaptarse a esta nueva situación. Ello significa abandonar, inevitablemente, la pretensión de constituirse en únicos mediadores para el gran públi-

co, ese público heterogéneo, de masas, que consumía los mismos contenidos proporcionados por los grandes medios de comunicación, y que ahora estaría desapareciendo en el inmenso bazar de contenidos, cuidadosamente perfilados y estructurados en comunidades cada vez más pequeñas, de Internet. Una evolución que ya supo atisbar Dominique Wolton en los inicios de Internet (Wolton 2000), y que después han analizado otros autores (Bennett e Iyengar 2008).

En líneas generales, el público ha ganado autonomía desde distintos puntos de vista:

- Ha aumentado la oferta de contenidos que tiene disponibles, la mayoría de ellos con carácter gratuito.
- Ha aumentado también la capacidad del público de los usuarios para determinar dónde y cuándo acceder a qué contenidos, y para intervenir en la generación de los mismos.

El contexto de cambio tecnológico y social en el que vienen operando los medios de comunicación en la última década afecta ampliamente a sus audiencias y a sus fuentes de ingresos, aunque esos impactos son distintos en los diferentes tipos de medios:

- Los cambios de la relación con la audiencia implican un público mucho menos fiel, menos cautivo de determinados medios de comunicación, y en general menos dispuesto a pagar o a aceptar el bombardeo con publicidad como contraprestación a los contenidos que ofrecen los medios.
- En general, los medios de comunicación ven cómo sus ventas y sus ingresos publicitarios se reducen aceleradamente, mientras que los sustitutivos (los medios digitales) no ofrecen por ahora modelos de negocio comparables en rentabilidad.
- Los medios, además, sufren un delicado proceso de reconversión, de analógico a digital, que en la mayoría de los casos les obliga a reducir costes laborales y plantea problemas de asimilación organizativa y social.
- Estos impactos sobre las audiencias y los ingresos son especialmente intensos en los medios escritos —los más orien-

tados a la información—, cuya transformación digital está siendo la más difícil.

La digitalización de los consumidores de información avanza en España a buen ritmo, como sucede en general en los países avanzados, gracias al amplio equipamiento actual de los hogares españoles y a su generalizada conexión a Internet a través de dispositivos fijos y móviles.

Dos de cada tres españoles ya usan Internet para informarse, pero los porcentajes son mayores cuanto más jóvenes y más formados están los usuarios. En este sentido, los nuevos canales se universalizan y los tradicionales pierden peso con el paso del tiempo, también por el relevo generacional. Ese conjunto de vectores de cambio coloca a los medios de comunicación frente a los retos ineludibles de la reconversión digital de sus modelos de negocio y de la innovación de contenidos, estructuras y formatos (Palomo y Palau 2016) para sobrevivir en el nuevo ecosistema de la información y la comunicación.

## 2. Digitalización y transformación de los modelos de negocio de los medios

ESTE capítulo aborda las transformaciones sufridas por el modelo de negocio de los medios de comunicación desde mediados de la última década del siglo pasado. Los contenidos —producto fundamental de los medios— son información y, por lo tanto, perfectamente digitalizables. En consecuencia, los medios —especialmente la prensa escrita— estuvieron entre los primeros sectores económicos afectados por la digitalización. Dada la velocidad actual del cambio tecnológico, resulta notable que su modelo de negocio haya sobrevivido más de dos décadas, tras la digitalización de contenidos y la apuesta casi unánime de los principales actores por su gratuidad en un modelo financiero sustentado por la publicidad. Esta longevidad, hasta cierto punto impropia del *tsunami* tecnológico que ha propiciado la aparición de plataformas nativas digitales claramente disruptivas en otros ámbitos, se ha sustentado —también en nuestro país— en la indefinición estratégica de parte de las empresas de comunicación. Como consecuencia de ello perdura la coexistencia de plataformas analógicas y digitales a lo largo de un proceso de madurez y descenso de la rentabilidad económica.

Los casos de éxito de transformación digital en los medios tradicionales que parten de un modelo analógico son escasos. Y los contados ejemplos de medios nativos digitales con modelos de negocio viables a medio plazo —ni siquiera Spotify, un nativo digital global en el campo del entretenimiento, elude las dificultades para generar beneficios— atestiguan las dificultades de los procesos de adaptación a la nueva economía digital en sectores intensivos en información.

Los cambios exigidos por la digitalización no son solo tecnológicos, sino que requieren nuevas estrategias de negocio. Estas han de contemplar los cambios sociodemográficos y estructurales que han transformado a los principales clientes de los medios, usuarios y anunciantes; desarrollar competencias internas relacionadas con el *big data* y la analítica de datos o con el *marketing* digital; e incorporar las nuevas tecnologías al desarrollo de productos innovadores y en todas las etapas de la cadena de valor de los medios. También requieren un cambio organizacional y en las personas que sustenten una nueva cultura empresarial digital.

La complejidad de este ejercicio resulta abrumadora. Para estructurar su exposición hemos adoptado como hilo unificador del análisis el enfoque del *modelo de negocio*. Permite abordar todas estas cuestiones de un modo ordenado y, sobre todo, aislar los aspectos fundamentales que nos permitirán diagnosticar la situación y, en algún caso, establecer recomendaciones.

El primer apartado define el modelo de negocio de los medios tradicionales. No abordamos un estudio diferenciado de los distintos medios —prensa, radio y televisión—, porque todos ellos participan de una serie de características generales que permiten un análisis homogéneo. Resulta fundamental entre estas características la definición de los medios de comunicación como *mercados o plataformas de doble cara*, esto es, como intermediarios entre dos tipos de clientes muy distintos, los usuarios y los anunciantes. A partir de aquí establecemos los vectores que definen el modelo de negocio tanto desde el punto de vista de mercado (clientes, propuesta de valor, canales...), como interno y operativo (activos materiales e inmateriales, cadena de valor...) y, finalmente, del modelo financiero (estructura de ingresos y gastos).

En el segundo apartado analizamos el impacto de la digitalización en los componentes del modelo de negocio tradicional de los medios de comunicación. No solo nos interesa conocer las implicaciones de las nuevas tecnologías (algo que ya hemos introducido en términos generales en las secciones 1.3 y 1.4 del capítulo anterior), sino también la naturaleza de cada uno de los impactos. De ello se derivarán conclusiones importantes sobre la naturaleza del cambio que supone la digitalización y cómo rediseñar el modelo de negocio.

En el tercer apartado analizamos los elementos del modelo de negocio de los medios en la etapa digital. Es imposible definir un único modelo y cada medio deberá adoptar sus propias soluciones al abordar su transformación digital. En consecuencia, esta sección ofrece más un listado de opciones estratégicas disponibles —algunas de ellas exploradas con éxito por algunos líderes digitales globales— que recomendaciones. Una de las prescripciones de la cultura digital, basada en la experimentación, es aceptar el fracaso rápido, frecuente y preferiblemente barato (*fail fast, fail often, fail cheap*), de modo que cada empresa de comunicación deberá encontrar su propio camino. Por último, la cuarta sección recoge las conclusiones fundamentales.

## **2.1. El modelo de negocio en los medios de comunicación: la plataforma de doble cara**

En su forma más básica, el modelo de negocio de un medio de comunicación es una plataforma de dos lados (o mercado de doble cara) (Rochet y Tirole 2003): el medio genera valor actuando como intermediario entre dos tipos de clientes, consumidores y anunciantes, y monetiza ese valor con una estructura de ingresos y gastos que le permite generar beneficios. El valor para los consumidores o usuarios se crea a través de los contenidos y de la publicidad, y para los anunciantes tanto mediante el aumento del tamaño de la audiencia potencial como por medio de las características de los servicios y el aprovechamiento de las posibilidades de segmentación. Cada empresa de comunicación se diferencia de las demás en función del medio (prensa, radio y/o televisión), de su público objetivo y temática (deportiva, negocios, generalista, entretenimiento), de su alcance (local, regional, nacional), de los rasgos de su cadena de valor (generación de noticias, producción técnica, logística y distribución al cliente final) y de intangibles como la línea editorial o el valor de la cabecera.

Por su condición de plataformas de doble cara y por centrarse en la producción de contenidos, los medios comparten aspectos económicos fundamentales que caracterizan su estructura empre-



sarial, su dinámica competitiva y las características de la industria que los define:

- a) *Economía de la información*: los contenidos que constituyen el producto de los medios son información, un servicio de carácter experiencial porque su calidad no es percibida por el cliente hasta que se consume. Además, la información no sufre rivalidad en el consumo, ya que puede ser consumida simultáneamente por varias personas sin que se agote o se reduzca su valor. Además, los costes fijos de producción de los contenidos (o de primera copia) son elevados en proporción a los costes variables, y las economías de escala en el rango relevante de la producción (por ejemplo, ámbito de difusión local o nacional) cobran especial importancia a la hora de determinar el tamaño óptimo de la plataforma o medio. De hecho, en casos como la radio o la televisión, el coste marginal de incorporar nuevos clientes es próximo a cero.
- b) *Efectos cruzados de red*: en una plataforma de doble cara, resulta crucial para la viabilidad económica incorporar masa crítica suficiente de ambos tipos de clientes. Cuantos más usuarios tenga el medio más atractivo resultará para los anunciantes y será potencialmente más rentable. Y a mayor número de anunciantes, *ceteris paribus*, habrá mayores ingresos por publicidad, que pueden repercutir en mayor calidad de contenidos o mayor subvención al precio que puede ofrecerse a los usuarios.
- c) *Monetización*: el modelo financiero se basa en la asimetría fundamental que se deriva de la distinta elasticidad-precio de usuarios y anunciantes, mayor en los primeros que en los segundos. Por esa razón los segundos subsidian a los primeros, cuyo coste de adquisición del producto termina siendo próximo a su coste marginal (o incluso gratuito cuando este último es cero).
- d) *Medio y formato*: en los medios de comunicación analógicos, el medio (prensa, televisión y radio) está indisolublemente ligado al formato (texto, vídeo y audio) mediante el cual se transmite la información. En consecuencia, cada medio ope-

ra formalmente en una industria distinta, con sus peculiaridades en cuanto a mercados y dinámica de la competencia.

En este contexto, las cuestiones básicas a resolver —para comprender el posicionamiento estratégico de las empresas de comunicación en los distintos medios, sus dinámicas competitivas y su impacto social— se refieren a (Gabszewicz, Resende y Sonnac 2015): la actitud de los clientes hacia la publicidad y el *mix* óptimo de contenidos y anuncios; los precios a cobrar a cada tipo de cliente; la diversidad y calidad de los contenidos; el posicionamiento óptimo en términos editoriales (es decir, el sesgo tolerable o *media bias*); la estructura y número de competidores en la industria; la relación con el poder político y la coexistencia de medios de comunicación públicos y privados.

La revolución digital supone cambios que abren el abanico de opciones estratégicas que se derivan de los aspectos enumerados en el párrafo anterior. A medio y largo plazo, algunos cambios determinarán el posicionamiento competitivo de los medios y, en gran medida, su viabilidad económica. Para analizar cómo operan planteamos como marco de referencia el *lienzo de los modelos de negocio* o *canvas* (Osterwalder y Pigneur 2010), con el fin de ilustrar cómo se ha venido estructurando tradicionalmente la actividad en los medios de comunicación y cómo las tendencias derivadas de la digitalización han modificado dichos modelos (esquema 2.1).

El modelo de negocio de una empresa se define como la serie de elementos, procesos y activos mediante los cuales esta crea, distribuye y capta valor económico. En el centro del modelo se sitúa la *propuesta de valor*, es decir, la descripción del producto ofrecido por una empresa y de las necesidades o problemas que resuelve para sus *segmentos de clientes*, en principio dispuestos a pagar por ella.

Tener una propuesta de valor atractiva y viable no es suficiente; hay que hacérsela llegar a los distintos clientes a través de diferentes *canales* y construir una *relación con el cliente* que permita generar una experiencia positiva y que origine, en consecuencia, su fidelización. Para ello se requiere una infraestructura organizativa, unos procesos y activos que permitan producir la propuesta de valor para cada segmento de clientes y hacérsela llegar a través

**ESQUEMA 2.1: Lienzo del modelo de negocio**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de mercado
Actores con los que es posible colaborar para desarrollar las actividades u obtener recursos	Actividades que deben ser llevadas a cabo para generar la propuesta de valor	Definición de la combinación de productos y servicios que ofrece la empresa	Relaciones establecidas con el cliente para atraer su atención y vincular a la propuesta realizada	Identificación de los grupos de clientes a los que se dirige la empresa, de sus necesidades, problemas, deseos o ambiciones
Aportan valor o eficiencia y enriquecen el modelo de negocio	<b>Recursos clave</b>	Determinación de qué aporta al cliente objetivo (problemas que resuelve, necesidades que satisface...)	Acciones de fidelización	
	Recursos necesarios para llevar a cabo las actividades clave o que son valorados por el cliente		<b>Canales</b>	
<b>Estructura de costes</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Estructura de costes fijos y variables que se deriva del conjunto de actividades realizadas, disposición de recursos o relaciones con socios		Vías de ingreso Aspectos por los que los clientes están dispuestos a pagar y modos en que se articula la obtención de ingresos		

Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).

de los distintos canales, mediante las relaciones necesarias. Debemos, pues, considerar tanto las *actividades clave* como los *recursos clave* (infraestructuras y activos materiales e inmateriales) necesarios para desarrollar estos procesos.

Por último, debemos considerar a las organizaciones o actores con los que es necesario colaborar para construir dicha propuesta de valor, ya sea como proveedores de recursos, subcontratistas de actividades, actores que ofrecen productos, servicios o actividades complementarias que son necesarios para que la propuesta de valor sea completa y se entregue adecuadamente al cliente (*socios clave*).

Para que el modelo de negocio sea viable, la empresa debe monetizar parte del valor generado. Para ello es crucial analizar la *estructura de costes* que la empresa debe asumir para crear, desarrollar y hacer llegar al cliente sus propuestas de valor, y las *fuentes de ingresos* a través de las cuales la empresa trata de cubrir esos costes y generar un beneficio suficiente para satisfacer a los diferentes grupos de intereses o *stakeholders* (propiedad, empleados, socios estratégicos, etc.).

Esta lógica del modelo de negocio de una empresa coloca en el centro la propuesta de valor, es decir, la respuesta a las necesidades y demandas de distintos segmentos de clientes, representados a la derecha del lienzo; entre ambos se sitúan los canales necesarios para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes y los mecanismos de relación establecidos para atraerlos y fidelizarlos. El bloque de la derecha del *canvas* se configura como la parte de mercado del modelo negocio, donde se definen el público objetivo, el bien o servicio producido y los elementos fundamentales de la política de *marketing*. La parte izquierda del *canvas* corresponde a los procesos, activos y socios clave implicados en la generación de valor para los clientes: es la parte interna del modelo de negocio, relacionada con esquemas organizativos, activos materiales e inmateriales, cadena de valor y socios imprescindibles para desarrollar la propuesta de valor y hacérsela llegar a los clientes. El modelo financiero —costes e ingresos— ocupa la parte inferior del *canvas*.

## **2.2. Caracterización del modelo de negocio tradicional en los medios de comunicación**

El modelo de negocio específico de los medios de comunicación previo a la revolución digital se describe en el esquema 2.2. Esta aproximación identifica los elementos comunes al modelo de negocio de los distintos tipos de medios predigitales (prensa, radio y televisión), pero el peso de algunos de los elementos incluidos en las casillas del lienzo será distinto en cada medio. Por ejemplo, en el caso de la prensa escrita la cadena de valor descrita en «actividades clave» tendrá elementos diferenciados en las fases de producción técnica y distribución con respecto al resto de medios. Sin embargo, la unificación del marco de análisis que aporta este enfoque general supera a los beneficios de un análisis alternativo, más específico de cada tipo de medio. Para un conocimiento más específico y pormenorizado de las diferencias entre distintos tipos de medios, véase Wirtz y Elsãßer (2017).

**ESQUEMA 2.2: Elementos clave del modelo de negocio tradicional de los medios de comunicación**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de mercado	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de publicidad</li> <li>• Sociedad civil</li> <li>• Administraciones públicas: el poder político</li> <li>• Distribuidores y operadores logísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación</li> <li>• Información/ contenidos</li> <li>• Producción de contenidos</li> <li>• Edición y agregación</li> <li>• Producción técnica</li> <li>• Distribución</li> </ul>	<b>Usuarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mix de contenidos: informativos, entretenimiento</li> <li>• Facilidad de acceso y uso</li> <li>• Equilibrio publicitario</li> <li>• Precio</li> </ul>	<b>Fidelización:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea editorial</li> <li>• Adaptación local</li> <li>• Promociones comerciales</li> </ul>	<b>Usuarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información: objetividad, credibilidad, honestidad, profundidad</li> <li>• Línea editorial</li> <li>• Entretenimiento</li> <li>• Facilidad de acceso</li> <li>• Equilibrio publicitario</li> </ul>	
	<b>Recursos clave</b> <p><b>Personas:</b> especialmente periodistas, oficinas editoriales y selección de contenidos</p> <p><b>Recursos físicos y técnicos:</b> infraestructuras, medios de producción y realización</p> <p><b>Intangibles:</b> cabecera/marca, cartera de clientes, densidad y centralidad en redes de información/ contenidos</p> <p><b>Barreras de entrada:</b> activos específicos, redes de distribución, masa crítica clientes-anunciantes</p>	<b>Anunciantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de clientes potenciales</li> <li>• Variedad de segmentos</li> <li>• Integración adecuada de la publicidad</li> <li>• Precio</li> </ul>	<b>Canales</b> <p><b>Usuarios</b></p> <p>El canal (analógico) es el medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prensa diaria</li> <li>• Radio</li> <li>• Televisión</li> </ul> <p><b>Anunciantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de espacios directa o vía agencia de publicidad</li> </ul>	<b>Anunciantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición y atractivo del medio: usuarios</li> <li>• Segmentación</li> <li>• Contexto de credibilidad y sigilo</li> <li>• Captura de la atención</li> </ul> <p><b>Segmentación:</b> línea editorial, temática, geográfica</p>	
<b>Estructura de costes</b>			<b>Fuentes de ingresos</b>		
Elevados costes fijos + Costes marginales reducidos (distribución)	Economías de escala y costes hundidos	Elevado coste de mantenimiento de la redacción	<b>Usuarios</b> Precio cercano al coste marginal o gratuito	<b>Anunciantes</b> Ingresos publicitarios subvencionan PVP	Fuentes alternativas de ingresos

*Nota:* Las cajas en gris claro se refieren exclusivamente al mercado de anunciantes; las de gris medio, al mercado de usuarios; y las de gris oscuro, a ambos mercados.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 2.2.1. Determinación del mercado objetivo y de la propuesta de valor

Al ser un medio de comunicación una plataforma de doble cara, su propuesta de valor se dirige a dos *segmentos de clientes* — usuarios y anunciantes—, construyendo propuestas diferenciadas para cada uno de ellos en respuesta a necesidades distintas.

El planteamiento y la respuesta a estas necesidades configuran una *propuesta de valor* atractiva y viable tal y como se detalla en el cuadro 2.1.

La existencia de efectos de red en este tipo de plataformas genera una dinámica que hace crucial tener una masa crítica de ambos tipos de agentes para que el modelo de negocio sea viable. Además, las propuestas de valor se retroalimentan cuando el éxito en un mercado genera efectos positivos sobre el otro. Por ejemplo, una cartera de clientes más amplia y atractiva para el mercado publicitario permite un subsidio del precio del producto ofrecido para el mercado de los usuarios a través de los ingresos por publicidad. También el subsidio podría operar en dirección contraria, abaratando la publicidad en los medios que tienen más potencia en otras fuentes de ingresos, como refleja el esquema 2.3.

CUADRO 2.1: Propuesta de valor tradicional de los medios de comunicación

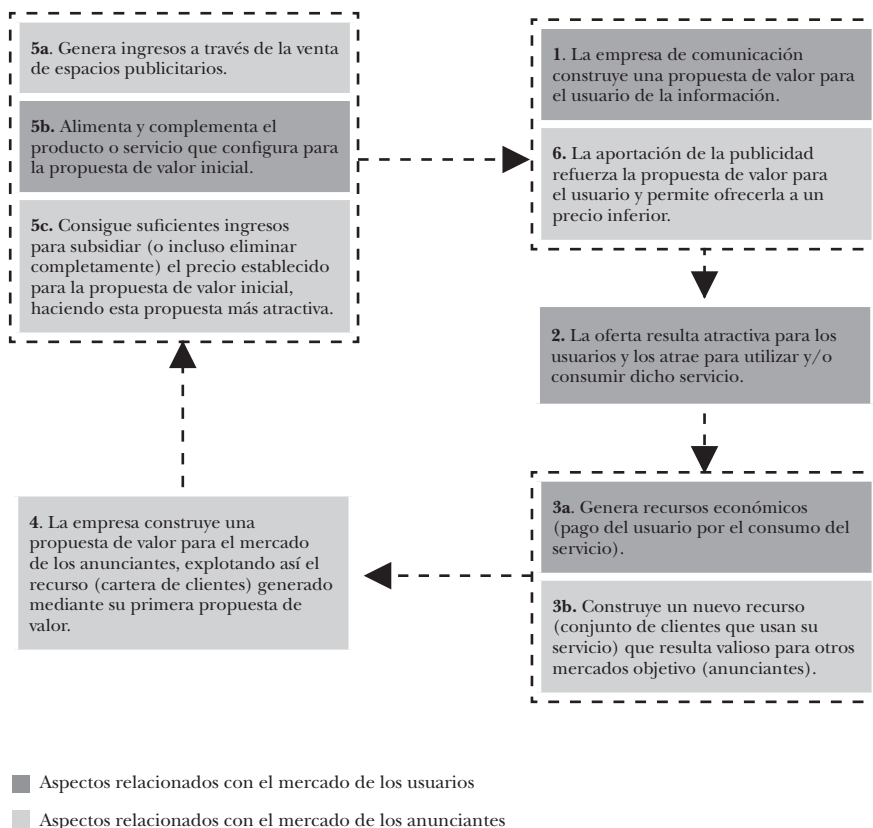
	Cliente – Usuario de la información o contenidos	Cliente – Entidad anunciante
Necesidades del cliente	<p><b>Información</b>            Desea estar informado de la actualidad económica, social, política... en diferentes ámbitos (internacional, nacional o local). Dependiendo del caso, el cliente busca reforzar o equilibrar una línea de pensamiento (a través de la línea editorial). Teóricamente (aunque no siempre es así) el usuario valora que los medios ofrezcan información objetiva, creíble, honesta, y profunda (Álvarez, De Haro y López 2016).</p>	<p>Los anunciantes necesitan vías para conectar con el cliente potencial. Buscan un lugar donde ubicar su publicidad que contribuya a la eficacia de su mensaje publicitario (Dukes 2015).</p>
	<p><b>Entretenimiento</b>            Dependiendo del tipo de medio, música, tertulias, películas, programación deportiva, pasatiempos...</p>	<p><b>Exposición al público y atractivo</b>            El medio debe resultar atractivo para el usuario de su contenido (información o entretenimiento) y contar con un volumen de usuarios interesante.</p>
		<p><b>Segmentación</b>            Conocer las características de los segmentos de mercado a los que atiende el medio, lo que permite adecuar el mensaje publicitario.</p> <p><b>Contexto de credibilidad y sigilo</b>            La eficacia del mensaje publicitario se puede ver reforzada por la habilidad del medio para ubicar la publicidad en el lugar y formato adecuados.</p>

**CUADRO 2.1 (cont.): Propuesta de valor tradicional de los medios de comunicación**

	<b>Cliente – Usuario de la información o contenidos</b>	<b>Cliente – Entidad anunciante</b>
Problemas que el cliente quiere solucionar	<p><b>Facilidad de acceso</b> Para obtener lo que busca, el usuario prefiere no tener que acudir a muchas fuentes diferentes.</p> <p><b>Credibilidad</b> El usuario busca información rigurosa y fiable. No todos los medios le ofrecen la misma confianza.</p> <p><b>Equilibrio publicitario</b> En algunos casos, el usuario percibe la publicidad como una molestia en su búsqueda de información o entretenimiento (Dukes 2015).</p>	<p><b>Captura de la atención</b> La publicidad es vista por muchos usuarios de los medios como una molestia y tienden a ignorarla. Los anunciantes buscan medios o tácticas para que el usuario realmente vea y atienda a la publicidad (contenidos interesantes insertados en la publicidad, en TV o radio, folletos, tipos de papel diferente, coloridos, etc.).</p>
	<p><b>Combinación de contenidos informativos y de entretenimiento</b> Se ofrece una línea editorial con información rigurosa y contrastada y se combina con una oferta de entretenimiento. Se estructura la información y el entretenimiento por temas y ámbitos de influencia.</p> <p><b>Facilidad de acceso/uso</b> Se hace llegar hasta el usuario a través de redes de distribución capilar (para los medios escritos) o mediante ondas electromagnéticas (radio y TV), de modo que sea de fácil acceso para el usuario.</p> <p><b>Equilibrio publicitario</b> Se establece una combinación de contenido y publicidad que sea aceptable para el usuario, teniendo en cuenta el efecto <i>subsidio</i> de la publicidad en el precio de la oferta de contenido.</p>	<p>Proporciona un punto de encuentro entre el consumidor y el anunciante.</p> <p><b>Volumen de clientes potenciales</b> Ofrece una cartera amplia de clientes que sigue una línea editorial determinada.</p> <p><b>Variedad de segmentos</b> Establece una línea editorial que atrae a un segmento determinado, pero la complementa con variedad de contenidos dirigidos a diferentes segmentos.</p> <p><b>Integración adecuada de la publicidad</b> Incorpora la publicidad de un modo atractivo y bien integrado en el contenido de la oferta informativa y/o de entretenimiento para que el usuario le preste atención. Recurre a tácticas que atraen la atención (en prensa escrita, páginas de distinto grosor, textura o color, tamaño y localización del anuncio; en radio o televisión se opta por el momento y duración de la publicidad, intercalar información interesante para el usuario en la publicidad o justo después de esta...) (Dukes 2015).</p>
	<p>Respuesta de la empresa. Propuesta de valor</p>	

Fuente: Elaboración propia.

**ESQUEMA 2.3: Relaciones entre las propuestas de valor de los medios de comunicación tradicionales a los mercados de usuarios y anunciantes**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.2. Aspectos clave para la entrega de la propuesta de valor

En los formatos analógicos de prensa, radio y televisión, los *canales* mediante los cuales los medios tradicionales trasladaban su propuesta de valor a los usuarios para la transmisión de información estaban estrictamente separados entre los diferentes medios. En este sentido, en el modelo de negocio tradicional, el canal era el medio, lo que conformaba industrias distintas con dinámicas competitivas y modelos de negocio específicos. La prensa escrita hace llegar su producto al segmento de los usuarios mediante una red



de venta minorista capilar (quioscos) y un sistema logístico muy desarrollado que permite situar el producto en un elevado número de puntos de venta con gran rapidez. En la radio y televisión, los medios necesitan adquirir licencias de frecuencias de emisión.

En el segmento de los anunciantes, los canales juegan un papel determinante en el logro de audiencias atractivas para el cliente, pero no constituyen el medio de contacto con dicho cliente. El canal utilizado en este caso es, generalmente, la venta directa del espacio publicitario al anunciante, o a la agencia de publicidad que lo representa.

La *relación con los clientes* se sustenta, por un lado, en la conexión emocional a través de la línea editorial y la oferta de secciones establecida por el medio de comunicación. El usuario que consume habitualmente el producto informativo o de entretenimiento de una empresa se identifica generalmente con su línea editorial y su enfoque informativo. Los suplementos, colecciones, promociones o las ofertas exclusivas para los clientes, se utilizan como mecanismos de vinculación y fidelización, especialmente en los medios escritos.

En el mercado de los anunciantes, la línea editorial puede influir en la conexión con lo que el producto anunciado pretende transmitir, pero es más relevante la reputación del medio y su capacidad de integrar adecuadamente el contenido y la publicidad, como elementos vinculantes entre el cliente y el medio.

### **2.2.3. Aspectos clave para la construcción de la propuesta de valor**

El esquema 2.4 muestra las actividades que, tradicionalmente, han venido desarrollando las empresas de los medios de comunicación para generar sus propuestas de valor: su cadena de valor. La propuesta de valor se construye a través de la realización de actividades y el uso de un conjunto de recursos (tangibles e intangibles). Las actividades pueden llevarse a cabo directamente por las empresas de comunicación o en colaboración con socios estratégicos. En algunas fases estas actividades están diferenciadas en función del segmento de mercado al cual se dirigen, mientras que

**ESQUEMA 2.4: Cadena de valor de los medios de comunicación tradicionales**

Fuente: Elaboración propia a partir de Wirtz (2014).

en las fases finales ambas propuestas se integran en un producto único y en actividades compartidas.<sup>3</sup>

Para construir la propuesta de valor para el *segmento de los usuarios* de la información las empresas necesitan desarrollar, al menos, las siguientes actividades específicas (Wirtz 2014; Álvarez, De Haro y López 2016):

- a) *Acceso a la información y aprovisionamiento de contenidos (periódicos o de entretenimiento)*. Las empresas de medios deben localizar información y contenidos de entretenimiento interesantes para el usuario. Para ello deben desarrollar redes de contactos, disponer de una reputación que los facilite, contar con recursos humanos y técnicos que permitan absorber o captar dicha información, y capacidad financiera para adquirir la información o el contenido que se desea ofrecer.
- b) *Generación de contenidos, selección editorial y ajuste a tendencias*. Incluye los trabajos necesarios para producir contenidos exitosos. Se requieren competencias para la identificación de tendencias y para aprovechar oportunamente

<sup>3</sup> Por razones de economía de espacio, y sin pérdida de generalidad, no se han codificado estas pequeñas variaciones en el *canvas* del esquema 2.2. Para un detalle mayor de los matices y la idiosincrasia de las cadenas de valor de diferentes tipos de medios de comunicación, véase Wirtz y Elsäßer (2017).

los desarrollos sociales, y competencias de elaboración de productos de comunicación que resulten informativos o entretenidos para el público objetivo. Ello incluye los trabajos periodísticos (contrastación de fuentes, rigor, estilo de comunicación) y los creativos. Estas actividades son críticas pues resultan fundamentales para atraer usuarios (lectores, radio-oyentes, televidentes) y, por ende, conseguir ser un medio atractivo también para los anunciantes. Sin embargo, tienen un elevado coste fijo que, en el caso de no lograr buenos resultados, se convierten en costes no recuperables o hundidos. En los modelos tradicionales de los medios de comunicación, el coste de estas actividades constituye uno de los principales factores que limitan la entrada de nuevos competidores en el sector.

Por otro lado, para construir la propuesta de valor para el *segmento de los anunciantes publicitarios*, las empresas de comunicación deben llevar a cabo, al menos, las siguientes actividades de valor específicas (Dukes 2015):

- c) *Comercialización del espacio publicitario*. La comercialización de la publicidad se apoya en el atractivo del medio como lugar de exposición de la publicidad. Esto se consigue mediante la disposición de un volumen de usuarios suficientemente grande, reputación y centralidad en el espectro informativo, y una capacidad de comprensión de las características de los segmentos de mercado atendidos en el mercado de los usuarios. Este conocimiento permite a los anunciantes lograr mayor efectividad en sus mensajes. Tradicionalmente los medios han segmentado el mercado de usuarios apoyándose en su línea editorial y mediante la combinación de secciones/programas sobre diferentes temáticas, que se aproximan a los intereses específicos de los consumidores. En los medios en los que se puede medir el interés de los consumidores (audiencias, consumos específicos) se puede evaluar el comportamiento de los usuarios para identificar esos intereses, pero no es posible obtener perfiles individuales. Además de ofrecer un lugar atractivo para la ubicación

de los mensajes publicitarios, los medios deben realizar una labor proactiva para atraer al anunciante. La venta requiere un buen conocimiento de los mercados objetivo de los anunciantes y de las posibilidades de vinculación a los contenidos y usuarios del medio de comunicación.

- d) *Diseño y ubicación de la publicidad para incrementar la atención.* Un aspecto clave para generar valor para los anunciantes es conseguir que el usuario preste atención a los anuncios. Para ello, los medios la diseñan y ubican considerando el comportamiento y los hábitos de los usuarios de la información. Un buen entendimiento de la asociación entre el producto anunciado en la publicidad y ciertos contenidos o ciertos tipos de usuarios incrementa la eficacia del mensaje del anunciante, añadiendo valor en este mercado.

Ambas ofertas confluyen en la elaboración de un producto/servicio común que se empaqueta y produce técnicamente mediante actividades que son comunes a las propuestas de valor de ambos segmentos de mercado:

- e) *Agregación de contenido/empaquetado.* La creación de un paquete de contenidos integrados que se ofrece conjuntamente requiere un buen conocimiento de los segmentos de mercado a los que se dirige cada medio de comunicación, para valorar su potencial de venta y capacidad de generación de ingresos. La agrupación de contenidos permite incorporar en un mismo producto, y por el que se paga un precio único, diferentes secciones o tipos de contenidos dirigidos a segmentos de mercado diferentes. Esto facilita que los mensajes de los anunciantes puedan llegar a diferentes clientes interesados en alguna de dichas secciones. La integración de la publicidad y su combinación con los contenidos publicitarios busca que el usuario preste atención a los mensajes publicitarios y estos no resulten molestos para acceder al contenido deseado.
- f) *Producción técnica/procesamiento.* Esta actividad incluye los trabajos de impresión, provisión de infraestructuras, realización y/o retransmisión de los contenidos generados. En los medios tradicionales esta actividad constituye un coste

muy elevado al requerir recursos de rotativas, imprentas, sistemas de grabación, estudios o platós. Pero existen diferencias sustanciales entre medios, y los costes de producción en televisión pueden ser diez veces más altos que en radio (Barwise y Picard 2015).

- g) *Distribución (logística/emisión-retransmisión) y venta.* Los medios deben controlar los canales de distribución, tanto desde un punto de vista logístico (distribución física de productos impresos) como tecnológico (retransmisión a través del espectro electromagnético). La actividad ha de lograr que el producto ofrecido sea fácilmente accesible para su mercado objetivo. En el proceso de venta, la determinación del precio es clave. El subsidio de parte del precio a través de los ingresos obtenidos en el mercado publicitario ha sido ampliamente utilizado en el caso de los medios escritos, llegando incluso a ofrecer los contenidos de modo gratuito. En radio y televisión predominan las ofertas gratuitas, pero existen también las de pago.

Gabszewicz, Resende y Sonnac (2015) sugieren que las actividades de valor en los modelos de negocio tradicionales de los medios de comunicación se caracterizaban por unas economías de escala muy elevadas, derivadas de los elevados costes de la producción de contenidos y la interdependencia entre las demandas de usuarios y anunciantes. Esta circunstancia conducía a que las cadenas de valor se encontrasen integradas verticalmente. A su vez, economías de escala e integración de las cadenas de valor constituían altas barreras de entrada para los nuevos entrantes que protegían a las empresas instaladas y les proporcionaban ventajas competitivas.

Para llevar a cabo estas actividades de generación de valor, son necesarios determinados *recursos clave*. Los recursos tangibles e intangibles que conforman la base de estas actividades son específicos de cada medio de comunicación, se acumulan o se refinan a través de su actividad y tienen una especial importancia en los procesos de creación de valor. Según Dolfmsa y Nahuis (2006), los medios producen bienes o servicios basados fundamentalmente en la información y el talento, por lo que los profesionales, sus

conocimientos y habilidades constituyen recursos fundamentales para la propuesta de valor.

- a) *Personas*. Los periodistas, guionistas, editores, técnicos de imagen y sonido, ingenieros, personal de *marketing* y de administración, etc., constituyen el recurso crítico para la generación, selección y agregación de los contenidos. Resultan especialmente estratégicos los que tienen relación con las oficinas editoriales y de selección de contenidos.
- b) *Recursos físicos, técnicos y financieros*. Son necesarios, pero no resultan generalmente diferenciadores de las propuestas de valor y su propiedad no suele ser determinante del logro de ventajas competitivas.
- c) *Frecuencias*. En los medios audiovisuales las frecuencias del espectro electromagnético no resultan diferenciadoras, pero suelen estar reguladas por la administración pública de modo que constituyen importantes barreras de entrada a nuevos competidores y un elemento clave para las empresas ya instaladas.

Además de los recursos tangibles, existen otros que resultan claves para lograr una propuesta de valor exitosa, algunos de naturaleza intangible, que suelen estar intrínsecamente ligados a cada empresa y son más difícilmente imitables o sustituibles (Wirtz 2014):

- d) *La reputación (y la marca)* de un medio es el indicador de su garantía de valor, rigor o fiabilidad. Es especialmente importante porque viene determinado por la asociación que el propio cliente hace con características específicas, y generalmente positivas, de cada medio. La marca resulta también atractiva para los anunciantes en tanto que la imagen del bien o servicio anunciado se puede ver beneficiada por la reputación del medio en el cual se publicita. Por otro lado, la reputación del medio influye también de manera directa en su capacidad de atracción de socios clave, firmas, productoras, o personas de especial relevancia que pueden proporcionar contenidos de calidad.

- e) *Cartera de clientes (usuarios)*. El volumen de usuarios que habitualmente consume el contenido informativo y/o de entretenimiento del medio de comunicación es un recurso crítico para la atracción de publicidad. Cuanto mayor es el número de usuarios que acceden y utilizan los contenidos de un medio mayor es el potencial de generación de ingresos a través de la publicidad.
- f) *Centralidad y densidad de la red de contactos del medio*. El acceso a las ideas de las que se derivan la información y el entretenimiento son claves para la creación de contenidos de calidad, tanto informativos como en los procesos de producción. Estos contactos y redes son necesarios en los procesos de la creación y distribución del valor. Por ejemplo, pueden ser útiles para acceder a información que sea útil para la creación de contenidos o para contar con especialistas en diferentes ámbitos. En algunos casos, determinados canales de distribución solo pueden ser utilizados cuando se dispone de las redes adecuadas de prescriptores o decisores.

Los medios se nutren de contenidos e informaciones provenientes de una gran variedad de fuentes y actores de muy diversa naturaleza y existen *socios que son clave*. La relación de cada medio con agencias de noticias, actores centrales en la sociedad civil o en las administraciones públicas constituyen elementos de alto valor estratégico para poder ofrecer información y contenidos novedosos, puntuales y de interés para los usuarios. Por otro lado, como todos los medios necesitan interactuar con otros actores para hacer llegar su producto al usuario final, los operadores técnicos y logísticos resultan ser socios estratégicos relevantes. Su eficiencia y eficacia contribuye a una entrega puntual y de calidad del producto ofrecido, sin la cual perdería parte o todo su valor. Por último, y para el segmento de los anunciantes, resultan especialmente relevantes las relaciones de los medios con las agencias de publicidad.

#### **2.2.4. Viabilidad económica del modelo**

La *estructura de costes* de los medios de comunicación se caracteriza por sus elevados costes fijos de producción y distribución, por

encima del desarrollo de contenidos, que es el que configura la principal propuesta de valor. Asimismo, dado el elevado grado de integración vertical de las empresas tradicionales, los costes fijos asociados al personal tienen también un peso importante.

Los costes de la distribución dependen del tipo de medio. En la prensa escrita hay tres aspectos fundamentales: las distancias que debe cubrir la distribución, el tiempo requerido para la entrega y la densidad de puntos de venta. En radio y televisión los costes de distribución están relacionados con las licencias por el uso del espectro electromagnético (en las que existía una elevada competencia que elevaba su coste) y las infraestructuras necesarias para la retransmisión.

El riesgo que conlleva esta estructura de costes en los modelos tradicionales es elevado, ya que la información y el entretenimiento son contenidos que se apoyan en la actualidad, cuyo valor resulta efímero y si no se consumen pierden valor en momentos del tiempo posteriores. Por ello, si el producto no resulta exitoso, los elevados costes fijos no son recuperables.

En cuanto a las *fuentes de ingresos*, los medios de comunicación tradicionales constituían, en la práctica, el principal punto de encuentro entre el anunciante y el usuario final. Por ello, el espacio publicitario era un elemento de gran valor para el anunciante, lo que permitía a los medios fijar precios relativamente elevados. Así, tanto en los medios escritos como en los medios audiovisuales, los ingresos por publicidad constituían la principal fuente de ingresos de las empresas y permitían subsidiar el precio en el mercado de los usuarios y ofrecer el producto a un precio marginal muy reducido (la mayor parte de la prensa escrita) y de manera gratuita (parte de la prensa escrita, y prácticamente todos los medios de radio y televisión). El reducido precio por unidad de los medios escritos permite a las empresas conseguir una base muy amplia de clientes fidelizados al producto, que efectúan compras repetitivas, ya sean diarias, semanales o con frecuencia variable. Por su parte, los medios de radio y televisión, que ofrecían sus productos en abierto de modo gratuito, lograban audiencias muy numerosas. Pero con los primeros avances tecnológicos en el ámbito de las telecomunicaciones, los medios audiovisuales comenzaron a introducir variantes en sus fuentes de ingresos, mediante la tele-



visión por cable o con el establecimiento de sistemas de pago por visión (*pay per view*), que fueron la antesala de otras experiencias adoptadas con el avance de la digitalización.

## 2.3. Cambios impulsados por la digitalización

Desde la primera década del milenio, el impacto de la digitalización en los medios de comunicación ha sido disruptivo en dos sentidos: por la aparición de nuevos competidores, los medios nativos digitales, y por su impacto en los modelos de negocio predigitales. Los principales cambios tecnológicos y su impacto en el modelo de negocio tradicional de los medios de comunicación a considerar son:

- La pérdida de control de los canales tradicionales derivada de la convergencia de contenidos digitales;
- La arquitectura de los servicios digitales, que ha generado un nuevo ecosistema de relaciones entre los medios y sus clientes;
- El impacto de la digitalización y de las nuevas tecnologías sobre la cadena de valor de los medios, especialmente los procesos de desintermediación y disgregación de actividades con mayor valor añadido;
- Los cambios en los hábitos de consumo de información por parte de los clientes;
- La transformación del mercado publicitario y el *marketing* digital.

### 2.3.1. Convergencia de contenidos: canales

Un dispositivo digital —llámese PC, *tablet* o *smartphone*— se caracteriza por dos propiedades fundamentales: reprogramabilidad y homogeneidad de los datos (Koch y Windsperger 2017). La primera se deriva de la coexistencia, en un mismo dispositivo, de una unidad central encargada del procesamiento de los datos y del almacenamiento de las instrucciones para procesar estos; en virtud de esta propiedad, los dispositivos digitales son de uso general, es decir, el mismo *hardware* funciona con distintos tipos

de *software* y puede realizar múltiples funciones tratando los datos de forma distinta. La homogeneidad de los datos permite que la información —sea texto, audio, vídeo o imagen— una vez codificada en lenguaje binario, pueda ser procesada en cualquier dispositivo digital, contrariamente a lo que ocurría con los datos analógicos, que requerían dispositivos especializados. El cambio fundamental es que cualquier dispositivo digital es multiplataforma —sirve para lo que antes hacían el papel, la televisión analógica o la radio— y permite la convergencia de contenidos, es decir, que una noticia pueda contener vídeo y audio, por ejemplo, lo que resultaba imposible en el mundo no digital.

Un segundo vector tecnológico, la hiperconectividad, resulta asimismo indispensable para comprender el impacto de la digitalización. Por esta, entendemos la creciente mejora en la disponibilidad y prestaciones de las infraestructuras y dispositivos a través de los cuales se canalizan los flujos de información digital de modo cada vez más barato, rápido y ubicuo. Ejemplos de este tipo de tecnologías son las distintas redes (alámbricas e inalámbricas) y protocolos de comunicación (WiFi, *bluetooth*, 5G), así como la computación en la nube y las tecnologías móviles, que canalizan ya la mayoría de los datos producidos.

La convergencia de contenidos dicta la inevitabilidad a largo plazo de un único soporte, el de los dispositivos digitales. Como consecuencia de ello, tienden a desaparecer los mercados y sectores específicos de la prensa, la radio y la televisión. La generación de valor se produce como antes en los primeros eslabones de la cadena de valor —captación, producción y edición de contenidos—, y los distintos soportes van a coexistir al menos por un tiempo, durante la transición hacia medios cien por cien digitales, completamente desligados de todo soporte físico. Pero aparecen medios de comunicación nativos digitales que solo requieren estas actividades de generación de valor, sin soportar los costes añadidos del resto de actividades de producción técnica y distribución específicas de cada medio analógico. Es la infraestructura como un servicio, o IaaS,<sup>4</sup> y estas empresas se convierten

---

<sup>4</sup> Por sus siglas en inglés, *Infrastructure as a Service*.

en formidables competidores potenciales de las tradicionales, que sobreviven mientras conservan como activos diferenciales otros elementos descritos en el modelo de negocio.

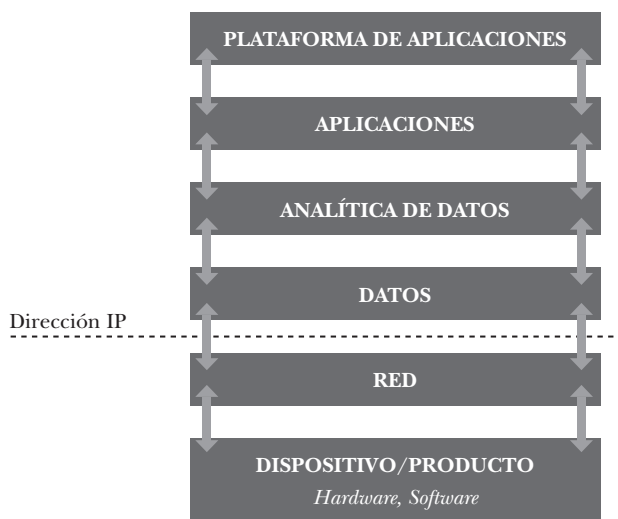
### **2.3.2. Arquitectura digital por capas: el nuevo ecosistema digital de los medios**

Los fundamentos de la transformación radical en la producción, distribución y consumo de contenidos informativos causada por la digitalización se pueden explicar mediante la arquitectura modular por capas (Yoo, Henfridsson y Lyytinen 2010) característica de los servicios digitales que muestra el esquema 2.5.

El punto de partida de esta arquitectura es el dispositivo digital, dotado de *hardware* y *software*. PC, *smartphone*, *tablet*. Una vez conectado a una red de datos, el dispositivo es identificable por su dirección IP y permite acceder a aplicaciones o plataformas cuyos contenidos se reflejan en la capa de datos y son analizables vía aplicaciones destinadas a esa finalidad. Así, por ejemplo, Netflix es una plataforma conectada por Internet, vía *streaming*, a distintos dispositivos digitales y que contiene aplicaciones y servicios mediante los cuales los usuarios eligen, filtran y visionan los contenidos disponibles. Al hacerlo, generan *big data* que permiten al operador, mediante algoritmos de inteligencia artificial incluidos en la capa de analítica de datos, personalizar contenidos y generar información valiosísima para desarrollar producciones propias adaptadas a las preferencias de sus clientes. Esta capacidad representa una evidente ventaja competitiva frente a sus competidores tradicionales del mundo analógico, los estudios de Hollywood.

La clave de esta arquitectura de servicios digitales es su estructura por capas, que son heterogéneas y frecuentemente operadas por distintas empresas, pero se integran mediante interfaces de *software* y *hardware*, compartidas por todas las capas. En consecuencia, las capas no se vinculan a las funcionalidades específicas de un determinado servicio digital, y las decisiones sobre un componente de cualquier capa se pueden tomar con una consideración mínima de las otras capas. Gracias a ello es posible innovar creando nuevos servicios digitales trabajando en una sola de las capas, sin necesidad de disponer del *know-how* específico sobre el producto en su totalidad.

ESQUEMA 2.5: Arquitectura digital por capas



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter y Heppelmann (2015).

Por ejemplo, hace años lanzar un pequeño periódico local hubiera requerido replicar —salvando las diferencias de escala— la cadena de valor e infraestructura de la edición en papel de *The New York Times*. Hoy una pequeña *startup* puede desarrollar una *app* en la nube que, apoyándose en servicios preexistentes y las infraestructuras —red y dispositivos— disponibles, haga llegar sus servicios a millones de usuarios. Es decir, puede iniciar su actividad en el mundo de la comunicación por una fracción de la inversión inicial y del coste operativo de la empresa tradicional. Esta propiedad de la arquitectura de servicios digitales ha propiciado una verdadera explosión cámbrica (*The Economist* 2014) de innovación de la que el sector de los medios de comunicación ha sido una de las primeras víctimas. La razón está en que los contenidos mediáticos son pura información, por lo que son perfectamente digitalizables y sus modelos de negocio asociados sufrieron el primer envite de la revolución digital hace ya prácticamente veinte años.

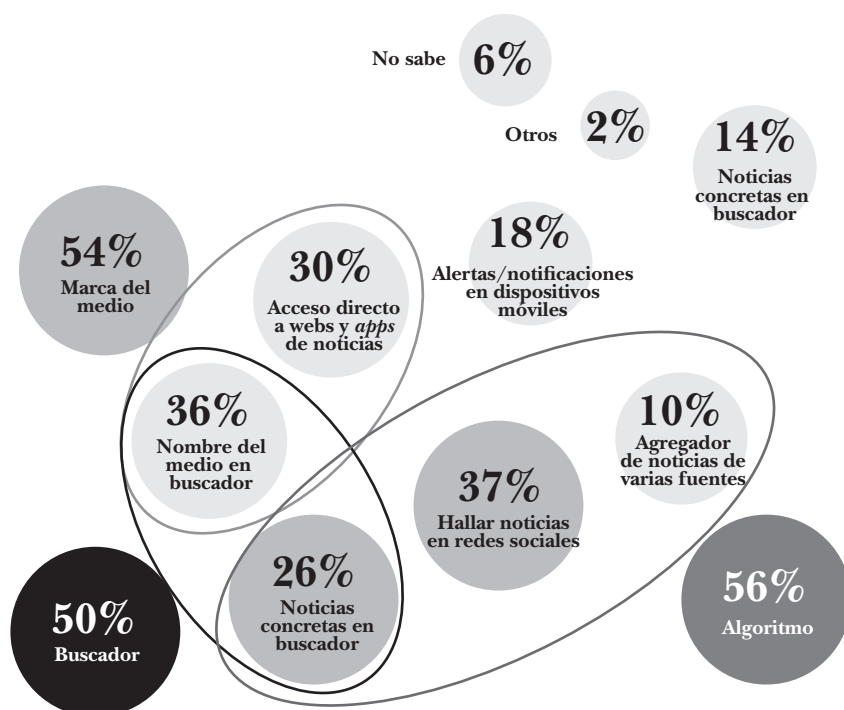
La consecuencia fundamental ha sido que la demanda de medios ha crecido marginalmente en los últimos años, pero la oferta

de contenidos publicados ha crecido exponencialmente, intensificando la competencia por la atención de los consumidores, el dinero y los contenidos publicitarios. En primer lugar, por la aparición de medios de comunicación nativos digitales —la mayoría gratuitos— que compiten con la propuesta de valor de los medios tradicionales, pero con unos costes y estructuras de ingresos totalmente distintos y adaptados al entorno digital. En segundo lugar, por la democratización de la producción de contenidos, al participar también en ella las personas e instituciones (*User Generated Content*) mediante las nuevas herramientas de *software* —aplicaciones— desarrolladas para la creación de páginas web y contenidos (por ejemplo, Wordpress, etc.),<sup>5</sup> o las plataformas de *microblogging* (por ejemplo, Twitter) que permiten generar contenidos y distribuirlos a coste marginal cero en un entorno global. Junto con las mejoras tecnológicas en las herramientas digitales de búsqueda, ello ha propiciado la aparición de una «larga cola» (Anderson 2006) de contenidos específicos (de nicho) que compiten con los medios tradicionales. En tercer lugar, por la ubicuidad de los contenidos informativos derivada del uso de las redes sociales y las plataformas de mensajería que alteran el control en la distribución y permiten a los usuarios interactuar con los contenidos. Por último, la multiplicidad de plataformas de acceso a la información, como los buscadores que reducen la fricción en la obtención de noticias digitales y los *agregadores* (por ejemplo, Feedly, Medium, etc.), permiten la hiperpersonalización de los contenidos. La figura 2.1 refleja esta nueva situación, en la que se produce una profunda alteración de los mecanismos de acceso a las noticias digitales: frente a una pregunta que permite múltiples respuestas, los consumidores de noticias digitales atribuyen con tanta frecuencia los itinerarios de acceso a canales que asocian con los medios (54%) como a los que tienen que ver con buscadores (50%) o algoritmos (56%).

---

<sup>5</sup> El fenómeno de la cocreación en la generación y difusión de noticias no es nuevo ni exclusivo de la prensa escrita; pensemos, por ejemplo, en la participación de los oyentes en los programas de radio o en que hoy en día muchos programas de televisión se identifican con cuentas de redes sociales y/o *hashtags*, con el fin de promover la participación y la viralidad de sus contenidos. En estos entornos, el periodista pasa a liderar el flujo de la información, actuando también de curador de la conversación social.

FIGURA 2.1: Itinerarios de acceso a las noticias digitales



*Nota:* Respuesta a la pregunta «Piense en cómo le han llegado las noticias por Internet (a través del ordenador, móvil o cualquier dispositivo) durante la última semana... ¿De qué formas se ha enterado de las noticias?», donde se puede marcar más de una opción.

Encuesta *online* realizada a 2.005 usuarios de noticias *online* en España.

*Fuente:* Amoedo (2019).

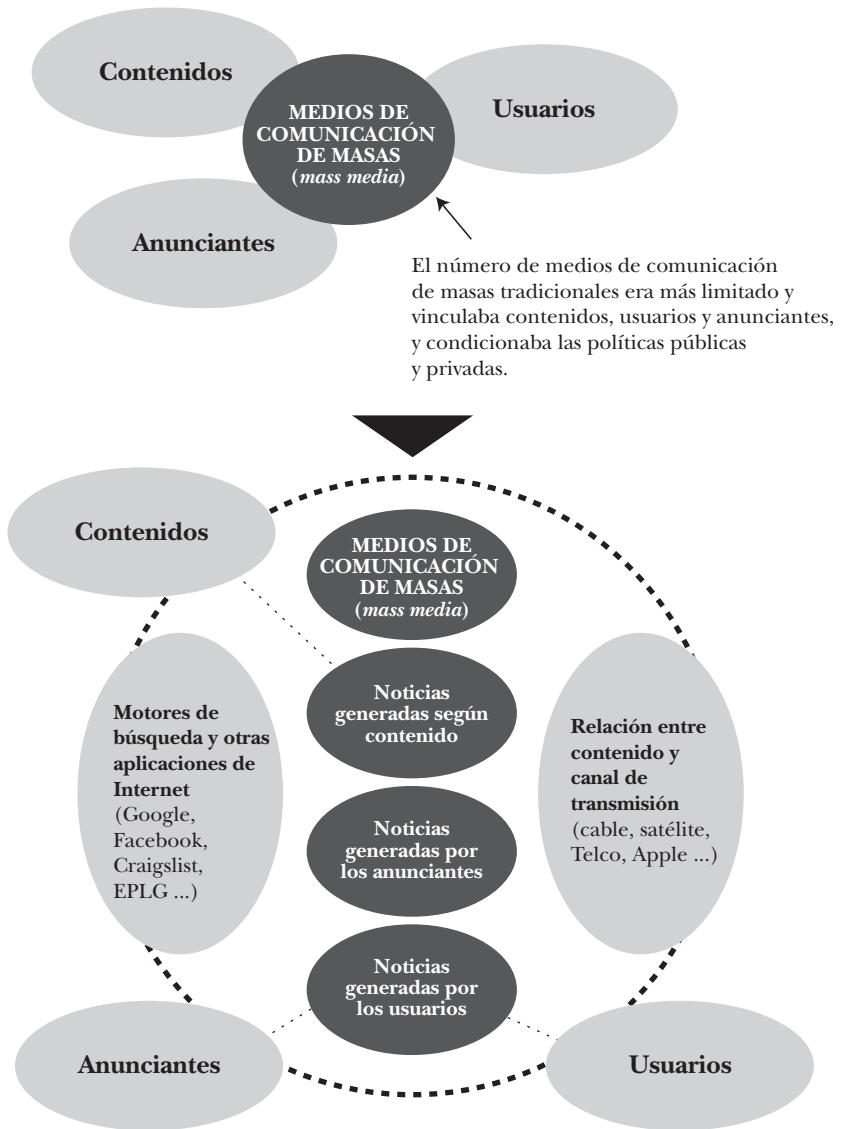
La consecuencia es una pérdida de control de los medios tradicionales sobre sus contenidos. De hecho, la mayor parte de estos medios reaccionaron a la digitalización abriendo sus contenidos —en general gratuitamente— en los nuevos canales digitales, esperando monetizarlos vía publicidad. Pero cuando un contenido informativo de cualquier tipo —texto, vídeo, audio— es indexable —registrable ordenadamente— y accesible gratuitamente en un entorno digital, esto es, cuando la noticia se convierte en un dato (especialmente si es de libre acceso o gratuito), la pérdida de control del canal entre el medio de comunicación y sus clientes

potenciales resulta inevitable. El medio se convierte en una plataforma o aplicación para la distribución de contenidos, y ese proceso de desintermediación de la distribución de la información convierte la circulación de la información en una conversación en la que intervienen múltiples agentes (socialización de la información periodística), con el consiguiente crecimiento de la oferta informativa y personalización de los canales de acceso a la misma. Los procesos de comunicación dejan de ser unidireccionales, para adquirir dinámicas de red (Castells 2014). En el capítulo 5 se analizan las implicaciones para los procesos de configuración de la opinión pública y las relaciones de los medios con el poder, en este nuevo contexto.

La multiplicidad de actores y la pérdida de control sobre el uso y acceso a los contenidos se evidencia claramente en las relaciones de los medios de comunicación con sus clientes. En el esquema 2.6 se muestra la evolución de los medios de comunicación como punto de encuentro entre los contenidos, los anunciantes y los usuarios. Los medios dejan de ocupar esa posición dominante y se configuran como una opción más para la confluencia de dichos elementos y actores (contenidos, usuarios y anunciantes), compartida con una amplia variedad de plataformas (López Villanueva 2011). El contenido es desarrollado por un conjunto de actores mucho más amplio, desde los propios usuarios o los anunciantes, pasando por profesionales que prescinden de la plataforma del medio de comunicación y ofrecen directamente sus contenidos aprovechando otras plataformas alternativas. La conexión entre el anunciante y el usuario dispone ahora de multitud de alternativas, tanto generalistas (redes sociales) como especializadas (canales, plataformas verticales).

Esta discusión evidencia que el impacto de la digitalización en los medios ha generado importantes ganancias de bienestar para los consumidores, tanto por la reducción de precios como por la multiplicación de la oferta y el desarrollo de nuevos servicios. Pero también ha supuesto un cambio fundamental en el modelo de negocio de los medios, puesto que su papel de intermediación entre dos colectivos —consumidores de información y anunciantes— se ha visto considerablemente afectado. Para advertirlo, basta reflexionar sobre la decisión que debe tomar un posible anun-

**ESQUEMA 2.6: Evolución de la posición de los medios de comunicación**



Fuente: Comunic@tions Management Inc. (2012).



ciente en el contexto que acabamos de describir, para asignar de manera óptima su presupuesto de *marketing*.

La arquitectura de servicios digitales introducida en este epígrafe pone de relieve la importancia del valor generado por los datos y la capa de análisis de los mismos para mejorar la experiencia de cliente y, potencialmente, para ofrecer mayores niveles de segmentación a los anunciantes. Ambas cosas deben tenerse muy presentes en los nuevos modelos de negocio de los medios de comunicación en un escenario de creciente digitalización, como veremos en la sección siguiente.

### **2.3.3. Efectos en la cadena de valor: procesos de desintermediación y disgregación**

Otro importante efecto de la digitalización sobre el modelo de negocio tradicional de los medios ha sido el de la desintermediación y, en algunos casos, disgregación de la cadena de valor.<sup>6</sup> En un medio de comunicación tradicional (esquema 2.4) la entendemos como el conjunto de actividades generadoras de valor para el cliente en un determinado proceso productivo —en este caso la producción y venta de contenidos— y que garantizan que, tras la venta, la empresa podrá generar un beneficio.

En el modelo de negocio tradicional, las empresas de medios se aseguraban sus ventajas competitivas —y barreras de entrada— mediante, fundamentalmente, los equipos de redacción y editoriales y las economías de escala en producción y distribución. Con la revolución digital se producen dos tipos de procesos, como acabamos de decir: desintermediación y disgregación. En los de desintermediación, la aparición de competidores digitales permite obviar el papel del medio en alguna de las fases de la cadena de valor, llegando directamente a los usuarios o anunciantes. En los procesos de disgregación, la competencia se apropia de parte de la propuesta de valor del medio —contenidos o publicidad— construyendo un negocio independiente sobre la misma.

---

<sup>6</sup> Véase Porter y Heppelman (2015) para un análisis general de estos efectos, y Álvarez, de Haro y López (2016), con un análisis para el caso español.

En el *acceso a la información* y el *aprovisionamiento de contenidos*, Internet y las aplicaciones y el *software* para desarrollar páginas web, *blogging* y *microblogging*, permiten generar contenidos que llegan directamente a los usuarios, los denominados UGC (*User Generated Content*): la información fluye desde el lugar o las personas donde se origina hacia los usuarios o consumidores finales, desintermediando a los medios. Las redes y contactos necesarios para captar dicha información, así como las rutinas de búsqueda y captura de información, han cambiado de modo muy significativo. La pérdida de centralidad de los medios exige una labor cada vez más proactiva de identificación de contenidos e informaciones de interés.

En segundo lugar, los *procesos de generación de contenidos*, *selección editorial* y *ajuste a tendencias* también se ven afectados por la digitalización. La proliferación de fuentes y actores en la oferta informativa y de contenidos, por una parte, y la fragmentación y multiplicación de los segmentos de mercado a los que se dirigen, por otra, están produciendo una notable saturación de opciones que dificulta la identificación de las tendencias más valoradas. No obstante, la tecnología también permite utilizar técnicas de *big data* y de inteligencia artificial en este contexto.

Así pues, para que las empresas de medios de comunicación puedan aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología, deben dotarse de los recursos adecuados (sistemas de captación de información, herramientas de análisis de *big data*, personas con las competencias digitales y analíticas adecuadas). Eso requiere cambios en las estructuras y en los procesos mantenidos tradicionalmente durante un largo período de tiempo.

Otro aspecto nuevo de la actividad editorial tiene que ver con la validación de la información y con el filtro de la información falsa, poco objetiva o poco fiable (Vara 2019). La multiplicación de actores y canales que ofrecen información incrementa considerablemente la dificultad del control de la objetividad y el rigor de la información, y los costes editoriales asociados a estas comprobaciones (George 2015). En paralelo, las tecnologías aportan herramientas documentales de verificación de datos o hechos (*fact-checking*) que pueden ser aprovechadas para este fin (KPMG 2019).

La *fase de producción y agregación de contenidos* de la cadena de valor resulta fundamental para que cada medio configure una propuesta de valor atractiva para sus clientes. Al fin y al cabo, un medio no es más que un *mix* de contenidos —por ejemplo, noticias, opinión, reportajes, entretenimiento, publicidad— y una línea editorial que lo hace atractivo a un determinado segmento de clientes y de anunciantes. Si la demanda del producto permite cubrir los costes de producción y distribución de contenidos no será necesario incluir publicidad; si no es el caso, los anunciantes deberán subsidiar el producto a los consumidores. Por otro lado, los contenidos —ya sean de texto, audio o vídeo— son información perfectamente digitalizable; en consecuencia, se pueden separar y empaquetar de formas distintas, básicamente a coste marginal cero (Rifkin 2017).<sup>7</sup> Los sistemas digitales permiten hoy procesos de configuración más eficaces y versátiles y facilitan la integración o convergencia de diferentes tecnologías en el mismo producto. A su vez, dado que en los canales digitales el usuario puede acceder de modo más directo a contenidos específicos sin necesidad de utilizar todo el paquete integrado, cada sección o noticia se convierte en sí misma en un producto que puede requerir un tratamiento casi individualizado (George 2015). Se puede incluso geolocalizar al consumidor con el objeto de combinar información general con información o enlaces locales.

Esta desagregación del producto conlleva audiencias más específicas y directas para cada sección, y menos numerosas que las del conjunto original. En este contexto, la labor editorial se torna crítica ante el reto de identificar y organizar el contenido que se debe ofrecer a grupos de consumidores muy heterogéneos. Uno de los principales desafíos en esta integración consiste en hipersegmentar a los consumidores con el fin de situar del modo más efectivo la publicidad en cada sección. El uso de *cookies* y otras opciones de identificación del usuario facilitadas por las tecnologías

---

<sup>7</sup> Esta estrategia ya se utilizaba en la época predigital en algún soporte, aunque no siempre de modo gratuito; pensemos, en el caso de la prensa, en los suplementos temáticos (local, motor, deportes, cultura...) o de los de fines de semana, que en la mayoría de casos iban incluidos en el precio del periódico, aunque en otros se vendían separadamente.

digitales constituyen herramientas útiles en este ámbito, cada vez más utilizadas en los medios digitales y audiovisuales, pero inviables en la prensa impresa.

Estas posibilidades técnicas de desagregación de la oferta de contenidos presentan claras oportunidades de innovación para los medios que decidan actualizar sus modelos de negocio. Pero suponen también una clara amenaza, como se ha demostrado en los casos en los que competidores digitales han conseguido robar contenidos generadores de valor a los medios, reduciendo su capacidad de generar contenidos diferenciadores vía desintermediación. El caso típico es el de los anuncios por palabras, que migraron a plataformas digitales especializadas con mayor masa crítica de compradores y anunciantes en áreas como el inmobiliario, los vehículos a motor, los artículos de segunda mano o las ofertas de trabajo.

Por último, competidores digitales como los buscadores y *agregadores* permiten personalizar los contenidos, eligiendo aquellos que sean de mayor interés para el consumidor por temática, procedencia o urgencia informativa. Desagregando la propuesta de valor de los medios tradicionales como empaquetadores de contenido, son capaces de reunir y personalizar el contenido procedente de diversas fuentes (sean o no medios de comunicación) atendiendo a las preferencias, características o necesidades de los usuarios (George 2015). Así, algunos medios combinan contenidos propios (información, análisis, comentarios, línea editorial, etc.) con otros no exclusivos o no desarrollados por el propio medio, para aproximar la oferta al perfil de usuario y satisfacer su interés.

En la *fase de agregación o empaquetado del producto*, el proceso de agregación se combina con una presión de personalización del producto. Por tanto, el tratamiento de la integración de la publicidad con los contenidos ya no puede realizarse con los criterios de los medios tradicionales que la caracterizaron. La segmentación del usuario podía mantenerse en un nivel relativamente superficial, pero debe abordarse esta agregación contando con buenas competencias de análisis e investigación de mercados, criterios de segmentación similares a los de los anunciantes, y de comprensión del comportamiento del consumidor.

En cuanto a las actividades de *producción técnica*, las tecnologías digitales han facilitado enormemente muchos procesos y reducido los costes de los mismos. Algunos ejemplos relevantes los encontramos en el desarrollo de nuevos formatos (audiovisuales, interactivos, con realidad aumentada, etc.), la automatización de tareas de una redacción como la transcripción de voz o la elaboración automatizada en tiempo real de información estándar sobre aspectos imitables y repetitivos (por ejemplo, meteorología, resultados deportivos) (KPMG 2019). Asimismo, la facilidad de la transferencia de los contenidos ha abierto las opciones de desintegración vertical de las actividades, reduciendo las economías de escala y proporcionando nuevas alternativas logísticas. Cada vez se realiza un mayor número de actividades en localizaciones diferentes, y se usan conexiones más complejas entre ellas.

La reducción de costes técnicos y de producción es factible en todo tipo de medios, incluidos los audiovisuales. Sin embargo, la tecnología para mejorar la calidad de los productos ofrecidos (mejores gráficos, imágenes generadas por ordenador, sistemas interactivos, etc.) constituye otra fuente de costes que contrarresta los potenciales ahorros en los procesos productivos.

Por último, y en cuanto a las actividades de *distribución y venta*, la pérdida de centralidad de los medios impone nuevos condicionantes, pues se ha pasado de una posición casi monopolística en el acceso a información y contenidos de entretenimiento a otra en la que es necesario atraer la atención de los usuarios frente a un conjunto cada vez mayor de alternativas. De hecho, algunas empresas de medios de comunicación han comenzado a publicitarse en otros canales y plataformas, utilizando estrategias de promoción de sus productos o contenidos a través de redes sociales, portales o plataformas. Asimismo, se producen promociones cruzadas entre diferentes medios de las mismas empresas.

En el mercado de los usuarios, la desintegración vertical de los procesos de producción y la evolución de la logística, así como la introducción de la tecnología digital en la distribución de los formatos audiovisuales, amplían de un modo notable las opciones de entrega del producto al cliente. Del mismo modo, los medios audiovisuales cuentan hoy en día con muchos más canales para

hacer llegar al cliente su producto, tanto en directo como en diferido.

