

## La configuración de [elmundo.es](http://elmundo.es) en la estrategia digital de Unidad Editorial (1996-2021)

Luis Sangil<sup>1</sup>; Ramón Salaverría<sup>2</sup>; Francisco Javier Pérez-Latre<sup>3</sup>

Recibido el: 5 de julio de 2021. / Aceptado: 5 de noviembre de 2021

**Resumen.** Este trabajo aborda cómo ha entendido Unidad Editorial, empresa editora del diario *El Mundo*, el negocio digital y la función que ha concedido a [elmundo.es](http://elmundo.es) dentro de la estrategia a lo largo de los años. Se describen las etapas de evolución en los veinticinco años transcurridos desde su inicio y sus condicionamientos externos e internos. Entre los externos tienen especial importancia la “burbuja” de las *puntocom*, la crisis económica de 2008 y la explotación económica por el manejo de grandes volúmenes de datos o *big data*. Respecto a los internos, el de mayor trascendencia fue la fusión con la empresa de medios Recoletos y la gestión por marcas que heredó.  
**Palabras clave:** Estrategia; digital; gestión; big data.

### [en] The arrangement of [elmundo.es](http://elmundo.es) in the digital strategy of Unidad Editorial (1996-2021)

**Abstract.** This paper addresses how Unidad Editorial, publisher of *El Mundo* newspaper, understood the digital business and the role that it has given to [elmundo.es](http://elmundo.es) within the strategy over the years. The stages of evolution in the twenty-five years since its beginning (1996-2021) are described, which were conditioned by external and internal factors. Among the external ones, the “dot-com bubble”, the economic crisis in 2008 and the economic exploitation due to the handling of large volumes of data, big data, are especially important. Regarding internal components, the most important was the merger with Recoletos media company and the management by brands that the group inherited.

**Keywords:** Strategy; digital; management; big data.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Etapas de la estrategia digital de unidad editorial y papel de [elmundo.es](http://elmundo.es). 3.2. El acercamiento a las telecomunicaciones (1998-2000). 3.3. El reconocimiento del proyecto periodístico (2000-2007). 3.4. Revisión del modelo impulsada por la fusión con recoletos (2007-2008). 3.6. La apuesta del *big data* (2015-2021). 4. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas. 6. Referencias en medios

**Cómo citar:** Sangil, L.; Salaverría, R.; Pérez-Latre, F. J. (2022) La configuración de [elmundo.es](http://elmundo.es) en la estrategia digital de Unidad Editorial (1996-2021), *Historia y comunicación social* 27(1), 175-185.

## 1. Introducción

Los medios como industria creativa se caracterizan por la incertidumbre (Medina, Sánchez-Taberero y Arrese, 2016), riesgo (Doyle, 2015; Picard, 2004a), complejidad (Napoli, 2016), proactividad (Hang y van Weezel, 2007), demanda cambiante (Picard, 2004b). Estas notas se relacionan con la capacidad de adaptación y las dimensiones del proceso emprendedor (Khajeheian, 2017). Representan la orientación de la empresa, que incluye procesos, prácticas y toma de decisiones que llevan a entrar en un mercado o lanzar un producto (Lumpkin y Lichtenstein, 2005). Internet mostró la capacidad de riesgo, innovación, flexibilidad y asociación de los medios (Hang y van Weezel, 2007).

<sup>1</sup> Universidad de Navarra.  
Email: [luis.sangil@gmail.com](mailto:luis.sangil@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7387-9277>

<sup>2</sup> Universidad de Navarra.  
Email: [rsalaver@unav.es](mailto:rsalaver@unav.es)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4188-7811>

<sup>3</sup> Universidad de Navarra.  
Email: [perezlatre@unav.es](mailto:perezlatre@unav.es)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3496>

Las posibilidades que creaba internet, en combinación con la respuesta de los medios existentes y sus desafíos, solo era posible atenderlos *learning-by-doing* (Van der Wurff y Lauf, 2005).

La irrupción de internet como plataforma periodística y su consolidación como medio, en competencia con la prensa, la radio y la televisión, ha sido estudiada desde múltiples puntos de vista: tecnológica, profesional, económica y, por supuesto, también histórica. Cumplido el primer cuarto de siglo desde la aparición de las primeras publicaciones digitales (Salaverría, 2016, 2019), uno de los asuntos a los que más atención ha prestado la investigación sobre los medios digitales es el de los modelos de negocio (Zott *et al.*, 2011; Casero Ripollés, 2010, 2016). La dificultad por parte de las empresas periodísticas para hallar modelos sostenibles, adaptados a las reglas propias del entorno digital, ha estimulado una ingente producción investigadora a escala internacional, con numerosas monografías (Küng *et al.*, 2008; Osterwalder *et al.*, 2010), estudios en revistas (Picard, 2000) y foros de todo tipo. A pesar de esta abundante producción científica, se trata de un campo donde queda camino por recorrer. Por ejemplo, como apunta Goyanes (2013), se trata de una disciplina poblada de términos importados de la economía y la gestión empresarial, donde frecuentemente se confunden conceptos como estrategia empresarial y modelo de negocio, propiamente dicho.

A lo largo del último cuarto de siglo, la adaptación de las organizaciones periodísticas a las reglas económicas digitales se ha demostrado tortuosa. Para la prensa, las dificultades de adaptación a un mercado en transformación existían ya antes, como refleja Picard en su análisis sobre la evolución de las fuentes de ingresos y modelos de negocio de los diarios impresos en el período 1950-2000 (Picard, 2009). Sin embargo, esas dificultades se han incrementado a partir del final del siglo XX, con la difícil convivencia entre medios tradicionales y digitales. Por una parte, las corporaciones con marcas periodísticas anteriores a la aparición de internet se han enfrentado al desafío de impulsar, o al menos mantener, su hegemonía en un entorno con reglas distintas. Por otra parte, los medios nacidos en la propia red han afrontado el desafío de construir modelos de negocio sostenibles, mientras construían una reputación de marca. Ningún medio periodístico, cualquiera que fuera su perfil, ha encontrado un patrón universal de negocio para internet: globales, nacionales, locales e hiperlocales (Pardo Baldeón, 2016); de información general y especializada; para públicos masivos y para audiencias de nicho (Cook y Sirkkunen, 2013). Por el contrario, los modelos exitosos, que comienzan a proliferar –véanse, por ejemplo, los casos de *The New York Times* (Nafría, 2017) o los de varios medios nativos digitales en América Latina (Tejedor *et al.*, 2020)–, siempre han sido resultado de adaptaciones individuales, desarrolladas por organizaciones periodísticas en el marco de circunstancias específicas.

