



CONVERGENCIA DIGITAL

Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España

Xosé López García | Xosé Pereira Fariña (Coordinadores)

CONVERGENCIA digital : reconfiguración de los medios de comunicación en España / bajo la coordinación de Xosé López García, Xosé Pereira Fariña. – Santiago de Compostela : Universidade, Servizo de Publicacións e Intercambio Científico, 2010. – 341 p. ; 24 cm. – Inclúe referencias bibliográficas. – D.L. C 1858-2010. – ISBN 978- 84-9887-379-5

I. Medios de comunicación social — España. 2. Convergencia (Telecomunicacións). I. López García, Xosé, dir. II. Pereira Fariña, Xosé, dir. III. Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico, ed.

659.3(460)
316.77(460)

© Universidade de Santiago de Compostela, 2010

Diseño y maquetación

TERESA DE LA HERA

Edita

SERVIZO DE PUBLICACIÓN S E INTERCAMBIO CIENTÍFICO
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA
CAMPUS VIDA
15782 SANTIAGO DE COMPOSTELA
www.usc.es/publicacions

Imprime

UNIDIXITAL
CASA GRADÍN, BAIXO
CAMPUS VIDA
15782 SANTIAGO DE COMPOSTELA
www.unidixital.com

Depósito Legal: C 1858-2010

ISBN 978-84-9887-379-5

Este libro es resultado del proyecto coordinado de I+D «Convergencia digital en los medios de comunicación» (refs.: SEJ2006-14828-C06-01, -02, -03 y -04), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España.

ÍNDICE

PARTE 1: CONCEPTO

15 AÑOS DE CIBERMEDIOS EN ESPAÑA.....	9
---------------------------------------	---

Moisés Limia Fernández · Universidade de Santiago de Compostela

Xosé López García · Universidade de Santiago de Compostela

Xosé Pereira Fariña · Universidade de Santiago de Compostela

ESTRUCTURA DE LA CONVERGENCIA.....	27
------------------------------------	----

Ramón Salaverría Aliaga · Universidad de Navarra

CONCEPTO DE CONVERGENCIA PERIODÍSTICA.....	41
--	----

Ramón Salaverría Aliaga · Universidad de Navarra

José Alberto García Avilés · Universidad Miguel Hernández

Pere Masip Masip · Universitat Ramon Llull

PARTE 2: ESTUDIO

METODOLOGÍA.....	65
------------------	----

Pere Masip Masip · Universitat Ramon Llull

Teresa de la Hera Conde-Pumpido · Universidade de Santiago de Compostela

Idoia Portilla Manjón · Universidad de Navarra

Xosé Pereira Fariña · Universidade de Santiago de Compostela

David Domingo Santamaría · Universitat Rovira i Virgili

RELACIÓN ENTRE LAS REDACCIONES: CONVERGENCIA, CONDICIONES DE TRABAJO Y COMPENSACIÓN.....	95
---	----

Javier Díaz Noci · Universitat Pompeu Fabra

José Larrañaga Zubizarreta · Universidad del País Vasco

CONVERGENCIA Y NUEVAS RUTINAS PROFESIONALES: LUCES Y SOMBRAS DEL PERIODISTA POLIVALENTE EN LAS REDACCIONES ESPAÑOLAS.....	129
--	-----

Juan Miguel Aguado · Universidad de Murcia

María Bella Palomo Torres · Universidad de Málaga

LA DISTRIBUCIÓN MULTIPLATAFORMA, OBJETIVO DEL PROCESO DE CONVERGENCIA.....	149
--	-----

María Ángeles Cabrera González · Universidad de Málaga

CONVERGENCIA Y CONTENIDOS.....	167
--------------------------------	-----

Javier Díaz Noci · Universitat Pompeu Fabra

Koldo Meso Ayerdi · Universidad del País Vasco

Guillermo López García · Universitat de València

Ainara Larrondo Ureta · Universidad del País Vasco

Concha Edo Bolós · Universidad Complutense de Madrid

Mar Iglesias García · Universidad de Alicante

José Larrañaga Zubizarreta · Universidad del País Vasco

CONVERGENCIA DIGITAL

EL ÍNDICE DE CONVERGENCIA: RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO	189
<i>Xosé López García · Universidade de Santiago de Compostela</i>	
<i>Xosé Pereira Fariña · Universidade de Santiago de Compostela</i>	
<i>Teresa de la Hera Conde-Pumpido · Universidade de Santiago de Compostela</i>	
<i>Carlos Toural Bran · Universidade de Santiago de Compostela</i>	
<i>Idoia Portilla Manjón · Universidad de Navarra</i>	