La convergencia de canales, el surgimiento del ecosistema digital en medios de comunicación y los cambios en el mercado publicitario que veremos a continuación, han tenido un impacto sustancial en la viabilidad de los modelos de negocio de los medios. La entrada de nuevos competidores en los distintos eslabones de la cadena de valor se produce en la medida en que las actividades correspondientes generan valor económico para los clientes finales, por lo que son monetizables. El doble efecto de ello es que los operadores tradicionales acaban manteniendo los procesos intensivos en costes —así, en el acceso a la información (por ejemplo, corresponsales en el extranjero) o en la generación de contenidos (por ejemplo, equipo de redacción)— mientras parte del valor generado en otras fases de la cadena es captado por competidores que han logrado desintermediarla o desagregarla, reduciendo ingresos del medio tradicional tanto por el lado de los anunciantes como de los usuarios.

#### **2.3.4. Cambios en los hábitos de los usuarios de contenidos**

Las necesidades que los usuarios desean satisfacer mediante consumo de información no han cambiado sustancialmente, pero los mecanismos, canales y hábitos con que se satisfacen han variado profundamente. Inmediatez, personalización, conectividad y colaboración definen al cliente digital y alteran radicalmente sus hábitos de consumo de información, como se observa en los datos disponibles.

En primer lugar, las audiencias se han hiperespecializado, convirtiéndose en un amplio conjunto de nichos más pequeños, con preferencias y necesidades distintas, una tendencia que ha sido denominada como procesos de *narrowcasting* en los medios audiovisuales, pero que se da en todos los medios de comunicación. Los diferentes contenidos de los medios se consumen de un modo mucho más directo y selectivo. Los usuarios más jóvenes tienden a acceder a los contenidos informativos a través de redes sociales, buscadores y otras herramientas *online*, mientras que los más mayores permanecen más vinculados a los canales tradicionales, como se mostró en el capítulo 1 (gráfico 1.7). Esta nueva realidad

lleva a nichos menores muy especializados que permiten acceder de modo selectivo a ciertos contenidos, e impone un enorme desafío a las empresas para conseguir retornos suficientes para financiar la producción de contenidos.

En segundo lugar, las decisiones orientadas a la gratuidad de los contenidos que han tomado la mayor parte de los medios de comunicación en el nuevo contexto digital han generado que el usuario se acostumbre a acceder a los contenidos sin asumir ningún (o casi ningún) coste, limitando su disposición a pagar (gráfico 2.1). Por otro lado, la menor audiencia lograda (añadida a una mayor competencia directa e indirecta) disminuye las posibilidades de obtener ingresos publicitarios que subvencionen esa gratuidad.

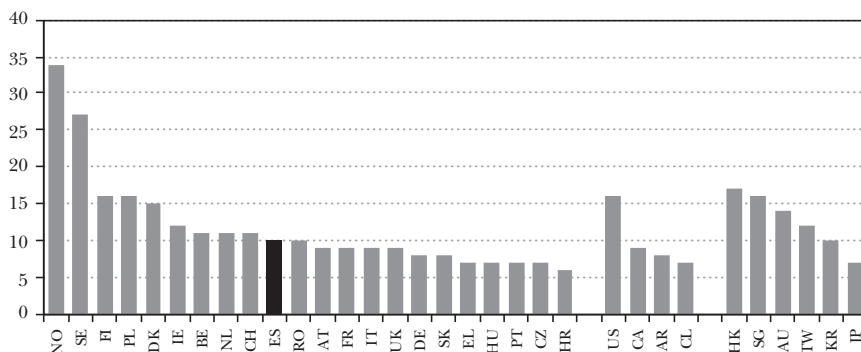
En tercer lugar, los patrones de consumo entre soportes *online* y *offline* han cambiado sustancialmente, alterando el perfil del cliente como consumidor de distintos medios.<sup>8</sup> Según Global Web Index (2019), en un día típico, los consumidores globales dedican aproximadamente 11 horas a consumir medios (prensa, radio, televisión y redes sociales) —en buena medida, mientras realizan otras actividades—, de los cuales el 61% es *online*.<sup>9</sup> Del consumo general de medios corresponde a la televisión un 17% del total (casi 2 horas/día), algo menos de 1 hora a la radio (8%) y un 9% a la prensa impresa (unos 40 minutos/día). Del tiempo dedicado a los medios *online*, el grueso (35%) corresponde a las redes sociales, mientras que la prensa *online* representa algo menos de una hora diaria, un 15% (gráfico 2.2). Los datos para España (2018) marcan diferencias importantes en la cesta de medios diaria, especialmente en los medios consumidos *online*. El español medio dedica de media 4,75 horas (4:45) a estos, casi 2 horas menos que la media mundial; el tiempo dedicado a los medios *offline*

---

<sup>8</sup> Global Web Index Trend Report 2019, *Digital vs Traditional Media Consumption* contiene un estudio global de 391.130 usuarios de Internet con edades comprendidas entre los 16 y los 64 años.

<sup>9</sup> Evidentemente, este uso intensivo de los medios no es incompatible con el desarrollo simultáneo de otras actividades.

**GRÁFICO 2.1: Disposición a pagar por noticias en Internet. Varios países, 2019**  
(porcentaje)

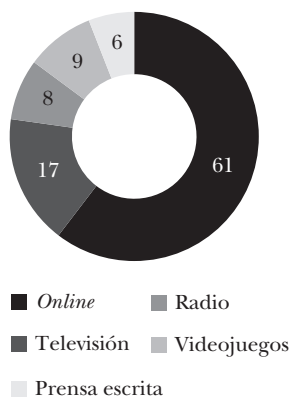


*Nota:* El gráfico recoge la proporción de gente que durante el último año pagó algún servicio de noticias *online*. AT: Austria; BE: Bélgica; DE: Alemania; DK: Dinamarca; EL: Grecia; ES: España; FI: Finlandia; FR: Francia; HR: Croacia; HU: Hungría; IT: Italia; NL: Países Bajos; PL: Polonia; PT: Portugal; RO: Rumanía; SE: Suecia; SK: Eslovaquia; UK: Reino Unido; NO: Noruega; IE: Irlanda; CH: Suiza; CZ: República Checa. AR: Argentina; CA: Canadá; CL: Chile; US: Estados Unidos. AU: Australia; HK: Hong Kong; JA: Japón; KR: Corea del Sur; SG: Singapur; TW: Taiwán.

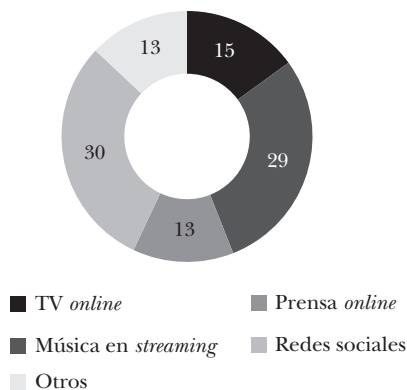
*Fuente:* Reuters Institute (Newman *et al.* 2019).

**GRÁFICO 2.2: Comportamientos de consumo de medios de comunicación, 2018**  
(porcentaje y tiempo en horas y minutos)

a) Consumo general de medios



b) Consumo de medios *online*



Online	6:45	Televisión <i>online</i>	1:10
Televisión	1:54	Música en <i>streaming</i>	1:14
Radio	0:53	Prensa <i>online</i>	0:59
Videojuegos	0:57	Redes sociales	2:20
Prensa escrita	0:40	Otros	1:00

*Nota:* Resultados obtenidos de una encuesta realizada a 391.130 usuarios de Internet entre 16 y 64 años de más de 40 países.

*Fuente:* Global Web Index (Trend Report 2019).



era, sin embargo, muy parecido, situándose en 3,75 horas/día, solo 7 minutos menos que la media global.<sup>10</sup>

En el período 2012-2018 el consumo de medios digitales y tradicionales revela que el crecimiento de los primeros en aproximadamente hora y media por consumidor al día no se ha producido a expensas de los segundos, y el tiempo de dedicación de los consumidores permanece prácticamente constante. De hecho, el consumo total de medios ha pasado de unas 10 horas al día a 11,4 horas, lo que sugeriría niveles cercanos a la saturación. En España, el consumo diario de medios ha pasado de una media de 350 minutos en 1997 a cerca de 450 en 2018, un incremento del 29%. El gráfico 2.3 refleja los cambios en la distribución de este tiempo por tipos de medios.

En cuanto a los dispositivos utilizados *online*, la sustitución de las pantallas grandes (PC, portátiles y tabletas) por los teléfonos móviles marca la tendencia hasta el punto de que en pocos años se ha alcanzado la paridad a nivel global, mientras que en 2012 la proporción era  $\frac{1}{4}$  (gráfico 2.4). Este no es todavía el caso en España, donde de las 5,3 horas al día de uso de Internet, aproximadamente 3,1 son desde un PC o *tablet*, y las restantes 2,2 desde el móvil.

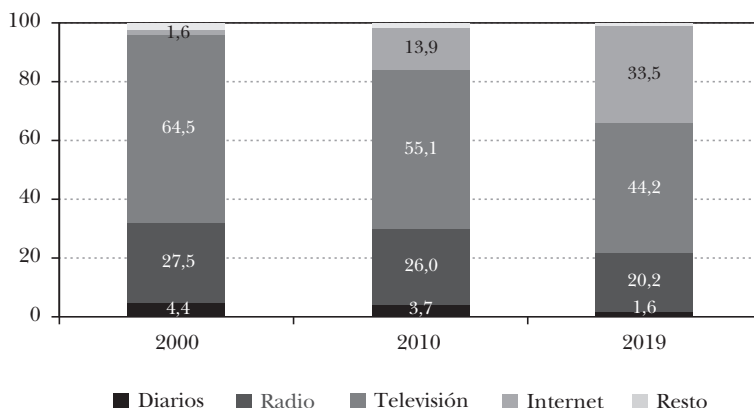
Cabe señalar, además, que se está produciendo un importante crecimiento del acceso a la televisión a través de sistemas *online* o basados en Internet, en detrimento de los medios analógicos, dentro de las televisiones de pago. En concreto, el número de abonados a sistemas de Televisión IP superaba los 4,7 millones de usuarios a finales de 2019 (CNMC [CNMCDData] 2020), cuando en 2010 apenas alcanzaba el millón. Paralelamente, otros sistemas como la televisión por cable, han reducido su número de abonados (hasta 1,3 millones, nivel similar al que había en 2010, pero un 14% inferior al máximo registrado en 2017).

---

<sup>10</sup> En la categoría *online*, el español medio dedica 0,75 horas al audio en *streaming*, 1,75 a las redes sociales, 0,75 a la prensa y 0,85 a la televisión *online*. En el *offline*, más de 2 horas a la televisión, algo por encima de la hora a la radio, 26 minutos a la prensa escrita y 0,75 horas a las consolas, aproximadamente. Así, en total, se dedican 1 hora y 10 minutos al consumo de prensa *offline* y *online*, tiempo sustancialmente menor al dedicado, por ejemplo, a ver la televisión o a las redes sociales e incluso al audio.

**GRÁFICO 2.3: Evolución del consumo diario de medios en España, 2000, 2010 y 2019**

(porcentaje sobre el total del consumo diario)



Fuente: AIMC (2020).

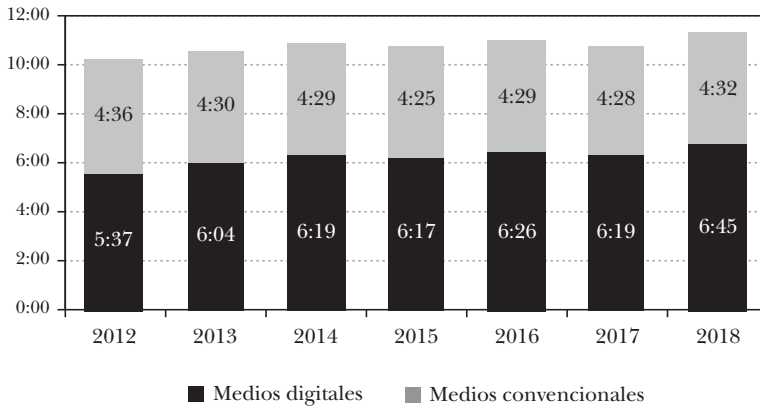
El incremento del tiempo dedicado a los canales *off* y *online* y la creciente importancia del móvil se explican parcialmente por el consumo simultáneo multimedia vía distintos dispositivos (*dual screening*), apoyado fundamentalmente en el importante papel de la televisión *offline* —cerca del 20% del tiempo total dedicado a los medios, cerca de 2 horas diarias— combinado con el creciente uso de dispositivos móviles. Este comportamiento desdibuja las fronteras entre los distintos medios y es ejercido por el 87% de los usuarios de Internet: al tiempo que veían la televisión estaban en redes sociales (63%), comprando (38%), interactuando con el contenido *online* del programa en emisión (17%) o leyendo noticias (37%).

Este fenómeno también explica una tendencia observada en el período 2012-2018: pese a la percepción de que el canal *online* está sustituyendo al *offline*, los medios tradicionales, especialmente la televisión y la radio, mantienen básicamente los tiempos de atención de los clientes. No sucede así con la prensa escrita, que recibe una atención minoritaria como se ha reflejado anteriormente. Estos cambios en los patrones de comportamiento no son homogéneos para toda la población, como refleja el gráfico 2.5 para el caso español, pero la tendencia parece inexorable.

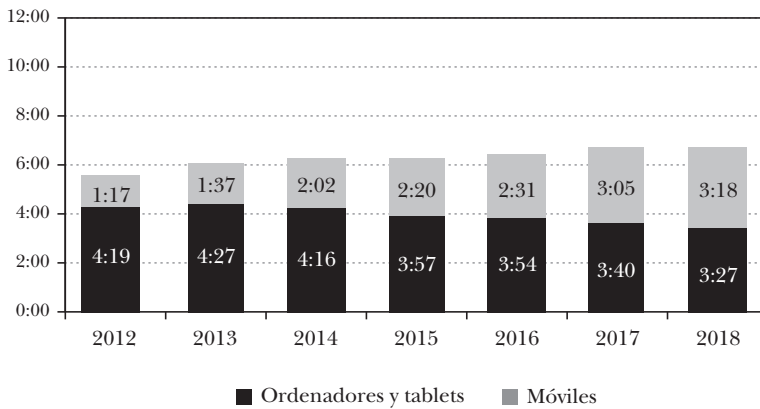
**GRÁFICO 2.4: Evolución del consumo de medios, 2012-2018**

(horas y minutos)

a) Medios digitales frente medios convencionales



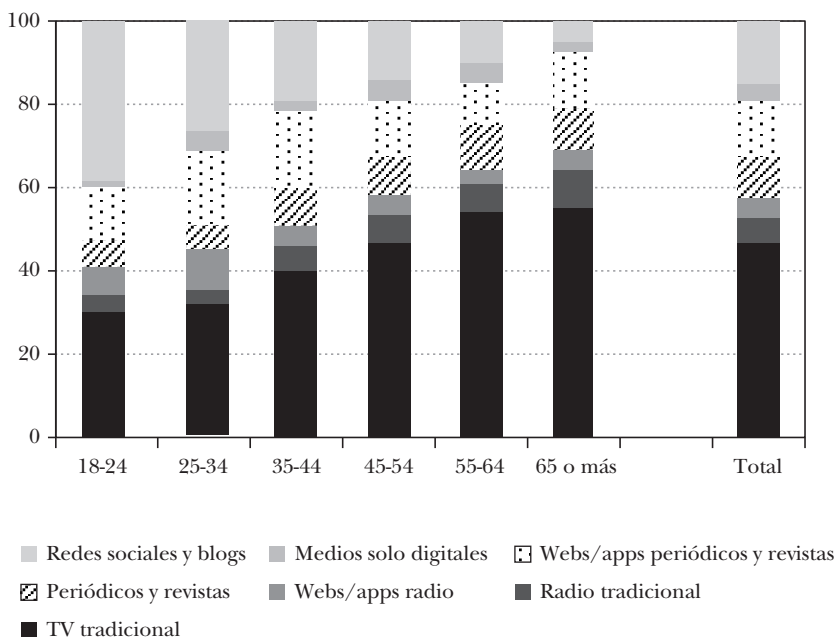
b) Medios digitales por tipo de dispositivo



*Nota:* Resultados obtenidos de una encuesta realizada a 1.489.506 usuarios de Internet entre 16 y 64 años de más de 40 países.

*Fuente:* Global Web Index (Trend Report 2019).

**GRÁFICO 2.5: Tipo de medio preferido para informarse por grupos de edad. España, 2019**  
(porcentaje)



Fuente: Vara (2019).

### 2.3.5. Cambios en el mercado publicitario: anunciantes y *marketing digital*

Mientras la demanda de los servicios de los medios —medida en tiempo— ha crecido moderadamente, la oferta —el contenido publicado— ha crecido exponencialmente, de modo que la competencia por la atención de los consumidores y la captación de publicidad se han incrementado. La digitalización ha provocado la aparición de un nuevo ecosistema de competidores digitales, de la que ha resultado inevitablemente la pérdida de control sobre la creación, distribución y difusión, tras la decisión de la mayoría de los medios de liberar de pago sus contenidos. Paralelamente se ha desarrollado un ecosistema complementario de operadores y tecnologías disponibles, vinculado al *marketing digital*, en el que se ha producido un proceso similar de crecimiento con el efecto de desintermediar la relación entre los medios tradicionales y sus

anunciantes.<sup>11</sup> Se quiebra así el monopolio de la relación de los medios con ambos tipos de clientes, basado en el binomio contenidos-publicidad, y su papel clave como integradores de contenidos publicitarios, informativos y de entretenimiento.

El anunciante tiene ahora a su disposición multitud de alternativas de contacto con el consumidor o usuario final, a través de múltiples plataformas, redes o canales (no necesariamente de medios de comunicación), de lo que ha resultado una reducción de costes del impacto publicitario. Por otro lado, las nuevas tecnologías aplicadas al *marketing* permiten segmentar los contenidos publicitarios a partir de los datos procedentes de las actividades *online* de los usuarios. No es casualidad que Google y Facebook acaparen una parte muy importante del mercado publicitario *online* por su capacidad de identificar los comportamientos y características de los consumidores o usuarios, lo que resulta útil para su segmentación como clientes (Dukes 2015).

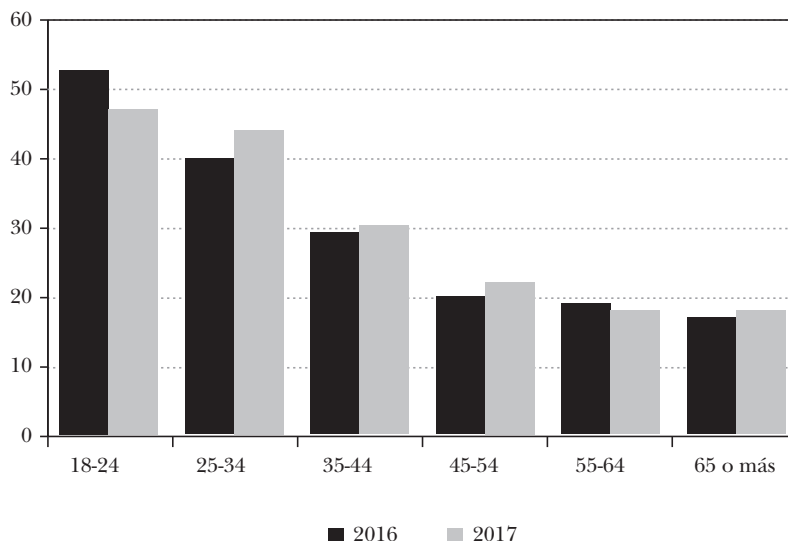
En consecuencia, la capacidad de los medios de influir sobre el tipo y contenidos de los impactos publicitarios en sus soportes *online* se reduce considerablemente, limitándose a vender el espacio publicitario a las compañías tecnológicas. Estas publicitan aquellos anuncios que se ajustan al perfil del cliente, pero no necesariamente logran una agregación poco invasiva o que complemente adecuadamente el contenido informativo o de entretenimiento ofrecido. El efecto resultante han sido unos niveles de saturación publicitaria sin precedentes en muchos medios de comunicación (Dans 2020), que reduce el atractivo de la propuesta de valor de los medios *online* para sus usuarios, y genera reacción en los consumidores a través del uso de los bloqueadores de publicidad. Como indica el gráfico 2.6, esa reacción es mayor entre los más jóvenes, que son los que cuentan con las mayores habilidades digitales.

En este sentido, el nuevo modelo de publicidad digital ha transformado la conjunción de intereses e incentivos entre medios y anunciantes que, durante décadas, presidió su relación en

---

<sup>11</sup> Resulta imposible abordar aquí con un mínimo de detalle el funcionamiento del marketing digital por su elevada complejidad. El lector interesado encontrará una buena introducción en Rodgers y Thorson (eds.) (2017).

**GRÁFICO 2.6: Usuarios de noticias *online* que utilizan bloqueadores de publicidad por grupos de edad. España, 2016 y 2017**  
(porcentaje)



Fuente: Vara (2017).

el modelo tradicional. Los anunciantes prefieren que el usuario pase poco tiempo en cada página, para que se vea sometido a un mayor número de impresiones publicitarias. Por el contrario, los contenidos de calidad generalmente conducen a que el usuario pase más tiempo en cada página y se vea así expuesto a menos impresiones. Aunque estas tensiones entre la calidad del contenido y los intereses de los anunciantes no son nuevas, se acentúan en un entorno digital en el que es más fácil conocer con inmediatez el comportamiento y la respuesta del usuario.

Este nuevo contexto impone gran complejidad de interacciones que obliga a las empresas de medios de comunicación a ser muy creativas para lograr que el mensaje del anunciante llegue de modo efectivo al usuario, sin causar molestia y con el suficiente atractivo para que sea eficaz. Pero los anunciantes tratan de que su mensaje llegue al usuario a través de canales que proporcionan mayor sigilo y efectividad (por ejemplo, a través de los denominados *influencers*), en contraposición a los canales en los que el men-

saje de carácter publicitario está claramente identificado como tal. Esto da lugar a una controversia relativa a la transparencia con la que se indica que se está ofreciendo un mensaje publicitario, una obligación para los medios de comunicación, pero que no está regulada para otros intermediarios.

El análisis desarrollado pone de manifiesto las razones de fondo que han provocado la caducidad de los modelos de negocio tradicionales y, particularmente, las limitaciones de las estrategias adoptadas por la mayoría de los medios, especialmente la prensa. Las tendencias generales son comunes a la mayor parte de las empresas, pero sus efectos y los mecanismos de adaptación han sido muy variados. Frente a casos de transformación digital exitosa como *The New York Times*, *The Wall Street Journal* o *The Guardian* y a la irrupción de nativos digitales con modelos de negocio adaptados a la economía digital, la mayoría de empresas de medios de comunicación han intentado mantener el modelo de negocio tradicional, evolucionando hacia la gratuidad de contenidos y una dependencia de la publicidad que los ha hecho inviables a medio plazo.

## **2.4. Transformación digital de los modelos de negocio**

La transformación digital de los medios tradicionales es un reto sustancial, y la experiencia demuestra que de enorme complejidad. Pero las decisiones empresariales se van tomando a lo largo del tiempo, a menudo de modo incremental y/o con elevados niveles de indefinición estratégica, porque la estructura existente en cada empresa de activos, recursos, capacidades y rutinas organizativas impone condicionantes que limitan la capacidad de adaptación de las empresas.

En el apartado 2.2 hemos descrito el modelo de negocio tradicional de los medios de comunicación. La complejidad de los efectos descritos en el apartado 2.3 conlleva que resulte difícil hacer el mismo ejercicio con el resultado de su transformación di-

## ESQUEMA 2.7: Transformación del lienzo del modelo de negocio en los medios de comunicación digitales

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas y sistemas publicitarios digitales (p.e. Google Ads)</li> <li>Nuevos canales digitales: RR.SS. ...</li> <li>Expertos-periodistas <i>estrella</i> o generadores de contenidos estratégicos</li> <li>Administraciones públicas: el poder político</li> <li>Sociedad civil: línea editorial</li> <li>Alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captación</li> <li>Información/contenidos</li> <li>Producción de contenidos</li> <li>Edición y agregación</li> <li>Producción técnica</li> <li>Distribución</li> </ul> <p>Integración vertical: producción publicitaria</p>	<p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mix de contenidos: informativos, entretenimiento</li> <li>Multicanalidad, facilidad de acceso y uso</li> <li>Desarrollo de nuevos productos</li> <li>Equilibrio y relevancia publicitario (datos)</li> <li>Transparencia en el uso de los datos personales</li> <li>Eliminación de aspectos negativos: sobresaturación informativa, rigor de la información, intrusión publicitaria</li> <li>Publicidad <i>útil para el usuario</i></li> </ul>	<p><b>Branding:</b> valor de la cabecera</p> <p><b>Fidelización:</b> línea editorial</p> <p><b>Omnicanalidad digital:</b> redes sociales, correo electrónico, web...</p> <p><b>Comunicación y mix de contenidos personalizados</b></p>	<p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de usuario 4.0: inmediatez, ubicuidad, personalización, participación/interacción</li> <li>Información: objetividad, credibilidad, honestidad, profundidad, veracidad</li> <li>Mix de contenidos</li> <li>Aspectos negativos: sobresaturación informativa, rigor de la información, intrusión publicitaria (<i>Ad blockers</i>)</li> <li>Resistencia a pagar</li> <li>Transparencia en el uso de datos personales</li> <li>Muros de registro (datos) o de pago (ingresos)</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Personas: relaciones laborales, nuevo talento, competencias digitales, metodologías ágiles, competencias de investigación de mercados</p> <p>Recursos físicos y técnicos: nuevas tecnologías audiovisuales, omnicanalidad digital</p> <p>Intangibles: cabecera, cartera de clientes, centralidad redes contenidos, posicionamiento ecosistema digital, analítica de datos, segmentación y personalización de contenidos</p> <p>Transformación digital y cultura organizativa: orientación al cliente</p>	<p><b>Anunciantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor calidad de contenidos y disponibilidad de datos de usuarios (segmentación y efectividad)</li> <li>Combinación de formatos</li> <li>Relevancia y nuevos formatos</li> <li>Medición del impacto (ROI)</li> <li>Precio</li> </ul>	<p><b>Canales</b></p> <p><b>Usuarios</b></p> <p>Omnicanalidad digital y analógica</p> <p><b>Anunciantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Múltiples canales y plataformas de publicidad <i>online</i> (Google, Facebook)</li> <li>Integración vertical en producción publicitaria (nuevos formatos)</li> </ul> <p><b>Plataformas de canales analógicos y digitales</b></p>	<p><b>Anunciantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición y atractivo del medio: usuarios</li> <li>Eficacia publicitaria: hipersegmentación, impresiones y captura de la atención</li> <li>Múltiples canales de marketing digital, reducción del coste</li> <li>Medición del impacto (ROI)</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elevados costes fijos marginales próximos a cero.</li> <li>Reducción de costes de producción y distribución</li> <li>Incremento de costes e inversiones en tecnología</li> <li>Elevado coste de mantenimiento de la redacción</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p><b>Fuentes adicionales de ingresos</b></p> <p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gratuito (con o sin registro)</li> <li>Pago</li> <li><i>Freemium</i></li> <li>Medida</li> </ul> <p><b>Anunciantes</b></p> <p>Tarifa plana y única; coste por impresión/impacto; por clic; por acción (compra); subastas por espacio publicitario; nuevos formatos</p>		

*Nota:* Las cajas en gris claro se refieren exclusivamente al mercado de anunciantes; las de gris medio, al mercado de usuarios; y las de gris oscuro, a ambos mercados.

*Fuente:* Elaboración propia.



gital.<sup>12</sup> Esta combina, como hemos visto, múltiples factores en los planos de la estrategia de negocio, la infraestructura tecnológica y la cultura empresarial para los que resulta imposible establecer soluciones generales. La innovación del modelo de negocio combina cambios en el conjunto de la lógica por la que el medio crea, distribuye y monetiza valor económico. Por ello más que modelos generales reclama respuestas específicas, tan distintas como las adoptadas por los medios que la han completado con éxito.

Ello no implica que no existan principios con los cuales abordar los procesos de transformación digital. Son la respuesta desde una lógica de estrategia empresarial a los desafíos y cambios generados por la revolución digital y señalan las líneas de actuación a abordar. En ese sentido, el esquema 2.7 ofrece algunas de las claves de lo que podría ser el modelo de negocio de un medio digital.

En una primera aproximación, los retos se centran en dos áreas fundamentales del modelo de negocio. Por un lado, y recogido en la mitad derecha del *canvas* del esquema 2.7, está adecuar las propuestas de valor a las nuevas necesidades del cliente 4.0 y el anunciante 4.0, utilizando los canales e instrumentos de relación con los mismos propios de la era digital, así como las nuevas posibilidades de monetizar el valor generado, vía ingresos. Por otro lado, y recogidos en la mitad izquierda del *canvas*, están los cambios a implementar desde el punto de vista de los activos, procesos e infraestructuras necesarios para desarrollar estas nuevas propuestas de valor, así como su impacto en los costes de las empresas de comunicación.

#### **2.4.1. Transformación digital de la propuesta de valor y nuevos modelos de ingresos**

El primer reto fundamental de los medios es la actualización de sus *propuestas de valor* para unos usuarios y anunciantes. Aun manteniendo unas necesidades fundamentales parecidas a las del pasado —información, *mix* de contenidos, exposición y atractivo del medio— estos han ganado poder en el nuevo ecosistema digi-

---

<sup>12</sup> Este ejercicio sería sin embargo posible en el caso de los medios nativos digitales, aunque de relativa utilidad. Resulta imposible transformar el modelo de negocio de un medio tradicional en el de un nativo digital sin empezar de cero.

tal. Paralelamente se ha producido una pérdida de control de los medios sobre los contenidos, como resultado de su decisión de apostar en gran medida por su gratuidad.<sup>13</sup>

El prestigio o reputación de la marca y la línea editorial continúan siendo elementos fundamentales de la conexión emocional con el usuario, aunque este sea ahora 4.0. Pero el usuario demanda, además, una nueva experiencia de cliente basada en la omnicanalidad, la ubicuidad y disponibilidad de contenidos en múltiples plataformas y la personalización de los mismos. Para ello está dispuesto a ceder algunos datos, pero exige transparencia en su uso. Asimismo, exige que se corrijan algunas consecuencias del modelo anterior, en especial el exceso de contenidos (*infoxicación*), la excesiva intromisión publicitaria en las plataformas digitales y los problemas generados por las *fake news*. Finalmente, dada la experiencia del modelo de gratuidad de las noticias, es reticente a pagar por contenidos, y cuando lo haga, será por un número reducido de plataformas.

En el mercado de los anunciantes, la reputación del medio y su capacidad para integrar la publicidad de un modo atractivo, sigiloso y no invasivo se mantienen como los principales elementos de la relación con el cliente, de modo que los objetivos fundamentales del anunciante digital tampoco han variado sustancialmente. Pero este es consciente de que el medio ya solo es un soporte para el impacto publicitario, cuyo coste ha bajado considerablemente. Sabe también que el canal se ha desintermediado para los medios, estando disponibles una multiplicidad de opciones y tecnologías de *marketing* digital en las grandes plataformas tecnológicas. Sus principales necesidades son la capacidad de hipersegmentar para apuntar directamente a sus clientes potenciales y automatizar la adquisición de espacios —publicidad programática—, la captura de la atención de los usuarios —un recurso cada vez más escaso— y la evaluación del impacto y rentabilidad de las acciones publicitarias. Al mismo tiempo, el uso creciente de los bloqueadores

---

<sup>13</sup> La gratuidad, no lo olvidemos, no es una consecuencia directa de la revolución digital, sino una decisión estratégica que la mayoría de los medios, especialmente en el ámbito de la prensa, tomaron en su momento.

de publicidad resulta un problema para los anunciantes a medio plazo, para el que deben desarrollar respuestas.

El futuro económico de los medios pasa probablemente por mantener ingresos publicitarios y, al mismo tiempo, monetizar en la medida de lo posible —aunque sea indirectamente, vía datos— el valor generado para los usuarios. Partiendo de esa hipótesis emergen líneas de actuación para actualizar las propuestas de valor para ambos clientes de los medios.

A menos que se encuentren suficientes vías de financiación alternativas, cosa harto improbable con carácter general, la propuesta de valor de los usuarios debería recuperar de algún modo los derechos de propiedad intelectual sobre los contenidos. Su elaboración constituye el principal centro de costes de los medios, y su pérdida de control en el modelo gratuito está en el origen de la falta de rentabilidad, una vez constatado el fracaso de los actuales modelos basados al cien por cien en publicidad. Ello se puede lograr inicialmente con un modelo de registro de lectores, estrategia adoptada recientemente por algunos medios. El control de los datos resulta fundamental para conocer las preferencias de los usuarios y sus patrones de uso del producto y, en consecuencia, personalizar la propuesta de valor, iniciar acciones comerciales *online* de fidelización (por ejemplo, *newsletters*), intensificar las relaciones con los usuarios en redes sociales, diseñar nuevos productos y servicios y testarlos. Por otro lado, los datos permiten mejorar la propuesta de valor de los medios a los anunciantes, al permitir segmentar a la audiencia y servir contenidos personalizados en función de sus preferencias. De ese modo aumenta el impacto publicitario, la rentabilidad de la inversión en *marketing* digital y, eventualmente, los ingresos por publicidad. En términos estratégicos, el control de los datos derivados del uso de su servicio permite a los medios recuperar cierta ventaja frente a las grandes plataformas tecnológicas y retomar parte del control del binomio contenidos-publicidad que perdieron debido a la desintermediación publicitaria.

La estrategia basada en el aprovechamiento a fondo de los datos podría combinarse, según el grado de ambición estratégica y los niveles de riesgo asumibles, con cualquiera de las modalidades siguientes de generación de ingresos (Álvarez, De Haro y López

2016; López Villanueva 2011; Wirtz y Elsässer 2017; Barwise y Picard 2015):

- *Modelo gratuito (o casi gratuito)*. Permite el acceso gratuito del usuario al contenido informativo o de entretenimiento, siendo el coste cubierto por los ingresos obtenidos de la publicidad integrada en el producto. Algunos medios escritos y la radio y la televisión tradicionales mantienen este formato. La información periodística es solo una pequeña parte de la oferta, que se complementa con otros contenidos que atraen anunciantes. Las audiencias se han reducido considerablemente, pero son mucho más elevadas en los medios audiovisuales que en la prensa escrita.

Un efecto adverso de la financiación con publicidad es la influencia de los anunciantes sobre la oferta informativa. Puede ocurrir que la búsqueda de un mayor número de impresiones o impactos, y de los clics o acciones de compra, repercutan en los contenidos que requieran menos tiempo de consumo y tengan mayor calidad o utilidad pública.

En los medios audiovisuales que se apoyan en el sistema conocido como *free to air* cabe la posibilidad de subvencionar el acceso gratuito del usuario a través de tasas o impuestos (generalmente en medios de propiedad pública), a través de los ingresos por publicidad o mediante una combinación de ambas. En el primer caso, la administración que financia puede orientar o introducir objetivos educativos o de servicio público. En la opción que apuesta por tasas o licencias de uso pagadas por todos los hogares con dispositivos de reproducción, el coste no recae directamente sobre los presupuestos públicos y se reducen los costes de *marketing* (promoción) de los medios en comparación con otros modelos (por ejemplo, mediante suscripciones).

En España la mayoría de los medios de comunicación continúan ofreciendo sus contenidos gratuitamente y financiándose mediante la publicidad. Es el caso de la radio en su conjunto y de la mayoría de las televisiones (tanto privadas como públicas, con la excepción de TVE), así

como de la prensa gratuita (circunscrita en la actualidad al diario *20 Minutos*). En cuanto a los medios digitales, la mayoría de las principales cabeceras digitales siguen este modelo: *El Confidencial*, *El País*, *La Vanguardia*, *ABC*, *El Español*, *Marca*, como cabeceras digitales más relevantes, a las que cabría sumar los contenidos *online* de radios y televisiones. Sin embargo, cabe señalar que algunos de los medios gratuitos más relevantes comienzan a introducir sistemas de suscripción gratuita, que requiere del usuario la creación de una cuenta específica, o la adaptación de una cuenta preexistente dirigida a otros servicios (como las cuentas de Google o Facebook), con el fin de acceder a determinados contenidos. Es el caso de *El País*, *La Vanguardia* o *El Confidencial*, entre los medios que hemos citado.

- *Modelos de pago*. Es un sistema de suscripciones (*pay TV*, suscripción *podcast* radio) que permite soportar los costes. Exige una fuerte orientación al cliente y una rápida adaptación a sus preferencias. Busca maximizar los ingresos y no tanto el tamaño de la audiencia, puesto que al no buscar publicidad esta es menos relevante. Este sistema eleva los costes de *marketing*, distribución (satélite, cable o servicios *online*) y servicio al cliente.

En el caso español, este modelo se ha implantado fundamentalmente en el ámbito de la televisión, generalmente ofertado por empresas más enfocadas a la comunicación o al entretenimiento (por ejemplo, Movistar+), y suelen reunir en una misma oferta un conjunto amplio de servicios y contenidos procedentes de diversos medios. En el ámbito de la radio no se conocen experiencias en este ámbito, y en los medios escritos los sistemas de pago no han tenido, hasta el momento, buena acogida por parte del público cuando algún medio digital ha tratado de implantarlos. En 2002 los diarios *El País* y *El Mundo*, con tan solo un mes de diferencia, desarrollaron modelos de pago, que fueron abandonados tres años después, ante la escasez de suscriptores. Desde entonces, y hasta fechas muy recientes, la experimentación de los medios digitales con modelos de negocio que implicaban pagar por los contenidos ha sido

la excepción, y no la norma. En particular, si se buscaba desarrollar un *paywall* o muro de pago por la totalidad o la mayoría de los contenidos.

- *Modelo freemium*. Combina los dos anteriores proporcionando acceso gratuito a parte del contenido informativo o de entretenimiento, generalmente el de carácter más general y homogéneo, mientras que exige el pago de una suscripción por el consumo específico de contenidos exclusivos, diferenciadores y de mayor calidad.

Este modelo de negocio se basa en combinar la capacidad de atracción de los contenidos en abierto para los nuevos lectores con la generación de comunidad y la fidelización del público más habitual, al que se le ofrecen más y mejores contenidos a cambio de su suscripción. En España, el caso paradigmático (y, además, exitoso, pues obtiene beneficios) es el de *ElDiario*, que desde su fundación en 2012 aplica un sistema mixto basado en los ingresos publicitarios y la suscripción de los socios, que reciben los contenidos del día antes que el resto del público y tienen derecho a recibir otros contenidos añadidos, participar en promociones, etc. *ElDiario* cuenta con más de 30.000 socios, que suponen el 30% de sus ingresos. Otros medios que actualmente apuestan por las suscripciones por una parte significativa de los contenidos, como algunos diarios regionales de Prensa Ibérica y Vocento, el nativo digital *Infolibre* o (muy recientemente) *El Mundo*, lo hacen a precios muy bajos y ofrecen en abierto la mayoría de sus contenidos.

- *Modelos de medida*. Permite un número limitado de accesos gratuitos a los contenidos y, a partir de ese límite, se exige pago. Estos sistemas son más útiles en medios que proporcionan contenidos originales de alta calidad y exclusividad, y cuentan con elevada reputación, pues el modelo no funciona si los contenidos pueden ser encontrados en otros medios o mediante otros canales.

*The New York Times* comenzó a desarrollar este modelo, que en España también ensayó, por poco tiempo, el diario *El Mundo*. Actualmente el principal exponente de los mo-

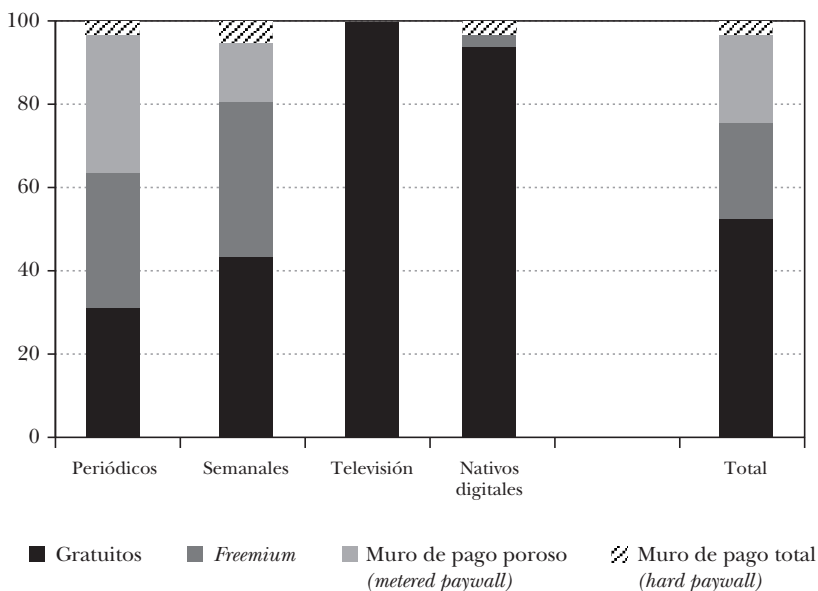
delos de medida en España es el diario catalán *Ara*. Este periódico permite leer gratuitamente cinco noticias al mes a los lectores, momento a partir del cual es necesario suscribirse para acceder a más contenidos.

La experiencia actual para una muestra de siete países (gráfico 2.7) apunta a que los modelos con algún tipo de restricción de acceso a los contenidos predominan en mayor medida en los periódicos (un 69% del total) y los semanales (57%), frente a los medios nativos digitales (6%) y las televisiones (0%), cuya gratuidad está más extendida. En este contexto, el precio medio mensual de acceso a los contenidos se sitúa en 14,09 euros, con notables diferencias entre países, situándose Polonia y Estados Unidos como los más asequibles (9,05 y 11,93 euros, respectivamente) y Finlandia y Reino Unido en el extremo opuesto (16,14 y 17,45 euros) (Simon y Graves 2019).

En un mundo de noticias gratuitas, introducir fricción en las relaciones con clientes al solicitar su registro para acceder a las mismas, o ir más allá desarrollando modelos de pago, requiere que los usuarios estén dispuestos a incurrir en determinados costes e incluso a pagar por el valor aportado por el producto, por lo que el desarrollo de la propuesta de valor resulta complejo en la práctica. Goyanes (2012) y Marta, Segura y Martínez (2017) han realizado aproximaciones teóricas y cualitativas a esta problemática basadas en la opinión de expertos, pero los resultados solo ofrecen indicaciones generales sobre los tipos de información susceptibles de pago (nicho, elevado valor añadido, especializada...) o sobre los componentes fundamentales del valor para los usuarios. Nuestra conclusión es que la definición del *mix* de contenidos por el que los usuarios estarían dispuestos a pagar —así como el precio a establecer— es una cuestión empírica, que depende de las particularidades de cada empresa y que hay que abordar por prueba y error. Pese a su dificultad, la tarea se facilita por la coexistencia en la cultura empresarial digital de las tecnologías con metodologías de trabajo ágiles, que reducen los costes de la experimentación necesaria para cerrar una propuesta de valor exitosa.

En cuanto al rediseño de la específica propuesta de valor de los medios de comunicación para los anunciantes, esta deberá incluir

**GRÁFICO 2.7: Frecuencia de modelos de pago por tipología de medio.**  
**Varios países, 2019**  
 (porcentaje)



*Nota:* El gráfico se construye a partir de una muestra de más de 200 medios de comunicación de siete países: Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Italia, Polonia y Reino Unido.

*Fuente:* Simon y Graves (2019).

una variedad de formatos. La evolución hacia la hiperpersonalización y automatización de los contenidos publicitarios es imparable, pero la estrategia óptima probablemente pasa por combinarla con el desarrollo de formatos publicitarios menos intrusivos y de mayor relevancia e interés para los usuarios, especialmente en los medios de pago en los que será posible combinarlos con contenidos de calidad.

Los anunciantes cuentan ahora con muchos más canales para hacer llegar su mensaje al usuario final, pero la digitalización proporciona nuevas herramientas y abre diferentes modos de monetización de los servicios prestados por los medios de comunicación (Manduchi 2015):

- *Tarifa única.* Se ofrece un número de espacios, apariciones o tiempo de exposición a cambio de una tarifa determina-



- da. Su efectividad como fuente de ingresos depende de la exposición potencial que el medio puede ofrecer, dado el tamaño de su audiencia. En algunos casos se establecen subastas de espacio publicitario en medios que disponen de audiencias muy numerosas y bien segmentadas.
- *Tarifa plana.* Garantiza fuentes de ingresos estables por el uso de un espacio determinado durante un período de tiempo. Puede ser un método de monetización especialmente interesante para servicios de publicidad de las grandes empresas tecnológicas o para agencias que desean tener presencia constante con el fin de poder situar la publicidad de sus clientes.
  - *Precio por impresión/impacto.* El ingreso se deriva del número de entradas o accesos que los usuarios realicen a la noticia en la que se expone la publicidad. En este caso el pago no depende de la exposición potencial que el medio puede proporcionar en función de su audiencia, sino de la exposición real que se logra, de modo que la medición de los accesos o visitas es fundamental. Entre sus problemas se encuentran la posible manipulación del número de visitas para incrementar los ingresos del medio y el creciente uso de sistemas de bloqueo de la publicidad, pues el anunciante estaría pagando por impactos que no se han producido.
  - *Coste por clic.* El anunciante paga un importe por cada clic que los usuarios realizan sobre el anuncio. Los medios juegan aquí un papel más importante para la eficacia de la acción publicitaria, pues pueden lograr una buena conexión entre las características del producto o servicio anunciado y los comportamientos o preferencias de la audiencia del contenido en que se ubica el anuncio. Este método de monetización también puede enfrentarse a problemas de manipulación, lo que requiere mecanismos que garanticen la objetividad y veracidad de las mediciones.
  - *Coste por acción.* En este caso los ingresos de los medios vienen determinados por la efectividad real de la publicidad, y solo se consiguen cuando el usuario lleva a cabo acciones de compra en beneficio del anunciante como consecuencia del acceso a ofertas a través de la publicidad. Este

mecanismo está menos expuesto a posibles manipulaciones porque el pago exige un desembolso económico del usuario. Tiene el reto de la verificación de la vinculación entre la compra del producto anunciado y la obtención de la información a través de la publicidad del medio. Como en el caso anterior, la capacidad de la empresa para ubicar y diseñar el espacio publicitario en los contenidos más adecuados constituye un elemento crucial.

Estas opciones se pueden utilizar de modo aislado o en combinación, en función de las características del cliente (anunciante), y de la capacidad de la empresa de medios de comunicación de lograr que el usuario se interese e interactúe con el anuncio. En cualquier caso, con la probable excepción de la prensa impresa, los medios cuentan actualmente con herramientas mucho más eficaces para comercializar los espacios publicitarios. La exactitud de las mediciones que proporciona la tecnología digital abre nuevas alternativas de venta o de fijación de precios del espacio publicitario (Manduchi 2015).

Para poder ofrecer un precio atractivo a los usuarios del contenido informativo y de entretenimiento, fuertemente subvencionado o incluso gratuito, los medios de comunicación deben ser capaces de ayudar al anunciante a mejorar su efectividad publicitaria. En este sentido, se requiere que los medios desarrollen competencias de investigación de mercados. Las principales plataformas digitales están ocupando una posición dominante en el mercado de la publicidad a través de canales digitales apoyándose en dichas competencias (Picard 2015). En esa línea, el desarrollo de nuevos formatos publicitarios vinculados a cabeceras y contenidos de prestigio abre posibilidades de colaboración entre anunciantes y medios. Así, una opción estratégica de integración vertical es que sean los propios medios, en colaboración con agentes externos expertos en formatos digitales, los que entren en el mercado de la producción publicitaria con ofertas innovadoras. Ejemplos claros de esta tendencia son la colaboración entre el semanario *The Economist* y distintas marcas globales en *The Economist Films*, o *The New York Times*, que ha desarrollado *TBrandStudio* ([www.tbrandstudio.com](http://www.tbrandstudio.com)), una agencia de *marketing* estratégico

con la que proporciona servicios de promoción publicitaria de alto valor añadido.

Una vez analizados los cambios en las necesidades de los clientes (usuarios y anunciantes) de los medios y la necesaria adaptación de sus propuestas de valor, debemos hacer una breve mención a los canales, tal y como se recoge en el *canvas* (lienzo) del esquema 2.7. En los modelos tradicionales cada medio utilizaba un canal, definido por la tecnología de la prensa impresa, la radio o la televisión, pero ahora la distribución y entrega a los usuarios del producto generado se produce desde una perspectiva multicanal. Los medios escritos tienen presencia *online*, desarrollan contenidos multimedia, disponen de sus propias cadenas de televisión o emisoras de radio locales. Asimismo, los medios que tradicionalmente operaban en entornos audiovisuales disponen de páginas web que complementan su oferta, y se han producido multitud de movimientos corporativos que aportan tamaño y diversificación de ofertas y canales a las empresas del sector. En paralelo, entre los demandantes, el acceso a los contenidos informativos se produce ahora a través de una amplia diversidad de canales, tales como buscadores, redes sociales, *agregadores* de noticias, aplicaciones para móviles o tabletas, alertas o *newsletters*, etc. En suma, los medios de comunicación deben ahora lograr presencia en muchos frentes y la omnicanalidad es la regla.

En el plano de los costes, mientras que la distribución tradicional (especialmente en el caso de la prensa escrita) tenía elevados costes de distribución física, que era capilar, las copias digitales tienen un coste de distribución marginal próximo a cero. Además, los costes de distribución física también se han reducido como consecuencia de las posibilidades de transferencia digital del producto para ser impreso en lugares próximos a los puntos de venta. Sin embargo, la necesidad de estar presente en una mayor variedad de canales genera nuevos costes de promoción y adaptación a cada canal intermediario.

En la actual etapa, de transición para muchos medios, la convivencia de distintas plataformas —por ejemplo, prensa *online* y en papel, televisión gratuita junto con canales de pago— requiere mantener recursos y procesos de ambos mundos, el digital y el analógico. Ello genera ineficiencias, incrementa los costes e impli-

ca la coexistencia de culturas a lo largo de la cadena de valor de los medios cuya convivencia es complicada, como en cualquier proceso de transformación digital. Esta coexistencia permite mantener cierta sensación de seguridad, pero también revela indefinición estratégica que se justifica en base a los ingresos que aportan los modelos de negocio tradicionales.

Pero las tendencias son claras, especialmente en la prensa, donde el soporte papel probablemente no va a desaparecer, pero va a jugar un papel marginal en el futuro. En consecuencia, el modelo de negocio de los medios debería adaptarse más decididamente a lo digital. Ello requiere, inevitablemente, hacer las cosas de forma distinta, basándose en activos, procesos e infraestructuras diferentes.

#### **2.4.2. Implicaciones de la transformación digital en los recursos, procesos y costes**

Como hemos visto, las características y la importancia de las actividades que configuran la *cadena de valor* de las empresas de comunicación han variado considerablemente como consecuencia de las posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales y los cambios que provocan en los actores, que deben ser tenidos en cuenta. En la misma línea, los *recursos* que resultan clave también han experimentado cambios significativos y cada empresa deberá decidir si los internaliza y los adquiere, o los usa a través de la colaboración con socios externos. Con relación a las *personas*, remitimos al lector al capítulo 4 para un análisis en profundidad, centrándonos aquí en señalar que, si bien la función de los periodistas o de los profesionales de la comunicación y el entretenimiento siguen siendo centrales, la digitalización ha provocado cambios en las relaciones laborales establecidas entre las empresas y los profesionales. Los periodistas, guionistas, o creadores de contenidos en general, compiten ahora con aficionados (*amateurs*) y con catálogos de contenidos más variados y accesibles. En algunos ámbitos se ha producido una tendencia a desintegrar parte de estas relaciones laborales, evolucionando hacia modelos mercantiles con profesionales autónomos o *freelance* (George 2015). En cambio, se mantienen en las plantillas de las empresas de los medios aquellas figuras que aportan más valor en términos

de relaciones y contactos clave. El reto consiste en la captación de talento periodístico que se pueda beneficiar de la reputación del medio al tiempo que aporta contenidos de calidad. Este nuevo contexto genera un clima de mayor inseguridad laboral para muchos periodistas así como una tendencia a caer de los salarios de los profesionales con menos experiencia, ya que el nuevo talento compite por lograr posiciones en medios con buena reputación donde desarrollarse profesionalmente.

Un efecto del escenario actual, multicanal, es que algunos periodistas y comunicadores destacados, los denominados *profesionales estrella* ganan importancia en la diferenciación de las propuestas de valor y se constituyen como *socios clave*, más que como recursos integrados en las plantillas de las empresas. Aportan reputación y valor a la marca a través de la imagen de objetividad o calidad que transmiten, pero también pueden resultar costosos por los ingresos que obtienen por su contribución. Además de estos socios clave, Goyanes (2012) analiza la opción estratégica de desarrollar alianzas mediante plataformas que combinen los contenidos editoriales de distintos medios de comunicación, como ha sido el caso de Orbyt —controlado por Unidad Editorial— o de Kiosko y Mas, la mayor alianza editorial de Europa con más de trece grupos mediáticos.

Impulsar las transformaciones comentadas en las propuestas de valor para anunciantes y usuarios requiere dominio de los canales digitales, establecimiento de nuevas relaciones con los clientes y en la cadena de valor, y un aumento del peso específico de las competencias en tecnologías digitales. Ejemplos claros en este sentido serían los esfuerzos dedicados al posicionamiento de la cabecera, la promoción de los contenidos y la interacción con los usuarios en canales digitales (buscadores, *agregadores*) y redes sociales, los relacionados con el desarrollo de nuevos productos (por ejemplo, uso de la realidad aumentada, *paquetización* personalizada de contenidos). Por su parte, las competencias de captación, tratamiento y analítica de datos adquieren también mayor importancia al vincularse a los procesos de investigación de mercado, segmentación de clientes y análisis del comportamiento del usuario en su interacción con los contenidos que puedan aportar valor a los anunciantes, sin resultar invasivos o molestos para los usuarios.

En cuanto a los *recursos físicos y técnicos*, la digitalización ha producido una multiplicación de las posibilidades de ofrecer contenidos audiovisuales. Pero el valor diferenciador de estos recursos continúa siendo poco relevante, puesto que la desintegración de actividades permite aprovisionarse externamente de las tecnologías necesarias. Otro ejemplo de reducción de valor de ciertos recursos físicos o técnicos es el de las frecuencias del espectro electromagnético. Aunque los usuarios mantienen ciertos hábitos de consumo de información y entretenimiento, sosteniendo la importancia de estos recursos en los medios audiovisuales, la tendencia apunta a una reducción paulatina de dicho valor como consecuencia de la ampliación de la oferta de licencias digitales, la aparición de plataformas alternativas que no usan este canal de transmisión y los cambios en los hábitos de consumo, especialmente en las generaciones más jóvenes.

Respecto a los recursos intangibles, la *marca* o *reputación* del medio sigue siendo un activo relevante, y también lo son la *cartera de clientes (usuarios)* o la *centralidad del medio en las redes de información* y contenidos. Los efectos en este ámbito se sitúan más en las bases para construir estos recursos intangibles que en el valor del mismo. La reputación se asocia ahora, no solo a la calidad de los contenidos y las audiencias conseguidas, sino también a la presencia de *profesionales estrella*. En cuanto a la cartera de clientes, dado que las audiencias se han fragmentado y los usuarios acceden a contenidos parciales o específicos, se torna más importante la capacidad de caracterizar y segmentar al cliente que su número. Asimismo, sigue siendo clave disponer de una buena red de contactos que permitan acceder a la información de interés para los usuarios, pero esta información tiene ahora muchas más alternativas para ser difundida. En este sentido, la velocidad y la capacidad de captar información relevante ganan importancia, así como disponer de competencias digitales que permitan una reacción rápida y eficaz en la transmisión de la información hacia el usuario, desempeñando un rol editorial.

Entre los recursos intangibles, la cultura empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación digital. Las organizaciones digitales se caracterizan por valores, actitudes, comportamientos, estructuras organizativas y metodologías de

trabajo profundamente centradas en el cliente. También por los elevados niveles de autonomía y corresponsabilidad en las decisiones, el trabajo colaborativo, las actitudes ante el riesgo basadas en la experimentación y metodologías ágiles, que las hacen muy distintas de las compañías analógicas (Hemerling *et al.* 2018; Goran, LaBerge y Srinivasan 2017). La transformación tecnológica y del modelo de negocio han de ir pues de la mano para transformar la cultura interna.

Finalmente, la evolución hacia un modelo digital de los medios de comunicación afectará, posiblemente de modo distinto según las opciones estratégicas elegidas por cada medio, a la *estructura de costes*, tanto desde el punto de vista de las inversiones, como de los costes operativos. Por un lado, la digitalización permite la producción y realización de contenidos informativos y de entretenimiento a costes inferiores a los tradicionales. El ahorro se puede lograr mediante unos menores costes fijos como consecuencia de la desintegración de muchas actividades en la cadena de valor. Asimismo, los costes marginales de las sucesivas copias y los de distribución, se reducen drásticamente, pues la transferencia digital tiene un coste próximo a cero. Sin embargo, hay factores que contrarrestan esta disminución de los costes, limitando su ahorro, e incluso provocando que el efecto global sea un incremento de los costes fijos y variables. La neutralidad de la red evita, de momento, costes adicionales de uso del canal digital para llegar o interactuar con el usuario final. Si se produjesen cambios en este ámbito, sería un elemento más en el complejo encaje de los modelos de negocio.

Por una parte, las empresas deben afrontar un proceso de adaptación tecnológica que implica la adquisición de nuevos medios técnicos, dotarse de personal con competencias nuevas, el establecimiento de relaciones de colaboración con actores nuevos y superar un proceso de aprendizaje y evolución continua. Por otra, se multiplican los canales y dispositivos en los que estar presente, lo cual exige un mayor esfuerzo de adaptación de contenidos y promoción de los mismos, y costes más altos de distribución. Además, con independencia del tipo de medio, las tecnologías digitales permiten también elevar la calidad de la propuesta de valor, pero eso no sale gratis, de modo que más que reducir los costes

de generación de contenidos y de producción técnica, en muchos casos se está produciendo un incremento de los mismos.

## 2.5. Conclusiones

La conclusión fundamental que emerge de este capítulo es que el impacto de la digitalización no puede ser considerado meramente técnico, ligado solo a procesos productivos y de distribución de la información. Afecta a la dinámica competitiva del sector de los medios, a todas las actividades de la cadena de valor de las empresas y a todos los elementos de su modelo de negocio, lo que requiere un replanteamiento íntegro.

Un medio de comunicación digitalizado no es un medio de comunicación digital, porque la tecnología, *per se*, no genera ventajas competitivas sostenibles. Convertirse en un medio digital requiere cambios fundamentales en la estrategia y en la cultura organizativa que muchos medios no han sabido, o no han podido, adoptar en los últimos años. Las empresas del sector son conscientes de que el desafío a medio plazo radica en la transformación digital de los modelos de negocio.

En los impactos que la revolución digital ha tenido desde el principio del milenio sobre los modelos de negocio, evidenciados más claramente en la última década, destacan los siguientes aspectos:

- *El canal ya no es el medio*: la convergencia de contenidos digitales ha redibujado el mapa sectorial y las dinámicas competitivas, en los distintos sectores de los medios. Los distintos medios de comunicación (prensa, radio o televisión) ya no se asocian exclusivamente a un canal concreto, y la tendencia hacia la omnicanalidad exige el dominio de nuevos recursos, competencias y habilidades.
- *La pérdida de centralidad*: los medios siguen siendo prescriptores de la información relevante, pero su capacidad de atraer la atención de los usuarios compite con ofertas muy diversas y su posición como conector principal entre usuarios y anunciantes se está viendo superada por otras



- alternativas (empresas tecnológicas que convergen hacia los servicios de comunicación a través de paquetes integrados —cuádruple *play*— que incluyen las llamadas desde teléfonos fijos, el acceso a Internet, la televisión digital y la telefonía móvil, las nuevas plataformas comerciales y de entretenimiento, las redes sociales, los buscadores, los *agregadores*, etc.)
- Asimismo, esta pérdida de centralidad se da también en el lado de los anunciantes como consecuencia de la enorme importancia que están adquiriendo las grandes empresas tecnológicas (especialmente Facebook y Google) en los mercados publicitarios.
  - *La pérdida de vigencia de las propuestas de valor*: los nuevos agentes digitales han logrado establecer un acceso directo a los clientes de los medios —usuarios y anunciantes— y convertirse en alternativas para el mercado de los anunciantes, principal financiador de los medios. Además, los nuevos entrantes en la industria de los medios absorben contenidos o servicios de los mismos. Ambos cambios reducen las posibilidades de los medios tradicionales para aportar valor a sus clientes.
  - *El usuario 4.0*: la inmediatez, personalización, conectividad y colaboración definen al cliente digital y alteran radicalmente sus hábitos de consumo de información. Adicionalmente, estos clientes empiezan a percibir aspectos negativos claros en la explosión de contenidos, la sobreexposición publicitaria y la veracidad de la información. La capacidad de los medios para comprender el comportamiento del usuario resulta clave para ajustar los contenidos más valorados y determinar la combinación contenido-publicidad que distintos segmentos de clientes son capaces de asumir.
  - *Dependencia de la senda de costes e ingresos*: las estructuras de costes han mantenido gran parte de los costes fijos de los medios. Las tecnologías digitales han permitido ahorros pero han aportado costes adicionales. En contraposición, las fuentes de ingresos se han visto alteradas como consecuencia de la desintermediación y la creciente competen-

cia en el mercado de los anunciantes, y de la decisión de establecer la gratuidad de los contenidos.

- *El marketing digital*: el mercado de anunciantes ha sufrido una verdadera revolución en la última década que ha dejado prácticamente sin margen de maniobra a las empresas de medios que confiaron su viabilidad a un modelo de negocio basado en la gratuidad de contenidos y a los ingresos publicitarios.

Las opciones estratégicas disponibles a la hora de configurar modelos de negocio digitales son múltiples y cada medio debe encontrar su propio camino. El éxito de algunos modelos de los nativos digitales y los procesos de transformación digital exitosos de algunas cabeceras señeras en la prensa anglosajona son orientativos. El análisis realizado sugiere reglas a seguir en la adaptación de los medios a modelos de negocio digitales, como condiciones necesarias para el éxito en la transformación:

- *Foco estratégico*: las tendencias en el consumo de contenidos *online* y *offline* son inexorables y, en el futuro, el papel de los medios analógicos será marginal.
- *El poder de los datos*: el volumen de usuarios o clientes sigue siendo un activo relevante, pero el conocimiento de sus perfiles y comportamientos tendrá un valor mucho mayor. Permite desarrollar nuevos productos, formatos y contenidos personalizados y ofrecer a los anunciantes la posibilidad de segmentar y actuar sobre la base de dichos datos.
- *Modelos de ingresos de usuarios*: el modelo de gratuidad y acceso libre dificulta la captación de datos que permitan segmentar el mercado de modo que sea posible asociar los perfiles de usuarios con sus preferencias. Para acceder a datos que permitan segmentar a los usuarios, parece inevitable establecer sistemas que generan cierta fricción con los usuarios: un muro de registro gratuito, o modelos que combinan gratuidad con pago por contenidos en distintos grados (*freemium*, modelos de pago por uso o muros de pago mediante modelos de suscripción total).

- *Modelos de ingresos publicitarios*: los actuales niveles de intrusión publicitaria —especialmente en el caso de la prensa digital— no son sostenibles a largo plazo, tanto por el efecto negativo que producen en el usuario como por el incremento en el uso de bloqueadores. Los medios pueden experimentar con diferentes grados de exposición publicitaria en función del perfil del usuario y sus modelos de pago o registro, y perseguir la eficacia de la acción publicitaria para el anunciante, cuidando no caer en la sobresaturación publicitaria del usuario.
- *Propuestas de valor y canales*: no hay vuelta atrás de las nuevas necesidades y demandas de los usuarios 4.0, ni de los cambios estructurales ocurridos en los mercados publicitarios. Los medios deben diseñar propuestas de valor que, además de los criterios tradicionales vinculados a la información y publicidad, incluyan la omnicanalidad, la hiperpersonalización y la selección de los contenidos, la veracidad frente a las *fake news*, y la relevancia de los impactos publicitarios para los anunciantes.
- *La transformación digital*: los imperativos estratégicos anteriores requieren una profunda transformación de las empresas de medios, que pasan por desarrollar nuevos recursos (personales, físicos y técnicos, intangibles) en un nuevo entorno de negocio centrado en el cliente.

Los medios de comunicación digitales deben seguir jugando un papel fundamental en las sociedades avanzadas, por las razones que señalan los capítulos 1 y 5. Pero su continuidad a largo plazo está condicionada por su viabilidad económica, y por ello cada uno de ellos debe hacer lo posible para convertirse en una verdadera empresa digital, con visión estratégica de largo plazo, centrada en el cliente, y que utiliza los datos y la tecnología para innovar continuamente. En ese sentido, solo con un modelo de negocio que asegure la supervivencia podrán los medios desempeñar otras funciones sociales.

### 3. Contribución económica del sector de los medios de comunicación

LA disrupción que ha generado la digitalización en los medios de comunicación no solo ha tenido un impacto en la reconsideración de sus modelos de negocio, sino también en términos cuantitativos sobre su volumen de actividad. El presente capítulo arroja cifras sobre la actividad generada por el sector de los medios en términos de los principales agregados macroeconómicos —renta y empleo—, analizando su evolución desde la irrupción de la crisis hasta los últimos datos disponibles, no solo desde la perspectiva nacional, sino comparada con otros países de nuestro entorno. De este modo, se intenta dar respuesta, entre otros aspectos, a si los cambios que se han producido en la configuración del sector han tenido impacto en su peso sobre el total de la economía, así como si existen diferencias de productividad entre los medios españoles y los de otros países europeos. Para responder a todas estas preguntas, la primera tarea a realizar es delimitar qué se entiende por sector de los medios de comunicación en las estadísticas económicas, dado que no existe una definición consensuada al respecto. Quizás ese sea el motivo por el que no hemos encontrado ningún estudio que cuantifique la aportación del sector en términos económicos, en variables como el producto interior bruto (PIB) o el empleo de la economía, ni que realice una comparación a nivel internacional.

En el capítulo introductorio se han ofrecido criterios para delimitar el sector objeto de estudio y son los empleados en este capítulo para cuantificar su contribución económica. Utilizando la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) a cuatro dígitos, en el cuadro 3.1 aparecen sombreadas las ramas que se corresponden con la definición adoptada: *Edición de periódicos*

*dicos* (5813), *Edición de revistas* (5814), *Actividades de posproducción cinematográfica, de vídeo y de programa de televisión* (5912), *Actividades de exhibición cinematográfica* (5914), *Actividades de producción cinematográfica y de vídeo* (5915), *Actividades de producción de programas de televisión* (5916), *Actividades de distribución cinematográfica y de vídeo* (5917), *Actividades de distribución de programas de televisión* (5918), *Actividades de radiodifusión* (6010), *Actividades de programación y emisión de televisión* (6020), *Portales web* (6312) y *Actividades de agencias de noticias* (6391).<sup>14</sup>

Las ramas de actividad incluidas se pueden agrupar en cuatro subsectores: *Edición de periódicos y revistas*; *Producción y distribución de cine y TV*; *Programación y emisión de radio y TV*; y *Servicios de información*. Quedan fuera otras actividades de edición (libros, música, programas informáticos, videojuegos), de telecomunicaciones e informáticas que, en algunos de sus aspectos, están próximas a las consideradas, pero no cumplen las funciones de los medios de comunicación que han sido descritas en el capítulo 1.

En este capítulo, una vez delimitado el sector objeto de análisis, en el apartado 3.1 se cuantifica la aportación de los medios de comunicación a la economía, tanto en términos de generación de valor añadido como de empleo, así como su composición por subsectores. El apartado 3.2 adopta una perspectiva internacional y compara la dimensión económica del sector en España en el contexto de la Unión Europea (UE). En el apartado 3.3 el foco se pone en la productividad, viendo también la posición del sector de los medios de comunicación de España en relación con los de la UE. El apartado 3.4 analiza la demografía empresarial del sector y las características de sus empresas en aspectos como la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, la vulnerabilidad financiera, etc. Finalmente, el apartado 3.5 contiene las conclusiones.

---

<sup>14</sup> Somos conscientes de que esta delimitación del sector puede no recoger la actividad de empresas que ofrecen en *streaming* contenidos, como es el caso de Netflix, Amazon Prime Video, HBO, AppleTV, Google Play, etc. De hecho, en la base de datos a nivel de empresa que se utiliza en la sección 3.4.2, algunas de esas empresas aparecen clasificadas en otros sectores de actividad, como comercio al por mayor (Amazon Prime Video) o comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados (Apple). Otras empresas no aparecen en la base de datos.

