



UNIVERSITAT  
JAUME·I

GRADO EN PERIODISMO | TRABAJO FINAL DE GRADO

## ***Hacia dónde va el papel:***

*Los modelos de:* | *Jot Down*  
*Panenka*  
*La Marea*  
*Le Monde Diplomatique*

*Autor:* Fernando Navarro Cueva

*Tutor:* Pablo López Rabadán

*Junio 2015*

## **Resumen**

La crisis del periodismo llena páginas de debates entre profesionales y académicos. ¿Pero el periodismo sufre una crisis? ¿O se toma como un mal de la profesión una enfermedad que padecen ante todo las grandes cabeceras? Algunos autores consideran que la crisis de modelo de negocio y de credibilidad de los grandes medios favorece al periodismo, al permitir la creación de otros medios más libres, independientes y con una mayor calidad literaria y periodística. Esta investigación suma a la mesa de esa discusión los modelos de negocio y periodísticos de 4 medios de comunicación que editan sus contenidos en papel, contra otros vaticinios que auguraban la muerte inminente de este viejo soporte. *Jot Down, Panenka, La Marea y Le Monde Diplomatique* ofrecen cuatro ejemplos (en temáticas y públicos distintos) de cómo desarrollar contenidos de alta calidad, cómo relacionarse con el público de prensa de papel (un público mucho más exigente), cómo implicar a ese público en la sostenibilidad del medio y cuáles son las formas de gestionar los medios democráticamente. Varias coincidencias encontramos entre estos cuatro medios: ofrecen contenidos de pago y de alto valor añadido, ocupan un nicho de mercado muy concreto y la venta de ejemplares en papel es su principal vía de ingresos. Cuatro medios que remontan a contracorriente la tormenta perfecta que azota a las grandes cabeceras.

**Palabras clave:** crisis periodismo, modelo de negocio, Jot Down, Le Monde Diplomatique, Panenka, La Marea, nuevo periodismo

## **Abstract**

The crisis of journalism writes pages about debates between professionals and academicians. But, does journalism suffer a real crisis? Or just does this illness suffer the mass media? Some authors guess that the crisis of business and credibility in mass media favour other independents medias, with more literary and journalistic quality. This research adds to roundtables debates 4 different business and journalistic models: *Jot Down, Panenka, La Marea and Le Monde Diplomatique* offer 4 examples (with different target and themes), of how to develop high quality contents, of how to relate to with new targets (fussier), of how to imply this target to ensure sustainability, and of how to manage the medias with democracy. We found any agreements between these 4 medias: premium contents with high make-up, a specific product niche and sold to magazines are the main income. Four medias that counterflow swim the perfect storm that whips mass media.

**Key words:** crisi of journalism, jot down, le monde diplomatique, Panenka, La Marea, new-journalism, business model

# Índice

---

## 0. Resumen

## 1. Introducción

## 2. Marco teórico

- 2.1.1. La crisis de los grandes medios
- 2.1.2. Hacia dos modelos de periodismo
- 2.1.3. Periodismo y literatura: una tradición de relaciones promiscuas
- 2.1.4. El papel no morirá

## 3. Objetivo e hipótesis

## 4. Metodología

## 5. Estudio de caso

### 5.1. Jot Down

#### 5.1.1. Modelo de negocio

- 5.1.1.1. Fórmula jurídica y organización
- 5.1.1.2. Plan de negocio
- 5.1.1.3. Comunidad
- 5.1.1.4. Monetización

#### 5.1.2. Modelo periodístico

- 5.1.2.1.1. Portada y línea estética
- 5.1.2.1.2. Extensión y piezas
- 5.1.2.1.3. Géneros y autoría
- 5.1.2.1.4. Estilo

### 5.2. Panenka

#### 5.2.1. Modelo de negocio

- 5.2.1.1. Fórmula jurídica y organización
- 5.2.1.2. Plan de negocio
- 5.2.1.3. Comunidad
- 5.2.1.4. Monetización

#### 5.2.2. Modelo periodístico

- 5.2.2.1. Portada y línea estética

5.2.2.2. Extensión y piezas

5.2.2.3. Géneros y autores

5.2.2.4. Estilo

### **5.3. La Marea**

#### **5.3.1.1.1. Modelo de negocio**

5.3.1.2. Fórmula jurídica y organización

5.3.1.3. Plan de negocio

5.3.1.4. Comunidad

5.3.1.5. Monetización

#### **5.3.1.5.1. Modelo periodístico**

5.3.1.6. Portada y línea estética

5.3.1.7. Extensión y piezas

5.3.1.8. Géneros y autores

5.3.1.9. Estilo

### **5.4. Le Monde Diplomatique**

#### **5.4.1.1.1. Modelo de negocio**

5.4.1.1.1.1. Fórmula jurídica y organización

5.4.1.1.1.2. Plan de negocio

5.4.1.1.1.3. Comunidad

5.4.1.1.1.4. Monetización

5.4.1.1.1.5. Situación actual

#### **5.4.1.1.2. Modelo periodístico**

5.4.1.1.2.1. Portada y línea estética

5.4.1.1.2.2. Extensión y piezas

5.4.1.1.2.3. Géneros y autoría

5.4.1.1.2.4. Estilo

## **6. Conclusiones**

## **7. Bibliografía**

## **8. Anexos**

# ***1. Introducción:***

---

El periodismo se encuentra en una profunda crisis que cuestiona su naturaleza en sus dos dimensiones: el modelo periodístico y el modelo de negocio deben cambiar [Burgueño; 2011]. Los grandes periódicos de todo el mundo han perdido lectores por la llegada de Internet [Martínez Molina, 2010]. Aunque las grandes cabeceras mundiales han trasladado, incluso ampliado, su trascendencia social mediante el éxito de sus versiones digitales; el director del *Financial Times* reconoce que deberían duplicar su tráfico mensual para recuperar los ingresos de antaño [Martínez Molina, 2010]. A pesar de la amplia literatura sobre la crisis del periodismo y sus posibles soluciones, los pronósticos sobre cuál será su futuro aún son precipitados [Boynton, 2011].

Las cabeceras españolas ni mucho menos escapan al oleaje violento de la tormenta perfecta que azota al periodismo mundial. *El País* perdió el 57% de sus ingresos entre 2007 y 2013, *El Mundo* sufrió una caída del 62% en ese mismo intervalo y los ingresos del ABC cayeron un 38,2%. En los últimos años, los principales diarios acumulan pérdidas en lugar de beneficios [Ruisiñol, 2013]. La crisis del modelo de negocio periodístico agrava a su vez la calidad del producto periodístico final, y también provoca la búsqueda de salidas profesionales y de mercado en un nuevo modelo que, en lugar de optar por el periodismo corto, barato y eficiente; apuesta por el periodismo largo, caro y muy bueno [Boynton, 2011].

Durante los últimos años, en nuestro país, hemos asistido a la creación de nuevos medios periodísticos que buscan abrirse camino ante esa polarización del sector o bien apostando por géneros periodísticos narrativos [Albalad & Rodríguez, 2012], o bien identificándose como medios interpretativos con una determinada perspectiva de la realidad existente [Serrano, 2014]

El debate sobre cuál será el modelo de negocio para el periodismo a partir de ahora ocupa complejos y extensos debates. El proyecto de *El Español*, promovido por el ex

director de *El Mundo* Pedro J. Ramírez, con un capital inicial de 10 millones de euros y cuyo nacimiento se prevé para dentro de unos meses [Escolar y Ramírez, 2015], amenaza suponer el aterrizaje en la red del primer gran medio 2.0., aunque *El Diario* y *El Confidencial* ya han logrado instalar con éxito sus redacciones en el 2.0. [R.M. Artal, 2015]

Sin embargo, en paralelo a este proceso de arraigamiento en la red, algunos medios distintos a las grandes cabeceras tratan de encontrar su modelo periodístico y de negocio basando su monetización en la venta de revistas tradicionales, en papel; aunque, a la vez, desarrollan una activa presencia en la red. Sobre estos medios centraremos nuestra mirada, en concreto, sobre *Jot Down*, *La Marea*, *Panenka* y *Le Monde Diplomatique*. Escogemos estos cuatro medios porque desarrollan su actividad en temáticas diferentes (cultura, nacional, fútbol e internacional respectivamente), porque entre ellos guardan algunas similitudes, pero también significativas diferencias.

## ***2. Marco teórico***

---

Antes de entrar a estudiar qué tipo de periodismo producen los 4 medios mencionados (*Jot Down*, *La Marea*, *Panenka* y *Le Monde Diplomatique*) anclaremos mejor este trabajo en su contexto periodístico, económico, social y empresarial.

### **2.1. La crisis de los grandes medios**

El catedrático de Estructura de la información de la Universidad de Sevilla, Ramón Reig, publicó en 2011 un estudio sobre los entramados empresariales que poseen la mayoría de las cabeceras de prensa internacionales [Ramón Reig, 2011]. Esa dependencia del mercado ha provocado la crisis de credibilidad de los grandes medios, auténtico origen de los males de los periódicos en Estados Unidos. [J.Nichols y R. McChesney, 2010]. Esa misma sumisión y pérdida de credibilidad se ha reproducido de forma idéntica en las cabeceras españolas [P.Ruisiñol, 2013].

Algunos analistas se han atrevido a pronosticar la extinción de la prensa en papel [P.Meyer, 2009]. Sin embargo, la crisis de la prensa, la triple tormenta que azota al periodismo, no se resolverá exclusivamente con un cambio de soporte [Escolar y Ramírez, 2015], sino que requiere de nuevas fórmulas de negocio y de periodismo [Serrano, 2014; R.M. Artal, 2015].

## **2.2. Hacia dos modelos de periodismo**

También se ha escrito y teorizado sobre cuál serán los nuevos botes salvavidas sobre los que saldrán los periodistas de esta tormenta, o sobre los nuevos buques que se deben construir para sobrevivir a la tormenta.

Algunos autores apuestan por la protección institucional de la información [Nichols y McChesney, 2010]. Sin embargo, no parece que la actual legislación internacional en materia de información contemple su protección pública [Mattelart, 2007]. Sin la salida con apoyo público, la vías de financiación deberán ser, necesariamente: o la publicidad, o el pago por producto.

Algunos de los directores de los principales medios de comunicación confían en que la facturación publicitaria vaya poco a poco trasvasándose desde las publicaciones en papel al online, aunque la realidad es que ese trasvase se produce a un ritmo menor al esperado [Escolar y Ramírez, 2015].

Sin embargo, en este trabajo vamos a centrarnos en medios de comunicación en los que el pago de los lectores es fundamental para su sostenibilidad. En la era de Internet es difícil exigir un pago por un producto que no sea exclusivo [Costoya, 2009]. Por tanto, nos encontramos ahora con dos modelos de periodismo: uno barato, corto y eficiente, [Boynton, 2011] que debe basar su viabilidad económica en la inversión publicitaria; y otro largo, caro y muy bueno [Boynton, 2011], que requerirá de un público fidelizado y comprometido con el medio [Serrano, 2014] para salir adelante. *Jot Down*, *Panenka*, *La Marea* y *Le Monde Diplomatique* son medios que encajan con este modelo de “alto periodismo”.