Las investigaciones diacrónicas sobre modelos de negocio en medios digitales han reflejado esta dualidad entre lo genérico y lo concreto. Si bien abundan los análisis sobre la vigencia general de ciertas vías clásicas de financiación –venta, suscripción, publicidad, patrocinios, intermediación comercial– (Herbert y Thurman, 2007; Nel, 2010), muchos otros han examinado, mediante estudios de caso, los modelos específicos ensayados por marcas periodísticas concretas. Junto con un número creciente de publicaciones sobre los modelos de negocio en medios nativos digitales (Carpes da Silva y Gruszynski Sanseverino, 2020), diversos estudios han investigado los modelos de medios con marcas periodísticas consolidadas, como *The New York Times* (Nafría, 2017) y *The Wall Street Journal* (Vara Miguel y Díaz Espina 2012). El presente trabajo se alinea con esta segunda modalidad y, en la línea de lo que apunta Eisenhardt (1989), aspira a extraer lecciones o aprendizajes de utilidad e incluso a construir teorías.

Gran parte de los estudios sobre modelos de negocio en medios digitales han centrado su interés en la evolución de las vías de financiación. Barland (2013), por ejemplo, analiza las fuentes de ingresos empleadas por varios medios nórdicos de Schibsted Media Group. Carvajal y Valero Pastor (2018), por su parte, identifican las vías de financiación de 37 medios digitales españoles, y Nel (2010) hace lo propio con periódicos de 66 ciudades británicas. Estos análisis examinan el modo en que los medios, especialmente los periódicos impresos, articulan fuentes de ingresos tradicionales con otras modalidades emergentes de financiación. En un contexto de crisis económica (Negredo *et al.*, 2020), que ha redoblado las urgencias económicas a los medios, trabajos recientes han explorado la expansión de modelos apoyados en fórmulas como la membresía y la creación de comunidad, el contenido de marca (Carvajal y Barinagarrementeria, 2019), la organización de eventos y similares.

Muchas de estas investigaciones, no obstante, ofrecen una visión limitada del modelo de negocio. Concentran su interés apenas en las fuentes de ingresos, pero dejan de lado otros elementos clave, singularmente aquellos que se vinculan a la transformación de los procesos internos de producción y a la adaptación de los productos informativos (García Avilés *et al.*, 2018). Como apuntan Marín Sanchiz y Carvajal Prieto (2020), las investigaciones en torno a los procesos de innovación, un área cada vez más fecunda en los estudios sobre medios, adoptan esta misma visión holística.

El presente estudio no se limita a analizar la evolución de las vías de financiación de un medio líder en el mercado hispano, sino que adopta una visión amplia sobre la transformación de la empresa informativa, en la línea explorada por otros autores (Küng, 2015; García-Santamaría, 2016; García-Santamaría *et al.*, 2020). Lo hace desde una perspectiva histórica, reflejando las decisiones estratégicas adoptadas por un medio a lo largo de sus primeros veinticinco años de vida. Analiza no solo el modo en que [elmundo.es](http://elmundo.es) ha adaptado sus fuentes de ingresos a lo largo de sus primeros veinticinco años de actividad, sino más allá, cómo ha afrontado su

transformación completa como organización periodística multiplataforma (Campos Freire, 2010). Se examina, en fin, cómo ha respondido la empresa periodística Unidad Editorial al desafío digital y cuáles han sido las decisiones estratégicas adoptadas a lo largo del tiempo. Se parte de la hipótesis de que la innovación (Küng 2015) y el liderazgo (Valero-Pastor *et al.*, 2021) son claves para responder a un mercado periodístico en continua transformación, como es el digital.

## 2. Metodología

Para conocer cómo entendió Unidad Editorial el negocio digital y afrontó su transformación interna, se utiliza la información obtenida de 26 entrevistas en profundidad con 22 profesionales de la sede central, y otra a un directivo ajeno al grupo (Tabla 1). Se trata de entrevistas semiestructuradas de respuestas abiertas. El espectro de profesionales fue intencionalmente amplio, para incluir diferentes perspectivas e interpretaciones. Las entrevistas se llevaron a cabo a lo largo de un período prolongado, entre octubre de 2011 y julio de 2019, en algunos casos con repetición de entrevista al cabo del tiempo. Para una mejor contextualización, se indica la fecha en que cada entrevista fue realizada. Esta amplitud temporal ha permitido obtener una visión panorámica, con reflexiones de directivos de Unidad Editorial en sus diversas épocas: desde que la empresa comenzó sus operaciones en internet a finales de los años 1990, hasta los años 2020. El análisis longitudinal en torno a la estrategia de la empresa se apoya en el examen de sus resultados de negocio, que ya hemos analizado en otro trabajo (Sangil, 2020). El perfil de los entrevistados se detalla en la Tabla 1, en la que también se indica la identidad de aquellas personas que aparecen expresamente citadas en este artículo.

Tabla 1. Entrevistas realizadas

posición/categoría	número	duración
<b>Gestión corporativa</b>		
Presidente	1	30 min
Director general <sup>1</sup>	3	20 min + 20 min + 20 min
Subdirector general	1	30 min
<i>Controller</i>	1	20 min
<b>Gestión digital</b>		
Director general o gerente <sup>2</sup>	7	30 min + 20 min + 30 min + 40 min + 60 min + 30 min + 30 min
Adjunto	1	20 min
Director de área <sup>3</sup>	5	5 x 20 min + 20 min + 20 min + 20 min + 20 min
<b>Gestión comercial</b>		
Director comercial <sup>4</sup>	2	40 min + 30 min
Director de estrategia	1	45 min
Director de Ventas	1	30 min
<b>Gestión de contenidos</b>		
Director digital <sup>5</sup>	1	100 min
Director adjunto papel	1	60 min
<b>Externos a Unidad Editorial</b>		
Presidente o director general <sup>6</sup>	1	40 min
<b>Total</b>	26	aprox. 14,5 horas

Fuente: Elaboración propia. Relación de ejecutivos citados: (1) Javier Cabrerizo; (2) Justo Montero, Jaime Gutiérrez-Colomer, Koro Castellanos, Emilio Plana; (3) Julio de Andrés, Pedro J. Ramírez; (4) Álvaro Gil-Nagel; (5) Mario Tascón; y (6) Antonio Portela.

### 3. Etapas de la estrategia digital de unidad editorial y papel de [elmundo.es](http://elmundo.es)

Se pueden establecer seis etapas en la estrategia digital de Unidad Editorial. La primera fue de experimentación con [elmundo.es](http://elmundo.es) como instrumento para ensayar. En seguida surgió un periodo con el rápido crecimiento de las inversiones en internet y [elmundo.es](http://elmundo.es) dotó al grupo de atractivo para acercarse al sector de telecomunicaciones. Entre 2000 y 2007 la estrategia consistió en consolidar la vocación periodística de las inversiones *online* y la preocupación se centró en la financiación. La fusión con Recoletos supuso un cambio en la fisonomía y tracción del grupo, incluida la parte digital, con un enfrentamiento de modelos de entender internet. Con la crisis económica de 2008 se exigió al negocio digital demostrar su aportación. Finalmente, se adoptó una gestión integral, corporativa, en la que lo *online* se convirtió en un elemento más. En los seis últimos años las cabeceras digitales, manteniendo su carácter periodístico, proporcionaron un nuevo negocio vinculado al conocimiento del lector.