PARTE 3: CASOS

ESTUDIOS DE CASO: RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO	197
EL CASO DE SUR: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN COMO CLAVES DEL ÉXITO..... 199	
<i>María Ángeles Cabrera González · Universidad de Málaga</i>	
<i>María Sánchez González · Universidad de Málaga</i>	
<i>María Bella Palomo Torres · Universidad de Málaga</i>	
<i>Álvaro García Gómez · Universidad de Málaga</i>	
CONVERGENCIA EN NOTICIAS CUATRO Y CNN+: UNA TRANSICIÓN INCOMPLETA	213
<i>José Alberto García Avilés · Universidad Miguel Hernández</i>	
ANTENA 3: CONVERGENCIA TÉCNICA CENTRADA EN LA TELEVISIÓN Y	
POLIVALENCIA REDACTORES-CÁMARAS	223
<i>Javier Díaz Noci · Universitat Pompeu Fabra</i>	
EL PROCESO DE CONVERGENCIA EN LAS PROVINCIAS.ES:	
LÍNEAS DE ACTUACIÓN, LIMITACIONES Y TENDENCIAS DE FUTURO	233
<i>Guillermo López García · Universitat de València</i>	
LA CONVERGENCIA EN EL DIARIO EL PAÍS: UNA EXPERIENCIA FORZADA POR LA	
COYUNTURA ECONÓMICA Y LA CRISIS DEL SECTOR	241
<i>Pedro Antonio Rojo Villada · Universidad de Murcia</i>	
AVUI: UNA EMPRESA, DOS REDACCIONES, DOS MUNDOS	249
<i>Pere Masip Masip · Universitat Ramon Llull</i>	
CINCO DÍAS Y CINCODIAS.COM:	
UN CASO DE CONVERGENCIA INCIPIENTE EN LA PRENSA ECONÓMICA.....	259
<i>Juan Miguel Aguado Terrón · Universidad de Murcia</i>	
SEGUNDAS PARTES PUEDEN SER BUENAS:	
LA CONVERGENCIA REDACCIONAL DE EXPANSIÓN Y EXPANSION.COM	269
<i>Alfonso Vara Miguel · Universidad de Navarra</i>	
MARCA: LA CONVERGENCIA COMO INTEGRACIÓN DE REDACCIONES	279
<i>José Luis Orihuela Colliva · Universidad de Navarra</i>	
EL MUNDO: UNA COCINA Y DOS RESTAURANTES	287
<i>Charo Sábada Chalezquer · Universidad de Navarra</i>	

INMERSIÓN DEL DIARIO LA VERDAD EN EL PROCESO DE CONVERGENCIA:

CARACTERÍSTICAS, INCONVENIENTES Y OPORTUNIDADES 297

Jaime Alonso Ruíz · Universidad de Murcia

CADENA SER: ENTRE LA DIGITALIZACIÓN Y LA CONVERGENCIA 305

Ainara Larrondo Ureta · Universidad del País Vasco

José Larrañaga Zubizarreta · Universidad del País Vasco

ABC: UN PROCESO TODAVÍA INCIPIENTE 313

Concha Edo Bolós · Universidad Complutense de Madrid

PARTE 4: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES 321

Xosé López García · Universidade de Santiago de Compostela

Xosé Pereira Fariña · Universidade de Santiago de Compostela

Moisés Limia Fernández · Universidade de Santiago de Compostela

**SEGUNDAS PARTES PUEDEN SER BUENAS:
LA CONVERGENCIA REDACCIONAL DE EXPANSIÓN Y EXPANSION.COM**

Alfonso Vara Miguel · Universidad de Navarra

Entrevistados

- **Darío Bravo.** Redactor de *Expansion.com*
- **Miguel Ángel Patiño.** Redactor del área de Empresas de *Expansión*
- **Manuel del Pozo.** Subdirector de *Expansión*
- **Miquel Roig.** Redactor jefe de *Expansión*.
- **Álex Palomo.** Director de la división de Internet de Unidad Editorial