**CUADRO 3.1: Delimitación del sector de los medios de comunicación**

Códigos CNAE y actividad
J Información y comunicaciones
58 Edición
581 Edición de libros, periódicos y otras actividades editoriales
5811 Edición de libros
5812 Edición de directorios y guías de direcciones postales
5813 Edición de periódicos
5814 Edición de revistas
5819 Otras actividades editoriales
582 Edición de programas informáticos
5821 Edición de videojuegos
5829 Edición de otros programas informáticos
59 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical
591 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
5912 Actividades de posproducción cinematográfica, de vídeo y de programas de televisión
5914 Actividades de exhibición cinematográfica
5915 Actividades de producción cinematográfica y de vídeo
5916 Actividades de producción de programas de televisión
5917 Actividades de distribución cinematográfica y de vídeo
5918 Actividades de distribución de programas de televisión
592 Actividades de grabación de sonido y edición musical
5920 Actividades de grabación de sonido y edición musical
60 Actividades de programación y emisión de radio y televisión
601 Actividades de radiodifusión
6010 Actividades de radiodifusión
602 Actividades de programación y emisión de televisión
6020 Actividades de programación y emisión de televisión
61 Telecomunicaciones
611 Telecomunicaciones por cable
6110 Telecomunicaciones por cable
612 Telecomunicaciones inalámbricas
6120 Telecomunicaciones inalámbricas
613 Telecomunicaciones por satélite
6130 Telecomunicaciones por satélite
619 Otras actividades de telecomunicaciones
6190 Otras actividades de telecomunicaciones
62 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática
620 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática
6201 Actividades de programación informática
6202 Actividades de consultoría informática
6203 Gestión de recursos informáticos
6209 Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática
63 Servicios de información
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web
6311 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas
6312 Portales web
639 Otros servicios de información
6391 Actividades de las agencias de noticias
6399 Otros servicios de información n.c.o.p. (poner espacio fino entre siglas)

*Nota:*

- Los códigos de actividad se definen de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009).
- En sombreado se señalan las actividades a cuatro dígitos consideradas dentro del sector medios de comunicación delimitado en este informe.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.1. La contribución económica y la composición del sector de los medios de comunicación en España

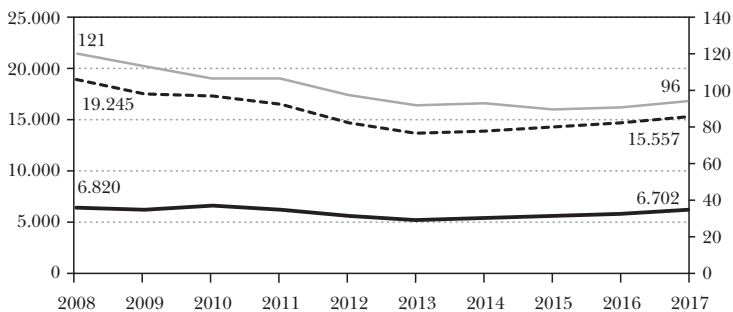
Centrando la atención en la evolución del sector desde 2008 (el año que marca el principio de un período de crisis), el sector ha experimentado un retroceso en términos de cifra de negocio (valor de la producción o ventas), rentas generadas (valor añadido bruto [VAB]) y empleo del 19%, 2% y 21%, respectivamente, hasta 2017, último año disponible (ver gráfico 3.1). El año 2013 es el punto mínimo de la serie, observándose una ligera recuperación a partir de entonces. Los datos disponibles más recientes, correspondientes a 2017, cuantifican en 15.557 millones de euros la cifra de negocio (ventas), en 6.702 millones de euros su valor añadido y en 96.000 ocupados el empleo.

Así pues, en la última década la contribución del sector de los medios de comunicación a la economía se ha reducido, a pesar de la recuperación de los años más recientes. Esa pérdida de cifras absolutas también se produce en su aportación porcentual a la economía, pasando del 0,61% al 0,58% en el caso del VAB y del 0,57% al 0,50% en términos de empleo.

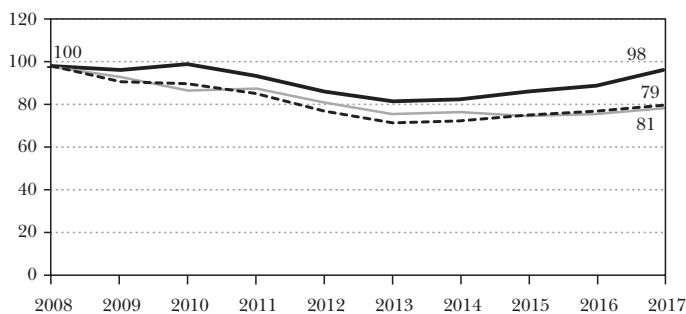
La distribución del VAB por subsectores muestra la importancia que tienen las distintas actividades que se integran en el conglomerado de los medios de comunicación. Las más importantes son la *Producción y distribución de cine y TV* y la *Programación y emisión de radio y TV*, que en 2017 aportan el 38% y el 40% del VAB total del sector, respectivamente (gráfico 3.2). Con una aportación claramente inferior, en tercer lugar se sitúa la *Edición de periódicos y revistas* (15%) y en cuarta posición los *Servicios de información* (8%). Es de destacar la pérdida de importancia en estos años de la *Edición de revistas y libros*, que ha retrocedido 10 puntos de peso en el VAB del sector de los medios desde 2008, siendo la actividad de *Programación y emisión de radio y TV* la que más peso ha ganado (6 puntos porcentuales). También es reseñable el crecimiento del VAB del subsector de servicios de información que, aunque es pequeño, prácticamente ha doblado su peso en una década. Este crecimiento tiene lugar en un contexto en el que la digitalización ha transformado el sector de los medios de comunicación aumen-

**GRÁFICO 3.1: Evolución del VAB, empleo y producción en el sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017**

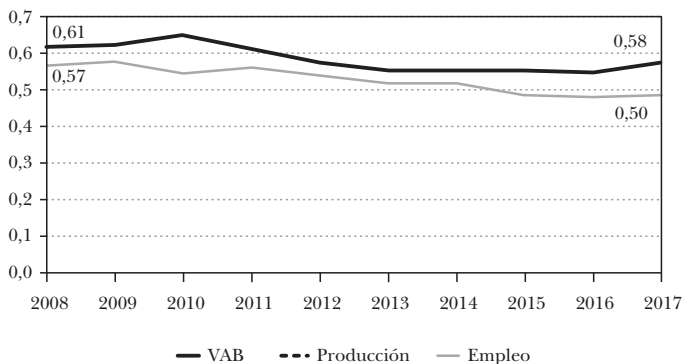
a) Niveles (eje izquierdo: millones de euros; eje derecho: miles de personas)



b) Índice: 2008 = 100



c) Peso en el VAB y empleo total de la economía española (porcentaje)



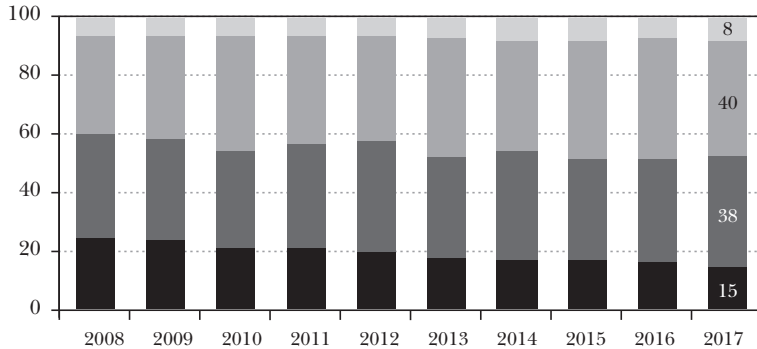
*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009: Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

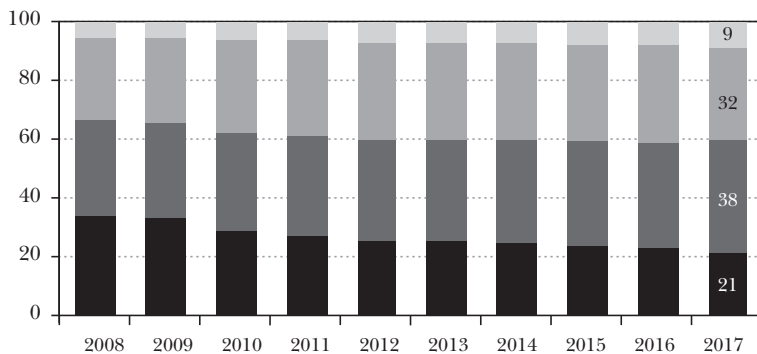


**GRÁFICO 3.2: Composición del sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017**  
(porcentaje)

a) VAB



b) Empleo



■ Edición de periódicos y revistas      ■ Producción y distribución de cine y TV  
■ Programación y emisión de radio y TV      ■ Servicios de información

*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009: Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

tando la importancia de los cien por cien digitales cuya actividad se incluye en este subsector.

Tanto la composición como su variación en el período analizado son muy parecidas en términos de empleo, aunque destaca la mayor ganancia de la producción y distribución de cine y TV (ha

ganado 6 puntos porcentuales). Las diferencias en los porcentajes que representan los subsectores en participación en el VAB y en el empleo indican, no obstante, que la productividad por ocupado de cada uno de ellos no es la misma, sobresaliendo por encima de la media las actividades de programación y emisión de radio y TV, como se comprobará en el apartado 3.3.

### 3.2. El sector español en el contexto de la UE

La importancia de las actividades relacionadas con los medios de comunicación varía mucho entre países, multiplicando por cuatro o cinco el peso en el VAB y el empleo de estas actividades en algunas economías del norte de Europa (Reino Unido, Finlandia, Dinamarca, Suecia) el de otras del sur (como Grecia, Malta, Portugal) o Lituania, Rumanía y Eslovaquia.

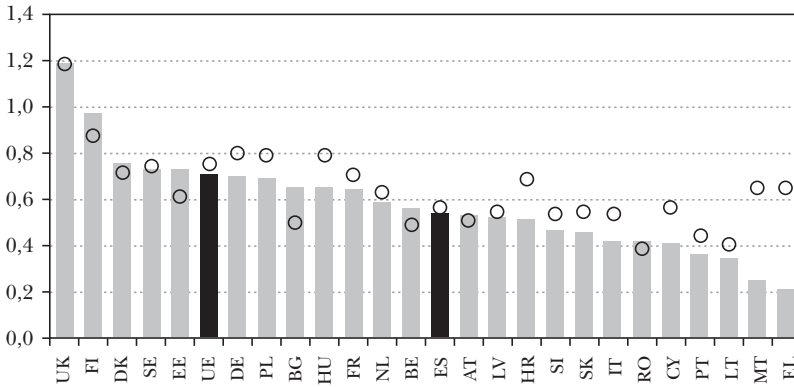
En comparación con el promedio de los países de la UE (cuya última información disponible es de 2017), el peso del sector de los medios de comunicación (incluyendo, por los motivos esgrimidos en la introducción a este capítulo, el cine y el vídeo) en la economía es menor en España, tanto en términos de VAB como, en menor grado, de empleo. En el primer caso, el peso en España representa, como ya hemos dicho, un 0,58% en 2017 (0,18 puntos porcentuales menos que la media de la UE, que es de 0,76%), y en el segundo también menor, aunque en menor intensidad (0,50% vs. 0,59%). En las primeras posiciones del *ranking* destacan Reino Unido, Finlandia y Dinamarca, y en las últimas los países difieren en función del indicador de actividad.

Comparando la situación de 2017 con la de 2008, predominan los casos en los que el sector de los medios de comunicación ha perdido peso en la economía, por lo que este rasgo, ya observado en España, también se da en el agregado de la UE.

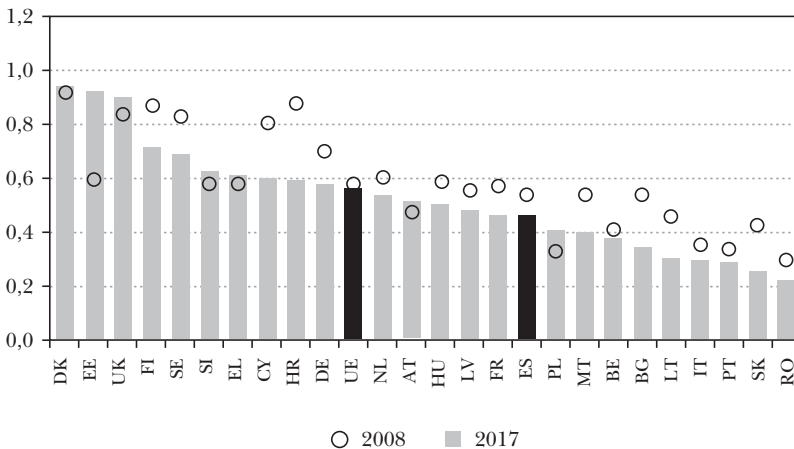
En 2017, como muestra el gráfico 3.4, el sector de los medios de comunicación español es el quinto en tamaño de la UE y aporta el 6,0% del VAB y el 7,5% del empleo del sector en Europa. Estas cifras pueden compararse con el peso de España en el VAB (7,6%) y el empleo total de la UE (8,2%), para constatar que el

**GRÁFICO 3.3: Peso del sector de los medios de comunicación en el total de la economía. Varios países, 2008 y 2017**  
(porcentaje)

a) VAB



b) Empleo



○ 2008    ■ 2017

*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009:

- Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).
- Información para todos los países de la UE-28 salvo República Checa, Irlanda y Luxemburgo.
- AT: Austria; BE: Bélgica; BG: Bulgaria; CY: Chipre; CZ: Rep. Checa; DE: Alemania; DK: Dinamarca; EE: Estonia; EL: Grecia; ES: España; FI: Finlandia; FR: Francia; HR: Croacia; HU: Hungría; IE: Irlanda; IS: Islandia; IT: Italia; LT: Lituania; LU: Luxemburgo; LV: Letonia; MT: Malta; NL: Países Bajos; PL: Polonia; PT: Portugal; RO: Rumanía; SE: Suecia; SI: Eslovenia; SK: Eslovaquia; UK: Reino Unido; UE: Unión Europea.

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

desarrollo de las actividades relacionadas con los medios no es particularmente intenso en nuestro país.

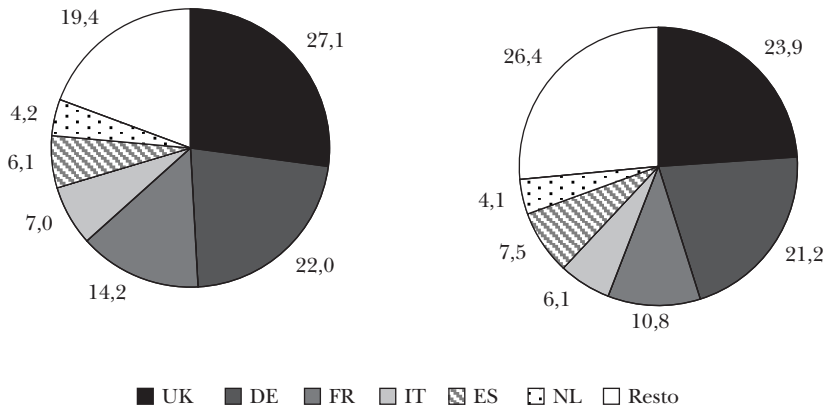
El Reino Unido y Alemania son los países con sectores de medios de comunicación más grandes en términos absolutos, aportando el 27,1% y el 22,0% del VAB (respectivamente) y el 23,9% y 21,2% del empleo de todo este sector de la UE. Su importancia es mayor en el VAB de la UE que en el empleo, lo que indica que en esos países la productividad por ocupado de los medios de comunicación es mayor que la media de la UE. Ambos datos —peso de las actividades y productividad— confirman que en estas dos economías el desarrollo de estos sectores es potente, pues los pesos de sus medios en los mercados de la UE son mucho mayores que los que tienen el conjunto de sus economías. Confirma esa fortaleza especialmente Reino Unido, donde la producción y el empleo de los medios no han perdido peso comparado con 2008, algo que sí sucedía en España (gráfico 3.4).

Si comparamos la composición del sector de los distintos países de la UE (gráfico 3.5), las diferencias son abultadas.<sup>15</sup> En España, en relación con el promedio de la UE, destaca la mayor importancia de la actividad de programación y emisión de radio y TV (pesa 11 puntos porcentuales más en términos de VAB y otros tantos en empleo) y la menor de la edición de periódicos y revistas (13 puntos porcentuales menos en VAB y en empleo). En los países que más sobresalen por el peso en sus economías de las actividades relacionadas con los medios (según hemos visto Reino Unido, Finlandia y Dinamarca), la composición de las actividades es distinta y tienen más peso las de producción y distribución de cine y TV. En relación con la UE, una explicación de esta discrepancia puede encontrarse en los distintos índices de lectura de prensa diaria, que históricamente ha sido mucho más baja en España en relación con los países del centro y norte de Europa.

---

<sup>15</sup> Conviene advertir que los criterios habitualmente seguidos al asignar las empresas a un determinado subsector se basan en la actividad principal de las compañías. Como muchas de estas están presentes en distintas actividades pero el peso de las mismas es variable en cada compañía, este criterio puede implicar que una gran empresa cuya actividad principal es la televisión arrastre hacia ese subsector valor añadido o empleos que son de otras ramas, introduciendo ruido en las estadísticas.

**GRÁFICO 3.4: Distribución del VAB y empleo del sector de los medios de comunicación de la UE por países, 2017**  
(porcentaje)



*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009:

- Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).
- DE: Alemania; ES: España; FR: Francia; IT: Italia; NL: Países Bajos; UK: Reino Unido; Resto: resto de países de la UE-28 salvo República Checa, Irlanda y Luxemburgo.

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

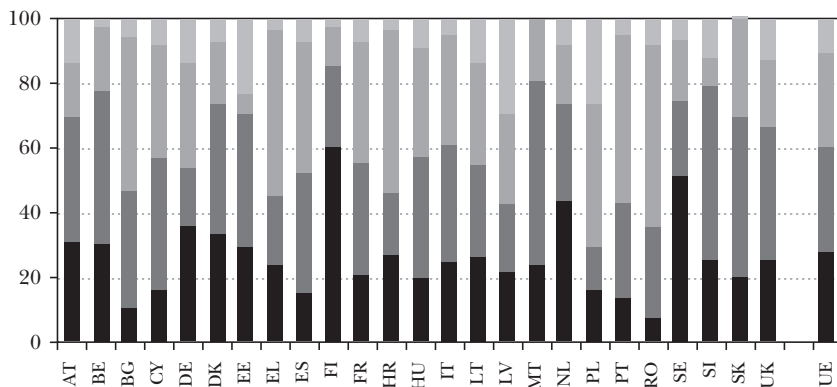
Si ponemos el foco en cada uno de los cuatro subsectores de los medios de comunicación y analizamos la cuota de mercado de cada país (gráfico 3.6), el mayor peso de España tiene lugar en la programación y emisión de radio y TV, con un porcentaje del 8,4% en términos de VAB y del 11,4% en términos de empleo<sup>16</sup> que le sitúa en el cuarto lugar de la UE-28 en ambas magnitudes. En este subsector, el de Alemania es con diferencia el más importante de la UE-28, con un peso muy superior en VAB (24,9%) que en empleo (16,7%), lo que demuestra su elevada productividad. Le sigue en importancia el Reino Unido, con una cuota del 18,8% y del 20,3% en el VAB y empleo, respectivamente.

<sup>16</sup> El mayor peso en empleo que en VAB es reflejo de la baja productividad del sector en el contexto de la UE-28.

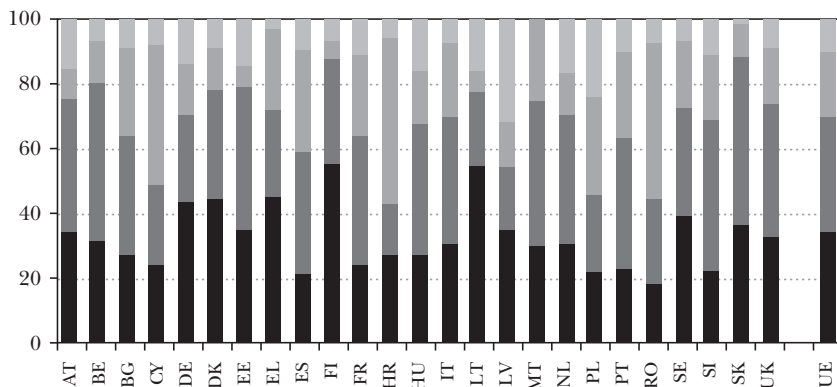
**GRÁFICO 3.5: Composición por sectores de actividad del sector de los medios de comunicación. Varios países, 2017**

(porcentaje)

a) VAB



b) Empleo



■ Edición de periódicos y revistas      ■ Producción y distribución de cine y TV  
 ■ Programación y emisión de radio y TV      ■ Servicios de información

*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009:

– Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).

– Información para todos los países de la UE-28 salvo República Checa, Irlanda y Luxemburgo.

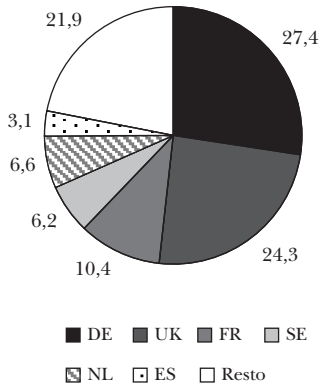
– AT: Austria; BE: Bélgica; BG: Bulgaria; CY: Chipre; CZ: Rep. Checa; DE: Alemania; DK: Dinamarca; EE: Estonia; EL: Grecia; ES: España; FI: Finlandia; FR: Francia; HR: Croacia; HU: Hungría; IE: Irlanda; IS: Islandia; IT: Italia; LT: Lituania; LU: Luxemburgo; LV: Letonia; MT: Malta; NL: Países Bajos; PL: Polonia; PT: Portugal; RO: Rumanía; SE: Suecia; SI: Eslovenia; SK: Eslovaquia; UK: Reino Unido; UE: Unión Europea.

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

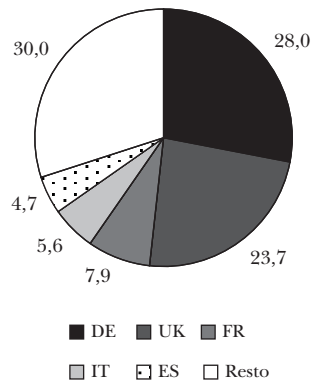
**GRÁFICO 3.6: Peso de cada país en el total del sector de los medios de comunicación de la UE-28, 2017**  
(porcentaje)

a) Edición de periódicos y revistas

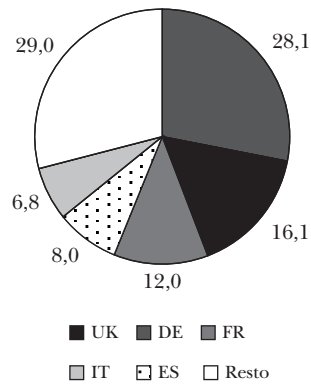
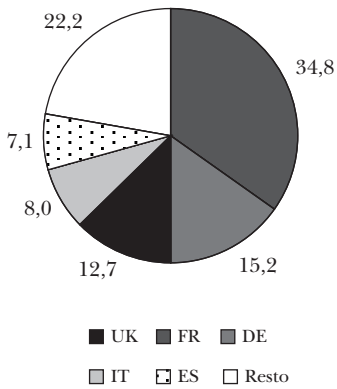
VAB



Empleo



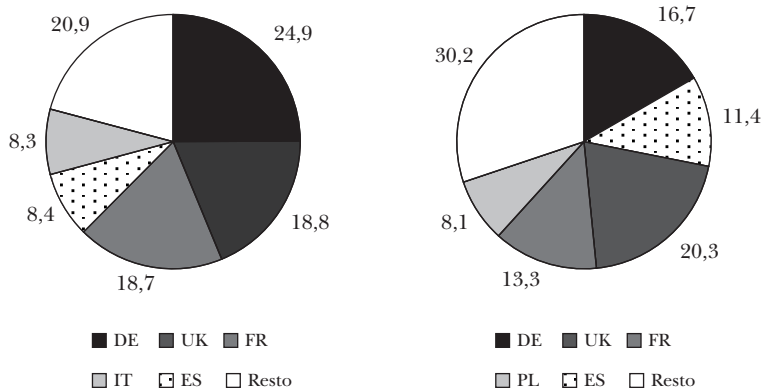
b) Producción y distribución de cine y TV



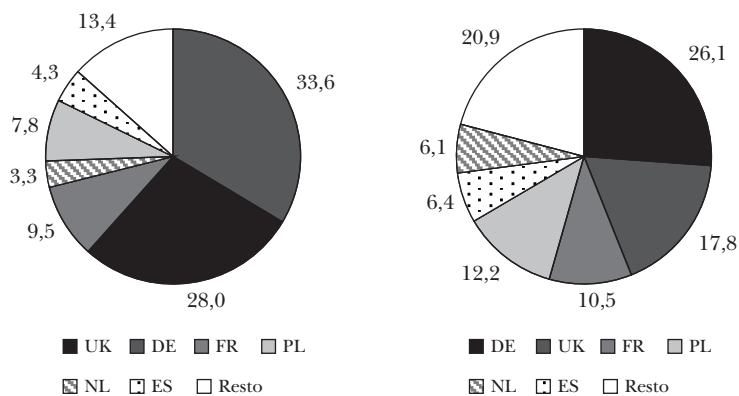
**GRÁFICO 3.6 (cont.): Peso de cada país en el total del sector de los medios de comunicación de la UE-28, 2017**

(porcentaje)

c) Programación y emisión de radio y TV



d) Servicios de información



*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009: Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391). DE: Alemania; ES: España; FR: Francia; IT: Italia; NL: Países Bajos; UK: Reino Unido; Resto: resto de países de la UE-28 salvo República Checa, Irlanda y Luxemburgo.

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).



En el caso de la edición de periódicos y revistas, los países más importantes son Alemania y Reino Unido, con un peso en el total de la UE-28 similar, en torno al 25% en términos de VAB (27,4% para Alemania y 24,3% para Reino Unido), aunque en el caso del empleo Alemania tiene un tamaño superior al Reino Unido. España es el octavo país de la UE al aportar el 3,1% en términos de VAB y el quinto en términos de empleo (4,7% del empleo del sector).

En la actividad de producción y distribución de cine y TV, Reino Unido es con diferencia el país más importante de la UE-28, ya que concentra más de un tercio del VAB que genera el sector europeo y un 28,1% de su empleo. España aporta el 7,1% y el 8,0% del VAB y el empleo del subsector de la UE-28.

Finalmente, en lo que al subsector de servicios de información respecta, destaca de nuevo el tamaño de Reino Unido, ya que genera un tercio del VAB del sector europeo, con una cuota en el empleo más reducida (17,8%), que constata su elevada productividad. Alemania es el segundo país en importancia, con un peso del 28,0% en el VAB y un 26,1% en el empleo. España ocupa el quinto lugar del *ranking* en VAB y empleo, respectivamente.

### **3.3. La productividad del sector de los medios de comunicación**

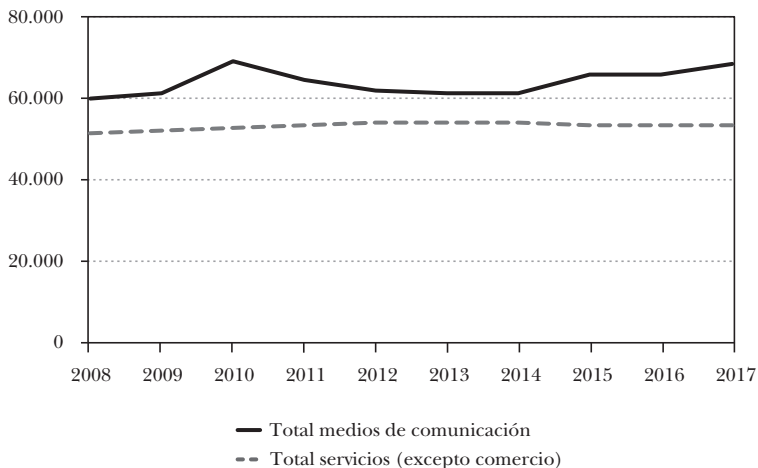
Una de las principales fuentes del crecimiento económico es la ganancia de productividad, lo que se consigue generando el máximo valor añadido con los recursos utilizados en el proceso de producción. Para que una economía sea productiva, lo deben ser sus empresas, y por tanto, sus empleados, siendo el valor añadido por trabajador el indicador de productividad más frecuentemente utilizado.

Dado que disponemos de información de VAB y de empleo, es posible medir la productividad del trabajo del sector de los medios de comunicación, tanto para el agregado como para los cuatro subsectores. Como muestra el gráfico 3.7, el valor en 2017 es un 13% superior al de 2008, aunque todavía un 1% inferior al máxi-

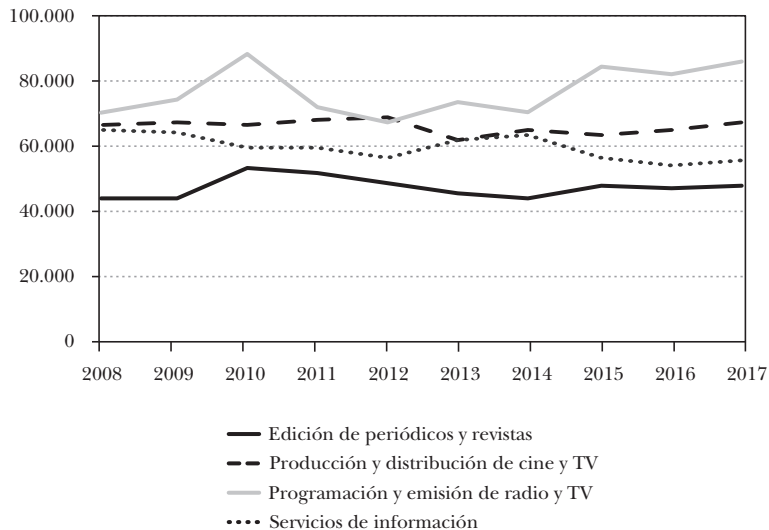
**GRÁFICO 3.7: Productividad por ocupado en el sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017**

(euros de 2015)

a) Medios de comunicación y servicios (excluido comercio)



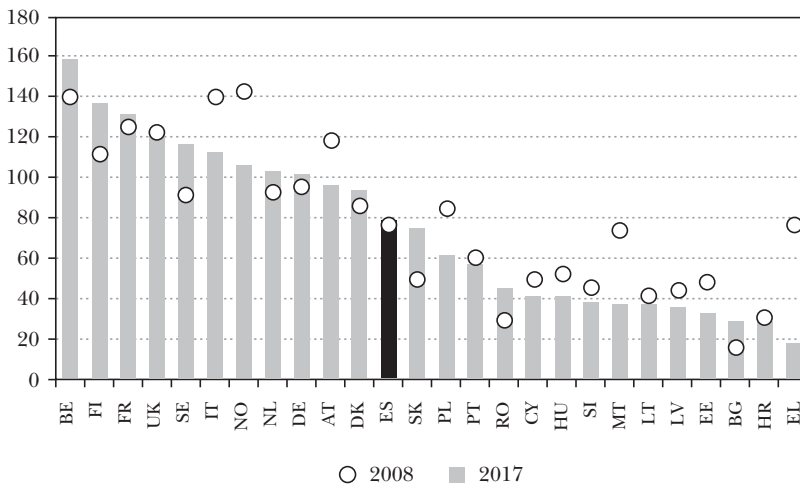
b) Por subsectores de medios de comunicación



*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009: Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

**GRÁFICO 3.8: Productividad por ocupado en el sector de los medios de comunicación. Varios países, 2008 y 2017**  
(índice: UE = 100)



*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009:

- Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).
- Información para todos los países de la UE-28 salvo República Checa, Irlanda y Luxemburgo.
- AT: Austria; BE: Bélgica; BG: Bulgaria; CY: Chipre; CZ: Rep. Checa; DE: Alemania; DK: Dinamarca; EE: Estonia; EL: Grecia; ES: España; FI: Finlandia; FR: Francia; HR: Croacia; HU: Hungría; IE: Irlanda; IS: Islandia; IT: Italia; LT: Lituania; LU: Luxemburgo; LV: Letonia; MT: Malta; NL: Países Bajos; PL: Polonia; PT: Portugal; RO: Rumanía; SE: Suecia; SI: Eslovenia; SK: Eslovaquia; UK: Reino Unido; UE: Unión Europea.

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

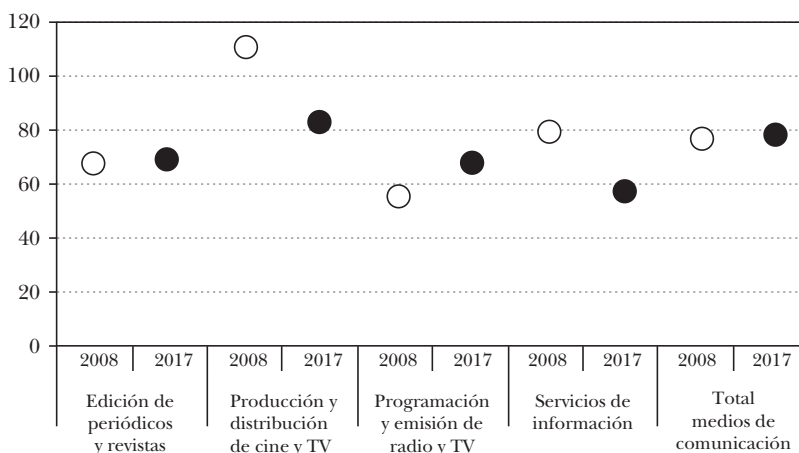
mo que alcanzó en 2010. El nivel siempre se ha mantenido por encima del correspondiente al del sector servicios, siendo en 2017 un 25% mayor al de este agregado.

Por subsectores, es la programación y emisión de radio y TV el que consigue un mayor valor añadido por ocupado, casi un 26% superior a la media del sector. Por el contrario, la edición de periódicos y revistas es la menos productiva, un 30% menor a la media.

El análisis del sector a nivel europeo (gráfico 3.8) constata la diversidad existente entre países, lo que refleja que en el interior del sector existe una gran heterogeneidad de actividades y que la capacidad de generación de valor añadido es muy distinta entre

**GRÁFICO 3.9: Productividad por ocupado en el sector de los medios de comunicación. España, 2008 y 2017**

(Índice: UE = 100)



Fuente: Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

las mismas y en las diferentes economías. En ese contexto internacional, el sector en España presenta una productividad baja, con una diferencia en 2016 del 22,4% con la media de la UE. La productividad ha crecido un 13% de 2008 a 2016 y, dado que el crecimiento ha sido inferior en la UE (10%), se ha reducido la brecha de España, si bien ligeramente, ya que todavía se encuentra muy alejada de los países líderes en productividad, que son Bélgica, Finlandia, Francia y Reino Unido. De los grandes países de la UE, España ocupa la última posición del *ranking* de productividad del sector, por detrás de Francia, Reino Unido, Italia y Alemania.

¿A qué se debe la baja productividad del sector en España? ¿Es un problema generalizado en los distintos subsectores o se debe a una mayor especialización en actividades que alcanzan menores niveles de productividad? Como refleja el gráfico 3.9, que muestra la posición relativa de España frente a la media de productividad de la UE en el sector y en cada subsector, el problema es generalizado. En conjunto, la situación ha empeorado ligeramente en la última década, pero en los cuatro subsectores la trayectoria es

diferente. La productividad del trabajo en 2017 llega a ser un 31% inferior a la media europea en la programación y emisión de radio y TV, pese a que mejora en esos años en términos relativos. La diferencia es de un 32% menos en la edición de periódicos y revistas, que también mejora ligeramente respecto a la UE. Es llamativo el comportamiento de la producción y distribución de cine y TV, ya que en 2008 su productividad era algo superior a la de la UE, lo que contrasta con una brecha del 16% en 2017. En el subsector de servicios de información la situación relativa también ha empeorado y la brecha con la UE en productividad se aproxima al 42%. En consecuencia, la baja productividad del sector de los medios en España no se debe a su distinta composición, sino que es un rasgo común a los cuatro subsectores analizados.

### **3.4. Características de las empresas españolas de los medios de comunicación**

El objetivo de este epígrafe es doble. Por un lado, analiza la demografía empresarial del sector de los medios de comunicación, viendo la evolución del número de competidores y la composición por tamaño de empresa. Por otro, utilizando información a nivel de empresa, analiza la evolución y la situación más reciente del sector desde el punto de vista económico-financiero en aspectos como la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, etc.

#### **3.4.1. Demografía empresarial**

El Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE) ofrece información del número de empresas de las distintas ramas de actividad de la economía española con desagregación a tres dígitos. Dado que en la delimitación utilizada del sector de los medios de comunicación es necesario manejar información a cuatro dígitos, el análisis de la evolución de la demografía empresarial que se realiza en este apartado exige aceptar una menor precisión en la aproximación del sector. En concreto, nos vemos obligados a incluir en el sector las siguientes ramas: 1) dentro de la 581, se incluye la 5811 (edición de libros), 5812 (edición de directorios y guías de di-

recciones postales) y 5819 (otras actividades editoriales); 2) en la 613, se incluye la 6311 (procesos de datos, *hosting* y actividades relacionadas); y 3) en la 639, aparece la 6399 (otros servicios de información). En consecuencia, para los cuatro subsectores de los medios de comunicación, la menor precisión afecta a la edición de periódicos y revistas y a los servicios de información, pero no a los otros dos subsectores (producción y distribución de cine y TV, y programación y emisión de radio y TV) que, como vimos en páginas anteriores, concentran el 74% y el 72% del VAB y empleo del sector, respectivamente.

El cuadro 3.2 muestra la evolución desde 2008 del número de empresas del sector, así como de los cuatro subsectores identificados. En la última década el censo empresarial del sector ha aumentado un 3,9%, hasta representar en 2018 el 0,7% del total de empresas españolas, con una cifra de 23.356. No obstante, este aumento del número de empresas enmascara realidades bien distintas por subsectores, ya que el aumento en el agregado se debe al mayor número de empresas en el sector de los servicios de información que, con las cautelas señaladas, aumentan un 65%. Como se ha analizado con profundidad en el capítulo 2, el impacto de la digitalización en el sector de los medios ha hecho proliferar empresas *puras* digitales, así como otras que ofrecen servicios estrechamente relacionados con la digitalización.

En el caso de la producción y distribución de cine y TV, y programación y emisión de radio y TV, que son los subsectores que podemos identificar con precisión, el censo empresarial ha caído un 5,1% y un 21,4%, respectivamente. En cambio, también con cautelas sobre la precisión de la cifra por lo advertido anteriormente sobre la precisión en la delimitación del subsector, en edición de periódicos y revistas también la caída del número de empresas es sustancial: 10%.

Como muestra el gráfico 3.10, el sector de los medios de comunicación está dominado por empresas de tamaño muy reducido o sin asalariados, si bien es un rasgo característico de la economía española. En concreto, en 2018 el 56% de las empresas son sin asalariados y el 36% micro empresas (menos de 10 empleados). Las pequeñas empresas, que son las que tienen entre 10 y 49 empleados representan el 6% del total, y solo el 2% tiene más de 50

**CUADRO 3.2: Número de empresas total y del sector de los medios de comunicación. España, 2008-2018**  
(número y porcentaje)

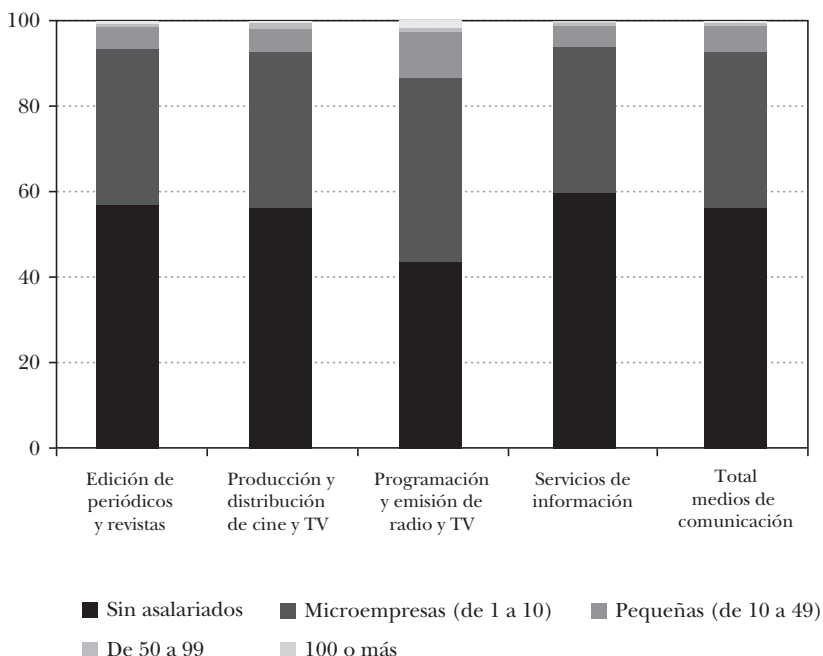
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Edición de periódicos y revistas	8.487	8.503	8.870	8.598	8.469	8.326	8.152	8.170	7.951	7.701	7.651
Producción y distribución de cine y TV	7.704	7.996	7.398	7.334	7.210	6.933	6.805	6.952	6.889	7.027	7.309
Programación y emisión de radio y TV	2284	2.388	2.093	2.075	2.022	1.961	1.922	1.924	1.825	1.792	1.796
Servicios de información	4.003	4.463	4.786	4.762	4.818	4.942	4.875	5.166	5.325	5.783	6.600
Total medios de comunicación	22.478	23.350	23.147	22.769	22.519	22.162	21.754	22.212	21.990	22.303	23.356
Total DIRCE	3.422.239	3.355.830	3.291.263	3.250.576	3.199.617	3.146.570	3.119.310	3.186.878	3.236.582	3.282.346	3.337.646
Peso sobre DIRCE	0,66%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,68%	0,68%	0,70%

*Nota:* Edición de periódicos y revistas y Servicios de información incluyen códigos a cuatro dígitos de CNAE-2009 que posteriormente no se incluyeron en la muestra de SABI: edición de libros (5811), edición de directorios y guías de direcciones postales (5812), otras actividades editoriales (5819), proceso de datos, *hosting* y actividades relacionadas (6311) y otros servicios de información (6399).

*Fuente:* INE (DIRCE).

**GRÁFICO 3.10: Distribución porcentual del número de empresas por tamaño. España, 2018**

(porcentaje)



*Nota:* Edición de periódicos y revistas y Servicios de información incluyen códigos a 4 dígitos de CNAE-2009 que posteriormente no se incluirán en la muestra de SABI: edición de libros (5811), edición de directorios y guías de direcciones postales (5812), otras actividades editoriales (5819), proceso de datos, *hosting* y actividades relacionadas (6311) y otros servicios de información (6399).  
*Fuente:* INE (DIRCE).

empleados. Este es un rasgo que se repite en los cuatro subsectores, siendo en los servicios de información donde mayor es el porcentaje de empresas sin asalariados (60%), y en la programación y emisión de radio y TV donde mayor es la proporción de empresas de más de 100 empleados.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> El hecho de que las grandes empresas solo representen el 2% del total no implica que su importancia sea reducida en términos de generación de VAB o empleo. Desgraciadamente, la información disponible no permite cuantificar la contribución al VAB y al empleo de los distintos tipos de empresa según su tamaño.



**CUADRO 3.3: Concentración del sector de los medios de comunicación. Cuotas de mercado en términos de cifra de negocio. España, 2008 y 2017**  
(porcentajes)

	Edición de periódicos y revistas		Producción y distribución de cine y TV		Programación y emisión de radio y TV		Servicios de información		Total	
	2008	2017	2008	2017	2008	2017	2008	2017	2008	2017
CR5	19	30	18	26	54	78	68	51	13	32
CR10	32	44	27	36	68	87	78	63	21	40
CR15	41	55	33	42	74	91	84	71	27	46
CR20	48	60	39	47	78	93	88	77	32	50

Fuente: SABI (Bureau van Dijk) y elaboración propia.

Como muestra el cuadro 3.3, el sector de los medios de comunicación ha experimentado un proceso de consolidación en los últimos años. Así, si en 2008 las cinco empresas más grandes del sector concentraban el 13% de la cifra de negocio, en 2017 su cuota de mercado ha aumentado al 32%. La concentración ha aumentado en todos los subsectores, a excepción de los servicios de información, que como hemos visto, ha experimentado un intenso crecimiento en el número de empresas. Con datos de 2017, la mayor concentración tiene lugar en el subsector de programación y emisión de radio y TV, ya que las cinco empresas más grandes acaparan el 78% de los ingresos, 24 puntos más que en 2008. El sector menos concentrado es el de producción y distribución de cine y TV, con una cuota de mercado de las cinco grandes del 26%.

### 3.4.2. Análisis económico-financiero

¿Cómo ha impactado la crisis y la posterior recuperación en la rentabilidad de los medios de comunicación? ¿Es un sector muy endeudado de forma que la elevada deuda puede ser una rémora para su recuperación? ¿Padece el sector problemas de liquidez? ¿Es un sector financieramente vulnerable por una combinación de baja rentabilidad y elevado endeudamiento? Con objeto de responder a estas preguntas, en este apartado se utilizan indicadores económico-financieros y se aporta evidencia empírica con datos a

nivel de empresa. En concreto, se utiliza una muestra representativa de empresas del sector de los medios de comunicación obtenida de la base de datos SABI, que contiene información de más de 1,6 millones de empresas españolas, información que procede de los estados financieros depositados en los registros mercantiles. Dado que la base de datos contiene información del sector de actividad al que pertenece la empresa (a nivel de cuatro dígitos de la CNAE), podemos seleccionar con precisión las empresas del sector delimitado con los criterios descritos en el apartado 1.

A las empresas de esos sectores que aparecen en la base de datos se les han aplicado algunos filtros encaminados a que la muestra sea fiable y representativa.<sup>18</sup> Con estos filtros y criterios, la muestra incluye un número de empresas que oscila entre un mínimo de 2.552 en 2017 y un máximo de 3.319 en 2015, siendo 2017 el último año disponible. Respecto al número de empresas del sector que da el INE en el DIRCE, la muestra utilizada representa aproximadamente el 15%. No obstante, la verdadera representatividad es superior ya que, como hemos comentado anteriormente, la delimitación del sector que es posible hacer en DIRCE es a 3 dígitos, por lo que la población de referencia es mayor que la del sector que hemos delimitado a nivel de cuatro dígitos.<sup>19</sup>

Los aspectos que analizamos incluyen la liquidez de las empresas, el período medio de cobro y pago, el endeudamiento (total y a largo plazo), el coste de la deuda, la carga de la deuda, la vulnerabilidad financiera, y la rentabilidad.<sup>20</sup> En el análisis se toma como referencia el sector servicios para compararlo con el sector de los medios de comunicación. Dada la elevada dispersión que existe entre las empresas del sector, además de la media, tiene

---

<sup>18</sup> Se han eliminado aquellas empresas en las que: a) el activo no es igual al pasivo; b) los recursos propios son negativos sin que haya pérdidas del ejercicio; c) discrepancias entre la cifra de resultado del ejercicio de la cuenta de resultados y del balance; etc. Además, se eliminan las empresas públicas, las que están en disolución, inactivas, o bajas de oficio, y de las que no se dispone de al menos tres observaciones en el período analizado.

<sup>19</sup> Hemos comprobado que la muestra utilizada reproduce la evolución del empleo y el VAB que se obtiene con los datos macroeconómicos utilizados en secciones anteriores.

<sup>20</sup> En el anexo se detalla la definición de los indicadores utilizados.

**CUADRO 3.4: Número de empresas del sector de los medios de comunicación en la base de datos para el análisis. España, 2008-2017**

(número)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Edición de periódicos y revistas	681	737	736	733	678	704	695	719	669	571
5813 Edición de periódicos	285	312	313	318	287	296	313	322	307	272
5814 Edición de revistas	396	425	423	415	391	408	382	397	362	299
Producción y distribución de cine y TV	1.312	1.524	1.596	1.582	1.562	1.694	1.736	1.787	1.676	1.367
5912 Actividades de posproducción cinematográfica, de vídeo y de programas de televisión	129	167	172	180	176	183	214	230	222	191
5914 Actividades de exhibición cinematográfica	213	229	233	232	221	257	198	190	177	135
5915 Actividades de producción cinematográfica y de vídeo	673	790	829	817	830	915	956	1.003	950	778
5916 Actividades de producción de programas de televisión	157	170	186	180	185	185	203	204	192	156
5917 Actividades de distribución cinematográfica y de vídeo	123	145	154	148	127	137	141	136	117	94
5918 Actividades de distribución de programas de televisión	17	23	22	25	23	17	24	24	18	13
Programación y emisión de radio y TV	558	612	621	609	586	555	561	545	497	415
6010 Actividades de radiodifusión	282	304	304	305	293	302	321	310	285	240
6020 Actividades de programación y emisión de televisión	276	308	317	304	293	253	240	235	212	175
Servicios de información	121	158	165	197	202	250	259	268	243	199
6312 Portales web	83	114	116	146	157	204	210	220	201	167
6391 Actividades de las agencias de noticias	38	44	49	51	45	46	49	48	42	32
<b>Total</b>	<b>2.672</b>	<b>3.031</b>	<b>3.118</b>	<b>3.121</b>	<b>3.028</b>	<b>3.203</b>	<b>3.251</b>	<b>3.319</b>	<b>3.085</b>	<b>2.552</b>

*Nota:* Número de empresas únicas por año identificadas en SABI cuya primera actividad coincide con los sectores recogidos en la tabla.

*Fuente:* SABI (Bureau van Dijk).

interés analizar el nivel y evolución de la mediana, que es el valor que divide en dos mitades iguales la distribución.

### *Liquidez*

La liquidez de una empresa muestra su capacidad para afrontar el pago de sus deudas a corto plazo. Ello es posible si dispone de activos líquidos (como tesorería o derechos de cobro a corto plazo) para hacer frente a sus compromisos de pago (pasivo corriente). Como muestra el gráfico 3.10, a lo largo del período analizado ha mejorado la liquidez del sector de los medios de comunicación tanto en términos de media como de mediana. En comparación con el sector servicios, las diferencias son reducidas, siendo la liquidez mayor en el sector analizado cuando se mide en términos de la empresa mediana. Cuando centramos la atención en la liquidez inmediata en forma de tesorería, es claramente menor en las empresas de los medios de comunicación, aunque la tendencia también es creciente en el tiempo, con niveles en 2017 muy superiores a los de 2008.

### *Período medio de cobro y pago*

Una adecuada gestión de la tesorería de una empresa obliga a controlar el plazo con el que paga a sus proveedores y cobra a sus clientes, sin que existan demoras excesivas que comprometan su viabilidad. Lo ideal es que el período medio de pago sea superior al de cobro, ya que de esa forma la empresa cobra antes de lo que tendrá que pagar a sus proveedores.

El período medio de cobro de las empresas de los medios de comunicación ha ido cayendo en el período analizado, hasta situarse en un valor medio de 93 días (92 valor mediano), siendo estos valores superiores a los del agregado del sector servicios. La diferencia con el sector servicios es mucho más acusada en términos del valor mediano, con un período de cobro mediano de 92 días en 2017, frente a 54 días en el sector servicios. En el caso del período de pago, el dato de 2017 es parecido al de 2008 y superior al del sector servicios, y muy superior al período medio de cobro. La evolución es acorde con el ciclo económico, ya que aumentó en los años de crisis pero está disminuyendo en los más recientes de recuperación.

### *Endeudamiento*

Una adecuada *salud* empresarial exige no alcanzar elevados niveles de endeudamiento ya que de lo contrario su vulnerabilidad es elevada ante un aumento del coste de la financiación y/o de la caída de la rentabilidad. Para medir el endeudamiento, es habitual utilizar la ratio deuda/activo que mide el peso de la deuda de una empresa en relación al total de sus activos. Si una empresa opta por financiar su inversión con deuda (financiación ajena) en lugar de con recursos propios, aumenta su endeudamiento y es más vulnerable desde el punto de vista financiero. Si bien el nivel óptimo de endeudamiento depende del sector de actividad al que pertenece una empresa, niveles por encima del 60% suelen considerarse excesivos.

La ratio deuda/activo del sector de los medios de comunicación siempre se mantiene por debajo de la del total de los servicios, con una evolución decreciente en el tiempo, hasta situarse en el 33% en 2017, 9 puntos porcentuales menos que en 2008. El valor mediano es inferior (casi la mitad en 2017), lo que implica que un relativo reducido número de empresas están muy endeudadas. La caída que se ha producido en el endeudamiento es un rasgo que comparte el sector con el conjunto de la economía, cuyas empresas han llevado a cabo un intenso desapalancamiento en los últimos años tras haber alcanzado valores muy elevados en los años previos de expansión y haber disfrutado de condiciones muy favorables en el acceso a la financiación en los años recientes.

### *Coste de la deuda*

Si una empresa tiene un elevado nivel de endeudamiento y, además, se enfrenta a un coste de la financiación más alto, puede comprometer su viabilidad. Por eso, además de analizar el nivel de endeudamiento de las empresas también tiene interés analizar el coste medio de su deuda. Las empresas del sector de los medios de comunicación soportan un coste medio de la deuda bastante parecido a las del sector servicios, habiendo caído dicho coste en un contexto de reducción del coste de acceso a la financiación por las medidas de política monetaria expansivas del Banco Central Europeo (BCE). Así, frente a un coste medio del 2,7% en 2017, en 2008 fue del 4,5%, por lo que el coste ha caído a la mitad.

*Carga de la deuda*

La carga de la deuda mide el número de años de beneficio que son necesarios para amortizar la deuda. Como consecuencia del desapalancamiento llevado a cabo y de la caída del coste en el acceso a la financiación, el número de años se ha reducido hasta un valor medio de 3,4 en 2017, lo que contrasta con los 12,4 años de 2008. Esa carga es claramente menor a la que soportan de media las empresas del sector servicios (3,4 vs. 5,3 años en 2017).<sup>21</sup>

*Ratio de cobertura de intereses*

Esta ratio mide el peso que los ingresos netos de una empresa (incluyendo los financieros) tienen en relación con sus gastos financieros, de forma que cuanto mayor sea la ratio, más llevadera es la deuda, ya que hay que destinar una menor parte de esos ingresos a pagarla. Intuitivamente, la ratio nos dice qué porcentaje de los ingresos de una empresa debe destinar a hacer frente al coste de la deuda (sin tener en cuenta la devolución del principal). Centrando la atención en la situación más reciente, en 2017 la sostenibilidad de la deuda es mayor en el sector de los medios de comunicación que en el total de los servicios, ya que los ingresos son 10,7 veces superiores a los gastos financieros, frente a un valor de 6,6 en los servicios. Los resultados se mantienen si la valoración se hace en términos de medianas, en lugar de en base al valor medio. La caída del endeudamiento, la reducción del coste de la deuda y la recuperación de la rentabilidad (que se comenta en el párrafo siguiente) explican que la ratio haya aumentado en el período analizado, pasando de 1,8 en 2008 a seis veces más en 2017.

*Rentabilidad*

La rentabilidad se puede medir en relación con la actividad de la empresa y también respecto al capital que han invertido sus propietarios. En el primer caso, la rentabilidad económica pone en relación el beneficio de la empresa con su activo, mientras que

---

<sup>21</sup> El anómalo y elevado valor en 2012 se debe a las enormes pérdidas que experimentó una gran empresa que hace que el beneficio agregado del sector caiga bruscamente.

en el segundo la rentabilidad financiera compara esos beneficios con los recursos propios de las empresas que son propiedad de sus accionistas.

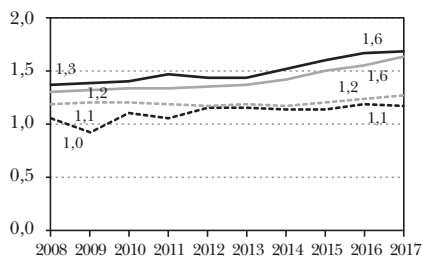
Como muestra el gráfico 3.10, la rentabilidad económica de las empresas del sector de los medios de comunicación se ha situado en valores negativos varios años del período analizado (en concreto, en 2008, 2009, y de 2012 a 2014), coincidiendo con los años de crisis. Desde 2014, y coincidiendo con la salida de la recesión, se ha ido recuperando hasta situarse en el 2,9% en 2017. Son niveles de rentabilidad en general por debajo de los del sector servicios. En términos de valor mediano, la rentabilidad casi siempre es positiva, lo que implica que hay empresas en la muestra con elevadas pérdidas que hundan el valor medio. En el caso de la rentabilidad financiera (calculada sobre el capital invertido), la evolución temporal es similar, alcanzando un valor máximo del 6,4% en 2017. En términos de la mediana (más estable), la rentabilidad también es siempre mayor y más similar a la de los servicios.

En resumen, el sector de los medios de comunicación sufrió con virulencia el impacto de la crisis, pero con la recuperación económica su situación ha mejorado en diversas dimensiones: a) ha mejorado su posición de liquidez; b) ha reducido el endeudamiento; c) la carga de la deuda cada vez es menor; d) ha recuperado su rentabilidad, si bien la rentabilidad financiera se sitúa por debajo de los niveles que alcanzó antes de la crisis.

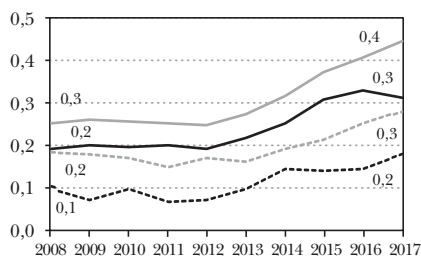
La última información disponible referida a 2017 muestra que, en relación al sector servicios, el sector de los medios de comunicación está menos endeudado, soporta un coste de la deuda similar, la carga de la deuda es menor y es menos vulnerable desde el punto de vista financiero, aunque su rentabilidad es menor. No obstante, esta imagen agregada del sector esconde importantes diferencias entre empresas. De hecho, en 2017, un 26% de sus empresas soporta unos gastos financieros superiores a sus ingresos netos (lo que las hace especialmente vulnerables a un potencial aumento del coste de la financiación y/o a una caída de la rentabilidad). En manos de estas empresas está el 33% de la deuda del sector.

**GRÁFICO 3.11: Valores medios y medianos de los indicadores económico-financieros. España, 2008-2017**

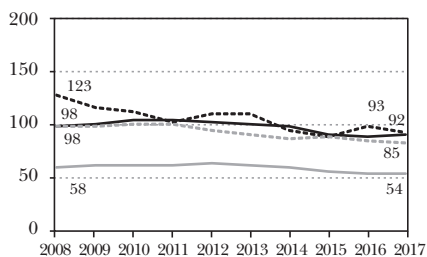
a) Ratio de liquidez corriente



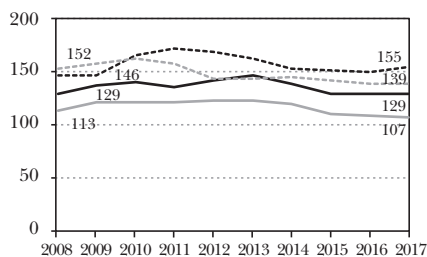
b) Ratio de liquidez inmediata



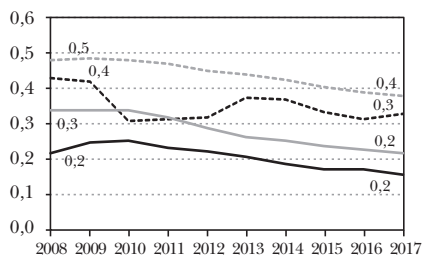
c) Período medio de cobro (días)



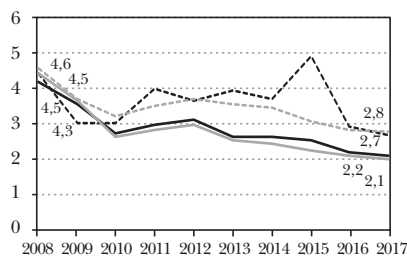
d) Período medio de pago (días)



e) Ratio de endeudamiento



f) Coste de la deuda (porcentaje)

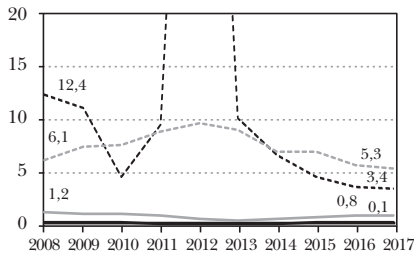


— Mediana medios de comunicación      — Mediana sector servicios  
 - - Media medios de comunicación      - - Media sector servicios

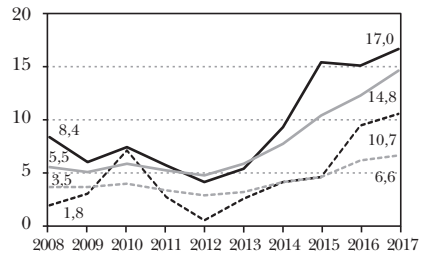


**GRÁFICO 3.11 (cont.): Valores medios y medianos de los indicadores económico-financieros. España, 2008-2017**

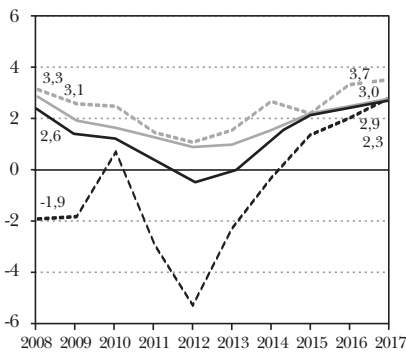
g) Carga de la deuda



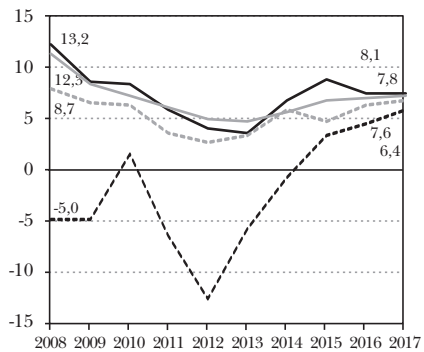
h) Cobertura de intereses (porcentaje)



i) Rentabilidad económica (% del activo)



j) Rentabilidad financiera (% de los recursos propios)



— Mediana medios de comunicación      — Mediana sector servicios  
 - - - Media medios de comunicación      - - - Media sector servicios

Fuente: SABI (Bureau van Dijk) y elaboración propia.

### 3.5. Conclusiones

El objetivo de este capítulo ha sido analizar la importancia que tiene el sector de los medios de comunicación desde un punto de vista económico, cuantificando su contribución a la generación de renta (valor añadido) y empleo, ofreciendo una comparativa con los sectores de la Unión Europea. Utilizando una amplia muestra

de empresas del sector, también se han analizado las características del sector en aspectos como la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, la vulnerabilidad financiera, etc.

Del análisis macroeconómico de los principales agregados, realizado tanto para España como para los países de su entorno, se derivan conclusiones respecto de la evolución del sector de los medios de comunicación (tanto de su agregado como por subsectores de actividad), de la importancia que tiene sobre la economía y de su productividad.

- El sector sufrió con intensidad los efectos de la crisis que se inició en 2008, de forma que su tamaño a finales de 2017 era inferior al que tenía antes de la crisis. El dato más reciente referido a 2017 cuantifica en 6.702 millones de euros su valor añadido, y en 96.000 ocupados la cifra de empleo, lo que representa el 0,58% del VAB y el 0,50% del empleo de España.
- En relación con los países de la UE, el peso del sector en el total de la economía es menor en España, tanto en términos de VAB como, en menor grado, de empleo. En el primer caso, el peso en España es 0,17 puntos porcentuales menor en 2016 (último año disponible para la comparativa internacional), y en el segundo solo 0,03 puntos porcentuales también menor.
- En comparación con la UE, en la composición del sector de los medios de comunicación de España destaca la mayor importancia de la actividad de programación y emisión de radio y TV (pesa 11 puntos porcentuales más en términos de VAB y empleo) y la menor de la edición de periódicos y revistas (13 puntos porcentuales menos en VAB y empleo).
- El sector tiene un problema de baja productividad, ya que consigue un valor por ocupado un 22,4% inferior al promedio del sector en la UE. De los grandes países de la UE, España ocupa la última posición del *ranking* de productividad del sector, por detrás por tanto de las grandes economías europeas (Francia, Reino Unido, Italia y Alemania). La baja productividad es un rasgo generalizado en los cuatro subsectores de los medios de comunicación.

De manera análoga, del análisis microeconómico, centrado en España, se pueden extraer conclusiones sobre la estructura empresarial del sector, el grado de concentración que ha experimentado en los últimos años, así como su situación económico-financiera, comparada con otras empresas del sector servicios.

- En la última década el número de empresas del sector de los medios ha aumentado un 3,9%, crecimiento que se explica por el aumento en el sector de los servicios de información que es el más estrechamente relacionado con el proceso de digitalización. El sector está dominado por empresas de tamaño muy reducido, ya que entre las que no tienen asalariados y las de menos de 10 empleados (micro empresas), concentran el 92% del total.
- El sector ha experimentado un proceso de consolidación en los últimos años, lo que ha dado lugar a un aumento de la concentración. El sector de programación y emisión de radio y TV es el más concentrado, ya que las cinco empresas más grandes generan el 78% de la cifra de negocio, cifra que contrasta con el 26% en el caso del sector de producción y distribución de cine y TV. La excepción al aumento de la concentración es el subsector de servicios de información, ya que la cuota de mercado de los cinco grandes ha caído 17 puntos porcentuales desde 2008, en un contexto de crecimiento del número de empresas.
- El sector sufrió con virulencia el impacto de la crisis en su cuenta de resultados (situándose en números rojos varios años), y aunque se ha ido recuperando a partir de 2014, alcanza un nivel de rentabilidad por debajo de las empresas del sector servicios, y también por debajo del que alcanzó antes de la crisis.

El análisis llevado a cabo con datos a nivel de empresa muestra que el sector analizado ha realizado un esfuerzo de desapalancamiento en los últimos años, siendo su nivel de endeudamiento inferior al promedio de las empresas del sector servicios. La información más reciente muestra que además de estar menos endeudado, la carga de la deuda es menor y es menos vulnerable desde

el punto de vista financiero, aunque su rentabilidad es menor. No obstante, esta imagen enmascara situaciones bien distintas entre empresas, como demuestra el hecho de que casi un tercio soporten gastos financieros superiores a sus ingresos netos.

Desgraciadamente, el desfase en la disponibilidad de información impide analizar el impacto de la crisis económica que ha desatado la aparición de la COVID-19 en el sector de los medios de comunicación. El desplome en los ingresos publicitarios y en el volumen de ventas (muy intensa en la prensa escrita) ha obligado al sector a recurrir a las medidas extraordinarias del Gobierno, como los ERTE (expediente de regulación temporal de empleo) y los avales públicos a la financiación bancaria. Esta crisis ha aparecido en el peor momento, ya que ha cogido al sector en un proceso de transformación en el que algunos medios han migrado hacia el pago directo por parte de los lectores, sin que este sistema esté muy extendido. En este complicado contexto, es probable que el sector sea uno de los que más va a sufrir las consecuencias de la crisis, lo que plantea el interrogante de su viabilidad sin medidas específicas para ayudarle.



## 4. El mercado de trabajo y los medios de comunicación

EXISTE la impresión de que la digitalización ha supuesto un terremoto en los medios de comunicación que ha implicado destrucción de empleo y precarización de las condiciones de trabajo, al tiempo que ha planteado y planteará nuevas exigencias de cualificación a los especialistas en esas actividades. Este capítulo evalúa empíricamente esas valoraciones y, en ese contexto, se pregunta por la situación y perspectivas laborales de los jóvenes titulados de los grados de Periodismo y Comunicación.

Uno de los principales retos que plantea la digitalización es la asimilación de su impacto sobre las ocupaciones en gran número de sectores económicos. Muchos empleos actuales deben su existencia a los cambios tecnológicos pasados, pues aparecieron a partir del desarrollo de nuevas ideas; otros, en cambio, han modificado sus contenidos o desaparecido por esa misma razón. Un ejemplo de estos cambios es el de las ocupaciones de los medios de comunicación: antes de inventarse la imprenta no había periódicos ni periodistas, y lo mismo puede decirse de la radio y los locutores o los técnicos de sonido, y de la televisión y los presentadores, los cámaras o los editores de programas. La existencia de esas ocupaciones ha generado nuevas especializaciones para las que existen desde hace décadas procesos de formación específicos, tanto en la universidad —la primera promoción de licenciados en Periodismo en España fue la de 1975—, como en la formación profesional media o superior.

