

## **Modelos de negocio en la transición digital:**

### ***La Marea* como triangulación de nuevas formas de organización, fuentes de financiación y la innovación en el producto**

#### **Business models in the digital transition: *La Marea* as triangulation of new forms of organisation, sources of funding and product innovation**

Gema Alcolea Díaz – Universidad Rey Juan Carlos – [gema.alcolea@urjc.es](mailto:gema.alcolea@urjc.es)

María José Pérez Serrano – Universidad Complutense de Madrid –

[mariajoseperezserrano@pdi.ucm.es](mailto:mariajoseperezserrano@pdi.ucm.es)

**Resumen:** El presente trabajo aborda el análisis de uno de los ejemplos que han emergido últimamente en la industria de la comunicación de búsqueda de nuevas formas de organización, fuentes de financiación e innovación en el producto. En concreto, abordaremos el caso de *La Marea* por la singularidad que representa esta experiencia empresarial en nuestro país al converger tres de los vértices imprescindibles de un modelo de negocio: estructura, financiación y *output*.

Con ello, y teniendo que cuenta que la búsqueda de nuevas fórmulas en el sector de los medios se está llevando a cabo en todo el mundo, y no sólo es algo propio de épocas recientes, en esta comunicación buscamos conocer la filosofía, estructura, funcionamiento, estrategias y resultados de *La Marea*, y, por ende, de la estructura cooperativa que la sustenta (MásPúblico), para, con una metodología inductiva, lograr entender –y explicar- mejor nuestro *environment* empresarial.

# La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

**Palabras clave:** Periodismo; gestión de medios; cooperativa; modelos de negocio; prensa digital

**Keywords:** Journalism; media management; cooperative; business models, digital media

## 1. Introducción

Durante la última crisis económica, las dificultades vividas por la industria de los medios y, más concretamente, por la prensa, debidas –entre otras cuestiones- al descenso de lectores y de la inversión publicitaria, han llevado a revisar los modelos de negocio anteriores y han dado paso a nuevas relaciones comerciales y productivas.

En esta línea, el presente trabajo aborda uno de los aspectos más contemporáneos del sector mediático, en concreto, trataremos de aquel que le lleva a la búsqueda de nuevas formas de organización, fuentes de financiación e innovación en el producto.

Para ello, y teniendo como telón de fondo los 400 nuevos medios nacidos en España desde 2008 (Asociación de la Prensa de Madrid, 2014), nos serviremos del análisis del medio *La Marea*, puesto que emerge de los “rescaldos” de un medio tradicional, tras el cierre en 2012 de la cabecera *Público* en su edición en papel y el despido de gran parte de su plantilla, y se estructura bajo la forma de una Sociedad Cooperativa –MásPúblico (formada por lectores y trabajadores)-, convirtiendo al modelo en sí en elemento de comunicación de la reputación, transparencia y credibilidad; pasando de la centralidad de la persona en la actividad económica a la solidaridad, y siendo la participación un eje esencial de su funcionamiento. A la vez que su modelo de financiación, basado en captar socios y suscriptores, se traduce en expresión del valor de utilidad para el lector, a lo que se une la realización de donaciones, y la publicidad con unas claras limitaciones éticas.

## 2. Fundamentos metodológicos

En el plano de la metodología, hay que centrarse en cuatro aspectos concretos. En primer lugar, se ha elegido este diario digital, y su correspondiente revista mensual en papel, a modo de *case study* y ejemplo de los nuevos modelos de negocio, por la singularidad que representa esta experiencia empresarial en nuestro país al converger los tres vértices antes descritos de estructura, financiación y *output*, teniendo en cuenta que, como singularidad, en esta ocasión vamos desmontar el título y abordaremos, en la progresión del discurso, primero el producto y, después, su estructura económica.

Con todo ello, y teniendo que cuenta que esta fórmula se está llevando a cabo en todo el mundo, y no sólo es algo propio de épocas recientes, buscamos conocer su filosofía, estructura, funcionamiento, estrategias y resultados, para, con una metodología inductiva, lograr entender –y explicar- mejor nuestro *environment* empresarial.

De este modo, construimos esta investigación a partir de la técnica metodológica del estudio de caso que para Walker (1983) es el “examen de un ejemplo en acción”, cuya base epistemológica es, según Stake (2007: 46) “existencial (no determinista) y constructivista” y pone el énfasis en la interpretación. Se trata, pues, de un modelo de investigación fundamentado en la inducción (segundo aspecto), o el estudio de una porción de la realidad para obtener conclusiones presumiblemente generalizables o sintomáticas de la realidad.

A partir de este análisis se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

O1\_ Entender el binomio “negocio dedicado a la comunicación y cooperativa”, desde el punto de vista de su repercusión en los contenidos y en la estructura organizativa.

O2\_ Comprender algunos cambios en el sistema de medios en España tras la crisis económica iniciada en 2008.

Se debe explicar (tercer aspecto) la razón del término triangulación. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), “dos nociones fueron importantes para la concepción de la investigación mixta: la referente a la

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

triangulación y la de la utilización de varios métodos en un mismo estudio para incrementar la validez de análisis e inferencias”. “El concepto triangulación tiene sus raíces en otros ámbito de conocimiento diferentes al de la investigación social. Concretamente, en la topografía, en la navegación e, incluso, en la logística castrense” y consiste en tomar varios puntos de referencia para localizar la posición de un objeto en el mar”. Jick (1979) propuso que cuando una hipótesis o resultado sobrevive a la confrontación de distintos métodos, tiene un grado mayor de validez que si se prueba por un único método y, más allá, cuando se utilizan múltiples puntos de referencia, y la mezcla de elementos cuantitativos y cualitativos, para analizar un objeto “se logra una mayor precisión que la alcanzada mediante la aplicación de un único punto de referencia” (Cea D’Ancona, 1999: 47). Este es nuestro caso.