### **2.3. Periodismo y literatura: una tradición de relaciones promiscuas**

En este momento de la contextualización teórica, tenemos que tratar de responder qué convierte a un periodismo en “muy bueno” [Boynton, 2011]. Aquí no nos sirve exclusivamente la ficha VAP-UC de Valor Agregado Periodístico [S. Pellegrini, 2002]. La última palabra sobre cuál es el periodismo con suficiente calidad como para exigir el pago de los usuarios sólo la acabarán teniendo los sucesivos balances de cuentas de los medios que arriesguen y crean en este modo de financiación.

Este trabajo no puede aspirar a ser una investigación irrefutable y verificable sobre modelos de negocio periodísticos que basen su financiación en el pago por producto. Entendiendo las ciencias de la comunicación como una ciencia social (por tanto, no-positivista) abierta a interpretaciones y cambiante.

Después de esta concesión ideológica, mencionaremos la *Estilística de textos no literaris* [Vicent Salvador; 2013], *La palabra facticia: literatura, periodismo y comunicación* [A. Chillón, 2014] y *Periodismo y literatura: el coqueteo con la ficción* [G. Saavedra, 1996] para argumentar con la experiencia de la historia que el periodismo largo, caro y muy bueno debe sumergirse sin complejos en los recursos, la estilística y las técnicas de la literatura. No aceptamos, entonces, la dicotomía que desde algunas voces de la academia se ha establecido entre textos literarios y textos funcionales, referenciales, veredictivos (o cualquier otra nomenclatura que se quiera emplear. [V. Salvador, 2013] Concebimos, entonces, los registros periodístico y literario no como irreconciliables, sino como diferentes posiciones dentro de una balanza común [G. Saavedra, 1996].

Por ello, tomamos las descripciones del New Journalism, de la literatura de no-ficción, del periodismo literario y de los reportajes novelados [C.J Bertrand, 1977] para aproximarnos al estudio del estilo periodístico de *Jot Down*, *Panenka*, *La Marea* y *Le Monde Diplomatique*:

Supone más un comportamiento que una actitud diferente. No se ocupa ya de reflexionar sobre el acontecimiento en vez de reflejarlo, ni de poner en duda las palabras y las intenciones de los poderes establecidos, ni de convertirse en portavoz de los grupos sociales negligidos. El periodista investigador explora las sombras de la vida económica y política y las expone a la luz.

## **2.4. El papel no morirá**

Hasta aquí hemos recuperado argumentos teóricos en dos direcciones: la gran tormenta en la que están inmiscuidos los grandes medios; y la probable polarización del periodismo en dos modelos, uno de ellos con mayor preocupación estilístico, nuevos modelos y estructuras narrativas y mayor carga analítica.

Por último, cabe preguntarse: ¿por qué en papel? En 2011 Nicholas Carr [2011] publicó un demoledor ensayo crítico sobre la lectura en Internet, justificando desde la neurociencia su superficialidad, la cantidad de distracciones que la acechan y nula capacidad de concentración por culpa la rutina de consumo multi-tarea.

En esa misma línea argumental, Roberto Casati [2015] realiza una oda al papel justificando que tiene un “formato cognitivo perfecto” para la lectura, al minimizar distracciones y favorecer una conservación idónea. El papel aún conserva unas rutinas de consumo diferentes a los productos digitales, y también a los productos desarrollados bajo el formato de papel, pero consumido en soportes 2.0.

## **3. Objetivos e hipótesis**

---

La hipótesis que trataremos de verificar o refutar con esta aproximación a *Jot Down*, *La Marea*, *Panenka* y *Le Monde Diplomatique* es que, al contrario de los pronósticos de algunos analistas como Meyer [2009] la publicaciones periodísticas en papel ni se extinguirán, ni quedarán como un producto de coleccionistas, sino que una serie de medios y contenidos encontrarán en el papel su mejor soporte para ser consumidos y también su vía de financiación. Para ello, planteamos los siguientes objetivos:

- Conocer la viabilidad económica de estos modelos de negocio
  - Estudiar los planes de negocio *Jot Down*, *Panenka*, *La Marea* y *Le Monde Diplomatique*
  - Identificar sus vías de financiación
  - Averiguar cuál es la relación de estos medios con su público

- Analizar sus modelos periodísticos
  - Describir la motivación periodística que mueve a estos medios
  - Clasificar qué extensión, temas, géneros periodísticos, estilo literarios y autores ocupan el contenido de estos medios

## **4. Metodología**

---

Nuestro camino para resolver estos objetivos y confirmar o refutar nuestra hipótesis recorrerá 4 medios que hacen del papel su soporte, pero explotándolo con contenidos y géneros distintos a los medios tradicionales. Los 4 medios que se proponen estudiar son: *Jot Down*, *Panenka*, *Le Monde Diplomatique* y *la Marea*.

Nuestra investigación realizará un estudio de caso de estos medios a partir de la siguiente muestra: 2 ejemplares mensuales de *la Marea*, 2 ejemplares mensuales de *Le Monde Diplomatique*, 2 ejemplares mensuales de *Panenka*, y 2 ejemplar trimestral de *JotDown*.

Además, para completar el estudio, revisaremos entrevistas a miembros destacados de estas 4 redacciones para conocer más en profundidad sus modelos, o realizaremos entrevistas propias para perfilar nuestra investigación.

## **5. Estudio de caso:**

---

### 5.1. **JOT DOWN** contemporary culture mag

---

*Jot Down* es un medio de comunicación cultural surgido en 2011 con la vocación de ser la *New Yorker* española<sup>1</sup>. Sus socios fundadores lanzaron *Jot Down* porque estaban insatisfechos al no encontrar la revista que les hubiese gustado leer<sup>2</sup>. Como ahora veremos, *JotDown* es probablemente el más atípico de los medios que analizamos

<sup>1</sup> Madrilania “Jot Down aspira a ser la *New Yorker* española” [Disponible en: <http://madrilanea.com/2012/03/16/entrevista-ricardo-gonzalez-jot-down/>, consultado el 15 de junio de 2015]

<sup>2</sup> Entrevista a Carles Foguet y A.Fernández, socios de Jot Down [Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=HooDd0m5Ygw>, consultado el 16 de junio de 2015]

(quizá porque sea un medio de comunicación desarrollado por no-periodistas<sup>3</sup>) y a la vez, quizá, el que más margen de progresión tengan por delante y mejor represente la ruptura con los esquemas tradicionales del negocio periodístico y con los paradigmas habituales de sus rutinas profesionales. Actualmente *Jot Down* se encuentra en un proceso de negociaciones con *El País* para convertirse en uno de sus suplementos culturales. Dentro de unas semanas quizá algunas de las características que ahora describiremos hayan variado. Pero en ningún caso esas modificaciones alterarán el sentido del estudio, bien al contrario, esas novedades pueden ser el fruto del éxito periodístico y de negocio de *Jot Down*.<sup>4</sup>

## **5.1.1. Modelo de negocio**

### **5.1.1.1. Forma jurídica y organización**

*Jot Down* nació en 2011 por iniciativa de Ricardo González y Mar de Marchis, los dos socios propietarios de Wabi Sabi Investments S.C, la empresa titular de JotDown.es. Además, en la empresa participan 48 socios cuenta-partícipes<sup>5</sup>.

Wabi Sabi Investments se constituyó como una Sociedad Civil para simplificar papeleos contables en la gestión cotidiana de la empresa, aunque sus socios deberán asumir con su patrimonio personal ante las deudas en caso de que la sociedad entre en quiebra.

*Jot Down* no cuenta con ninguna redacción física. El domicilio legal de Wabi Sabi S.C. se encuentra en la Avenida Utrera Molina de Sevilla, donde reside su editor, Ángel Fernández. La plantilla de *Jot Down* completa una nómina de 14 personas con contratos fijos y dedicación exclusiva al medio, reforzada por cientos de colaboraciones que perciben entre 60 y 150 euros por texto, según su extensión y el caché del autor.<sup>6</sup>

La maquetación de la revista en papel de *Jot Down* es tarea de la empresa Relajaelcoco SP, subcontratada por Wabi Sabi S.C.

---

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Información obtenida en una entrevista personal con el editor de *Jot Down*, Ángel Fernández, el 16 de junio de 2015

<sup>5</sup> Personas que aportan recursos a una empresa, gestionada por un tercero, a cambio de recibir beneficios proporcionales a la cuantía aportada.

<sup>6</sup> Conversación con Ángel L. Fernández, editor de *Jot Down* y charla “*Jot Down*: haciendo las cosas al revés” en Marte Feria Internacional del Arte de Castellón, Martes, 16 de junio.

### **5.1.1.2. Plan de negocio**

Jot Down comenzó su andadura con 30.000 euros de capital inicial<sup>7</sup> aportado por sus socios fundadores y por otros socios cuenta-partícipes que creyeron en el proyecto. Con los únicos gastos de la constitución legal de la empresa, el registro de la marca, la reserva del dominio web, el acceso a un servidor para la página y la compra de una plantilla de wordpress, JotDown empezó su camino.

Los socios de la empresa asumieron un primer año sin ingresos, con el único objetivo de generar una comunidad lectora que hiciese rentable el medio de comunicación.

### **5.1.1.3. Comunidad y redes sociales**

Después de un año de actividad en Internet, JotDown.es alcanzó un tráfico de 400.000 lectores. Gracias a esa comunidad lectora generada, Jot Down se decidió a lanzar su publicación trimestral, su principal vía de beneficios. Pero hasta llegar hasta ese momento, Jot Down trabajó durante todo el primer año para crear esa base social a la que ofrecer un producto Premium.

El 30% de las visitas a la web llegaban desde Google. Después de valorar diferentes plataformas para desarrollar su versión digital, *Jot Down* optó por wordpress por su mayor afinidad con las fórmulas algorítmicas que posicionan las páginas en las búsquedas del navegador más utilizado del planeta.

El 70% de visitas restantes proceden desde el acceso directo al portal de Jot Down, o desde redes sociales. Inicialmente, los redactores de Jot Down utilizaron el agregador de contenidos *Menéame* para colocar sus piezas entre las más comentadas.