Introducción

Una rápida mirada a la historia de *Expansion.com* muestra que si algo caracteriza a la edición digital de este diario económico es el ser pionero en la puesta en marcha de diversas herramientas, procesos e incluso modelos de negocio en el ámbito de los cybermedios españoles. Creado en 1996 bajo el dominio www.expansiondirecto.com, la edición en línea del diario líder de información económica en España destacó por ofrecer a sus lectores y usuarios herramientas como los chats y foros especializados en economía o las gráficas y tablas interactivas de información bursátil. También fue el primer diario español – junto con el regional *Diario de Navarra* – en probar el modelo de cobro por parte de sus contenidos en febrero de 2002 mediante un servicio *Premium*. Y por último, también fue uno de los primeros medios españoles en iniciar en 2003 un proceso de convergencia redaccional del área de información económica del grupo, que comprendía *Expansión*, *Expansion.com*, el canal de televisión digital *Expansión TV* y la revista *Actualidad Económica*. Sin embargo, ni el modelo de negocio basado en el cobro de contenidos ni el proceso de convergencia terminó con éxito. La ausencia de concreción del proyecto de convergencia de redacciones, de sus objetivos y fases, así como la carestía de recursos y la escasa motivación de gran parte de la redacción para llevarlo a cabo son algunas de las causas que explican aquel fracaso. No obstante, como veremos a continuación, algunas de las lecciones aprendidas de aquel primer intento de convergencia podrían explicar la excelente posición que *Expansión* ocupa dentro del índice de convergencia – 30,50% –, el más alto de los medios analizados en la presente monografía.

En abril de 2007 el grupo italiano RCS Mediagroup, máximo accionista de Unidad Editorial (Unedisa), inició la compra-fusión de Recoletos. Culminada con éxito a finales de ese año, Pedro J. Ramírez, director general editorial del grupo, enunciaba como objetivo estratégico del nuevo grupo resultante la integración de las redacciones de papel y de Internet de todos los medios del grupo, lo que incluía *Expansión* y *Expansion.com*. De esta forma se relanzaba el proyecto de convergencia, basado en la idea de crear una única redacción integrada, que elaborara y difundiera de manera coordinada información económica a través de sus diferentes canales y aprovechara las sinergias derivadas de ser una marca reputada en el ámbito de la información económica. Tal y como exponía Alex Palomo, director de la división de Internet de Unidad Editorial, “el nuevo objetivo prioritario de la dirección es conseguir marcas fuertes con redacciones únicas” (Alex Palomo).

Metodología

Este capítulo está basado en las entrevistas personales realizadas y grabadas por el autor en abril de 2009 a Darío Bravo (redactor de *Expansion.com*), Miguel Ángel Patiño (redactor del área de Empresas de *Expansión*), Manuel del Pozo (subdirector de *Expansión*), Miquel Roig (redactor jefe de *Expansion.com*) y Alex Palomo (director de la división de Internet de Unidad Editorial). Este último fue la persona encargada de seleccionar a los entrevistados de acuerdo con las pautas y criterios establecidos en el diseño metodológico del proyecto de investigación. El cuestionario que se aplicó a cada entrevistado también es el consensuado en el proyecto de investigación.

Es preciso señalar que en el momento en que se realizaron las entrevistas, el proceso de convergencia de *Expansión* apenas llevaba en marcha un año.

Objetivos indefinidos, motivaciones diferentes

El objetivo prioritario del nuevo proceso de convergencia es alcanzar la polivalencia mediática de las redacciones de *Expansión* y *Expansion.com*, de tal suerte que los periodistas sean capaces de generar un único contenido susceptible de ser inicialmente difundido a través de los dos principales canales – el diario impreso y la web – y posteriormente a través de otros posibles soportes como dispositivos móviles o incluso el canal de televisión VeoTV. Sin embargo, de las entrevistas realizadas se deduce la existencia de cierta confusión respecto al tipo de convergencia que se pretende.