#### 3.1. Los comienzos (1996-1998)

Unedisa se estrenó en internet con objetivos informativos e iniciativas referidas a su única cabecera, *El Mundo*. El nacimiento de [elmundo.es](http://elmundo.es) lo propiciaron diversos factores, entre los que sobresalió el conocimiento tecnológico en la sección de Infografía, liderada por Mario Tascón. Los antecedentes se encuentran entre 1991 y 1994: producción de la colección hemerográfica en CD-ROM; inclusión en las selecciones de Servicom; nacimiento de El Periódico Electrónico (entrevista a ejecutivo 2, 17/10/2011 y a Mario Tascón, 13/1/2012). Antes de lanzar [elmundo.es](http://elmundo.es), el diario ofreció a modo de prueba en servidores distintos los suplementos Campus, Su Dinero y La Revista a finales de 1995. Alberto Anau, de La Revista, apuntó que el producto debía tener web que nació con media docena de reportajes semanales del papel (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012).

El hito más relevante tuvo lugar en las elecciones generales de marzo de 1996. El periódico realizó por primera vez en España una cobertura *online* de la campaña electoral y ofreció un escrutinio en directo la noche electoral a través de las páginas del Ministerio del Interior (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012). Unedisa se inspiró en el uso de internet en las recientes elecciones presidenciales en Estados Unidos (entrevista a Julio de Andrés, director general de servicios de Internet, 1/2/2012).

Inicialmente, el proyecto tuvo vocación exclusiva para el periodo electoral. Tras la buena experiencia, se decidió extender el servicio de última hora y se formalizó su denominación: Últimas Noticias de *El Mundo*, con el subtítulo “de 9 de la mañana a las 9 de la noche” (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012). El producto se complementó con los servicios ya existentes y se comenzó a publicar reelaboraciones del papel. Otras novedades fueron El Navegante y Las Estrellas del Navegante, inspiradas en *The New York Times*, una guía de recursos *online* útiles para periodistas y un sistema de recomendaciones de sitios de internet. Con el tiempo derivaron en Ariadna, un intento de buscador. Los argumentos informativos se ampliaron y los servicios se reforzaron: búsqueda de empleo y vivienda; juegos y ocio, a través de Metrópoli y de unas guías locales editadas con Godó (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012).

Con el tiempo, Unidad Editorial entendió los primeros años como un proyecto novedoso que acompañó a la marca *El Mundo* y tuvo éxito por lo que representaba el diario. “Era *El Mundo*, con su frescura, que irrumpía en la red con actualización continua, un factor de éxito inspirado por un sentido periodístico” (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018); una oportunidad “más allá de los quioscos”.

A la visión de Tascón, que “conocía bien los mecanismos que regían en internet, y fue capaz de hacer un producto competitivo”, se sumó la del director del papel que lo asumió “con entusiasmo” (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018). El fundador de *El Mundo* interpretaba que internet permitía desembarazarse de los elementos industriales más “pesados”. Recordaba que Murdoch le decía a finales de los noventa que dejarían de imprimirse periódicos sin importarles “porque habremos encontrado una manera más rentable de desarrollar el negocio” (entrevista a Pedro J. Ramírez, 29/5/2019).

Veinte años después, el grupo juzgaba que los inicios condicionaron la evolución. “Entonces era difícil discernir. Hoy sabemos que hubo errores por ese factor genético en la historia de [elmundo.es](http://elmundo.es)”, señalaba uno de los principales ejecutivos, para referirse a la gestión por intuición, la falta de previsión y la ausencia de consideración sobre lo que podía ocurrir con el papel (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018).

Si los primeros pasos partieron de la Redacción, la vertiente empresarial reaccionó con rapidez y ese mismo 1996 constituyó Mundinteractivos, con la finalidad de separar las cuentas y controlar inversiones y costes. La consecuencia inmediata fue la comercialización, con Álvaro Gil-Nagel en exclusiva para digital (entrevista a Julio de Andrés, 1/2/2012).

Al año siguiente, Terra, AOL y Time Warner cambiaron la historia de la web, en opinión de directivos de la época. Internamente, confluyeron circunstancias que modificaron el estatus. Tascón recibió una oferta para dirigir Yahoo en España y se sirvió de la situación para arrancar un compromiso de Unedisa (entrevista a Julio de Andrés, 1/2/2012). Además, el cierre de El Periódico Electrónico puso fin a la competencia interna (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012).

### 3.2. El acercamiento a las telecomunicaciones (1998-2000)

Las alianzas dentro de la industria de medios fueron frecuentes, pero también entre empresas de sectores convergentes. Diversos autores (Picard, 2008; Küng, 2017) han destacado la tendencia en la segunda época de internet.

En un contexto internacional de grandes inversiones en internet, Unedisa consideró que digital podría representar la mitad del grupo en diez años. Tales proyecciones requerirían un modelo despegado de la gestión periodística. En 1998, se incorporó como gerente de Mundinteractivos Justo Montero, procedente de British Telecom, que describió su misión como lograr que “eso dejara de ser un periódico” (entrevista a Justo Montero, 12/2/2012).

Montero realizó un plan a tres años, indicó que no se podía dedicar el 1% de los recursos a lo que sería el 50% de las ventas y planteó una unidad de Nuevos Medios. Bajo su responsabilidad, arrancaron El Mundo TV, El Mundo Radio y un proyecto de telecomunicaciones.

Mundinteractivos participó en la constitución de Mundofree, un proveedor gratuito de acceso a internet, al cincuenta por ciento con Comunitel. [elmundo.es](http://elmundo.es) proporcionó marca y capacidad para captar usuarios (entrevista a ejecutivo 3, 10/7/2012) y Comunitel aportó la plataforma tecnológica.

Además, Unedisa entró en el consorcio Skypoint, que resultó adjudicatario de una licencia LMDS (Local Multipoint Distribution System) en el concurso que el Gobierno convocó en 2000 junto a los de radio digital, TDT y telefonía móvil de tercera generación (UMTS). Se trataba de una tecnología inalámbrica para ofrecer servicios de acceso a internet y transmisión de datos de banda ancha. Mundinteractivos contó con un 25,5%, junto a un socio tecnológico de referencia internacional y Recoletos (entrevista a Antonio Portela, presidente de Comunitel, 25/5/2015). La valoración de Skypoint repercutió en las evaluaciones de las empresas del consorcio (entrevista a Justo Montero, 12/2/2012). British Telecom presentó una tasación de [elmundo.es](http://elmundo.es) tan elevada que “Alfonso de Salas y Pedro J. preguntaban cómo era posible ya que una reciente valoración de *El Mundo* papel para dar entrada a Recoletos era cuatro veces inferior” (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012 y a Julio de Andrés, 1/2/2012). Skypoint se convirtió en pieza de negociación, en 2002 se fusionó con Neo Networks y pasó a llamarse Neo Sky. Mundinteractivos vendió su participación al resto de socios en 2003 (entrevista a ejecutivo 3, 10/7/2012).