Finalmente, es preciso matizar que la elaboración de estas páginas han estado guiadas por la estructura típica de la redacción técnica en Ciencias Sociales (el sistema conocido como IMRyDC+B –introducción, metodología, resultados y discusión y conclusiones, más bibliografía-), aunque, por supuesto, adaptada a las necesidades y especificidad del objeto de estudio, y que las limitaciones metodológicas de este estudio se centran en que es una investigación basadas en técnicas inductivas y los resultados son el reflejo del análisis de un único, es decir, por lo limitado de la muestra, los correlatos obtenidos eran sintomáticos y no representativos.

### 3. Marco teórico

Abordar un estado de la cuestión sobre el tema que nos ocupa supone asumir una multiplicidad de variables que configurarían, en un análisis profundo, un planteamiento complejo, rico y poliédrico de la realidad empresarial comunicativa actual. Sin llegar ahí, partimos de la base de que estamos en el entorno de la Economía Política de la Comunicación que estudia “las relaciones sociales, especialmente de las relaciones de poder que mantienen los sujetos que producen, distribuyen y consumen los medios de comunicación” (Mosco, 2006: 57-59) y de autores esenciales de la *media economics*, como Albarran (2010), Picard (1989), Croteau y Hoynes (2001), Croteau (2006) o

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Doyle (2008), y el análisis de Empresa Informativa (Nieto; Iglesias, 2000), que es un “conocimiento científico de carácter específico que se viene impartiendo en Ciencias de la Información, desde 1971, con la finalidad de facilitar el ejercicio del periodismo profesional y cuyos saberes básicos se centran en el funcionamiento de dichas unidades de negocio, lo que implica la interpretación crítica de la realidad de la industria de la Comunicación: un sector que ha alcanzado un gran protagonismo en esta Sociedad Global de la Información, y en el que la implicación de las nuevas tecnologías pueden transformar decisiones empresariales que afectan a la ciudadanía en su capacidad de elección y opinión en libertad” (Peinado; Fernández Sande; Ortiz Sobrino; Rodríguez Barba, 2011).

Por otro lado, dos conceptos pivotan en análisis: 1) “modelo de negocio” del que Drucker (1954) habla por primera vez, y que se entiende como “instrumento de gestión estratégica que describe y sintetiza la organización de los recursos, competencias y actividades para crear valor” (Campos Freire, 2010: 17); que, según Picard (2002), puede ser definido como la arquitectura del producto, sus servicios y flujos de información, e incluye una descripción de sus actividades, los beneficios potenciales para los intervinientes y las fuentes de ingresos de las que se nutrirán sus presupuestos; que, desde la perspectiva de Timmers (1998) encierra “la arquitectura del producto o servicio, la especificación de los distintos actores que participan en el negocio y sus roles y la definición de las fuentes de ingresos”; que, en palabras de Roses (2010), explica cómo operan las empresas de comunicación para intentar dominar el mercado (producto, estrategias, estructuras de costes y modelo potencial de ingresos), y que, en resumen, recoge productos o servicios y su ventaja competitiva, rasgos de organización y estructura económica (ingresos, gastos, costes) y financiera, por otro, de un negocio; y 2) el concepto “innovación”, vinculado a la organización, la creación de producto y la mejora tecnológica (Stevenson; Jarillo, 1990).

En línea con esta última idea y los diferentes modelos de financiación en medios escritos, *eldiario.es*, *Infolibre*, *elconfidencial.com*, *lamarea.com*, *esmateria.com*, *público.es*, *teinteresa.es*, *vozpopuli.com* y *lainformación.com*

(V. García; Pérez Serrano; Maestro; Gómez-Borrero, 2015), entre otros, son ejemplos muy a tener en cuenta y de cuyo magma hemos seleccionado *La Marea* por coincidir en esta experiencia empresarial y periodística nuevas formas de financiación, selección en los ingresos publicidad y una estructura cooperativa, como forma de organización, basada en la participación y el trabajo colaborativo y en equipo, y como modelo de gestión “específico”, basada en la Economía Social, que “brota desde sus genuinos valores: centralidad de la persona en la actividad económica y solidaridad” (Morales, 2006: 163).

#### 4. Discusión y resultados

Desde el año 2010 se ha venido produciendo en España –y en otros muchos mercados- un destacado número de iniciativas de emprendedores que han puesto en marcha nuevos proyectos informativos, que se ha desarrollado en un contexto en el que se ha desestabilizado todo el andamiaje anterior de la prensa y en el que los grupos de comunicación españoles han perdido buena parte de sus anteriores señas de identidad. Los anteriormente referidos más de 400 nuevos medios creados en nuestro país por periodistas en los últimos siete años, son la bandera de un proceso de destrucción creativa (dentro de la dinámica propia del capitalismo que indicara, desde principios del siglo pasado, Schumpeter) en la industria mediática.

Un proceso en el que, si bien la historia de la destrucción es continuamente referida (con la pérdida de cientos de empleos en el sector y el cierre de cabeceras), no lo es tanto el relato de la creatividad, por lo que se hace necesario hacer hincapié en el aspecto de innovación en el periodismo, como tendencia propiciada por estas nuevas experiencias (Bruno; Kleis, 2012). Esta faceta, la de la creación, queda patente en la descripción del proyecto de *La Marea* que sus promotores relatan, al considerar que con el mismo lo se que pretendía era abrir camino dentro de una profesión que no pasaba por sus mejores momentos y ser una reivindicación del periodismo digno e independiente.

Adentrémonos, pues, en un ejemplo de las iniciativas nacidas en el periodo de tiempo que abarca de 2010 a 2015, en el que, según García-Santamaría, se han producido novedades relevantes que afectan fundamentalmente a la organización del *newsroom*, los desarrollos tecnológicos y los modelos de financiación (V. García; Pérez Serrano; Maestro; Gómez-Borrero, 2015).