Todos los entrevistados definen el proceso en el que están inmersos como “una convergencia entre el papel y lo digital”, pero no existe unanimidad en la respuesta a si esa convergencia se circunscribe únicamente a los contenidos o también a la propia organización de las redacciones. En unas ocasiones los entrevistados hablan de “integración única de redacciones” y otras, de “cooperación”, “participación” y “colaboración” de los periodistas *de papel* con el web e incluso Darío Bravo, redactor de la edición online, resume el objetivo de todo el proceso en un “que todos hagamos de todo”. Quizá este problema de concreción de objetivos sea consecuencia de la inexistencia de un modelo claro que alcanzar. Al menos así lo destacaba Miguel Ángel Patiño, redactor de la sección de Empresas del periódico al afirmar que “[el proceso] está siendo bastante caos porque no hay un modelo establecido, ni un modelo que se haya ensayado suficientemente y que funcione” (...) “Primero deberíamos delimitar qué entendemos por convergencia y hasta donde queremos llegar. Porque no todo tiene que ser necesariamente convergente. *Expansión* y *Expansion.com* son canales distintos, con distintos lenguajes, que llegan a públicos distintos en momentos

distintos y cada uno debe ofrecer algo propio a su formato”. Quizá sea un problema de comunicación por parte de los directivos del modelo de convergencia que se persigue. Es lo que cabe deducir de la entrevista con el redactor jefe de *Expansion.com*, Miquel Roig, quien expresamente afirma que el objetivo del proceso es doble: “por un lado, convergencia de contenidos: hacer contenidos que puedan aprovecharse para dos soportes distintos, aunque cada uno tenga sus especificidades” y por otro, la “convergencia logística: cómo nos organizamos las más de cien personas que estamos aquí para hacer los dos soportes”.

Esa falta de indefinición podría estar relacionada con las motivaciones expuestas para llevar a cabo el proceso de convergencia. Si se echa la vista atrás, se percibe que al contrario que en 2003, el objetivo de convergencia redaccional de *Expansión* se enmarca en 2009 en un contexto de grave crisis del mercado de medios de comunicación, caracterizado por un desplome en la inversión publicitaria y la caída generalizada de las cifras de difusión y ventas de la prensa provocada no sólo por la crisis económica sino también por la emergencia y madurez de nuevos canales de información gratuitos. Esta nueva situación financiera está condicionando en parte las motivaciones para impulsar el proceso de convergencia: si antes de la crisis se trataba de una cuestión “más filosófica” en palabras de Alex Palomo, director de la división de Internet de Unidad Editorial, ahora se trata de una cuestión de mera supervivencia económica: “el desplome de publicidad junto con el crecimiento de Internet nos obliga a reaccionar de una manera especial para poder redefinir que posiblemente Internet tenga que ser el relevo del papel en algún momento, con la agravante de que la publicidad no viene al mismo ritmo y estamos en una situación de crisis”. También Darío Bravo, redactor de *Expansion.com* plantea la convergencia como un modo de reducir costes: “suelo ver el proceso como una amenaza de intentar que la gente haga algo para varios tipos de medios para que haya menos gente. Normalmente cuando se ha producido convergencia (...) siempre es una forma de que los redactores hagan información para diferentes tipos de soportes y haya menos redactores haciendo esa información”.

Junto con las razones económicas y de mayor eficiencia en la producción de noticias, se menciona también el hecho de que los públicos han cambiado y el modo en consumir información ya no es el mismo. Las nuevas tecnologías permiten una mayor personalización de los contenidos y una mayor oferta de canales: “si el público lo quiere por Internet, se lo doy por Internet. Y si lo quiere en televisión, se lo pondré en televisión”, “hay que adaptarse al cliente y si el cliente exige mucha más inmediatez tienes que adaptarte a él”, afirma Manuel del Pozo, subdirector de *Expansión*. “El periodismo se está reinventando permanentemente. (...) no solamente por los canales sino por lo que demanda la propia sociedad”, coincide Miguel Ángel Patiño.

Además de la falta de definición en el objetivo de la convergencia y de la diversidad de motivaciones para llevarlo a cabo, todo parece indicar que tampoco existe una estrategia ni un plan definido en tiempos y objetivos intermedios o, si lo hay, no ha sido comunicada eficazmente en todos los niveles de la organización: “los directivos no tienen una estrategia diseñada para qué tenemos que tener en Internet y qué no (...) hay bastante confusión y todo es un poco a ‘salto de mata’ (...) creo que todo el mundo piensa que es un poco caos, que no hay una forma concreta de trabajar y sobre todo, no está ensayada” (Miguel Ángel Patiño). Alex Palomo coincide en afirmar que “no existe una temporalización para desarrollar el proceso, ni un proyecto estructurado, si bien la idea era trabajar durante todo el 2009 y dejar el proceso bastante avanzado”. También Miquel Roig afirma que los plazos estaban por decidir y que la situación económica de la propia empresa condicionaba el desarrollo de la estrategia.