En plena reorientación, enero de 2000, *El País* ofreció a Mario Tascón dirigir [elpais.com](http://elpais.com) (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012). Tascón rechazó la oferta con el compromiso de Unedisa de mejoras personales y en los recursos para [elmundo.es](http://elmundo.es) (entrevista a Julio de Andrés, 1/2/2012). Justo Montero sí que marchó como director general de planificación estratégica de Nortel Networks. A los pocos meses, ante la necesidad de dar consistencia a internet ante su próxima salida a bolsa, Prisa se volvió a interesar por Tascón para ser responsable digital del grupo (entrevista a Mario Tascón, 13/1/2012). En esta ocasión, junio de 2000 ([elpais.com](http://elpais.com) 11 de junio de 2000), el director aceptó y con él salieron once personas, (entrevista a Julio de Andrés, 1/2/2012) lo que provocó una grave crisis (entrevista a Koro Castellano, 5/5/2012).

Pedro J. Ramírez entendió la marcha como un elemento de la estrategia del grupo Prisa para frenar el ascenso de [elmundo.es](http://elmundo.es), que les producía “perplejidad y asombro” (entrevista a Pedro J. Ramírez, 29/5/2019). Unedisa presentó una querrela por competencia desleal, pero “no podíamos demostrar que la salida nos hubiera perjudicado porque cuando llegó el momento de los tribunales le habíamos sacado más ventaja a [elpais.com](http://elpais.com) de la que teníamos en el momento del fichaje” (entrevista a Pedro J. Ramírez, 29/5/2019). El fundador interpretaba que Prisa consideró que la clave del éxito eran las personas “y no se dieron cuenta de que era una manera de contar”.

Ramírez nombró director a Gumersindo Lafuente y a Jaime Gutiérrez-Colomer, director general de Nuevos Medios. La salida de Tascón se consideró como uno de los hitos que cambió el curso de los acontecimientos: el grupo invirtió en equipos y desarrollo técnico y rentabilizó que “[elmundo.es](http://elmundo.es) era una marca, una empresa con ilusión en un proyecto” (entrevista a Álvaro Gil-Nagel, 30/5/2012 y a Justo Montero, 12/2/2012).

### 3.3. El reconocimiento del proyecto periodístico (2000-2007)

El nombramiento de Jaime Gutiérrez-Colomer marcó una etapa que definió que [elmundo.es](http://elmundo.es) no era un proyecto tecnológico sino un periódico. El grupo aplicó a internet un modelo televisivo: servir al lector buenas historias y pedirle a cambio su tiempo para comercializarlo. Gutiérrez-Colomer sostiene que clave de la época fue el concepto de utilidad informativa de Gumersindo Lafuente, que logró un desarrollo sobresaliente (entrevista a Jaime Gutiérrez-Colomer, 2/4/2012).

La primera acción fue apuntalar la estructura. Lafuente contactó con Koro Castellano, que se incorporó como directora de desarrollo. Además, Raúl Rivero se integró como director técnico. En opinión de Castellano, [elmundo.es](http://elmundo.es) se basó en tres pilares: el periodismo, que correspondió a Lafuente; la infraestructura técnica que lideró Rivero y el modelo de gestión y de negocio, asumido por Gutiérrez-Colomer que contribuyó a “convencer a unos directivos que de lo que sabían era de hacer periódicos en papel” (entrevista a Koro Castellano, 5/5/2012).

A finales de 2002, se discutió la conveniencia de transformar el periódico en un producto de pago, siguiendo los pasos de [elpais.com](http://elpais.com). Castellano defendió por qué no debían seguir al diario de Prisa. “Les convencimos de que siempre existirían medios gratuitos” (entrevista a Koro Castellano, 5/5/2012). Pasados los años, un ejecutivo consideraba que “la intuición de [elpais.com](http://elpais.com) era buena, el momento de aplicación era malo y el entorno de competencia no estaba valorado”. Si [elmundo.es](http://elmundo.es) se hubiese sumado “nos hubiéramos anticipado al resto del mundo quince años” (entrevista a ejecutivo 13, 29/7/2019).

La Redacción reforzó la posición de información de última hora, sin opinión, con el objetivo de que el lector propio se sintiera cómodo y no produjera rechazo al de [elpais.com](http://elpais.com). Un ejecutivo identificaba este como el momento en que se forjó la “gran marca” de [elmundo.es](http://elmundo.es) “De repente, en un segmento del negocio eres el número uno” (entrevista a ejecutivo 13, 29/7/2019). Los clientes aumentaron, las condiciones de negociación mejoraron y [elmundo.es](http://elmundo.es) pasó a ser “la élite para *branding* en internet” (entrevista a Emilio Plana, director gerente de Unidad Editorial Internet, 12/4/2012).

El equipo del diario gozaba de libertad de gestión. Pero a medida que el volumen de lectores creció, la autonomía se puso en entredicho. Castellano situaba las primeras manifestaciones en 2003-2004. Se discutió si [elmundo.es](http://elmundo.es) “canibalizaba” lectores y clientes: “dejamos de tener un problema de ingresos, a otro de supervivencia interna” (entrevista a Koro Castellano, 5/5/2012). En abril de 2005 se planteó que Mundinteractivos podía dejar de ser una sociedad y Gutiérrez-Colomer expuso razones en contra: requerimientos de la naturaleza digital; mayor motivación de las personas; aportación ágil y dinámica de Mundinteractivos y disminución de la relevancia del papel (entrevista a Jaime Gutiérrez-Colomer, 2/4/2012).

Castellano explicaba que la situación se agravó con la actitud del director de [elmundo.es](http://elmundo.es). Entre otros aspectos, el diario pasó a tener una carga ideológica discrepante que provocó un conflicto (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018). Esta interpretación explica el abandono de la empresa por Lafuente y quince personas más, incluyendo el director técnico, en 2006: fue la segunda gran crisis en seis años (entrevista a Koro Castellano, 27/6/2012).