#### **4.1. De Público a MásPúblico Sociedad Cooperativa: antecedentes y organización**

El cese del diario *Público* en su edición impresa llevó al nacimiento de nuevos medios, entre ellos, *La Marea*. Un grupo de antiguos periodistas de aquel diario fundó la cooperativa MásPúblico con el objeto de pujar en subasta por la cabecera Publico.es. La idea era refundar el proyecto tras hacerse con la cabecera, algo que finalmente no pudieron lograr. No obstante, aquella primera acción dejaba ya un importante reflejo del nuevo estilo de implicación de la sociedad en el proyecto desde sus comienzos: mediante una campaña de micromecenazgo popular, a través de la *web* [www.verkami.com](http://www.verkami.com), se pretendió alcanzar un mínimo de 30.000 euros (cantidad que fue superada, alcanzándose 33.170) para pujar por Publico.es.

Los promotores continuaron y MásPúblico editó, bajo este nombre, en verano de 2012, dos números especiales impresos distribuidos de forma gratuita –la edición digital estaba teniendo una media de 20.000 visitas diarias (*La Marea* 16/07/12)-, germen de la posterior publicación mensual *La Marea* (que en noviembre de 2015 lanzaba su número 32).

La Ley 27/1999, de 16 de julio, señala, en su art. 1, que

“la cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa”. Asimismo, “cualquier actividad económica lícita podrá ser organizada y desarrollada mediante este tipo de sociedad”.

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Con este fundamento jurídico, MásPúblico nació a imagen y semejanza del periódico alemán *Tageszeitung* (TAZ). De hecho, en la propia radiografía que ofrece de sí misma en su página *web*, la cooperativa señala a esta publicación con décadas de historia como su principal referente.

Este diario, surgido en los años 70 en Alemania, superó una crisis económica a principios de los 90 con su transformación en un medio cooperativista, constituyendo una nueva sociedad con más de veinte años ya de experiencia. Se reseña como un modelo sostenible de periódico financiado por una cooperativa de 12.000 miembros y con 250 empleados y de la que obtuvieron asesoramiento durante el proceso de constitución (APM, 14/02/2013), además de haber compartido algunos contenidos de su corresponsal en España. Igualmente, MásPúblico tiene otras relaciones de intercambio de contenidos con otras publicaciones, como con el semanario suizo *Wochezeitung* o con *Occupy.com*.

A mediados de julio de 2012 celebraba en Madrid su asamblea constituyente en la que se aprobaban los estatutos y un nuevo Consejo Rector. MásPúblico está constituida como Sociedad Cooperativa integral con una actividad cooperativizada doble: la propia de las cooperativas de trabajo asociado y la de cooperativas de consumidores y usuarios. En sus estatutos de constitución (2012), se señala como objeto de la misma el proporcionar a los socios trabajadores puestos de trabajo así como el suministro de bienes y servicios de información y conocimiento; siendo su principal actividad económica la actividad profesional orientada a la investigación, la redacción de información en forma de noticias y su reproducción en todo tipo de medios de comunicación.

El órgano supremo de la expresión de la voluntad social es la Asamblea General de la Cooperativa, que se reúne como mínimo una vez al año, siendo paritario el derecho de voto entre los socios trabajadores y los socios usuarios. Cada socio tiene un voto, pero además en la Asamblea el conjunto de los socios trabajadores computan por el 50% de los votos, al igual que el conjunto de los votos de los socios usuarios.



## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

En cuánto al órgano de administración, este es el Consejo Rector, órgano colegiado de gobierno al que corresponde la alta gestión y la supervisión de los directivos y la sociedad cooperativa. En sus estatutos se fijó que esté conformado por un mínimo de seis miembros titulares (actualmente se mantiene en este número concreto, y se reúne una o dos veces al mes) y siempre par, elegidos por la Asamblea General de entre los socios, existiendo paridad de representantes de socios trabajadores y socios usuarios. También los cargos —cuyo ejercicio no da lugar a retribución alguna— son elegidos por la Asamblea y aunque en un principio en los Estatutos se definió que el Presidente se designara de entre los socios trabajadores, el Vicepresidente y el Tesorero del colectivo de socios usuarios, y fuera indistinto entre los dos colectivos la elección del Secretario, esta distribución quedó revocada en su posterior reforma (2015). La duración ordinaria del mandato de sus miembros es de un máximo de tres años, pudiendo ser reelegidos sucesivamente por iguales periodos. Además, se contemplaba la existencia de un Gerente y de un Interventor que se erige como órgano de fiscalización de la Cooperativa, cuya principal función es auditar las cuentas anuales.

Unos estatutos que fueron elaborados de forma colectiva y “pensados para que ningún poder económico o político pudiera controlar ni condicionar” la línea editorial de *La Marea* (03/09/2015).

El capital social se constituye por aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios, acreditadas mediante títulos nominativos en todo caso. En cuanto a las aportaciones obligatorias, se diferencian las de los socios trabajadores y de los socios usuarios. Los socios trabajadores para obtener dicha condición tienen la obligación de suscribir como aportación obligatoria mínima 30 títulos. Estas aportaciones están representadas en títulos de un valor de 100 euros, por lo que supone un total de 3.000 euros. En el caso de los socios usuarios, debían poseer como aportación mínima 10 títulos (un total de 1.000 euros), cantidad que posteriormente (Estatutos, 2012) se redujo a un mínimo de cinco títulos (500 euros). En ambos casos, era necesario el desembolso del 25% en el momento de la constitución. Y se establecían las mismas condiciones para los socios que ingresaran con posterioridad a la constitución de la cooperativa. En

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

todo caso, sea cual sea la condición del socio y el tipo de aportación, y tal y como exige la Ley de Cooperativas, el importe total de las aportaciones de cada socio en el capital social no puede exceder un tercio del mismo.