*Menéame* tuvo un papel de agitación y viralización de los contenidos de *Jot Down* hasta que el medio se ancló en su propia comunidad, superando entonces la dependencia de este agregador de contenidos. Esa comunidad se materializa en la página de Facebook de *Jot Down*, con más de 138.000 seguidores. Su uso es corporativo (publicación de los nuevos artículos), aunque con frecuencia saludan los buenos días con fotografías de contenido cultural cuya leyenda revelan más tarde en

---

<sup>7</sup> TAPIA, Manuel. "Jot Down: Periodismo de etiqueta en Internet". Disponible en <http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2013/07/JotDown.pdf> [Consultado el 16 de junio de 2015]

un comentario en las fotos. El porcentaje de fidelización de estos saludos supera a la difusión de publicaciones. Facebook es la segunda principal vía de entrada a Jot Down, acercándose al 30% de visitas procedentes de Google.

El uso de la cuenta de twitter *@JotDownSpain* es diferente. Con más de 64.000 tweets y 167.000 seguidores, además de difundir sus contenidos, interactúa comentando la actualidad a menudo en clave de humor, conversa con otros usuarios sobre distintos temas y difunden fotografías surgidas de diferentes productos culturales. El uso informal de su cuenta de twitter provoca con frecuencia polémicas, algunas de ellas han trascendido de la propia red y han saltado a los medios generalistas<sup>8</sup>. Ese uso informal de twitter permite establecer una relación de confidencialidad que permite a sus lectores adoptar un rol distinto, bidireccional.

### **5.1.1.3. Monetización**

Antes de explicar las vías de ingresos de Jot Down, necesitamos conocer el volumen del consumo de sus productos periodísticos. El tráfico actual de JotDown.es es de 674.042 visitantes únicos en el mes de mayo de 2015, la web obtuvo un total de 1.036.013 visitas y se visualizaron 1.853.628 páginas dentro del sitio web, según cifras de la *Oficina de Justificación* de la distribución<sup>9</sup>.

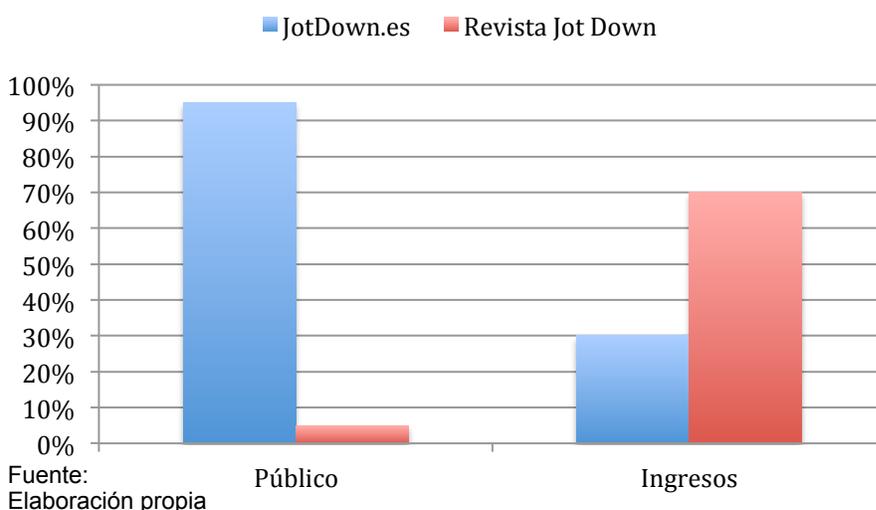
La revista trimestral en papel de Jot Down tiene unas ventas de entre 5000 y 7000 ejemplares, editadas en tiradas de 3000 ejemplares para minimizar pérdidas. El 30% de estas ventas se dirigen a suscriptores de la revista, y el 70% restante procede de lectores ocasionales<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> “Los porros, mejor liados”. Los sorprendentes consejos de la policía en twitter. [Disponible en: <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/enredados/2014/01/21/los-sorprendentes-consejos-del-twitter.html>, consultado el 17 de junio de 2015]

<sup>9</sup> Evolución Audiencia Jot Down Culture Magazine [Disponible en: <http://www.ojdinteractiva.es/medios-digitales/jot-down-cultural-magazine-evolucion-audiencia/totales/anual/3016/trafico-global/>, consultado el 17 de junio de 2015]

<sup>10</sup> Cifras obtenidas en una conversación con el editor de Jot Down, Ángel Fernández



La desproporción entre los lectores del producto digital de Jot Down y su versión en papel es notable: más de 600.000 visitantes únicos mensuales a su web, y 7.000 compradores de la edición impresa. Sin embargo, el 70% de las ganancias proceden de las ventas de la revista (y otros productos) en papel, y sólo el 30% procede de la publicidad obtenida de la web.

Para una marca cualquiera, publicitarse en JotDown.es tiene un coste 8 veces más elevado al precio del mercado<sup>11</sup>. El banner principal de JotDown.es tiene un coste de 6000 €/mes<sup>12</sup>. En la edición impresa trimestral de Jot Down, anunciarse en la contraportada en color tiene un coste de 8.100 €<sup>13</sup>, y en la página interior de la portada 4.600 € (los dos únicos espacios publicitarios).

La revista en papel de Jot Down, así como el resto de productos de Jot Down Books<sup>14</sup>, los distribuye directamente Wabi Sabi S.C. en una red de 200 librerías repartidas por todo el estado. Sin una empresa distribuidora intermediaria, Wabi Sabi S.C. amplía el margen de beneficios de sus productos. Además de Jot Down y Jot Down Books, Wabi Sabi S.C. también distribuye otras publicaciones como: *Alternativas Económicas*, *Cuadernos de El Diario*, *La Marea* y *Ballena Blanca*.

<sup>11</sup> El precio del mercado de la publicidad en Internet viene determinado por el CDC (Coste por Click), determinado por Google. Más información en: Ayuda de Adwords, coste por click real [Disponible en: <https://support.google.com/adwords/answer/6297?hl=es>, consultado el 17 de junio de 2015].

<sup>12</sup> Tarifas publicitarias año 2015 JotDown.es [Disponible en: <http://www.jotdown.es/publicidad/>, consultado el 17 de junio de 2015]

<sup>13</sup> Media kit de Jot Down [Disponible en <http://www.jotdown.es/content/MEDIAKIT2015.pdf>, consultado el 17 de junio de 2015]

<sup>14</sup> Jot Down edita ocasionalmente publicaciones monográficas en papel. La última: Jot Down 100: ciencia ficción.

La edición en papel trimestral de *Jot Down* tiene un coste de 15 €. Encuadernada en tela, publicada con un papel de 90 g y maquetada por Rajaelcoco SP, el precio de edición de cada ejemplar baila sobre los 2 € (según la tirada). Restándole también los costes de distribución, el porcentaje de beneficios para Wabi Sabi S.C. de cada ejemplar vendido ronda el 70%.

## **5.1.2. Modelo periodístico**

Después de identificar algunas de las principales características diferenciales de *Jot Down* en el plano empresarial, vamos a profundizar en sus particularidades periodísticas. La inexperiencia y falta de formación de sus socios<sup>15</sup> en el periodismo ha provocado que *Jot Down* haya roto los paradigmas del periodismo en cuanto a citación de fuentes, estructuras, criterios de actualidad, etc. La muestra tomada han sido los números 10 (marzo 2015) y 11 (junio 2015).

### **5.1.2.1. Portada y línea estética**

Ambas portadas contienen referencias cinematográficas sin ningún avance de contenidos, ni tampoco el título de las publicaciones, que sólo se difunde en la promoción digital de las revistas. En marzo, la *Jot Down* la encabezaba Han Solo, personaje de *La Guerra de las Galaxias* (George Lucas, 1977) en una imagen en clave baja; en junio, era Melanie Daniels, de *Los Pájaros* (Alfred Hitchcock, 1963) quien ocupaba la portada. Ambas imágenes en blanco y negro, línea estética que respeta toda la publicación (a excepción de la contraportada y la página interior de la portada, únicos espacios de publicidad). El tamaño de la revista es compacto (290x210mm), su impresión es en papel de 100 g y su encuadernación con tela.

---

15 PLAZA, José Ángel. ““Los gurús se equivocaron al creer que no había espacio para presentar los contenidos de otro modo”, entrevista a Carles A. Foguet, *Toyoutome.es*, 27 de junio de 2014 [Disponible en <http://toyoutome.es/blog/los-gurus-se-equivocaron-al-creer-que-no-habia-espacio-para-presentar-los-contenidos-de-otro-modo/30845>, consultado el 17 de junio de 2015]

### 5.1.2.2. Extensión y piezas

La edición en papel tiene una extensión de 280 páginas. Los números contienen entre 40 y 45 piezas. Cada una de las piezas tiene una extensión entre 4 y 16 páginas, con una media de 6, alrededor de 12.000 palabras. Además de las piezas escritas, cada número de *Jot Down* incluye entre 10 y 14 fotografías autónomas (algunas de ellas a doble página), relacionados con al temática de la edición (aunque no todos los contenidos encajan dentro de cada tema) que aportan un atractivo extra a la edición y un descanso para la lectura

### 5.1.2.3. Géneros y autoría

Del total de piezas, invariablemente 5 son entrevistas en profundidad a personajes del mundo de la cultura, la política, la ciencia, o el deporte. Nunca los entrevistados de *Jot Down* están de promoción, ni se les pregunta exclusivamente por una cuestión de actualidad. Las entrevistas tienen una extensión entre 8 y 22 páginas, suelen ir acompañadas de 3 o 8 fotografías, algunas de ellas a toda página y también es frecuente el uso de planos detalle para destacar alguna característica del personaje (manos, pies, zapatillas, ojos, etc.).

Además de entrevistas en profundidad, en *Jot Down* también son habituales otros géneros propios del “Nuevo periodismo español”<sup>16</sup>: reportajes novelados, crónicas autorreferenciales, crónicas históricas, retratos completos a partir de entrevistas reportajeadas, etc. Aunque con frecuencia la extensión de las piezas permite a sus autores desarrollar trabajos periodísticos a caballo entre varios géneros. También incluye con menos frecuencia poesía (*Muerto de miedo*, Joaquín Sabina: junio 2015) y fotorreportajes.

Los autores que publican en *Jot Down* son algunas de las figuras más destacadas del mundo de la cultura española: cantautores como Joaquín Sabina, líderes de opinión como Risto Mejide, autores de prestigio como Arturo Pérez-Reverte o Javier Marías, o periodistas destacados como Enric González, Montserrat Domínguez o Ignacio Escolar. En un número de *Jot Down* casi nunca publica dos piezas un mismo autor.

---

<sup>16</sup> CHILLÓN, Albert. El nuevo periodismo español. En *La palabra facitica: literatura, periodismo y comunicación* (pp. 423-463). Barcelona: Aldea Global, 2014.