Fernando Baeta, director adjunto de *El Mundo*, pasó a dirigir [elmundo.es](http://elmundo.es) (entrevista a ejecutivo 13, 29/7/2019) y recuperó a Fernando Mas. En septiembre de 2007, [elmundo.es](http://elmundo.es) superó los 10 millones de usuarios únicos y dos meses más tarde, los 11 millones. Baeta impulsó, además, el uso del vídeo. En primavera de 2007 se inició la integración de redacciones con el eslogan “una cocina, dos restaurantes” (entrevista a ejecutivo 2, 17/10/2011). “Fuimos los primeros en montar una redacción multimedia” con la colaboración destacada de José Luis de la Serna (entrevista a Jaime Gutiérrez-Colomer, 2/4/2012). En medio de la integración, Unedisa compró Recoletos. Algunos directivos sostienen que constituyó el segundo punto de inflexión más importante tras el cierre de [elpais.com](http://elpais.com) (entrevista a Koro Castellano, 5/5/2012).

#### 3.4. Revisión del modelo impulsada por la fusión con recoletos (2007-2008)

La fusión con Recoletos produjo un choque de culturas empresariales, con dos maneras de concebir y enfocar el negocio de internet (Sangil, 2020). Las diferencias se materializaron en cuestiones prácticas: el sistema técnico (Recoletos tenía un modelo de externalización y Unedisa sostenía un sistema propio “más barato y ágil”); la relación con las respectivas redacciones y el modelo de explotación publicitaria (por marcas en Recoletos mientras Unedisa hacía competir papel y web).

Koro Castellano fue nombrada directora general de internet del nuevo grupo. Ella consideraba que una estrategia global permitía “aprovechar sinergias y oportunidades” y no compartía una estrategia por marca. Los ejecutivos que procedían de Unedisa lograron que su visión estratégica de internet prevaleciera en el negocio y lo técnico y no en la gestión editorial.

El primer ámbito de actuación fue el técnico, con la “clonación” del editor de [elmundo.es](http://elmundo.es). Después de una primera etapa, se decidió contar con un único departamento. Este ámbito reflejó la mentalidad con que se afrontó la integración ya que se reservó un grupo especial para atender a [elmundo.es](http://elmundo.es), lo que provocó que [marca.com](http://marca.com) reclamara un trato en igualdad (entrevista a Koro Castellano, 27/6/2012).

En cuanto a la gestión publicitaria, se vivieron tres experiencias. Inicialmente, se decidió formar equipos mixtos por marcas bajo el mismo director comercial. Posteriormente, se tomó como referencia el modelo y las políticas comerciales que procedían de Unedisa, de competencia entre internet y papel (entrevista a Koro Castellano, 5/5/2012 y 27/6/2012). Posteriormente, al implementar la organización en torno a marcas, siguiendo a García-Mansilla (2013: 188), la gestión publicitaria representó el debate más intenso ya que la responsabilidad recayó en el director general de Publicidad y no sobre el director general de cada marca.

Al mismo tiempo, el proceso de integración de las redacciones tomó un nuevo impulso. Baeta acabó lo que Lafuente había empezado a regañadientes “e intentó preservar la independencia editorial de [elmundo.es](http://elmundo.es) y que los jefes de las secciones adiestraran a los redactores y trabajaran para internet”. Cuando llegó el momento de unificar las redacciones en Marca se produjo un enfrentamiento personal de tal magnitud que provocó el despido de los directores de papel e internet (entrevista a Koro Castellano, 27/6/2012).

La unión con Recoletos provocó mayor implicación del accionista italiano. Emilio Plana sostenía que un año después de la fusión se intensificó: RCS nombró un responsable de internet conjunto. “El área digital de

España se quedó como área de soporte”. La compañía se organizó por marcas y la cuenta de resultados pasó a depender de cada marca. “Dejó de tener sentido un equipo de gestión del área digital” (entrevista a Emilio Plana, 12/4/2012).

La entrada de Recoletos significó un cambio de comprensión del negocio digital, especialmente por el vigor de la audiencia global de Marca, en opinión uno de los ejecutivos con más antigüedad. A partir de 2015 superó los ingresos publicitarios de la edición impresa y 2018 suponía casi el 23% de la facturación publicitaria del grupo (entrevista a ejecutivo 11, 21/6/2019).

### 3.5. Integración de lo digital en lo corporativo

En pleno proceso de integración, comenzó la crisis económica internacional de 2008. La situación provocó efectos hondos debido a la reducción de publicidad y a que el grupo cuestionó la función de internet. Inicialmente, los gestores sostuvieron que los ingresos de internet y de televisión ayudarían a compensar la pérdida en papel (entrevista a ejecutivo 9, 24/11/2012). Se planteó que el grupo debía ser digital o dejaría de ser grupo. “Pedro J lo dijo muchas veces, pero no se llegó a plasmar” (entrevista a ejecutivo 13, 29/7/2019). Posteriormente, se comprobó que la producción publicitaria en internet no compensaba el deterioro del modelo tradicional (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018).

Los gestores de papel presionaron sobre los recursos de digital (entrevista a ejecutivo 12, 16/3/2018). Se produjeron “luchas internas” y un cambio organizativo “con vencedores y vencidos” que provocó la salida de Castellano y el primer nivel del negocio de internet.

Luis Enríquez, hasta entonces director general de prensa y revistas, asumió la fusión de la gestión de papel y digital, aunque permaneció apenas un año para irse a Vocento. Algún directivo sitúa en 2008, el establecimiento de cautelas y límites a la información digital debido al acusado deterioro de los ingresos de la edición impresa (entrevista a ejecutivo 13, 29/7/2019). Otro ejecutivo señalaba que el error fue que “no hubo una gestión empresarial sino periodística del fenómeno: nos llevó a dar tal cantidad de palos de ciego y con tal impacto económico...” (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018). A su juicio, se evidenció durante la crisis, debido a que afloraron las consecuencias de una gestión por intuición de cargos directivos periodísticos. Incluía el lanzamiento de Orbyt en marzo de 2010 ([elmundo.es](http://elmundo.es), 17 de noviembre de 2013). El objetivo era trasladar al mayor número de lectores del papel y reducir los costes fijos. “Orbyt fue una huida hacia delante porque era la única manera de mantener la notoriedad” (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018).

Las dudas sobre la estrategia digital, la constatación de que la publicidad digital no compensaba al papel, el lento desarrollo de Orbyt y el empuje internacional del cobro por contenidos, explican que a finales de 2013 Unidad Editorial intentó implantar un *paywall*. El experimento duró pocos meses porque “claramente resultaba negativo” (entrevista a Javier Cabrerizo, director general de Unidad Editorial, 19/6/2017). Se inició con la campaña “*El Mundo* cambia de piel” y, para sus impulsores, suponía no solo un muro de pago sino un cambio de concepto hacia lo digital. “Era evidente que se quería transformar” pero el ritmo de transformación se frenaba por una estructura orientada al papel, un equipo humano centrado en lo analógico o el miedo a que se resintiera la publicidad (entrevista a ejecutivo 12, 16/3/2018).