Organizar la convergencia

La puesta en marcha del proceso de convergencia en *Expansión*, al menos en su dimensión de organización de las redacciones, se benefició del traslado en diciembre de 2007 de todos los medios del grupo Unidad Editorial a un nuevo edificio mucho más espacioso. En la configuración del espacio físico de las redacciones de los distintos medios del grupo – incluido *Expansión*, lógicamente – se optó por favorecer la cercanía de la redacción del diario impreso y la del digital, de tal forma que ambas redacciones compartieran espacios en común. Este primer paso hacia una hipotética redacción única justifica en gran medida la posición destacada que *Expansión* ocupa en el índice de convergencia. Sin embargo, como se describirá a continuación, el grado de convergencia redaccional no está siendo ni mucho menos perfecto y está condicionado por una serie de factores, entre los que es de justicia destacar la situación embrionaria del propio proceso.

La sensación generalizada dentro de la redacción es que el grado de colaboración de los periodistas de papel con la edición online está condicionado por tres variables: el convencimiento de que Internet supone realmente una oportunidad profesional para el periodista; el grado de amistad y relación personal con los colegas de *Expansion.com*; y la involucración y exigencia de los jefes de redacción. Miquel Roig lo resume así: “Se nota que la colaboración de la redacción pasa muchas veces porque el jefe dice ‘manda esto’ y otras veces los que más colaboran son gente que han sido antes tus amigos o compañeros de redacción. Es o jerarquía –el director lo manda– o algo más informal –un “hazme el favor”–. El objetivo es que eso no sea así sino una cosa interna y que todo el mundo tenga metido el chip de que ya no es un periodista de web o del papel”. Todos los entrevistados coinciden en afirmar que el proceso de convergencia

apenas ha afectado aún a la estructura y la organización de la redacción, si bien cada vez hay más periodistas que se animan a publicar sus historias en la edición online, lo cual también se refleja en la puntuación obtenida dentro del índice de convergencia.

Desde el punto de vista de la organización de las redacciones, la idea —expresada por Miquel Roig y Alex Palomo— es que se modifique la actual división entre la redacción de papel y del web de tal forma que el redactor jefe de cada sección sea responsable de los contenidos de su sección publicados en cualquiera de los dos soportes. El equipo de redactores online sería el encargado de editar los contenidos en la portada del sitio, de mantener el ritmo informativo del web y de publicar las *breaking news*, así como de elaborar productos pensados únicamente para el web y no para la edición impresa.

Por lo que se refiere a los contenidos, la sensación existente es que paulatinamente se van fijando unos criterios para decidir qué tipo de elementos informativos van en la edición impresa y cuáles en la online. Las noticias del día, teletipos, ruedas de prensa y comunicados van siempre al web y la información exclusiva —siempre que no exista la sospecha de que otro medio también la tenga— y los análisis en profundidad más extensos se publican en el periódico. De nuevo cabe destacar que estos primeros intentos por establecer unos criterios operativos claros que propicien la polivalencia mediática redactores tienen su reflejo en el primer puesto que el diario ocupa del índice de convergencia.

Dificultades

Del análisis de las entrevistas se pueden concluir que el proceso de convergencia redaccional de *Expansión* debe hacer frente a una serie de dificultades, entre las que se destacaron:

La carencia de herramientas tecnológicas que permitan editar y adecuar de manera sencilla las noticias a cada uno de los canales y una insuficiente formación en el manejo de los programas de edición de contenidos.