Según datos de septiembre de 2015, el organigrama estaba formado por cinco socios trabajadores y 84 socios usuarios. A estos se sumaban una fórmula creada por la cooperativa, sin refrendo en la legislación actual, que es la del socio colectivo. Este es una agrupación de personas puestas de acuerdo para reunir la aportación al capital social y así participar en la cooperativa, con un representante que es el único miembro de pleno derecho, aunque todos los miembros del socio colectivo pueden asistir y deliberar en las Asambleas. En alguna ocasión han referenciado la existencia de ocho socios colectivos representando a 51 personas.

Y, también con cifras de la misma fecha, se señala la existencia de 2.680 suscriptores, quienes son el principal pilar del proyecto junto a la venta al número (esta representa algo más del 60% de la venta total de ejemplares):

“En *La Marea* no hay accionistas mayoritarios ni inversores de ningún tipo, sólo gente independiente que cree en la necesidad de construir un medio que esté blindado ante cualquier tipo de presión, económica o política. A lo largo de estos dos años, nuestra principal fuente de ingresos han sido las suscripciones” (*La Marea*, 15/12/2014).

A pesar de su gran crecimiento (de 500 suscripciones en marzo de 2013, cierran ese año con más del doble y con una cifra casi cinco veces superior dos años y medio después), aún su número queda lejos de los 5.000 suscriptores que se han señalado como necesarios para ser sostenibles (*La Marea*, 08/10/13).

Cabe señalar, en cuanto a su estructura organizativa, que cuenta con una figura que llaman “nodos”: lectores organizados por su propia iniciativa para hacer llegar *La Marea*, distribuyéndola en librerías y otros puntos de la geografía donde no tiene distribución en quioscos, quienes incluso organizan presentaciones para promocionar la publicación. “Los nodos de distribución y

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

difusión de *La Marea* son una de las muestras más claras de que los medios de comunicación pueden ser horizontales y participativos” (*La Marea*, 12/05/14).

Esta estrecha relación con el lector, de hecho, se afianza a través de una enorme actividad de refuerzo de vínculos, de sentimiento de comunidad, llegándose a crear, a finales de 2014, el “Club de Amigos y Amigas” — salvando los obstáculos que para la filosofía de la cooperativa supone la propia palabra “club”, queriéndose distanciar del matiz de exclusividad—, esenciales para lograr la sostenibilidad del medio:

“debemos consolidar una comunidad fuerte, la que nos permite rechazar, como ha sucedido este mes, el anuncio de una multinacional de supermercados que revienta precios y condiciones laborales. No se trata simplemente de ser independientes. También queremos ser coherentes. Y es posible gracias a ti. (*La Marea*, 15/12/14).

Un sentimiento y unos lazos que se refuerzan continuamente. Valgan de ejemplo la fiesta llevada a cabo en marzo de 2015 al cumplirse los 25 números en papel o los numerosos eventos organizados por *La Marea*, como las tertulias, entre otras acciones.

Hay cuatro tipos de membresía: simpatizante, digital, estrella y mecenas, cuyas aportaciones monetarias —el simpatizante no realiza ninguna en cuanto al hecho de esta vinculación— han variado en cuantía a lo largo del tiempo (con una ligera rebaja) y en condiciones. Los tipos de suscripciones de pago son:

- 1) Digital. Por 18 euros permite recibir 12 nuevos números de *La Marea* en formato digital, acceso a promociones especiales (descuentos en ocio, libros, merchandising, etc.), al pdf de todos los ejemplares de *La Marea* editados y a las Newsletters.
- 2) Estrella. Por 30/50 euros (más gastos de envío para otros países de la Unión Europea y resto del mundo), se reciben 6/12 números en formato papel y digital, además del regalo de un libro, la invitación a un encuentro

trimestral de debate sobre actualidad política y económica, las promociones especiales y el acceso al archivo digital completo y las Newsletters.

- 3) Mecenaz. Por 120 euros (con los mismos gastos de envíos ya señalados), se suman a las condiciones anteriores otros libros de regalo y más invitaciones a actos, como la asistencia a un Consejo de Redacción.

El trabajo promocional para lograr suscriptores es intenso, basado en descuentos en la suscripción y ofertas a los suscriptores de *La Marea* para adquirir otros productos editoriales, o incluso para regalar en ocasiones especiales como Navidad.

También es posible la compra de números sueltos, con un coste de entre 1,80 euros y 2 euros. Si además se añade el formato papel, hay que sumar una cantidad adicional de entre 3,20 y 4 euros.

A este sistema de financiación mediante aportaciones de los socios (trabajadores y usuarios), de suscriptores y la venta al número, se le añade la publicidad (que por decisión propio no podría sobrepasar el 15% y que, como veremos más adelante, está alcanzando en torno al 5%) y las donaciones personales.

### 4.2. Producto y principios configuradores

Pero por si la constitución jurídica y el sistema de financiación no fueran suficientes como elementos diferenciadores de *La Marea*, existen más componentes que permiten formular este negocio como singular. Nos referimos a sus principios configuradores, la identidad, la cultura y los valores. Estos intangibles corporativos se organizan en un esquema holístico, impregnan a todos los niveles estructurales de la organización y se reflejan en un producto/servicio que es su principal ventaja competitiva (Rodríguez; Pérez Serrano, 2015).

A la misma vez, constituyen el conjunto de aspectos que, necesariamente, da a conocer la organización sobre sí misma (a través de su apartado “Quiénes somos” de su periódico digital y del “Conócenos” de la página *web* de su revista) y que, en este caso, reflejan el principio de transparencia de la que hace gala la publicación.