Pasado el tiempo, algunos directivos lamentaron que la iniciativa del cobro no fuera secundada por el sector. A diferencia de lo ocurrido con [elpais.com](http://elpais.com) en 2002, consideraban que el mercado estaba maduro. Los ejecutivos estimaban que faltó impulso de los niveles superiores de gestión. El proyecto se convirtió, además, en ocasión de manifestar cierta bicefalía entre el director editorial y el presidente (entrevista a ejecutivo 12, 16/3/2018).

En febrero de 2014, Pedro J. Ramírez anunció su salida ([elmundo.es](http://elmundo.es), 8 de febrero de 2014). “Unidad Editorial está convencida de que en la nueva fase que ahora se inicia se pondrán las bases que permitan restablecer el equilibrio económico y financiero de la cabecera”, afirmó la compañía en un comunicado ([elpais.com](http://elpais.com), 30 de enero de 2014). Años después, uno de los principales directivos atribuía a la salida un mayor equilibrio en la estrategia digital. A su parecer, el exdirector priorizó [elmundo.es](http://elmundo.es) en detrimento de las marcas de Recoletos (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018). Para otros, el fundador de *El Mundo* propició la integración de talento, la experimentación continua y el desarrollo de internet (entrevista a ejecutivo 13, 29/7/2019).

Tras el relevo de Pedro J. Ramírez, Unidad Editorial apostó con más decisión por el concepto de negocio corporativo. Cada cabecera se orientó a contribuir al resultado global. Unidad Editorial prestó más importancia al desarrollo de producto digital, definición de estándares, gestión de la operación digital y se dotó al negocio de estructuras transversales. Así se creó la posición de director de estrategia digital para cada cabecera, con funciones de coordinación de negocio, tecnología, marketing y producto (entrevista a ejecutivo 4, 1/2/2017).

A partir de 2015, se reorientó la estrategia publicitaria y de negocio. Jesús Carrera se encargó de dirigir la organización a un modelo publicitario de calidad y no de volumen como hasta el momento (entrevista a ejecutivo 5, 25/8/2017). “No somos nosotros los que cambiamos. Es el mercado” (entrevista a ejecutivo 6, 28/6/2017). Unidad Editorial dio un paso más y desarrolló modos de trabajo para explotar el agregado de usuarios únicos digitales y las audiencias en papel (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018).

Al final de la crisis económica, se incorporó Javier Cabrerizo como director general. El desarrollo se centró en la explotación del conocimiento de los usuarios digitales y la gestión del ciclo de vida de los clientes.

### 3.6. La apuesta del *big data* (2015-2021)

Unidad Editorial abrió a partir de 2015 una etapa caracterizada por la relevancia del *big data*. La compañía adivinó una manera diferente de competir en consonancia con el entorno (Neira, 2018; Napoli y Roepnack, 2018).

Big Data se convirtió en área con competencias de negocio bajo el *Chief Data Officer*. Se marcó como reto cambiar la orientación desde una visión de producto a otra de lector y valor del lector (entrevista a Javier Cabrerizo, 19/6/2017). La clave estaría en la “explotación” del valor de cada lector. “O nos transformamos y encontramos un nuevo modelo o este negocio no es sostenible” (entrevista a ejecutivo 7, 6/7/2017).

En 2017, la compañía generaba 2 Teras de información al día y contaba con 1,1 petabytes. El grupo desarrolló más de 16 cuadros de mando que facilitasen la toma de decisiones en cada área: la cultura del dato alcanzó a toda la organización (entrevista a ejecutivo 7, 17/7/2017 y a ejecutivo 8, 1/2/2017). Unidad Editorial realizó diversas aproximaciones para conocer mejor a sus lectores, usuarios y clientes, así como para atribuir un valor a cada uno.

Dos iniciativas permitieron definir niveles de relación: el análisis de la intensidad en la utilización de los productos digitales y la profundización en el comportamiento. Se definió qué se consideraba intensidad a través de 15 dimensiones y a cada lector se le asignó un nivel de *engagement* que podía cambiar cada mes por los umbrales de un algoritmo: *consistent heavy users*, *heavy users*, recurrentes y ocasionales. Por otro lado, se establecieron cinco niveles de valor de los usuarios basado en el de las impresiones publicitarias que recibía (entrevista a ejecutivo 7, 28/6/2017).

Una aplicación del mayor conocimiento de los usuarios y de su valor fue la implantación de una política de relación con los clientes y la concreción de sendas de vinculación. Uno de los objetivos fue propiciar el trasvase desde la suscripción de papel al producto digital (entrevista a Javier Cabrerizo, 19/6/2017). Se definieron pautas de relación con clientes para cada cabecera, inspirándose en otros sectores (entrevista a ejecutivo 10, 28/6/2017). Se estudiaron estrategias de ascenso para pasar al mayor número de ocasionales a recurrentes y de recurrentes a *heavy users* (entrevista a ejecutivo 7, 28/6/2017 y 6/7/2017).

Big Data también fue clave para implantar un modelo de comercialización publicitaria adaptado a los requerimientos del mercado que pasó a ser capaz de hacer una tentativa del precio por un usuario concreto en cada momento (Sangil, 2019). Se abordaron la publicidad programática, la mejora de la estrategia de precios y la iniciativa UE Data, de targetización sofisticada (entrevista a ejecutivo 5, 25/8/2017).

Fruto de un trabajo de Redacción, Comercial, Gestión y Big Data, en octubre de 2019 se estrenó un modelo *freemium* de cobro por noticias exclusivas. Requirió cambios profundos “en lo empresarial y en lo tecnológico” (entrevista a ejecutivo 1, 25/6/2018). Se decantó por un modelo orientado a los lectores más fieles que permite explotar grandes volúmenes de tráfico y “rentabilizar” los más leales (entrevista a Javier Cabrerizo, 19/6/2017). En julio de 2021, alcanzó los 80.000 suscriptores digitales ([elmundo.es](http://elmundo.es), 29 de julio de 2021). Parte del resultado se debió a la situación durante la pandemia del coronavirus. En palabras del subdirector de *El Mundo* Vicente Ruiz se registró “el mayor pico de demanda informativa de la historia de internet en España” ([elmundo.es](http://elmundo.es), 1 de septiembre de 2020). En marzo de 2020 el diario alcanzó su récord al servir novecientos millones de páginas vistas (Ruiz, 28 de mayo de 2020). Al final del periodo, [elmundo.es](http://elmundo.es) lideraba el volumen de visitas con 194 millones frente a los 140 millones de [elpais.com](http://elpais.com) y se disputaba con [lavanguardia.com](http://lavanguardia.com) el liderato de usuarios únicos, en un contexto de desconfianza sobre el medidor que llevó a Unidad Editorial, Prisa y Vocento a abandonar Comscore a la espera de que en enero de 2022 Gfk asumiera el encargo de medir las audiencias digitales (*El Español*, 21 de junio de 2021).