El cambio en la mentalidad de los redactores: superar el temor de que el proceso de convergencia va a significar mucho más trabajo o peores condiciones: “La reticencia más habitual es la sobrecarga de trabajo (...) Ya le cuesta al periodista cerrar el periódico como para que ahora tenga que dedicarle tiempo al web —expone Alex Palomo— Tenemos que ser capaces de descubrir cómo hay que producir esa información sin que realmente suponga el doble de trabajo”. Miquel Roig matiza este temor al afirmar que el principal problema es que los periodistas, ante una historia, tienen que aprender a saber qué vale para el web y qué para el papel: “al final existe el riesgo de que darle lo mismo en los dos

soportes y eso atenaza al redactor que se pregunta cómo voy a vender yo esa historia en el web de hoy si no tengo un plan B para el papel de mañana”.

Cambio en los hábitos de los periodistas respecto al *tempo* en la búsqueda, selección y redacción de noticias: “si tú tienes costumbre de entrar en la redacción a las doce de la mañana, es muy difícil cambiar ese hábito (...) Antes el periodista recopilaba la información por la mañana y se ponía a escribir a las cinco de la tarde. En Internet este ritmo no vale porque las horas de mayor afluencia de tráfico son de 9 a 12 de la mañana”

La escasa implicación de la redacción en la elaboración del proceso de convergencia: ha sido un proceso muy vertical, que ha venido dictado desde la dirección y que cuenta con la ventaja de que permite ganar velocidad a costa de una menor involucración de los periodistas con el proceso. “Es la primera vez que alguien me pregunta sobre como yo veo el proceso de convergencia cuando es un asunto que deberíamos estar implicados todos (...) Eso yo creo que es un defecto, no haber hecho un análisis de todos los que participamos en este proceso”, confiesa Patiño.

Actitudes ante la convergencia

Resulta curiosa la diferente percepción que existe entre los redactores de la edición de papel y los del web respecto a la actitud que han demostrado los directivos en la puesta en marcha del proceso. Para Miguel Ángel Patiño, redactor de la sección de Empresas de *Expansión*, “los directivos ven más la convergencia como una amenaza que como una oportunidad y van mirando más hacia atrás que hacia delante. No ven el concepto de convergencia como una oportunidad y no tienen una estrategia diseñada para qué tenemos que tener en el Internet y qué no, cada cuanto tiempo, etc. En fin, cosas básicas de una logística y operativa empresarial”. Sin embargo, Dario Bravo, redactor de *Expansion.com* considera que con la entrada de Unidad Editorial se ha notado una apuesta mucho más fuerte y decidida por Internet: “somos el doble de gente que cuando nos compró Unidad Editorial y sí se ve que está toda la empresa muy volcada hacia Internet”.

Esa discrepancia desaparece cuando se les pregunta sobre la actitud mostrada por los propios periodistas respecto al proceso de convergencia. Todos los entrevistados coinciden en afirmar que no hay una única actitud en la redacción y que hay de todo, si bien poco a poco – quizá debido a la crisis económica y del propio mercado – ha ido creciendo el número de convencidos de que Internet es un medio que funciona y que como periodista y como medio conviene tener una fuerte presencia online. Lógicamente también existe un grupo de periodistas que

directamente renuncian a colaborar en el proceso, actitud que ha ido cambiando conforme ha aumentado la presión de sus jefes por publicar y colaborar con el web.

Efectos del proceso de convergencia

Todos los entrevistados coinciden en la idea de que es aún prematuro extraer consecuencias sobre el tipo de efectos e influencias que el proceso de convergencia está provocando en las condiciones laborales, en la actividad periodística o en la calidad de vida profesional y laboral del informador. Con todo, se apuntaron algunas ideas que convendría tener presente en un futuro análisis del proceso llevado a cabo en *Expansión* y *Expansion.com*:

La convergencia ha supuesto un cierto problema de organización en el día a día del periodista de la edición impresa: a las rutinas propias de publicar en el diario impreso se añaden unas nuevas derivadas de la obligación de informar en la edición online, lo que conlleva una sobrecarga de trabajo del periodista. Varios entrevistados destacaron que el imperativo de urgencia, la necesidad de enviar una crónica o noticia desde el lugar de los hechos supone en muchos casos un deterioro en las relaciones con las fuentes, lo que a largo plazo puede afectar a la calidad de la información. Por otro lado, también se señala que es preciso adecuar el horario laboral al diferente ritmo informativo del web: “Si te adaptas a Internet hay que entrar antes y salir antes con lo que el periódico tendrás que tenerlo listo antes –asegura Del Pozo–. Con todo, la calidad de vida del periodista ya es de por sí nefasta y no creo que tenga que empeorar con la convergencia; sí que te hace más dinámico y ágil en tu trabajo”.