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

En primer lugar, el periódico subraya su apuesta por un periodismo riguroso y comprometido, los reportajes en profundidad y la cultura, todo ello manteniéndose libre de intereses tanto empresariales como políticos y teniendo por principios los siguientes:

- La libertad.
- La igualdad.
- La laicidad.
- La defensa de lo público.
- Los derechos y movimientos sociales.
- La economía justa.
- La regeneración democrática.
- 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.
- La autodeterminación de los pueblos.

Este último, el derecho a la soberanía de los pueblos (entendido como el derecho de éstos a ser reconocidos como tales, a definir sus propias formas de gobierno y modelo político y económico, así como a buscar sus propias formas de desarrollo cultural y humano) fue añadido posteriormente, votado en Asamblea el 20 de junio de 2013. Se trataba una cuestión tan de actualidad que “merecía una toma de postura clara” y en coherencia con el objetivo de aspirar a una total independencia, el medio ha tratado sin tabúes el tema de la reclamación independentista en Cataluña, dando voz a quienes abogan por esta posibilidad (*La Marea*, 05/09/13).

Quepa, igualmente, un inciso a la forma de demostrar que sus principios editoriales son totalmente configuradores, como ocurre con el de igualdad: el 100% de los puestos de responsabilidad de *La Marea* estén ocupados por mujeres –los puestos de dirección y gerencia son desempeñados por mujeres, al igual que la presidencia y la vicepresidencia de la empresa editora (*La Marea*, 05/10/2015)-; o una oferta temporal (octubre de 2015) de un 24% de

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

descuento para las mujeres que quieran suscribirse a la revista, como denuncia de la brecha salarial entre mujeres y hombres, que se sitúa justo en ese porcentaje.

A todo ello se une un código ético publicitario, aprobado en asamblea, que rechaza aquella publicidad que contravenga los principios arriba referenciados, haciendo mención expresa a aquella que provenga de bancos que ejecuten desahucios, empresas con inversiones en armas, arrasan recursos naturales en América Latina, de fondos de inversión especulativos así como anuncios sexistas, racistas o que menoscaben la dignidad humana (como los de prostitución). Una defensa que el periódico convertía incluso en noticia (*La Marea*, 11/12/2015) para explicar su renuncia al jugoso servicio de publicidad de Google, Google AdSense, por incluir algunos anuncios contrarios a sus principios, como era el caso del de píldoras milagrosas para adelgazar utilizando como reclamo la imagen de la mujer, y su rechazo a las frecuentes ofertas de patrocinio de artículos a cambio de dinero, por el alto riesgo de falta de diferenciación de la publicidad.

En su modelo de negocio, como se ha señalado, la publicidad tiene que pesar menos del 15% (el código ético de inserción publicitaria fija en ese porcentaje el máximo de ingresos posibles por esta vía –*La Marea*, 03/09/15-).

“El código ético se ha convertido en un sello de identidad de *La Marea* y ha permitido a sus periodistas trabajar sin la presión que, no pocas veces, ejercen bancos y multinacionales cuando la viabilidad de los medios depende de sus anunciantes. Asimismo, tenemos un compromiso con la transparencia: publicamos el balance de nuestras cuentas regularmente para que todos sepan en qué estado se encuentra la cooperativa (*La Marea*, Conócenos)”.

Por lo tanto, podemos decir que los principios configuradores (entre los que están los “jurídicos y económicos, tanto de la sociedad mercantil que ostenta su titularidad, como de la actividad que lleva a cabo” –Iglesias; Blanco, 2004: 23-). de cualquier organización, y también de *La Marea*, representan su ADN, y de ellos se desprenden no sólo su estructura económica y jurídica, sino también

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

su actividad (Nieto; Iglesias, 2000) y su cultura, que, por un lado, tiene una naturaleza tangible, que se demuestra en los párrafos antepuestos, y, por otro, empieza a pertenecer a un ideario colectivo que no aparece reflejado y que se asocia con su *know how* y los valores esgrimidos ya desde su eslogan “Periodismo para gente independiente”, que afecta a su edición digital y a la revista.

En cuanto al producto en sí, el primer número de *La Marea* apareció el 21 de diciembre de 2012, con una redacción de diez personas, algunas a tiempo parcial, además de colaboradores. Entonces no había dirección en el periódico, porque se quería un modelo más participativo. Tenía un precio de venta al número inicial de 3 euros. Actualmente, este es de 3,5 euros (la editora lamentó el incremento de precio, “pero hacer una revista independiente de intereses empresariales y políticos no es barato, sobre todo con restricciones a la publicidad tan rígidas como las nuestras; en este sentido, dependemos de la venta de ejemplares), aunque por ejemplo, el número 18 costó 4 euros porque tuvo 80 páginas y estuvo en los puntos de venta durante dos meses.

Consta de 64 páginas a color, en papel prensa mejorado, con formato periódico y grapado. Tiene un dossier central que trata en profundidad un tema de actualidad y secciones como Justicia, Sanidad, Privatizaciones, Política, Sanidad, Medio ambiente, Memoria histórica, Teatro, Música, Libros, Historia y Feminismo, Internacional (con hincapié en los contenidos de América Latina) – cabe resaltar en la *web* la sección de Cooperativas-, entre otras (APM, 20/12/12; APM, 14/02/13). Ha ido ampliando sus formatos, vendiéndose además de en papel en digital –primero en pdf y luego, a partir de febrero 2014 en formato adaptado para *smartphones*-. Y publica bajo licencia de derechos de autoría Creative commons by-SA (lo que refleja también su filosofía).

La revista mensual en papel se imprime por RotoMadrid (aunque se ha imprimido también en Imcodávila y la ha distribuido Logintegral), con una tirada declarada de 15.000 ejemplares.