A partir de la experiencia reciente, las expectativas actuales apuntan que, en un horizonte temporal no muy lejano, muchas tareas que se desarrollan en la actualidad en las empresas de los medios de comunicación serán transformadas de nuevo o sustitui-

das por otras, como consecuencia de los desarrollos de la digitalización y la inteligencia artificial (IA). Este desafío se diferencia de los que representaron anteriores oleadas de progreso técnico porque afecta mucho más ampliamente a los trabajadores cualificados, esperándose que en ocasiones sean sustituidos por máquinas y en otras muchas se vean obligados a interactuar estrechamente con equipos tecnológicamente avanzados si aspiran a desempeñar eficazmente sus actividades.

La doble pregunta que interesa responder es: primera, cuál es la intensidad del impacto de ese cambio en el volumen de empleo en el nuevo escenario tecnológico en el que se mueven los medios de comunicación, en el cual las nuevas tecnologías han supuesto una profunda transformación de los productos, los procesos productivos, los canales de distribución y los modelos de negocio, como ha explicado el capítulo 2; segunda, cómo se están transformando y se transformarán las ocupaciones que desempeñan actualmente los profesionales que hoy identificamos como periodistas y comunicadores audiovisuales, y qué necesidades de formación se derivarán de ello.

Las incertidumbres asociadas a la digitalización se reflejan en el mercado laboral de las empresas de los medios de comunicación por varias vías. En primer lugar, porque su mayor dependencia de los ingresos por publicidad dentro de sus estructuras de financiación —analizada en los capítulos 1 y 3— les está dificultando mantener su nivel de ingresos y las hace más vulnerables al ciclo económico, lo que puede afectar al volumen de empleo y a las características de los contratos. En segundo lugar, la transformación tecnológica de los medios plantea retos estructurales de sustitución de empleos por tecnología y, a la vez, cambios en los perfiles de las ocupaciones, como consecuencia de las transformaciones de las tareas a desarrollar en cada puesto. Así, algunas actividades clásicas en las empresas de los medios de comunicación —documentación, archivo, impresión, distribución— se desarrollan de modo muy distinto en un escenario de información digitalizada y automatizada, y en algunos casos —como la impresión— se reducen en gran medida. Al mismo tiempo aparecen nuevas tareas, como el desarrollo de contenidos digitales, la edición digitalizada de los mismos, la gestión de canales multimedia y redes sociales, etc.

En paralelo a estos cambios en los empleos de los medios de comunicación es necesario tener presente que existe un mercado de trabajo importante para los graduados en Periodismo y en Comunicación en departamentos de comunicación de otras empresas de múltiples tamaños, o en instituciones muy variadas (administraciones, organizaciones no gubernamentales [ONG], partidos políticos, agentes sociales). Desempeñan fundamentalmente tareas como técnicos o directivos de comunicación y de responsables de estrategia en redes sociales. Aunque la delimitación y el volumen de estas ocupaciones son imprecisos, según la Encuesta Profesional APM (2019), representarían cerca de un tercio del empleo de los titulados, caracterizándose por su mayor feminización y más peso del trabajo autónomo. Se trata de actividades que tienen en común con las periodísticas que tratan de comunicar contenidos a terceros y utilizan las herramientas del periodismo, pero que se diferencian de aquellas porque no tratan de informar sobre la actualidad sino en función de los objetivos de la empresa, eligiéndose los contenidos de acuerdo a sus intereses y no a los de quienes reciben la información.

La transformación de los puestos de trabajo que ocupan los profesionales del periodismo y la comunicación supone un desafío para los procesos formativos de quienes se preparan para optar a ellos, puesto que las ocupaciones a desempeñar han cambiado y los perfiles de los puestos de trabajo también. Consiguientemente, las instituciones dedicadas a la formación profesional o universitaria de los especialistas relacionados con el periodismo y la comunicación se enfrentan a la necesidad de revisar los procesos de enseñanza y aprendizaje en cuanto se refiere a conocimientos, competencias y habilidades profesionales. De su capacidad de adaptación y anticipación en este sentido depende la preparación y empleabilidad de sus titulados.

El presente capítulo analiza el mercado de trabajo en el sector de los medios de comunicación en España desde las distintas perspectivas que se apuntan en los párrafos anteriores, para estudiar la amplia problemática descrita. La estructura del capítulo contempla cinco apartados y es la siguiente. El primer apartado analiza la evolución del volumen de ocupación en los sectores de actividad vinculados a los medios, la estructura ocupacional de



los mismos y los perfiles educativos de los ocupados. El segundo estudia la calidad del empleo en los medios de comunicación, valorando su situación contractual, sus salarios y la adecuación de la cualificación de los trabajadores al perfil de sus puestos de trabajo. Dada la información disponible, el análisis de los dos primeros apartados se centra sobre todo en los empleos existentes en las empresas de medios de comunicación, pues son las agrupadas en sectores identificables, mientras que el resto de ocupaciones relacionadas con la comunicación se encuentran dispersas en el conjunto de la economía.

El tercer apartado analiza la inserción laboral de los jóvenes egresados de carreras universitarias relacionadas con el periodismo y la comunicación en la última década, así como sus determinantes. Con esa finalidad, se consideran sus tasas de empleo en los cuatro años siguientes a la graduación, el peso de los autónomos y los trabajadores de régimen general, las características de sus contratos y sus salarios. Se analizan también cuáles son las características de los graduados que favorecen una inserción laboral de calidad.

El cuarto apartado considera los impactos de la digitalización en el mercado de trabajo relacionado con los medios y sus profesionales. Analiza los riesgos que supone la automatización para las ocupaciones relacionadas con el sector de los medios de comunicación, es decir, en qué medida están expuestas a ser sustituidas por máquinas. También contempla las actividades relacionadas con los medios desarrollados en otros sectores o empresas, las perspectivas de empleo de unas y otras ocupaciones, y cómo todas ellas están viendo redefinidos sus contenidos y requerimientos formativos por los cambios tecnológicos. El quinto y último apartado sintetiza las conclusiones del capítulo.

#### **4.1. El volumen de empleo en los medios de comunicación**

Durante la última década muchas actividades han asimilado simultáneamente cambios asociados a las profundas transformaciones tecnológicas en curso y al intenso ciclo económico que comen-

zó en 2008, con la Gran Recesión. En España el reflejo de esos cambios sobre el empleo es más intenso que en otras economías pues, tras un período expansivo de fuerte creación de empleo, la ocupación cayó con fuerza hasta 2013 (un 16%) para recuperarse también con intensidad posteriormente. Pese a ello, en 2017 el empleo total todavía no ha recuperado el nivel de 2008, encontrándose en el 91% de aquel máximo de 21 millones de ocupados.

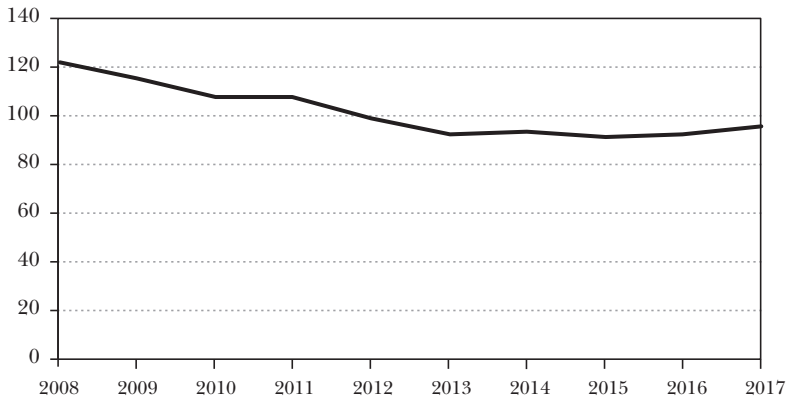
El panel *a* del gráfico 4.1 muestra que en 2008 en los sectores de medios de comunicación trabajaban en España 121.000 personas y en 2017 solo están empleados 96.000, lo que implica una pérdida neta de empleo del 21%. En el panel *b* se advierte que la evolución del empleo en España en estas actividades sigue el mismo perfil cíclico que el empleo total, pero el de la ocupación en los medios es más acentuado: el retroceso del empleo fue mayor durante la Gran Recesión y ha participado menos en la recuperación que el del conjunto de los sectores. Así, el empleo en los medios entre 2008 y 2013 se redujo un 23%, y en la recuperación ha crecido el 3%, situándose la ocupación en 2017, último año para el que se dispone de información desagregada, en el 79% del máximo de 2008.

La trayectoria del empleo en los medios abona la opinión de que las transformaciones tecnológicas que está experimentando el sector impactan más negativamente sobre el empleo que en otros sectores. Sin embargo, dentro del conglomerado de los medios de comunicación se pueden distinguir cuatro grupos de actividades en los que la evolución de la ocupación es distinta: la edición de periódicos y revistas, la producción y distribución de cine y TV, la programación y emisión de radio y TV, y los servicios de información.

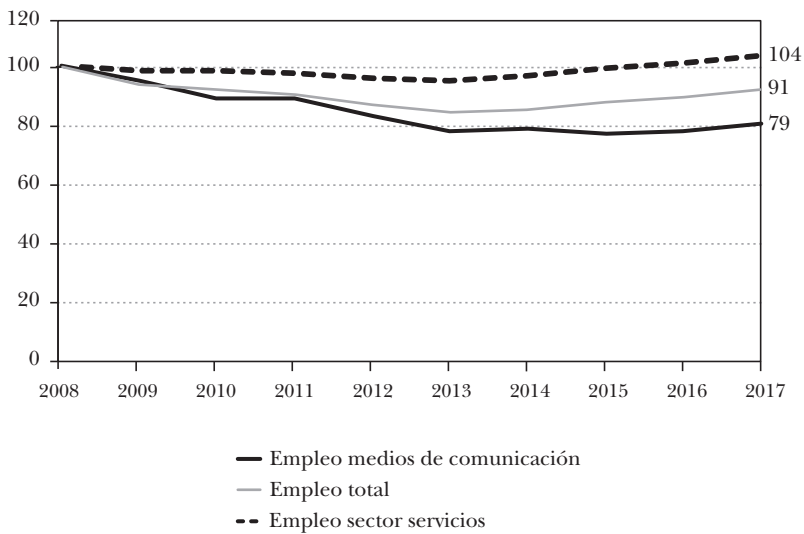
Antes de la llegada de la crisis, cada una de las tres primeras actividades representaban algo más del 30% del empleo —unas 40.000 personas— y la cuarta el resto (apenas un 5%). Las cifras de empleo iniciales no distan mucho de las del año final para las actividades de radio, TV y cine, como se puede apreciar en los índices (2008=100) del panel *b* del gráfico 4.2. Pero el empleo correspondiente a periódicos y revistas representa casi 20.000 personas, la mitad que hace una década. En cambio, el empleo del subsector de servicios de información —que agrupa activida-

**GRÁFICO 4.1: Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación frente al empleo total. España, 2008-2017**  
(número e índice)

a) Miles de personas



b) Evolución frente al empleo total (índice: 2008 = 100)



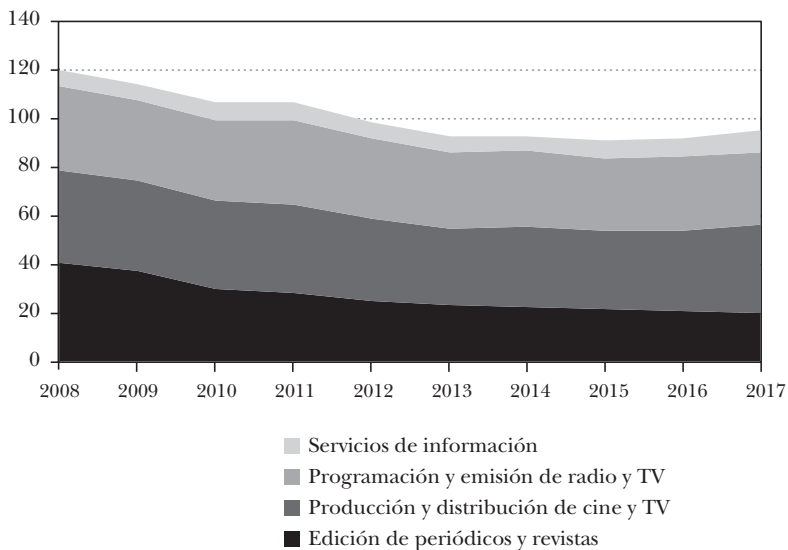
*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009: Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

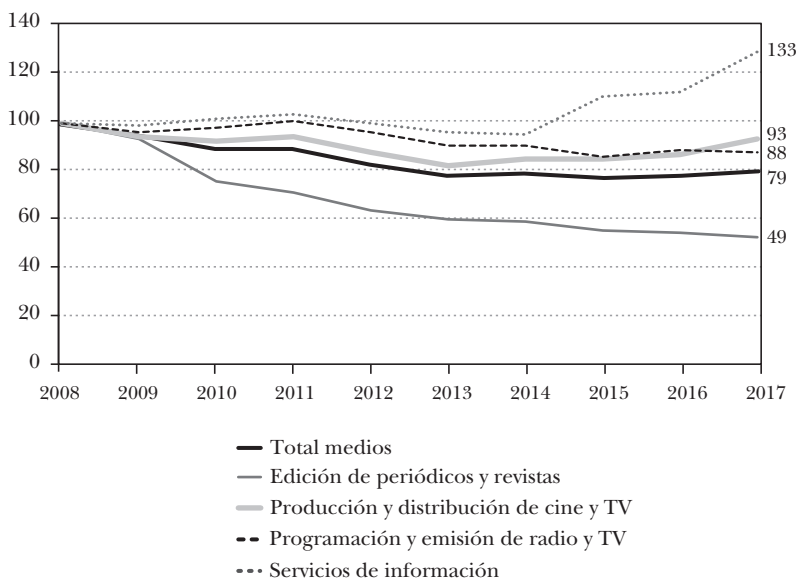
**GRÁFICO 4.2: Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017**

(número e índice)

a) Miles de personas



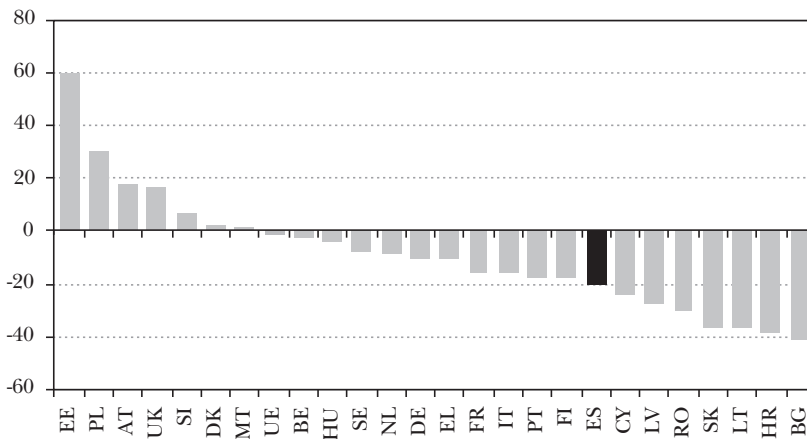
b) Índice: 2008=100



*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009: Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

**GRÁFICO 4.3: Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación en Europa, 2008-2017**  
(tasa de variación acumulada, porcentaje)



*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009:

- Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).
- Información para todos los países de la UE-28 salvo República Checa, Irlanda y Luxemburgo.
- AT: Austria; BE: Bélgica; BG: Bulgaria; CY: Chipre; CZ: Rep. Checa; DE: Alemania; DK: Dinamarca; EE: Estonia; EL: Grecia; ES: España; FI: Finlandia; FR: Francia; HR: Croacia; HU: Hungría; IE: Irlanda; IS: Islandia; IT: Italia; LT: Lituania; LU: Luxemburgo; LV: Letonia; MT: Malta; NL: Países Bajos; PL: Polonia; PT: Portugal; RO: Rumanía; SE: Suecia; SI: Eslovenia; SK: Eslovaquia; UK: Reino Unido; UE: Unión Europea.

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).

des diversas, entre las que se encuentran los portales web o las agencias de noticias— ha crecido con fuerza, hasta acumular un aumento del 33% en una década, aunque se trata de un subsector de menor dimensión que los otros considerados. Es interesante señalar que estas actividades apenas se resintieron durante la crisis y en los años recientes de recuperación han expandido su empleo a tasas próximas al 10% anual, una trayectoria típica de los sectores que se ven favorecidos por el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Probablemente el crecimiento de este subsector refleja parte del proceso de fragmentación de las actividades de los medios descrito en el capítulo 2, el consistente en externalizar actividades de generación de contenidos informativos.

Así pues, en realidad, la crisis del empleo en los medios de comunicación es ciertamente más grave en la última década que en el conjunto de la economía, pero debido casi exclusivamente a lo que sucede en el subsector de los periódicos y las revistas. En paralelo, el subsector de los servicios de información crece con fuerza, como otras actividades impulsadas por las nuevas tecnologías.

Los datos disponibles para el período 2008-2017 sobre el empleo en el sector de medios de comunicación en Europa indican que la evolución de España es más negativa que la de la mayoría de países occidentales. Entre las grandes economías europeas solo Italia y Francia experimentan una contracción similar, mientras que en Alemania y Suecia, el empleo se reduce, aunque con menor intensidad. Solo en cinco países el empleo en los medios de comunicación crece en estos años: Polonia, Austria, Reino Unido, Eslovenia y Dinamarca.

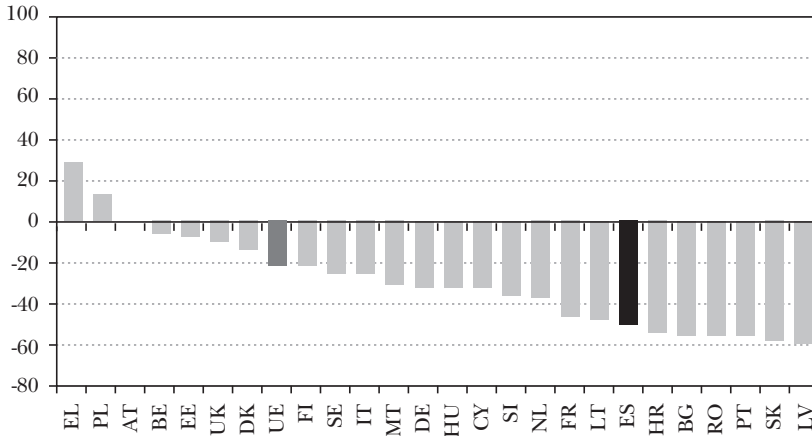
El gráfico 4.4 muestra que el comportamiento del empleo por subsectores tampoco es uniforme. Por lo general, es negativo en edición de periódicos y revistas, en producción de cine y TV y en programación y emisión de cine y TV, pero la intensidad de los retrocesos es mayor en unas actividades u otras, según los países. No es descartable que esos cambios reflejen también la estructura de las empresas de comunicación, pues muchas de ellas son conglomerados, y en cada una puede predominar una actividad u otra y, por esa razón, asignarse el empleo al subsector al que pertenece la actividad dominante.

En el gráfico 4.4 se aprecia que las variaciones de empleo positivas en los sectores de edición de periódicos y revistas y programación y emisión de cine y TV son excepcionales y en los servicios de información son la regla general, confirmando que estas actividades están en clara expansión como sucede con otras relacionadas con la importancia creciente de la información y su gestión.

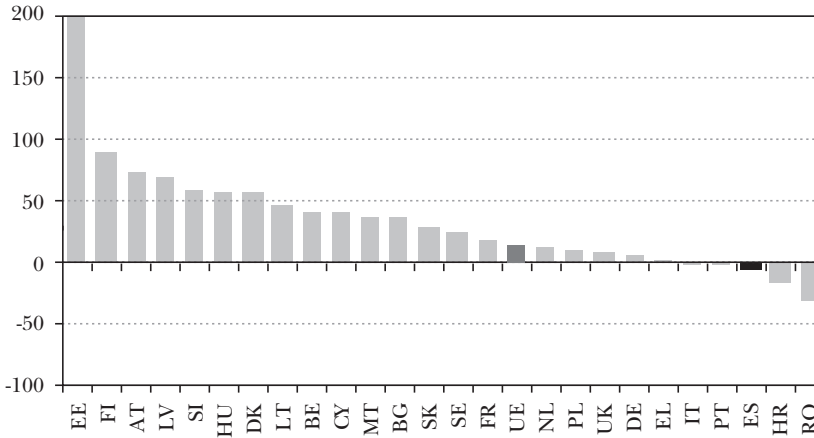
Otros países que cuentan con un amplio desarrollo de los medios corroboran estas tendencias de reducción global del empleo en los mismos y cambios en los pesos de sus actividades. En Estados Unidos el número de trabajadores en los medios se ha reducido entre 2008 y 2017 en algo más de un 8%. El comportamiento observado por sectores es similar al de los países europeos, mostrando una evolución diferente entre el binomio edición de

**GRÁFICO 4.4: Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación en Europa por sectores, 2008-2017**  
(tasa de variación acumulada, porcentaje)

a) Edición de periódicos y revistas



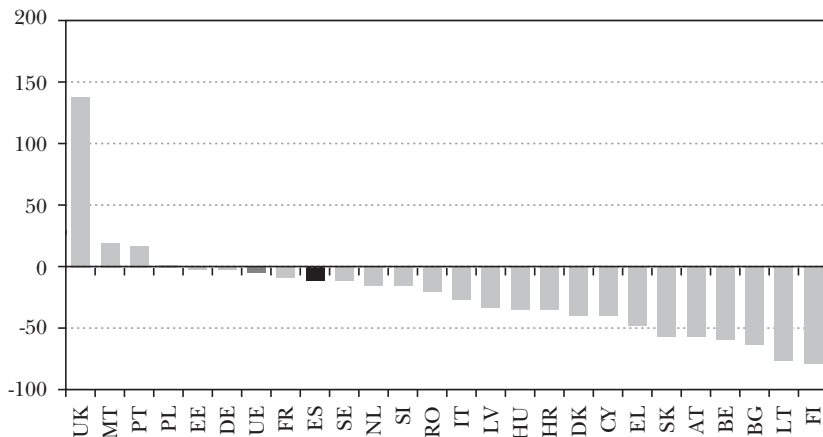
b) Producción y distribución de cine y TV



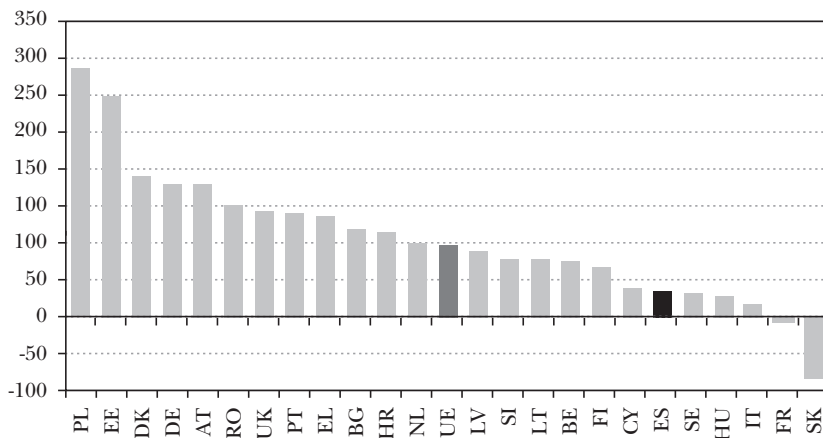
**GRÁFICO 4.4 (cont.): Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación en Europa por sectores, 2008-2017**

(tasa de variación acumulada, porcentaje)

c) Programación y emisión de cine y TV



d) Servicios de información



*Nota:* El sector se define conforme a los siguientes códigos CNAE-2009: Edición de periódicos y revistas (5813 y 5814); Producción y distribución de cine y TV (5912, 5914, 5915, 5916, 5917 y 5918); Programación y emisión de radio y TV (6010 y 6020); Servicios de información (6312 y 6391).

AT: Austria; BE: Bélgica; DE: Alemania; DK: Dinamarca; EL: Grecia; ES: España; FI: Finlandia; FR: Francia; HR: Croacia; HU: Hungría; IT: Italia; NL: Países Bajos; PL: Polonia; PT: Portugal; RO: Rumanía; SE: Suecia; SK: Eslovaquia; UK: Reino Unido; NO: Noruega; IE: Irlanda; CH: Suiza; CZ: República Checa. AR: Argentina; CA: Canadá; CL: Chile; US: Estados Unidos. AU: Australia; HK: Hong Kong; JA: Japón; KR: Corea del Sur; SG: Singapur; TW: Taiwán.

*Fuente:* Comisión Europea e Ivie (PREDICT).



periódicos y revistas (-39%) y programación y emisión de cine y TV (-15%) y el formado por la producción de cine y TV (+15%), alentado probablemente por el auge de las nuevas plataformas digitales de contenidos audiovisuales, y los servicios de información (+85%).

En resumen, la trayectoria del empleo en los medios de comunicación en España decrece más al llegar la crisis y crece menos en los años de recuperación. La evolución más claramente negativa es la del subsector de periódicos y revistas, pero desde 2008 tampoco crecen la radio, el cine o la TV. Lo mismo sucede en otros países desarrollados, aunque con matices entre subsectores. Pero el rasgo más común a todas las economías es el crecimiento del empleo en los servicios de información, un subsector pequeño en España (apenas representaba el 5% del empleo del sector de los medios de comunicación hace una década) pero que se expande a tasas próximas al 10% anual.

## 4.2. La calidad del empleo

Una radiografía del mercado de trabajo de los medios de comunicación debe complementar las cifras de ocupación con rasgos referidos a la calidad del empleo generado y la composición del mismo. Con ese objetivo, este apartado considera la distribución por sexo de los ocupados, la cualificación de las ocupaciones del sector, el nivel de estudios de los empleados, su situación profesional (asalariados, autónomos, empresarios), el tipo de contrato (indefinido vs. temporal), la jornada laboral (completa vs. parcial) y sus salarios.

Para analizar todas estas características es necesario utilizar diversas fuentes de información y adoptar una delimitación del sector algo más amplia que la hasta ahora manejada.<sup>22</sup> Las actividades consideradas incluyen ahora otras actividades editoriales, más allá

---

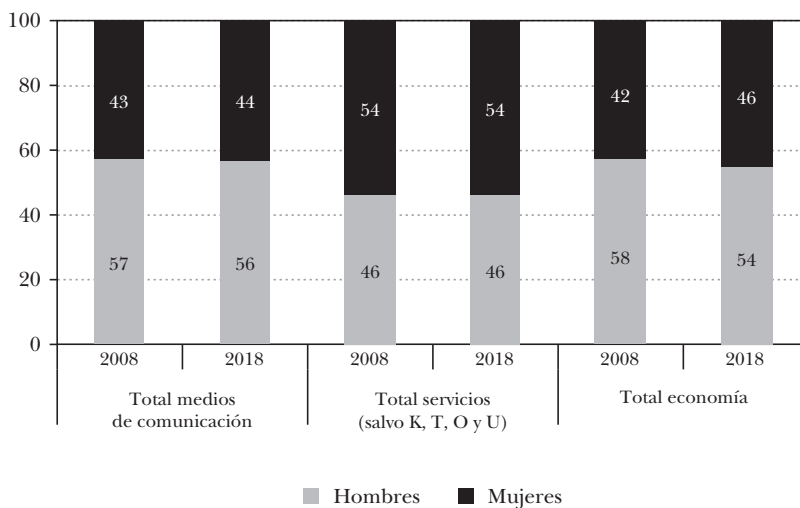
<sup>22</sup> La base de datos de la que se obtiene la información, la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE), proporciona la información de sector de actividad de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades 2009 (CNAE-2009 a tres dígitos).

de periódicos y revistas, y también los procesos de datos, *hosting* y actividades relacionadas, así como los servicios de información telefónica basados en la informática y los servicios de búsqueda de información realizados por cuenta de terceros. Es un precio que merece la pena pagar para poder aproximarse a los rasgos del empleo que interesa analizar.

En los gráficos siguientes se comparan las situaciones en 2008 y 2018 del conjunto de los medios de comunicación (en sentido amplio) con las de los servicios privados en general —excepto las actividades financieras y de seguros, la administración pública y las actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico— y las del conjunto de la economía.

El gráfico 4.5 indica que en el empleo de los sectores de los medios de comunicación predominan ligeramente los hombres —en 2018 representan el 56%— y el ritmo al que ganan peso las mujeres es muy lento. La presencia de mujeres es algo menor que

**GRÁFICO 4.5: Distribución de los ocupados por sexo. España, 2008 y 2018**  
(porcentaje)



*Nota:* El sector servicios excluye las actividades financieras y de seguros (K), administración pública y defensa y seguridad social obligatoria (O); actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico o como productores de bienes y servicios para uso propio (T); y actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales (U).

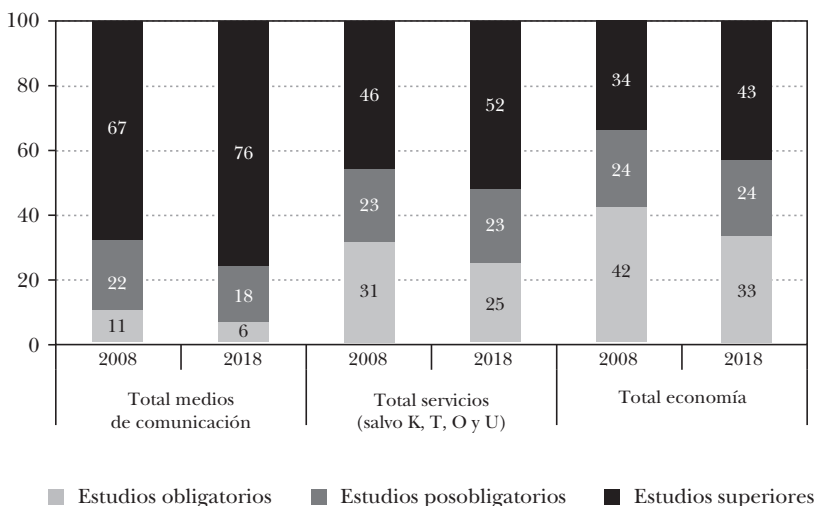
*Fuente:* INE (EPA).

en el conjunto de la economía y mucho menor que en los servicios. Avanza lentamente, probablemente, porque se trata de actividades en las que solo en el subsector de servicios de información crece el empleo y, por tanto, en los subsectores que destruyen empleo el pasado —sesgado hacia los varones— pesa más.

La composición por nivel de estudios de los ocupados del sector de los medios de comunicación es uno de sus rasgos más nítidos, por el elevado peso de los trabajadores cualificados. Si clasificamos a los ocupados en tres niveles de formación —obligatorios (estudios completados hasta la Educación Secundaria Obligatoria), posobligatorios (estudios completados de Bachiller y Formación Profesional de Grado Medio) y superiores (estudios completados universitarios y Formación Profesional de Grado Superior)—, el peso de los primeros es muy reducido y el de los últimos ampliamente mayoritario. Los datos referidos a 2018 (ver gráfico 4.6) muestran que en el sector de los medios de comunicación el 76% de los ocupados posee estudios superiores (profesionales o universitarios), 24 puntos porcentuales más que en el sector servicios y 30 puntos porcentuales más que en el conjunto de la economía. Por el contrario, el 6% de los ocupados posee solo estudios obligatorios, un dato que contrasta con los porcentajes mucho mayores que representan los trabajadores poco cualificados en el sector servicios (25%) o en el conjunto de la economía (33%). En los últimos diez años el capital humano más cualificado ha ido en aumento en todos los sectores, aumentando en 9 puntos porcentuales, en la economía y también en los medios de comunicación.

En España, el avance del peso de los trabajadores con estudios superiores va acompañado en numerosas ocasiones de un problema de sobrecualificación, pues el número de puestos de trabajo que requieren esa formación es menor que el de titulados empleados. Los datos para el total de la economía del gráfico 4.7 muestran ese problema, pues solo el 33% de los ocupados están en puestos altamente cualificados —los de los grupos 1 a 3 de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-2011) que incluye a directores y gerentes, técnicos profesionales científicos e intelectuales, y técnicos y profesionales de apoyo— mientras que hasta un 43% de los ocupados posee estudios superiores. Un desajuste

**GRÁFICO 4.6: Distribución de los ocupados por nivel de estudios. España, 2008 y 2018**  
(porcentaje)



*Nota:*

Los ocupados se asignan conforme al siguiente criterio:

- Estudios obligatorios: estudios completados hasta la Educación Secundaria Obligatoria.
- Estudios posobligatorios: estudios completados de Bachillerato y de Formación Profesional Grado Medio.
- Estudios superiores: estudios completados universitarios y de Formación Profesional Grado Superior.

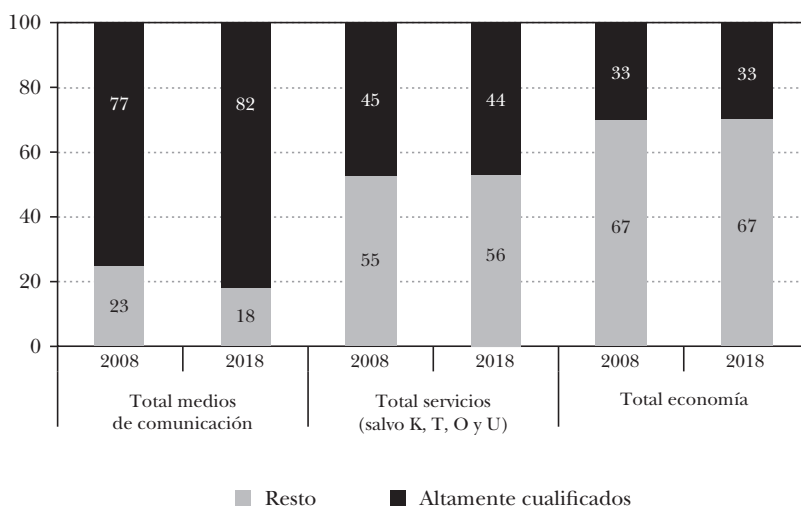
El sector servicios excluye las actividades financieras y de seguros (K), administración pública y defensa y seguridad social obligatoria (O); actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico o como productores de bienes y servicios para uso propio (T); y actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales (U).

*Fuente:* INE (EPA).

similar se observa en el conjunto de los servicios, donde en 2018 había un 44% de puestos altamente cualificados y un 54% de ocupados con estudios superiores. Sin embargo, este problema de sobrecualificación no existe en los medios, pues pese a que tres de cada cuatro empleados en los mismos tiene un título superior, los puestos altamente cualificados representan hasta el 82% del empleo en 2018. Así pues, más de ocho de cada diez ocupaciones que genera este sector son altamente cualificadas,<sup>23</sup> un porcentaje

<sup>23</sup> Como ejemplos, se puede hacer alusión a periodistas o locutores de radio, televisión y otros presentadores, todos ellos dentro del grupo 2 de acuerdo a la CNO-2011, o técnicos de grabación audiovisual o radiodifusión (dentro del grupo 3).

**GRÁFICO 4.7: Distribución de los ocupados por nivel de cualificación de las ocupaciones. España, 2008 y 2018**  
(porcentaje)



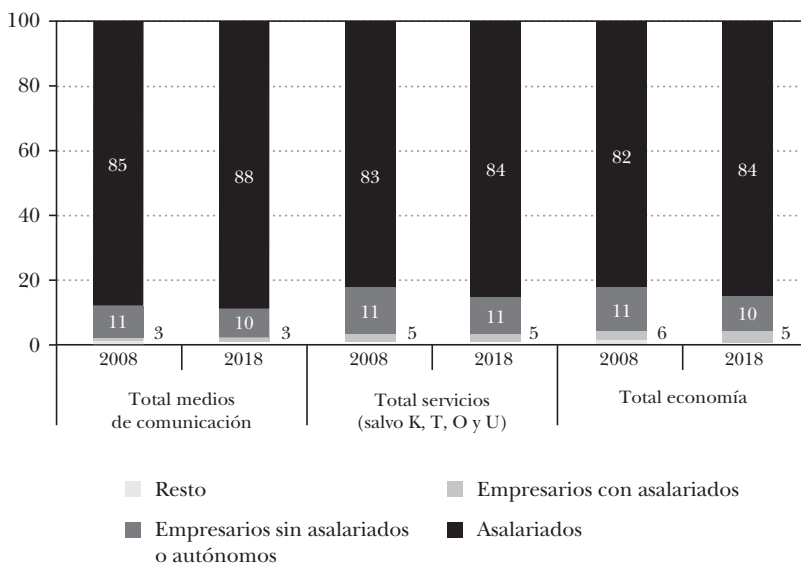
*Nota:* Los ocupados se asignan conforme a la clasificación nacional de ocupaciones CNO-2011:  
 – Altamente cualificados: ocupados correspondientes al grupo 1 (directores y gerentes), grupo 2 (técnicos y profesionales científicos e intelectuales) o grupo 3 (técnicos y profesionales de apoyo).  
 – No altamente cualificados: ocupados correspondientes al resto de grupos.  
*Fuente:* INE (EPA).

muy superior al del conjunto de los servicios (cuatro de cada diez) y al del total de la economía (tres de cada diez).

Otro rasgo a considerar para caracterizar el mercado de trabajo de los medios es la situación profesional de sus ocupados, es decir, el peso de los trabajadores por cuenta ajena, los autónomos y los empresarios con asalariados. A diferencia de lo que sucedía con la cualificación, en este aspecto los medios de comunicación se parecen mucho al conjunto de los servicios y de la economía. El predominio de los asalariados es nítido y ha crecido durante la última década (del 85% en 2008 al 88% en 2018), situándose en la actualidad 4 puntos porcentuales por encima del sector servicios y del total de la economía.

Los porcentajes que representan los empresarios sin asalariados o autónomos (10%) son también similares a la media de la economía española y los servicios, y se han reducido ligeramente.

**GRÁFICO 4.8: Distribución de los ocupados por situación profesional. España, 2008 y 2018**  
(porcentaje)



*Nota:*

- Resto incluye a los miembros de cooperativas, a los que ayudan en empresas o negocios familiares y a los ocupados en otra situación.
- El sector servicios excluye las actividades financieras y de seguros (K), administración pública y defensa y seguridad social obligatoria (O); actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico o como productores de bienes y servicios para uso propio (T); y actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales (U).

*Fuente:* INE (EPA).

Teniendo en cuenta la caída del empleo en la última década, estas cifras indican que el recurso al trabajo autónomo no ha ganado volumen, ni tampoco peso, en los medios de comunicación tras la llegada de la crisis. Esto es compatible con que haya un número importante de trabajadores con esas características en estas actividades, algo por encima de los 13.000 en la actualidad. Ahora bien, no debe suponerse que todos ellos responden a un perfil de profesionales precarios, pues esta alternativa es también la elegida por especialistas cotizados que prefieren actuar como *freelance*. Tampoco debe suponerse que el porcentaje mencionado de autónomos en el conjunto de trabajadores de los medios describe la intensidad de este tipo de ocupados entre los periodistas y comu-

nicadores. Algunas encuestas, como la de la APM (2019), sitúan el porcentaje entre los periodistas por encima del 20% y entre los comunicadores también, concentrándose más en los medios digitales y escritos que en la radio y la televisión.

En cuanto a las modalidades de contratación de los asalariados (gráfico 4.9), el porcentaje de contratos indefinidos en el sector de los medios de comunicación es algo mayor que en el resto de la economía (77%), 5 puntos porcentuales más que en el sector servicios y 4 puntos porcentuales más que en el conjunto de la economía. También es más frecuente la dedicación a jornada completa, pues estos contratos tienen un peso en los medios de comunicación del 87%, frente al 82% de los servicios y el 85% de la economía en su conjunto (gráfico 4.10).

Es muy habitual entre los trabajadores de los medios de comunicación que las jornadas efectivas de trabajo sean largas, superiores a las cuarenta horas semanales. Según la encuesta de la APM (2019), así sucede en el 58% de los contratados y el 55% de los autónomos.

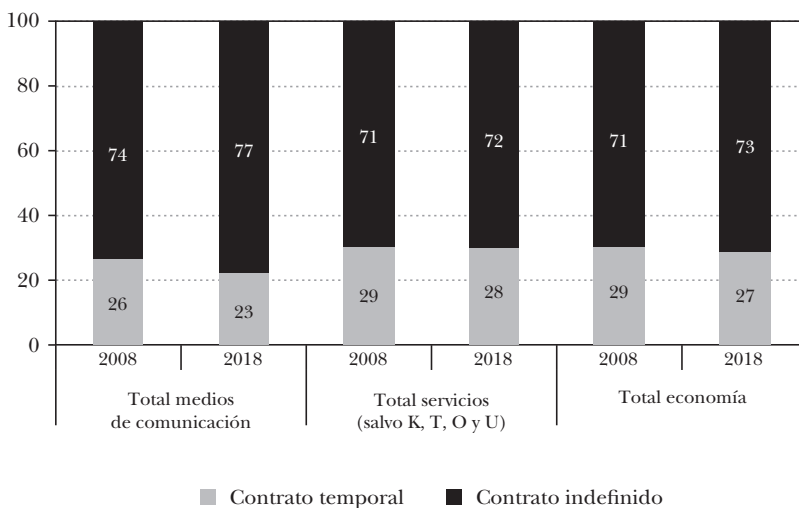
A la vista de los indicadores presentados, el mercado de trabajo del sector de los medios de comunicación se caracteriza por la elevada cualificación de los empleados y de las ocupaciones, y el predominio del trabajo asalariado contratado de manera indefinida y a tiempo completo. Se trata de rasgos del empleo en los medios que, en general, son mejores que los del conjunto del trabajo en los servicios o en toda la economía. Sin embargo, estos rasgos medios del sector no son los que caracterizan la situación de los más jóvenes, como tendremos ocasión de mostrar, algo que también sucede en el conjunto de la economía.

Interesa comprobar si los anteriores perfiles de la situación laboral de los ocupados en los medios de comunicación se extienden a sus condiciones salariales. La información detallada del INE sobre salarios solo llega a 2014, última edición de la Encuesta de Estructura Salarial (EES).<sup>24</sup> Como el diagnóstico no puede ser todo lo preciso que deseamos a partir de esta fuente hemos

---

<sup>24</sup> La base de datos de la que se obtiene la información, la EES, en este caso la de periodicidad cuatrienal, proporciona la información de sector de actividad de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades 2009 (CNAE-2009) a solo dos dígitos.

**GRÁFICO 4.9: Distribución de los ocupados según duración del contrato. España, 2008 y 2018**  
(porcentaje)



*Nota:* El sector servicios excluye las actividades financieras y de seguros (K), administración pública y defensa y seguridad social obligatoria (O); actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico o como productores de bienes y servicios para uso propio (T); y actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales (U).

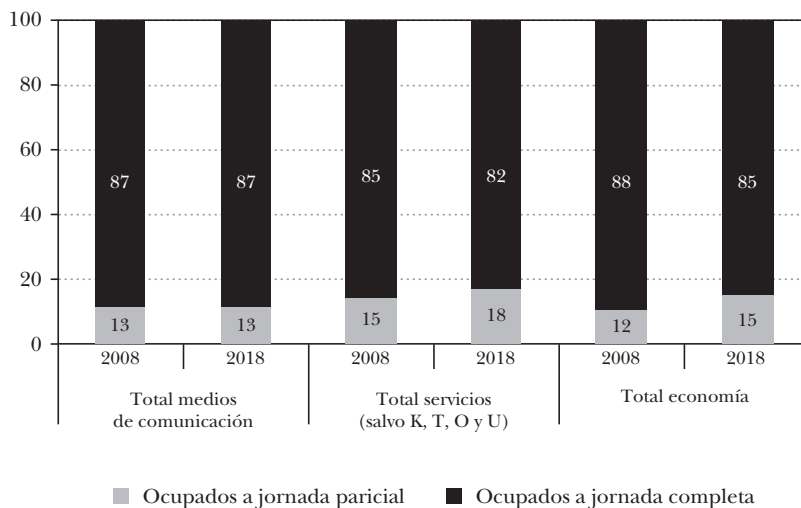
*Fuente:* INE (EPA).

realizado algunos ejercicios para responder a cuatro preguntas relevantes: cuál es el nivel medio de los salarios del sector y de sus diferentes subsectores; cuál es la dispersión salarial; qué explicación tiene el diferencial entre el salario medio del sector de medios de comunicación y el del conjunto de la economía; y cuál es la importancia de las diferencias salariales a lo largo de la vida laboral.

El salario medio de los empleados del sector de medios de comunicación era en 2014 —al principio de la recuperación de los últimos años— de 31.207 euros anuales, un 37% mayor que el del conjunto de la economía y ambos muy similares a los salarios pagados en 2010 (gráfico 4.11). Los salarios de los subsectores de edición de periódicos y revistas y servicios de información eran similares a los del conjunto del sector de medios, en torno a los 30.000 euros. En cambio, en el subsector de producción de cine y



**GRÁFICO 4.10: Distribución de los ocupados según tipo de jornada.**  
**España, 2008 y 2018**  
 (porcentaje)



*Nota:* El sector servicios excluye las actividades financieras y de seguros (K), administración pública y defensa y seguridad social obligatoria (O); actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico o como productores de bienes y servicios para uso propio (T); y actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales (U).

*Fuente:* INE (EPA).

TV eran inferiores (25.814 euros) y los de programación de cine y TV bastante superiores a la media (37.942 euros). En este último subsector, y sobre todo en el de servicios de información, los salarios en 2014 habían aumentado en comparación con los de 2010, en concordancia con el crecimiento del empleo que se señaló en el apartado anterior. Esta discrepancia podría explicarse por el peso del sector público en la programación de cine y TV y de las productoras de televisión en la producción audiovisual. En el sector público de los medios de comunicación, en particular tras el estallido de la crisis económica de 2008, se ofrecen unas condiciones laborales estandarizadas que generalmente brindan continuidad en el tiempo y unos salarios por encima del promedio. En cambio, las condiciones laborales en las productoras suelen ofrecer salarios más bajos y horarios más extensos (eso explicaría que las televisiones públicas tiendan a subcontratar secciones cada vez más amplias de su programación para que las realicen produc-

toras privadas, dado su menor coste). Además, es frecuente que los trabajadores tengan contratos de obra, que finalizan cuando termina una determinada producción audiovisual, con lo que a menudo se encuentran varios meses en situación de desempleo, a la espera del siguiente trabajo.

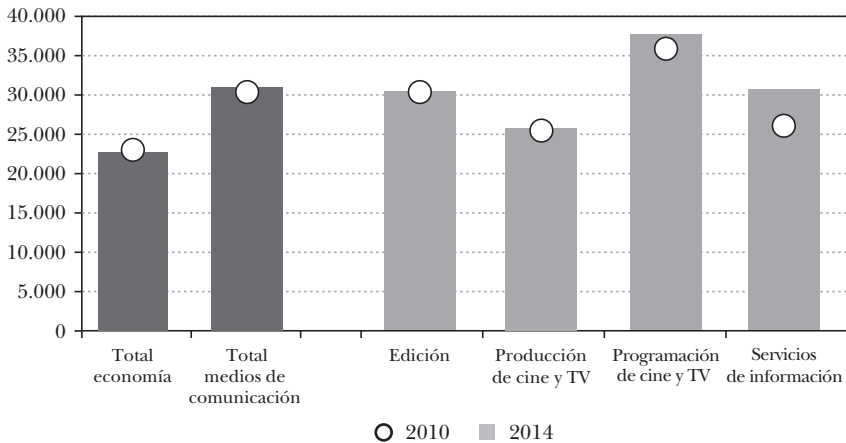
Los valores de los salarios promedio tienen un significado solo relativo, pues la dispersión salarial es notable, incluso dentro de cada subsector, como se puede observar en el gráfico 4.12. Limitando el comentario a la *caja* de cada panel que define los intervalos en los que se sitúan el 50% de los salarios más próximos a la media (el rango intercuartílico), las diferencias son considerables, pues los niveles superiores de cada caja doblan a los inferiores. El abanico salarial es mayor en el subsector de programación y emisión de radio y televisión —donde el extremo superior del rango intercuartílico alcanza los 60.000 euros anuales, posiblemente en los casos en los que la proyección pública de los profesionales refuerza los salarios de una parte de ellos— y en el de servicios de información.

Según el gráfico 4.11, la prima salarial media de los trabajadores de los medios de comunicación —es decir, el diferencial con el salario medio de la economía— asciende a más de 8.000 euros, pero esa diferencia se debe en parte a que la mayoría de sus ocupados tienen estudios superiores, profesionales o universitarios, y ocupan puestos altamente cualificados. Por tanto, es importante estimar qué parte del mayor salario se debe a la cualificación para evaluar si, una vez descontado su efecto, existe una verdadera prima salarial propia del sector, y de qué signo y magnitud.

La información no permite hacer esta valoración directamente y hemos recurrido a una simulación para calcularla. El ejercicio consiste en aplicar los salarios medios del total de sectores de la economía procedentes de la última Encuesta Cuatrienal de Estructura Salarial, de 2014, a la estructura del empleo del sector de los medios de comunicación. De ese modo estimamos cuál hubiera sido el salario medio de este sector si sus trabajadores hubieran recibido las retribuciones promedio que la economía española paga a empleados de similar cualificación. La cualificación se contempla desde dos perspectivas: (i) por un lado, de acuerdo con la cualificación de los puestos de trabajo, en función de la

**GRÁFICO 4.11: Salario bruto anual medio. España, 2010 y 2014**

(euros)



*Nota:* El sector de los medios de comunicación agrupa las siguientes divisiones a dos dígitos de acuerdo a la CNAE-2009: Edición (58); Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical (59); Actividades de programación y emisión de radio y televisión (60); Servicios de información (63).

*Fuente:* INE (2019a).

CNO-2011; y (ii) por otro lado, según el nivel de estudios de los trabajadores.

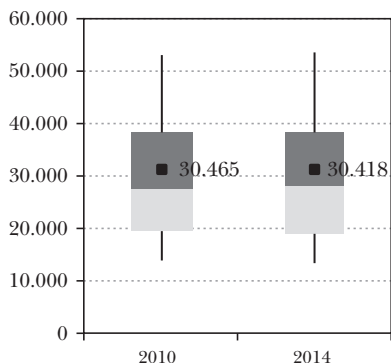
El gráfico 4.13 descompone la diferencia entre el salario medio de la economía y el del sector de medios para recoger dos efectos:

- a) *Prima por estructura del empleo:* resulta de aplicar el salario medio de la economía para cada categoría de trabajadores a la composición del empleo de los medios de comunicación. Como en los medios predominan los trabajos más cualificados (categorías 1, 2 y 3) es de esperar que esa prima sea positiva, y en efecto lo es. Debido a que la estructura de ocupaciones en este sector es más cualificada, aunque los trabajadores recibieran el salario medio que se paga en cada tipo de ocupación, el salario medio resultante del sector de los medios sería 6.261 euros mayor que el salario medio de toda la economía. Y si los trabajadores de los medios recibieran el salario medio de la economía para su nivel de estudios, dado que hay muchos más con estudios superiores, el salario del sector sería 5.431 euros mayor que el medio. Así pues, la prima por

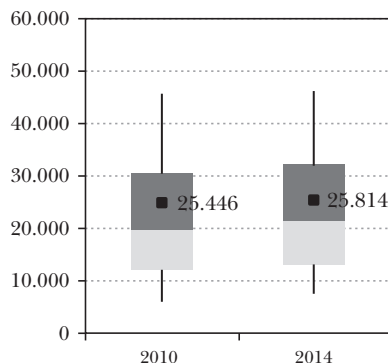
**GRÁFICO 4.12: Distribución del salario bruto en los medios de comunicación por sectores. España, 2010 y 2014**

(euros)

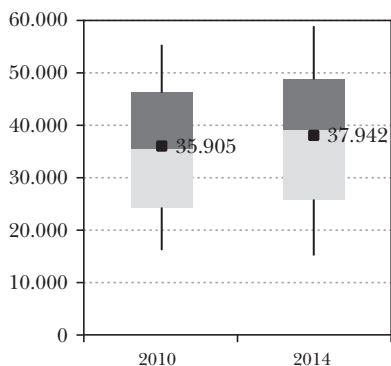
a) Edición



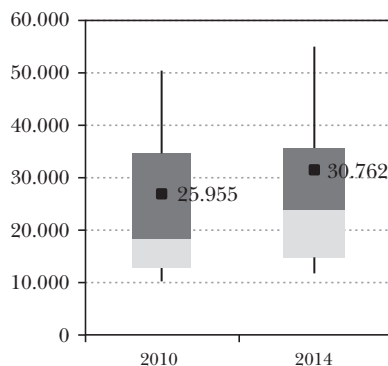
b) Producción de cine y TV



c) Programación y emisión de radio y TV



d) Servicios de información

*Nota:*

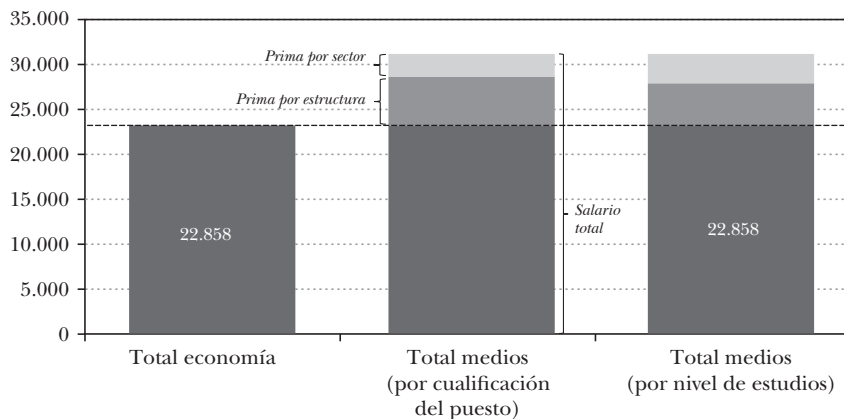
- El sector de los medios de comunicación agrupa las siguientes divisiones a dos dígitos de acuerdo a la CNAE-2009: Edición (58); Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical (59); Actividades de programación y emisión de radio y televisión (60); Servicios de información (63).
- Los valores representados oscilan entre el percentil 10 y el percentil 90 para cada una de las divisiones de actividad.
- Las cajas representan los valores del primer y el tercer cuartil, separadas por el valor de la mediana.
- El cuadrado representa la media del salario bruto anual.

*Fuente:* INE (2019a).

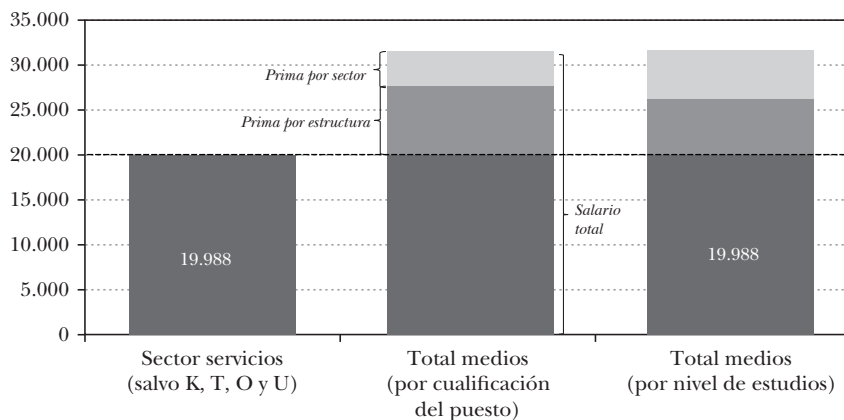
**GRÁFICO 4.13: Salario medio anual. Descomposición por efectos, 2014**

(euros)

a) Respecto del total economía



b) Respecto del sector servicios



■ Salario medio total economía    ■ Prima por estructura    ■ Prima por sector

*Nota:*

- Para los salarios medios según el grado de cualificación del puesto de trabajo se han distinguido dos grupos de acuerdo a las categorías de la CNO-2011: los altamente cualificados (pertenecientes de los grupos 1 al 3) y el resto (grupos del 4 al 9).
- Para los salarios medios según el nivel de estudios se han distinguido tres grupos: estudios obligatorios, estudios posobligatorios y estudios superiores.

Fuente: INE (2019a) y elaboración propia.

estructura explica la mayor parte de las diferencias salariales entre el sector de los medios y el conjunto de la economía.

- b) *Prima sectorial*: es el residuo que queda al comparar el salario anual observado del sector de los medios de comunicación con el promedio de la economía, una vez descontada la prima por estructura del empleo. El valor de esta prima sectorial asciende a 2.088 euros cuando se descuenta la prima por la estructura de puestos, y a 2.918 cuando se descuenta la prima por estructura de estudios. Así pues, el sector de medios de comunicación pagaba en 2014 salarios que superaban a los del conjunto de la economía, más allá del diferencial explicado por la estructura de cualificación de sus trabajadores.

El ejercicio de descomposición del diferencial salarial ofrece resultados distintos si el salario de referencia es el del sector servicios (cuadro 4.1), que tiene un salario medio menor y unas actividades más parecidas a las de los medios que las de otros grandes sectores. No obstante, los resultados no cambian en lo esencial: la mayor parte de la prima es debida a la estructura del empleo por cualificación y sigue existiendo una prima sectorial positiva.

El cuadro 4.1 muestra la importancia de la prima sectorial en las distintas simulaciones. El rango de las mismas oscila entre el 7,2% y el 13,6%. Es mayor cuando las primas de estructura se calculan considerando el nivel de estudios que cuando se estiman atendiendo al nivel de cualificación del puesto. Y es mayor cuando la comparación se hace con el sector servicios que con el conjunto de la economía.

La Encuesta de Estructura Salarial (EES) permite también analizar el perfil salarial a lo largo del ciclo de vida laboral, una

**CUADRO 4.1: Prima salarial del sector de los medios de comunicación respecto del salario bruto anual de referencia, 2014**  
(porcentaje)

	Total economía	Sector servicios
Enfoque: nivel de cualificación del puesto	7,2	10,4
Enfoque: nivel de estudios	10,3	13,6

Fuente: INE (2019a).

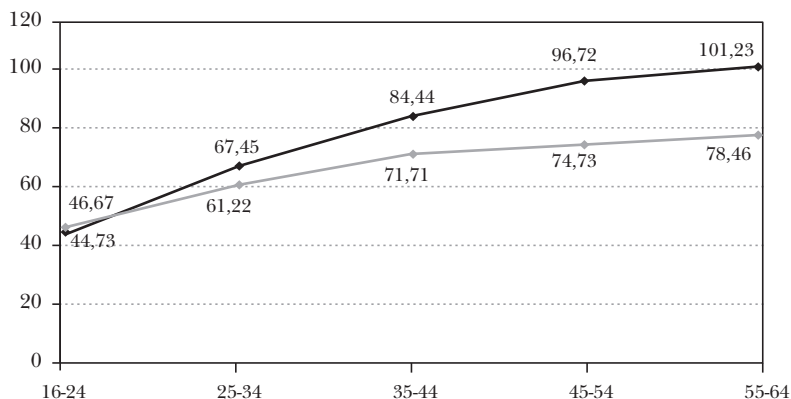
perspectiva interesante para evaluar las mejoras de ingresos que logran los trabajadores con la experiencia. Esas mejoras son especialmente relevantes para los trabajadores más cualificados, cuyos salarios son al principio muy parecidos a los de otros jóvenes con menos estudios, pero luego se diferencian sustancialmente. Así pues, observar unos salarios relativos bajos de los titulados superiores al principio de sus trayectorias profesionales no predice, como a veces se supone, una permanente precariedad salarial posterior. Al menos eso es lo que ha sucedido en el pasado, a la vista de la trayectoria salarial de las personas que actualmente han completado sus trayectorias laborales.

En el caso de los trabajadores de los medios de comunicación esta cuestión es relevante porque tres de cada cuatro tienen estudios superiores. Por esta razón, interesa analizar su perfil salarial a lo largo de su vida laboral. Como la EES no ofrece muestra suficiente para confirmar o negar si los salarios de estos empleados tienen un perfil temporal plano o creciente, hemos recurrido a la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL) de la Seguridad Social, sin datos fiscales. Ofrece información fiable sobre grupos de cotización y bases de cotización diarias. Nuestro objetivo es comprobar si el perfil temporal de las cotizaciones de los trabajadores confirma una mejora sustantiva a lo largo de la vida laboral, así como la influencia en dicho perfil de la cualificación de los trabajadores.

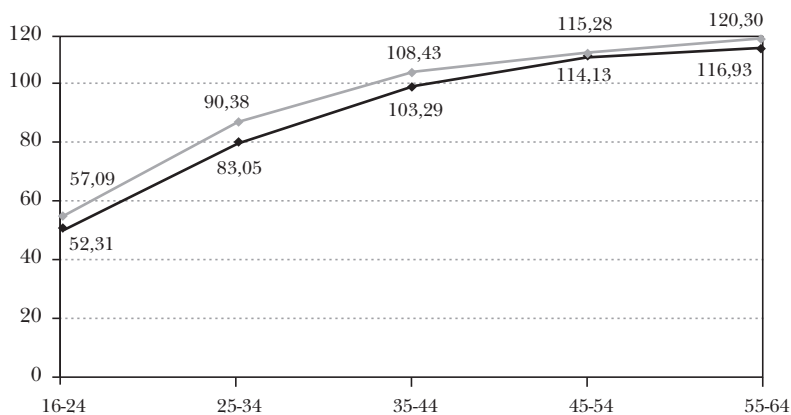
El gráfico 4.14 compara, en su panel *a*, la evolución a lo largo del tiempo de las bases de cotización diarias de los trabajadores de régimen general en 2016, para cinco grupos de edad. Para el conjunto de los grupos de cotización se observa que el perfil temporal es creciente para los trabajadores de toda la economía, pero mucho más pronunciado para los de los medios de comunicación. Para comprobar si ello se debe a que en este sector hay muchos más trabajadores cualificados —que en los datos generales de la EES muestran una progresión salarial más acentuada—, el panel *b* analiza la evolución de los cotizantes del grupo 1, que son básicamente titulados superiores. En efecto, la progresión en este grupo es más acentuada que en el conjunto de los trabajadores y las diferencias entre la muestra total de la economía y la de los trabajadores de los medios de comunicación es mucho menor. En todo caso, en la medida en que las bases de cotización sean una proxy razonable de los

**GRÁFICO 4.14: Base media diaria de cotización por grupo de edad.  
Régimen general, 2016**  
(euros)

a) Todos los grupos de cotización



b) Grupo 1



— Medios de comunicación    — Total sectores

*Nota:* Las bases de cotización media diarias se calculan sobre la base de las relaciones laborales identificadas en 2016, ponderadas por el número de días efectivos trabajados, previamente corregidos, si procede, por su correspondiente coeficiente de tiempo parcial. Se excluyen del Régimen General de la Seguridad Social el Sistema Especial para Trabajadores por Cuenta Ajena Agrarios y el Sistema Especial para Empleados de Hogar.

*Fuente:* Seguridad Social (2017).



salarios y estos lo sean de la productividad, las pendientes positivas de las curvas representadas podrían interpretarse como curvas de aprendizaje, según las cuales los resultados en el desempeño profesional mejoran con la acumulación de experiencia.

En conclusión, la visión del mercado de trabajo del sector de medios de comunicación que emerge de las informaciones analizadas en este apartado es más positiva de lo que cabía esperar del retroceso del empleo analizado en el epígrafe anterior. La ocupación en los medios se caracteriza por el empleo cualificado y el predominio del trabajo asalariado con contratos indefinidos a tiempo completo. Los salarios medios son mayores que los del conjunto de la economía o los servicios, pero existe una amplia diversidad salarial, una parte de la cual se asocia al momento de la vida laboral de los trabajadores, pues a lo largo de la misma el salario más que se duplica. La principal explicación de las diferencias salariales con otros sectores es la mayor cualificación pero, una vez descontado este efecto, para un mismo nivel de cualificación que otras actividades el sector paga una prima salarial positiva de entre el 7% y el 13%.

### **4.3. La inserción laboral de los jóvenes titulados universitarios en Periodismo y Comunicación**

Una vez analizados los perfiles generales del trabajo de los profesionales de los medios de comunicación abordaremos cuestiones específicas referidas a las condiciones de entrada en el mercado de los titulados en Periodismo, Información y Comunicación en los años recientes —en este apartado—, y a las transformaciones en curso de sus ocupaciones como consecuencia del cambio tecnológico —en el apartado siguiente—. Nos interesa clarificar si la situación de los jóvenes titulados es o no la del conjunto de los trabajadores del sector que hemos descrito en el apartado anterior y también cuáles son las perspectivas de futuro del empleo en los medios.

Los jóvenes que se incorporan al mercado laboral se enfrentan a un entorno de elevado desempleo juvenil, y comparten la incertidumbre de hacerse adultos en una sociedad *diseñada por otros*, así como la inseguridad sobre un futuro mejor y la generación de progreso, algo que no sucedía del mismo modo a las genera-

ciones de sus padres y abuelos, pues se beneficiaron de un período de desarrollo económico muy prolongado (Navarrete 2017). La inserción laboral es problemática tanto para los jóvenes con menor nivel de estudios como para los titulados universitarios, si bien para estos últimos en menor medida. El caso de los graduados ha recibido más atención en nuestro país en los últimos años. Estudios recientes (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte [MECD] y Conferencia de Consejos Sociales [CCSU] 2015; Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades 2019; INE 2016) analizan la evolución de la inserción laboral de los universitarios y sus determinantes, prestando especial atención al papel de las universidades en la mejora de la empleabilidad de los titulados (Pérez *et al.* 2018). Una de las conclusiones fundamentales de dichos análisis es que las posibilidades de inserción de los graduados pueden llegar a triplicarse en función de la titulación elegida.

Como consecuencia del elevado número de egresados de las universidades, el aumento del desempleo de los jóvenes durante la crisis ha suscitado dudas sobre la capacidad del tejido productivo de absorber una oferta creciente de profesionales. Sin embargo, los universitarios jóvenes padecen desempleo (una tasa del 11,8% en 2019) con una intensidad muy inferior a la media de sus coetáneos (16,2%). Un segundo dato relevante es que las diferencias en las tasas de empleo y desempleo de las titulaciones son muy elevadas, en función del volumen de titulados, las características de su formación y de las demandas del mercado de trabajo.

A partir de las bases de datos sobre esta materia, elaboradas con información de los egresados de las universidades y los registros de la Seguridad Social (MECD y CCSU 2015; Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades 2019), es posible disponer de indicadores sobre las trayectorias de inserción de los titulados en diversos grados relacionados con los medios de comunicación y, en general, con las actividades de comunicación —dos de gran tamaño: Periodismo, y Audiovisual, Imagen y Multimedia; y dos muy pequeños: Información y Comunicación— y compararlos con el agregado de los titulados de la rama de ciencias sociales y jurídicas, y con el total de los egresados. La información está disponible para dos promociones de titulados que se graduaron en momentos muy diferentes: la del curso 2009-2010 salió al mer-

cado de trabajo en medio de la crisis y la de 2013-2014 lo hizo al principio de la recuperación. En ambos casos los datos permiten conocer la situación de la inserción al año de graduarse (2011 y 2015, respectivamente) y cuatro años después (2014 y 2018).

Las titulaciones que forman profesionales para los medios de comunicación —fundamentalmente, los grados de Periodismo y Audiovisual, Imagen y Multimedia— ocupan posiciones bajas en el *ranking* de empleabilidad, según el índice que se construye teniendo en cuenta su tasa de afiliación, el ajuste del puesto de trabajo a la formación y la base de cotización. Como se puede observar en el cuadro 4.2, esas titulaciones se ubican en los tres últimos deciles (Fundación BBVA e Ivie 2019). Pero las dimensiones de la inserción de un titulado consideradas en nuestro análisis irán más allá de comprobar si está o no ocupado (en la base de datos, estar o no afiliado a la Seguridad Social). Se estudia también si el empleo se tiene como trabajador por cuenta ajena (afiliado al Régimen General) o como autónomo, si el contrato es indefinido o temporal, y si es a tiempo completo o parcial. Asimismo, es posible aproximarse a la cualificación del puesto (mediante el grupo de cotización) y al salario (mediante la base media de cotización).