## 4. Conclusiones

Las decisiones estratégicas de los primeros 25 años de historia de [elmundo.es](http://elmundo.es) tienen un valor de investigación histórica y práctica relevante, al mostrar el desarrollo del periodismo digital y los dilemas que han afrontado las empresas periodísticas en sus procesos de transición digital. Con sus avatares, cambios de modelo y decisiones estratégicas, la historia de [elmundo.es](http://elmundo.es) es de alguna manera la historia de la adopción de internet por la prensa española, desde el conocimiento de las tendencias internacionales.

La trayectoria de [elmundo.es](http://elmundo.es) trasciende el ámbito circunstancial y contribuyó a configurar la competencia en el sector, provocando cambios más allá de la realidad de la propia empresa y convirtiéndose, en cierto modo, en paradigma de la transición digital en los medios. En efecto, [elmundo.es](http://elmundo.es) ha contribuido a definir en qué consiste el negocio digital para los medios en el mercado español por el peso específico de la marca y por ser un grupo editorial de referencia. Las estrategias estudiadas consolidaron la esencia periodística de las



iniciativas, afianzaron las fuentes de ingresos y reforzaron la necesidad de la adaptación continua al cambio como condición estratégica para competir.

Al comienzo del trabajo aludimos a las dificultades de las empresas periodísticas para hallar modelos sostenibles, adaptados a las reglas propias del entorno digital. Pese a la abundante producción científica, se trata de un campo donde queda camino por recorrer. Las veintiséis entrevistas en profundidad realizadas con los directivos que protagonizaron los hechos han permitido iluminar la gestión y las estrategias de cada momento. La historia de [elmundo.es](http://elmundo.es) evidencia la relevancia del binomio liderazgo-innovación: la necesidad de un liderazgo compartido que anticipe escenarios, atienda requerimientos del mercado, redefina la estrategia de manera continuada y apueste por nuevos perfiles profesionales. Unidad Editorial acometió experiencias novedosas también en internet, lo que consolidó al grupo como referente en innovación. Asimismo, el caso ejemplifica que los modelos digitales exitosos son resultado de adaptaciones individuales y no existe un patrón universal para la prensa en internet.

La visión tradicional de los *legacy newspapers* ha condicionado la estrategia aplicada por [elmundo.es](http://elmundo.es) al negocio digital, que se ha manifestado en la protección del negocio histórico y el condicionamiento de las inversiones. En la última etapa, Unidad Editorial acometió la transformación más determinante para una empresa, la de su cultura: la prioridad de lo *online*, integrado en una estrategia corporativa, en la que lo digital pasó a ser un componente más.

Futuras líneas de investigación podrán comparar este caso de estudio con otras publicaciones nacionales e internacionales. Además, como se trata de una realidad en continua transformación, será necesario comprobar la sostenibilidad del modelo y estudiar cómo las organizaciones periodísticas afrontan los desafíos de una digitalización que parece no haber hecho sino comenzar. Asimismo, habrá oportunidad de analizar la toma de decisiones respecto a los productos informativos digitales en un contexto de pérdida de peso del negocio tradicional y de alcance limitado del digital.

## 6. Referencias bibliográficas

- Albarran, A. B. (2018). Media management and economics research: a historical review. En A. B. Albarran, B. I., Mierzejewska y J. Jung (eds.), *Handbook of media management and economics*. (2ª ed.). (pp. 3-16). Nueva York: Routledge.
- Barland, J. (2013). Innovation of new revenue streams in digital media. *Nordicom Review*, 34, 99-112. <http://hdl.handle.net/11250/2624754>
- Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30. <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110013A>
- Carpes da Silva, G., y Gruszynski Sanseverino, G. (2020). Business model innovation in news media: Fostering new relationships to stimulate support from readers. *Media and Communication*, 8(2), 28-39. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2709>
- Carvajal, M., y Barinagarrementeria, I. (2019). Contenido de marca en diarios españoles: concepto, organización y retos de los periodistas implicados. *Tripodos*, 44, 137-152. <https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/360646>
- Carvajal, M., y Valero Pastor, J. M. (2018). Revenue streams within Spain's journalism industry, according to its editors. *Hipertext.net*, 17, 83-94. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.08>
- Casero Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información*, 19(6), 595-601. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2010.nov05>
- Casero Ripollés, A. (2016). Entre la incertidumbre y la experimentación: nuevos modelos de negocio del periodismo en el entorno digital. En Sánchez Gonzales, H. M. (ed.). *Nuevos retos para el periodista. Innovación, creación y emprendimiento*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Cook, C., y Sirkkunen, E. (2013). What's in a niche? Exploring the business model of online journalism. *Journal of Media Business Studies*, 10(4), 63-82. <https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073576>
- Doyle, G. (2015) Multiplatform media and the miracle of the loaves and fishes. *Journal of Media Business Studies*, 12(1), 49-65. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1027113>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- García Avilés, J. A., Carvajal Prieto, M., Kaltenbrunner, A., Meier, K., y Kraus, D. (2018). Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 38, 173-198.
- García-Mansilla, G. (2013). *La organización en torno a marcas como ventaja competitiva: el caso de Unidad Editorial*. (Tesis doctoral). Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra.
- García-Santamaría, J.-V. (2016). *Los grupos multimedia españoles. Análisis y estrategias*. Barcelona: UOC.
- García-Santamaría, J.-V., Pérez-Serrano, M.-J., y Alcolea-Díaz, G. (2020). Prisa en el sistema mediático español: del liderazgo a la pérdida de centralidad. *Profesional De La Información*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.14>