La decisión de optar por el papel, al que se suma la versión digital, en un momento de agonía de este soporte y en el que se especula sobre el futuro de los periódicos impresos (Armentia, 2011) fue de los socios. Entre los motivos

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

esgrimidos están que “en el papel se pueden explicar los contenidos de forma distinta” y una publicación en la que prima “el periodismo de investigación con mucha documentación, requería de una publicación impresa” (APM, 14/02/13).

Respecto a la difusión de la edición digital, según Googleanalytics, tiene una media de tráfico mensual de 370.000 usuarios únicos (septiembre de 2014). El último dato interanual, que toma como referencia los meses de mayo de 2013 y 2014, señala que el número de usuarios únicos creció un 240%, así como el aumento del número de seguidores en redes sociales (Twitter, 64.000; y Facebook, 17.000).

Y todo ello con una muy cuidada edición y un diseño novedoso, y con una clara apuesta por el tratamiento gráfico, que le ha llevado a lograr varios premios (como la medalla de plata a la revista mejor diseñada en 2013 y 2014 en España y Portugal, certamen “ÑH Lo Mejor del Diseño Periodístico España&Portugal”). Además, y pese a su corta historia, contó con un rediseño en agosto 2014, hacia un formato más ameno y visual, sin cambiar los códigos de color, las tipografías y la utilización de blancos.

Con respecto a la distribución, la mayor parte de los ejemplares se vende en quioscos en 16 provincias a través de una distribuidora, aunque también venden a través de la red conformada por los “nodos” en distintos puntos de venta.

### 4.3. Estructura económica

Aunque las experiencias societarias no mercantiles han estado presentes en el sector de la comunicación, es destacable del peso específico que, desde la crisis, están cogiendo en los medios escritos (impresos y digitales). Ahora bien, sea cual sea la forma adoptada, la estructura orgánica que la guía toma continuamente decisiones de corte cuantitativo y cualitativo. En las primeras, el presupuesto y la contabilidad adquieren notoriedad, más aún teniendo en cuenta que en los negocios periodísticos, como es el caso que nos ocupa, su estructura de ingresos es doble (lector –venta y suscripción- y anunciante) y que, después de pasada su fase inicial donde la preocupación máxima es



## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

asentarse en un mercado atomizado, sus esfuerzos se centran en consolidar su modelo de negocio.

Quizás, la cooperativa responde a una moda en el ámbito de la gestión –como fenómeno estructural cuya vigencia temporal está en función de su capacidad de resolver problemas más o menos generalizados (Morales Gutiérrez, 2006)-, pero no es sólo eso. El hecho de que en Europa proliferen los modelos cooperativistas en el mundo periodístico destaca la búsqueda de horizontalidad y democratización propias de este modelo de organización. Aunque no son sólo eso. Los principios cooperativos se inspiran en los valores de

“la solidaridad, la democracia, igualdad y vocación social [...] elementos indispensables para construir una empresa viable con la que los socios se identifican al apreciar en ella la realización de un proyecto que garantiza su empleo y vida profesional “(Ley 27/1999, exposición de motivos).

La cooperativa MásPúblico conseguía el sello de la Xarxa d’Economia Solidària, un distintivo de confianza que identifica y diferencia las organizaciones comprometidas con los principios de economía social y solidaria, para lo que tuvo que realizar un balance social midiendo varios parámetros (la democracia, la igualdad, el medio ambiente, el compromiso social y la calidad laboral y profesional) a través de un cuestionario a los trabajadores y otro a suscriptores.

Aunque nadie sabe aún qué tal funcionarán estos modelos, lo que está claro es que no podrán sobrevivir solamente de los ingresos por publicidad *online*. Encontrar un nuevo modelo para apoyar el periodismo está en el interés de la sociedad en su conjunto. *La Marea* en el apartado “Conócenos” de su *web* cita a Kornelia Gellenbeck, una de las responsables de la cooperativa del TAZ, precisamente resaltando este aspecto, al entender que “los socios no esperan tener un beneficio económico, sino que quieren contribuir a la supervivencia del periódico y a la pluralidad de la prensa, lo que creen importante para la democracia”.

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Arianne Huffington, cofundadora de *The Huffington Post*, y que coopera con las organizaciones de noticias financiadas de forma filantrópica, señala que es necesario un cambio de mentalidad entre los donantes: “tenemos que entrar en el hábito de dotar sin fines de lucro las empresas periodísticas, tanto a nivel nacional como a nivel local, como la gente dotan sillas en las universidades” (*The Economist*, 07/07/11).

Las *start-ups* periodísticas *online* tienen el objetivo de ir más allá de los modelos previos (persiguiendo diferentes formas de excelencia en sus contenidos), pero todas se enfrentan al reto de encontrar un modelo sostenible (Bruno; Kleis, 2012). Para las sociedades cooperativas, en un mundo cada vez más competitivo y riguroso en las reglas del mercado,

“la competitividad se ha convertido en un valor consustancial a su naturaleza cooperativa, pues en vano podría mantener sus valores sociales si fallasen la eficacia y rentabilidad propias de su carácter empresarial, de otra forma el mundo cooperativo se encontraría en una situación de divorcio entre la realidad y el derecho [...] adecuado equilibrio con el fin último del conjunto de socios, que es la rentabilidad económica y el éxito de su proyecto empresarial (Ley 27/1999, Exposición de Motivos).

En esta línea, el capital inicial con el que contó el proyecto fue de alrededor de 70.000 euros (APM, 14/02/2013). Los datos de principios de 2013 señalan que el capital social ascendía a 94.000 euros de aportación comprometida, compuesto por las aportaciones de los socios trabajadores y socios usuarios, junto con un excedente (15.737 euros) de la acción de micromecenazgo de mayo de 2012 referida anteriormente –algunos donantes se convirtieron en socios y su dinero computó como capital social; descontando una comisión del 5%, los 3.712 euros que la Cooperativo Integral Catalana (CIC) cobró por sus servicios y los gastos de edición del número gratuito de MásPúblico de julio- y algunos donativos de personas.