El cuadro 4.3 resume la información sobre todas estas variables y compara la situación de las dos promociones analizadas en dos momentos de su inserción (un año después de obtener el grado y cuatro años después). Los rasgos que merece la pena destacar son los siguientes:

- 1) Las tasas de afiliación de los titulados un año después de graduarse son bajas en las dos promociones consideradas, pero las de Periodismo e Información son inferiores a la media total y a la de la rama de ciencias sociales. La promoción que se gradúa en 2014 ha tenido más oportunidades laborales desde el principio, debido al crecimiento de la economía, pero los titulados de ambas promociones mejoran claramente con la experiencia, como muestra la comparación de las situaciones un año después de la graduación ( $t+1$ ) y cuatro años después ( $t+4$ ).
- 2) El porcentaje de jóvenes titulados de Periodismo y Comunicación que trabajan como autónomos no es muy elevado,

- pero sí ligeramente mayor que el de otras titulaciones y se ha incrementado entre los graduados más recientes.
- 3) Entre los jóvenes titulados el porcentaje de los que cuentan con contrato indefinido es mucho menor que el que encontrábamos para el conjunto de los trabajadores de los medios de comunicación en los datos de la EPA, analizados en el apartado anterior. Lo mismo sucede en los agregados de graduados de ciencias sociales y jurídicas o en el total. La temporalidad se reduce algo en la segunda promoción analizada y cuando se considera la situación en  $t+4$ , pero sigue siendo elevada en 2018, mostrando que las condiciones de los trabajadores jóvenes no son las mismas que las del conjunto de los ocupados.
  - 4) La mayoría de los jóvenes titulados trabajan a tiempo completo, especialmente cuando ya cuentan con varios años de experiencia laboral. Los porcentajes de este indicador no muestran diferencias significativas entre los graduados en Periodismo e Información y el conjunto de los titulados.
  - 5) Solo una minoría de los graduados en Periodismo e Información están cotizando como titulados (grupo 1). Este problema aparece en las promociones de 2010 y 2014 y se prolonga cuatro años después de graduarse. Las diferencias en este aspecto con el conjunto de los graduados universitarios son muy notables, pues mientras en 2018 en el agregado casi el 61% de los graduados cotizaban como titulados, entre los de Periodismo el porcentaje era del 39%.
  - 6) En general, la base media de cotización de los titulados un año después de graduarse (2011, 2015) no ha mejorado entre las dos promociones analizadas, pero entre los que cuentan con cuatro años de experiencia (2014, 2018) sí lo ha hecho. Los egresados de Periodismo e Información tienen, en ambas promociones y ambos momentos observados, bases de cotización más bajas que la media de las titulaciones de ciencias sociales y jurídicas y también menores que el conjunto de los titulados.

En síntesis, el diagnóstico que emerge de esta radiografía de la inserción laboral de los titulados jóvenes en las titulaciones re-

**CUADRO 4.2: Indicador de inserción laboral de los graduados en el curso 2013-2014, según campos de estudio, 2018**  
(índice)

Campo de estudio	Índice	N.º de egresados	Campo de estudio	Índice	N.º de egresados	Campo de estudio	Índice	N.º de egresados
Medicina	1,47	5.284	Bioquímica	1,03	791	Psicología	0,87	6.563
Óptica y optometría	1,24	541	Podología	1,02	320	Administración y empresa	0,87	18.237
Farmacia	1,22	2.657	Veterinaria	1,02	1.342	Otras lenguas extranjeras	0,86	440
Ing. aeronáutica	1,22	1.322	Fisioterapia	1,02	2.843	Economía	0,86	3.695
Ing. en tecnologías industriales	1,22	4.723	Biotecnología	1,01	773	Filosofía	0,83	637
Enfermería	1,21	8.956	Terapia ocupacional	1,01	611	Ciencias ambientales	0,82	1.562
Ing. de computadores	1,19	66	Biomedicina	1,01	249	Actividad física y del deporte	0,82	3.593
Ing. de telecomunicación	1,19	1.978	Logopedia	1,00	554	Información y documentación	0,82	265
Desarrollo <i>software</i> y aplicaciones	1,18	126	Química	1,00	1.783	<i>Marketing</i>	0,82	784
Ing. de la energía	1,18	113	Pedagogía	1,00	3.896	Humanidades	0,81	420
Matemáticas	1,17	739	Financiera y actuarial	0,99	129	Traducción e interpretación	0,81	1.776
Ing. eléctrica	1,15	1.033	Servicios de transporte aéreo	0,98	95	Historia	0,80	2.214
Ing. electrónica industrial	1,15	1.584	Ing. agraria y agroalimentaria	0,98	239	Periodismo	0,79	3.631

**CUADRO 4.2 (cont.): Indicador de inserción laboral de los graduados en el curso 2013-2014, según campos de estudio, 2018**  
(índice)

Campo de estudio	Índice	N.º de egresados	Campo de estudio	Índice	N.º de egresados	Campo de estudio	Índice	N.º de egresados
Ing. naval y oceánica	1,15	381	Odontología	0,97	1.603	Política y gestión pública	0,79	1.025
Náutica y transporte marítimo	1,15	152	Educación infantil	0,97	9.986	Sociología	0,78	602
Ing. Mecánica	1,15	2.819	Literatura	0,97	66	Ciencias del mar	0,78	198
Ing. de sonido e imagen	1,14	380	Arquitectura	0,96	3.304	Relaciones internacionales	0,78	130
Ing. de organización industrial	1,13	766	Ing. diseño industrial	0,95	799	Arqueología	0,78	84
Ing. en electrónica	1,13	505	Lengua inglesa	0,95	1.981	Publicidad y relaciones públicas	0,77	2.941
Educación primaria	1,12	14.620	Ingeniería forestal y montes	0,95	448	Geografía y orden. del territorio	0,76	339
Música	1,12	194	Antropología social y cultural	0,95	270	Audiovisual, imagen y multimedia	0,74	2.684
Informática	1,12	4.342	Arquitectura técnica	0,94	2.807	Finanzas y contabilidad	0,74	874
Ing. de materiales	1,12	130	Educación social	0,93	1.869	Conservación y restauración	0,73	140
Ing. de minas y energía	1,11	554	Otros maestros	0,93	985	Diseño	0,72	482
Ing. biomédica y de la salud	1,09	106	Ciencia y tecnol. de los alimentos	0,93	497	Geografía	0,72	199
Ing. química industrial	1,07	1.857	Geología	0,92	317	Rel. laborales y recursos humanos	0,71	2.911

**CUADRO 4.2 (cont.): Indicador de inserción laboral de los graduados en el curso 2013-2014, según campos de estudio, 2018**  
(índice)

Campo de estudio	Índice	N.º de egresados	Campo de estudio	Índice	N.º de egresados	Campo de estudio	Índice	N.º de egresados
Estadística	1,07	160	Ing. geomática, topografía y cartog.	0,92	410	Comercio	0,70	358
Física	1,06	806	Ing. horticultura y jardinería	0,92	124	Bellas artes	0,66	2.319
Enología	1,06	59	Nutrición humana y dietética	0,91	726	Historia del arte	0,65	1.160
Lenguas clásicas	1,05	172	Trabajo social	0,91	2.861	Comunicación	0,65	108
Ingeniería civil	1,05	3.862	Derecho	0,90	13.241	Criminología	0,65	843
Lenguas y dialectos españoles	1,04	1.624	Biología	0,88	3.430	Gestión y administración pública	0,59	403
Ing. Agrícola	1,03	676	Lenguas modernas y aplicadas	0,87	377	Turismo	0,57	2.600

*Nota:*

- Datos referidos a los egresados hasta los 30 años de edad.
- El valor del índice igual a 1 se refiere al indicador sintético de inserción para el total de egresados menores de 30 años.
- El sombreado en gris hace referencia a los campos de estudios relacionados con los medios de comunicación.

Fuente: Fundación BBVA e Ivie (2019).

**CUADRO 4.3: Indicadores de inserción laboral de los universitarios. Egresados en los cursos, 2009-2010 y 2013-2014**

(porcentaje y euros)

	Periodismo e información			Ciencias sociales y jurídicas			Total egresados		
	Curso 2009-2010	Curso 2013-2014	Variación	Curso 2009-2010	Curso 2013-2014	Variación	Curso 2009-2010	Curso 2013-2014	Variación
Tasa de afiliación (%)									
<i>t+1</i>	37,1	44,1	+7,0 pp	44,7	48,7	+4,0 pp	43,4	47,0	+3,6 pp
<i>t+4</i>	59,2	69,7	+10,5 pp	63,9	71,5	+7,6 pp	64,4	72,3	+7,9 pp
Porcentaje de autónomos (%)									
<i>t+1</i>	5,7	9,3	+3,6 pp	5,6	7,0	+1,4 pp	7,0	9,0	+2,0 pp
<i>t+4</i>	11,6	10,7	-0,9 pp	8,7	7,2	-1,5 pp	10,3	8,9	-1,4 pp
Contrato indefinido (%)									
<i>t+1</i>	42,8	47,2	+4,4 pp	47,8	45,7	-2,1 pp	48,2	48,4	+0,2 pp
<i>t+4</i>	49,2	57,6	+8,4 pp	52,2	53,3	+1,1 pp	50,7	51,7	+1,0 pp
Tiempo completo (%)									
<i>t+1</i>	65,8	70,9	+5,1 pp	62,8	66,6	+3,8 pp	68,3	70,8	+2,5 pp
<i>t+4</i>	75,6	79,1	+3,5 pp	68,9	75,2	+6,3 pp	74,5	79,0	+4,5 pp
Grupo de cotización: Titulados (%)									
<i>t+1</i>	n.d.	31,1	n.d.	38,1	39,4	+1,3 pp	50,0	48,2	-1,8 pp
<i>t+4</i>	38,3	39,0	+0,7 pp	44,8	50,0	+5,2 pp	56,3	60,7	+4,4 pp
Base media de cotización (euros)									
<i>t+1</i>	21,340	15,822	-25,9%	22,857	20,873	-8,7%	23,192	21,537	-7,1%
<i>t+4</i>	20,369	21,155	3,9%	23,120	24,880	7,6%	24,212	26,213	8,3%

Nota:

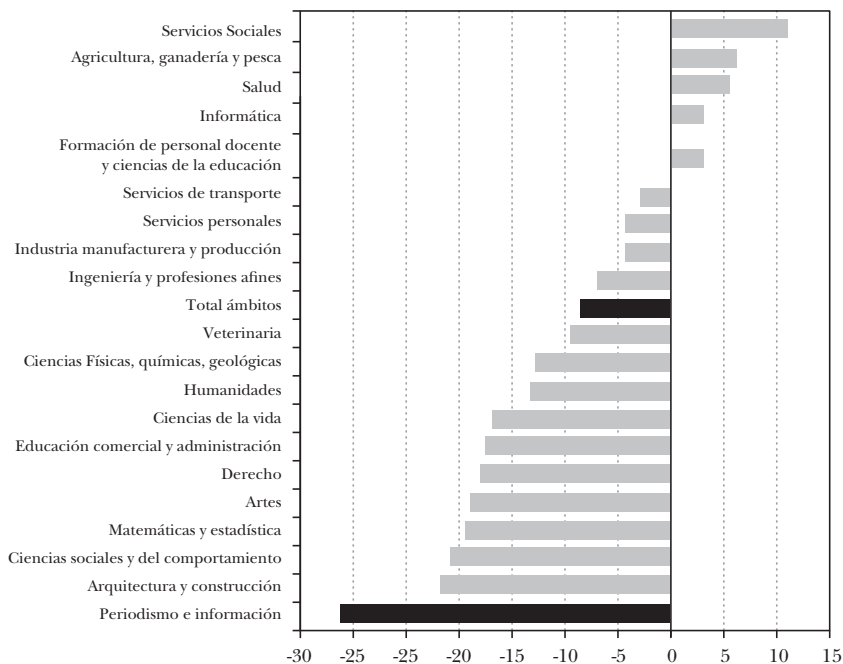
- n. d.: no disponible
- El ámbito de estudio Periodismo e Información incluye grados, másteres y programas de doctorado relacionados con el periodismo, la comunicación audiovisual, la información y documentación o la gestión de la información y contenidos digitales, entre otros.
- Para el curso 2013-2014 se considera el total de egresados en estudios de grado y estudios de primer y segundo ciclo.
- Los valores de *t+1* y *t+4* se refieren a indicador al primer y cuarto año de haber finalizado los estudios, respectivamente.
- Tasa de afiliación: porcentaje de egresados universitarios afiliados a la Seguridad Social y en alta laboral respecto al total de alumnos egresados.
- Porcentaje de autónomos: porcentaje de egresados universitarios afiliados a la Seguridad Social y en alta laboral que cotizan en el régimen especial de autónomos.

Fuente: MECD y CCSU (2015) y Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2019).



**GRÁFICO 4.15: Variación en la base de cotización media de los universitarios afiliados a la Seguridad Social por cuenta ajena después de egresar. Egresados en los cursos, 2008-2009 y 2013-2014 (porcentaje)**

a) Un año después de finalizar los estudios ( $t+1$ )

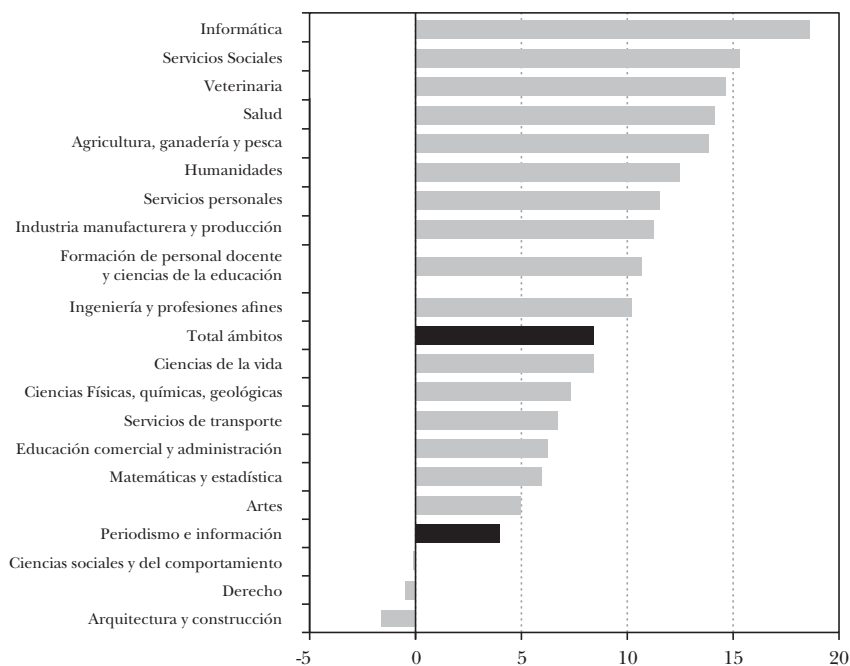


lacionadas con el periodismo y la información y las actividades audiovisuales es menos positivo que el que ofrecía el apartado anterior para el conjunto de los empleados de los medios. Los jóvenes titulados no disfrutaban de las condiciones laborales que otros trabajadores del sector en tres aspectos muy relevantes: la duración del contrato, el ajuste entre su cualificación y el perfil del puesto, y el salario. Poco más de la mitad han conseguido tener contratos indefinidos tras cuatro años de trabajo, no llega al 40% los que están contratados como titulados y sus bases de cotización son mucho menores que las medias del sector.

La imagen que surge de estas informaciones es que el empeoramiento de las condiciones de trabajo de los contratados en el sector de los medios de comunicación en la última década ha

**GRÁFICO 4.15 (cont.): Variación en la base de cotización media de los universitarios afiliados a la Seguridad Social por cuenta ajena después de egresar. Egresados en los cursos, 2008-2009 y 2013-2014 (porcentaje)**

b) Cuatro años después de finalizar los estudios ( $t+4$ )



*Nota:*

- El período  $t+1$  hace referencia al año 2010 para los egresados en el curso 2008-2009 y 2015 para los egresados en el curso 2013-2014.
- El período  $t+4$  hace referencia al año 2013 para los egresados en el curso 2008-2009 y 2018 para los egresados en el curso 2013-2014.
- Ámbitos ordenados de menor a mayor tasa de variación.
- De los 22 ámbitos considerados en el curso 2013-2014, se excluyen protección del medio ambiente y servicios de seguridad por razones de comparabilidad.

*Fuente:* MECD y CCSU (2015) y Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2019).

sido sustancial. Como la mayoría de esos trabajadores son titulados universitarios hemos podido detectar ese empeoramiento en las bases de datos que ofrecen información sobre graduados. Es relevante advertir que la precarización reciente de los jóvenes universitarios formados en este ámbito curricular es la mayor de todas las titulaciones si se comparan las bases de cotización de los egresados de 2010 y 2014, es decir, cuando solo cuentan con un

año de experiencia (gráfico 4.15, panel *a*). El retroceso general de las bases de cotización de los titulados es preocupante (-7%), pero en Periodismo e Información es mucho mayor, superando el -25%.

Las cosas mejoran bastante, en cambio, cuando se comparan las situaciones cuatro años después de graduarse, pues en el conjunto de ámbitos de estudio las bases de cotización en 2018 superan a las de 2014 en un 8%. Los titulados de Periodismo e Información también mejoran, pero menos que la media (un 4%), algo que ni siquiera logran los de derecho, arquitectura y construcción.

Para conocer las causas que explican estas dificultades de inserción reciente de los graduados en titulaciones universitarias relacionadas con los medios de comunicación es útil disponer de información individualizada como la que ofrece la Encuesta de Inserción Laboral de los Universitarios (EILU) (INE 2016). Esta operación estadística solo ha sido elaborada una vez hasta ahora —la segunda está en curso— y cubre las trayectorias de inserción de los graduados en el curso 2009-2010 hasta 2014. Aunque no permite conocer la situación en los años más recientes, en los cuales, según los estudios del Ministerio, las cosas han mejorado en algunos sentidos pero empeorado en otros, los microdatos de la EILU son de gran interés para realizar estimaciones econométricas.

Hemos analizado cuatro aspectos de la inserción: tener empleo, el ajuste del puesto de trabajo a la formación, la calidad del contrato y el salario. En todos los casos se han estimado modelos *probit* que evalúan el impacto en dos grupos de variables dependientes referidas a factores personales de los estudiantes y otros relacionados con la formación cursada. Simultáneamente, los modelos controlan el efecto del entorno de los graduados, como la comunidad autónoma (CC. AA.) en la que estudiaron y en la que residen. Los modelos han sido estimados para el conjunto de los graduados de todas las carreras y, separadamente, para los que han cursado estudios de Periodismo y Comunicación Audiovisual. El análisis se ha centrado en 2014, con el fin de evaluar los factores determinantes de la calidad de la inserción cuatro años después de haberse graduado.

El cuadro 4.4 sintetiza los resultados de los dieciséis modelos estimados, representando los efectos marginales de los factores explicativos que resultan significativos en cada regresión con distintos iconos (ver leyenda al final del cuadro) y la importancia de sus impactos. En las cuatro dimensiones de la inserción analizadas los resultados a destacar son los siguientes:

- a) *Acceso al empleo.* Para analizar esta dimensión se han modelizado los determinantes de tener empleo (en 2014) y también de haber trabajado. Para el conjunto de los graduados la titulación en la que se han formado es la variable más relevante para estar trabajando. Para los graduados en estudios relacionados con los medios ofrecen ventajas que la titulación sea de Periodismo (frente a la de Comunicación Audiovisual) y también la movilidad, la edad y el dominio de las TIC.
- b) *Ajuste del puesto del trabajo a la formación.* Se han evaluado tres aspectos del ajuste: la utilidad del título, la exigencia de titulación universitaria para el puesto (ajuste vertical objetivo), es decir, si los trabajadores universitarios están ocupados en empleos acordes a su formación, esto es, los de mayor cualificación (grupos 1 a 3 de la Clasificación Nacional de Ocupaciones), y si existe correspondencia entre las tareas desempeñadas y la formación, según la percepción de los propios graduados (ajuste horizontal subjetivo). Para el conjunto de los graduados, de nuevo la variable que mayor impacto tiene sobre todos los aspectos del ajuste es la titulación, seguida de la edad y la satisfacción con la formación. En el caso de las titulaciones relacionadas con los medios, la variable más importante es la satisfacción con los estudios, un dato que puede indicar que cuando estos responden a las preferencias de los alumnos los resultados mejoran. También mejoran el ajuste las estancias en el extranjero, el dominio de las TIC y las prácticas laborales.
- c) *Calidad del contrato.* Se ha analizado la probabilidad de tener contrato indefinido y un trabajo a tiempo completo y, para el conjunto de los graduados, la variable que más favorece ambas cosas es, de nuevo, la titulación. Para los graduados

en Periodismo y Comunicación la variable con mayor impacto en este sentido es la edad, y para tener un contrato a jornada completa haber estudiado en una universidad privada.

- d) *Salario*. Esta variable se ha aproximado considerando que los mejores salarios los perciben los graduados que tienen altas bases de cotización a la Seguridad Social (4.º y 5.º quintil). Para el conjunto de los graduados las variables determinantes para encontrarse en esta situación son la titulación y la edad, pero también influye la satisfacción con los estudios. Para los graduados relacionados con los medios de comunicación importan en primer lugar la edad y la nacionalidad, pero también haber estudiado en una universidad privada, el sexo masculino, la movilidad, las estancias en el extranjero y los idiomas.

Del conjunto de los modelos estimados emergen algunos mensajes sobre las condiciones que favorecen una inserción laboral de calidad, en sus diversas dimensiones. Para el conjunto de los universitarios españoles la variable más relevante es elegir titulaciones adecuadas —y las de Periodismo y Comunicación no ofrecen ventajas—. Pero, una vez se ha elegido cursar estudios de Periodismo o Comunicación Audiovisual —en la actualidad están matriculados en esas titulaciones cerca de 44.000 estudiantes, y se gradúan anualmente casi 6.500—, hay ciertos factores que favorecen la inserción laboral. El primero es la edad, probablemente porque la inserción profesional de estos titulados es un proceso lento y en ocasiones discontinuo, en el que el ajuste entre formación y ocupación va mejorando paulatinamente. En segundo lugar aparece de manera reiterada como positivo para la inserción la satisfacción con los estudios, un resultado que probablemente tiene que ver con el componente vocacional, importante para muchos de estos titulados. En tercer lugar, son favorables las experiencias de movilidad e internacionalización de los estudios. En cuarto lugar, favorece la inserción disponer de competencias en TIC e idiomas, pues son apreciadas por las empresas.

Antes de concluir el repaso de la inserción laboral de los jóvenes titulados en Periodismo y Comunicación Audiovisual, a la vista

**CUADRO 4.4: Determinantes de la inserción laboral de los titulados universitarios, 2014**

		Acceso al empleo					
		Tener empleo		Haber trabajado			
		Todas las situaciones	Periodismo y comunicación	Todas las situaciones	Periodismo y comunicación		
Factores personales	Sexo	○	○	◐	○		
	Edad	◐	○	◐	◑		
	Discapacidad	○	○	○	○		
	Nacionalidad	◐		◐			
	Movilidad	◐	◑	◐	○		
	Becas	◐	○	◐	○		
Formación	Estancias	◐	○	◐	○		
	Dominio de las TIC	○	○	◐	◐		
	Idiomas	○	○	○	○		
	Prácticas	◐	○	◐	○		
	Titulación	◑	◐	◑	◐		
	Universidad privada	◐	○	○	○		
	Satisfacción	◐	○	◐	◐		
		Ajuste del puesto de trabajo a la formación					
		Ajuste vertical objetivo		Ajuste horizontal objetivo		Utilidad del título	
		Todas las situaciones	Periodismo y comunicación	Todas las situaciones	Periodismo y comunicación	Todas las situaciones	Periodismo y comunicación
Factores personales	Sexo	◐	◑	○	◐	○	
	Edad	○	○	◐	○	◑	
	Discapacidad	◐		○		○	
	Nacionalidad	◐		○		○	
	Movilidad	◐	◑	○	○	◐	
	Becas	◐	◑	○	○	◐	
Formación	Estancias	◐	◑	◐	◑	◑	
	Dominio de las TIC	◐	○	◐	◑	◑	
	Idiomas	◐	◑	◐	○	◐	
	Prácticas	◐	○	◐	◑	◐	
	Titulación	◑	○	◑	○	◑	
	Universidad privada	◐	○	◐	○	◐	
	Satisfacción	◐	◐	◐	◑	◑	

**CUADRO 4.4 (cont.): Determinantes de la inserción laboral de los titulados universitarios, 2014**

		Calidad del contrato				Salario	
		Ocupado a jornada completa		Ocupado con contrato indefinido		Base de cotización en 4.º y 5.º quintil	
		Todas las situaciones	Periodismo y comunicación	Todas las situaciones	Periodismo y comunicación	Todas las situaciones	Periodismo y comunicación
Factores personales	Sexo	◐	○	◑	◒	◑	◒
	Edad	◑	●	●	●	●	●
	Discapacidad	○		○		○	
	Nacionalidad	○		○		○	●
	Movilidad	◑	◒	◑	○	◑	◒
	Becas	◑	◒	◑	○	◑	○
Formación	Estancias	◑	○	◑	○	◑	◒
	Dominio de las TIC	◑	○	○	○	○	○
	Idiomas	○	○	◑	○	◑	◒
	Prácticas	○	◑	○	○	○	○
	Titulación	●	○	●	○	●	○
	Universidad privada	◑	◒	◑	○	◑	◒
	Satisfacción	◑	◑	◑	○	◒	○

Nota:

- Los resultados para cada variable corresponden a dos regresiones: (i) aquellas que consideran los egresados de todas las carreras (muestra de 24.141 individuos) y (ii) aquellas que incluyen únicamente los egresados que han cursado estudios de periodismo y comunicación audiovisual (756 individuos).
- Las regresiones se basan en modelos *probit*, que controlan por otros factores del entorno como la comunidad autónoma de estudio y la comunidad autónoma de residencia.
- En el cuadro se representan los efectos marginales en función de su significatividad y magnitud del impacto:

- No significativo ( $\alpha=10\%$ )
- ◐ Hasta 6 puntos porcentuales
- ◑ De 6 a 10 puntos porcentuales
- ◒ De 10 a 20 puntos porcentuales
- Más de 20 puntos porcentuales

En blanco si no existe representatividad suficiente para reportar el impacto

- La variable titulación en las columnas de periodismo y comunicación se refiere a la existencia de diferencias significativas entre estudiar la carrera de Periodismo y la de Comunicación, midiendo el impacto marginal de estudiar Comunicación frente a la referencia de estudiar Periodismo.

Fuente: Pérez *et al.* (2017), INE (2016) y elaboración propia.

de las dificultades de la misma, merece la pena plantearse en qué actividades están ocupados. Ya hemos advertido que no todos ellos trabajan en los medios y que el porcentaje que lo hacen en otras empresas e instituciones puede elevarse a la tercera parte del total (APM 2019). La información para responder a esta cuestión es escasa, pero ofrece pistas interesantes el Observatorio de las ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). La información se basa en los demandantes de empleo registrados y contratados a través de dicho servicio, de cualquier edad, y los resultados más importantes son los que reflejan los paneles del gráfico 4.16. En ellos se representan las ocupaciones en las que han sido más contratados (paneles *a* y *b*) y actividades económicas que contratan más (paneles *c* y *d*) en los últimos cuatro años para los que se dispone de información (2015-2018) a los titulados de los estudios más concurridos: Periodismo y Comunicación Audiovisual.

En ambos casos la dispersión de ocupaciones y actividades en las que encuentran trabajo los titulados va mucho más allá del empleo en las profesiones típicas que ofrecen los medios:

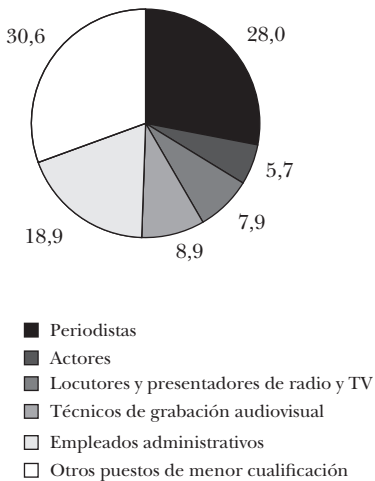
- a) En cuanto a las ocupaciones más contratadas, los titulados en periodismo desempeñan trabajos directamente relacionados con sus estudios (periodistas, actores, locutores, presentadores, técnicos de grabación audiovisual) en un porcentaje superior al 50%, pero el resto de ocupaciones son de otro tipo, en general puestos poco cualificados de la industria y, sobre todo, los servicios. Algo parecido sucede en el caso de los titulados en Comunicación Audiovisual, con porcentajes cercanos al 60% en las ocupaciones más directamente vinculadas con los medios.
- b) En cuanto a los sectores de actividad que contratan a ambos tipos de titulados, las actividades más relacionadas con los medios de comunicación no representan de nuevo más del 60% de los contratos, de modo que una mayoría de trabajos se consiguen en la actualidad en empresas distintas de los medios. Algunas también crean puestos de trabajo para ese perfil profesional en sus áreas de comunicación y *marketing*, entre otras, y en otros casos los empleos no se relacionan con la formación inicial.



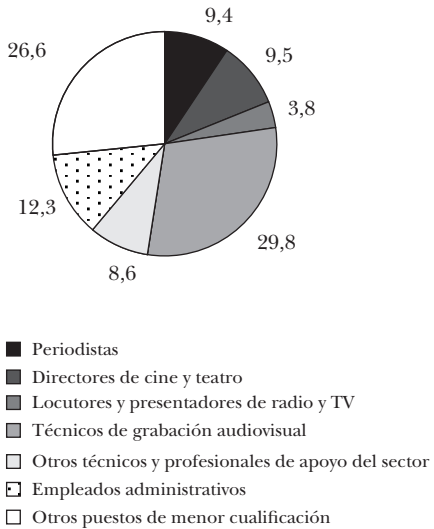
**GRÁFICO 4.16: Distribución de los nuevos contratos de los demandantes de empleo de Periodismo y Comunicación Audiovisual por ocupaciones y sectores de actividad, 2014-2018**

(porcentaje)

a) Periodismo (por ocupaciones)



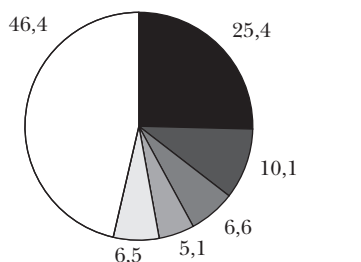
b) Comunicación audiovisual (por ocupaciones)



Estos últimos datos confirman que en la actualidad no se puede establecer una estrecha correspondencia entre titulaciones y determinados sectores y puestos de trabajo. A la vista de la realidad, muchos estudios no pueden ser concebidos como una preparación específica para determinada profesión, sino como una forma de adquirir conocimientos y competencias para desempeñar conjuntos de tareas, que se concretan de manera diversa en distintas ocupaciones y actividades. No nos referimos al problema de la sobrecualificación que padece un graduado en Periodismo cuando trabaja como vendedor en un gran almacén, sino a que puede hacer un trabajo para el que está cualificado en empresas distintas de los medios, sea en tareas de comunicación o de otro orden. Junto a esta perspectiva se debe tener en cuenta, además, de cara al futuro, que las ocupaciones de los medios de comunicación se ven profundamente afectadas por los cambios tecnológicos: lo han sido en el pasado y lo son de nuevo por la digitalización.

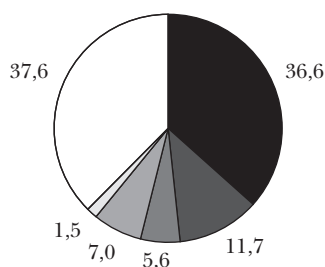
**GRÁFICO 4.16 (cont.): Distribución de los nuevos contratos de los demandantes de empleo de Periodismo y Comunicación Audiovisual por ocupaciones y sectores de actividad, 2014-2018**  
(porcentaje)

c) Periodismo (por actividades)



- Actividades cinematográficas, vídeo, TV y edición musical
- Programación y emisión de radio y TV
- Publicidad y estudios de mercado
- Actividades de creación, artísticas y espectáculos
- Edición
- Resto

d) Comunicación Audiovisual (por actividades)



- Actividades cinematográficas, vídeo, TV y edición musical
- Programación y emisión de radio y TV
- Publicidad y estudios de mercado
- Actividades de creación, artísticas y espectáculos
- Programación y consultoría
- Resto

*Nota:*

- Los demandantes de empleo hacen referencia a los licenciados en Periodismo y Comunicación Audiovisual, para las que se dispone de una serie histórica y representan cerca del 80% de los nuevos contratos en 2018. Los resultados son similares si se escogieran agrupaciones de titulaciones por ámbito de estudio, si bien para ellos solo se dispone de datos para 2018.
- Paneles *a* y *b*:
  - El total de contratos representa a las ocupaciones más contratadas e identificadas por el SEPE (50,4% del total de contrataciones para Periodismo y 56,2% para Comunicación Audiovisual).
  - Empleados administrativos y otros puestos de menor cualificación se refieren a otras actividades no relacionadas directamente con el sector.
  - Otros puestos de menor cualificación se refieren a teleoperadores, camareros asalariados, vendedores en tiendas y almacenes, monitores de actividades recreativas y peones de las industrias manufactureras.
- Paneles *c* y *d*:
  - El total de contratos representa a las actividades más contratadas e identificadas por el SEPE (65,0% del total de contrataciones para Periodismo y 73,0% para Comunicación Audiovisual).
  - Resto se refiere a otras actividades no relacionadas directamente con el sector: educación, comercio al por menor, servicios de comidas y bebidas, actividades administrativas y administración pública.

Fuente: SEPE (2019).

#### **4.4. Los profesionales de los medios de comunicación frente a los impactos de la digitalización**

Las perspectivas laborales de los periodistas y especialistas en comunicación audiovisual dependen de distintos factores: de las funciones que vaya a desempeñar el sector de los medios y la dimensión esperable del mismo; de las tecnologías en las que los profesionales se apoyarán para el desarrollo de sus actividades y las tareas que habrán de desempeñar en un contexto digital; y de la empleabilidad derivada de las competencias y capacidades que la formación de estos titulados les ofrezca para desempeñar ocupaciones relacionadas con la comunicación en diversas empresas e instituciones, no solo en los medios.

Merece la pena recordar que las personas que trabajan en los medios de comunicación siempre han tenido diversos perfiles de especialización (redactores, locutores, presentadores, linotipistas, técnicos de sonido, cámaras). Asimismo, sus actividades siempre se han desarrollado en contacto con las tecnologías en las que se han basado los medios en cada momento. Esos dos rasgos siguen caracterizando los trabajos en los medios en la actualidad, pero es perceptible que el contenido de las ocupaciones vuelve a transformarse a buen ritmo, por efecto de los cambios tecnológicos y de los modelos de negocio de las empresas del sector más recientes.

Este apartado explora la orientación de los cambios en curso, considerando el impacto sobre los mismos de la digitalización. Con ese propósito, comenzaremos por mostrar una figura de los empleos más frecuentes actualmente en los medios y las transformaciones que se están produciendo en dichas ocupaciones, identificando las nuevas tareas que aparecen en los puestos actuales y las habilidades o destrezas que requieren.

El esquema 4.1 muestra, en primer lugar, el revés de un rasgo cuyo anverso ya hemos comentado en el apartado anterior: las ocupaciones de los profesionales del periodismo y la comunicación se encuentran tanto en los medios como en otros muchos ámbitos. Asimismo, en los medios trabajan otras muchas personas —con frecuencia de cualificación alta y formación tecnológica— que no son propiamente especialistas en periodismo y comunicación, pero que son cada vez más importantes para el desarrollo de

los procesos productivos de los medios. Para ilustrar estas ideas, en la figura los puestos de trabajo de los medios se agrupan, de arriba abajo, en dos grandes categorías: a) los estrechamente vinculados a los medios de comunicación y a la formación de sus especialistas más característicos; b) aquellos puestos que existen en los medios pero pueden encontrarse también en empresas que no se dedican a esa actividad principalmente. En este segundo grupo, los perfiles de los puestos pueden estar relacionados con algunas de las competencias presentes en la formación de los titulados en Periodismo y Comunicación Audiovisual, pero es también posible que sean desempeñados por personas con otras competencias y habilidades técnicas.

La distinción planteada es relevante porque el entorno laboral de los especialistas en periodismo y comunicación audiovisual puede ser distinto en uno y otro caso: en las empresas de los medios de comunicación cabe esperar que una mayoría de trabajadores respondan a algunos de los perfiles especializados que caracterizan a estas organizaciones; en cambio, en las restantes empresas habrá probablemente una mayoría de puestos de trabajo que serán desempeñados por personas que solo comparten una parte de su perfil de especialización —o nada— con los especialistas que trabajan en los medios.

En este último sentido, por ejemplo, muchas empresas deciden organizar sus propios departamentos de comunicación y *marketing* sin externalizar tareas como la redacción de contenidos a comunicar, el desarrollo y seguimiento de sus webs, los canales digitales de relación con sus clientes, o la gestión de sus redes sociales. Esas ocupaciones pueden desempeñarlas distintos profesionales, además de los titulados en Periodismo y Comunicación Audiovisual, pero también estos. Por esa razón, en esas empresas pueden existir oportunidades de trabajo para los titulados de Periodismo y Comunicación y no puede descartarse que constituyan un yacimiento de empleo importante para los mismos. Los datos del SEPE del informe de la APM comentados en apartados anteriores apuntan en esa dirección.

En la figura 4.1 merecen destacarse varios elementos más de las tres columnas que lo estructuran:

**ESQUEMA 4.1: Ocupaciones y tareas para los profesionales de los medios de comunicación**

	ANTIGUA OCUPACIÓN	OCUPACIÓN ACTUAL	TAREAS NUEVAS / HABILIDADES
Grado de vinculación respecto de los medios de comunicación	Redactor	Periodista de investigación	Estadística básica
		Periodista de datos	
		Comunicación empresarial	
	Editor	Editor	Gestionar ecosistemas informativos
		Coordinador de canales digitales	Mantener la coherencia entre canales que sigan la misma línea editorial
		Jefe de producto informativo ( <i>Product manager</i> )	Proyectos tecnológicos, comerciales, informativos ...
	Editor de imagen	Editor gráfico y vídeo	Visualización de información, animación e interactividad
	Editor de sonido		
	Corrector de textos		
	Maquetadores	Portadista	Edición móvil y aplicaciones
		Visualizador de datos, grafista	Infografías
	Locutor/ Presentador	Locutor/ Presentador	
	Fotógrafos	Fotógrafos	
	Camarógrafos	Camarógrafos	
Guionista	Guionista		
Analista de audiencias	Especialista en métricas	Estadística básica, dominio del <i>big data</i>	
	Especialista en experiencia de usuario	Mejorar la interacción con el medio y la adecuación a diferentes dispositivos	
	Gestores de redes sociales ( <i>Community manager</i> )	Dinamizar y gestionar las comunidades de usuarios	
	Radar	Captar tendencias, seguimiento informativo de la competencia...	
	Diseñador Web	Crear y mantener páginas web	
	Programador	Lenguaje HTML	

Fuente: Elaboración propia.

- a) En primer lugar, algunas ocupaciones tradicionales de los medios no figuran en la primera columna que enumera las ocupaciones que preceden a las actuales porque se trata de especializaciones que ya han desaparecido prácticamente por efecto del cambio tecnológico. Ya no hay especialistas

en componer textos en el formato que permite su edición —mecnógrafos, linotipistas— y esas tareas se han subsumido en su mayoría en programas informáticos que realizan los redactores por sí mismos, o en las que realizan los nuevos especialistas digitales en maquetación y edición, fuertemente apoyados en la tecnología.

- b) En segundo lugar, comparando las columnas 1 y 2 se observa que algunos puestos actuales son similares a los del pasado, pero otros son el resultado de una mayor o una distinta especialización. Por ejemplo, el periodismo de datos está convirtiéndose en una especialidad, al igual que el visualizador de datos. También se observa un agrupamiento de puestos anteriores en uno que desarrolla diversas tareas, como los editores de gráfico y vídeo, debido a que la tecnología de soporte actual las ha hecho converger.
- c) En tercer lugar, en la figura existen ocupaciones que pueden considerarse típicas de los medios, como las basadas en la redacción y elaboración de contenidos comunicables, pero también pueden ser desempeñadas con frecuencia en empresas distintas de los medios y que desean comunicar (comunicación empresarial). En ese sentido, para esas especializaciones los titulados en Periodismo y Comunicación pueden tener competencias y habilidades de partida que los fortalecen y que pueden desarrollar en entornos muy variados. Ahora bien, en ese caso habrán de desempeñarlas en interacción con otros profesionales, como los expertos en mercadotecnia, dirección de recursos humanos o estrategia empresarial.
- d) En la parte inferior de la figura aparecen empleos que no son específicos de los medios de comunicación pero con los que los medios necesitan contar para adaptar sus modelos de negocio al escenario tecnológico actual. En todas ellas la base formativa está muy determinada por la preparación para el manejo de las TIC (analistas web, programadores, gestores de redes sociales, especialistas en SEO [por sus siglas en inglés, *Search Engine Optimization*] o SEM [por sus siglas en inglés, *Search Engine Marketing*]). En ese caso, las ventajas de la formación inicial no las ofrecen las titulacio-

nes de Periodismo y Comunicación, sino otras del ámbito STEM<sup>25</sup>. La generalización de Internet y la ingente información proporcionada por los datos de tráfico dota de especial relevancia a este colectivo de especialistas, que tiene la llave de los conocimientos y tecnologías para profundizar en el comportamiento de los clientes y el conocimiento de sus preferencias, herramientas esenciales para la definición de la estrategia de los modelos de negocio.

- e) Una ocupación puede ser descrita como un conjunto de tareas y la combinación de las mismas puede variar en función del entorno organizativo en el que se desempeña y del perfil de la persona que ocupa el puesto de trabajo. La última columna de la figura ofrece pistas sobre las tareas que deben desempeñar las personas que ocupan los puestos y las habilidades que para su desempeño se requieren. La lista es amplia, incluyendo —para distintos empleos— la gestión de ecosistemas formativos, la visualización de información y la interactividad, la edición móvil, la estadística, el estudio de tendencias, el posicionamiento y *marketing* en buscadores, la gestión de redes y comunidades virtuales, etc. El listado destaca competencias que en el pasado estaban ausentes por completo de la formación de los profesionales de los medios y en la actualidad tienen una presencia limitada en los programas formativos de los grados en Periodismo y Comunicación Audiovisual.

El mensaje que emerge de la figura anterior es que buena parte de las habilidades exigidas a los profesionales del periodismo y la comunicación para el desempeño de los puestos a los que podrán optar, tanto en las empresas de comunicación como en otras muchas, son digitales, porque estas competencias han pasado a ser, en gran medida, transversales. El gráfico 4.17 concreta la importancia atribuida a una selección de dichas competencias por una muestra de empresas de comunicación norteamericanas.

---

<sup>25</sup> Acrónimo de los términos en inglés *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

Destacan mayoritariamente las relacionadas con la programación y desarrollo de webs, el seguimiento de audiencias, la narrativa audiovisual, las redes sociales y el diseño digital. Todas estas habilidades aparecen por delante de las competencias en los *elementos esenciales del periodismo*.

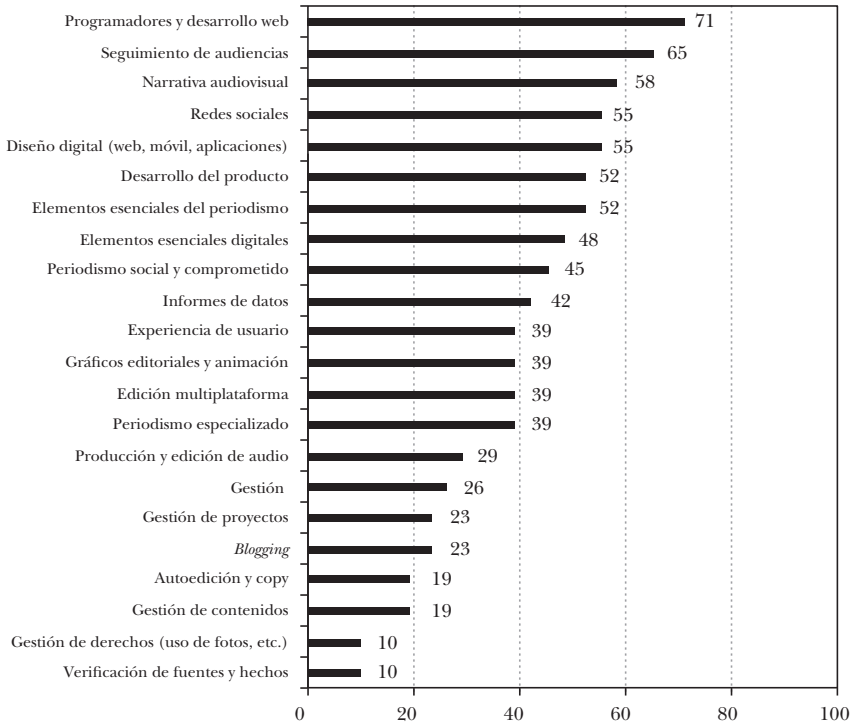
Los cambios ligados al avance de la digitalización han disparado el interés por explorar sus efectos sobre el empleo de las distintas actividades y ocupaciones (Brynjolfsson y McAfee 2014; Autor 2013, 2015; Gordon 2016), y por identificar cómo el cambio en las tareas a desempeñar en cada una de ellas afecta a la necesidad de adaptación y formación de los trabajadores para disponer de las competencias necesarias en el nuevo entorno tecnológico de sus puestos (Arntz, Gregory y Zierahn 2016, 2017; Nedelkoska y Quintini 2018; Fernández Macías *et al.* 2016; Eurofound 2016). Los análisis coinciden con frecuencia en que una de las características de la actual oleada de progreso tecnológico es que los cambios no van a afectar solo a los trabajos que ya eran rutinarios, sino que pueden convertir en rutinarios otros que no lo eran permitiendo, posteriormente, automatizarlos. También existe un creciente consenso en que los cambios esperables en muchos de los puestos consistirán en que ciertas tareas serán automatizables y automatizadas, pero no todas lo serán.

En consecuencia, cambiará la combinación de actividades/tareas que definen las ocupaciones y es probable que la mayor potencia de los equipos modifique las tareas que se encomendarán a las personas. En consecuencia, los trabajadores deberán saber aprovechar las nuevas tecnologías, como ya está sucediendo, y su capacidad en este sentido será clave para el logro de mayores niveles de productividad. En esas circunstancias, las ocupaciones con menos actividades automatizables tendrán menos riesgo de desaparecer y los trabajadores con mayor capacidad de desarrollar las que no son automatizables en un puesto determinado tendrán más oportunidades de conservar sus trabajos o de obtener mayores salarios. Desde esta perspectiva, las profesiones de los medios de comunicación no están especialmente amenazadas de desaparición, como veremos a continuación, pero sí están siendo transformadas en profundidad.



**GRÁFICO 4.17: Valoración de las habilidades exigidas a los futuros trabajadores desde el punto de vista de los empleadores, 2016**

(porcentaje de empresas)



*Nota:*

- El dato se refiere al número de empresas que consideran dicha habilidad entre sus prioridades para futuras contrataciones.
- La muestra incorpora 31 empresas de comunicación en EE. UU. de diferente naturaleza según su audiencia: locales, nacionales y multinacionales.
- Las habilidades se distinguen entre:
  - Habilidades fundamentales: aquellas bien establecidas en las que confían las salas de redacción para cubrir y descubrir noticias y presentarlas.
  - Habilidades adaptativas: aquellas que las salas de redacción necesitan para abordar y adaptarse a cambios agudos, amplios y continuos en la audiencia de noticias, distribución, prácticas editoriales y presentación.
- A continuación se proporciona mayor grado de detalle para algunas de las habilidades:
  - Seguimiento de audiencias: incluye la comprensión de datos y métricas de usuarios.
  - Narrativa audiovisual: edición de fotos y vídeos.
  - Desarrollo del producto: supervisión, visión y dirección de proyectos, servicios o experiencias.
  - Elementos esenciales del periodismo: informes, redacción, edición.
  - Elementos esenciales digitales: comprensión de cambios en la audiencia cambiante y panorama competitivo.
  - Gestión: de procesos, personas, toma de decisiones, presupuestos...

Fuente: Stencel y Perry (2016).

En este siglo XXI se han desarrollado numerosas investigaciones que evalúan el riesgo de automatización de las ocupaciones y algunas pueden servir para valorar las perspectivas de los trabajos que desempeñan los profesionales de los medios de comunicación. El estudio más conocido sobre los impactos de la digitalización es la detallada investigación sobre el mercado de trabajo de Estados Unidos, basado en la amplia base de información sobre ocupaciones existente en ese país (Frey y Osborne 2017; National Center for O\*NET Development 2019). Estos autores ordenan el riesgo al que se enfrentan más de setecientas ocupaciones diferentes a partir de las valoraciones realizadas por varios centenares de expertos. De ellas, 14 ocupaciones tienen relación directa con profesiones que se desarrollan en los medios, de modo que puede evaluarse qué riesgo de automatización se les atribuye, en comparación con otras muchas.

El cuadro 4.5 ofrece una selección de las ocupaciones consideradas por Frey y Osborne que incluye todas las que directamente nos interesan. Si se agrupan las ocupaciones por quintiles de riesgo de automatización, las relacionadas directamente con los medios tienen riesgos muy diversos, pero en las mismas predominan claramente los riesgos medio bajos o bajos.

Así pues, las perspectivas laborales en el sector de los medios y la información no dependen tanto de que sea esperable una automatización masiva de sus ocupaciones sino de las transformaciones esperables de las mismas. Estos cambios difieren en gran medida según el tipo de ocupación a la que se haga referencia pero también de la capacidad de los distintos trabajadores y empresas de aprovechar las tecnologías disponibles. No obstante, las ocupaciones que actualmente predominan en el sector no tienen por qué coincidir necesariamente con aquellas que lo caracterizarán en el futuro, porque la digitalización va a reforzar el papel de los puestos de trabajo en los que se basa el aprovechamiento intensivo de la tecnología. Una de las consecuencias de ello es que la proporción en la que dentro de las empresas de comunicación están presentes las ocupaciones que más identifican a los medios (redactores, locutores) perderán peso frente a otras en las que predominan las tareas técnicas.

**CUADRO 4.5: Riesgo de automatización por ocupaciones según Frey y Osborne, 2017**  
(porcentaje y número)

	Probabilidad de automatización	Posición en el ranking	Nivel de riesgo
Terapeutas recreativos	0,3	1	1
Supervisores directos de mecánicos, instaladores y reparadores	0,3	2	1
Directores de manejo de emergencias	0,3	3	1
Trabajadores sociales especializados en salud mental y abuso de sustancias	0,3	4	1
Audiólogos	0,3	5	1
Terapeutas ocupacionales	0,4	6	1
Ortopedias y prótesis	0,4	7	1
Trabajadores sociales de cuidado de la salud	0,4	8	1
Cirujanos bucales y maxilofaciales	0,4	9	1
Supervisores directos de trabajadores de extinción y prevención de incendios	0,4	10	1
...	...	...	...
<b>Artistas multimedia y animadores</b>	<b>1,5</b>	<b>68</b>	<b>1</b>
<b>Productores y directores</b>	<b>2,2</b>	<b>92</b>	<b>1</b>
<b>Editores</b>	<b>5,5</b>	<b>140</b>	<b>1</b>
<b>Analistas de noticias de difusión</b>	<b>6,7</b>	<b>151</b>	<b>1</b>
<b>Diseñadores gráficos</b>	<b>8,2</b>	<b>161</b>	<b>1</b>
<b>Locutores de radio y televisión</b>	<b>10,0</b>	<b>171</b>	<b>1</b>
<b>Reporteros y corresponsales</b>	<b>11,0</b>	<b>177</b>	<b>1</b>
<b>Ingenieros de sonido</b>	<b>13,0</b>	<b>187</b>	<b>1</b>
<b>Editores de película y vídeo</b>	<b>31,0</b>	<b>244</b>	<b>2</b>
<b>Técnicos de equipos de audio y vídeo</b>	<b>55,0</b>	<b>316</b>	<b>3</b>
<b>Operadores de cámara</b>	<b>60,0</b>	<b>332</b>	<b>3</b>
<b>Técnicos de radiodifusión</b>	<b>74,0</b>	<b>407</b>	<b>4</b>
<b>Operadores de radio</b>	<b>98,0</b>	<b>673</b>	<b>5</b>
...	...	...	...
Oficinistas de apertura de cuentas	99,0	693	5
<b>Trabajadores y operadores de máquina de procesamiento fotográfico</b>	<b>99,0</b>	<b>694</b>	<b>5</b>
Preparadores de impuestos	99,0	695	5
Agentes de carga y flete	99,0	696	5
Relojeros	99,0	697	5
Aseguradores	99,0	698	5
Técnicos matemáticos	99,0	699	5
Costureros manuales	99,0	700	5
Examinadores, analistas de títulos y gestores de búsqueda de títulos	99,0	701	5
Vendedores telefónicos	99,0	702	5

*Nota:*

- Ocupaciones ordenadas de menor a mayor riesgo de automatización.
- En negrita las profesiones relacionadas con los medios de comunicación.
- El nivel de riesgo se define conforme al valor del índice: 1 (de 0 a 20), 2 (de 21 a 40), 3 (de 41 a 60), 4 (de 61 a 80) y 5 (de 81 a 100).

*Fuente:* Frey y Osborne (2017) y elaboración propia.

La figura 4.1, construida a partir de datos para EE. UU.,<sup>26</sup> refleja estas dos ideas, considerando tanto ocupaciones estrechamente relacionadas con los medios de comunicación como otras con una vinculación menos estrecha con el sector.

Por un lado, en el eje vertical se representa la importancia actual del sector de la información para las distintas ocupaciones, medida como el porcentaje de cada una de ellas que se encuentra empleada en este sector. A medida que se avanza hacia la parte superior del gráfico aumenta el grado de concentración de esas ocupaciones en los medios. Así, por ejemplo, la gran mayoría de redactores, reporteros y corresponsales, analistas de noticias de difusión o técnicos de radiodifusión se encuentran ocupados en el sector de la información, pues este representa en torno al 80% de sus puestos de trabajo.

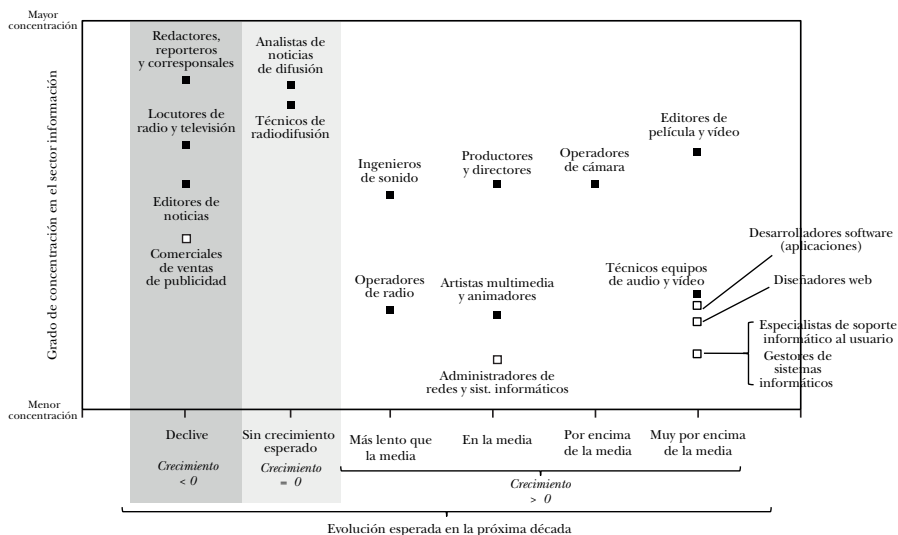
Por otro lado, el eje horizontal representa la evolución esperada de las ocupaciones en los próximos diez años, basada en estimaciones sobre los nuevos puestos de trabajo que prevé generar el sector. Sobre el escenario de referencia, que toma como hipótesis una evolución favorable del empleo total, las ocupaciones pueden crecer por encima de la media (es el caso de los editores de película y vídeo), en línea con la media (los productores o directores) o más lentamente que la media (ingenieros de sonido u operadores de radio). Pero en otros casos no se espera que los ocupados participen del crecimiento del empleo sino que tiendan a estancarse («sin crecimiento esperado», como los analistas de noticias), o incluso es probable que tiendan a decrecer («declive», como los redactores, reporteros, corresponsales, locutores o editores de noticias).

El gráfico apunta pues una conclusión: las ocupaciones más concentradas en los medios tienen perfiles con mayor riesgo de declive, mientras que el mayor crecimiento de ocupaciones relacionadas con el sector de la información se producirá en perfiles

---

<sup>26</sup> National Center for O\*NET Development (2019), a partir de datos referidos a 2018 procedentes del *Bureau of Labor Statistics*. O\*NET es una base de datos que proporciona información sobre una extensa lista de ocupaciones. Su acrónimo hace referencia a la Red de Información Ocupacional (*Occupational Information Network*), desarrollada en EE. UU. bajo el patrocinio de su Departamento de Trabajo/Administración de Empleo y Capacitación.

**FIGURA 4.1: Ocupaciones en el sector de la información. Evolución esperada y grado de concentración en el sector, 2018 y 2018-2028 (porcentaje)**



**Notas:**

- Datos de referencia de EE. UU. referidos a 2018.
- El grado de concentración se mide como el porcentaje de cada ocupación que está empleado en el sector de la información.
- El crecimiento esperado de las ocupaciones se refiere al período entre 2018-2028.

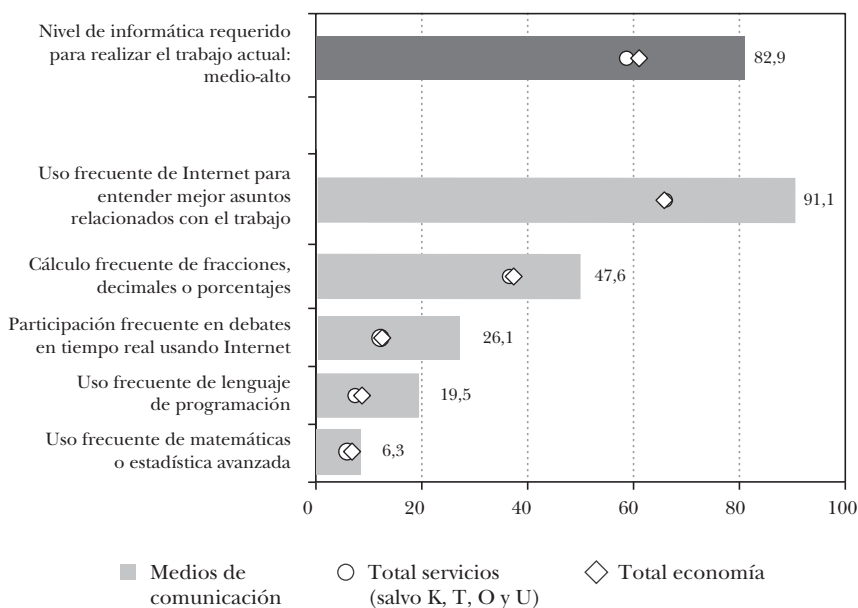
Fuente: O\*NET (National Center for O\*NET Development 2019).

profesionales que no son los más concentrados en los medios, sino que se desarrollan también en otros sectores. Los diseñadores web, especialistas de soporte informático o gestores de sistemas y administradores de redes son ejemplos de esto último. Pero también presentan perspectivas de crecimiento rápido ocupaciones que ya están bastante presentes en los medios, como los editores de película y vídeo, los operadores de cámara, y otros que tienen cierta presencia en el sector, como los técnicos de equipos de audio y vídeo. Así pues, parece probable que el empleo de los especialistas en información y comunicación audiovisual esté en el futuro próximo cada vez menos concentrado en los medios de comunicación, en los que, en cambio, predominarán más las ocupaciones técnicas. El corolario de la conclusión anterior es que,

probablemente, el peso en las plantillas de los medios de comunicación de los especialistas en generar información y analizarla —los periodistas— se va a reducir, hacia unos nuevos perfiles relacionados con el manejo informático, el conocimiento de lenguajes transmedia y la capacidad para recoger, procesar y elaborar la información, donde el periodismo en cierta medida vire hacia un concepto más amplio como el de las ciencias de la información (Álvarez, Suárez y De Haro 2016). La pregunta que ello plantea es si eso va a tener consecuencias sobre la atención prestada a las tareas de generación de contenidos y la calidad de los mismos.

El denominador común de las ocupaciones mejor posicionadas para disponer de oportunidades laborales en la próxima

**GRÁFICO 4.18: Nivel de informática y frecuencia de uso de tareas relacionadas con la digitalización entre los ocupados. Promedio OCDE, 2013**  
(porcentaje)



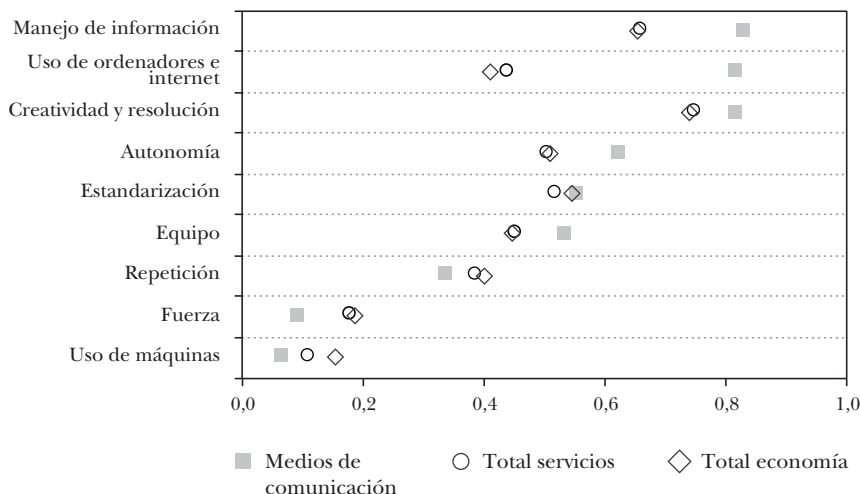
*Nota:*

- Uso frecuente: al menos una vez a la semana o todos los días.
- OCDE: Austria, Bélgica, Canadá, Chipre, Rep. Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Japón, Rep. Corea, Países Bajos, Noruega, Polonia, Fed. Rusa, Eslovaquia, España, Suecia, Reino Unido e Irlanda del Norte, Estados Unidos.

*Fuente:* PIAAC (OCDE 2020) y elaboración propia.

**GRÁFICO 4.19: Intensidad de las características del puesto de trabajo por sectores de actividad. UE-28, 2015**

(índice)



Nota:

- El sector de los medios de comunicación agrupa las siguientes divisiones a dos dígitos de acuerdo a la CNAE-2009: Edición (58); Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical (59); Actividades de programación y emisión de radio y televisión (60); Servicios de información (63).
- Índices normalizados entre 0 y 1, donde 0 significa una menor intensidad y 1 una mayor intensidad en el puesto de trabajo.

Fuente: Eurofound (European Working Conditions Survey) y elaboración propia.

década es la exigencia de habilidades digitales para desempeñar las tareas. Dicho rasgo también se deja entrever en el sector de los medios de comunicación, donde la frecuencia con la que se utilizan capacidades digitales en el día a día es muy superior a la media de la economía o la del sector servicios. Según el Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de la Población Adulta (PIAAC, *Programme for the International Assessment of Adult Competences*) de la OCDE (2020), en el sector de medios un elevado porcentaje de ocupados requieren contar con un nivel medio-alto de informática para desempeñar el puesto de trabajo (un 83% frente al 60,5% en el sector servicios y el 63% en el total de la economía). El nivel medio de esas competencias se caracteriza por el uso de procesadores de texto, hojas de cálculo o gestión de bases de datos, mientras que el nivel alto se refiere, entre otras

habilidades, al desarrollo de *software* o a la utilización de lenguajes de programación.

El ejercicio frecuente de tareas relacionadas más directamente con la digitalización o la necesidad de habilidades más tecnológicas en el puesto de trabajo también se observa con mayor intensidad en el sector de medios. Un 91,1% de los trabajadores de los medios usan frecuentemente Internet para entender mejor asuntos relacionados con su trabajo, frente a cerca del 70% en el resto de sectores. Asimismo, el cálculo frecuente de operaciones relativamente sencillas como fracciones, decimales o porcentajes es también superior en el sector de medios (47,6% frente a alrededor del 38% en el resto de sectores). Otra tarea propiciada por las nuevas tecnologías y relacionada con la digitalización es la frecuencia de participación en debates, reuniones o conversaciones en tiempo real usando Internet, que es también mayor en los medios (26,1% frente a cerca del 10% en el resto de sectores). También el uso de lenguaje de programación es más frecuente (19,5% vs. 7,5%), aunque esta tarea es realizada por muchos menos ocupados.

Otras fuentes de información ofrecen perfiles de los puestos de trabajo de los medios de comunicación que complementan los ofrecidos en las páginas anteriores, pero confirman el mismo mensaje: los medios de comunicación sobresalen por basarse en ocupaciones que requieren capacidad de manejar información, uso de ordenadores e Internet, creatividad y resolución de problemas, autonomía y trabajo en equipo. Se trata de rasgos que limitan los riesgos de automatización de las ocupaciones y, en ese sentido, las amenazas derivadas de la digitalización no son tan graves. Pero, en cambio, la digitalización está muy presente en esos puestos de trabajo transformándolos en profundidad y exigiendo para su desempeño un amplio bagaje de competencias digitales.

#### 4.5. Conclusiones

El análisis del empleo en los medios de comunicación de este capítulo ha tenido muy presente el impacto de la digitalización sobre este mercado de trabajo y la importancia de distinguir, por



un lado, la evolución de la ocupación que generan los sectores de actividad relacionados con los medios y, por otro, la situación de los profesionales relacionados con la información y la comunicación, pues la intersección entre esos dos ámbitos es solo parcial.

En cuanto al empleo en los medios, las tres conclusiones más importantes son las siguientes:

- La trayectoria de la ocupación en los medios de comunicación en España es más negativa al llegar la crisis y menos positiva en los años de recuperación, pero presenta claras diferencias por subsectores. La peor evolución es la de periódicos y revistas, pero el empleo en la radio, el cine o la televisión tampoco crece, y lo mismo sucede en otros muchos países desarrollados. En cambio, el empleo se expande a tasas próximas al 10% anual en los servicios de información en los últimos años, un subsector pequeño en España que apenas representaba hace poco tiempo el 5% de la ocupación en los medios y ahora se ha duplicado.
- Las características de los empleos del conjunto de trabajadores del sector de medios de comunicación son más positivas de lo que cabía esperar del retroceso global del número de sus trabajadores. Predomina ampliamente el empleo cualificado y los asalariados con contratos indefinidos a tiempo completo. Los salarios medios son mayores que los del conjunto de la economía o los servicios, incluso una vez descontado el efecto de la cualificación.
- Existe una amplia diversidad en las condiciones laborales que depende en buena medida de la edad de los trabajadores. La evidencia muestra que para el conjunto de los trabajadores actuales el salario más que se duplica a lo largo de la vida laboral. Sin embargo, los trabajadores jóvenes están iniciando sus carreras profesionales en condiciones más precarias (contratos temporales, puestos de trabajo desajustados con su cualificación, salarios bajos) y no es seguro que las trayectorias de mejora que han disfrutado los profesionales maduros se mantengan para los jóvenes titulados.

Un segundo grupo de conclusiones está relacionado con la evidencia de que la inserción laboral de los titulados de Periodismo e Información más jóvenes es mucho menos positiva que la que disfrutaron en el pasado los periodistas y comunicadores, y también que es más desfavorable que la de otros titulados actuales:

- En la última década, las titulaciones relacionadas con los medios atraen a muchos estudiantes (más de 43.000 se están formando en ellas) pero no se encuentran entre las que favorecen una inserción laboral de calidad. Poco más de la mitad de los jóvenes graduados en Periodismo o en Comunicación (unos 6.500 al año) han conseguido tener contratos indefinidos tras cuatro años de trabajo, no llegan al 40% los que están contratados como titulados y sus bases de cotización son mucho menores que las medias del sector.
- Entre los que han elegido cursar estudios de Periodismo o en Comunicación Audiovisual, la inserción laboral es mejor cuando se dan algunas circunstancias. La primera, la mayor edad, probablemente porque la inserción en estas profesiones es un proceso lento y en ocasiones discontinuo, en el que el ajuste entre formación y puesto va mejorando conforme la experiencia y la preparación complementaria facilitan la adquisición de habilidades y competencias que son necesarias. En segundo lugar, la satisfacción con los estudios, probablemente porque refleja que la vocación favorece la inserción. En tercer lugar, las experiencias de movilidad e internacionalización de los estudios y, desde luego, disponer de competencias TIC y conocimiento de idiomas.
- Es importante subrayar que parte de los contratos a los que actualmente optan los titulados no se encuentran en los medios sino en otras actividades en las que existen puestos de trabajo para los que la preparación en las titulaciones de periodismo y comunicación aporta competencias relevantes. Así pues, el abanico de entornos laborales en los que los titulados en estas especialidades se insertan no se limita a las empresas especializadas en su campo disciplinar.