Por el contrario, los redactores de la edición online consideran muy positiva una mayor involucración y participación de los redactores de papel en el web: “nosotros estamos mucho menos especializados que ellos y ese contacto enriquece mucho porque se aprende mucho y eso se nota en el tipo de información que se ofrece en el web”, afirma Dario Bravo. Del Pozo coincide con él al afirmar que la noticia se está convirtiendo en un bien común y que el principal valor añadido que *Expansión* puede aportar al web es la experiencia y el conocimiento de los periodistas especializados.

La convergencia mejorará la presencia y la marca de *Expansión* en Internet, lo que permitirá abrirse a un nuevo tipo de público que antes no compraba el periódico: “Vemos día a día que llega más gente al web que al papel. En marzo hemos tenido 2.2 millones de usuarios únicos y *Expansión* no lo leen 2.2 millones de personas en un mes. (...) Hay gente que descubre *Expansión* gracias al web, que jamás compraría el periódico. El web refuerza la idea de marca, la identidad

ideológica de la marca *Expansión* y en otros casos, descubre la marca a nuevos lectores”, puntualiza Roig. Con todo, se señala que es preciso perfeccionar los sistemas de medición para conocer qué tipo de gente es usuario del medio: “es imposible calibrar la imagen corporativa si no identificas a qué público estás llegando”, afirma Patiño.

Todos los directivos entrevistados coinciden en que uno de los factores diferenciales que hace que triunfe o no un medio será el prestigio de la marca y la confianza generada en el usuario. En el caso de *Expansión*, se destaca que la imagen que se transmite al lector es la de ser rigurosos y serios con la información económica que se difunde. En este sentido, todos los periodistas señalaron que la búsqueda de la inmediatez en la web provoca más errores que en la edición impresa, si bien estos son más rápidamente subsanables.

Valoración global del proceso de convergencia

Se tiene la percepción en los entrevistados de que a pesar de los errores de indefinición y problemas los derivados de la incertidumbre laboral ante la crisis del negocio de la información, el proceso de convergencia va en serio y poco a poco va creciendo el número de redactores y directivos convencidos de que la integración es necesaria para la supervivencia del medio. Todos los entrevistados son conscientes de que el proceso podría mejorarse en muchos aspectos –grado de definición de objetivos, recursos tecnológicos y humanos, formación del personal– pero ya no hay marcha atrás y conviene irse adaptando a una nueva forma de elaborar y difundir la información más adecuado a las demandas del público y a sus exigencias de personalización de contenidos. Por último, existe la percepción de que *Expansión* puede beneficiarse del proceso de convergencia si es capaz de fortalecer y potenciar su marca –caracterizada por el rigor y credibilidad– y conseguir así la suficiente masa crítica en la edición online que le permita suavizar el impacto de la crisis a corto plazo y sentar las bases de un nuevo modelo de negocio a medio y largo plazo.

Conclusión

El proceso de convergencia redacción de *Expansión* y *Expansion.com* se caracteriza por un elevado grado de indefinición en sus objetivos y fases, posiblemente consecuencia de aplicar un modelo de toma de decisiones muy vertical en el que la redacción apenas ha estado involucrada y en la que quizá haya sido mejorable la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, especialmente necesaria en un entorno laboral caracterizado por la reticencia a modificar las rutinas profesionales. Con todo, y quizá por el escenario de crisis del modelo de negocio de la prensa, existe la sensación generalizada de que el

proceso no sólo es irreversible sino que en líneas generales contribuirá a la calidad de la información, fortalecerá la imagen de marca de *Expansión* y fomentará el surgimiento de nuevos lectores y usuarios de información económica, lo que a medio y largo plazo repercutirá en la cuenta de resultados del medio. El hecho de que este medio ocupe la primera posición en el índice de convergencia de los medios analizados indica que a pesar de las dificultades, obstáculos y aspectos mejorables de un proceso encaminado a ofrecer más y mejores contenidos en la edición online va obteniendo resultados destacables, al menos en término de audiencia: *Expansion.com* ha pasado de tener 400.000 usuarios únicos en 2007 (OJD) a los 2,2 millones en febrero de 2010 (Nielsen – OJD).