#### 5.1.2.4. Estilo

El estilo de escritura de *Jot Down*, aunque difícil de categorizar por la variedad de sus autores, tiene una influencia marcada, como ya hemos dicho, del Nuevo periodismo español y del periodismo literario que hizo reputada a la revista *The New Yorker*, referente de *Jot Down* como han reconocido sus socios en varias ocasiones<sup>17</sup>. Sin encorsetarse en las fórmulas, géneros, estructuras o mecanismos de citación de fuentes del periodismo ortodoxo, *Jot Down* y sus reportajes novelados alcanzan un potencial de verosimilitud difícilmente alcanzable con los recursos clásicos. Veamos un extracto del reportaje *En Corleone*, de Iñigo Domínguez en el número 11 de *Jot Down*.

[...] Esa banda de jóvenes mafiosos que desbarató el viejo orden pasaría a ser conocida, directamente, como los Corleoneses y aquel exterminio fue solo el primero de la escapada al poder en Cosa Nostra. El más brutal, cuando conquistaron Palermo, tuvo lugar en los años ochenta, más de mil setecientos muertos. Su jefe se llamaba Luciano Leggio y sus sicarios, Totò Riina, que luego le sucedió y era peor que él, Bernardo Provenzano, que relevó al anterior, los hermanos Leoluca y Calogero Bagarella. No eran cuatro gatos de Corleone, como ahora se puede recordar, sino al menos medio centenar entre los dos bandos, según las reconstrucciones con nombres y apellidos de los historiadores. Cada uno con sus familias, parientes, amigos, vecinos y conocidos. [...]

Sin atribución directa de la información a fuentes contrastables, pero con un ritmo narrativo apasionante; sin aparente objetividad, sino con valoraciones del autor que transmiten conocimiento y posición respecto a la historia; sin un lenguaje estrictamente informativo, pero con expresiones fraseológicas informales (*cuatro gatos*) que agilizan la lectura.

Aunque si algo ha caracterizado a *Jot Down* han sido sus entrevistas. *Jot Down* no entrevista a ningún personaje que se niegue a atenderles durante más de una hora, nunca entrevistan a alguien que esté en promoción de su producto porque consideran que a partir de los 35 minutos de conversación comienzan a conocer a un personaje<sup>18</sup>. El éxito de las entrevistas de *Jot Down* es alcanzar un grado de confidencialidad con ciertos personajes para ser capaces de conocerlos en profundidad.

<sup>17</sup> PELLICER, Miquel. “Creamos *Jot Down* porque era lo que queríamos leer”, entrevista a Carles Foguet, miquelpellicer.com, 7 de abril de 2014 [Disponible en: <http://miquelpellicer.com/2014/04/jot-down-carles-foguet-juego-periodismo/>, consultado el 17 de junio de 2015]

<sup>18</sup> Youtube. TV3 – Carácter – Entrevista a “*Jot Down* (mayo 2014) [Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=HooDd0m5Ygw>, consultado el 17 de junio de 2015]

## **5. Estudio de caso**

---

### **5.2. Panenka®**

---

Panenka es una revista de cultura futbolística surgida en junio de 2011 con la vocación de contar las historias que no tienen cabida en los medios *mainstream*<sup>19</sup>. Sus socios fundadores lanzaron la revista ante el deseo producir otro tipo de contenido periodístico y futbolístico sin cabida en los medios en los que trabajaban. Ante la existencia de revistas que se aproximaban al fútbol desde una vocación literaria como *So Foot* en Francia, *11Freunde* en Alemania, o *The Blizzard* en Gran Bretaña, se decidieron a lanzar la revista bajo el lema *El fútbol que se lee junto a una página web complementaria* que ejerce de altavoz y ofrece algunos contenidos extra.

En la actualidad, los redactores de *Proyecto Panenka* colaboran con el programa radiofónico *Al Primer Toque* de “Ondacero” (desde mayo de 2015, donde promocionan quincenalmente su revista trasladando a la locución radiofónica algunos de sus reportajes. A cambio, la revista dedica una página de publicidad al programa de Héctor Fernández.

#### **5.2.1. Modelo de negocio**

##### **5.2.1.1. Forma jurídica y organización**

La edición de Panenka es responsabilidad de la empresa Belgrado 76 S.L., una sociedad limitada propiedad de 14 socios que creyeron en el proyecto en 2011. Las decisiones clave del medio se toman de forma asamblearia entre todos los socios, aunque para ganar operatividad los encuadres, enfoques y géneros de los números los deciden en última instancia los miembros de la redacción<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Manifiesto del Proyecto Panenka. [Disponible en: <http://www.panenka.org/acerca-de/>, consultado el 17 de junio de 2015]

<sup>20</sup> Información obtenida en una entrevista con Roger Xuriach, redactor jefe de *Panenka*, el 22 de junio de 2015.

Panenka cuenta con una redacción periodística en Barcelona (Travessera De Gràcia), desde donde Aitor Lagunas (Director), Roger Xuriach y César Sánchez (redactores jefe) coordinan los contenidos. La diseñadora Marta Vilches y el responsable de marketing y desarrollo Álex Estévez completan las 4 jornadas completas que sostiene la Belgrado 76 SL. Además, unos 20 colaboradores (diseñadores, colaboradores, etc.) producen con frecuencia algunos contenidos de la revista y reciben retribución por ello.

### **5.2.1.2. Plan de negocio**

Proyecto Panenka surgió en junio de 2013 con la vocación de ser una revista mensual en papel sobre cultura futbolística, con un tratamiento literario, con una imagen cuidada y centrándose en temas que escapan de la agenda de actualidad. Inicialmente el proyecto no se lanzó para obtener rendimiento económico (casi todos sus promotores trabajaban para otros medios)<sup>21</sup> y sólo la diseñadora Marta Vilches comenzó en nómina. Buscaban desarrollar un periodismo que vinculase el fútbol con la cultural, la sociedad y la política.

En paralelo al lanzamiento de la revista, se lanzó la web [panenka.org](http://panenka.org), aunque desde el comienzo su modelo de negocio pasaba por monetizar la revista a partir de sus ventas y de las inversiones por publicidad. Inicialmente la web sólo servía como escaparate de los contenidos de la revista. Con un primer número a la venta en .pdf por 1 €, Panenka encontró una buena acogida con 1500 ventas del primer número.

### **5.2.1.3. Comunidad y redes sociales**

La vocación y el objetivo de vertebrar una cultura futbolística refinada lleva a Panenka a generar otro tipo de actividad al margen de la publicación de la revista en papel. Entre esas iniciativas, la más conocida son los *Premios Panenka*, otorgados en febrero de 2015, en los que se galardona a una personalidad del mundo del fútbol por una contribución peculiar, y también se premian el mejor libro, reportaje y fotógrafo del año.

---

<sup>21</sup> La Xarxa. Entrevista a Aitor Lagunas, director de Proyecto Panenka, 5 de junio de 2012 [Disponible en: <http://programes.laxarxa.com/audio/25106>, consultado el 17 de junio de 2015]

Además, los lectores de *Panenka* pueden escoger en su web 4 menciones del año: al mejor tweet, al mejor gesto, a la mejor afición y al mayor “paquete”.

Además de los premios, Panenka también organiza charlas sobre fútbol englobadas dentro de las actividades “Panenka-Lab”, cuya meta es explicar la forma de ver el fútbol.<sup>22</sup> Además de las charlas, “Panenka-Lab” contiene el club Belgrado '76, con el mismo nombre que la empresa de Panenka, al que pertenecen los suscriptores de Panenka y gracias al cual tienen invitaciones a charlas, descuentos en tiendas, libros, ropa, etc. La ropa es otra de las actividades extra-periodísticas de Panenka: el proyecto vende diferentes prendas de *merchandise* con la línea estética de la revista que, además de generar sentimiento de pertenencia entre los lectores, se ha convertido en una vía de financiación relevante para la empresa<sup>23</sup>.

En 2014, junto a otros proyectos periodísticos como *Cinemanía* e *Informe Robinson*, organizaron el festival de cine-documental futbolístico *Off Side Fest*, en Barcelona, que en 2015 se volvió a repetir. Los suscriptores de *Panenka* también contaron con un descuento para el festival.

#### 5.2.1.4. Monetización

Cuatro años después de su lanzamiento, Panenka distribuye cada mes 15.000 ejemplares de sus números a un coste de 5 € por ejemplar. La página web [panenka.org](http://panenka.org) (auxiliar de la revista en papel, como hemos dicho) tiene un tráfico de 22.559 visitantes únicos en mayo de 2015, según la Oficina de Justificación a la Distribución<sup>24</sup>.

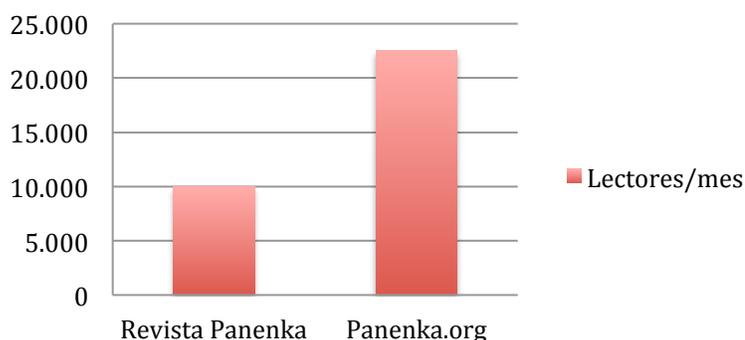
---

<sup>22</sup> Sobre Panenka-lab [Disponible en: <http://www.panenka.org/panenka-lab/>, consultado el 17 de junio de 2015]

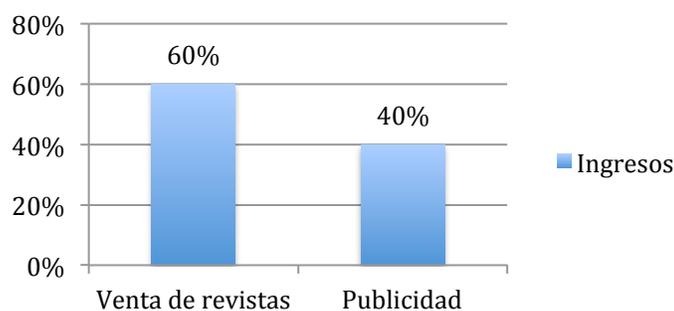
<sup>23</sup> Huesclick. “Si hemos hecho esto no es por pasión empresarial, sino por pasión periodística”, 15 de marzo de 2013 [Disponible en <https://huesclick.wordpress.com/2012/03/15/aitor-lagunas-cofundador-de-la-revista-panenka-si-hemos-hecho-esto-no-es-por-pasion-empresarial-sino-por-pasion-periodistica/>, consultado el 17 de junio de 2015]

<sup>24</sup> Evolución tráfico [panenka.org](http://panenka.org) [Disponible en [http://www.ojdinteractiva.es/muestra\\_acta/medios-digitales/4595/03/2015/](http://www.ojdinteractiva.es/muestra_acta/medios-digitales/4595/03/2015/), consultado el 17 de junio de 2015]

## Lectores/mes



## Ingresos



Los ingresos de *Proyecto Panenka* proceden en un 60% de la venta de revistas y en un 40% por publicidad. La tirada de 15.000 ejemplares se distribuye un 50% en kioscos, un 25% directamente a suscriptores y un 25% a librerías<sup>25</sup>,

## 5.2.2. Modelo periodístico

### 5.2.2.1. Portada y línea estética

La revista *Panenka* ofrece un producto cuidado y atípico dentro de los medios deportivos y futbolísticos. Editada en papel reciclado Cyclus offset de 90 gramos con portadas de 250 g, encuadernada en tela con impresión en color, su estética se asemeja más a la de un libro, una revista o un suplemento cultural, que a un producto informativo deportivo.