En cuanto al impacto del cambio tecnológico sobre el empleo en los medios, las principales conclusiones son las siguientes:

- La digitalización está impactando nítidamente en los medios de comunicación, pero la mayoría de los empleos de los mismos se encuentran entre las ocupaciones con riesgos de automatización bajos o medios-bajos. Ello se debe, en parte, a que las ocupaciones de los medios requieren en muchos casos autonomía, creatividad y capacidad de desarrollar tareas complejas, como manejar información y usar la informática e Internet. Pero, precisamente por esas características, la transformación de las tareas de dichos puestos para adaptarlos a las tecnologías con las que ahora se desarrollan los procesos productivos está siendo intensa.
- Del conjunto de ocupaciones en las que participan los especialistas en periodismo, información y comunicación, las que previsiblemente no crecerán (o decrecerán) son las actualmente mayoritarias en las empresas de medios de comunicación (reporteros, locutores, presentadores). En cambio, se esperan crecimientos mayores en otras ocupaciones que se desarrollan en los medios pero también en otras muchas empresas y sectores: diseñadores web, especialistas de soporte informático o gestores de sistemas y administradores de redes, analistas de *big data*, especialistas en *marketing* y publicidad, editores de película y vídeo, operadores de cámara y técnicos de equipos de audio y vídeo.
- Una característica de las ocupaciones relacionadas con los medios es la intensidad claramente superior a la media en la exigencia de habilidades digitales para desempeñar las tareas. Esa orientación se intensificará en la próxima década y, al cambiar la forma de desempeñar las tareas dentro de cada ocupación, se irá transformando el perfil de las ocupaciones, haciéndolo cada vez más tecnológico, incluidas también las de directivos y consejeros, para que sean capaces de valorar las posibilidades y limitaciones que ofrece la tecnología.
- Estos cambios significan retos para la orientación de los itinerarios formativos de los jóvenes que quieran prepa-

rarse para trabajar en los medios y para el reciclaje de los trabajadores que ya trabajan en ellos o en actividades conexas. Las competencias y habilidades a adquirir deberán contemplar una creciente imbricación entre las actividades creativas típicas del periodismo y la comunicación, las de documentación en el contexto que define la sociedad de la información, y el uso de herramientas digitales para producir, comunicar, seguir audiencias, vender servicios, etc. Esa nueva combinación de actividades plantea también un interrogante de fondo sobre las consecuencias que tendrá sobre uno de los elementos nucleares de la profesión periodística: elaborar información para comunicarla a terceros, guiándose por criterios éticos profesionales como base para ganar la confianza de la audiencia.



## 5. Digitalización e impacto social de los medios

EN este último capítulo abordamos un aspecto particularmente sensible del papel social de los medios de comunicación, y es su relación con el poder. En tanto que intérpretes de la realidad social, los medios han ocupado y ocupan un papel privilegiado como intermediarios generales entre sus audiencias y los diversos actores sociales (políticos, empresarios, celebridades, intelectuales...) que habitualmente ocupan una posición central en el espacio público. Ahora bien: al igual que ha sucedido con otros parámetros ya evaluados en este informe, el papel de los medios como intermediarios también ha cambiado por efecto del proceso de digitalización.

Este cambio tiene un efecto directo sobre la representación social de la información, del pluralismo político y de las diversas facetas del poder. Los discursos políticos llegan ahora al público a través de vías muy diversas; a veces, mediante otros intermediarios ajenos a la lógica de los medios de comunicación; a veces directamente, sin intermediarios. Dichos discursos, además, se han adaptado rápidamente a las características de la comunicación digital. Los mensajes se han condensado y simplificado, y llegan al público a menudo descontextualizados. El público, por último, como ya hemos visto, tampoco es el gran público de la comunicación de masas. En realidad son diversos públicos, cada vez más segmentados y homogéneos, que a menudo atienden solo a lo que quieren oír, desechando mensajes que difieren de su visión del mundo.

Estos cambios se analizan escalonadamente a lo largo del capítulo. Así, en el apartado 5.1 observamos cómo ha cambiado el espacio público en los últimos años, sobre todo en relación con el desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías digitales. En

el apartado 5.2 analizamos el papel de los medios de comunicación como vertebradores y estructuradores de la opinión pública, pues la mayoría de los mensajes que circulaban en la sociedad lo hacían a través de los medios, pero la digitalización ha cambiado aspectos en este terreno. Sin embargo, aunque ahora existen circuitos de comunicación alternativos, que circulan por las redes sociales, con frecuencia están viralizados cuando los medios hacen de altavoces de los mismos. En ese sentido, la situación todavía está más imbuida de la lógica de los medios, de manera que la *mediatización* de la política y la sociedad cada vez está más extendida.

En el apartado 5.3 observamos las complejas, diversas y a veces contradictorias relaciones que se establecen entre los medios de comunicación y el poder en sus diversas formas (económico, mediático, social). En el apartado 5.4 describimos y evaluamos la presencia cada vez mayor en el debate público de la desinformación y las diversas estrategias desplegadas con el objetivo de confundir, engañar o manipular la realidad, que a menudo están adoptando la no tan novedosa forma de noticias falsas, o *fake news*. Finalmente, en el apartado 5.5 se establecen las principales conclusiones del capítulo.

### **5.1. El nuevo espacio público**

En los últimos treinta años, las tecnologías digitales se han difundido y generalizado en los más diversos ámbitos sociales. De hecho, hablar de *tecnología* y de *comunicación* supone, de manera casi inexcusable, hablar de digitalización. Y esto conlleva, a su vez, que el proceso de configuración de la opinión pública tenga lugar cada vez más en un entorno también digital. Son digitales los medios de comunicación y también son digitales los mecanismos de acceso (de comunicación) que emplean los individuos para participar en el debate público, bien sea activamente (dirigentes políticos, líderes de opinión en los ámbitos más diversos, representantes de los trabajadores o de los empresarios, y un largo etcétera), bien como meros receptores o espectadores de dicho debate (la mayoría de los ciudadanos). Por primera vez, la gran mayoría de los participantes en el espacio público están conectados digital-

mente, y esto implica que el propio debate público ha cambiado (López García 2006).

El cambio en este ámbito se ha producido fundamentalmente de dos maneras. Por un lado, el espacio público, entendido como el lugar en el que tiene lugar el proceso de formación de la opinión pública, se ha ensanchado y ha difuminado sus límites. Ahora es mucho más sencillo, para cualquiera, adoptar un papel más activo en los debates que configuran la opinión pública. La información es más accesible que nunca, no solo porque haya más información disponible, sino porque puede accederse a ella mediante multitud de mecanismos y dispositivos. Y también es más sencilla la emisión de opiniones por vías que permiten su difusión entre audiencias potencialmente amplias, tanto a través de sitios web como de las redes sociales.

Frente a un escenario previo en el que los grandes medios de comunicación tenían un monopolio de la intermediación entre el poder y los ciudadanos, ahora tanto los actores del proceso de opinión pública como los espectadores (Price 1994) pueden participar en el debate sin recurrir a los medios. Y pueden participar, además, con una implicación mayor, precisamente porque es posible hacer oír su voz sin necesidad de que los medios la recojan. Si bien podría argumentarse que, en la inmensa mayoría de los casos, dicha voz es inaudible, porque apenas la escucha nadie, también es cierto que en otros casos no sucede así y el eco de las opiniones llega a muchos.

En segundo lugar, el nuevo espacio público se halla dividido en múltiples espacios, más pequeños y homogéneos desde diversos puntos de vista (ideológico, generacional, socioeconómico...), en los cuales transcurre el debate público de cada vez más ciudadanos. La multiplicidad de medios y fuentes de comunicación permite que el público se organice en torno a aquellos medios y fuentes que les resultan más afines (Sunstein 2003).

No se trata de que los ciudadanos se encuentren aislados y solo reciban los mensajes que les reafirman en lo que ya piensan, sino de que dichos mensajes concitan, para ellos, una visibilidad y atención preferentes, mientras que los mensajes divergentes, aunque también les lleguen en muchos casos, lo hacen pasando filtros negativos que minimizan su eficacia. Si un individuo recibe



mensajes que contradicen lo que ya piensa es altamente probable que los rechace y no cambie de opinión. Si, además, dichos mensajes llegan a través de una fuente que tiende a rebatirlos o a presentarlos bajo una luz negativa, las posibilidades de que no alcancen su objetivo persuasivo son todavía mayores.

El problema no es tanto, en consecuencia, que no se pueda acceder a cualquier información, sino cómo se accede a cada una de las fuentes o perspectivas posibles en torno a un asunto concreto. De ahí que nos encontremos un espacio público mucho más segmentado (dividido por criterios de afinidad y acceso a la información) y también más polarizado en torno a planteamientos opuestos, que a menudo son presentados como incompatibles entre sí.

El pluralismo informativo y la multiplicidad de mensajes derivados del proceso de digitalización no están creando un gran espacio público plural, caracterizado por el intercambio de pareceres y la búsqueda de un consenso. Bien al contrario, está generando múltiples espacios públicos y mayor polarización. Por tanto, la consideración de los efectos de las tecnologías digitales sobre el espacio público ha dado un giro de 180° en las últimas dos décadas, desde expectativas frecuentemente optimistas a otras más pesimistas.

En los inicios de Internet, abundaban los postulados optimistas que afirmaban que la Red permitiría configurar un espacio público más rico y diverso, en el que tuvieran lugar debates con la participación activa de la ciudadanía y las decisiones adoptadas respondieran al interés general. Esta corriente de pensamiento, que podemos resumir bajo el apelativo de «ciberoptimistas» (Lévy 2004; Jenkins 2008), se encuentra actualmente en retirada frente a la evidencia, defendida por los «ciberpesimistas» (Lanier 2011; Morozov 2011), de que Internet ha provocado la simplificación del debate público, ha incrementado la polarización y ha reducido el tiempo y la profundidad de la atención prestada a cada tema por parte del público, puesto que los ciclos de noticias son cada vez más breves y los acontecimientos, en su exposición pública, se suceden con mayor rapidez. Las virtudes indudables de las tecnologías digitales, y su capacidad para potenciar la comunicación en sus más diversas formas, o bien no son aplicadas por la mayoría de

los ciudadanos o bien resultan instrumentalizadas en beneficio de unos pocos individuos e instituciones, que en la práctica dirigen el debate público o, peor aún, generan tanto ruido que dicho debate, entendido como intercambio racional de argumentos cuyo objetivo es alcanzar algún tipo de consenso, resulta impracticable. La cuestión es si hemos alcanzado dicho estado de cosas merced a los medios o a pesar de ellos.

## 5.2. Los medios y la configuración de la opinión pública

El sector de los medios de comunicación, como ya hemos subrayado varias veces, ha experimentado profundos cambios en las últimas décadas y la mayoría de dichos cambios provienen del impacto de la digitalización en el sector. La comunicación, y los diferentes medios y sistemas de comunicación, han aumentado su presencia en nuestra sociedad y se han convertido en elementos imprescindibles de casi cualquier proceso social que queramos analizar, pues todos ellos han de tener en cuenta la necesidad de comunicar sus actos o decisiones, bien sea a nivel interno (dentro de una organización) o externo (a la sociedad).

Ahora bien, teniendo claro que los medios tienen un papel en la mayoría de los procesos sociales, y en particular en aquellos que buscan influir sobre la opinión pública, ¿es actualmente su papel central o de mera comparsa? Podemos encontrar dos respuestas antagónicas a esta pregunta que, además, provienen del mismo campo de estudio (la comunicación política) y responden al mismo fenómeno: la extensión de las tecnologías digitales aplicadas a la comunicación entre la ciudadanía. La discrepancia entre estas dos posturas depende de la consideración que tengamos del poder relativo de los medios.

En primer lugar, podemos evaluar el poder de los medios a partir de las teorías que hablan de la *mediatización* de la sociedad. El concepto de mediatización, que tiene un origen relativamente reciente (Mazzoleni y Schulz 1999), hace referencia a diversos fenómenos entrelazados, todos ellos vinculados con un mismo fenómeno: la omnipresencia de los medios de comunicación en

las sociedades contemporáneas. De hecho, la idea más básica de mediatización se refiere precisamente a que los medios de comunicación son cada vez más y se extienden entre más y más capas y aspectos de la sociedad, como ya auguró Marshall McLuhan en su libro de los años sesenta *Comprender los medios de comunicación*, citado en el primer capítulo (McLuhan 1964). Desde una perspectiva constructivista, la mediatización establece el papel central de los medios en la construcción social de la realidad que perciben los individuos (Berger y Luckmann 1995).

En la actualidad, vivimos rodeados de medios y sistemas de comunicación; la comunicación tecnológicamente mediada se ha convertido en un factor indispensable para realizar muchos actos de nuestra vida, pues casi todos ellos son comunicativos o tienen que ver con la comunicación. Por poner solo un ejemplo, la presencia de ordenadores entre nosotros se ha multiplicado en apenas veinte años. Si en los años ochenta y noventa el ordenador era aún un utensilio que fácilmente podía considerarse un objeto de lujo (o, como mínimo, con un elevado precio), en la actualidad es raro el hogar que no cuente con varios ordenadores: los teléfonos móviles, las tabletas, los *e-books*, las televisiones, los lectores de mp3, las videoconsolas y, por supuesto, los ordenadores (fijos y portátiles). Además, en una primera etapa los ordenadores comenzaron a hacerse presentes en los hogares, pero no estaban conectados a una red, y eso limitaba extraordinariamente su uso para comunicarse con otros individuos. En cambio, en la actualidad la mayoría de los dispositivos ofrecen esa posibilidad e incorporan capas de tecnología que se actualizan para servir más y mejor a ese objetivo.

La sistematización de la presencia de la comunicación digital, bajo formas muy diversas, también conlleva el incremento del uso de dicha comunicación para más y más acciones, lo cual también es una manera de mediatización social, es decir: de incremento de la presencia y de la importancia de la comunicación tecnológicamente mediada. No hay que detenerse demasiado en el análisis para observar que ahora dedicamos mucho más tiempo a usar dispositivos de comunicación que hace solo unos años. Los niños juegan a videojuegos *online* en lugar de a juegos en el mundo físico. Los adultos se comunican vía mensajería móvil, en lugar de

hablar. Además, dicho incremento también puede darse por la combinación de varios medios o dispositivos a la vez. El consumo de determinados medios de comunicación, como por ejemplo los programas de entretenimiento en la televisión, están cada vez más ligados con la comunicación que se da en paralelo a través de las redes sociales, o lo que se denomina *second screening*.

Por tanto, vivimos en una sociedad con cada vez mayor presencia de la comunicación tecnológicamente mediada, que nos resulta necesaria para realizar más y más actividades de nuestra vida. Los análisis de los efectos de los medios en la opinión pública que hablan desde la perspectiva de la mediatización parten de esa premisa para llegar a una conclusión: la mediatización no solo se refiere a la presencia de la comunicación en torno a determinados fenómenos sociales, sino a su capacidad para reescribir la lógica de los mismos en relación con el lenguaje y las preferencias de los medios. Es decir: por el hecho de transmitirse, quedar reflejados y explicarse a través de los medios, los actos así plasmados cambian su misma naturaleza.

La comunicación política nos muestra un panorama muy claro al respecto de la influencia de los medios en la política, o mediatización de la política. El discurso de los políticos no ha tenido más remedio que adecuarse a las apetencias y a la lógica de los medios. Y esto significa que ha tenido que simplificarse y fragmentarse para poder formar parte de dicho contexto comunicativo. Los políticos han tenido que renunciar a la acción política tradicional: los debates en torno a cuestiones programáticas, las largas explicaciones sobre la acción de gobierno, etcétera, para ofrecer unos contenidos mucho más sencillos, atractivos e integrables en el discurso mediático. No olvidemos que los medios, además de informar, buscan hacerlo de forma divertida; buscan entretener al público. Y por esa razón, en el contexto de competencia en el que nos movemos, la mayoría de los medios ofrecen alguna forma de *infoentretenimiento*, entendido como el moldeamiento y formateo de la información como un producto de consumo más, similar a los programas de variedades o a la ficción (Berrocal *et al.* 2014). A los políticos no les queda más remedio que adaptarse a esa lógica mediatizada o *morir*, mediáticamente hablando, es decir, no salir

en los medios, o salir mal, con las terribles consecuencias, en términos de expectativas electorales, que ello conlleva.

En consecuencia, el quehacer político, y la discusión pública, pasan a ser fenómenos netamente mediatizados, puesto que son los medios los encargados de dar difusión a los asuntos de debate público, y de hacerlo según sus propias reglas (que van adaptándose y actualizándose conforme evolucionan los propios medios). Y esto significa que son los medios, y no los dirigentes políticos, ni el público, los encargados de dirimir de qué temas se va a debatir, y de qué manera se va a debatir. Los medios deciden el fondo y la forma del discurso, y los políticos han de jugar con esas reglas, es decir, intentar ofrecer mensajes atractivos para el público en dichas condiciones.

Es más, los políticos han de resultar, en sí, atractivos para el público. Han de parecer cercanos y naturales; han de tener una buena presencia física, a ser posible; y si no, al menos han de ser telegénicos, es decir: tienen que hacerlo muy bien en televisión; han de saber condensar su mensaje en apenas unos segundos, o en una frase que se difundirá a través de los medios y las redes sociales. El político que no entienda las reglas de la comunicación, y muy particularmente de la comunicación digital, no tiene nada que hacer en este contexto. En cambio, el político que las entienda, y logre aplicarlas correctamente, tendrá éxito, incluso subsumiendo debajo de su carisma las estructuras partidistas que en un inicio le auparan al poder (Postman 2006). La personalización de la política, esto es, la preeminencia de la imagen pública y el liderazgo carismático sobre el programa electoral y el partido, se extiende rápidamente en todas las sociedades (democráticas y no democráticas) desde el momento en que se implantan en ellas los medios de comunicación social, sobre todo los audiovisuales.

En resumen, como indica Castells, «los medios (...) no son el Cuarto Poder. Son mucho más importantes: son el espacio donde se crea el poder. Los medios de comunicación constituyen el espacio en el que se deciden las relaciones de poder entre los actores políticos y sociales rivales. Por ello, para lograr sus objetivos, casi todos los actores y los mensajes deben pasar por los medios de comunicación. Tienen que aceptar las reglas del juego mediático, el lenguaje de los medios y sus intereses» (Castells 2009, p. 262).

Pensemos en el contexto que nos resulta más cercano, el de la política española: los líderes de los principales partidos en los últimos tiempos provienen, en una medida u otra, del contexto de la política mediatizada. En primer lugar, todos ellos son políticos jóvenes, físicamente agraciados. En segundo lugar, todos ellos hacen un uso intensivo de la comunicación, vía medios o redes sociales. El flujo de los contenidos ya no es unidireccional, ni está siempre filtrado y determinado por parte de los medios de comunicación, sino que es multidireccional: todos los actores que participan en el proceso comunicativo, potencialmente, pueden constituirse en emisores de un mensaje; todos influyen sobre todos. Los mensajes pueden originarse en el propio político, a través de las redes sociales, y en ese sentido los medios pasan a ocupar, en ocasiones, un papel subalterno. Pero captar la atención de los medios es clave para el impacto de los mensajes y, por tanto, el político debe saber cómo lograrlo. En consecuencia, la mayoría de los dirigentes políticos explican su éxito político, por encima de todo, merced a su éxito mediático, a su pericia en el uso de los diversos dispositivos de comunicación en los que tienen que aparecer continuamente.

Los casos de Pablo Iglesias y Pablo Casado resultan particularmente claros: Pablo Iglesias saltó a la fama gracias a su participación en diversos programas de televisión de debate y tertulia política. Y su participación en dichos programas, a su vez, fue un éxito derivado de su conocimiento de la lógica narrativa y discursiva de la televisión, dado que llevaba años presentando y dirigiendo un programa de televisión (La Tuerka) en una televisión comunitaria de Madrid. Pablo Casado, por su parte, fue vicesecretario de Comunicación del Partido Popular (PP) antes de dar el salto al liderazgo del partido. Y llegó a ese primer puesto de relevancia orgánica, precisamente, como consecuencia de sus méritos en variopintas tertulias de televisión, a las que el joven político iba en calidad de representante del partido. Es decir: ambos se hicieron un nombre, y una carrera política, en los platós de televisión.

Sin embargo, los efectos de la mediatización, aunque resulten indudables, no acaban de integrar en su análisis las consecuencias de la multiplicación de fuentes y medios de comunicación, y en particular la capacidad de cualquier individuo para emitir mensa-

jes por sí mismo y que dichos mensajes alcancen una gran difusión, a menudo con independencia del concurso de los propios medios. En el campo político, diversos autores (Bennett e Iyengar 2008; Vaccari 2013) perciben un escenario en el que la mediatización ha sido aprovechada por determinados actores sociales para *emanciparse* de los medios, elaborando su propia agenda temática y sus estrategias discursivas con autonomía respecto de los medios. Para ello, los dirigentes cuentan con dos ventajas fundamentales. La primera, que los medios, individualmente considerados, han dejado de tener el carácter transversal y las cotas de audiencia del pasado. Si tomamos el caso español, las cifras son ilustrativas al respecto. La audiencia de los grandes periódicos españoles, como vimos en el primer capítulo, se desplomó en cuestión de diez años. Lo mismo ha sucedido con la televisión, si analizamos individualmente cada uno de los canales que componen la oferta mediática. Como hay muchos más canales y una fracción cada vez mayor del público se decanta por plataformas audiovisuales de contenidos a la carta, las audiencias de las grandes cadenas son cada vez más pequeñas.

Así pues, el aumento de la capacidad de selección del público disminuye el poder relativo de cada medio de comunicación para determinar las condiciones de la relación con el poder político (y con los otros poderes). Esto no significa que dichos poderes puedan obrar con impunidad u opacidad. Bien al contrario, el escenario en el que nos movemos se caracteriza por la visibilidad potencial de cualquier mensaje y las dificultades para ocultar información. Pero ahora estos poderes ya no solo atienden a los medios, sino también a lo que tienen que decir los líderes de opinión y el público por otras vías. Esto es algo que saben muy bien los *community managers* de las empresas y de las instituciones, siempre atentos a la gestión de su reputación en las redes sociales, que puede quedar muy debilitada si se acumulan los comentarios negativos en Internet. Si no quieren verse vinculadas con actuaciones o actitudes que sean censuradas o vistas negativamente por parte del público, intentan transmitir mensajes en sintonía con las tendencias sociales que concitan mayor acuerdo.

Pero el incremento de los medios también conlleva su especialización, su adecuación a audiencias cada vez más pequeñas,

y más homogéneas, cultural, generacional y/o ideológicamente hablando. Esto significa que al político de un determinado partido le basta, en muchas ocasiones, con contentar al sector del electorado al que quiere convencer, ignorando a los demás. Puede ser suficiente hablar con algunos medios y emitir mensajes para algún sector de la audiencia, sin necesidad de congraciarse con los grandes medios, ni con el gran público, pues ambos son realidades en vías de desaparición.

Lo mismo sucede, obviamente, desde el punto de vista de las empresas mediáticas. En un escenario caracterizado por la multiplicación de medios de comunicación, estos tienen incentivos para diferenciarse de los demás en virtud de diversos criterios (ideológicos, pero también temáticos, identitarios o generacionales) y así ofrecer un producto lo más especializado posible para audiencias más pequeñas, pero también más *cautivas* de contenidos muy específicos para satisfacer sus gustos e intereses.

En el gráfico 5.1. puede observarse con claridad cómo ha descendido la audiencia porcentual de los medios de comunicación audiovisuales españoles, individualmente considerados, a lo largo de las últimas dos décadas. Recuérdese que el cuadro 1.5 mostraba una trayectoria igualmente dramática para los grandes periódicos nacionales. En suma, los grandes medios son cada vez menos *grandes*. Concentran menor audiencia y tienen, en consecuencia, menor influencia social cada uno de ellos. Aunque es indudable que continúan ubicados en el centro del ecosistema comunicativo, dicho ecosistema se ha vuelto más fragmentado y diverso, como vimos en el capítulo 1.

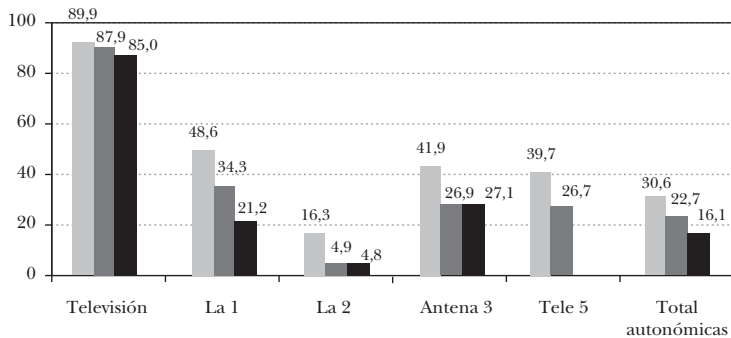
Así pues, ahora los políticos pueden emitir sus mensajes directamente a través de las redes sociales, dejando que los medios se hagan eco de los mismos. Por tanto, la intermediación de los medios deja de ser imprescindible, pero el objetivo de todos los actores sociales sigue siendo, en última instancia, entrar en la agenda de los medios. Y esta capacidad de los políticos para elegir eficazmente la forma de la comunicación también es crucial para decidir el fondo, es decir: el contenido y el objetivo de sus mensajes.

Políticos como Donald Trump son maestros en el empleo de las redes sociales para hacer llegar sus mensajes a la audiencia (a su audiencia, entendida como el sector del público que le es afín),

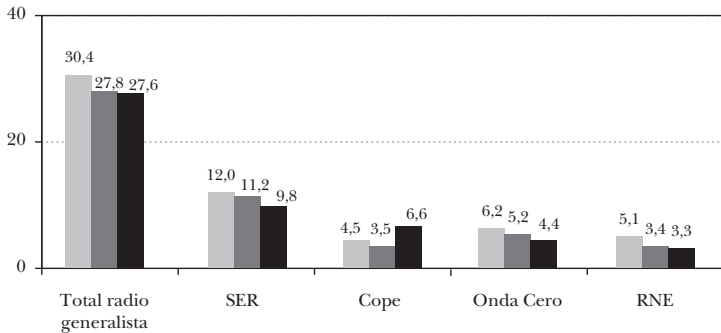


**GRÁFICO 5.1: Penetración de la audiencia en los principales medios españoles, varios años**  
(porcentaje)

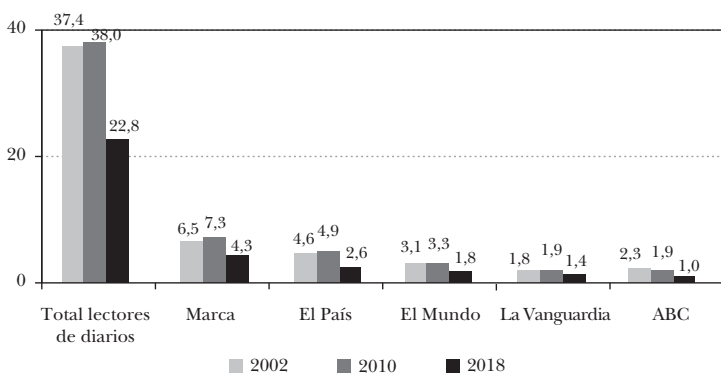
a) Cadenas de TV



b) Radios generalistas



c) Diarios



Notas: Datos desde 2002, obtenidos a partir de la evolución de la audiencia acumulada diaria de las cadenas de televisión. No existe dato de Tele 5 en 2018, ya que dejó de participar en el EGM en 2015. Se excluyen otras cadenas como Cuatro o La Sexta, al ser más recientes y no existir datos históricos. Fuente: AIMC (2020).

mientras ignora o critica a los grandes medios. La apariencia de cercanía con el público, mediante una comunicación directa y natural, transparente (aunque siempre tecnológicamente mediada) es el caldo de cultivo ideal para el crecimiento de movimientos, partidos y líderes políticos populistas, que en apariencia renuncian a la intermediación (*manipuladora y elitista*) de los medios de comunicación para dirigirse directamente al pueblo (López García 2017). Resulta paradójico que sean millonarios como Donald Trump o miembros de la élite social inglesa como el primer ministro británico, Boris Johnson, quienes recurran a la retórica populista antielitista con tanta asiduidad y, sobre todo, con tanto éxito.

Esta comunicación directa, vertiginosa, que llega al público a menudo descontextualizada, mediante frases cortas o vídeos de segundos de duración que contienen una declaración o mensaje impactante, indudablemente contribuye no solo a condensar, sino también a simplificar el discurso político. En realidad, muchas veces ya no se trata de un discurso hilado, sino de la mera acumulación de consignas y frases hechas para nutrir de mensajes propios el incesante flujo comunicativo en el que se está convirtiendo el discurso público. Los ciclos de noticias se aceleran, se intensifican y, sobre todo, se acortan. Cada vez es más difícil captar la atención del público, y cuando se consigue es por muy poco tiempo. Y ello no solo porque el público reciba múltiples mensajes en muy poco tiempo, sino por la fisonomía de los mensajes (simples y breves) y por la multidireccionalidad de los mismos, que implica que determinados mensajes solo lleguen a determinado público, y otros no logren alcanzarle, o no tengan efecto, pues el público tiende a desechar lo que no concuerda con su visión del mundo (Zaller 1992; Boczkowski y Mitchelstein 2015).

Podemos decir, en conclusión, que los medios de comunicación, considerados como un ecosistema comunicativo en el que actúan los diversos medios, continúan teniendo un papel central en el proceso de configuración de la opinión pública. Siguen siendo los intermediarios privilegiados en la comunicación entre el público y el poder, bien sea por determinar los mensajes que se emiten (cuáles son, y cómo llegan al público), bien sea difundiendo y potenciando el alcance de los mensajes emitidos

por los actores sociales a través de sus propios espacios de comunicación (generalmente, en las redes sociales). Conviven en este escenario los medios convencionales con los nuevos medios de comunicación digital (muchos de ellos, derivados o dependientes de los medios convencionales), así como con las nuevas formas de comunicación digital ligadas con individuos y organizaciones, que ahora también emiten mensajes con la capacidad de llegar a grandes audiencias. Todo ello configura un complejo escenario de comunicación híbrido entre los medios convencionales y los nuevos medios digitales (Chadwick 2013), en el cual los mensajes circulan en todas direcciones y llegan a la ciudadanía por múltiples vías. Un escenario caótico y del que podemos extraer una conclusión clara: la acción social está, necesariamente, tamizada por la lógica de la comunicación, con independencia de que sean medios de comunicación, actores sociales o ciudadanos anónimos quienes la pongan de relieve. Los mensajes que no responden a esa lógica no tienen posibilidades de influir en la opinión pública y la acción colectiva.

### 5.3. El papel de los medios frente al poder

En el epígrafe anterior nos preguntábamos por la capacidad de los medios y de los actores sociales para influir sobre la opinión pública, en el contexto de mediatización en el que nos encontramos. En este trataremos de evaluar la autonomía de los medios de comunicación frente al poder, en sus diversas manifestaciones. Nos preguntamos si los medios se comportan como un Cuarto Poder, encargado de la vigilancia de los otros poderes, o bien si los medios son una forma derivada del poder, que se encarga de ejercer una portavocía oficiosa de los intereses de determinadas élites políticas, económicas y sociales. En los dos extremos podemos encontrar, caricaturizadas, las dos vertientes clásicas del periodismo en relación con el poder: por un lado, los medios como *perro de presa*, opuesto al poder, siempre vigilantes, independientes e irreductibles; por otro, los medios como *perrito faldero*, serviciales colaboradores con los poderosos, dispuestos a todo con tal de agradar al poder.

Entre estas dos visiones antagónicas podemos encontrar un amplio elenco de posibilidades, que generalmente reconocen cierta autonomía de los medios, en un contexto de vinculación con el poder en sus diversas manifestaciones. Pero esa autonomía tiene que ver con el papel de los medios como agente económico: los medios son empresas que buscan beneficios a través de la audiencia, y por tanto han de buscar sectores de mercado insuficientemente cubiertos y han de tener capacidad de desarrollar propuestas de valor exitosas. La necesidad de encontrar sus audiencias para tener éxito significa, a menudo, ubicarse en la oposición al poder para ser portavoces de los que no se sienten representados por dicho poder. Pero también han de ser muy cuidadosos con sus accionistas, los dueños de las empresas mediáticas, habitualmente muy bien posicionados en la sociedad en la que operan dichos medios, y que, por lo tanto, están interesados en mantener buena relación (o, al menos, alguna relación) con el poder político. En especial, como es lógico, si los medios en los que participan centran su actividad en el análisis de la actualidad política, cosa que sucede con más frecuencia en la prensa y la radio, por su mayor especialización en la información en muchos casos.

En un estudio clásico, Hallin y Mancini (2004) se preguntan precisamente cuál es el estatuto de los medios en relación con los poderes públicos. Su estudio, centrado en los países occidentales, define tres posibles modelos de medios de comunicación. En el primero, el modelo liberal, los medios son entes autónomos que operan con independencia respecto del poder político. Existe una clara división entre los objetivos y el quehacer de los medios y los intereses de los poderosos, que son vigilados por dichos medios. Este modelo sería propio de los países anglosajones. En segundo lugar, el modelo democrático corporativo, que Hallin y Mancini asocian con los países del norte de Europa, presenta una clara adscripción ideológica de la mayoría de los medios de comunicación con determinadas facciones o partidos políticos. Sin embargo, dicha asociación no es total: los medios cuentan con una agenda propia y, en muchos casos, son los encargados de marcar o dictar la agenda de los partidos políticos, incluso de los afines.

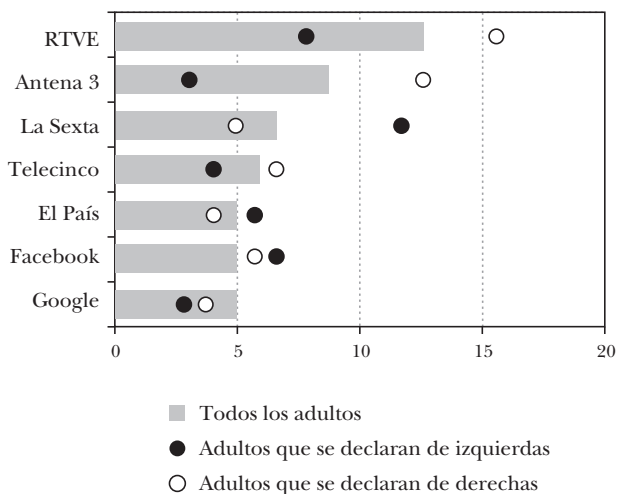
Finalmente, el tercer modelo, de «pluralismo polarizado», se caracteriza por un paralelismo entre los intereses y la visión del

mundo de los partidos políticos y los medios de comunicación. Este modelo, que Hallin y Mancini ven ligado a los países del arco mediterráneo (entre ellos, España), muestra un largo historial de vinculaciones a todos los niveles entre cada uno de los principales partidos políticos y de los medios de comunicación (en especial, la radio y la prensa), que se ordenan ideológicamente en virtud de su afinidad con un determinado partido. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con los países del norte de Europa, estos medios no se presentan a sí mismos como vinculados a ningún partido, sino que se reivindican como actores independientes. De hecho, es difícil, en ocasiones, saber dónde acaba el interés del partido y dónde empieza el del medio, o quién influye sobre quién. Por esta última razón, tampoco podemos decir que en el sistema de pluralismo polarizado los medios se limiten a ser instancias totalmente dependientes de los partidos (*perritos falderos*). Pero, indudablemente, los medios no son independientes del poder político. Bien al contrario, son *interdependientes* con el poder político.

A este respecto, Gentzkow y Shapiro (2010) evalúan la presencia de los sesgos de tipo ideológico en la prensa estadounidense, comparando una serie de términos y expresiones aparecidos en los discursos políticos de las convenciones republicana y demócrata con lo publicado en una serie de diarios de referencia estadounidenses. Los autores demuestran una clara correlación entre el sesgo atribuido a los discursos políticos y mediáticos, y además observan cómo dicho sesgo responde a las preferencias de los lectores, que tienden a buscar en los medios de comunicación que consumen la confirmación de lo que ya piensan.

De hecho, el consumo de los distintos medios de comunicación resulta en buena medida consecuente con la ideología del público español, tal y como podemos observar en el estudio del Pew Research Center (Matsa *et al.* 2018) sobre hábitos de consumo mediático de los ciudadanos (gráfico 5.2). Los porcentajes de la audiencia de cada medio que se declara de izquierdas o de derechas no son los mismos, sobre todo en algunos de ellos, y la mayor diferencia entre dichos porcentajes puede interpretarse como indicador del acentuado sesgo ideológico del medio, en

**GRÁFICO 5.2: Adultos que citan el medio como su principal fuente de noticias**  
(porcentaje)



*Nota:* Únicamente figuran los medios que alcanzan al menos un 5% de la población adulta encuestada.

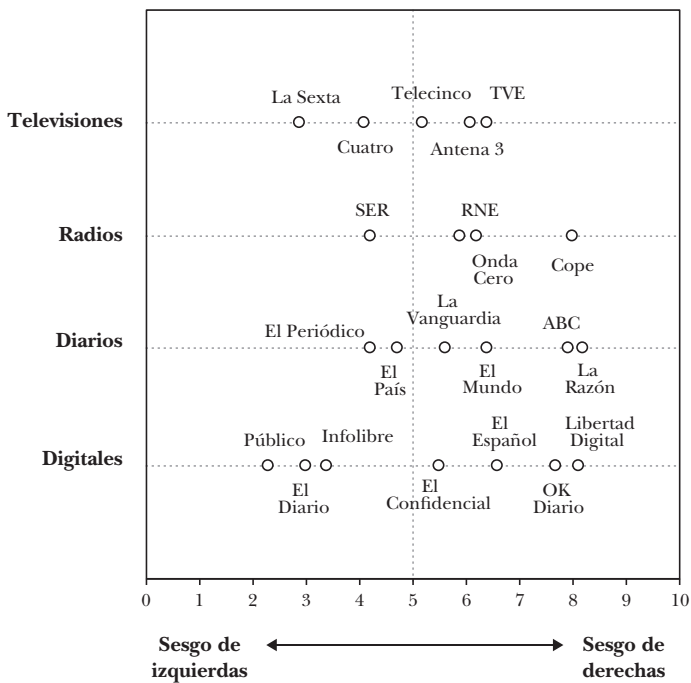
*Fuente:* Pew Research Center (Matsa *et al.* 2018).

particular en el caso de las televisiones, que son el principal canal de información de la población.

El sesgo ideológico en el consumo de información que se percibe aquí es consecuente con los resultados de otra encuesta, realizada a finales de 2016 por los grupos de investigación GIPEyOP y Mediaflows, ambos de la Universidad de Valencia (Pavía *et al.* 2017), cuyo propósito era analizar la percepción pública de los medios de comunicación españoles. La encuesta solicitaba al público, entre otras cuestiones, que ubicase ideológicamente a los principales medios de comunicación españoles, puntuándolos de cero a diez (donde el cero representaba la extrema izquierda y el diez la extrema derecha) y cuyos resultados se recogen en el gráfico 5.3.

Los resultados de la encuesta (realizada a través de Internet a una muestra de 6.000 personas) muestran que el público asume con bastante claridad que los medios de comunicación españoles adoptan una determinada posición ideológica, generalmente

**GRÁFICO 5.3: Ideología percibida de los medios de comunicación españoles**  
(número)



Fuente: GIPEyOP/Mediaflows (Pavía *et al.* 2017).

menos extremada en los medios convencionales, sobre todo la radio y la televisión, que en los digitales. Sin embargo, también en los medios convencionales se plasman las consecuencias de la cada vez mayor especialización de los medios en determinados sectores de la población, como evidencian los casos de La Sexta (con 2,9 puntos es el segundo medio ubicado más a la izquierda de todos) y la Cadena COPE (8,0 puntos, el segundo medio más a la derecha).

Los tres modelos de Hallin y Mancini (2004) han evolucionado con el tiempo. De hecho, recientemente el propio Hallin (2019) defendía que los medios estadounidenses en la era Trump estaban asociándose cada vez más con el modelo del pluralismo polariza-

do. Pero no puede decirse, al menos en el caso español, que sea inexacto encontrar dicha vinculación entre los grandes medios y los principales partidos. La multiplicación de medios de comunicación derivada de la digitalización, de hecho, ha incrementado ese paralelismo, puesto que los medios que operan en Internet buscan dirigirse, como hemos visto, a sectores poblacionales cada vez más claramente delimitados por diversos criterios, entre ellos el ideológico, sabedores de que una porción muy significativa del público no busca medios totalmente imparciales, sino medios afines a su visión del mundo. Se trata de un público que es selectivo tanto en la exposición a los medios como en la percepción de los mensajes: consulta medios de comunicación que sabe que le van a informar en consonancia con su visión del mundo (en términos políticos, generacionales, identitarios, y un largo etcétera) y, además, tiende a interpretar los mensajes como reafirmación de lo que ya piensa (Bennett e Iyengar 2008).

¿En qué lugar queda el pluralismo mediático, consustancial al buen funcionamiento del espacio público en las sociedades democráticas, con este estado de las cosas? Objetivamente, se trata de un espacio público en el que circulan informaciones a menudo sesgadas e interesadas, y donde es cada vez más difícil encontrar espacios comunes, de consenso, dentro del mismo medio de comunicación. Existe pluralismo, sin ninguna duda, pero es un pluralismo derivado de la suma de muchos medios de comunicación que, si los analizamos individualmente, defienden visiones internamente muy coherentes y homogéneas pero contrapuestas a las de los medios *contrarios*.

Respecto de la cuestión del pluralismo, hemos de considerar también otros dos factores. El primero es el proceso de concentración de la propiedad de los medios de comunicación, que ya hemos tenido ocasión de apreciar en el primer capítulo y en el tercero. La concentración en grandes grupos mediáticos, y el mayor peso económico de los mismos, podría traducirse en una reducción del pluralismo de opciones informativas para el ciudadano. Sin embargo, este proceso de concentración empresarial, que afecta fundamentalmente al sector de los medios convencionales (prensa, radio y televisión), se da en paralelo con la multiplica-



ción de la oferta disponible. Es decir: cada vez hay más medios, aunque pertenezcan a cada vez menos grupos.

Es este un fenómeno aparentemente contradictorio, pero que refleja que la lógica del beneficio puede ser para un grupo compatible con atender a diversas audiencias, diferenciadas por sus perfiles ideológicos o identitarios, o por el *mix* de contenidos de entretenimiento preferido. Así pues, el grupo opta por diversificarse obedeciendo a múltiples factores: la fragmentación de las audiencias, la posibilidad de ofrecer ahora muchos más canales o espacios de comunicación que nunca con una inversión económica mucho menor, y la evidencia de que los pequeños grupos tienen dificultades para sobrevivir en el escenario de la comunicación convencional. Todos esos vectores nos han llevado a la situación actual, en la que, por ejemplo, contamos con una oferta televisiva mayor que nunca, pero que se concentra en torno casi a un *duopolio* de empresas privadas (Mediaset y Atresmedia) que acapara la mayoría de la audiencia y, sobre todo, de los ingresos publicitarios. Lo mismo cabría decir de la propiedad de cabeceras de prensa, concentrada en torno a cada vez menos grupos, o de la radio, donde se reproduce el modelo televisivo, con tres grandes grupos privados (Ser, COPE y Onda Cero) que acompañan a los medios públicos y, de nuevo, acaparan audiencias y publicidad. Se trata de un modelo de concentración que puede resultar o no pernicioso para el pluralismo, pero que cuestiona sobre todo la tesis de la autonomía de los medios de comunicación respecto de la lógica del beneficio, en sintonía con las exigencias de lograr un modelo de negocio viable señaladas en el capítulo 2.

Los grandes grupos, por un lado, tienen mayor músculo financiero y empresarial para hacer frente a eventuales presiones de los anunciantes o del poder político; por otro, se encuentran en un escenario de competencia feroz, cada vez más precario, y donde la segmentación de las audiencias es un hecho. Así que la adaptación de sus contenidos a los gustos e ideología de determinados públicos viene motivada, al menos en parte, por criterios estrictamente empresariales. El grupo Planeta constituye un claro ejemplo de esta dinámica, pues mantiene dos canales de televisión, Antena 3 y La Sexta, que son percibidos, y se dirigen, a públicos

ideológicamente dispares (Antena 3 a un público conservador y La Sexta a uno progresista).

Es posible que los conglomerados de medios que forman parte de un grupo puedan compartir costes fijos y disfrutar de economías de escala tecnológicas, o de economías de diversificación de ciertos contenidos, reduciendo los costes de los productos diferenciados a lo imprescindible y compartiendo los de generar la información. En líneas generales no lo hacen y cada televisión genera sus contenidos, pero si se coordinan para algunas cosas, como los derechos de un mundial de fútbol o la emisión de un debate televisado, esa colaboración podría ir a más, en contenidos y en trabajadores, sin descuidar la diferenciación necesaria para destacar la ideología de cada cual.

Otra cuestión que es preciso tener en cuenta son las presiones, muy reales y habituales, tanto de naturaleza económica como política y social, que reciben los medios de comunicación. Como no son actores ajenos a la sociedad en la que operan, sino que, bien al contrario, derivan de dicha sociedad, son susceptibles de recibir todo tipo de críticas, amenazas y presiones provenientes de los actores sociales y de la propia ciudadanía. En este último caso, en el pasado las presiones solían darse pasivamente, por la vía de dejar de consumir determinado medio de comunicación: la *salida* como respuesta, en términos de Hirschman. Pero la extensión de los usos comunicativos entre la población y la posibilidad de hacer visibles las protestas en las redes sociales han dado lugar a una crítica mucho más presente y activa, que usa la medida que Hirschman llamaba la *voz* como respuesta al deterioro percibido, una opción que suele reflejar una identificación mayor con el medio (Hirschman 1977).

En cuanto a las presiones de los actores políticos, económicos y sociales, se dan en dos direcciones: por un lado, mediante la crítica o la denuncia explícita de la parcialidad (real o supuesta) de determinadas informaciones. En ocasiones, sobre todo si la opinión pública tiende a apoyar los postulados del denunciante, puede llevar a los medios a moderar sus críticas e incluso autocensurarse (Bennett, Lawrence y Livingston 2007). Por otro, mediante la amenaza de tomar represalias contra el medio, por la vía de retirar publicidad o financiación, en el caso de los actores

económicos, o subvenciones o concesiones administrativas, en el caso de los poderes públicos. Dichos poderes públicos cuentan con diversos mecanismos de presión a los que cualquier medio de comunicación es susceptible. Por un lado, las campañas de publicidad institucional, que suponen para el sector de los medios de comunicación una parte significativa de sus ingresos. Como dicha publicidad sigue aplicándose en buena medida de forma discrecional, es un mecanismo obvio de presión para los medios (Aguado 2018). Por otra parte, los medios reciben o pueden recibir subvenciones públicas de distinta naturaleza, cuyo desempeño puede derivar de la misma lógica que la publicidad institucional, dirigiéndolas solo o fundamentalmente hacia los medios afines. Por último, algunos medios, los audiovisuales, al operar mediante concesión pública, también pueden recibir presiones por esa vía, si bien hay que decir que dichas concesiones rara vez se han retirado por razones políticas.

Como es fácil adivinar, la fragilidad económica del sector puesta de manifiesto en los capítulos anteriores, derivada de la crisis y de los cambios tecnológicos y reflejada en la precariedad laboral y financiera de algunos medios, incrementa la posibilidad de recibir presiones, así como de que dichas presiones tengan éxito. Esto resulta particularmente cierto en el contexto de los medios escritos y en los digitales. La mayoría de estos últimos cuentan con estructuras económicamente muy endeblas, totalmente dependientes de los inversores en el proyecto y del mantenimiento de los ingresos publicitarios para sobrevivir.

Si analizamos la perspectiva de las empresas en general (no las dedicadas a la comunicación), observamos que sus relaciones con los medios también pueden leerse bajo prismas muy diversos. Por un lado, los medios de comunicación necesitan a las empresas como anunciantes que aporten un segmento específico (y, a menudo, mayoritario) de los ingresos del medio. Por otro, los principales medios de comunicación privados son empresas que cuentan con accionistas pertenecientes a otros sectores que pueden ser más o menos conexos con la comunicación, pero que normalmente son inversores que buscan tener presencia en los medios de comunicación por dos razones: obtener beneficios e influir en la sociedad. Esta duplicidad de los objetivos de los inversores en

los medios de comunicación, inhabitual en otros sectores, puede producir conflictos de toda clase en unas empresas que se legitiman socialmente también por las funciones informativas y formativas que desempeñan. Un medio exclusivamente volcado hacia el beneficio puede dejar de lado el cuidado de determinados intangibles (credibilidad, reputación de la marca, etcétera) de gran importancia para asegurar el proyecto a largo plazo y, sobre todo, para maximizar su influencia social. Por el contrario, un medio que deje de lado los parámetros económicos para centrarse en influir socialmente puede encontrarse en dificultades que hagan inviable la supervivencia del proyecto.

Por otra parte, las empresas pertenecientes a algunos sectores relacionados con la comunicación pueden tener una enorme influencia sobre el desarrollo del sector en su conjunto: es el caso de las operadoras de telecomunicaciones, por ejemplo, y muy especialmente de ciertas empresas tecnológicas que han logrado posiciones monopolísticas en su sector de actividad. Así sucede con Google en la búsqueda de contenidos y en el desarrollo de contenidos audiovisuales (a través de YouTube), Facebook en la generación de comunidades virtuales y la mensajería (dominada por WhatsApp) o Twitter en el *microblogging*. Todas estas empresas determinan las condiciones de comunicación y la naturaleza de los mensajes y de su circulación para cientos de millones de personas, en posiciones dominantes y con un carácter transnacional que las hace mucho menos susceptibles a la legislación. Además, representan una parte crucial del impacto de la digitalización en el sector de los medios, porque todas ellas están ocupando diferentes facetas de la comunicación social que antes correspondían a los medios. Por poner solo dos ejemplos, Google tiene una enorme influencia en determinar qué informaciones son relevantes y cuáles no, derivada de los resultados de su motor de búsqueda y sus criterios de jerarquización. Análogamente, los criterios que sigue Facebook para priorizar y distribuir noticias en las cuentas de millones de usuarios son cruciales para enmarcar la visión de la actualidad que tiene cada uno de ellos.

Por último, en tanto que actores sociales y económicos, las empresas también se ven influidas por la imagen que de ellas aportan los medios de comunicación, como es lógico; y tienen

constantemente presente el impacto mediático de sus acciones y decisiones. En ese sentido, las empresas no se diferencian de los políticos o de otros actores sociales en cuanto a su relación con los medios, que es también una relación de interdependencia. Las empresas tratan de influir en los medios, en los mensajes que sobre ellas emitan (o silencien) y en su fisonomía, y también tienen muy presentes las tendencias fijadas por los medios, pues estos son un poderosísimo agente para marcar el estándar social, lo que está bien o mal visto por parte del público, en torno a los asuntos más variados. Eso significa que las empresas buscan sumarse a todo aquello que sea visto en los medios bajo una luz positiva, o al menos alejarse lo mínimo posible de asuntos como la defensa del medio ambiente, o el respeto a la diversidad social en sus cada vez más variadas formas, que las empresas tampoco pueden ignorar en sus decisiones. Asimismo, evitan verse vinculadas con contenidos o productos que puedan ser objeto de la crítica de los medios de comunicación, y tratan de subirse al carro de las tendencias sociales que concitan mayor acuerdo social, a través de iniciativas solidarias, medidas propagandísticas, reclamos publicitarios, etc.

A las presiones externas que sufren los medios tenemos que unir los sesgos en la información derivados de la ideología o visión del mundo de los propios periodistas, que también pueden entrar en juego y de hecho lo hacen constantemente en la interpretación de la realidad. También existen sesgos en los informantes cualificados de los profesionales de la información (los expertos) y sus grupos de interés (los colectivos profesionales, los científicos, las ONG), que actúan como mediadores entre los informadores y la comprensión de las realidades complejas que estos desean transmitir e interpretar.

Los profesionales del periodismo no son ajenos (nadie lo es) a dejarse influenciar, aunque sea inadvertidamente, por sus prejuicios o su percepción de las cosas en el análisis de la realidad social. La mediación periodística conlleva, inevitablemente, cierta distorsión. A veces, esta ni siquiera deriva de la ideología del periodista, sino de su mecánica de trabajo: de las rutinas periodísticas, que se encargan de evaluar qué es importante y qué no; qué debe entrar en el periódico o el informativo de radio o televisión, y qué no.

La selección de los temas que configuran la actualidad es uno de los elementos más importantes de la mediación periodística, y es una de las dos cuestiones en las que más incide la presión de los actores sociales. La otra cuestión, una vez decididos los temas de los que se va a hablar, es qué enfoque se adopta. En ocasiones, también es difícil para el periodista tener una visión propia de asuntos que son complejos, y eso le hace vulnerable a las visiones que le suministran otros especialistas. Podríamos decir que el poder de los medios se concentra en determinar de qué se habla y cómo, cuál es la realidad y cómo debemos interpretarla, cuáles son los temas de debate y el enfoque periodístico de dichos temas (Entman 1993).

No se trata de defender que las múltiples circunstancias problemáticas que hemos analizado deriven únicamente, en todos sus aspectos, del impacto de la digitalización en el sector de los medios de comunicación. Pero parece innegable que la digitalización ha sido un factor que nos ayuda a explicar que algunos de los problemas se agravan en el actual estado de las cosas (Sampedro 2014). La multiplicación de los medios de comunicación disponibles, su adaptación a públicos cada vez más fragmentados y más homogéneos ideológicamente, la tendencia a la concentración empresarial de medios de comunicación, o la situación de precariedad y de crisis en el sector desde hace más de una década, son todos ellos factores, como hemos visto, que tienen mucho que ver con el proceso de digitalización. Y lo mismo cabe decir, por supuesto, de la relación del público con los medios de comunicación y con el uso de diversos dispositivos de comunicación. De manera que, en definitiva, la digitalización incrementa la presencia social de los medios de comunicación, pero por otra parte es un factor que ha contribuido a debilitarlos como instituciones sociales y como empresas que operan en un sector determinado. Como hemos comprobado en el capítulo 4, también ha debilitado la situación laboral de los jóvenes periodistas, lo cual tiene implicaciones para que su desempeño profesional contribuya con garantías a la generación de contenidos de calidad.

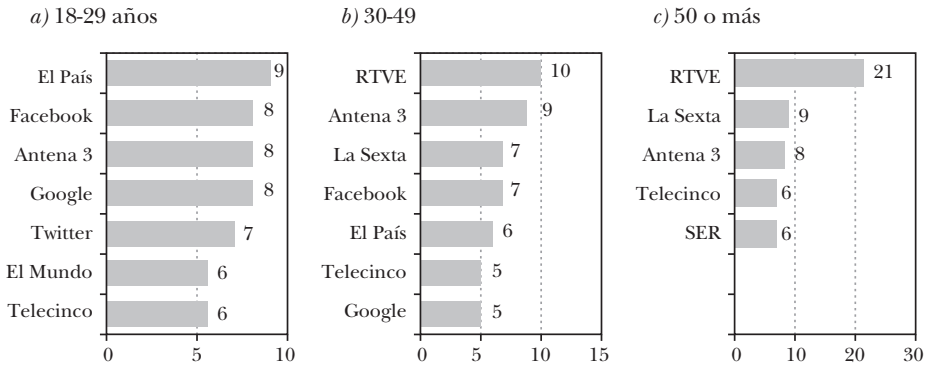
La digitalización también es un elemento decisivo, finalmente, en lo que se refiere al consumo de medios de comunicación por parte del público. Y el factor clave para determinar las preferen-

cias del público es, sin duda, la edad. El público de mayor edad continúa confiando en los medios convencionales (prensa, radio y televisión), mientras que los jóvenes consumen información de otra forma. La presencia de las televisiones y las emisoras de radio como fuente de información favorita es significativamente mayor en la población mayor de cincuenta años. Los menores de treinta años tienden a consumir más a menudo informaciones que les llegan a través de las redes sociales o los medios digitales. El público de mediana edad se ubica en una posición intermedia. Pero no se trata solo de que accedan a la información a través de Internet, utilizando dispositivos digitales como el móvil o el ordenador sino, sobre todo, de que el público joven accede a fuentes de información distintas que el de mayor edad. También confiere credibilidad a medios diferentes, y cuenta mucho más con las redes sociales como vehículo para informarse. Así lo evidencia el ya mencionado Informe del Pew Research Center (Matsa *et al.* 2018) (gráfico 5.4).

También encontramos diferencias significativas en lo que se refiere a la credibilidad de los medios españoles, que es mayor entre el público de mayor edad (gráfico 5.5). Son diferencias que resultan consistentes, en definitiva, con un mayor consumo de medios convencionales por parte de la población mayor de cincuenta años, frente al público más joven, que tiende a informarse mediante otras vías, fundamentalmente las redes sociales.

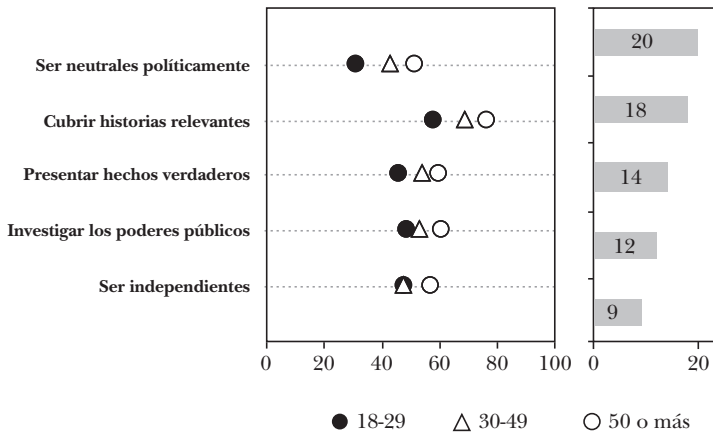
En este último caso es más que posible que muchas de las informaciones que les lleguen pertenezcan a los mismos medios convencionales o a sus versiones digitales; pero lo interesante es que la credibilidad ha sido transferida de los medios a los líderes de opinión que transmiten dichas informaciones. Es decir, el público que consume información a través de las redes sociales lo hace normalmente porque se fía de la persona a la que sigue y que le proporciona (y, normalmente, también comenta) dicha información, bien sea porque se trate de actores sociales (celebridades, intelectuales, periodistas, dirigentes políticos, personas influyentes en diversos campos...), bien de personas muy cercanas a cada usuario (familiares, amigos, compañeros de trabajo...), con lo que la capacidad de influencia de los me-

**GRÁFICO 5.4: Adultos que citan el medio como su principal fuente de noticias por grupos de edad**  
(porcentaje)



Fuente: Pew Research Center (Matsa *et al.* 2018).

**GRÁFICO 5.5: Adultos que creen que los medios hacen un buen trabajo en diferentes facetas**  
(porcentaje y puntos porcentuales)



Fuente: Pew Research Center (Matsa *et al.* 2018).



dios queda considerablemente mermada, ya que no serían ellos, sino líderes de opinión de índole muy diversa, los encargados de transmitir y analizar sus informaciones al público. Pero, una vez más, conviene que recordemos un argumento recurrente en este capítulo: aunque los líderes ganen peso respecto de los medios, dicho peso continúa dependiendo fundamentalmente de los medios, esto es: de las apariciones de los líderes de opinión en los medios de comunicación y de la importancia que estos confieran a su discurso y acciones. Líderes de opinión y medios, en definitiva, establecen una relación de interdependencia, en la que lo único que ha cambiado (que no es poco) son los términos de la misma y la correlación de fuerzas.

#### 5.4. Desinformación y *fake news*

La modificación y adaptación del espacio público tradicional a la nueva lógica comunicativa, trenzada con múltiples fuentes y formas de comunicación que circulan en todas direcciones, ha dado lugar en los últimos años a la aparición de un fenómeno preocupante, pues atenta contra el funcionamiento básico del debate público en las sociedades democráticas. La proliferación de la circulación entre el público de noticias falsas referidas a las cuestiones más diversas y, sobre todo, el posible efecto que dichas noticias puedan tener sobre la percepción de la realidad del público y sobre el sentido de su voto, son aspectos que no podemos ignorar en un análisis del impacto de la digitalización sobre dicho espacio público.

¿Qué entendemos por *fake news*? No se trata tanto de noticias que contienen un sesgo de algún tipo, con informaciones inexactas o partidistas. Estas noticias, que también podemos incluir dentro del concepto más genérico de *desinformación*, no se corresponden, sin embargo, con las informaciones completamente inventadas, de principio a fin, sin ningún asidero con la realidad, que proliferan en las redes sociales. De hecho, Nielsen y Graves (2017) establecen una clasificación de diferentes informaciones que no se corresponderían con la realidad, que resulta ilustrativa al respecto: a) información satírica o paródica; b) una pieza in-

formativa inexacta; c) propaganda; d) publicidad; y e) piezas de información inventadas para obtener un beneficio político.

Las *fake news* quedarían englobadas en la última categoría, si bien las otras también pueden participar de las estrategias de desinformación desplegadas por un medio de comunicación, un partido político o un grupo de presión. Las *fake news* son contenidos conscientemente fabricados de informaciones falsas, buscando obtener algún efecto político y/o beneficio económico. Las *fake news* suelen dirigirse hacia temas conflictivos, en los que existe cierta división social (por ejemplo, el endurecimiento de las penas para asesinos o violadores, la inmigración, la educación pública o los movimientos separatistas).

El origen de las noticias falsas suele ser desconocido; pueden aparecer en sitios web dedicados a difundir este tipo de informaciones, o crearse en grupos privados que a continuación difunden la información falsa a través de las redes sociales. Redes externas, como Twitter o Facebook (es decir; redes abiertas al público), o redes internas, como WhatsApp o Telegram. La difusión de las noticias falsas se realimenta merced a la viralización de su contenido, que se difunde indiscriminadamente entre el público, la mayoría de ellos ignorantes de que están contribuyendo a la difusión de una información falsa. De hecho, precisamente porque no son conscientes de su falsedad, la difusión es muy rápida y eficaz entre ellos (pues creen estar difundiendo información veraz, escandalosa y de gran impacto).

La falsedad de este tipo de noticias acaba surgiendo a la luz, o bien porque determinados líderes de opinión se hacen eco de ellas, o bien porque lo hacen los medios de comunicación o las agencias de verificación (*fact-checking*) que han proliferado estos años. Y ni siquiera está claro si los medios y las agencias de verificación, al hacerse eco de las noticias falsas, aunque sea para desmentirlas, no están contribuyendo a su difusión, pues al fin y al cabo las ponen de relieve y provocan que más gente hable de ellas y extienda, si no la noticia falsa, sí el ámbito temático en el que esta se inscribe. Por ejemplo, las noticias falsas sobre inmigración, que hablen de millones de inmigrantes cruzando las fronteras, menores que cometen actos de delincuencia, inmigrantes que cobran subsidios estatales, etcétera, ponen sobre la mesa el tema de

la inmigración como un peligro para los ciudadanos. Y aunque sea basándose en premisas falsas, el hecho es que la inmigración acaba convirtiéndose en tema de debate.

Como puede observarse, las noticias falsas son un producto neto de la digitalización, por su origen, su difusión y su impacto, que sería mucho menor en un escenario tradicional, totalmente controlado por los medios de comunicación social. Sin duda, esto no significa que la desinformación fuera inexistente o irrelevante en el pasado, pues los medios también son responsables de difundir todo tipo de datos y noticias sesgadas o erróneas (Mark 2006); pero, indudablemente, los grandes medios casi nunca llegan al extremo de la fabricación consciente de contenidos inventados, porque dichas prácticas resultarían devastadoras para su credibilidad, en especial en un contexto en el que la libertad informativa está bien asentada.

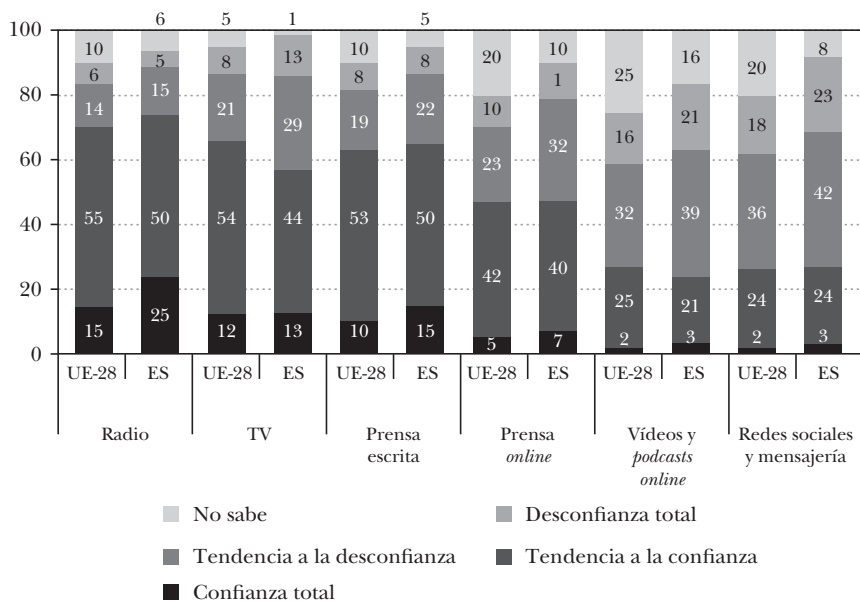
El efecto de las noticias falsas no es en modo alguno menor. Las *fake news* se han relacionado con cambios en la intención del voto en procesos electorales recientes, como las elecciones presidenciales de 2016 en Estados Unidos, en las que se produjo la sorprendente victoria de Donald Trump; el referéndum del Brexit en Gran Bretaña en el mismo año; y el triunfo del candidato ultraderechista Jair Bolsonaro en las elecciones de Brasil de 2018. En los tres casos, se detectó la difusión de informaciones falsas a través de las redes sociales, tanto externas como internas, con el propósito de beneficiar a determinados candidatos: «en los tres meses de campaña previos a las elecciones en Estados Unidos, los sitios fraudulentos y los blogs extremadamente radicalizados y partidistas (como Breitbart, Right Wing News y Freedom Daily) que difundieron noticias falsas de interés electoral superaron en impacto en Facebook a las noticias electorales auténticas generadas por medios acreditados como *The New York Times*, *The Washington Post*, *NBC News* y otros. Entre las primeras, que el Papa Francisco I apoyaba abiertamente la candidatura de Trump, que WikiLeaks desveló que Hillary Clinton había vendido armas al ISIS, que el líder del ISIS pidió el apoyo de los musulmanes americanos a Clinton y que un operario de mantenimiento descubrió en un almacén en Columbus (Ohio) decenas de urnas repletas de votos para Clinton» (Rodríguez 2019).

Las noticias falsas aprovecharon las redes sociales para viralizarse rápidamente y, además, se beneficiaron de otra característica inherente a dichas redes: su capacidad para discriminar y estratificar al público según los más diversos criterios. Ahora, cualquier persona o empresa que cuente con una base de datos suficientemente nutrida y especializada puede distribuir los contenidos entre el público según múltiples criterios, que nos permitan saber mucho más que en el pasado sobre sus gustos, aficiones, opiniones, etc. De hecho, los datos sobre la participación del público en las redes sociales (a quienes siguen, en qué grupos participan, qué contenidos difunden, etcétera) constituyen uno de los principales elementos que contribuyen a incrementar la eficacia de los mensajes que se envían al público, de manera que la bola de nieve de las noticias falsas puede, de hecho, alimentarse a sí misma y mejorar su eficacia en cada oleada. Se trata de un aspecto oscuro asociado a la capacidad de gestión de los datos que no puede ignorarse como riesgo, dada la relevancia que en el capítulo 2 hemos reconocido a dicha capacidad para el éxito en los nuevos modelos de negocio digitales de los medios, no solo en el plano de las audiencias sino también en el de la publicidad.

En cuanto a la percepción pública de las noticias falsas, el Eurobarómetro realizó un completo estudio a principios de 2018 para analizar la situación en los 28 países de la Unión Europea. El estudio mostraba que el público —tanto español como europeo— tendía a confiar más en los medios convencionales (prensa, radio y televisión), frente a los nuevos formatos de difusión de información a través de las redes sociales o contenidos audiovisuales *online* (gráfico 5.6).

Este primer resultado es indicativo de dónde encuentra el público mayor credibilidad y confianza y dónde, por el contrario, piensa que podemos encontrar más problemas con la fiabilidad de la información. Un problema, el de las noticias falsas, que la mayoría del público español, también según el Eurobarómetro, se encontraba prácticamente a diario (53% de los encuestados). También eran mayoría (55%) los que afirmaban detectar con casi total seguridad las noticias falsas y que sabían diferenciarlas de la información veraz. Unos resultados bastante congruentes, pues, como es lógico, la vía para detectar las informaciones falsas y elu-

**GRÁFICO 5.6: Grado de confianza de la información según el medio de publicación. España y UE-28, 2018**  
(porcentaje sobre el total)



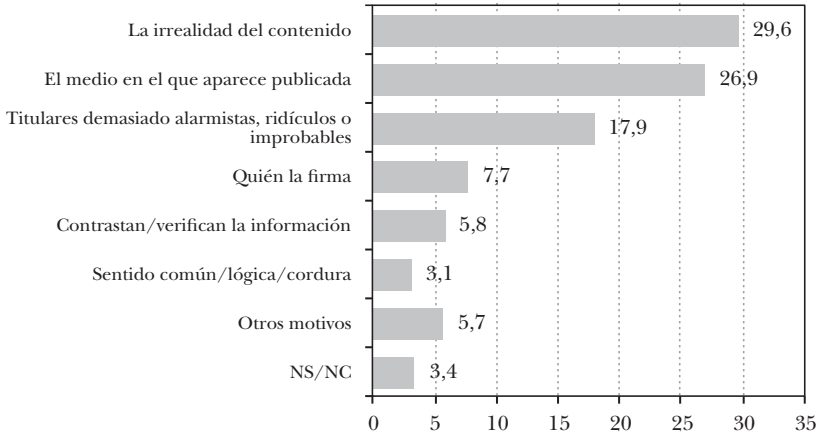
Fuente: GD COMM (2018).

dir sus peores efectos consiste, precisamente, en ser consciente de que dichas noticias no se corresponden con la realidad.