- Goyanes, M. (2013). Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19(1), 419-431. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.n1.42530](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.n1.42530)
- Hang, M. y Van Weezel, A. (2007). Media and entrepreneurship: What do we know and where should we go? *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 51-70. <https://doi.org/10.1080/16522354.2007.11073446>
- Khajeheian, D. (2017). Media entrepreneurship: A consensual definition. *AD-minister*, (30), 91-113. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.5>
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. Londres: Bloomsbury Publishing.
- Küng, L. (2017). *Strategic management in the media: Theory to practice*. (2ª ed.), Londres: SAGE Publications.
- Küng, L., Picard, R. G., y Towse, R. (Eds.) (2008). *The Internet and the Mass Media*. Londres: Sage.
- Herbert, J., y Thurman, N. (2007). Paid content strategies for news websites: An empirical study of British newspapers' online business models. *Journalism Practice*, 1(2), 208-226. <https://doi.org/10.1080/17512780701275523>
- Lumpkin, G. T. y Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451-472. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00093.x>
- Marín Sanchiz, C. R., y Carvajal Prieto, M. (2020). Studying the transformation of the media business model: A new framework for case studies. *adComunica*, 20, 283-310. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.12>
- Medina, M., Sánchez-Tabernero, A. y Arrese, Á. (2016). Contents as products in media markets. En G. F. Lowe y C. Brown (Eds.) *Managing media firms and industries* (pp. 243-259). Cham: Springer.
- Nafria, I. (2017). *La reinención de The New York Times. Cómo la "dama gris" del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Austin: Knight Center for Journalism in the Americas.
- Napoli, P. M. (2016). The audience as product, consumer, and producer in the contemporary media marketplace. En G. F. Lowe y C. Brown (Eds.), *Managing media firms and industries* (pp. 261-275). Cham: Springer.
- Napoli, P. M., y Roepnack, A. (2018). Big data and media management. En A. B. Albarran, B. I. Mierzejewska y J. Jung (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 410-421). Nueva York: Routledge.
- Negredo, S., Martínez-Costa, M. P., Breiner, J., y Salaverría, R. (2020). Journalism Expands in Spite of the Crisis: Digital-Native News Media in Spain. *Media and Communication*, 8(2), 73-85. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2738>
- Neira, E. (2018). Impacto del modelo Netflix en el consumo cultural en pantallas: Big data, suscripción y long tail. En *Anuario AC/E de cultura digital 2018. Acción Cultural Española* (pp. 68-79). Recuperado de: [https://www.academia.edu/36638724/Impacto\\_del\\_modelo\\_Netflix\\_en\\_el\\_consumo\\_cultural\\_en\\_pantallas\\_Big\\_Data\\_Suscripción\\_y\\_Long\\_Tail](https://www.academia.edu/36638724/Impacto_del_modelo_Netflix_en_el_consumo_cultural_en_pantallas_Big_Data_Suscripción_y_Long_Tail)
- Nel, F. (2010). Where else is the money? A study of innovation in online business models at newspapers in Britain's 66 cities. *Journalism Practice*, 4(3), 360-372. <https://doi.org/10.1080/17512781003642964>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Lucerna: getAbstract.
- Pardo Baldeón, R. S. (2016). Nuevos proyectos de periodistas emprendedores en el escenario hiperlocal: el caso de la provincia de Castellón. *El Profesional de la Información*, 25(3), 423-430. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.may.12>
- Picard, R. G. (2000). Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers. *International Journal on Media Management*, 2(2), 60-68. <https://doi.org/10.1080/14241270009389923>
- Picard, R. G. (2002). *Evolution of revenue streams and the business model of newspapers: The US Industry between 1950-2000*. Turku School of Economics and Business Administration.
- Picard, R. G. (2004a). Strategic responses to media market changes. *JIBS Research Reports*, 2004-2. Jönköping, Suecia: Jönköping International Business School.
- Picard, R. G. (2004b). A typology of risk in family media enterprises. *Journal of Media Business Studies*, 1(1), 71-83. <https://doi.org/10.1080/16522354.2004.11073421>
- Picard, R. G. (2008). Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of the newspapers. *Journalism Studies*, 9(5), 704-716. <https://doi.org/10.1080/14616700802207649>
- Sangil, L. (2019). How Datafication Drives Legacy Newspapers to Change Their Advertising Model for Business Survival: The Case of *elmundo.es*. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 1(2), 62-74. <https://doi.org/10.4018/JMME.2019070105>
- Sangil, L. (2020). *La adaptación como modo de supervivencia en un mercado en formación: el caso de elmundo.es 1996-2020*. (Tesis doctoral). Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra.
- Salaverría, R. (2016): España. En Salaverría, R. (coord.). *Ciberperiodismo en Iberoamérica* (pp. 170-209). Madrid: Fundación Telefónica y Editorial Ariel.
- Salaverría, R. (2019). Digital journalism: 25 years of research. Review article. *El Profesional de la Información*, 28(1), e280101. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>
- Tejedor, S., Ventín, A., Cervi, L., Pulido, C. y Tusa, F. (2020). Native media and business models: Comparative study of 14 successful experiences in Latin America. *Media and Communication*, 8(2), 146-158. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2712>
- Valero-Pastor, J. M., García-Avilés, J. A., & Carvajal, M. (2021). Transformational Leadership and Innovation in Digital-Only News Outlets. Analysis of Quartz and El Confidencial. *Journalism Studies*, 22(11), 1450-1468 <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1927153>

- Vara Miguel, A., y Díaz Espina, C (2012). Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del [wsj.com](http://www.wsj.com). *Revista de Comunicación*, 11, 110-128. <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art110-128.pdf>
- Van der Wurff, R. y Lauf, E. (eds.). *Print and online newspapers in Europe. A comparative analysis in 16 countries*. Amsterdam: Het Spinhuis Publishers.
- Zott, C., Amit, R. H., y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177%2F0149206311406265>

## 8. Referencias en medios

- El Español (21 de junio de 2021). El Español se mantiene por cuarto mes consecutivo en el podio de la prensa española. Recuperado de [https://www.elespanol.com/invertia/medios/20210621/espanol-mantiene-cuarto-consecutivo-podio-prensa-espanola/589941563\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/medios/20210621/espanol-mantiene-cuarto-consecutivo-podio-prensa-espanola/589941563_0.html)
- elmundo.es (17 de noviembre de 2013). Llega Orbyt Movistar Fusión. Recuperado de <http://www.elmundo.es/television/2013/11/17/5288ad836843414e368b456a.html>
- elmundo.es (8 de febrero de 2014). Bienvenidos a la aventura del nuevo MUNDO. Recuperado de <http://www.elmundo.es/opinion/2014/02/08/52f6afd6268e3edf1c8b4579.html>
- elmundo.es (1 de septiembre de 2020). *El Mundo* ya supera los 50.000 suscriptores digitales. Recuperado de <https://www.elmundo.es/television/medios/2020/09/01/5f4d467121efa088158b458d.html>
- elmundo.es (29 de julio de 2021). *El Mundo* acelera y alcanza 80.00 suscriptores premium. Recuperado de <https://www.elmundo.es/television/medios/2021/07/29/61015c3521efa04e5d8b45d7.html>
- elpais.com (11 de junio de 2000). Mario Tascón, nombrado director de contenidos de Prisacom. Recuperado de [https://elpais.com/diario/2000/06/11/sociedad/960674404\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2000/06/11/sociedad/960674404_850215.html)
- elpais.com (30 de enero de 2014). La crisis del diario 'El Mundo' fuerza la salida de Pedro J. Ramírez. Recuperado de [https://elpais.com/sociedad/2014/01/30/actualidad/1391093643\\_645516.html](https://elpais.com/sociedad/2014/01/30/actualidad/1391093643_645516.html)
- Ruiz, V. (28 de mayo de 2020). Cómo adaptar la estrategia de suscripciones digitales a la nueva realidad. Webinar organizado por AMI y World Association of Newspapers. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=q3u2zjAm\\_Xc&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=q3u2zjAm_Xc&feature=emb_logo)