Además, las dos imágenes escogidas en los números analizados tampoco favorecen su asociación futbolística: en marzo, una fotocomposición con dos retratos de Eric Abidal y Paco Jémez vestidos de calle (sin ropa futbolística); en junio, una apuesta más atrevida: una fotografía de granos de café esparcidos sobre fondo blanco.

Junto con el uso cuidado de fotografías a color, también es frecuente el uso de infografías para acompañar las piezas periodísticas, desarrolladas por los ilustradores

<sup>25</sup> Cifras, aproximadas, obtenidas de Álex López, responsable de marketing y desarrollo de *Proyecto Panenka*. Entrevista el 22 de junio de 2015.

Marcos Guardiola, Adrià Fruitós, Pep Boatella y Maria Vilches. Además, una sección fija de la revista (*Puerta de embarque*) contiene mensualmente una infografía de alguna ciudad vinculada con el fútbol acompañada de un breve texto.

### **5.2.2.2. Extensión, piezas y secciones**

La revista *Panenka* tiene una extensión de 114 páginas. La revista comienza con una sección fija destacando una anécdota vinculada con la actualidad, después la precede *A bote pronto*, un espacio de variedades con contenidos de humor, musicales, sobre la vida personal de algunos futbolistas, comentarios de los lectores de *Panenka*, sobre defunciones de personajes curiosos del mundo del fútbol, o sobre jóvenes futbolistas que destacan. Esta sección ocupa 15 páginas.

Después aparecen 4-5 piezas extensas bajo la nomenclatura de “Dossiers” que se engloban dentro del mismo eje temático, con una extensión entre 4 y 10 páginas, sobre las 10.000 palabras. Estos dossiers tiene una pieza “paraguas” que aporta contexto y una visión socio-cultural de la temática abordada. El dossier lo completan una entrevista, una crónica histórica, algún relato literarios o un fotoreportaje.

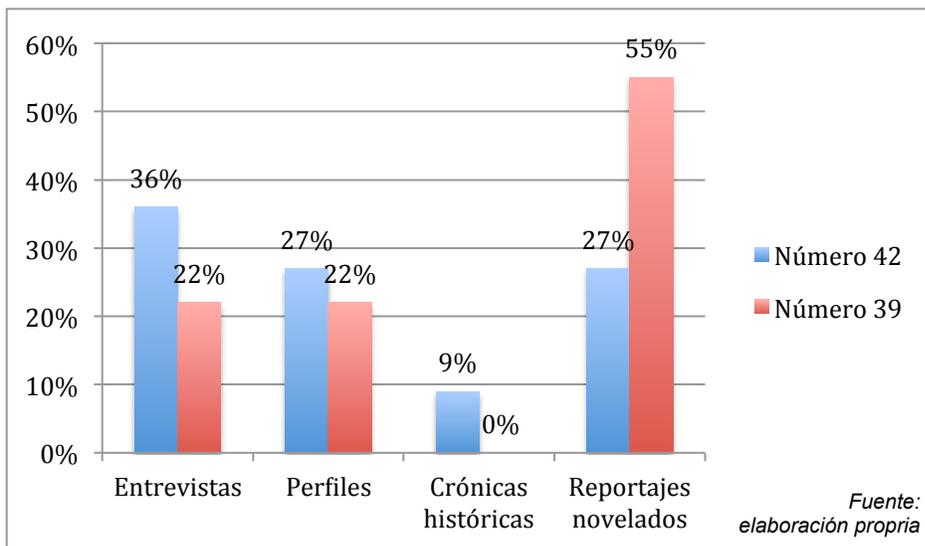
A los “Dossiers” les preceden 7 piezas más de una extensión ligeramente menor a las anteriores: entrevistas, perfiles completos, crónicas y reportajes narrativos son los géneros utilizados en estos espacios.

La revista la cierran dos nuevas secciones de lectura ligera: “Sigan, sigan” es el espacio más estrictamente noticioso de la revista, aunque se detiene en detalles de actualidad que no llaman la atención de los grandes medios, como el fichaje de Pirlo y Xavi (los dos centrocampistas de los finalistas de la Champions League) por el mismo equipo cataní; o la vinculación de Maro Reus (un delantero cotizado en el mercado de fichajes) con diferentes equipos de fútbol.

La última sección de la revista es “Cajón de Sócrates”, de contenido cultural, donde se incluyen definiciones de palabras del argot futbolístico, reseñas sobre ciudades con vinculación futbolística, críticas literarias, artículos de opinión, relatos, y entrevistas a personajes no-futbolísticos sobre fútbol en un tono distendido.

### 5.2.2.3. Géneros periodísticos y autoría

Después de conocer el esquema de la edición de Panenka, vamos ahora a explicar qué contenido rellena esos contenidos. En primer lugar, mostrar cuáles los géneros periodísticos recurridos con mayor frecuencia por la redacción de Panenka. Para tratar de facilitar el análisis de los resultados, los resumiremos con un gráfico:



El género utilizado con más frecuencia es el reportaje novelado [A. Chillón, 2014: pp. 262], utilizado tanto para transportarnos a la historia contemporánea de Colombia y su vinculación con el fútbol [*Cuando la pelota sana las heridas*, Alejandro Escorcia] o al pueblo ecuatoriano de población afroascendente que más futbolistas profesionales aporta a aquel país [*El pueblo milagro del fútbol ecuatoriano*, Sebastià Sansó].

Casi con la misma frecuencia que los reportajes novelados, encontramos en *Proyecto Panenka* historias centradas en personajes del mundo del fútbol, ya sea mediante entrevistas en profundidad o perfiles. En plena coherencia con el punto número 1 de su manifiesto:

A “Panenka” le gustan las historias de fútbol sin espacio en los medios mainstream: historias de seres humanos que ganan y pierden. Sobre todo, que pierden.

*Panenka* combina entrevistas a atípicas y sin ninguna vinculación con la actualidad [Entrevista a Eric Abidal y Paco Jémez] con otras más relacionadas con la agenda futbolística diaria [entrevista al colombiano Carlos Bacca como previa de la Copa América], aunque sin renunciar a desarrollar entrevistas extensas que profundizan en la psicología del personaje [“Un regate puede llegar a ser muy placentero”, entrevista a Eden Hazard, mejor futbolista de la temporada en Inglaterra].

Los perfiles de futbolistas, como reza su manifiesto, a menudo narran las historias de deportistas sin trayectorias brillantes, pero con peculiaridades culturales que los hicieron destacar. Como por ejemplo, *El paria del Calcio*, sobre Paolo Sollier, futbolista de los 70 destacado por sus manifestaciones políticas; o *Ezio Vendrame: el calciatore que prefería vivir*, sobre un talentoso italiano que no acompañó con destrezas su habilidad.

La mayoría de sus contenidos los firman miembros del Consejo de Redacción de la revista. Aunque también incluyen algunas firmas extranjeras de la revista francesa *So Foot* o de la alemana *Off Side* (entre otras) con quien intercambian algunos contenidos [p.e. la entrevista a Eden Hazard en el número 42].

#### **5.2.2.4. Estilo**

El estilo literario de *Proyecto Panenka* sin duda es un desafío dentro de los esquemas del periodismo deportivo y, concretamente, el futbolístico. Prácticamente sin referencias a las fuentes, con estructuras narrativas más cercanas a la literatura que al reportero, y con una indudable vocación estética, el producto que ofrece *Panenka* decanta más la balanza de Gonzalo Saavedra<sup>26</sup> hacia la literatura, que hacia el periodismo ortodoxo.

Según reza el manifiesto de *Proyecto Panenka*:

Libertad absoluta: de firmas, de temas, de géneros periodísticos y de extensión. “Panenka” no entiende de limitaciones ni (auto) censuras.

Resultaría imposible tratar de generar una categorización refutable del estilo literario empleado en *Panenka*, la diversidad de autores genera amplias diferencias entre sus

---

<sup>26</sup> SAAVEDRA, Gonzalo. *Periodismo y literatura: el coqueteo con la ficción*. 1996: Pontificia Universidad Católica de Chile [Disponible en: <http://cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/303>, consultado el 17 de junio de 2015]

piezas. Aunque sí es útil destacar algunos de los recursos empleados: el ya citado perfil *Ezio Vendrame, el calciatore que prefería vivir* se estructura en 11 escenas, como actos de una obra de teatro, que coinciden con diferentes etapas de su trayectoria; un recurso que Albert Chillón lo engloba dentro de las técnicas del New Journalism estadounidense<sup>27</sup>.

Otro de los tabúes de la ortodoxia periodística que rompe el estilo de *Proyecto Panenka* es la persecución de la objetividad mediante la adopción de posturas equidistantes. En los reportajes de *Panenka*, sus autores no esconden su posición ante un tema abordado. Por ejemplo, Mario Ornat deja clara su rechazo hacia la búsqueda mundial de jóvenes promesas en *Con los niños no se juega*:

La cantera es el gran concepto romántico del fútbol, un ideal que permanece inmutable en la mente del aficionado y que genera adhesión incondicional. Persisten modelos clásicos, sí, pero la realidad tiene muchas caras. En el fútbol ultraliberal de hoy, los programas de detección, captación y formación configuran un mercado agresivo al que los grandes clubes dedican muchos recursos. El mercado es el mundo entero. Y en la búsqueda del nuevo Messi, el romanticismo se entremezcla peligrosamente con el negocio.

Además, el estilo de *Proyecto Panenka* también tiene un indudable fin literario, narrativo. La vocación de contar historias se materializa en una prosa con ritmo narrativo, intriga en su contenido y cuidado en su desarrollo. Veamos un ejemplo en el reportaje *Operación Nécora FC*.

[...] Han pasado 25 años de la histórica redada que permitió desarticular a los principales clanes de la droga que operaban en las *Rías Baixas*. Laureano Oubiña, Manuel Charlín o Manuel Carballo fueron algunos de los peces gordos que caerían como consecuencia de la operación. Pero hubo un hombre al que ningún agente fue capaz de localizar aquel día, a pesar de estar entre los más buscados. Su nombre: José Ramón Prado Bugallo. Su apodo: Sito Miñanco. Su currículum: contrabandista, dueño de un club de fútbol y narco. ¿Por este orden? Cuando estalló la *Nécora*, ya hacía días que se encontraba en Panamá. Aquel sería su último regate [...]