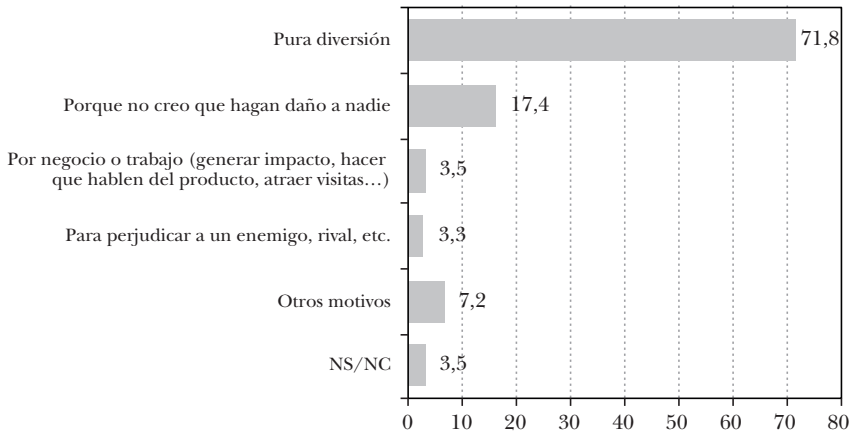
Otro estudio centrado en el impacto de las noticias falsas en España es el realizado por Simple Lógica y la Universidad Complutense de Madrid (2017). El estudio, basado en encuestas a 2008 individuos mayores de 16 años, muestra la permeabilidad del público español a las noticias falsas: tan solo el 14% de la población sería capaz de detectar las noticias falsas, frente a un 60% que cree detectarlas, pero que también acaba siendo víctima de dichos bulos (gráfico 5.7). El problema se incrementaría con la edad, pues son los jóvenes, según el estudio, quienes tienden a detectar más y mejor las informaciones falsas. Los motivos para distribuir informaciones falsas tienen mucho más que ver con criterios lúdicos que con la intencionalidad de conseguir algún efecto específico entre el público.

**GRÁFICO 5.7: Noticias falsas: motivos para su identificación y distribución**  
(porcentaje)

a) Principales motivos por los que sabe distinguir una noticia falsa



b) Motivos de la distribución de una noticia falsa



Fuente: Simple Lógica y UCM (2017).

Los criterios para aceptar informaciones falsas, en congruencia con lo ya expuesto, tienen que ver con tres factores: cuando concuerda con nuestra visión del mundo, cuando nos fiamos de la fuente o cuando se trata de un tema en el que no tenemos una opinión firmemente asentada. Es decir, las noticias falsas dependen en buena medida, para tener éxito y mayor difusión, de la

credibilidad de la fuente (por eso se difunden tan eficazmente a través de redes internas de familiares y amigos), y generan un mayor impacto si no conocemos muy bien el tema o si queremos que la realidad se ajuste a nuestras convicciones; lo cual pasa muy bien con la difusión en grupos ideológicamente homogéneos, o grupos específicos seleccionados con el objetivo de obtener el mayor efecto posible. En ese sentido, el sesgo de los medios y los periodistas y las debilidades formativas de los profesionales aumentan el riesgo de que los medios de comunicación contribuyan a difundir informaciones falsas y, más en general, a desinformar.

## 5.5. Conclusiones

Como hemos visto en este capítulo, la fisonomía del ecosistema comunicativo ha cambiado significativamente en las últimas décadas:

- Los mensajes pueden llegar al público a través de recorridos muy diversos, y no todos ellos han de pasar, necesariamente, por el filtro de los medios de comunicación.
- Los medios continúan manteniendo la centralidad del espacio público, como intermediarios privilegiados, y, además, han logrado que sus intereses, su lógica comunicativa y su visión de las cosas se transmitan en el discurso público de los actores sociales más variados, esto es: el discurso público está inequívocamente mediatizado.

Los discursos públicos de cualquier índole y con cualquier procedencia (colectivos ciudadanos, partidos políticos, empresas...) están totalmente imbuidos de la lógica de los medios de comunicación, que es la que organiza y estructura sus mensajes. No solo vivimos en una sociedad cada vez más interconectada, y en la que los flujos de comunicación se dan en más direcciones y con mayor fuerza, sino que dicha comunicación deriva de la lógica de los medios de comunicación, asumida y adaptada por parte de los demás actores sociales.

Sin embargo, dichos actores sociales y el público también han ganado progresivamente esferas de mayor autonomía frente a los medios:

- El flujo y la naturaleza de los mensajes se ha diversificado.
- El impacto social, el efecto sobre la opinión pública, ya no deriva sistemáticamente de la labor de intermediación de los medios.

El proceso de digitalización es clave en este cambio. La digitalización es la que ha promovido la multiplicación de medios y fuentes de comunicación, así como la generalización de dispositivos de comunicación a través de los cuales la ciudadanía y los actores sociales pueden no solo seleccionar las noticias que desean consultar, sino difundirlas ellos mismos o incluso crearlas.

Los medios de comunicación se encuentran en medio de variadas interdependencias e influencias —con los actores sociales y políticos, sus públicos, sus propietarios y anunciantes— a las que son más vulnerables cuanto mayor sea su debilidad económica y fragilidad profesional. La digitalización ha debilitado a los medios porque

- Ha intensificado la competencia y las dificultades para definir los nuevos modelos de negocio digitales mantiene a muchas empresas de los medios en situaciones económicamente frágiles.
- Ha precarizado a los profesionales más jóvenes, los mejor equipados para la digitalización, ralentizando su desarrollo profesional y dificultando la existencia de condiciones para generar contenidos informativos de calidad.

La naturaleza a un tiempo oscura y transparente de los medios digitales hace posible visualizar todo tipo de contenidos, y al mismo tiempo encontramos espacios opacos en los que no resulta sencillo detectar el origen de determinados contenidos:

- La multidireccionalidad característica de la comunicación digital puede dar lugar tanto a un enriquecimiento y diversificación del espacio público como a la simplificación de



los mensajes, dirigidos a un público menos atento y más partidista, pues es posible segmentarlo según criterios de afinidad.

- Este escenario se ha convertido en el vivero ideal para difundir todo tipo de informaciones falsas con el propósito de obtener algún rédito económico y político, muchas veces llevado a cabo con éxito.

## 6. Conclusiones

Los medios de comunicación son organizaciones públicas o privadas cuyo propósito es transmitir al público contenidos informativos, formativos o de entretenimiento, a través de algún tipo de mediación tecnológica y siguiendo criterios periodísticos profesionales. La mayoría de los medios, por un lado, son empresas que tienen objetivos mercantiles, pero por otro desarrollan actividades que son un servicio público de gran importancia, lo que contribuye a su legitimación social y a su reputación. Los objetivos informativos y formativos de los medios, y sus procedimientos profesionales constituyen, en principio, una garantía de calidad de sus contenidos y los hacen confiables. Es esa fiabilidad lo que les permite constituirse en intérpretes privilegiados de la realidad social y en mediadores sistemáticos entre los diversos actores sociales y el público.

La pregunta que está en el origen de esta monografía es si los cambios que afectan a los medios de comunicación en las primeras décadas de este siglo están cuestionando en la actualidad ese papel social que desempeñan en la sociedad. Con la finalidad de buscar respuestas a la misma, hemos analizado la situación actual de los medios de comunicación en España, prestando especial atención a los efectos de la digitalización en los mismos, el impacto de la Gran Recesión en las empresas de ese sector y los cambios que, como consecuencia de ambos factores, afectan al empleo y las ocupaciones de los profesionales del periodismo y la comunicación. La investigación se ha desarrollado en el terreno de la economía y en el de la comunicación, en el plano conceptual y también en el empírico, buscando respuestas a numerosas preguntas relevantes que pueden agruparse en torno a tres ejes:

- a) El primero de ellos se refiere a la función social de los medios y se ha desarrollado en los capítulos 1 y 5, y en este ámbito nos hemos preguntado: ¿cuál es el papel de los medios de comunicación en las sociedades modernas y cómo se ven afectados por la digitalización?, ¿con qué audiencias cuentan los medios en la actualidad?, ¿qué cambios se están produciendo en su función social como consecuencia de la digitalización?, ¿cómo se está transformando su relación con el poder político y económico?, ¿qué amenaza supone para la función social de los medios la pérdida de calidad de la información y la proliferación de noticias sesgadas o falsas?
- b) En el segundo eje, referido a las empresas de los medios de comunicación y desarrollado en los capítulos 1, 2 y 3, nos hemos planteado: ¿qué actividades integran el sector y cuál es su dimensión económica, en términos de generación de ingresos, valor añadido y empleo?, ¿cómo impacta la digitalización sobre la tecnología y el funcionamiento de las empresas de los medios de comunicación?, ¿por qué las obliga a revisar sus modelos de negocio?, ¿cuál es la estructura empresarial del sector de los medios de comunicación en España?, ¿cuál es la situación económico-financiera de estas empresas?
- c) En el tercero de los ejes, correspondiente al empleo y a los cambios en las condiciones de trabajo de los profesionales del periodismo y la comunicación, desarrollado en el capítulo 4, las preguntas han sido: ¿cuál es la trayectoria de la ocupación y los rasgos actuales del empleo y los salarios en estas actividades?, ¿qué perfiles presenta la inserción laboral de los jóvenes graduados en Periodismo y Comunicación en los años recientes?, ¿qué riesgos van a correr los empleos y qué transformaciones van a experimentar las ocupaciones?, ¿cómo habrá de cambiar la formación de los profesionales de los medios para adaptarse al nuevo escenario tecnológico sin que los contenidos pierdan calidad?

Este capítulo 6 sintetiza los resultados de la investigación desarrollada, siguiendo ese esquema. Persigue ofrecer una visión de conjunto de la situación de los medios de comunicación y los profundos cambios que están experimentando, brindando un relato articulado de los principales mensajes y conclusiones. No descende a justificar con datos y argumentos detallados cada uno de ellos, porque el lector interesado puede encontrar en los capítulos anteriores el fundamento de la interpretación ofrecida.

El capítulo se estructura en dos apartados. En el primero se sintetizan los resultados de la investigación y en el segundo se presentan algunas reflexiones sobre el futuro de los medios que incluyen también propuestas de actuación para empresas, profesionales, formadores y poderes públicos.

### **6.1. Síntesis de resultados**

Los instrumentos de comunicación han tendido a extenderse en las últimas décadas a más espacios sociales y económicos, a través de más dispositivos y formatos. Hoy estamos rodeados de más comunicación y de más medios de comunicación que nunca. El concepto *mediatización* responde, precisamente, a que la realidad que nos rodea nos llega con más facilidad, pero en gran medida no lo hace directamente sino que nos es explicada a través de medios de comunicación. Los medios son una ventana al mundo, y la ventana predetermina la imagen que tenemos del mundo: tanto de lo que vemos y de cómo lo vemos, como de lo que queda fuera del marco y, por tanto, ignoramos o percibimos con una visión distorsionada.

#### *Las actividades consideradas*

La actual amplitud y diversidad de instrumentos de comunicación hace más difícil delimitar nuestro objeto de estudio. Hemos optado por centrar el análisis en las actividades que desarrollan las empresas cuya actividad principal es la información y la comunicación, apoyándose para ello en profesionales especializados. Eso implica dejar fuera del foco de estudio otras actividades, como las que desarrollan las empresas de *marketing* o las que se canalizan

por individuos sin especialización periodística o comunicativa a través de las redes sociales, así como también los productores de cultura —la frontera entre medios de comunicación y actividades relacionadas con las industrias culturales se muestra en ocasiones difusa—. Las referencias a unas y otras se han hecho solo cuando ha sido necesario para entender el contexto de los medios y sus transformaciones.

Para poder analizar las cuestiones tanto tecnológicas y económicas como sociales enumeradas en los párrafos anteriores, hemos trabajado con una definición de medios de comunicación que acota el concepto dentro de límites operativos para el manejo de la información estadística disponible. Siguiendo la terminología de las clasificaciones económicas de actividades, la composición del sector de medios de comunicación que hemos considerado incluye la *Edición de periódicos y revistas*, la *Producción y distribución de cine y TV*, la *Programación y emisión de radio y TV* y los *Servicios de información*.

Estos cuatro subsectores desarrollan actividades de información, comunicación y entretenimiento en muy diferentes proporciones, con tecnologías a veces comunes y en otras ocasiones muy distintas. Las empresas que conocemos como *medios de comunicación* pertenecen a estos sectores y, si bien en la actualidad no son las únicas que informan, comunican o entretienen, son las que están especializadas mayoritariamente en estas actividades.

#### *Más medios pero más concentrados*

Uno de los primeros rasgos de la situación actual de estas actividades en España es que se cuenta con un mayor número de medios de comunicación, si comparamos con el estado del sector hace veinte años. Existen más medios, porque se han incorporado los surgidos directamente en Internet y también medios nuevos con tecnologías convencionales de prensa, radio y televisión. Al mismo tiempo, la mayoría de los medios convencionales están inmersos en diversas fases del proceso de digitalización. Sin embargo, si contemplamos los indicadores económicos básicos de actividad de los medios —ingresos, empleos— son menores que hace una década.

Esa combinación de un aumento del número de medios disponibles para el público y un menor volumen de negocio implica que muchas de las empresas —o corporaciones públicas— que realizan estas actividades son ahora de menor tamaño. En particular, se ha producido una pérdida de peso específico de los grandes medios, que ahora son más pequeños (con menos audiencia y menos ingresos) que en el pasado inmediato, fundamentalmente en prensa y, en menor medida, en radio y televisión. Ahora bien, al mismo tiempo, los medios están integrándose en grupos de comunicación cada vez más grandes, es decir, están más concentrados. En el caso español, la mayoría de la televisión, la radio y los medios impresos privados, orbitan en torno a una decena de grandes grupos económicos. Por ejemplo, la prensa regional ha tendido a agruparse en torno a Vocento y Prensa Ibérica; la televisión generalista, igualmente, se integra en dos grandes grupos (Mediaset y Atresmedia) que concentran la mayoría de la audiencia y, sobre todo, de la publicidad. Estos grupos de comunicación se dirigen, cada vez más, hacia patrones de comunicación multimedia: integran medios escritos, audiovisuales y digitales y generan contenidos pensados para distribuirse a través de plataformas de contenidos multimedia.

Esta reconfiguración de los medios se ha producido impulsada en las primeras décadas del siglo XXI por dos vectores de cambio: el proceso de cambio en la cadena de valor que conlleva una reconversión tecnológica y empresarial derivadas de la digitalización, y la asimilación del impacto en los medios de la crisis que se inicia en 2008, que entre otros efectos supuso grandes ajustes de los recursos de las corporaciones públicas de radiotelevisión. Los efectos de la crisis fueron profundos en el sector, especialmente en el campo de los ingresos publicitarios, que se desplomaron durante la Gran Recesión. Esos dos factores han ido acompañados de otra gran modificación, en buena medida derivada de ellos pero que los realimenta: el cambio de intereses de las audiencias sobre los contenidos, con nuevos hábitos de consumo de los usuarios y modificación en los canales de acceso, que provoca una redistribución de las mismas entre los viejos y los nuevos medios.

Entre los motores de los cambios en las audiencias el más importante es, sin duda, el tecnológico, pero también el generacio-

nal es relevante, y el cambio en el nivel cultural de la audiencia importa significativamente. Las generaciones más jóvenes consumen contenidos como los que ofrecen los medios de comunicación, pero lo hacen a través de otras vías, fundamentalmente Internet y las redes sociales. Los datos indican que no hay relevo generacional en los medios impresos, cuyos lectores son menos y tienen un perfil cada vez más envejecido. El público de los medios audiovisuales está asimismo envejeciendo, pero en una medida mucho menor y sin reducirse las cifras totales de radioyentes y televidentes. Por otra parte, el uso de Internet por parte de las personas para descargarse periódicos y revistas se ha acelerado, coincidiendo con el avance de las competencias digitales de la población y una opción de los medios por hacer gratuito el acceso que resulta difícilmente sostenible desde un punto de vista económico. Entre las personas con estudios superiores, el uso de ese canal se aproxima al 90% y dobla la tasa de uso de los que solo tienen estudios básicos.

La edad influye no solo en el canal convencional o digital por el que se accede a los medios, sino también en la credibilidad que se otorga a la prensa, la radio, la televisión o las redes sociales. Entre los más jóvenes la confianza en los nuevos canales de acceso a la información es mayor y el uso de los medios escritos menor. En todas las edades de menos de 45 años el acceso *online* a las noticias ya supera no solo a la prensa escrita —la más orientada a suministrar contenidos informativos— sino a la radio y a la televisión, que sigue siendo el medio que capta las mayores audiencias entre los mayores de 45.

La combinación de factores tecnológicos, económicos, generacionales y culturales ha afectado con particular virulencia al sector de los medios impresos, que han perdido más de la mitad de su audiencia y de sus ventas, en apenas una década. Consecuentemente, son estos medios los que han visto reducido su volumen de negocio en mayor medida, mientras los audiovisuales lo mantienen, en líneas generales. Los medios nativos digitales, por último, generan ingresos aún muy pequeños, pero sus cifras de audiencia y su influencia social crecen con fuerza, y ya no son en absoluto desdeñables.

*El modelo de comunicación*

La digitalización permite generar y difundir toda clase de contenidos informativos y de entretenimiento (impresos, audios, vídeos) a través de múltiples soportes, al revés de lo que sucedía en la era de la comunicación analógica en la que cada tipo de contenido contaba con un medio de comunicación (prensa, radio, televisión) y su correspondiente dispositivo. Además, la mayoría de los dispositivos digitales son multifunción y se apoyan en Internet, una herramienta que permite también la comunicación de masas por canales distintos de los de los medios. Esto es posible porque tanto los formatos de contenidos como los soportes están adaptados a un mismo código, el digital.

Estos cambios de canales y soportes asociados a la digitalización van mucho más allá de lo tecnológico, pues han promovido cambios significativos en el modelo de comunicación en sí, que ahora es o puede ser multidireccional en casi todos los casos. Es decir, los mensajes pueden llegar de cualquier parte y recibir respuesta del público, que ve aumentadas sus posibilidades de interacción. Además, los canales de comunicación entre los emisores de los mensajes y el público no están tan controlados por los medios como en el pasado, aunque estos continúan en el centro del ecosistema comunicativo. Ahora conviven (y compiten) con nuevas formas de comunicación como las redes sociales, en las que participan todo tipo de instituciones, organizaciones y empresas, líderes de opinión en los más diversos sectores y ciudadanos anónimos. En otras palabras, los medios pierden el monopolio de la selección, transmisión e interpretación de lo que es relevante, una de las principales fuentes de su poder e influencia, de modo que el menú informativo está cada vez menos determinado por los medios y más por el propio público.

Por otra parte, el flujo de comunicación digital encarnado en las redes sociales y en los nuevos formatos de comunicación está cada vez más fragmentado, descontextualizado y acelerado. El público se ha acostumbrado a acceder directamente al contenido que le interesa, bien porque los motores de búsqueda facilitan la indexación de los contenidos y su localización, bien porque los contenidos le llegan en un formato personalizado, según sus preferencias e historial. Esta realidad condiciona significativamente



la forma en la que pueden actuar los medios de comunicación, en varios aspectos clave: condiciona sus audiencias, el formato en el que ofrecen sus contenidos y el ciclo de vida de las noticias, que nacen, crecen y mueren cada vez más rápidamente. En paralelo, el impacto social de los medios y sus ingresos se ven afectados por todos estos cambios.

### *Digitalización e impacto social de los medios*

Los medios de comunicación desempeñan un papel destacado en la conformación de la opinión pública que se ha visto afectado por los cambios. El espacio público se ha ensanchado y se ha vuelto más transparente en los últimos años y las tecnologías digitales han sido uno de los principales vectores que propician el aumento de esa transparencia. Los líderes de opinión, el público, y las organizaciones de índole diversa, se han incorporado a la conversación colectiva de manera mucho más activa, directa y visible que en el pasado, usando múltiples vías. La discusión sobre cualquier tema de debate tiene lugar bajo escrutinio de distintos agentes y, en particular, ahora es mucho más complicado esquivar la presencia de los medios de comunicación en sus diferentes manifestaciones. Los medios acaban por transmitir al público casi todo lo que sucede y puede tener interés social.

Así pues, vivimos en una sociedad con cada vez más presencia de la comunicación tecnológicamente mediada, que nos resulta necesaria para disponer de información sobre el mundo en el que vivimos y que queremos tener en cuenta. Ese mundo del que nos sentimos parte es mucho más amplio que aquel con el que mantenemos una relación directa, física, y la percepción de que formamos parte de una *aldea global* se ha acentuado mucho. Pero la gran mayoría de los hechos que nos interesan solo los conocemos a través de los medios, en sus diferentes modalidades. Así pues, los medios nos ofrecen un reflejo y una interpretación de la realidad *mediatizada* que será clave para elaborar muchos de nuestros puntos de vista y acciones.

En el pasado, los medios de comunicación cumplían un papel como constructores de la cohesión social, pues contribuían a que un público heterogéneo pudiera elaborar una visión común de la actualidad y configurar puntos de vista compartidos sobre

la realidad, en especial sobre los problemas colectivos. Pero en el actual escenario tecnológico el espacio público no solo es mucho mayor sino que se ha visto segmentado y agrupado en *públicos* cada vez más pequeños y homogéneos (ideológicos, generacionales, socioeconómicos, identitarios, etc.). La ciudadanía se organiza ahora con más facilidad para comunicarse en espacios más coherentes desde el punto de vista de sus intereses, perspectivas y aficiones, porque tiene nuevas herramientas de comunicación que lo facilitan, básicamente las redes sociales.

En ese escenario el público tiende a prestar más atención a aquellas cuestiones que le interesan o con las que está de acuerdo, ignorando con frecuencia los demás temas o perspectivas. En otras palabras, ahora el *público* se está viendo sustituido por una colección de *públicos* diferentes, que pueden escoger y agruparse en los espacios que piensen que les interesan o les convienen más. Como resultado, es más difícil encontrar puntos de contacto y consenso entre individuos que se agrupan en distintos espacios. Así, el espacio público queda más segmentado y polarizado, y la confianza se refuerza dentro de cada comunidad, pero se reduce entre los miembros de distintos grupos. Se trata de unas relaciones de confianza fuertes que refuerzan fronteras en lugar de tender puentes. Ese riesgo podría acentuarse si la guerra tecnológica que se está incubando llega a fragmentar la red de redes y convierte en mito el universalismo de Internet.

#### *Los medios y el poder político*

Sobre el papel de los medios cuando el funcionamiento del espacio público es el descrito en los párrafos anteriores existen opiniones encontradas. Por un lado, la existencia de nuevas formas comunicativas y la disgregación de medios de comunicación ha permitido que instancias en principio ajenas a los medios (los líderes de opinión, las organizaciones sociales, el público) puedan comunicar y comunicarse entre sí sin necesidad de pasar sistemáticamente a través de los medios. Si la comunicación circula fuera de los medios, el papel de estos como agregadores sociales se reduce. Por otro lado, la lógica de la comunicación en la sociedad es cada vez mayor y cada vez hacemos más actividades acompañados de los medios, o a partir de modelos y pautas mar-

cados por ellos. El público se comunica, pero también consume, desarrolla el lenguaje, el pensamiento, las relaciones sociales y un largo etcétera siguiendo la lógica de los medios de comunicación. En ese sentido, su papel se refuerza.

Un ámbito en el que puede percibirse con claridad esta ambivalencia de la mediatización es el de la comunicación política. Por una parte, los dirigentes políticos tienen una capacidad comunicativa directa mucho mayor que en el pasado si se considera que ya no dependen de los medios para hacer declaraciones, ni para que sus declaraciones se transmitan al público. Ahora pueden publicar mensajes directamente vía redes sociales y transmitirlos al público eludiendo el filtro de los medios; pueden hablar de los temas que a ellos les interesen y en los términos que prefieran adoptar, intentando marcar así la agenda. Los medios deciden si se hacen eco de las declaraciones del político, pero su capacidad de transmitir en exclusiva dichos mensajes se ve debilitada.

Sin embargo, por otra parte, los dirigentes políticos se ajustan cada vez más a las exigencias y necesidades de los medios de comunicación: hablan como les gusta a los medios, de los temas que resultan de interés para los medios, e incluso tienen el aspecto físico y los ademanes que quedan bien en televisión. Los políticos, hoy más que nunca, son producto de los medios de comunicación y de la lógica de la comunicación que deriva de estos.

El resultado final es un escenario de comunicación híbrido y complejo, con los medios convencionales y los nuevos medios digitales presentes, en el cual los mensajes funcionan en todas las direcciones y llegan a la ciudadanía por múltiples vías. En él la acción social o colectiva está tamizada por la lógica de la comunicación, con independencia de que quienes la pongan de relieve sean los medios, los actores sociales y políticos, o ciudadanos más o menos anónimos.

#### *Un conglomerado de influencias sobre los medios y su autonomía*

¿Son realmente los medios de comunicación en la actualidad un cuarto poder, encargado de la vigilancia de los otros poderes, o se comportan como los portavoces oficiosos de los intereses de distintas élites políticas, económicas o sociales? No es fácil responder en un solo sentido a esta pregunta, pero la actual debilidad

económica del sector de los medios de comunicación —un rasgo del que no se libran ni siquiera algunos de sus mayores conglomerados empresariales— se combina con las múltiples y complejas interrelaciones de sus empresas con el poder económico y político para hacer incierto el resultado de todas esas influencias.

En realidad los medios son organizaciones susceptibles de recibir presiones de todo tipo, más que independientes, interdependientes. Por un lado, en el caso de los medios privados, de los accionistas, preocupados por la rentabilidad de sus inversiones; y, en los medios públicos, de los gobernantes, que designan a los responsables de las corporaciones y las financian. Por otro lado, en uno y otro caso, las presiones pueden venir de los anunciantes, muy relevantes para la viabilidad actual de los medios, dado que su aportación financiera resulta crítica para el desarrollo de la actividad, si bien su poder de negociación es mucho mayor porque la competencia existente en este ámbito ha crecido exponencialmente.

Y, finalmente, presiones por parte de los partidos políticos; sobre todo, de los que regentan instituciones públicas que son también potenciales anunciantes y pueden legislar favorablemente u otorgar ayudas, concesiones y subvenciones.

Todos estos actores pueden tener interés en influir en la línea editorial o en determinados contenidos del medio de comunicación que pudieran afectarles, y premiar o castigar al medio en virtud de su tratamiento informativo. Por último, también el público —y en particular las personas o instituciones creadoras de opinión— presionan eficazmente a los medios de comunicación, por la vía de hacer oír su opinión en las redes sociales o visitando unos contenidos u otros de las ediciones digitales de los medios. En ambos casos el público tiene ahora mucha más visibilidad que en el pasado para los medios, y estos le prestan más atención con el objetivo de responder a sus preferencias y, de ese modo, captarlo como audiencia y como destinatario de su publicidad.

Resida donde resida el poder, la digitalización ha provocado una reconfiguración de las posibilidades de relacionarse los medios con los agentes potencialmente interesados en influir sobre aquellos, y viceversa. Los medios se ajustan a las necesidades del público y también se dirigen a audiencias más pequeñas y más

cohesionadas según diversos parámetros (socioeconómicos, generacionales, ideológicos, etc.). El público se expone selectivamente a los medios y fuentes de información que percibe más próximos a sus postulados e intereses. La percepción de la realidad del público, en consecuencia, se ve inevitablemente sesgada por la selección de contenidos e informaciones que el propio público, a partir de los medios y fuentes de comunicación que maneja, decide. Las estrategias seguidas por los medios en esas interrelaciones pueden ser múltiples y cada una contribuye a definir los modelos de negocio de las empresas de comunicación, tanto públicas como privadas.

Cuando predomina la polarización de los medios y sus correspondientes audiencias, ¿en qué lugar queda el pluralismo mediático, consustancial al buen funcionamiento del espacio público en las sociedades democráticas? En ese caso el pluralismo es a menudo formal, pues es cierto que existen muchos medios de comunicación que, considerados individualmente, defienden visiones muy coherentes y homogéneas, pero las opiniones son sistemáticamente contrapuestas a las de los medios contrarios. En la medida en que se trata de un espacio público en el que circulan informaciones a menudo sesgadas e interesadas, ese pluralismo no promueve las oportunidades de encontrar espacios comunes y construir consensos, ni dentro de un mismo medio de comunicación ni entre los medios.

#### *La importancia de la calidad de la información*

Una función social muy relevante de los medios ha sido el suministro de información de calidad a la sociedad, elaborada con criterios profesionales. En ese sentido, distinguir entre información, opinión y publicidad ha sido y es importante, pues la confianza en los medios de comunicación se basa, sobre todo, en la reputación alcanzada por los mismos mediante un compromiso permanente con la fiabilidad de los contenidos que ofrecen. Para mantener ese compromiso es relevante la formación de los periodistas profesionales, pues de ella depende su calidad de juicio y su capacidad de elaborar contenidos rigurosos. Pero también lo es el respeto a las normas deontológicas por su parte y por las empresas de comunicación. Así pues, las desviaciones de los medios

de la línea que garantiza la veracidad de la información pueden derivarse tanto de la falta de calidad profesional en su elaboración como de otras presiones o intereses, internas o externas a los medios. Desde esta perspectiva, la debilidad económica de las estructuras empresariales de los medios y un menor poder de negociación en su relación de dependencia de la publicidad no son buenas noticias.

Estos riesgos han existido siempre: las críticas a ciertos medios por su parcialidad y falta de objetividad no son cosa de ahora. Pero la digitalización tiene también consecuencias en este ámbito, porque las posibilidades de poner en circulación informaciones y difundirlas por canales alternativos de gran alcance —las redes sociales— se multiplican. La razón es que es factible que ello suceda sin pasar por el filtro profesional de los medios, sobre todo en lo que ese filtrado significa para confirmar la veracidad de la información y ofrecer el contexto adecuado a la misma. Asimismo, en la medida que una información de mala calidad se difunde masivamente, convirtiéndose en noticia, los medios se enfrentan al reto de elegir entre hacerse eco de la misma y captar de ese modo audiencia, o no hacerlo y renunciar a lo que la audiencia significa para la notoriedad o los ingresos.

La incidencia considerable del fenómeno de las noticias falsas o *fake news*, que llegan al público como consecuencia de la descontextualización y fragmentación de los mensajes, se debe a que se difunden gracias a la capacidad de viralizar de las redes sociales, en las que pueden no existir filtros de calidad basados en la verificación de la información y el conocimiento profesional de los temas. Además, el público es más proclive a aceptar las noticias falsas cuando sigue criterios de exposición selectiva a los temas y a las comunidades con las que comparte su visión del mundo. Si las personas quieren creer el contenido de la información porque les confirma sus esquemas interpretativos, o porque confían en la fuente que se la transmite, hay más posibilidades de que la desinformación surta efecto. Según el Eurobarómetro, las personas reconocen que hay mucha información no fiable pero confían en su capacidad de detectarla. Esto podría significar que los riesgos derivados de las informaciones falsas son menores, pero es posible que se trate de una opinión equivocada, entre otras razones

porque la capacidad de identificar las informaciones falsas no es homogénea y se reduce entre las personas con menor nivel de formación.

*Transformaciones provocadas por las tecnologías digitales en los modelos de negocio*

Además de los retos que las transformaciones tecnológicas en curso representan para las funciones sociales de los medios de comunicación, los cambios que las transformaciones suponen para su funcionamiento como empresas son enormes. Los medios escritos son hijos de la imprenta y la radio del descubrimiento de las ondas hertzianas; también lo es la televisión, a la que se han añadido posteriormente múltiples mejoras tecnológicas. Así pues, la digitalización no ha significado una novedad para los medios en el sentido de que se hayan hecho ahora fuertemente dependientes de la tecnología, porque ya lo eran. Pero significa un cambio de escenario muy exigente porque las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones tienen profundas implicaciones para las fórmulas que se aplicaban para organizar y desarrollar las actividades de los medios. Asimismo, la digitalización acelera los cambios sin cesar, como resultado de la búsqueda continua de oportunidades de negocio mediante un proceso que algunos autores han denominado *innovación combinatoria*, en el que se entremezclan elementos tecnológicos, organizativos y comerciales con el objetivo de descubrir qué es considerado valioso por los consumidores.

En efecto, el impacto de la digitalización en los medios no puede ser considerado solo desde un punto de vista meramente técnico, ligado a procesos productivos y de distribución de la información. La digitalización afecta a la dinámica competitiva del sector, a todas las actividades de la cadena de valor de las empresas y a todos los elementos que constituyen su modelo de negocio. El efecto es, por tanto, extenso y profundo, y la adaptación a esta nueva realidad requiere un replanteamiento íntegro de la viabilidad de las empresas de comunicación. A la vista de la difícil situación que atraviesan muchas de ellas, el ecosistema de comunicación digital no está resultando un camino de rosas para esas compañías, sean públicas o privadas.

Los modelos de negocio tradicionales de los medios y las lógicas económica y competitiva que los sustentaban han sufrido modificaciones de calado derivadas de la nueva arquitectura tecnológica de los servicios digitales que permite, entre otras cosas, combinar con mucha mayor facilidad la producción y el consumo de los servicios de diferentes medios. También han cambiado las preferencias y comportamientos de los usuarios y de los anunciantes, que son los mercados objetivo de las empresas de los medios. Y por el lado de la oferta, se ha producido una multiplicación de la competencia, tanto en el mercado publicitario como en el de los contenidos informativos. Todos estos cambios ponen en entredicho la sostenibilidad de los modelos tradicionales de generar valor y plantean nuevos desafíos para la sostenibilidad económica de los medios. El reto para las empresas es reconfigurarse a fondo para construir ofertas de servicios capaces de interesar al público de manera que haga posible su financiación. Esas propuestas pueden dirigirse a los mercados tradicionales o a nuevos mercados potenciales, y han de ser la base para que las empresas sean económicamente viables a medio y largo plazo.

En el terreno económico también se ha producido una pérdida de la centralidad de los medios de comunicación, pues se ha reducido su papel como nexo de unión entre el mercado de los usuarios de la información o el entretenimiento (es decir, los consumidores en general) y el de los anunciantes. Este cambio dinamita con frecuencia la viabilidad de los modelos tradicionales de negocio, porque en un entorno digital los segmentos de mercado a los que el medio llega directamente se reducen drásticamente y las alternativas disponibles para los anunciantes se multiplican. A su vez, los usuarios tienen a su disposición multitud de opciones para satisfacer sus necesidades informativas y de entretenimiento, lo que reduce el interés por la oferta de los medios y les exige un creciente esfuerzo de presencia multicanal, porque el canal ya no es el medio.

Por otra parte, la orientación de todos los medios hacia la oferta de contenidos digitales ha redibujado el mapa sectorial, reduciendo las diferencias entre medios y por lo tanto las dinámicas competitivas en los distintos sectores: prensa, radio y televisión se pueden consumir, en términos generales, desde un mismo dispositivo digital, y son en ese sentido menos diferentes.



La nueva arquitectura de servicios digitales, en combinación con el hecho de que los contenidos son ahora información al cien por cien, ha provocado un incremento exponencial de la oferta de contenidos —tanto por parte de los medios nativos digitales como por su generación directa por los usuarios— y de los puntos de acceso a los mismos, vía redes sociales, buscadores y *agregadores*. Se quiebra así el monopolio de la relación de los medios con usuarios y anunciantes, basado en el binomio contenidos-publicidad, y su papel clave como integradores de contenidos publicitarios, informativos y de entretenimiento. Los medios siguen siendo actores clave como prescriptores de la información relevante, pero su capacidad para atraer la atención de los usuarios compite ahora con ofertas muy diversas y su posición como conector principal entre usuarios y anunciantes se está viendo reemplazada y superada por otras muchas alternativas (plataformas comerciales y de entretenimiento, redes sociales, buscadores, *agregadores*, etc.).

Debido a estos cambios, las transformaciones ocurridas en la cadena de valor de los medios son muy significativas, al experimentar procesos muy relevantes de desintermediación y desagregación. En los primeros, los nuevos agentes digitales han logrado un acceso directo a los usuarios y se han convertido en ofertas alternativas para el mercado de los anunciantes, principal financiador de la actividad de los medios de comunicación. En los segundos, nuevos operadores en la industria absorben contenidos o servicios de los medios de comunicación, compitiendo con ellos por los ingresos. En ambos casos, se reducen las posibilidades de los medios de aportar valor a sus clientes y monetizarlo, lo que genera una caída de ingresos.

#### *El usuario 4.0 y el marketing digital*

Otro factor de cambio es que, si bien las necesidades que los usuarios desean satisfacer mediante el consumo de información no han cambiado sustancialmente, los mecanismos, canales y hábitos con que esas necesidades se satisfacen han variado profundamente. Rasgos como la demanda de inmediatez, personalización, conectividad y colaboración, definen al cliente digital y alteran radicalmente sus hábitos de consumo de información. Adicionalmente, estos clientes empiezan a percibir aspectos nega-

tivos en las actuales propuestas de valor de los medios: explosión de contenidos, sobreexposición publicitaria,—que incluye tácticas invasivas para forzar su visualización, y dudas sobre la veracidad de la información.

El mercado de anunciantes ha sufrido una verdadera revolución en la última década, dejando prácticamente sin margen de maniobra a las empresas de medios —especialmente los escritos— que confiaron su viabilidad a un modelo de negocio basado en la gratuidad de los contenidos ofrecidos en Internet y los ingresos publicitarios. La explosión en el número de soportes digitales basados en contenidos informativos y/o de entretenimiento ha supuesto un incremento de la competencia por la atención de los usuarios y una reducción en los ingresos publicitarios.

Al mismo tiempo, la evolución del *marketing* digital hacia la hiperpersonalización ha desplazado a los medios que no poseían datos de sus usuarios frente a las grandes plataformas tecnológicas. Esto ha sucedido en mayor medida por la renuncia de los medios a identificar y/o cobrar a sus usuarios, al ofrecer en abierto sus contenidos. La pérdida de control sobre el nivel de exposición publicitaria de sus usuarios ha sido la consecuencia lógica de un modelo que, en último término, se está limitando a vender espacios publicitarios en los soportes digitales de los medios.

En estas circunstancias, la capacidad de los medios de comprender el comportamiento del usuario (o del consumidor) resulta clave para ajustar los contenidos más valorados, ajustar la combinación contenido-publicidad que distintos segmentos son capaces de asumir, y contribuir a mejorar la acción comercial en el mercado de los anunciantes, ayudando a estos últimos a mejorar la eficacia de su esfuerzo publicitario. Pero esto requiere capacidades de investigación de mercados, análisis de datos y análisis del comportamiento del consumidor, aspectos que no constituían el núcleo de las competencias profesionales y organizativas de los medios tradicionales. Y, en primer lugar, requiere captar los datos necesarios para definir el perfil de las audiencias.

La mejora de la capacidad de los medios para competir en el mercado publicitario pasa por identificar los perfiles de sus usuarios y por la incorporación a sus recursos humanos y tecnológicos de nuevas competencias que les doten de capacidad de segmentar

el mercado, disponer de métricas de resultados de la acción publicitaria y ayudar al anunciante a lograr una mayor efectividad de su inversión. De lo contrario, la desventaja competitiva con otras alternativas disponibles para los anunciantes, que sí ofrecen esos servicios, limitará la capacidad de las empresas de los medios de reinventar sus modelos de negocio y hacerlos sostenibles.

### *Retos para la supervivencia empresarial*

El resultado de todos estos cambios es que los medios se enfrentan a una mayor competencia por las audiencias y los ingresos. La fragmentación de las audiencias y del mercado publicitario representa un escenario en el que se hace difícil para las empresas asumir, con unos ingresos decrecientes, los elevados costes fijos —inversiones en tecnología, plantillas— que tradicionalmente se han asociado a este sector y ahora se ven, en ocasiones, reforzados. La dificultad se ve agravada por la decisión estratégica, adoptada casi con carácter general en el pasado por la radio y la televisión en abierto, de establecer y mantener la gratuidad de los contenidos y que se ha extendido durante la última década a las ediciones digitales de los periódicos.

La caída de audiencias y de ingresos por ventas y publicidad exige cambios que colisionan con la rigidez de las estructuras y las rutinas organizativas de las empresas ya instaladas. Los activos y recursos existentes suponen una importante barrera para migrar hacia otras estrategias y dificultan la adaptación a la nueva realidad. La desinversión en ciertos activos va generalmente asociada a la asunción de importantes costes en los que ya se ha incurrido y que son difícilmente recuperables, y a una reestructuración de las plantillas que tiene también importantes costes sociales y emocionales. Las acciones de reestructuración rápidas pueden tener, además, efecto sobre la marca o la reputación de los medios, uno de los activos intangibles más valiosos para este tipo de empresas. En definitiva, las empresas se enfrentan a una nueva realidad competitiva mucho más exigente, limitadas por una estructura rígida y costosa.

Por otro lado, las nuevas tecnologías digitales abren un sinfín de posibilidades técnicas que, potencialmente, permiten aportar mucho valor a los clientes en el mercado de los usuarios de la in-

formación y en el de los anunciantes. Así, las tecnologías digitales permiten personalizar la propuesta de valor a los clientes, añadir riqueza y atractivo a la información, vincular y conectar temas de interés de modo sencillo y cómodo, interactuar con el usuario, etc. Igualmente, el análisis de los datos de comportamiento y características de los usuarios ofrece oportunidades de segmentar los mercados de consumidores de modo mucho más profundo y efectivo, proporcionando a los anunciantes mayor eficacia en su acción de promoción comercial.

Sin embargo, el aprovechamiento de estas potencialidades no es inmediato ni gratuito. Las empresas deben dotarse de los recursos técnicos y humanos que permitan aplicar conocimientos y competencias especializadas a la generación de estas nuevas propuestas de valor. En el mercado de los usuarios, los medios deben combinar el dominio simultáneo de diferentes canales (físico o analógico y digital, redes sociales, plataformas, *agregadores*, etc.) y tecnologías (digital, audiovisual, medios escritos). Estas tecnologías pueden resultar mucho más eficientes y sus costes de distribución digital prácticamente desaparecen, pero combinarlas requiere a menudo un incremento de los costes de generación de contenidos y producción técnica, al exigir inversiones en tecnología y en capital humano y organizacional.

Asimismo, la reducción del tamaño de las carteras de clientes (usuarios), por efecto de la mayor competencia y fragmentación de las audiencias, exige un esfuerzo adicional para reforzar la comprensión de las características y el comportamiento de los diferentes segmentos de mercado, cada vez más pequeños. Se trata de una condición necesaria para poder ofrecer servicios que doten de una mayor efectividad a las acciones comerciales de los anunciantes. Pero estas capacidades de investigación de mercados, análisis de datos, análisis del consumidor, etc., no constituían el núcleo de las competencias organizativas de los medios de comunicación tradicionales. Por consiguiente, para contar con ellas, las empresas han de incorporar a profesionales adecuados y disponer de una estrategia que las lleve en esa dirección.

*La dimensión económica del sector de los medios de comunicación*

Los datos agregados sobre la trayectoria de los medios de comunicación españoles en la última década indican que su adaptación a los retos que hemos analizado les está planteando dificultades serias y sus resultados son pobres. Si atendemos al volumen de ventas y de empleo, las actividades relacionadas con los medios han retrocedido con fuerza, como resultado del impacto de la reciente crisis, pero también de las transformaciones tecnológicas en curso. El nivel absoluto de las ventas es un 19% menor en 2017 que en 2008, y el del empleo un 21% menor.

El tamaño económico del sector de los medios no es muy grande en comparación con otras actividades, y además han perdido peso en la economía española. El dato disponible más reciente, referido a 2017, cuantifica en 15.557 millones de euros sus ingresos, en 6.702 millones su aportación al producto interior bruto (PIB) (valor añadido) y en 96.000 ocupados su empleo en España, lo que supone poco más de medio punto porcentual del total nacional de esas macromagnitudes. Actualmente, el peso del sector de los medios de comunicación en la economía española se sitúa por debajo del promedio de la Unión Europea (UE), tanto en términos de valor añadido como de empleo.

Estos datos económicos no son los únicos indicadores de la relevancia de los medios, y la importancia de las funciones que los mismos desempeñan la reflejan probablemente mejor otras variables, como las audiencias —en el caso de la televisión siguen por encima del 85% y por el canal de Internet se informa el 82% de la población, en 2018— o la influencia en la opinión pública de los medios. Pero en estos últimos ámbitos también hemos constatado cambios y, si los datos económicos no muestran tendencias sostenibles, los medios no podrán seguir desempeñando sus funciones como en el pasado.

El valor añadido generado por los medios es, desde la perspectiva de su sostenibilidad, un indicador clave. Es la diferencia entre sus ventas (ingresos) y sus compras (pagos a terceros), de modo que calcula los recursos netos que generan las empresas, y de los que han de salir los salarios de los empleados y los beneficios de los propietarios. Esta variable macroeconómica indica, por tanto, cuál es la capacidad de generar valor de los actuales modelos de

negocios de las empresas. Los datos nos dicen que el valor añadido de los medios se ha reducido en la última década un 2%, es decir, ha retrocedido, confirmando las dificultades de las empresas para transformar con éxito su modelo de negocio y sobrevivir económicamente.

El resultado en términos de generación de valor es pues modesto, pero la caída de esta variable es menor que el retroceso de los ingresos y del empleo, lo que indica que la productividad por ocupado ha mejorado en la última década, más del 10%. El esfuerzo de los medios por ser más eficientes es indudable, pero sus resultados en este sentido siguen siendo bajos, cuando se compara su productividad con los datos de los medios de comunicación europeos, probablemente porque sus procesos de transformación digital están más avanzados. El sector de los medios de España se sitúa a la cola en el *ranking* europeo de las mayores economías en cuanto a productividad, con un 22% menos que la media.

*Estructura del sector, dimensión empresarial, financiación y rentabilidad*

La composición del sector muestra que las actividades de *producción y distribución de cine y TV* y las de *programación y emisión de radio y TV* tienen un peso bastante parecido, concentrando las tres cuartas partes del valor añadido bruto (VAB) y el empleo de los medios. La *edición de periódicos y revistas* ha reducido su peso a la mitad y ahora solo representa el 15% del VAB y el 21% del empleo. Aunque el subsector de *servicios de información* es mucho más reducido, ha duplicado su importancia desde 2008 (hasta el 9%), lo que en parte se debe a la aparición de más medios digitales y al incremento sostenido en audiencia e ingresos de este subsector.

En comparación con la UE, en España destaca la importancia de las actividades de *programación y emisión de radio y TV* (11 puntos porcentuales más en términos de VAB) y la menor de la *edición de periódicos y revistas* (13 puntos porcentuales menos). El mayor peso del primer tipo de actividades sitúa a España en el cuarto lugar del subsector de la UE-28, tanto en términos de VAB como de empleo. La baja productividad es un rasgo generalizado en los cuatro subsectores de los medios de comunicación.

En el sector de los medios había 23.356 empresas en 2018, predominando las de tamaño muy reducido, pues el 92% de las unidades productivas no tienen asalariados o son microempresas con menos de diez trabajadores. Es un dato relevante para identificar las causas de la baja productividad y los problemas que representan los retos de la digitalización para la mayoría de esas microempresas. No obstante, un porcentaje importante de la actividad y del empleo —difícil de precisar con los datos existentes— se concentra en un número reducido de empresas de mucho mayor tamaño, y la imagen global del sector la ofrecen los grandes grupos empresariales, de los que solo cuatro cotizan en bolsa.

Los once grupos privados más importantes en el sector de los medios de comunicación españoles generan en conjunto unos ingresos cercanos a los 9.000 millones de euros, que representan más del 50% de la producción (ventas) de los medios españoles. Cinco de esos grupos poseen ingresos cercanos o superiores a los 1.000 millones de euros y los seis restantes ingresan entre los 100 y los 400 millones anuales. Los grupos públicos contaron con unos ingresos en 2018 de 1.885 millones de euros, de los cuales el 50% correspondieron a RTVE.

Las empresas de los medios de comunicación afrontan los retos que hemos analizado en condiciones diferentes en función de su tamaño, tecnología, plantillas, profesionalización de su dirección y situación financiera. En este último sentido, muchas empresas —con relativa independencia de su tamaño— han padecido dificultades en el pasado. El sector sufrió con virulencia el impacto de la crisis y, aunque con la salida de la recesión su salud ha mejorado, su rentabilidad financiera sigue por debajo del nivel de antes de la crisis. La mejoría de los últimos años ha sido posible gracias a la recuperación de la rentabilidad, la reducción del endeudamiento que ha tenido lugar en los últimos años y la mejora en las condiciones de acceso a la financiación.

No obstante, la imagen agregada del sector enmascara importantes diferencias entre empresas. Así lo demuestra el dato de que en 2017 un 26% de las empresas siguieran siendo financieramente vulnerables, ya que sus ingresos de explotación no eran suficientes para hacer frente a los gastos financieros. Se trata de un dato relevante para valorar las dificultades que los desafíos de-

rivados de los múltiples cambios asociados a la digitalización están representando para muchas empresas de medios de comunicación, pues se enfrentan a los problemas que representa el cambio de modelo de negocio presionados por la baja rentabilidad y por sus dificultades financieras.

La caída de los ingresos es mayor en los medios impresos, que son los que más porción pierden en la tarta publicitaria —su participación se ha reducido desde el 34% en 2008 al 15% en 2018—, mientras la publicidad en Internet pasa del 9% al 34%, y la radio y la televisión retroceden solo ligeramente. Los medios comparten los ingresos publicitarios en Internet con operadores que no lo son, como Google o YouTube, que de hecho ya se llevan la mayor parte de dichos ingresos. Tras las distintas evoluciones de cada tipo de medio se encuentra una reconfiguración de las cuotas de penetración de los distintos canales, que refleja la dramática reducción de la difusión de los diarios y revistas, con caídas superiores al 50% en una década de todas las principales cabeceras.

#### *El mercado de trabajo y los medios de comunicación*

Las exigencias de la transformación digital y las dificultades derivadas del ciclo económico han desembocado en tensiones en el mercado de trabajo de los medios, particularmente, de los profesionales del periodismo y la comunicación. El empleo en los medios de comunicación en la última década —de todos los ocupados en los mismos, no solo de los periodistas— refleja un fuerte retroceso. Comparada con la del conjunto de la economía, la trayectoria de la ocupación en los medios de comunicación en España es más negativa al llegar la crisis y menos positiva en los años de recuperación, de modo que el siglo XXI está resultando muy problemático para estas actividades. Es importante señalar que existen claras diferencias por subsectores, pero aunque la peor evolución es la de periódicos y revistas, el empleo en la radio, el cine o la televisión tampoco crece. En cambio, el empleo se expande en los últimos años a tasas próximas al 10% anual en los servicios de información, un subsector pequeño en España pero que apenas representaba hace poco tiempo el 5% de la ocupación en los medios y ahora se ha duplicado. Estas



tendencias se observan igualmente en otros muchos países desarrollados

Las características de los empleos del conjunto de trabajadores del sector de medios de comunicación que conservan sus puestos son más positivas de lo que cabía esperar del retroceso global del número de trabajadores. En primer lugar, en los medios predominan ampliamente el empleo cualificado y los asalariados con contratos indefinidos a tiempo completo, no siendo el peso de los autónomos más importante que en el conjunto de la economía. Por otra parte, los salarios medios son mayores que los promedios de toda la economía o de los servicios, incluso una vez descontado el efecto de la mayor cualificación de los ocupados en los medios.

Ahora bien, en los medios de comunicación existe una amplia diversidad de condiciones laborales entre trabajadores, que depende en gran medida de la edad y presenta desventajas nítidas para los profesionales más jóvenes. La evidencia muestra que para el conjunto de los trabajadores actuales el salario más que se duplica a lo largo de la vida laboral y ese perfil salarial de ciclo vital es más acentuado en el caso de los trabajadores más cualificados, porque sus mejoras son mayores conforme se combina la formación con la experiencia. Sin embargo, no está claro que los profesionales jóvenes del periodismo y la comunicación vayan a seguir ese mismo proceso de mejora. Lo que hasta ahora se observa es que están iniciando sus carreras en condiciones más precarias (contratos temporales, puestos de trabajo desajustados con su cualificación, salarios bajos) y no es seguro que las trayectorias crecientes de los salarios que han disfrutado los profesionales maduros se vayan a mantener en el futuro para los jóvenes titulados.

Por otra parte, es importante distinguir la ocupación que generan los sectores de actividad relacionados con los medios de comunicación y las actividades en las que también trabajan actualmente muchos profesionales de la información y la comunicación, desde las agencias de publicidad a los departamentos de comunicación de empresas e instituciones muy diversas. Tener en cuenta esta doble perspectiva es también valioso para considerar la inserción laboral de los titulados en periodismo y comunicación, y las transformaciones que están experimentando sus posibles salidas profesionales. Entre un cuarto y un tercio de los contratos a los que

actualmente optan los titulados no se encuentran en los medios, sino en otras actividades.

*La inserción laboral de los jóvenes titulados*

En la última década, las titulaciones relacionadas con los medios atraen a muchos estudiantes (más de 43.000 se están formando en ellas actualmente), pero esos graduados no se encuentran entre los que siguen una trayectoria académica más regular ni entre los que cuentan con ventajas para lograr una inserción laboral de calidad. De los 10.000 que comienzan los grados cada año solo dos tercios finalizan, y un tercio abandona la universidad o cambia de estudios. Y poco más de la mitad de los 6.500 jóvenes graduados en Periodismo o en Comunicación en 2014 ha conseguido tener contratos indefinidos en 2018, tras cuatro años de trabajo. Por otra parte, no llegan al 40% los que están contratados como titulados y, en general, sus bases de cotización a la Seguridad Social son mucho menores que las medias del sector de los medios de comunicación.

La evidencia sobre la inserción laboral de los titulados de Periodismo e Información más jóvenes en los últimos años es que esta es mucho menos positiva que la que disfrutaron en el pasado los periodistas y comunicadores, y también más desfavorable que la de los titulados actuales en otros campos de especialización. Todo apunta a que los empleos de los jóvenes titulados en Periodismo y Comunicación son más precarios que los de otros titulados y que los de los trabajadores de los medios de más edad. Son datos que contrastan con los importantes retos profesionales que la digitalización representa para las plantillas de los medios, cuya transformación habrán de protagonizar en gran medida estos jóvenes profesionales precarizados.

Existen algunas pistas interesantes en las trayectorias de inserción laboral de los graduados que cursaron estudios de periodismo o comunicación audiovisual pues muestran que, pese a todo, la inserción mejora con el paso del tiempo. Probablemente se debe a que en estas profesiones el ajuste entre formación y desempeño de los puestos es un proceso lento y en ocasiones discontinuo, y va mejorando conforme a la experiencia. Pero también a que la preparación complementaria facilita la adquisición de habilidades y

competencias que son necesarias, en especial en un momento de cambios tan acelerados. Según la evidencia disponible, también favorecen la inserción otras características de los graduados como la satisfacción con los estudios —probablemente porque refleja la vocación—, las experiencias de movilidad e internacionalización de los estudios, y el conocimiento de idiomas. Merece una mención especial el dato de que cuando los graduados cuentan con más competencias TIC (tecnologías de la información y la comunicación) su inserción mejora. Esas competencias facilitan tanto la adaptación de los profesionales a la transformación digital de las ocupaciones como, cuando sus plantillas cuentan con ellas, el cambio de negocio de las empresas.

*La digitalización y los empleos en los medios*

El impacto esperable del cambio tecnológico sobre el volumen de empleo en los medios es probable que sea importante, pero lo será mucho más en términos de transformación de las ocupaciones que de eliminación de las profesiones. En este sentido, la caída del empleo agregado en los medios de comunicación durante la última década no tiene por qué atribuirse necesariamente a la desaparición de perfiles completos de puestos por la automatización, aunque en algunos casos esto haya sucedido. De hecho, la mayoría de los empleos de los medios se encuentran entre las ocupaciones con riesgos de automatización bajos o medios-bajos, según los estudios internacionales. Ello se debe, en parte, a que las ocupaciones de los medios requieren en muchos casos autonomía, creatividad y capacidad de desarrollar tareas complejas, como manejar información o usar la informática e Internet. Estas son tareas menos amenazadas por la secuencia rutina-automatización-eliminación que pone en riesgo a las ocupaciones.

Ahora bien, la forma en la que las tareas con esas características se llevarán a cabo también se va a ver afectada por el desarrollo de herramientas digitales que facilitan la búsqueda de información, la selección, traducción y ordenación de la misma, y la interlocución con los informantes y el público. Las tareas cambian porque aparecen no solo las múltiples aplicaciones para producir y distribuir contenidos o procesar los datos de los clientes, sino también los asistentes virtuales (*chatbots*), el teletrabajo, la realidad

aumentada, la realidad virtual y un largo etcétera. Moverse en ese contexto es un enorme reto para los profesionales del periodismo y la comunicación, sobre todo porque algunos de los cambios implican abrir a una competencia mucho más amplia e intensa las ocupaciones a las que se dirigen los jóvenes graduados españoles en Periodismo y Comunicación, planteándoles múltiples desafíos. En el futuro deberán competir con personas con otros perfiles formativos disponibles a trabajar desde otros lugares y con otras condiciones laborales.

## 6.2. Mirando al futuro

El resultado general del análisis llevado a cabo es que los numerosos cambios en curso en los medios de comunicación representan desafíos muy importantes para los agentes que participan en la vida de los medios. La digitalización lo está cambiando todo en este sector y, si las respuestas no son satisfactorias, tanto la función social de los medios de comunicación como su funcionamiento como actividad económica pueden verse comprometidos. En ese sentido, los retos son serios para las empresas y organizaciones, públicas o privadas, que producen y distribuyen sus servicios, los profesionales que trabajan en ellas, los jóvenes que se preparan para hacerlo, y las instituciones educativas que los forman. También para el público, que desea estar informado con garantías sobre lo que sucede en el mundo, pero no *infectado*. Y para los responsables de las instituciones colectivas conscientes de la importancia de contar con medios de comunicación que contribuyan al servicio público que representan la información veraz y la formación como ingredientes de los consensos necesarios para la cooperación y la acción colectiva, y responsables de la regulación de estas actividades.

Así pues, contemplar el futuro de los medios obliga a tener en cuenta que todos esos actores tendrán que actuar para minimizar debilidades y amenazas, reforzar fortalezas y aprovechar oportunidades. Algunas ideas en ese sentido son las siguientes.

*Rediseño global de recursos y actividades de los medios como empresas*

Un medio de comunicación técnicamente digitalizado no es una empresa digital, porque la tecnología, *per se*, no genera ventajas competitivas sostenibles. Convertirse en un medio digital requiere cambios fundamentales en la estrategia de negocio y en la cultura empresarial que muchos medios no han sabido o no han podido adoptar todavía. Y es precisamente en la transformación digital de los modelos de negocio donde radica uno de los mayores desafíos a medio plazo.

La transformación de los modelos de negocios de los medios exige un proceso de reestructuración y redefinición global del conjunto de los recursos y las actividades clave para la construcción de propuestas de valor que se adapten mejor a las características actuales de los mercados que atienden. Y los medios han de abordar los cambios entre fuertes inercias y resistencias organizativas en las empresas instaladas, más la presión derivada de la multiplicación de la competencia directa e indirecta en sus dos mercados, el de usuarios y el de anunciantes.

Existe una variedad amplísima de opciones de reconfiguración de los modelos de negocio y cada empresa ha de comprender las exigencias y tendencias de los elementos que la configuran, con el fin de identificar combinaciones que encajen en su filosofía y con las posibilidades técnicas y organizativas que posee o puede conseguir. Las empresas deben evaluar qué socios clave tienen a su alcance, qué capacidades y recursos clave pueden construir a partir de su propia realidad y qué propuesta de valor son capaces de ofrecer con estos componentes a sus clientes y anunciantes.

La reflexión sobre los costes que conlleva la propuesta que se quiera hacer, y las posibilidades de generación de ingresos (monetización) de la misma, serán aspectos críticos para identificar el camino que cada empresa debe seguir. La búsqueda de ingresos a través de los usuarios de los contenidos informativos o de entretenimiento requiere capacidad de ofrecer un servicio diferenciado y valioso para el usuario. Por otro lado, la búsqueda de la generación de ingresos a través de los mercados publicitarios exige una elevada eficacia para la acción promocional del anunciante. Disponer de una cartera de clientes amplia ya no es suficiente, puesto

que existen plataformas con mercados mucho mayores que las que cualquier medio puede aspirar a lograr.

*Condiciones necesarias para el éxito en la transformación digital*

Las opciones estratégicas disponibles a la hora de configurar modelos de negocio digitales son múltiples y cada medio debe encontrar su propio camino. El éxito de algunos de los medios nativos digitales y los procesos de transformación de algunas de las cabeceras más señeras, especialmente en la prensa anglosajona, son orientativos sobre las oportunidades. Pero, más allá de la casuística, el análisis realizado sugiere imperativos estratégicos para la adaptación de los medios tradicionales a modelos de negocio digitales con probabilidades de éxito.

El primero es aceptar que las tendencias en el consumo de contenidos *online* y *offline* son inexorables y en el futuro el papel de los medios analógicos será marginal. La coexistencia de plataformas —por ejemplo, de prensa escrita y *online*— tiene sentido durante los procesos de transformación, pero el foco estratégico del negocio y los recursos disponibles deben ponerse en la definición de nuevos modelos de negocio digitales, planteando estrategias de recogida de resultados de las inversiones pasadas para los analógicos.

Un segundo criterio fundamental es que los datos de los usuarios son un activo estratégico a desarrollar, proteger y analizar. El volumen de usuarios o clientes sigue siendo un activo relevante, pero el conocimiento de sus perfiles y comportamientos tendrá un valor mucho mayor. En ese sentido, el modelo de gratuidad y acceso libre a los contenidos ofrecidos en Internet, predominante en los medios escritos españoles en los últimos años, dificulta la captación de los datos que permitan segmentar el mercado, de modo que sea posible asociar perfiles de usuarios con preferencias. Este conocimiento permite, por un lado, desarrollar nuevos productos, formatos y contenidos personalizados y, por otro, ofrecer a los anunciantes la posibilidad de segmentar y actuar sobre dichos datos. La propiedad de los datos por el medio le permitirá reducir el efecto de la desintermediación generada por los operadores dominantes en el mercado del *marketing* digital, y evitar la re-intermediación de las herramientas de publicidad *online* a

la que están viéndose sometidos por los grandes operadores de la red.

Como disponer de los datos es fundamental para poder mejorar la propuesta de valor en el mercado publicitario, la relación entre los datos a obtener y el modelo de ingresos a adoptar es clave a la hora de desarrollar un nuevo modelo de negocio digital. Para acceder a datos que permitan segmentar a los usuarios es necesario establecer sistemas de suministro de información o pago en un determinado momento, aunque generen cierta fricción en las relaciones con los usuarios. Dicha fricción es inexistente en el modelo gratuito y de acceso completamente libre, pero tendrá que existir, con una u otra fórmula: *muro de registro* (*paywall*), que exige ofrecer datos pero es gratuito, o modelos que combinan gratuidad con el pago por contenidos, en distintos grados (*freemium*, modelos de medida o *muros de pago* mediante modelos de suscripción total, etc.).

Los medios pueden experimentar con diferentes grados de exposición publicitaria en función del perfil del usuario (y sus modelos de pago o registro), y deben perseguir la eficacia de la acción publicitaria para el anunciante, cuidando de no caer en la sobresaturación publicitaria para el usuario. Las tendencias sugieren que los actuales niveles de intrusión publicitaria —especialmente en prensa— no serán sostenibles a largo plazo, tanto por el efecto negativo que producen en el usuario como por el incremento en el uso de bloqueadores de contenidos. No obstante, la tecnología puede permitir el desarrollo de contenidos publicitarios no intrusivos, informativos y relevantes para el usuario, la personalización de contenidos y la recuperación por los medios del espacio publicitario desintermediado por los agentes digitales. Por ejemplo, los medios pueden participar más en el desarrollo de los contenidos publicitarios a través de alianzas verticales o procesos de integración vertical con las agencias.

#### *Nuevas estrategias, empresas renovadas*

El aprovechamiento de las potencialidades de la digitalización no es fácil ni es gratuito para nadie, comenzando por los propios medios. Las empresas de comunicación deben dotarse de los recursos técnicos y humanos que permitan aplicar los conociemien-

tos y competencias especializadas en la generación de las nuevas propuestas de valor.

Como no hay vuelta atrás de las nuevas necesidades y demandas de los usuarios 4.0, ni de los cambios estructurales ocurridos en los mercados publicitarios, los medios deben diseñar propuestas de valor que, además de los criterios tradicionales vinculados a la información y publicidad, incluyan otras cosas: la omnicanalidad, la hiperpersonalización y selección de los contenidos, la veracidad frente a las *fake news*, la relevancia de los impactos publicitarios y su medición en términos de efectividad para los anunciantes.

Los imperativos estratégicos anteriores requieren una profunda transformación de cómo las empresas de medios desarrollan su actividad. Requiere adaptar los procesos de la cadena de valor, desarrollar nuevos recursos (personas físicas y recursos técnicos, intangibles) en un nuevo entorno de negocio centrado en el cliente. De ahí la necesidad de poner el foco, con carácter inmediato, en la estrategia del nuevo modelo de negocio digital, pues resulta imposible captar y utilizar datos, modificar las propuestas de valor para usuarios y anunciantes, mantener la omnicanalidad digital y cambiar los modelos de ingresos de una compañía, manteniendo la operativa, los recursos humanos y la cultura de una empresa analógica.

#### *Desafíos para los profesionales*

Los profesionales del periodismo, y en particular los profesionales jóvenes, que se han incorporado desde las facultades de Periodismo y Comunicación en los últimos años, han visto cómo las condiciones laborales del sector se han deteriorado rápidamente. No solo las condiciones económicas, sino las condiciones laborales en su conjunto: mayor precariedad laboral, menos derechos, horarios más extensos y la asunción de funciones diversas son problemas comunes a buena parte de los puestos laborales del sector de la comunicación. Pero en paralelo las ocupaciones de los periodistas y comunicadores se están transformando, y sus tareas se adaptan al ecosistema digital.

Una característica ya evidente de las ocupaciones relacionadas con los medios es la exigencia claramente superior a la media de habilidades digitales para desempeñar las tareas. Esa orientación



se intensificará en la próxima década y, al cambiar la forma de desempeñar las tareas dentro de cada ocupación, se irá modificando el perfil de las ocupaciones haciéndolo cada vez más tecnológico. Precisamente por ello, la transformación de esos puestos para adaptarlos a las tecnologías con las que ahora se desarrollan los procesos productivos está siendo intensa.

Los periodistas y comunicadores deben tener presente que, del conjunto de ocupaciones en las que participan los especialistas en periodismo, información y comunicación, previsiblemente no crecerán (o decrecerán) algunas que son actualmente mayoritarias en las empresas de los medios de comunicación (reporteros, locutores, presentadores). En cambio, se esperan crecimientos en otras ocupaciones que se desarrollan en los medios, pero también en otras muchas empresas y sectores: diseñadores web, especialistas de soporte informático o gestores de sistemas y administradores de redes, editores de película y vídeo, operadores de cámara y técnicos de equipos de audio y vídeo, así como analistas de datos y expertos en investigación de mercados, *marketing* digital y eficacia publicitaria.

Los jóvenes profesionales harán bien en invertir en una mejor formación y especialización laboral, así como en su marca personal como periodistas o comunicadores. El contexto laboral en el que se están moviendo prima cada vez más la contratación flexible, como sucede en el caso de los *freelancers*, y además busca perfiles cada vez más específicos que encuentra directamente en el propio sector, mediante la observación del trabajo ya realizado por los candidatos a un determinado puesto de trabajo, que ahora puede rastrearse muy fácilmente en Internet. En definitiva, el futuro aparecerá marcado por la preparación tecnológica, la capacidad efectiva de ofrecer resultados y una competencia mucho más abierta.

#### *Retos para los formadores*

Estos cambios significan retos para la orientación de los itinerarios formativos de los jóvenes que quieran prepararse para trabajar en los medios y para el reciclaje de los que ya trabajan en ellos o en actividades conexas. En ambos casos, las instituciones educativas deben sentirse concernidas, y facilitar la adaptación,

introduciendo cambios en sus programas formativos. Para que el sistema educativo —reglado o de formación continua— prepare para asimilar esos cambios van a tener que rediseñarse procesos formativos para que los trabajadores cuenten con las habilidades digitales que cada vez son más demandadas.

Las competencias y habilidades que adquieran los nuevos profesionales deberán contemplar una creciente imbricación entre las actividades creativas típicas del periodismo y la comunicación, las de documentación en el contexto que define la sociedad de la información, y el uso y dominio de herramientas digitales para producir, comunicar, seguir audiencias, vender servicios, así como en la comprensión de los mercados publicitarios, tanto desde el punto de vista de las necesidades de los anunciantes como en el análisis del consumidor. Deberá tenerse en cuenta también que la formación ha de preparar para un escenario en el que la digitalización abre a la competencia los mercados de trabajo locales y nacionales, porque se pueden ofrecer servicios digitales en tiempo real a distancia. Y la formación deberá preparar para apoyarse en el trabajo en el dominio de múltiples aplicaciones tecnológicas.