Tanto las cuentas anuales como los informes de gestión y del interventor (o auditores) se deben poner a disposición de los socios para su información de

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

forma previa a la convocatoria de la Asamblea. En el primer ejercicio completo, 2013, tuvo unas pérdidas de 98.990 euros que se redujeron hasta 15.766 euros en 2014, según la cooperativa por la reducción de los costes, el esfuerzo de los socios trabajadores que renunciaron a cobrar parte de su salario en los momentos más difíciles, como por la subida de las ventas.

En 2014 obtuvo una cifra de negocio de 185.317 euros, un aumento del 2,9% frente al ejercicio anterior. La fuente de ingresos más importante son las suscripciones (40% de la facturación), que a mediados de mayo de 2015 ascendían a 2.616 personas e instituciones suscritas. En 2013 el total de ingresos era de 179.981 euros, siendo el 5,1% debido a ingresos por publicidad (8.561 euros, en su mayoría correspondiente a anuncios breves). Este mismo porcentaje, 5%, con un total de 8.192 euros, se repetía en 2015, una cifra muy baja reflejo de la situación del sector y del condicionante del código ético de la publicidad de *La Marea*.

En total, sus gastos, tanto en papel como en Internet, ascendieron a 201.083 euros en 2014 frente a los 278.972 euros de 2013. Las principales partidas del gasto son los salarios de los socios trabajadores (103.334 en 2013 y 72.143 euros en 2014 y) y el pago a colaboradores –autores de los artículos, fotógrafos, ilustradores o diseñadores- (70.933 euros en 2013 y 60.508 en 2014). La mejora de la situación ha hecho posible que, desde marzo de 2014, se aumente el salario de cada trabajador hasta los 1.000 euros brutos. Cabe señalar que no se aceptan trabajos gratis (incluso en alguna oferta de empleo de 2013 para ampliar plantilla, al solicitar entre otros un becario, se señala expresamente que es con remuneración). Es el reflejo del compromiso ético de pagar por todas las tareas que se realizan, porque supone “la dignificación de una profesión ya demasiado destruida por la precariedad”. Sin embargo algunos colaboradores se han negado a cobrar, por lo que se ha sumado sus importes para convertirlos en socios usuarios y otros han canjeado sus colaboraciones por suscripciones.

La tercera partida es la imprenta, que en 2013 ascendió a 45.617,49 euros, desconocemos si junto a gastos de distribución, que en el caso de 2014, entre imprenta y distribución, se llevó 51.550 euros. El resto se destina a pagar el

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

alquiler de la redacción (en 2013 ascendía a 700 euros mensuales, tras una experiencia previa de trabajo en un espacio de *coworking* a cambio del abono de los gastos corrientes) y los gastos corrientes. Según su *web*, La cooperativa no tiene deudas y está al día en todos sus pagos.

### 5. Conclusiones

Llegados aquí, y teniendo en cuenta que los objetivos marcados se han satisfecho, corresponde apuntar los correlatos que este trabajo. Los resumimos a continuación:

- Todo el sistema, organización, posicionamiento en el mercado parece querer romper con la “prensa tradicional”. Desde *La Marea* parece que una máxima es “salirse de lo que, hasta ahora, ha sido común”. Los nuevos proyectos periodísticos *online* surgidos en Europa en los últimos años han sobrevivido sin entrar en competición con los medios de las organizaciones tradicionales que continúan manteniendo las más fuertes marcas y produciendo más contenido original que la mayoría de los medios incipientes. Pero los que han sobrevivido, y eso es por ahora para la mayoría el éxito, el lograr mantenerse, tienen tres cualidades en común: “el mantener los costes bajo control; diversificar sus ingresos básicos más allá de la publicidad online; satisfacer a una claramente definida audiencia de nicho” (Bruno; Kleis, 2012:99).
- Parece que el modelo va adquiriendo poco a poco solidez en el mercado. Para las *start-ups* periodísticas *online* que no encuentran sostenibilidad comercial la pregunta es si pueden encontrar formas filantrópicas u otras formas de financiación externa (un tipo de financiación de proyectos que en la mayoría de Europa es menos común que en Estados Unidos). Los datos nos demuestran la tendencia hacia la sostenibilidad, si bien todavía queda lejos.
- Desde el punto de vista de la investigación, cabe resaltar que no está controlada por los organismos al uso en la mayor parte de las empresas de medios en España, lo que dificulta su disección analítica, aunque quizás nos tendríamos que acostumbrar al cambio: si la realidad empresarial de los medios ya no es la misma, probablemente la forma de estudiarlos tampoco.

# La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

## 6. Referencias bibliográficas

- A Albarran (2010): *The Media Economy*. London: Routledge.
- APM Asociación de la Prensa de Madrid (20/12/12): “Nace *La Marea*, periódico editado por la cooperativa MásPúblico”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/nace-la-marea-periodico-editado-por-la-cooperativa-maspublico>.
- (14/02/13): “*La Marea* proyecta convertirse en quincenal antes del verano; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/emprendedores-la-marea-ofrece-a-sus-lectores-control-sobre-el-medio?Itemid=209>
- JL Armentia Vizueté (2011): “La difícil supervivencia de los diarios ante la agonía del soporte papel”, en *Ámbitos. Revista internacional de Comunicación*, 20, pp. 11-27.
- N Bruno; R Kleis Nielsen (2012): *Survival is success. Journalistic online startups in Western Europe*. Oxford (Inglaterra): University of Oxford/Reuters Institute for the Study of Journalism.
- F Campos Freire (2010): “Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas”, en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, pp. 13-30.
- MÁ Cea D’Ancona (1999): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- D Croteau (2006): *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks (California): Pine Forge Press.
- ; W Hoynes (2001): *The business of media: Corporate media and the public interest*. Thousand Oaks, California: Sage.
- G Doyle (2008): *Understanding Media Economics*. Sage: New York.
- P Drucker (1954): *The Practice Management*. Nueva York: Harper & Row, Publishers Inc.
- JV García Santamaría; MJ Pérez Serrano; L Maestro Espínola; P Gómez-Borrero y Herrero de Tejada (2015): “Los clubes de suscriptores y sus programas de beneficios exclusivos: una estrategia de negocio proactiva en el sector de la prensa”. En XXI Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística (SEP) “Repensar los valores clásicos del

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Periodismo. El desafío de una profesión enred@ada”. Universidad San Jorge, Zaragoza, 19 y 20 de junio.