Con una combinación de frases cortas y largas, dosificando la información, utilizando paralelismos que aportan ritmo a la lectura, con un lenguaje sencillo y llano, pero cuidado; Roger Xuriach (redactor jefe de *Panenka*) narra la historia con un estilo que no

---

<sup>27</sup> CHILLÓN, Albert. El *New Journalism* estadounidense: Escenas y diálogos. En *La palabra facticia: literatura, periodismo y comunicación*. (pp.317 – 141). Barcelona: Aldea Global, 2014

responde a los clásicos esquemas del periodismo. Según las definiciones de Albert Chillón, su texto es un reportaje novelado.

## **5. Estudio de caso**

---

### **5.3. lamarea**

*La Marea* es la revista cooperativa mensual surgida en 2012 de la cooperativa *MásPúblico*, fundada por los ex trabajadores del diario en papel *Público* cuando su principal accionista, Jaume Roures, decidió cerrar la edición en papel y despedir al 75% de la plantilla<sup>28</sup>. Se autodefine como una revista de periodismo de investigación y análisis para gente independiente. Aunque incluye una sección de contenido internacional, se centra especialmente en contenidos sobre política nacional y sociedad.

#### **5.3.1. Modelo de negocio**

##### **5.3.1.1. Forma jurídica y organización**

La Marea está editada por la cooperativa *MásPúblico*, fundada después del cierre del periódico *Público* por ex trabajadores. Nació en diciembre 2012 mediante una campaña de socios: con una inversión de 1000 euros, cualquier persona se convertía en copropietaria del medio. 64 personas invirtieron para formar parte de la cooperativa.

La organización de *La Marea* sigue un modelo atípico en España. El medio tiene un Consejo Rector elegido en las asambleas anuales, en la que pueden participar todos sus socios. El Consejo Rector está formado por 3 trabajadores y 3 socios usuarios, que se reúnen cada día para tomar las decisiones sobre el medio. La asamblea de *La Marea* se reúne cada año para aprobar cuentas, debatir principios editoriales, escoger al consejo rector, etc.

---

<sup>28</sup> LaMarea.com. Quiénes somos. [Disponible en: [http://www.lamarea.com/quienes\\_somos/](http://www.lamarea.com/quienes_somos/), consultado el 17 de junio de 2015]

La redacción física del medio se encuentra en Madrid (Calle Carretas) y tiene en plantilla a 8 trabajadores, el resto de contenidos los rellenan colaboradores de *La Marea*, todos ellos reciben alguna retribución por su trabajo.

### **5.2.1.2. Plan de negocio**

Los socios de *La Marea* no conciben su medio como un negocio cuyo objetivo es el rédito económico, sino como:

una revista mensual en papel y un medio digital diario que apuesta por el periodismo riguroso y comprometido, especializado en el análisis, la investigación y la cultura. La publicación está editada por la cooperativa MásPúblico, 100% propiedad de sus socios lectores y trabajadores, lo que nos permite ser totalmente independientes de poderes políticos y empresariales.

No obstante, *La Marea* también reivindica como uno de sus principios el ejercicio del periodismo independiente y digno, por lo que también busca condiciones laborales justas para sus trabajadores.

Además, con sus principios editoriales también segmenta sus contenidos hacia un público muy definido ideológicamente:

La Marea tiene como objetivo ofrecer información libre de intereses empresariales y políticos, y el mandato de la asamblea de defender unos principios editoriales claros: la libertad, la igualdad, la laicidad, la defensa de lo público, los derechos y movimientos sociales, la economía justa, la regeneración democrática y la denuncia de la ilegitimidad de la monarquía, la memoria histórica, la cultura libre, el trabajo y la vivienda dignos, el respeto por el medio ambiente y la autodeterminación de los pueblos.<sup>29</sup>

### **5.2.1.3. Comunidad**

Desde su creación, la comunidad de *La Marea* ha sido la base del medio. El capital inicial aportado por los 56 socios-usuarios permitió lanzar el medio. Actualmente *La Marea* permite diferentes grados de implicación con el medio: En su web, se recogen los diferentes rangos de colaboradores: desde suscriptor digital (por 3 euros al mes),

---

<sup>29</sup> LaMarea.Com. Conócenos [Disponible en: <http://www.lamarea.com/conocenos/>, consultado el 17 de junio de 2015]

hasta mecenas (10 euros/mes), con derecho a participar en una reunión del consejo rector.

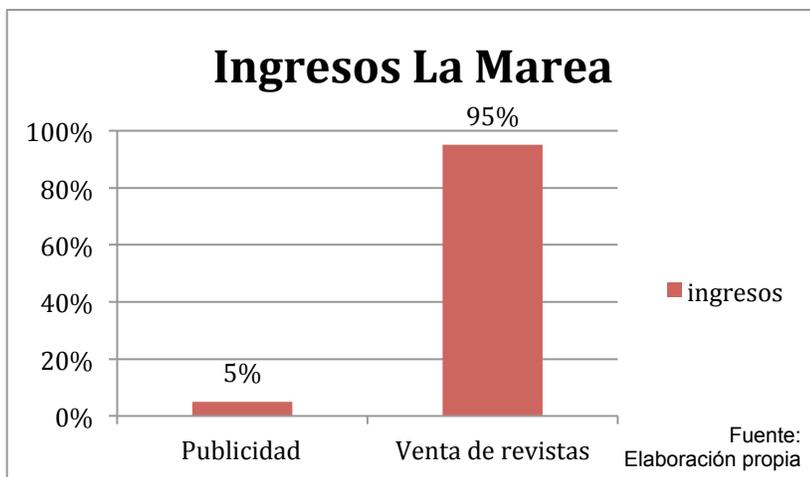
Por encima de estos grados de implicación, todavía se encuentra la posibilidad de participar como socio de la cooperativa. Además de tener derecho de voz y voto, se puede habilitar un blog dentro de *LaMarea.com*.

#### 5.2.1.4. Monetización

En consonancia con sus principios editoriales, La Marea hace público todos los datos sobre balances del medio<sup>30</sup>. Actualmente, la revista mensual tiene una tirada de 15.000 ejemplares. La web LaMarea.com recibió en septiembre de 2014 la visita de 370.000 usuarios únicos.

Al final del ejercicio 2014, *La Marea* perdió 15.766'07 euros. Los ingresos totales en el año fueron 185.316 euros, unos ingresos un 2'9% mayor a 2013: por inversión publicitaria sólo ingresaron 8.192 euros, el resto fue por venta de revistas.

Los gastos ascendieron a 201.083 euros. La principal partida fueron salarios de trabajadores (72.143 euros), seguida de pago a colaboradores (60.508 euros). La imprenta y la distribución costó 51.550 € –la marea distribuye la mayor parte de sus números mediante una distribuidora, pero también mediante “nodos” que establecen sus propios socios en distintos territorios-.



Actualmente la revista cuenta con 128 socios, miembros de la cooperativa, y 2339 suscripciones. Su objetivo es alcanzar los 5000 suscriptores para así lograr la sostenibilidad del medio y abandonar las pérdidas.

<sup>30</sup> Ídem

## **5.3.2. Modelo periodístico**

### **5.3.2.1. Portada y línea estética**

A pesar de su carácter mensual, *La Marea* apuesta para su edición por papel reciclado de 35 g (idéntico al de los periódicos), tanto para la portada como para las páginas interiores. La extensión de la revista es de 64 páginas. La portada de *La Marea* siempre es una ilustración o infografía relacionada con el tema del día: las elecciones municipales del 24-M, y el nuevo monarca Felipe V, respectivamente.

El uso de infografías para visualizar datos de las piezas de la revista es muy habitual [8 en el número 27, y 8 de nuevo en el número 28]. *La Marea* cuenta con la colaboración de la infografista Marta Segarra y, además, también colabora la Fundación Ciudadana Civio<sup>31</sup>, especializada en presentación visual de datos.

### **5.3.2.2. Extensión y piezas**

La estructura de las revistas de *La Marea* siguen un molde bastante cerrado. “Bob Pop & Co” y Gerardo Tecé abren cada mes el contenido de la revista con sus artículos de opinión. Les sigue un dossier temático con una extensión entre 8 y 14 páginas sobre temáticas nacionales [Ej: las elecciones del 22-M, el primer año del nuevo rey]. Después se suceden 4 piezas que son: o bien reportajes de investigación [Ej: El Club Bilderberg, la epidemia de Chiapas que beneficia a Nestle], o análisis de temas de actualidad [Ej: la influencia del TTIP para la sanidad o la relevancia política de “La Sexta Noche], y alguna entrevista a un personaje de relevancia epistemológica, pero desconocidos [ej: una neuro-científica, un sociólogo, etc.].

Tras estos 4 espacios variables, encontramos de nuevo piezas fijas en la composición de la revista: el economista Eduardo Garzón tiene en la parte final un artículo regular bajo el epígrafe “Apuntes de economía”. La siguiente pieza se incluye dentro del espacio “Economía social”, donde se tratan iniciativas económicas alternativas a las habituales. Después encontramos “El ojo morado”, donde la escritora Nuria Varela

---

<sup>31</sup> Proyectos de la Fundación Ciudadana CIVIO [Disponibles en: <http://www.civio.es/>, consultados el 18 de junio de 2015]

escribe mensualmente sobre igualdad. Las últimas páginas de la revista tienen contenido cultural: reseñas de cine y teatro, crónicas históricas y un relato breve del escritor de la casa Isaac Rosa ocupan la recta final de la revista. En las últimas páginas también tienen cabida mensajes de los lectores dentro del “club *La Marea*”, donde también se habla sobre el propio medio, por ejemplo, desglosando el balance de cuentas de 2014 en el número 28. La contraportada del medio le corresponde a Antonio Baños, que cierra la revista con su columna satírica “Ahora viene lo bueno”.

### **5.2.2.3. Géneros periodísticos**

En los géneros periodístico utilizados en *La Marea* encontramos menos innovaciones literarias que en *Panenka* o *Jot Down*. El género periodístico más utilizado es el artículo periodístico: ya sea en forma de columna satírica, relatos cortos, o ensayo económico, el periodismo de autor es muy relevante en los números de *La Marea*. El 37 % de las piezas de *La Marea* son periodismo de autor.

El segundo género más utilizado es el reportaje periodístico en profundidad. Estos reportajes suponen el 18% de los contenidos de la revista. Estos reportajes suelen contener una pieza principal (1500-2000 palabras), y varias piezas auxiliares (infografías con datos estadísticos, artículos de opinión, resumen cronológico, etc.).

### **5.2.2.4. Estilo**

El estilo literario de *La Marea* se acerca más al registro periodístico más clásico. Con construcciones casi siempre argumentales, las piezas yuxtaponen fuentes informativas complementadas con relatos de contexto y apoyadas con frecuencia por datos estadísticos visibilizados mediante grafismos.