Las universidades han tardado en reaccionar a los cambios que la digitalización, y otros factores que también hemos evaluado, están provocando en el sector de los medios de comunicación. Por diversas razones (la edad de los formadores, las inercias, la lentitud institucional, el carácter contradictorio y poco definido, de cara al futuro, de los cambios que se están produciendo), los estudios de Periodismo y Comunicación, en muchas facultades, no están incorporando los cambios con suficiente rapidez, o los incorporan con una óptica que tiende a sobreestimar el escenario anterior (al que pertenecen la mayoría de los formadores) y minusvalorar el actual. Por el contrario, los formadores han de mirar al mundo exterior tal cual es, y no como les gustaría que volviera a ser, y con esas bases deberían ofrecer una formación adaptada a las características y necesidades del sector en el momento actual, con vistas a su evolución en los próximos años. Sin obviar o minimizar los aspectos negativos, pero sin hacer lo propio con los elementos positivos de la digitalización, que los hay y no son menores.

La nueva combinación de actividades y destrezas requeridas a los profesionales del periodismo y la comunicación plantea un interrogante de fondo: ¿qué consecuencias tendrá sobre uno de los elementos nucleares de la profesión periodística, que es elaborar información veraz para comunicarla a terceros, guiándose por criterios profesionales, en los que la ética de los especialistas sirva de base para ganar la confianza de la audiencia? La respuesta a esa pregunta no es sencilla, pero podemos imaginar dos resultados extremos con significados y consecuencias muy distintas para el futuro de la función social de los medios, y también combinaciones de ambos. En el primero, los profesionales de los medios prestan cada vez más atención a los elementos tecnológicos y mercantiles de sus ocupaciones y menos a la calidad de los contenidos, mimetizándose en sus prácticas profesionales con las de las redes en las que la audiencia —y su consiguiente potencial publicitario— es la medida fundamental del éxito. En el segundo, la preocupación por la objetividad de la información y la verificación de las noticias sigue estando en el núcleo de la deontología de los profesionales, y la tecnología la refuerza, al ofrecer herramientas de verificación cada vez más potentes.

*El futuro de la función social de los medios y sus profesionales*

Los medios de comunicación han sido, a la vez que empresas y corporaciones públicas con muy variables grados de éxito en el terreno económico, instituciones indispensables en las sociedades modernas. Su papel como intermediarios, como reflejo de la actualidad, voz del público y representación de los intereses de las élites no puede ser emulado todavía, hoy por hoy, por ninguna otra institución, colectivo o red social. Sin embargo, este papel de intermediación se ha puesto en duda, o ha perdido centralidad, en la última década como consecuencia directa, en buena medida, del proceso de digitalización.

La digitalización ha incrementado el número de medios de comunicación, su fisonomía, las fuentes de información a las que puede acceder el público, así como la capacidad de los usuarios para interactuar con la información e, incluso, para constituirse en emisores de contenidos. Todo ello delinea un escenario comunicativo mucho más complejo que el anterior, más fragmentado y

disperso, y también más polarizado. Se trata de cuestiones que comienzan a tener un impacto significativo en la configuración del espacio público y en el proceso de toma de decisiones por parte de gobiernos, empresas y organizaciones de todo tipo, y también en la formación de la opinión pública.

La cada vez mayor concentración del sector en un menor número de conglomerados empresariales, así como la existencia de situaciones cuasimonopolísticas en sectores conectados con el ecosistema comunicativo descrito, podrían constituir una amenaza para el pluralismo. Nos encontramos empresas con situaciones de predominio a nivel mundial en sectores tan importantes como los buscadores de Internet (Google), las comunidades virtuales (Facebook), la mensajería (WhatsApp, perteneciente a Facebook) o el *microblogging* (Twitter). El sector público tiene aquí una oportunidad y un deber regulatorio para garantizar la competencia y velar por el pluralismo. Además, el sector público de los medios puede encontrar una oportunidad para reivindicar su importancia social y su viabilidad futura, como contrapunto informativo y proveedor de contenidos pensados para los sectores del público que se vean insuficientemente o inadecuadamente representados en los medios privados. Para legitimarse en ese sentido, es obvio que los medios públicos han de guiarse por criterios nítidamente profesionales, alejados de cualquier intervencionismo de carácter político que busque instrumentalizar a los medios en su beneficio.

En este contexto, está justificado reivindicar el papel de los medios y su centralidad, en lo cuantitativo y, sobre todo, en lo cualitativo, para que las sociedades abiertas que conocemos —y la española en particular— no pierdan algunos de sus logros. Los desafíos a los que les enfrentan los cambios acentúan la necesidad de los medios de buscar maximizar su audiencia y su influencia, pero a veces ambos parámetros son contradictorios. La búsqueda de la audiencia a toda costa puede erosionar la credibilidad de los medios de comunicación, reducir su reputación y su influencia social. Los medios han de combinar dichos parámetros pensando no solo en el futuro inmediato (la cuenta semanal o diaria de audiencia y de resultados), sino también en su papel y sostenibilidad a largo plazo. Han de hacerlo asumiendo que su centralidad ha variado respecto del escenario en el que estaban acostumbrados

a operar, y ahora han de interactuar y moverse en relación con otros líderes de opinión cada vez más influyentes, con los que mantienen una relación de interdependencia. Aunque sin esos líderes los medios tienen menos difusión e influencia, estos ocupan dicho rol, en buena medida, en virtud de la visibilidad que les otorgan los medios. De la perspectiva desde la que cada medio conciba esa doble relación dialéctica —entre sus objetivos mercantiles e informativos, y entre sus iniciativas y las de su entorno para proponer al público cómo interpretar el mundo— dependerá la contribución de los medios a la sociedad y también su supervivencia económica.

## APÉNDICE



## Definición de los indicadores económico-financieros

EL análisis realizado en la sección 3.4 utiliza los siguientes indicadores:

- a) Ratio de liquidez corriente = activo corriente/pasivo corriente
- b) Ratio de liquidez inmediata = tesorería/pasivo corriente
- c) Período medio de cobro = deudores (clientes)/(importe neto de la cifra de negocios + variación de existencias + otros ingresos)
- d) Período medio de pago = acreedores comerciales/(aprovisionamientos + otros gastos de explotación)
- e) Ratio de endeudamiento = deudas a largo y a corto plazo/activo total
- f) Coste de la deuda = gastos financieros/deudas a largo y corto plazo
- g) Carga de la deuda = deudas a largo y corto plazo/EBITDA
- h) Ratio de cobertura de intereses = (EBITDA + ingresos financieros)/gastos financieros
- i) Rentabilidad económica (ROA) = resultado del ejercicio/activo total
- j) Rentabilidad financiera (ROE) = resultado del ejercicio/fondos propios



**CUADRO A.1: Definición de los indicadores económico-financieros considerados**

<b>Ratio</b>	<b>Definición</b>
<b>Liquidez</b>	
Ratio de liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente
Ratio de liquidez inmediata	Tesorería / Pasivo corriente
<b>Períodos medios de cobro y pago</b>	
Período medio de cobro	[Deudores (clientes) / (Importe neto de la cifra de negocios + Variación de existencias + Otros ingresos)] * 360
Período medio de pago	[Acreedores comerciales/ (Aprovisionamientos + Otros gastos de explotación)] * 360
<b>Endeudamiento y carga de la deuda</b>	
Ratio de endeudamiento total	(Deudas financieras a largo plazo + Deudas financieras a corto plazo) / Activo total
Coste de la deuda	Gastos financieros / (Deudas financieras a largo plazo + Deudas financieras a corto plazo)
Carga de la deuda	(Deudas financieras a largo plazo + Deudas financieras a corto plazo) / EBITDA
Ratio de cobertura de intereses	EBITDA / Gastos financieros
<b>Rentabilidad</b>	
Rentabilidad económica (RoA)	Resultado del ejercicio/ Activo total
Rentabilidad financiera (RoE)	Resultado del ejercicio / Fondos propios

# Bibliografía

- AGUADO, Guadalupe. «Las relaciones Prensa-Estado en el reparto de publicidad institucional en España». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 24, n.º 2 (2018): 993-1005. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.62198>
- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). *Marco general de los medios en España 2020: datos de 2019*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid, 2020. Disponible en: <https://www.aimc.es/aimc-content/uploads/2020/01/marco2020.pdf>
- ÁLVAREZ, José M.<sup>a</sup>, Guillermo DE HARO y Javier LÓPEZ VILLANUEVA. «Los medios españoles ante el nuevo mundo digital: La gran hoguera de las vanidades». *ICONO14: Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes* 14, n.º 2 (2016): 9-45. Disponible en: <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i2.998>
- ÁLVAREZ, José M.<sup>a</sup>, Fernando SUÁREZ y Guillermo DE HARO. «Challenges and considerations of the new labor market in the media industry=Retos y reflexiones sobre el nuevo mercado laboral en los medios de comunicación». *El profesional de la información* 25, n.º 2 (marzo-abril de 2016): 262-271. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.13>
- AMOEDO, Avelino. «Los algoritmos influyen tanto como la marca de los medios para llegar a las noticias en Internet». *Digital News Report España 2019*. Pamplona: Universidad de Navarra, 2019. Disponible en: <https://www.digitalnewsreport.es/2019/los-algoritmos-influyen-tanto-como-la-marca-de-los-medios-para-llegar-a-las-noticias-en-internet/>
- ANDERSON, Chris. *Long tail: why the future of business is selling less of more*. Nueva York: Hyperion, 2006.
- APM (Asociación de la Prensa de Madrid). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2019*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid, 2019. Disponible en: <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2020/11/Informe-APM-2019.pdf>
- ARNTZ, Melanie, Terry GREGORY y Ulrich ZIERAHN. «The risk of automation for jobs in OECD Countries: A comparative analysis». *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* n.º 189. París: OECD Publishing, 2016. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- . «Revisiting the risk of automation». *Economics Letters* 159 (octubre de 2017): 157-160. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.07.001>
- AUTOR, David H. «The 'task approach' to labor markets: an overview». *Journal for Labour Market Research* 46, n.º 3 (septiembre de 2013): 185-99. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s12651-013-0128-z>
- . «Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation». *Journal of Economic Perspectives* 29, n.º 3 (verano de 2015): 3-30. Disponible en: <http://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>

- BARLOVENTO COMUNICACIÓN. *Informe Barlovento: análisis de las OTT y TV de pago en España*. Madrid, abril de 2020. Disponible en: <https://www.barloventocomunicacion.es/informes-barlovento/analisis-ott-tv-pago-espana/>
- BARWISE, Patrick y Robert G. PICARD «The economics of television: excludability, rivalry, and imperfect competition». En R. G. Picard y S. S. Wildman (eds.). *Handbook on the Economics of the Media*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar (2015): 165-187. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00015>
- BENNETT, W. Lance y Shanto IYENGAR. «A new era of minimal effects? The changing foundations of political communication». *Journal of Communication* 58, n.º 4 (diciembre de 2008): 707-731. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.00410.x>
- BENNETT, W. Lance, Regina G. LAWRENCE y Steven LIVINGSTON. *When the press fails: political power and the news media from Iraq to Katrina*. Chicago: University of Chicago Press, 2007. Disponible en: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/W/bo5186389.html>
- BERGER, Peter y Thomas LUCKMANN. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 1995.
- BERROCAL, Salomé, Marta REDONDO, Virginia MARTÍN y Eva CAMPOS. «La presencia del infoentretimiento en los canales generalistas de la TDT española». *Revista Latina de Comunicación Social* n.º 69 (enero-diciembre de 2014): 85-103. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81931771025.pdf>
- BOCZKOWSKI, Pablo y Eugenia MITCHELSTEIN. *The news gap: When the information preferences of the media and the public diverge*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2013. Disponible en: <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262019835.001.0001>
- . *La brecha de las noticias. La divergencia entre las preferencias informativas de los medios y el público*. Buenos Aires: Manantial, 2015.
- BONET, Montse. «¿Qué hay de nuevo, radio? Claves para un análisis sobre el futuro de la radio española desde el constructivismo social de la tecnología». *RAE-IC: Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* 4, n.º 7 (marzo de 2017): 14-21. Disponible en: <https://doi.org/10.24137/raeic.4.7.3>
- BOWMAN, Shayne y Chris WILLIS. *We Media: How audiences are shaping the future of news and information*. Reston (Virginia, EE. UU.): The Media Center at the American Press Institute, 2003. Disponible en: [https://www.hypergene.net/wemedia/download/we\\_media.pdf](https://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf)
- BRYNJOLFSSON, Erik y Andrew MCAFEE. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Nueva York: W. W. Norton & Company, 2014.
- BUREAU VAN DIJK. Sistema de Análisis de Datos Ibéricos (SABI). Base de datos distribuida por Bureau van Dijk (Electronic Publishing). Disponible en DVD [junio de 2019].
- CANO, Fernando. «Los seis grandes diarios en papel pierden el 61% de su difusión en una década». *El Español*, 25 de enero de 2018. Disponible en: [https://www.elespanol.com/economia/medios/20180125/grandes-diarios-papel-pierden-difusion-decada/279723158\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/medios/20180125/grandes-diarios-papel-pierden-difusion-decada/279723158_0.html)
- . «OJD: los diarios impresos pierden 77.000 ejemplares de difusión en 2018». *El Español*, 28 de enero de 2019. Disponible en: [https://www.elespanol.com/economia/medios/20190128/ojd-grandes-diarios-impresos-pierden-ejemplares-difusion/371963257\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/medios/20190128/ojd-grandes-diarios-impresos-pierden-ejemplares-difusion/371963257_0.html)
- CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

- . «El impacto de Internet en la sociedad: una perspectiva global». En Y. Benkler et al. *C@mbio: 19 ensayos clave acerca de cómo Internet está cambiando nuestras vidas*. Bilbao: BBVA (2014): 127-148. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global/>
- CHADWICK, Andrew. *The hybrid media system: politics and power*. Oxford: Nueva York: Oxford University Press, 2013.
- CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia). «Caracterización del uso de algunos servicios OTT en España». Documento de Trabajo n°4. Madrid, 2015. Disponible en: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/1533234\\_8.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/1533234_8.pdf)
- . Búsqueda de la información registrada sobre una entidad, en los Registros Oficiales. Madrid, varios años. Disponible en: <https://www.cnmv.es/portal/Consultas/BusquedaPorEntidad.aspx> [consulta: septiembre de 2019].
- . CNMCData. Estadística Trimestral IV 2019. Madrid. Disponible en: [http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf\\_trim.jsp](http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_trim.jsp) [consulta: mayo de 2020].
- CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores). Búsqueda por entidades. Consulta a registros oficiales. Cuentas anuales de las compañías. Madrid. Disponible en: <https://www.cnmv.es/portal/Consultas/BusquedaPorEntidad.aspx> consulta: enero de 2020].
- COMISIÓN EUROPEA e IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas). Base de datos PREDICT (ICT sector analysis 2020). València, 2020. Disponible en: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/predict/previous-predict-editions/ict-sector-analysis-2020\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/predict/previous-predict-editions/ict-sector-analysis-2020_en) [consulta: mayo de 2020].
- COMISIÓN EUROPEA. Digital Single Market. Digital Scoreboard. Key Indicators. Bruselas. Disponible en: [https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital\\_agenda\\_scoreboard\\_key\\_indicators/visualizations](https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital_agenda_scoreboard_key_indicators/visualizations) [consulta: mayo de 2019].
- COMMUNICATIONS MANAGEMENT INC. «Media models and value chains for print, radio and television». Julio de 2012. Disponible en: [http://media-cmi.com/downloads/CMI\\_MediaModels\\_ValueChains\\_July\\_2012.pdf](http://media-cmi.com/downloads/CMI_MediaModels_ValueChains_July_2012.pdf)
- DANS, Enrique. «La publicidad y la normalización de lo que nunca debió ser normal». [post de un blog]. 1 de febrero de 2020. Disponible en: <https://www.enriquedans.com/2020/02/la-publicidad-y-la-normalizacion-de-lo-nunca-debio-ser-normal.html>
- DIGIMEDIOS. «El Grupo Zeta incurrió en unas pérdidas de explotación de 20,7 millones en 2017». DigiMedios: Tendencias, empresas y negocios, 9 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://digimedios.es/index.php/archivo/el-grupo-zeta-incurrio-en-unas-perdidas-de-explotacion-de-207-millones-en-2017/> [consulta: enero de 2020].
- DOLFSMA, Wilfred y Richard NAHUIS. «Media & economics: Uneasy bedfellows?». *De Economist* 154, n.º 1 (2006): 107-124. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s10645-006-6488-9>
- DUKES, Anthony. «Economics of advertising: the role of commercial media». En R.G. Picard y S.S. Wildman (eds.). *Handbook on the Economics of the Media*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar (2015): 107-122. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00011>
- EL ESPAÑOL. «Comscore: El Español registra 11,5 millones de usuarios y roza el liderazgo nativo digital». 20 de diciembre de 2018. Disponible en: [https://www.elespanol.com/invertia/medios/20181220/comscore-espanol-registra-millones-usuarios-liderazgo-digital/362214456\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/medios/20181220/comscore-espanol-registra-millones-usuarios-liderazgo-digital/362214456_0.html)

- ENTMAN, Robert M. «Framing: toward clarification of a fractured paradigm». *Journal of Communication* 43, n.º 4 (diciembre de 1993): 51-58. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- EUROFOUND (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo). *What do Europeans do at work? A task-based analysis: European Jobs Monitor 2016*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2016. Disponible en: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1617en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1617en.pdf)
- . European Working Conditions Survey Integrated Data File, 1991-2015. Séptima edición. Colchester (Reino Unido): UK Data Service. Disponible en: <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-7363-8> [consulta: enero de 2020].
- FERNÁNDEZ MACÍAS, Enrique, Martina BISELLO, Sudipa SARKAR y Sergio TORREJÓN. *Methodology of the construction of task indices for the European Jobs Monitor*. Loughlins-town (Irlanda): Eurofound, 2016. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1617en2.pdf>
- FREY, Carl B. y Michael A. OSBORNE. «The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?». *Technological Forecasting and Social Change* 114 (enero de 2017): 254-280. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- FUNDACIÓN BBVA e IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas). «Las posibilidades de inserción laboral de los universitarios pueden llegar a triplicarse según la titulación elegida». *Esenciales* n.º 40. València, 2019. Disponible en: [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/10/FBBVA\\_Esenciales\\_40\\_insercion\\_laboral.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/10/FBBVA_Esenciales_40_insercion_laboral.pdf)
- GABSZEWICZ, Jean J., Joana RESENDE y Nathalie SONNAC. «Media as multi-sided platforms». En R.G. Picard y S.S. Wildman (eds.). *Handbook on the Economics of the Media*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar (2015): 3-35. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00007>
- GARCÍA, Berta, Santiago GALLUR y Xosé LÓPEZ. «El uso del clickbait en cibermedios de los 28 países de la Unión Europea». *Revista Latina de Comunicación Social* n.º 72 (2017): 1261-1277. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1218/68es.html>
- GARCÍA SANTAMARÍA, José V. *Los grupos multimedia españoles. Análisis y estrategias*. Barcelona: UOC, 2016. Disponible en: <https://www.editorialuoc.cat/los-grupos-multimedia-espanoles>
- GD COMM (Dirección General de Comunicación). *Fake news and disinformation online*. Flash Eurobarometer 464. Bruselas: Comisión Europea, 2018. Disponible en: [http://data.europa.eu/88u/dataset/S2183\\_464\\_ENG?locale=en](http://data.europa.eu/88u/dataset/S2183_464_ENG?locale=en)
- GENTZKOW, Matthew y Jesse M. SHAPIRO. «What drives media slant? evidence from U.S. Daily Newspapers». *Econometrica* 78, n.º 1 (enero de 2010): 35-71. Disponible en: <https://doi.org/10.3982/ECTA7195>
- GEORGE, Lisa. «Digital technology, disruption and the market for news». En R.G. Picard y S.S. Wildman (eds.). *Handbook on the Economics of the Media*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar (2015): 259-274. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00019>
- GLOBAL WEB INDEX. *Trend Report 2019. Digital vs Traditional Media Consumption: Analyzing time devoted to online and traditional forms of media at a global level, as well as by age and across countries*. Londres. Disponible en: <https://www.globalwebindex.com/reports/traditional-vs-digital-media-consumption>

- GORAN, Julie, Laura LABERGE y Ramesh SRINIVASAN. «Culture for a digital age». *McKinsey Quarterly*, 20 de julio de 2017. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age#>
- GORDON, Robert J. *The rise and fall of American growth: the U.S. standard of living since the Civil War*. Princeton: Princeton University Press, 2016. Disponible en: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691175805/the-rise-and-fall-of-american-growth>
- GOYANES, Manuel. «Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una aproximación teórica». *Index.comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada* 2, n.º 1 (2012): 91-112. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3969778>
- GUTIÉRREZ, Eladio (coord.). *Televisión abierta. Situación actual y tendencias de futuro de la TDT*. Madrid: COIT (Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación), 2017. Disponible en: <https://www.coit.es/informes/television-abierta-situacion-actual-y-tendencias-de-futuro-de-la-tdt-ano-de-publicacion>
- HALLIN, Daniel C. «Mediatization, neoliberalism and populism: the case of Trump». *Contemporary Social Science* 14, n.º 1 (2019): 14-25. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/21582041.2018.1426404>
- HALLIN, Daniel C. y Paolo MANCINI. *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge: Nueva York: Cambridge University Press, 2004. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511790867>
- HEMERLING, Jim, Julie KILMANN, Martin DANOESASTRO, Liza STUTTS y Cailin AHERN. «It's not a digital transformation without a digital culture». Boston Consulting Group, 13 de abril de 2018. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>
- HIRSCHMAN, Albert O. *The passions and the interests: political arguments for capitalism before its triumph*. Princeton: Princeton University Press, 1977. Disponible en: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691160252/the-passions-and-the-interests>
- INE (Instituto Nacional de Estadística). Encuesta de inserción laboral de los titulados universitarios EILU-2014. Madrid, 2016. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176991&menu=ultiDato&idp=1254735976597](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176991&menu=ultiDato&idp=1254735976597) [consulta: septiembre de 2019c].
- . Encuesta Cuatrienal de Estructura Salarial. Madrid, varios años. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177025&menu=resultados&secc=1254736195109&idp=1254735976596](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=resultados&secc=1254736195109&idp=1254735976596) [consulta: septiembre de 2019a].
- . Encuesta de Población Activa (EPA). Madrid, varios años. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDato&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDato&idp=1254735976595) [consulta: septiembre de 2019b].
- . Explotación estadística del directorio central de empresas. DIRCE. Madrid. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736160707&menu=ultiDato&idp=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDato&idp=1254735576550) [consulta: enero de 2020].
- INFOADEx. *Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España*. Madrid: varios años. Disponibles en: [https://www.infoadex.es/home/estudios/#estudios\\_de\\_inversion](https://www.infoadex.es/home/estudios/#estudios_de_inversion)

- JENKINS, Henry. *Convergence culture: la cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós, 2008. Disponible en: <https://stbngtrtz.files.wordpress.com/2012/10/jenkins-henry-convergence-culture.pdf>
- KOCH, Thorsten y Josef WINDSPERGER. «Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy». *Journal of Organization Design* 6, n.º 1 (mayo de 2017). Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z>
- KPMG. *Presente y futuro del sector media: claves y perspectivas de un sector en transformación*. Madrid, 2019. Disponible en: <https://pub.marketing-comunicacion.kpmg.es/informe-media-kpmg-2019>
- LANIER, Jaron. *Contra el rebaño digital: un manifiesto*. Barcelona: Debate, 2011.
- LÉVY, Pierre. *Ciberdemocracia: ensayo sobre filosofía política*. Barcelona: UOC, 2004.
- LÓPEZ GARCÍA, Guillermo. «Comunicación en red y mutaciones de la esfera pública». *Zer: Revista de Estudios de Comunicación* n.º 20 (2006): 231-249. Disponible en: <https://doi.org/10.1387/zer.3762>
- . *Periodismo digital: redes, audiencias y modelos de negocio*. Salamanca: Comunicación social, 2015.
- . «La comunicación política y los discursos sobre el poder». *El profesional de la información* 26, n.º 4 (julio-agosto de 2017): 573-578. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.01>
- LÓPEZ VILLANUEVA, Javier. «La reconfiguración de la cadena de valor en la industria televisiva en España». En J. Álvarez Monzoncillo (coord.). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Barcelona: Ariel; Madrid: Fundación Telefónica (2011): 9-31. Disponible en: <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/la-television-etiquetada-nuevas-audiencias-nuevos-negocios/82/>
- MANDUCHI, Agustino. «The pricing of advertising». En R. G. Picard y S. S. Wildman (eds.). *Handbook on the Economics of the Media*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar (2015): 123-145. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00012>
- MANOVICH, Lev. *The language of new media*. Cambridge (EE. UU.): MIT Press, 2002. Disponible en: <https://mitpress.mit.edu/9780262632553/the-language-of-new-media/>
- MARK, David. *Going dirty: the art of negative campaigning*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2006. Disponible en: <https://rowman.com/ISBN/9780742545007/Going-Dirty-The-Art-of-Negative-Campaigning>
- MARTA, Carmen, Ana SEGURA y Natalia MARTÍNEZ. «Key variables in willingness to pay for online news content: The professionals' perspective». *Revista Latina de Comunicación Social* n.º 72 (2017): 165-185. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2017-1159en>
- MATSA, Katerina E., Laura SILVER, Elisa SHEARER y Mason WALKER. *Western Europeans under 30 view news media less positively, rely more on digital platforms than older adults*. Washington D.C.: Pew Research Center, 30 de octubre de 2018. Disponible en: [https://www.journalism.org/wp-content/uploads/sites/8/2018/10/PJ\\_2018.10.30\\_europe-age\\_FINAL3.pdf](https://www.journalism.org/wp-content/uploads/sites/8/2018/10/PJ_2018.10.30_europe-age_FINAL3.pdf)
- MAZZOLENI, Gianpietro y Winfried SCHULZ. «“Mediatization” of politics: a challenge for democracy?». *Political Communication* 16, n.º 3 (1999): 247-261. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/105846099198613>
- McLUHAN, Marshall. *Understanding media: the extensions of man*. Nueva York: McGraw-Hill, 1964.

- McQUAIL, Denis. *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999.
- MECD (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) y CCSU (Conferencia de Consejos Sociales). *Inserción laboral de los egresados universitarios. La perspectiva de la afiliación a la Seguridad Social Laboral*. Madrid, 2015. Disponible en: <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:3469cbcd-0dfa-459e-a5c9-f27285b72121/insercion-laboral-egresados-universitarios-.pdf>
- MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES. *Inserción laboral de los egresados universitarios. Curso 2013-2014 (análisis hasta 2018)*. Madrid: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, Secretaría General Técnica, 2019. Disponible en: [https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/Informe\\_de\\_Insercion\\_laboral\\_egresados.pdf](https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/Informe_de_Insercion_laboral_egresados.pdf)
- MOROZOV, Evgueny. *The net delusion: the dark side of Internet freedom*. Nueva York: Public Affairs, 2011.
- NATIONAL CENTER FOR O\*NET DEVELOPMENT. O\*NET OnLine. Industry. Washington, DC. Disponible en: <https://www.onetonline.org/find/industry?i=51> [consulta: diciembre de 2019].
- NAVARRETE, LORENZO. «El mercado laboral y las nuevas reglas del trabajo para una nueva generación». En J. M<sup>a</sup> Álvarez y G. de Haro (coord.). *Millennials, la generación emprendedora*. Madrid: Fundación Telefónica; Barcelona: Ariel (2017): 109-134.
- NEDELKOSKA, Ljubica y Glenda QUINTINI. «Automation, skills use and training». OECD Social, Employment and Migration Working Papers n.º 202. París: OECD Publishing, 2018. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>
- NEWMAN, Nic, Richard FLETCHER, Antonis KALOGEROPOULOS y Rasmus K. NIELSEN. *Reuters Institute Digital News Report 2019*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2019. Disponible en: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/inline-files/DNR\\_2019\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/inline-files/DNR_2019_FINAL.pdf)
- NEWMAN, Nic, Richard FLETCHER, Antonis KALOGEROPOULOS, David A. L. LEVY y Rasmus K. NIELSEN. *Reuters Institute Digital News Report 2017*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2017. Disponible en: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_0.pdf)
- NIELSEN, Ramus K. y Lucas GRAVES. «“News you don’t believe”: Audience perspectives on fake news». Factsheets. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2017. Disponible en: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/news-you-dont-believe-audience-perspectives-fake-news>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). Survey of Adult Skills (PIAAC). Public data and analysis: Round 1. Public Use Files (PUF) [Documento excel]. París. Disponible en: <http://www.oecd.org/skills/piaac/publicdataandanalysis/#d.en.408927> [Documento excel disponible en: vs-web-fs-1.oecd.org/piaac/puf-data/CSV/prgespp1.csv] [consulta: enero de 2020].
- OSTERWALDER, Alexander e Ives PIGNEUR. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (EE. UU.): Wiley, 2010.
- PALFREY, John y Urs GASSER. *Born digital: understanding the first generation of digital natives*. Nueva York: Basic Books, 2008. Disponible en: <http://www.borndigitalbook.com/>
- PALOMO, Bella y M.<sup>a</sup> Dolores PALAU. «El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación». *El*



- profesional de la información* 25, n.º 2 (2016): 188-195. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>
- PARISER, Eli. *The filter bubble: what the Internet is hiding from you*. Nueva York: Penguin Press, 2011.
- PAVIA, José M., Guillermo LÓPEZ, M<sup>a</sup> Dolores PALAU, Alfredo V. RUBIO MATAIX, Lidia VALERA ORDAZ y José GÁMIR RÍOS. *Encuesta GIPEyOP/Mediaflows sobre Medios y Comunicadores*. València, 2017. Disponible en: [https://www.uv.es/pavia/Informe\\_Medios.pdf](https://www.uv.es/pavia/Informe_Medios.pdf)
- PÉREZ GARCÍA, Francisco (dir.), Joaquín ALDÁS-MANZANO, José María PEIRÓ, Lorenzo SERRANO, Belén MIRAVALLS, Ángel SOLER e Irene ZAERA. *Itinerarios de inserción laboral y factores determinantes de la empleabilidad: formación universitaria versus entorno*. Bilbao: Fundación BBVA, 2018. Disponible en: [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/09/DE\\_2018\\_Itinerarios-insercion-laboral\\_web.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/09/DE_2018_Itinerarios-insercion-laboral_web.pdf)
- PÉREZ GARCÍA, Francisco y Joaquín ALDÁS-MANZANO (dirs.), Rodrigo ARAGÓN e Irene ZAERA. *U-Ranking 2017: Indicadores sintéticos de las universidades españolas. 5ª edición*. València: Fundación BBVA: Ivie, 2017. Disponible en: [http://doi.org/10.12842/RANKINGS\\_SP\\_ISSUE\\_2017](http://doi.org/10.12842/RANKINGS_SP_ISSUE_2017)
- PICARD, Robert G. *The economics and financing of media companies*. 2ª ed. Nueva York: Fordham University Press, 2011. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt13x0d0c>
- . «Economics of print media». En R.G. Picard y S.S. Wildman (eds.). *Handbook on the Economics of the Media*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar (2015): 151-164. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00014>
- PORTER, Michael E. y James E. HEPPELMANN. «How smart, connected products are transforming companies». *Harvard Business Review* 93, n.º 10 (octubre de 2015): 96-114. Disponible en: [https://boundarysys.com/wp-content/uploads/2021/03/HBR-How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Companies.IK\\_.pdf](https://boundarysys.com/wp-content/uploads/2021/03/HBR-How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Companies.IK_.pdf)
- POSTMAN, Neil. *Amusing ourselves to death: public discourse in the age of show business*. Nueva York: Penguin Books, 2006
- PRICE, Vincent. *La opinión pública: esfera pública y comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1994.
- RIFKIN, Jeremy. *The zero marginal cost society: the Internet of things, the collaborative Commons and the eclipse of capitalism*. Nueva York: Palgrave Macmillan, 2017.
- ROCHET, Jean C. y Jean TIROLE. «Platform competition in two-sided markets». *Journal of the European Economic Association* 1, n.º 4 (junio de 2003): 990-1029. Disponible en: <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- RODGERS, Shelly y Esther THORSON (eds.). *Digital advertising: theory and research*. 3ª ed. Nueva York: Routledge: Taylor & Francis Group, 2017. Disponible en: <https://www.routledge.com/Digital-Advertising-Theory-and-Research/Rodgers-Thorson/p/book/9781138654457>
- RODRÍGUEZ, Raúl. «Posverdad y fake news en comunicación política: breve genealogía». *El profesional de la información* 28, n.º 3 (2019): e280314. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.may.14>
- RUSHKOFF, Douglas. *Team human*. Nueva York: W. W. Norton & Company, 2019. Disponible en: <https://rushkoff.com/books/team-human-book/>
- SALAVERRÍA, Ramón (coord.). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Madrid: Fundación Telefónica; Barcelona: Ariel, 2016. Disponible en: <https://fundaciontelefonica.com.ec/noticias/ciberperiodismo-en-iberoamerica/>

- SAMPEDRO, Víctor F. *El cuarto poder en red: Por un periodismo (de código) libre*. Barcelona: Icaria, 2014
- SEGURIDAD SOCIAL. Muestra Continua de Vidas Laborales Sin Datos Fiscales 2016. Madrid: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2017. Disponible en CD-Rom.
- SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal). El Observatorio de las ocupaciones del SEPE. Madrid: Ministerio de Trabajo y Economía Social, varios años. Disponible en: <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/observatorio.html> [consulta: septiembre de 2019].
- SIMON, Felix M. y Lucas GRAVES. *Pay models for online news in the US and Europe: 2019 update*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism: University of Oxford, mayo de 2019. Disponible en: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-05/Paymodels\\_for\\_Online\\_News\\_FINAL\\_1.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-05/Paymodels_for_Online_News_FINAL_1.pdf)
- SIMPLE LÓGICA y UCM (Universidad Complutense de Madrid). «I Estudio sobre el Impacto de las Fake News en España». Madrid, 2017. Disponible en: <https://www.simplelogica.com/wp-content/uploads/2018/10/estudiopescanova.pdf>
- STENCEL, Mark y Kim PERRY. «Superpowers: The digital skills media leaders say newsrooms need going forward». Nueva York: Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, 2016. Disponible en: [http://webdesign.cindyroyal.net/handouts/Superpowers\\_%20Digital%20Skills%20Newsrooms%20Need\\_.pdf](http://webdesign.cindyroyal.net/handouts/Superpowers_%20Digital%20Skills%20Newsrooms%20Need_.pdf) [consulta: octubre de 2022].
- SUNSTEIN, Cass. *República.com: Internet, democracia y libertad*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2003.
- THE ECONOMIST. *A Cambrian moment*. Special Report Tech Startup, 2014. Disponible en: [https://www.economist.com/sites/default/files/20140118\\_tech\\_startups.pdf](https://www.economist.com/sites/default/files/20140118_tech_startups.pdf)
- VACCARI, Cristian. *Digital politics in western democracies: a comparative study*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2013.
- VARA, Alfonso. «Un 28% de la audiencia digital utiliza bloqueadores de publicidad». Digital News Report España 2017. Pamplona: Universidad de Navarra, 2017. Disponible en: <https://www.digitalnewsreport.es/2017/un-28-de-los-internautas-espaoles-utiliza-bloqueadores-de-publicidad/>
- . «Ante una confianza decreciente, la mayoría de los usuarios españoles se previene de la desinformación». Digital News Report España 2019. Pamplona: Universidad de Navarra, 2019. Disponible en: <https://www.digitalnewsreport.es/2019/ante-una-confianza-decreciente-la-mayoria-de-los-usuarios-espanoles-se-previene-de-la-desinformacion/>
- VARIAN, Hal, Joseph FARRELL y Carl SHAPIRO. *The economics of information technology: an introduction*. Cambridge (EE. UU.): Nueva York: Cambridge University Press, 2004. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511754166>
- WIRTZ, Bernd W. «Business models, value chains and competencias in media markets: a service system perspective». *Palabra Clave* 17, n.º 4 (octubre-diciembre de 2014): 1041-1065. Disponible en: <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.4.3>
- WIRTZ, Bernd W. y Marc ELSÄBER. «Business models in media markets». En K. D. Altmepfen, C. A. Hollifield y J. van Loon (eds.). *Value-oriented media management: decision making between profit and responsibility*. Cham (Suiza): Springer (2017): 33-48. Disponible en: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51008-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51008-8_3)
- WOLTON, Dominique. *Internet ¿y después?: una teoría crítica de los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Gedisa, 2000.

- YMEDIA VIZEUM. Mapa de Medios 2019. Barcelona. Disponible en: <https://medios.ymedia.es/> [consulta: septiembre de 2019].
- YOO, Youngjin, Ola HENFRIDSSON y Kalle LYYTINEN. «Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research». *Information systems research* 21, n.º 4 (diciembre de 2010): 724-735. Disponible en: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- ZALLER, John. *The nature and origins of mass opinion*. Cambridge: Nueva York: Cambridge University Press, 1992. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511818691>

# Índice de cuadros

CUADRO 1.1:	Principales grupos de comunicación en España.....	45
CUADRO 1.2:	Principales medios digitales en España.....	47
CUADRO 1.3:	Ingresos de explotación de los grandes grupos de comunicación. España, 2011-2018.....	48
CUADRO 1.4:	Cuota de penetración de los medios de comunicación por tipología. España,1980-2018.....	52
CUADRO 1.5:	Evolución de la difusión anual de los principales diarios españoles, 2007 y 2018.....	53
CUADRO 1.6:	<i>Ranking</i> de usuarios únicos mensuales en diarios digitales españoles, 2017 y 2018.....	53
CUADRO 2.1:	Propuesta de valor tradicional de los medios de comunicación.....	71
CUADRO 3.1:	Delimitación del sector de los medios de comunicación.....	127
CUADRO 3.2:	Evolución del número de empresas. España, 2008-2018.....	144
CUADRO 3.3:	Concentración del sector de los medios de comunicación. Cuotas de mercado en términos de cifra de negocio. España, 2008 y 2017.....	146
CUADRO 3.4:	Número de empresas del sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017.....	148
CUADRO 4.1:	Prima salarial del sector de los medios de comunicación respecto del salario bruto anual de referencia, 2014.....	183
CUADRO 4.2:	Indicador de inserción laboral de los graduados en el curso 2013-2014, según campos de estudio, 2018.....	190
CUADRO 4.3:	Indicadores de inserción laboral de los universitarios. Egresados en los cursos, 2009-2010 y 2013-2014.....	193
CUADRO 4.4:	Determinantes de la inserción laboral de los titulados universitarios, 2014.....	199
CUADRO 4.5:	Riesgo de automatización por ocupaciones según Frey y Osborne, 2017.....	212
CUADRO A.1:	Definición de los indicadores económico-financieros considerados.....	298



# Índice de esquemas y figuras

ESQUEMA 1.1:	Modelo de comunicación tradicional ( <i>push</i> ) .....	33
ESQUEMA 1.2:	Modelo de comunicación digital ( <i>peer to peer</i> ) .....	33
ESQUEMA 2.1:	Lienzo del modelo de negocio .....	68
ESQUEMA 2.2:	Elementos clave del modelo de negocio tradicional de los medios de comunicación .....	70
ESQUEMA 2.3:	Relaciones entre las propuestas de valor de los medios de comunicación tradicionales a los mercados de usuarios y anunciantes .....	73
ESQUEMA 2.4:	Cadena de valor de los medios de comunicación tradicionales .....	75
ESQUEMA 2.5:	Arquitectura digital por capas .....	85
ESQUEMA 2.6:	Evolución de la posición de los medios de comunicación .....	89
ESQUEMA 2.7:	Transformación del lienzo del modelo de negocio en los medios de comunicación digitales .....	105
ESQUEMA 4.1:	Empleos y tareas para los profesionales de los medios de comunicación .....	206
FIGURA 2.1:	Itinerarios de acceso a las noticias digitales .....	87
FIGURA 4.1:	Ocupaciones en el sector de la información. Evolución esperada y grado de concentración en el sector, 2018 y 2018-2028 .....	214



# Índice de gráficos

GRÁFICO 1.1:	Inversión publicitaria en los medios españoles por tipología, 2003-2019 .....	49
GRÁFICO 1.2:	Distribución de la inversión en publicidad en medios convencionales por tipología. España, 2008-2019 .....	50
GRÁFICO 1.3:	Ingresos de servicios audiovisuales con subvenciones según su origen. España, 2003-2018 .....	54
GRÁFICO 1.4:	Evolución de la penetración de los principales medios de comunicación. España, 1995-2019 .....	56
GRÁFICO 1.5:	Individuos que acceden a Internet para leer o descargarse periódicos y revistas. Varios países, 2008 y 2017 .....	56
GRÁFICO 1.6:	Individuos que acceden a Internet para leer o descargarse periódicos y revistas por grupos de edad y nivel de estudios. Varios países, 2017 .....	58
GRÁFICO 1.7:	Principal forma de acceso a noticias por edad. Varios países, 2017 .....	59
GRÁFICO 1.8:	Acceso diario a la información a través de redes sociales por grupo de edad. Varios países, 2017 .....	59
GRÁFICO 2.1:	Disposición a pagar por noticias en Internet. Varios países, 2019 .....	97
GRÁFICO 2.2:	Comportamientos de consumo de medios de comunicación, 2018 .....	97
GRÁFICO 2.3:	Evolución del consumo diario de medios en España, 2000, 2010 y 2019 .....	99
GRÁFICO 2.4:	Evolución del consumo de medios, 2012-2018 .....	100
GRÁFICO 2.5:	Tipo de medio preferido para informarse, por edades. España, 2019 .....	101
GRÁFICO 2.6:	Usuarios de noticias <i>online</i> que utilizan bloqueadores de publicidad por edad. España, 2016 y 2017 .....	103
GRÁFICO 2.7:	Frecuencia de modelos de pago por tipología de medio. Varios países, 2019 .....	113
GRÁFICO 3.1:	Evolución del VAB, empleo y producción en el sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017 .....	129



GRÁFICO 3.2:	Composición del sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017 .....	130
GRÁFICO 3.3:	Peso del sector de los medios de comunicación en el total de la economía. Varios países, 2008 y 2017 .....	132
GRÁFICO 3.4:	Distribución del VAB y empleo del sector de los medios de comunicación de la UE por países, 2017 .....	134
GRÁFICO 3.5:	Composición por sectores de actividad del sector de los medios de comunicación. Varios países, 2017 .....	135
GRÁFICO 3.6:	Peso de cada país en el total del sector de los medios de comunicación de la UE-28, 2017 .....	136
GRÁFICO 3.7:	Productividad por ocupado en el sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017 .....	139
GRÁFICO 3.8:	Productividad por ocupado en el sector de los medios de comunicación. Varios países, 2008 y 2017 .....	140
GRÁFICO 3.9:	Productividad por ocupado en el sector de los medios de comunicación. España, 2008 y 2017 .....	141
GRÁFICO 3.10:	Distribución porcentual del número de empresas por tamaño. España, 2018.....	145
GRÁFICO 3.11:	Valores medios y medianos de los indicadores económico-financieros. España, 2008-2017.....	153
GRÁFICO 4.1:	Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación frente al empleo total. España, 2008-2017 .....	164
GRÁFICO 4.2:	Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación. España, 2008-2017.....	165
GRÁFICO 4.3:	Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación en Europa, 2008-2017.....	166
GRÁFICO 4.4:	Evolución del empleo en el sector de los medios de comunicación en Europa por sectores, 2008-2017 .....	168
GRÁFICO 4.5:	Distribución de los ocupados por sexo. España, 2008 y 2018 ..	171
GRÁFICO 4.6:	Distribución de los ocupados por nivel de estudios. España, 2008 y 2018.....	173
GRÁFICO 4.7:	Distribución de los ocupados por nivel de cualificación de las ocupaciones. España, 2008 y 2018.....	174
GRÁFICO 4.8:	Distribución de los ocupados por situación profesional. España, 2008 y 2018.....	175
GRÁFICO 4.9:	Distribución de los ocupados según duración del contrato. España, 2008 y 2018.....	177
GRÁFICO 4.10:	Distribución de los ocupados según tipo de jornada. España, 2008 y 2018.....	178
GRÁFICO 4.11:	Salario bruto anual medio. España, 2010 y 2014 .....	180
GRÁFICO 4.12:	Distribución del salario bruto en los medios de comunicación por sectores. España, 2010 y 2014.....	181
GRÁFICO 4.13:	Salario medio anual. Descomposición por efectos, 2014 .....	182
GRÁFICO 4.14:	Base media diaria de cotización por grupo de edad. Régimen general, 2016 .....	185
GRÁFICO 4.15:	Variación en la base de cotización media de los universitarios afiliados a la Seguridad Social por cuenta ajena después de egresar. Egresados en los cursos, 2008-2009 y 2013-2014.....	194

GRÁFICO 4.16:	Distribución de los nuevos contratos de los demandantes de empleo de Periodismo y Comunicación Audiovisual por ocupaciones y sectores de actividad, 2014-2018 .....	202
GRÁFICO 4.17:	Valoración de las habilidades exigidas a los futuros trabajadores desde el punto de vista de los empleadores, 2016 .....	210
GRÁFICO 4.18:	Nivel de informática y frecuencia de uso de tareas relacionadas con la digitalización entre los ocupados. Promedio OCDE, 2013.....	215
GRÁFICO 4.19:	Intensidad de las características del puesto de trabajo por sectores de actividad. UE-28, 2015 .....	216
GRÁFICO 5.1:	Penetración de la audiencia en los principales medios españoles, varios años .....	234
GRÁFICO 5.2:	Adultos que citan el medio como su principal fuente de noticias .....	239
GRÁFICO 5.3:	Ideología percibida de los medios de comunicación españoles.....	240
GRÁFICO 5.4:	Adultos que citan el medio como su principal fuente de noticias por grupo de edad .....	249
GRÁFICO 5.5:	Adultos que creen que los medios hacen un buen trabajo en diferentes facetas .....	250
GRÁFICO 5.6:	Grado de confianza de la información según el medio de publicación. España y UE-28, 2018 .....	254
GRÁFICO 5.7:	Noticias falsas: motivos para su identificación y distribución...	255



# Índice alfabético

- actividad clave, 68-69, 286
- actor social, 13, 27, 223, 232-233, 236, 243, 245-248, 256-257, 259, 268
- agregador, 86, 93, 116, 118, 122, 267, 274, 277
- AGUADO, Guadalupe, 244
- aldea global, 266
- Alemania, 133-134, 138, 141, 155, 167
- ÁLVAREZ, José M.<sup>a</sup>, 75, 90n, 108, 215
- Amazon, 31, 51, 55, 126n
- AMOEDO, Avelino, 87f
- ANDERSON, Chris, 86
- APM (Asociación de la Prensa de Madrid), 47, 161, 176, 201, 205
- Apple, 35, 126n
- ARNTZ, Melanie, 209
- automatización, 94, 113
- de las ocupaciones, 162, 211, 212c, 217, 220, 284
- AUTOR, David H., 209
- Barlovento Comunicación, 55
- BARWISE, Patrick, 78, 109
- BENNETT, W. Lance, 61, 232, 241, 243
- BERGER, Peter, 228
- BERROCAL, Salomé, 229
- big data*, 64, 84, 91, 220
- Big Five*, 35
- BOCZKOWSKI, Pablo, 42, 235
- BONET, Montse, 31
- BOWMAN, Shayne, 32, 33,
- Brasil, 252
- BRYNJOLFSSON, Erik, 209
- buscador, 39, 42, 60, 86, 93, 95, 116, 118, 122, 208, 274, 293
- cadena
- de televisión, 25, 27, 41, 44, 116
- de valor, 64-65, 69, 74, 75n, 75e, 78, 82-83, 85, 90, 92, 95, 117-118, 120-121, 263, 272, 274, 289
- calidad
- de los contenidos, 27, 67, 119, 292
- del empleo, 162, 170, 271
- CANO, Fernando, 53
- canvas, 67, 68e, 69, 75n, 106, 107e, 116
- CASTELLS, Manuel, 34, 88, 230
- CCSU (Conferencia de Consejos Sociales), 187, 193, 195
- CHADWICK, Andrew, 236
- CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), 31, 54, 98
- CNO-2011 (Clasificación Nacional de Ocupaciones), 172, 173n, 180
- community manager*, 232
- competencia digital, 91, 119, 217, 264
- comunicación tecnológicamente mediada, 228-229, 266
- consumo de contenidos. *V.* información, consumo de.
- contenido
- offline*, 31, 96, 98n, 123, 287
- online*, 44, 95-96, 98-99, 98n, 102, 103g, 110, 116, 123, 228, 253, 264, 287
- contrato, 19, 160, 162, 170, 176, 179, 186, 188-189, 194, 196-198, 201, 202g-203g, 203, 218-219, 282-283
- contribución económica, 125, 128
- COVID-19, 15-16, 157
- crisis, 15-17, 20, 36, 46, 48, 50, 55, 125, 128, 146, 149, 152, 155-157, 163, 166-167, 170, 175, 178, 187-188, 218, 244, 247, 263, 278, 280-281
- cuarto poder, 230, 236, 268
- DANS, Enrique, 102
- DE HARO, Guillermo, 71, 75, 90n, 108,

215

desinformación, 224, 250-252, 271. *V. t. fake news.*

desintermediación, 82, 88, 90-91 93, 95, 101, 107-108, 122, 274, 287-288

difusión cultural, 14, 26

digitalización

- impacto de la, 18, 23, 28, 36, 64, 82-83, 88, 121, 143, 217, 227, 245, 247, 250, 272
- proceso de, 23-24, 29, 44, 156, 223, 226, 247, 257, 262, 292

Dinamarca, 131, 133, 167

DIRCE (Directorio Central de Empresas), 142, 147

disgregación, 82, 90, 267

DOLFSMA, Wilfred, 78

DUKES, Anthony, 71c, 72c, 76, 102

*e-book*, 228

ecosistema

- comunicativo, 19, 34-35, 233, 235, 256, 265, 276, 293
- digital, 19-20, 84, 95, 272, 289

EES (Encuesta de Estructura Salarial), 176, 176n, 183-184

egresado, 162, 187, 189, 193c, 194g-195g, 195

ELSÄBER, Marc, 69, 75, 109

endeudamiento, 126, 142, 146-147, 150-152, 155-156, 280, 297-298

ENTMAN, Robert M., 247

EPA (Encuesta de Población Activa), 170n, 189

Eslovaquia, 131

Estados Unidos, 38, 112, 167, 211, 252

estructura de costes, 19, 68, 80-81, 120

Eurobarómetro, 253, 271

Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo), 209, 216g,

Facebook, 35, 37, 39, 102, 110, 122, 245, 251-252, 293

*fact-checking*, 91, 251

*fake news*, 107, 124, 224, 250-252, 271, 289. *V. t. desinformación.*

FERNÁNDEZ MACÍAS, Enrique, 209

Finlandia, 112, 131, 133, 141

Francia, 141, 155, 167

FREY, Carl B., 211, 212c

Fundación BBVA, 188, 192c,

GABSZEWICZ, Jean J., 67, 78

GALLUR, Santiago, 42

GARCÍA OROSA, Berta, 42

GARCÍA SANTAMARÍA, José V., 44

GASSER, Uts, 60

GENTZKOW, Matthew, 238

GEORGE, Lisa, 91, 92, 93, 117

Global Web Index, 96, 96n, 97g, 100g

Google, 35, 39, 41, 102, 110, 122, 245, 281, 293

- AdSense, 35
- AdWords, 35

GORAN, Julie, 120

GORDON, Robert J., 209

GOYANES, Manuel, 112, 118

graduado, 14, 19, 161-162, 187, 189, 190c-192c, 195-198, 202, 219, 260, 283-285

Gran Bretaña, 252

grandes plataformas tecnológicas, 107-108, 275

gratuidad, 16, 63, 96, 104, 107, 107n, 112, 123, 275-276, 287-288

GRAVES, Lucas, 57, 112, 113, 250

Grecia, 131

GREGORY, Terry, 209

GUTIÉRREZ, Eladio, 30

habilidad digital, 19, 102, 205, 216-217, 220, 289, 291

HALLIN, Daniel C., 237, 238, 240, *hardware*, 82, 84

HEMERLING, Jim, 120

HENFRIDSSON, Ola, 84

HEPPELMANN, James E., 85e

HIRSCHMAN, Albert O., 243

ideología, 238, 240g, 242-243, 246

impacto social, 19, 67, 223, 257, 266

industria cultural, 25, 27-28, 262

INE (Instituto Nacional de Estadística), 142, 170n, 176, 187, 196, 200

*influencer*, 38-39, 103

influencia, 29, 38, 109, 189, 229, 245-246, 248, 257, 265, 268-269, 278, 293-294

- social, 46, 233, 245, 264, 293

Infoadex, 27n, 49g-50g

información

- acceso a la, 18, 34, 60, 75, 86, 91, 95,

- 226, 264
- búsqueda de, 171, 245, 284
- calidad de la, 20, 260, 270-271
- consumo de, 14, 16, 62, 84, 88, 123, 287
- economía de la, 66
- fuerza de, 248
- profesionales de la, 33, 38, 246, 282
- sociedad de la, 221, 291
- tratamiento de la, 26, 40
- intoxicación, 107
- innovación combinatoria, 272
- inserción laboral, 19, 162, 186-187, 189, 190c-193c, 196, 198, 199c-200c, 219, 260, 282-283
- Instagram, 37, 39
- Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), 188
- IYENGAR, Shanto, 232, 241
- JENKINS, Henry, 226
- jóvenes, 19-20, 55, 57, 60, 62, 95, 102, 119, 159, 162, 176, 184, 186-189, 194-195, 198, 218-220, 231, 247-248, 254, 257, 260, 264, 282-283, 285, 289-290
- KOCH, Thorsten, 82
- KPMG, 91, 94
- LABERGE, Laura, 120
- LANIER, Jaron, 226
- LAWRENCE, Regina G., 243
- LÉVY, Pierre, 226
- lienzo del modelo de negocio. *V. canvas.*
- liquidez, 126, 142, 146-147, 149, 152, 155, 297
- Lituania, 131
- LIVINGSTON, Steven,
- LÓPEZ GARCÍA, Guillermo, 32, 35, 225, 235
- LÓPEZ VILLANUEVA, Javier, 88, 109
- LÓPEZ, Xosé, 42, 75, 90n, 108
- LUCKMANN, Thomas, 228
- LYYTINEN, Kalle, 84
- Malta, 131
- MANCINI, Paolo, 237-238, 240
- MANDUCHI, Agostino, 113, 115
- MANOVICH, Lev, 34
- MARK, David, 252
- marketing* digital, 64, 82, 101, 102n, 107-108, 123, 274-275, 287, 290
- MARTA, Carmen, 112
- MARTÍNEZ, Natalia, 112
- mass media*. *V. medio de comunicación de masas.*
- MATSA, Katerina E., 57, 59g, 238, 239g, 248, 249g
- MAZZOLENI, Gianpietro, 227
- MCAFEE, Andrew, 209
- MCLUHAN, Marshall, 29, 228
- MCQUAIL, Denis, 24
- MCVL (Muestra Continua de Vidas Laborales), 184
- MECD (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte), 187
- medio de comunicación
- consumo diario, 98, 99g
- de masas, 24, 28, 32, 34, 61, 223, 265
- emisión, 31, 60, 74, 99, 126, 128, 133-134, 14, 142-143, 145-146, 155-156, 163, 167, 170, 179, 225, 243, 262, 279
- función social, 26, 260, 270, 285, 292
- función, 17, 65
- medio
- offline*. *V. contenido offline.*
- online*. *V. contenido online.*
- microblogging*, 37, 86, 91, 245, 293
- Microsoft, 35
- Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 187
- MITCHELSTEIN, Eugenia, 235
- modelo
- de comunicación, 18, 32-34, 33e, 265
- de negocio, 14-15, 18, 20, 26, 48, 61-65, 67-69, 68e, 70e, 71, 73, 78, 82, 84-85, 88, 90, 93, 95, 104, 105e, 106, 106n, 110-111, 117, 120-121, 123-125, 160, 204, 207-208, 242, 253, 257, 260, 270, 272-273, 275-276, 279, 281, 286
- digital, 20, 123, 253, 257, 288, 289
- freemium*, 111, 123, 288
- MOROZOV, Evgueny, 226
- NAHUIS, Richard, 78
- National Center for O\*NET Development, 211, 213n,
- nativo digital, 63, 82-83, 86, 104, 106, 106n, 111-112, 123, 264, 274, 287
- NAVARRETE, Lorenzo, 187

necesidad  
 del público. *V.* necesidad del usuario.  
 del usuario, 69, 93, 95, 106, 116, 124,  
 269, 273-274, 289

NEDELKOSKA, Ljubica, 209

NEWMAN, Nic, 59g, 97g  
*newsletters*, 108, 116

NIELSEN, Ramus K., 57, 250

OCDE (Organización para la  
 Cooperación y el Desarrollo  
 Económicos), 215g, 216

ocio, 29, 55

opinión pública, 224-225, 227, 229, 236,  
 243, 257, 278  
 configuración de la, 14, 16-17, 19-  
 20, 74, 88, 224-225, 227, 235, 266,  
 293  
 construcción de la. *V.* configuración  
 de la opinión pública.  
 formación de la. *V.* configuración de  
 la opinión pública

OSBORNE, Michael A., 211, 212c

OSTERWALDER, Alexander, 67, 68e

PALAU, Dolors, 62

PALFREY, John, 60

PALOMO, Bella, 62

PARISER, Eli, 40

PAVÍA, José M., 239, 240g

PC, 82, 84, 98

PÉREZ, Francisco, 187, 200c

PERRY, Kim, 210g

PIB (Producto Interior Bruto), 13, 125,  
 278

PICARD, Robert G., 78, 109, 115

PIGNEUR, Ives, 67, 68e

pluralismo polarizado, 237-238

PORTER, Michael E., 85e, 90n

Portugal, 131

POSTMAN, Neil, 230

PRICE, Vincent, 225

prima, 180, 183  
 salarial, 179, 183C, 186  
 sectorial, 183

productividad, 19, 125-126, 133-134,  
 134n, 138, 141-142, 155, 186, 209,  
 279-280  
 por ocupado, 131, 133, 139g-141g,  
 142, 279

propaganda, 14, 251

propuesta de valor, 64, 67-69, 71,  
 71c-72c, 73-76, 79, 81, 86, 90, 92-93,  
 102, 106, 108, 112, 120, 277, 286, 288

publicidad  
 agencia de, 18, 74, 80, 282  
 bloqueador de, 102, 103g, 107, 124,  
 288  
 ingreso por, 66, 71, 81, 108-109, 160  
 institucional, 244  
 sobreexposición, 122, 275

publicitario,  
 contenido, 77, 86, 101-102, 108, 113,  
 122, 274-275, 288  
 espacio, 74, 76, 81, 102, 114-115, 275,  
 288  
 impacto, 102, 107-108, 124, 289  
 ingreso, 27n, 35, 47, 61, 96, 108, 111,  
 123-124, 157, 242, 244, 263, 275,  
 281  
 mensaje, 42, 77, 104  
 mercado, 17, 71, 78, 82, 95, 101-102,  
 273, 275-276, 281, 286, 288-289,  
 291

QUINTINI, Glenda, 209

realidad aumentada, 94, 118

Reino Unido, 112, 131, 133-134, 138,  
 141, 155, 167

relación con el cliente, 67, 107-108, 118,  
 288

rentabilidad, 16, 19, 54, 61, 63, 107-108,  
 126, 142, 146-147, 150-152, 155-157,  
 269, 279-281

RESENDE, Joana, 67, 78

revolución digital, 23, 67, 69, 85, 90,  
 106-107, 121

RIFKIN, Jeremy, 34, 92

ROCHET, Jean C., 65

RODGERS, Shelly, 102n

RODRÍGUEZ, Raúl, 252

Rumanía, 131

RUSHKOFF, Douglas, 40

SABI, base de datos, 147

salario,  
 anual, 180g, 183, 183g  
 bruto, 180g, 181, 183g  
 medio, 177, 179-180, 182g, 183

SALAVERRÍA, Ramón, 46

SAMPEIRO, Víctor F., 247

SCHULZ, Winfried, 227

segmento  
   de anunciantes, 74, 76, 80, 92  
   de clientes, 67, 69, 71, 92, 122. V. t. segmento de usuarios.  
   de mercado, 74, 76-77, 91, 273, 277  
   de usuarios, 71, 73, 75. V. t. segmento de clientes  
 SEGURA, Ana, 112  
 Seguridad Social, 184, 187-188, 194g-195g, 198, 283  
 selección editorial, 75, 91  
 SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal), 201, 205  
 SHAPIRO, Jesse M., 238  
 SIMON, Felix M., 112, 113g  
 Simple Lógica, 254, 255g  
*smartphone*. V. teléfono móvil  
 Snapchat, 37  
 sociedad  
   civil, 18, 80  
   contemporánea, 13, 26, 228  
   democrática, 14, 230, 241, 250, 270  
   moderna, 260, 292  
 socio clave, 18, 68-69, 79, 118, 286  
*software*, 16, 83-84, 86, 91, 217  
 SONNAC, Nathalie, 67, 78  
 SRINIVASAN, Ramesh, 120  
 STENCEL, Mark, 210g  
*streaming*, 84, 98n, 126n  
 SUÁREZ, Fernando, 215  
 Suecia, 131, 167  
 SUNSTEIN, Cass, 225  
 tableta (*tablet*), 16, 30, 82, 84, 98, 116, 228  
 tarifa plana, 16, 34, 114  
 Telegram, 37, 251  
 teléfono, 24, 29, 31, 122  
   móvil, 15-16, 31, 82, 84, 98, 228  
 teletrabajo, 17, 284  
 televisión de pago, 15, 27n, 55  
 The Economist, 85, 115  
 The New York Times, 85, 104, 111, 115, 252  
 THORSON, Esther, 102n  
 TIROLE, Jean, 65  
 Twitter, 37-38, 41, 86, 245, 251, 293  
 UCM (Universidad Complutense de Madrid), 254, 255g  
 UE (Unión Europea), 55, 126, 131, 133, 134g, 138, 141-142, 154-155, 253, 278-279  
   UE-28, 134, 134n, 136g-137g, 138  
 UGC (*User Generated Content*), 16, 86, 91  
 usuario 4.0, 122, 124, 274, 289  
 VAB (Valor Añadido Bruto), 19, 128, 129g, 131, 133-134, 134g, 134n, 138, 143, 145n, 147n, 155, 279  
 VACCARI, Cristian, 232  
 VARA, Alfonso, 91, 101g, 103g  
 venta, 13, 15, 19, 34-35, 49, 51n, 61, 74, 77-78, 81, 90, 94, 115-116, 128, 157, 264, 276, 278, 280  
   volumen de, 157, 278  
 ventaja competitiva, 78-79, 84, 90, 121, 286  
 WhatsApp, 37, 245, 251, 293  
 WILLIS, Chris, 32, 33e  
 WINDSPERGER, Josef, 82  
 WIRTZ, Bernd W., 69, 75, 75n, 75e, 79, 109  
 WOLTON, Dominique, 61  
 Wordpress, 86  
 Ymedia Vizeum, 46, 47c-48c  
 Yoo, Youngjin, 84  
 YouTube, 37, 39, 51, 245, 281  
 ZALLER, John, 235  
 ZIERAHN, Ulrich, 209





# Nota sobre los autores

## EQUIPO INVESTIGADOR

### *Dirección*

Francisco Pérez García  
(Universidad de Valencia e Ivie)

### *Edición*

Susana Sabater Millares  
M.<sup>a</sup> Cruz Ballesteros  
(Ivie)

### *Investigadores*

Bruno Broseta Dupré  
(Universidad Europea de Valencia)

### *Documentación*

Belén Miravalles Pérez  
(Ivie)

Alejandro Escribá Esteve  
(Universidad de Valencia e Ivie)

Guillermo López García  
(Universidad de Valencia)

Joaquín Maudos Villarroya  
(Universidad de Valencia e Ivie)

Fernando Pascual Lavilla  
(Ivie)

**FRANCISCO PÉREZ GARCÍA** es premio nacional de fin de carrera, doctor en Economía por la Universidad de Valencia y catedrático de Análisis Económico en dicha universidad (1986-2020). Es profesor emérito de esa misma universidad y director de investigación del Ivie desde su creación. Sus campos de especialización son el crecimiento económico, la competitividad, la economía regional, la economía de la educación y las finanzas públicas. Ha dirigido diez tesis doctorales y visitado más de cincuenta universidades y centros de investigación de España, Europa y Estados Unidos. Desde hace treinta años participa de manera continuada en pro-

yectos del Plan Nacional de Investigación y ha dirigido grupos de excelencia de la Generalitat Valenciana. Ha publicado cerca de noventa libros y más de doscientos capítulos de libros y artículos en revistas especializadas nacionales e internacionales, teniendo acreditados seis tramos de productividad investigadora.

**BRUNO BROSETA DUPRÉ** es doctor en Economía por la Universidad de California en San Diego, con experiencia en docencia e investigación en universidades de Estados Unidos y España. Es director general de la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana (REDIT), viceconsejero en las Consejerías de Industria e Innovación y Hacienda en la Generalitat Valenciana, y director del Executive MBA en la Universidad Europea de Valencia. También es experto en el impacto de la digitalización en modelos de negocio empresariales, y actualmente ejerce como profesor en la Universidad Europea de Valencia y como *senior advisor* para la transformación digital en Nunsys.

**ALEJANDRO ESCRIBÁ ESTEVE** es catedrático de universidad del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras y director de la Cátedra de la Empresa Familiar en la Universidad de Valencia. Ha sido profesor visitante en la Universidad Bocconi (Italia), en la HEC Montreal y en la Universidad Concordia (Canadá). Sus intereses de investigación giran en torno al estudio de la estrategia, la competitividad y el papel de los equipos de dirección y órganos de gobierno en empresas y en instituciones de ámbito académico y científico. Ha publicado más de treinta artículos sobre estas temáticas en diversas revistas nacionales e internacionales, entre las que pueden citarse *Long Range Planning*, *Business Research Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Group and Organization Management*, *International Marketing Review*, *International Small Business Journal* o *British Journal of Management*.

**GUILLERMO LÓPEZ GARCÍA** es doctor en Comunicación Audiovisual y profesor titular de Periodismo en la Universidad de Valencia. La mayor parte de su investigación se ha dirigido al estudio de la comunicación política y de la comunicación por Internet. Es el coordinador del Grupo de I+D Mediaflows ([www.mediaflows.es](http://www.mediaflows.es)),

financiado por el Ministerio de Economía e Innovación en dos proyectos sucesivos. También dirige el Grupo de Investigación de los Medios Digitales Valencianos, en el seno del cual se desarrollaron tres investigaciones pioneras sobre la cartografía y características de la comunicación digital en la Comunidad Valenciana. Coordina anualmente un congreso sobre nuevas tendencias en comunicación digital desde 2009, y dirige la revista académica *Dígitos*, fundada en 2015. Es autor o editor de doce libros y de numerosos artículos y capítulos de libro en publicaciones científicas.

**JOAQUÍN MAUDOS VILLARROYA**, doctor (premio extraordinario) en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, es catedrático de Fundamentos del Análisis Económico, director adjunto de investigación del Ivie y colaborador del CUNEF. Ha sido investigador visitante del Departamento de Finanzas en la Universidad Estatal de Florida (Estados Unidos), en el College of Business de la Universidad de Bangor y en la School of Business de la Universidad de Glasgow, así como consultor de la Comisión Europea, el Banco Europeo de Inversiones y la ONU. Ha participado en más de una veintena de proyectos de investigación competitivos (en siete de ellos como investigador principal) y ha dirigido más de setenta proyectos de investigación con empresas y administraciones públicas. Sus campos de especialización son la economía bancaria y la economía regional. Ha publicado cerca de cuarenta libros, otros treinta en colaboración y ciento cincuenta artículos en revistas especializadas, tanto nacionales como internacionales, y ha colaborado en diversas obras colectivas. Perteneció a *Los 100 de Cotec* y es investigador principal de proyectos competitivos.

**FERNANDO PASCUAL LAVILLA** es licenciado en Economía por la Universidad de Valencia (2006, premio extraordinario) y máster en Economía y Finanzas por el Centro de Estudios Monetarios y Financieros (2008). Durante los estudios de licenciatura colaboró con el Departamento de Análisis Económico. Ha desarrollado la mayor parte de su vida laboral en el sector financiero en empresas como Bankia o Mutua Madrileña. En marzo de 2018 se unió al equipo técnico de Ivie. Sus campos de especialización son la economía bancaria, crecimiento, jóvenes y distribución de la renta.