R Hernández-Sampieri; CP Mendoza (2008): “El matrimonio cuantitativo-cualitativo: el paradigma mixto”. En 6to. Congreso de Investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, 5-8 de noviembre.

F Iglesias; MM Blanco (2004): “Principios editoriales y principios configuradores en el pensamiento del profesor Alfonso Nieto Tamargo”, en *Doxa Comunicación*, 2, pp. 9-26.

T Jick (1979): “Mezclando métodos cualitativos y cuantitativos: triangulación en acción”, en *Administrative Science Quarterly*, 24.

*La Marea* (2012): “Estatutos de la Sociedad Cooperativa MásPúblico”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <https://www.dropbox.com/s/kzww8oymzp1rf8l/EstatutosCoopMasPublico.pdf>

---(16/07/2012): “La Cooperativa MásPúblico celebra su asamblea constituyente”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2012/07/16/la-cooperativa-maspublico-celebra-su-asambleaconstituyente/>.

---(27/04/2013): “Las cuentas de *La Marea*”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2013/04/27/las-cuentas-de-la-marea/>.

---05/09/2013: “*La Marea* incluye la soberanía de los pueblos entre sus principios editoriales”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2013/09/05/democracia-y-derecho-a-decidir/>.

---(08/10/2013): “*La Marea* estrena página web”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2013/10/08/la-marea-estrena-web/>.

---(12/05/2014): “Primer encuentro estatal de nodos de *La Marea*”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2014/05/12/primer-encuentro-estatal-de-nodos-de-la-marea/>.

---(14/07/2014): “Las cuentas de *La Marea* en 2013: Cada día más cerca de la sostenibilidad”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2014/07/14/las-cuentas-de-la-marea-en-2013-cada-dia-mas-cerca-de-lasostenibilidad/>.

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

---15/12/2014: “Nace el club de amigos y amigas”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2014/12/15/nace-el-club-de-amigos-y-amigas/>

---(2015): “Texto modificado de los Estatutos”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de [https://www.dropbox.com/s/gihztzbw47913l6/EstatutosCoopMasPublico\\_TextoModificado.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/gihztzbw47913l6/EstatutosCoopMasPublico_TextoModificado.pdf?dl=0).

---(05/06/2015): “Las cuentas de *La Marea*: un paso más hacia la sostenibilidad del medio”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2015/06/05/las-cuentas-de-la-marea-un-paso-mas-hacia-la-sostenibilidaddel-medio/>.

---(03/09/2015): “¿Quién es el puto amo de *La Marea*?”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/tags/consejo-rector/>.

---(05/10/2015): “¿Por qué *La Marea* es una rareza?”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2015/10/05/por-que-la-marea-es-una-rareza/>.

---(11/10/2015): “¿Por qué *La Marea* ha renunciado a AdSense? ”; recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.lamarea.com/2015/10/11/por-que-la-marea-ha-renunciado-a-google-adwords/>.

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.

A Morales Gutiérrez (2006): “Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento”, en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, pp. 161-186.

V Mosco (2006): “La economía política de la comunicación: una actualización diez años después”, en *Cuadernos de información y comunicación*, 11, pp. 57-59.

A Nieto; F Iglesias (2000): *La empresa Informativa*. Barcelona: Ariel.

L Palacios (dir.) (2014): *Informe anual de la Profesión Periodística*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid (APM).

F Peinado Miguel; M Fernández Sande; MÁ Ortiz Sobrino; D Rodríguez Barba (2011): “Hacia un aprendizaje activo de la Empresa Informativa en el EEES.

## La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

---

Aplicación del podcasting y otras herramientas de comunicación 2.0”, en *Razón y Palabra*, 75, pp. 1-15.

RG Picard (1989): *Media Economics: Concepts and Issues*. Thousand Oakes, California: Sage.

---(2002): *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press

M Rodríguez Pallares; MJ Pérez Serrano (2015): “Principios configuradores y televisiones autonómicas. El caso de Radiotelevisión de Castilla-La Mancha y su gestión de crisis”. En XXX CICOM 2015 “Retos de la televisión autonómica: estructura, financiación, contenido y audiencias”. Universidad de Navarra, Pamplona, 12 y 13 de noviembre.

S Roses Campos (2010): “Cambio del modelo de negocio de los medios informativos”. En J César Herrero (ed.); A Pérez-Ugena (coord.): *Materiales para la innovación en Estructura de la Comunicación*. Madrid: Universitas, pp. 129-163.

JA Schumpeter (1934): *The Theory of Economic Development An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. London: Harvard Economic Studies (46).

R Stake (2007): *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

HH Stevenson; JC Jarillo (1990): “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, en *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.

*The Economist* (07/07/2011): “Reinventing the newspaper”; recuperado el 22 de noviembre de 2015, de <http://www.economist.com/node/18904178/print>.

P Timmers (1998): “Business models for electronics markets”, en *Electronic Markets*, 8: 2, pp. 3-8.

R Walker (1983): “La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y Procedimientos”. En Dockrell, W.; Hamilton, D. (eds.): *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa*. Madrid: Narcea, pp. 42-82.