*La Marea* no destaca por la innovación en la escrita, pero sí en el ejercicio de documentación, contrastación de fuentes y presentación de datos.

## **5. Estudio de caso**

---

### 5.4. <sup>LE</sup>MONDE *diplomatique*

*Le Monde Diplomatique* pertenece a una generación distinta de medios respecto a los 3 anteriores, puesto que se creó en 1954. Sin embargo, su tratamiento de la actualidad internacional desde un encuadre de precisión y análisis [P. Rabadán, 2010], así como la construcción de una comunidad de lectores que garantiza su perdurabilidad en papel son motivos suficientes para incluir su estudio en este análisis.

#### **5.4.1. Modelo de negocio**

##### **5.4.1.1. Forma jurídica y organización**

*Le Monde Diplomatique* está editado por la empresa *Le Monde diplomatique SA*, cuyo principal propietario es el periódico generalista francés *Le Monde* (51%), el 24 % pertenece a la Asociación Günter Holzmann, constituida por los redactores y trabajadores del *Diplo*. El 25% restante pertenece a *Les Amis du Monde Diplomatique*, una asociación formada por lectores del diario.

El director de *Le Monde Diplomatique* es escogido por sus propios trabajadores. Gracias al 49% del capital que poseen La Asociación Günter Holzmann y *les Amis du Monde Diplomatique*, el periódico *Le Monde* no puede tomar decisiones de forma arbitraria [P.Serrano, 2014].

Su versión española la edita la empresa *Cybermonde SL*, cuyo 33 % por ciento controla *Le Monde Diplomatique SA*. El resto de capital pertenece a miembros del equipo directivo, como el propio Ignacio Ramonet, director de la redacción española y ex director del *Diplo*. [P.Rabadán, 2010]. La plantilla de la edición española sólo son 5 trabajadores. [P.Serrano, 2014].

### 5.2.1.2. Plan de negocio

El *Diplo* surgió en 1954 como un suplemento de *Le Monde* dirigido a círculos diplomáticos. Hasta 1996 no adquirió identidad jurídica propia y autonomía empresarial. Las más de 47 ediciones internacionales que existen las gestionan empresas distintas, que se asocian a *Le Monde Diplomatique SA* para compartir el 70% de sus contenidos. La edición española del *Diplo* tiene actualmente una tirada de 25.000 ejemplares.

### 5.2.1.3. Comunidad

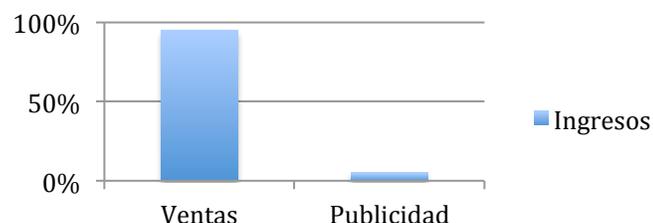
Sin la necesidad de haberse basado en la red (porque el *Diplo* se consolidó previamente al boom 2.0.), *Le Monde Diplomatique* basa su existencia en la fidelización, sentimiento de pertenencia e implicación de sus lectores. En 2010, por ejemplo, el director del *Diplo*, Serge Halimi, apeló a sus lectores en una campaña de donaciones para equilibrar el balance. La recaudación fue de 164.321 euros que permitieron abaratar reducir el precio y consolidar algunas ediciones internacionales. [P.Serrano, 2014].

De forma ocasional la redacción premia a sus suscriptores con el acceso gratuito a publicaciones monográficas: los “Cuadernos de Geopolítica”, relacionados con algún conflicto internacional.

### 5.2.1.4. Monetización

La edición española de *Le Monde Diplomatique* tiene una tirada de 50.000 ejemplares mensuales, las ventas oscilan los 25.000 ejemplares, la mitad de los cuales proceden de suscripciones. La publicidad sólo supone el 5% de los ingresos del *Diplo*.

### Ingresos *Le Monde Diplomatique*



## **5.4.2. Modelo periodístico**

### **5.4.2.1. Portada y línea estética**

El diseño de *Le Monde Diplomatique* destaca en el mercado actual por mantener un estilo clásico: editado en papel reciclado de 50 g, en tamaño “berliner” y con una maquetación que oscila entre las 3 y las 5 columnas, contiene sus piezas casi siempre en dobles páginas, acompañadas por ilustraciones o pinturas de arte contemporáneo, en lugar de fotografías.

La portada contiene dos avances de piezas (una de ellas de su autor estrella, Ignacio Ramonet, ya sea su editorial o una entrevista), la promoción en dos módulos de sus ediciones (*Los Atlas de Le Monde Diplomatique*) y tres destacados sobre otras piezas del número.

### **5.4.2.2. Piezas y extensión**

*Le Monde Diplomatique* tiene una extensión de 32 páginas. La mayoría de las piezas ocupan una doble página y no guardan cohesión entre ellas, sino que tratan diferentes realidades internacionales. Aunque también pueden agruparse 3 o 4 piezas con una temática común bajo la etiqueta “Dossier especial”, como ocurre en el número 236 con un especial sobre la conspiración internacional.

Sin secciones fijas, los artículos de opinión y reportajes se suceden en las páginas de *Le Monde Diplomatique*. Los únicos espacios fijos del periódico, además de la portada, son: la primera página, que contiene cartas al medio de los lectores y rectificaciones; la contraportada, que promociona algunos de los monográficos editados por *Diplo* (Atlas); y las dos últimas, donde se incluyen reseñas literarias.

### **5.4.2.3. Géneros periodísticos y autoría**

*Le Monde Diplomatique* destaca por sus reportajes en profundidad sobre cuestiones de inminente actualidad internacional (Ej: las elecciones británicas, la hostilidad contra Grecia, la corrupción del todavía adolescente estado de Kosovo, etc.) redactados

desde un tratamiento especializado [P.Rabadán, 2010]: variedad de fuentes, autoría experta, información de contexto, etc.

Para cada temática, la redacción del *Diplo* trata de encontrar al mejor autor posible. Por ejemplo, un periodista y diputado de Syriza, Stelios Koulogou, para hablar sobre la situación griega; el influyente escritor Owen Jones para hablar del resultado de las elecciones británicas, etc. En lugar de redactores utilizando unas rutinas de periodismo especializado, *Diplo* a menudo tiene a expertos en diferentes temáticas explicando las claves de diferentes conflictos a un público no-especializado.

#### 5.4.2.4. Estilo

La variedad temática y de autores dificulta la definición de un estilo homogéneo para *Le Monde Diplomatique*. Los textos más habituales se desarrollan a partir de un registro analítico-argumentativo, desarrollando distintos argumentos a partir de datos estadísticos, información de contexto y opiniones de expertos; con frecuencia, los mismos autores suponen expertos en las temáticas que abordan y no rehúyen las valoraciones al respecto. Veamos un ejemplo con el artículo de Owen Jones en el número 236, bajo el título “La victoria de los verdugos en el Reino Unido”, sobre las elecciones británicas:

Así, Cameron ha aprovechado el fracaso de su compañero pero aún más el de su principal adversario, Miliband. En realidad no es que los conservadores hayan ganado las elecciones, sino que los laboristas las han perdido. La socialdemocracia está atravesando una crisis en Europa: retrocede tanto ante una especie de populismo de izquierda como ante una derecha xenófoba.

Sin embargo, en *Le Monde diplomatique* también encontramos análisis en profundidad contruidos a partir de relatos personales con registros más cargados de recursos literarios, artículos que le aproximan más a la literatura de post-ficción [A.Chillón, 2014], que a la habitual redacción semi-académica [P.Rabadán, 2010]. Veamos un nuevo ejemplo en “Refugiados: la catástrofe siria fuera de sus fronteras”, también del número 236:

La familia de Abu Hussein abandonó su casa en la ciudad de Daraa en julio de 2013. Le consta que la casa aún se mantiene en pie, no ha sido destruida. Otras familias huyeron de la ciudad

porque habían quedado sin techo, pero Abu Hussein y su mujer salieron porque necesitaban algo urgente, algo que abundaba en las calles de las ciudades sirias pero que no había manera de conseguir para su uso médico: sangre. Su hija, Shahaad, afectada de talasemia, una enfermedad que afecta a los glóbulos rojos, necesitaba transfusiones.

## **9. Conclusiones**

---

Después de analizar los modelos periodísticos y de negocio de *Jot Down*, *Panenka*, *Le Monde Diplomatique* y *La Marea* llegamos a la conclusión de que aún existe viabilidad para proyectos periodísticos que basen su monetización en la venta de contenidos en papel. Aunque esa viabilidad requiere una serie de requisitos muy exigentes para los nuevos medios que quieran salir a flote en el papel.

En primer lugar, cualquier medio que quiera abrirse las puertas de kioscos, librerías y de las casas de potenciales suscriptores debe aterrizar ante esos portones con una comunidad previa de usuarios. Ya sea ofreciendo durante un tiempo contenidos gratuitos, lanzando un primer número sin coste, o implicando de inicio a los potenciales lectores en la constitución del medio (como han hecho *Jot Down*, *Panenka* y *La Marea* respectivamente), resulta necesario germinar una base social para lanzar posteriormente un producto de pago.

Después del lanzamiento, el cuidado de esa base social es fundamental para garantizar la viabilidad del proyecto periodístico a largo plazo: ya sea ofreciendo contenidos extra a los suscriptores, implicándolos en el día a día del medio o invitándolos a participar de otro tipo de actividades fomentadas desde la propia cabecera.

Una de las premisas para establecer esa nueva relación con los públicos pasa por identificarse como medios independientes. Ya sea mediante la fórmula jurídica de cooperativa, sociedad civil, o sociedad limitada, los trabajadores (y en algunos casos parte de los lectores) son los únicos propietarios de estos nuevos medios que se abren paso en el papel.

Pero no sólo basta con variar la relación de los medios con sus públicos, sino que el producto que ofrecen los medios que operen con el papel y, por tanto, productos de pago, deben tener un elevado valor añadido. Ya sea por tratarse de periodismo de autor, periodismo literario con una notable vocación estética o periodismo analítico e interpretativo.

Además, los medios en papel analizados logran su persistencia en el mercado gracias a la fidelización de un público selecto que permite su supervivencia, pero tampoco grandes alardes. Los cuatro medios analizados tienen tiradas inferiores a los 30.000 ejemplares y menos de 20 trabajadores en nómina.

Otra de las novedades de los 4 medios analizados es que la publicidad no es la principal vía de ingresos. Aunque su peso en los balances varía (5% *La Marea* y *Le Monde Diplomatique*, 30% *Jot Down* y 40 % *Panenka*), la principal vía de ingresos de todos ellos son los lectores que escogen pagar por sus contenidos.

Empresas de nicho, medios con una alta especialización periodística, con una gestión democrática e independientes de grandes grupos, con presentaciones cuidadas, contenidos estéticos, con un público fiel y comprometido. Medios que basan la mayoría de sus ingresos en la venta de sus contenidos, contenidos en papel. ¿Quién ha dicho que el futuro del periodismo no se escribe sobre papel?

## 7. Bibliografía:

---

ALBALAD AIGUABELLA, José María & RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Jorge Miguel. Nuevas ventanas del periodismo narrativo en español: del big bang del boom a los modelos editoriales emergentes. *Textual & Visual Media* [en línea] 2012, nº5 [Consultado el 22 de marzo de 2015] Disponible en web: <http://www.textualvisualmedia.com/images/revistas/05/articulos/Nuevas%20ventanas%20del%20periodismo%20narrativo%20en%20espaol.pdf>

ARTAL, Rosa M. *Buenos tiempos para el periodismo, malos tiempos para sus sucedáneos* [Consultado el 17 de junio de 2015] Disponible en web: [http://www.eldiario.es/zonacritica/Buenos-tiempos-periodismo-malos-sucedaneos\\_6\\_362273806.html](http://www.eldiario.es/zonacritica/Buenos-tiempos-periodismo-malos-sucedaneos_6_362273806.html)

BERTRAND, Jean- Claude (1977). *Le neu-journalisme américain*. *Presse Actualité*, 115, enero 1977.

BOYNTON; Robert. *El nuevo-nuevo periodismo: largo, caro y muy bueno, o corto, barato y eficiente*. Disponible en:

<http://www.elpuercoespín.com.ar/2011/09/14/el-nuevo-nuevo-periodismo-largo-caro-y-muy-bueno-o-corto-barato-y-eficiente-por-robert-s-boynton/> (Consultado el 21 de marzo de 2015)

BURGUEÑO, Jose Manuel. La metamorfosis de la prensa: hacia un nuevo modelo periodístico. *Revista Telos* [en línea] Ene. - Mar. 2011, [Consultado el 22 de marzo de 2015] Disponible en web: [http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/NMEROSANTERIORES/Nmeros8097/DetalleAnteriores\\_86TELOS\\_DOSSIER4/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2011012608400001&activo=6.do#](http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/NMEROSANTERIORES/Nmeros8097/DetalleAnteriores_86TELOS_DOSSIER4/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2011012608400001&activo=6.do#)

BUSTOS, Roberto. *La rana hervida: informe sobre la muerte y resurrección del periodismo (I)* [Consultado el 25 de marzo de 2015] Disponible en: <http://www.jotdown.es/2014/12/la-rana-hervida-informe-sobre-la-muerte-y-resurreccion-del-periodismo-i/>

BUSTOS, Roberto. *La rana hervida: informe sobre la muerte y resurrección del periodismo (II)* [Consultado el 25 de marzo de 2015] Disponible en: <http://www.jotdown.es/2014/12/la-rana-hervida-informe-sobre-la-muerte-y-resurreccion-del-periodismo-y-ii/>

CASATI, Roberto (2015). *Elogio del papel: contra el colonialismo digital*. Barcelona, Planeta

CASERO, Andreu. Contenidos periodísticos y nuevos modelos de negocio: evaluación de servicios digitales. *El profesional de la información* [en línea] 2012, vol.21, nº4 [Consultado el 22 de marzo de 2015] Disponible en web: <http://eprints.rclis.org/17551/1/341-346.pdf>

CARR, Nicholas (2011). *¿Qué está haciendo Internet con nuestras mentes?* Madrid, Taurus

CHILLÓN, Albert (2014). *La palabra facticia: literatura periodismo y comunicación*. Barcelona, Aldea Global

CONGRESO Huesca de Periodismo Digital. (14º, marzo 2015, Huesca). Conversación entre Ignacio Escolar y Pedro J. Ramírez [Consultado el 15 de junio de 2015] Disponible en web: <https://www.youtube.com/watch?v=3E34RKuCifc>

COSTOYA, Manuel (2009). Entrevista con Alfonso Sánchez [Consultado el 15 de junio de 2015] Disponible en: [http://www.lavozdegalicia.es/sociedad/2009/09/05/0003\\_7949606.htm?\\_ga=1.185813289.1085635303.1434649290](http://www.lavozdegalicia.es/sociedad/2009/09/05/0003_7949606.htm?_ga=1.185813289.1085635303.1434649290)

HARDING, James. *Future of news* [Consultado el 23 de junio de 2015] Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/news/resources/idt-bbb9e158-4a1b-43c7-8b3b-9651938d4d6a>

MARTÍNEZ MOLINA, Matías. La crisis de los grandes periódicos. *Infoamérica: iberoamerican Communication Review* [en línea] 2010, nº2 [Consultado el 22 de marzo de 2015] Disponible en web: [http://www.infoamerica.org/icr/n02/martinez\\_molina.pdf](http://www.infoamerica.org/icr/n02/martinez_molina.pdf)

MATTELART, Armand. (2007). *Historia de la sociedad de la información*. Barcelona, Paidós.

McCHESNEY, Robert & NICHOLS, John (2010). *The death and life of American Journalism: The Media Revolution that Will Begin the World Again*. Philadelphia: Nation Books

MEYER, Philip. The Elite Newspaper of the future. *American Journalism Review* [en línea] Octubre-noviembre, 2008 [Consultado el 14 de junio de 2015] Disponible en: [http://ajrarchive.org/Article.asp?id=4605&\\_ga=1.194726445.1085635303.1434649290](http://ajrarchive.org/Article.asp?id=4605&_ga=1.194726445.1085635303.1434649290)

PARREÑO, Mònica (2015). *El camp periodístic valencià: l'estructura mediàtica i la pràctica dels periodistes*. Barcelona, Aldea Global

RABADÁN, Pablo. Crisis y redefinición de la prensa de referencia. La propuesta de especialización periodística de Le Monde Diplomatique. *Textual & Visual Media* [en línea] 3-2010 [Consultado el 20 de junio de 2015] Disponible en web: <http://textualvisualmedia.com/images/revistas/03/Crisis%20y%20redefinicion.pdf>

REIG, Ramón (2011). *Los dueños del periodismo: claves de la estructura mediática mundial y de España*. Barcelona, Ediciones Gedisa

RUISIÑOL, Pere. *Papel mojado: la crisis de la prensa y el fracaso de los periódicos en España*. El Diario, Zona Crítica. [En línea] 16 may. 2015 [Consultado el 25 de marzo de 2015] Disponible en web: [http://www.eldiario.es/zonacritica/Papel-prensa-fracaso-periodicos-Espana\\_6\\_130946927.html](http://www.eldiario.es/zonacritica/Papel-prensa-fracaso-periodicos-Espana_6_130946927.html)

SAAVEDRA, Gonzalo. *Periodismo y literatura: coqueteos con la ficción*. Cuadernos.info, Facultad de la Información – Pontificia Universidad Católica de Chile. [en línea] marzo de 2012 [Consultado el 17 de junio de 2015] Disponible en: <http://cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/303>

SALVADOR, Vicent (2013). “Estilística dels textos no literaris”, *Dinovè Col·loqui Lingüístic de la Universitat de Barcelona: Estil i estils, Teoria i aplicacions de l'estilística*, Barcelona, Agrupació d'Editors i Autors Universitaris, p. 17-50.

SERRANO, Pascual (2014): *La prensa ha muerto: ¡viva la prensa!*. Barcelona, Ediciones Península

## 8. Anexos

### Tabla comparativa - Modelos de negocio

	JOT DOWN	PANENKA	LA MAREA	LE MONDE DIPLOMATIQUE
FORMA JURÍDICA	<i>Sociedad Civil</i>	<i>Sociedad Limitada</i>	<i>Cooperativa</i>	<i>Matriz francesa - SA</i> <i>Empresa española - SL</i>
PROPIEDAD	<i>2 socios</i> + <i>46 socios cuenta-participes</i>	<i>14 socios</i>	<i>128 socios</i>	<i>Mat FR:</i> <i>51% Le Monde</i> <i>25% lectores</i> <i>24% trabajadores</i>  <i>Emp. ESP:</i> <i>33% Mat FR</i> <i>67% equipo directivo</i>
ORGANIZACIÓN INTERNA	<i>Directora de contenidos</i> + <i>autonomía autores</i>	<i>Consejo de redacción</i> + <i>redactores jefe</i>	<i>Asamblea</i> + <i>Consejo Rector</i>	<i>Equipo directivo</i> + <i>autonomía ediciones internacionales (70% contenidos común)</i>
TAMAÑO PLANTILLA	<i>14</i>	<i>5</i>	<i>8</i>	<i>Mat FR - 25</i> <i>Emp. ESP - 5</i>
COLABORADORES	-	<i>14</i>	<i>18</i>	-
INGRESOS PUBLICIDAD	<i>30%</i>	<i>40%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>
INGRESOS PAGO/PRODUCTO	<i>70%</i>	<i>60%</i>	<i>95%</i>	<i>95%</i>
SUSCRIPTORES	<i>1200</i>	<i>5000</i>	<i>2339</i>	<i>12.000 (España)</i>
PRECIO REVISTA	<i>15 €</i>	<i>5 €</i>	<i>3'5 €</i>	<i>4 €</i>

*Fuente: elaboración propia*

## *Tabla comparativa - Modelos periodísticos*

	JOT DOWN	PANENKA	LA MAREA	LE MONDE DIPLOMATIQUE
PÁGINAS REVISTA	<b>280</b>	<b>114</b>	<b>64</b>	<b>32</b>
TAMAÑO	<b>Compacto</b>	<b>Compacto</b>	<b>Compacto</b>	<b>Berliner</b>
PIEZAS	<b>42</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>23</b>
PÁGINAS/PIEZAS	<b>6-12</b>	<b>5-8</b>	<b>3-5</b>	<b>½-2</b>
PALABRAS/PIEZA	<b>6000 aprox.</b>	<b>3000 aprox</b>	<b>1500 aprox.</b>	<b>2000 aprox.</b>
SECCIONES FIJAS	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
RECURSOS GRÁFICOS	<i>Fotografías b/n Símbolos, iconos, etc.</i>	<i>Infografías, ilustraciones, fotografías color</i>	<i>Infografías, ilustraciones, gráficos, fotografías</i>	<i>Arte contemporáneo, fotografías, gráficos</i>
EDICIÓN	<i>Papel 100 g, portada 300 g</i>	<i>Papel 90 g, portada 250 g</i>	<i>Papel y portada: 35 g</i>	<i>Papel y portada: 40 g</i>
PÁGINAS/PUBLICIDAD	<b>Contraportada, interior portada y un faldón</b>	<b>Contraportada, portada interior, contraportada interior, y 9 páginas interiores</b>	<b>3 páginas interiores completas, y 7 faldones</b>	<b>1 página interior, y 1 faldón</b>