

***Spiegel Online*: adelantado del periodismo digital**

Pablo Hernández Ramos – Universidad Complutense de Madrid –
phernand@ucm.es

Resumen: *Spiegel Online* (SPON) es el segundo medio de comunicación en lengua alemana de mayor difusión en la red. Fue fundado en 1994 como organización independiente dentro del grupo editorial Spiegel. Tras un breve periodo inicial en el que se ofrecieron contenidos procedentes del semanario del mismo nombre, SPON comenzó a publicar sus propias informaciones. Las redacciones de SPON y del semanario *Der Spiegel* mantienen su independencia, contando cada una con su propia ubicación, autores y contenido, pese a compartir desde fecha reciente jefaturas de redacción. Este modelo empresarial se ha revelado como uno de los experimentos más exitosos en términos informativos y rentables económicamente del panorama mediático europeo. Pese al éxito, la aventura de SPON no está libre de fallas: los redactores de SPON han reclamado en varias ocasiones que sus condiciones laborales se equiparen a las de sus colegas en *Der Spiegel*. Por otro lado, en el seno de la empresa matriz se debate cada cierto tiempo la conveniencia o no de fusionar las dos redacciones. El estudio de la historia y evolución de SPON constituye un termómetro ideal para medir los cambios de la profesión periodística durante las dos últimas décadas, sus retos, conflictos, aspiraciones y formas de renovarse.

Palabras clave: Spiegel Online; periodismo digital; historia; modelo de negocio.

1. Introducción

Que la información de calidad es escasa, y por lo tanto costosa, es una proposición evidente para cualquier periodista y, por extensión, para cualquier empresario de la comunicación. En lo que sería el paradigma ideal del periodismo escrito, el redactor –que goza de un salario magnífico– tiene acceso a fuentes de confianza en diferentes sectores de la sociedad, incluyendo gobiernos, empresas y otras instituciones. Las fuentes de confianza proporcionan información de calidad, la cual es adquirida por lectores que pagan gustosamente por ella, conscientes de estar obteniendo un producto que va a enriquecer su conocimiento sobre el mundo y les va a proporcionar herramientas de crítica para interpretar lo que ocurre a su alrededor. Por su parte, el propietario del medio, razonando siempre dentro de la lógica empresarial, trata de mantener el equilibrio entre las diferentes partidas de gastos y los ingresos por publicidad, suscripciones y ventas de ejemplares, aspirando siempre a reducir los costes al mínimo sin llegar a dañar la credibilidad del periódico o revista.

La perspectiva de alcanzar una situación como la descrita en el párrafo anterior, inalcanzable pero que servía como ideal a seguir, saltó definitivamente por los aires durante los 90 y los 2000, época de la expansión planetaria de internet y la consiguiente crisis de identidad que provocó en los medios de comunicación de todo el mundo, especialmente en los escritos (Halimi, 2009; Díaz-Noci, 2010; Ferris, 2012). Muchos lectores dejaron de sentir la necesidad de pagar por la información, alcanzable a golpe de clic y de manera casi instantánea. Muchos de los caminos emprendidos por los medios para salvar esta crisis, como la difusión de contenidos en multiplataforma, la aplicación de los llamados *paywall* (herramienta utilizada por algunas webs para cobrar por los contenidos ofrecidos) o la simple y mera reducción de personal en las redacciones no han servido para atajar el problema.

Y sin embargo existen formas de salir del laberinto. En el contexto de crisis mediática global en cuanto al modelo de negocio, que ha dado lugar al enésimo enfrentamiento entre apocalípticos e integrados (Altares, 2009; Sebastián, 2009; López Aguirre, 2013), estos últimos encuentran argumentos para

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

defender sus posturas observando el éxito en términos de rentabilidad económica de *Spiegel Online* (SPON), durante años el medio de comunicación en lengua alemana de mayor difusión en la red (Bönisch, 2006: 7), siendo superado en la actualidad únicamente por la web del sensacionalista *Bild*, según datos de la IVW¹. Empresa independiente dentro de la matriz editorial Spiegel Verlag, que integra entre otros medios al semanario en papel del mismo nombre y a una productora de televisión también homónima², *Spiegel Online* ofrece noticias en internet ininterrumpidamente desde el 25 de octubre de 1994, día en que lanzó su servicio a través del portal Compuserve³, convirtiéndose en uno de los primeros medios escrito de la historia en ofrecer sus contenidos en la red. Más de veinte años después de su lanzamiento, SPON ofrece rendimientos positivos en sus ingresos por publicidad y se ha consolidado como el medio de referencia en lengua alemana en internet, con aproximadamente 16,5 millones de usuarios únicos al mes.

¿Cuál ha sido el camino seguido por *Spiegel Online* para alcanzar sus actuales niveles de rentabilidad económica y de prestigio informativo? ¿De qué manera está organizada la redacción y qué relación tiene con la revista editada en papel? ¿Cuáles son sus perspectivas de futuro? A pesar del éxito económico, ¿qué problemas y retos afronta actualmente SPON? Tratar de ofrecer respuesta a estas preguntas es el objetivo principal de esta investigación, en la que se repasa la historia y evolución de *Spiegel Online* en el marco de las transformaciones de la profesión periodística asociadas a los cambios tecnológicos.

¹ IVW son las siglas en alemán de la Sociedad de Evaluación sobre la Circulación de Medios, que cumple con un cometido equivalente al EGM español.

² *Spiegel TV* está especializada en el magacín político y procura conseguir en cada emisión un equilibrio entre información y entretenimiento. Trata de combinar el prestigio y la credibilidad de la marca *Spiegel* con cierto sesgo dramático, terreno en el que está obligado a entrar para competir con otras producciones que abundan en la parrilla televisiva alemana, inclinada al sensacionalismo.

³ Compuserve fue el primer proveedor comercial de internet en Estados Unidos y uno de los principales hasta mediados de los años 90, cuando fue superado por la nueva generación de empresas dedicadas a los servicios en línea, como America Online, que posteriormente llegaría incluso a adquirir Compuserve. El URL actual de SPON, <http://www.spiegel.de>, empezó a ser utilizado un año más tarde.

2. Historia y momentos clave

Como podría esperarse, la oferta actual de SPON no tiene mucho que ver con lo que publicaba a mediados de los 90, durante sus primeros años de existencia. Al comienzo, la página web se alimentaba exclusivamente de artículos publicados con anterioridad en la revista en papel. Progresivamente se fueron introduciendo contenidos propios: en 1995 se estrena la sección “Scanner”, con artículos redactados específicamente para la página web. El establecimiento de una estructura informativa enteramente propia, con contenidos actualizados a lo largo del día, se pone en marcha en SPON a partir de 1996 (Meyer-Lucht, 2007: 84). El 31 de agosto de 1997, la muerte de Diana de Gales en accidente de tráfico supone uno de los primeros hitos en la historia del medio: los trabajadores de SPON se dan cuenta del verdadero potencial de la herramienta que habían puesto en marcha, en disposición de informar al público de manera casi instantánea y actualizada, ofreciendo un producto diferente y complementario al de otros medios. Así lo recuerda Ulrich Booms, documentalista de la editorial Spiegel: “La princesa Diana falleció a las cinco de la mañana, y para las diez ya disponíamos de toda una colección de rumores tremenda. La televisión tenía pocas imágenes, y los periódicos estaban de todas las maneras fuera de juego. Ese fue uno de los momentos en que comprendimos lo que se puede hacer con este medio” (cit. en Meyer-Lucht, 2004: 216).

Otro de los grandes momentos de SPON en su primera década de vida fue la cobertura de los atentados del 11 de septiembre de 2001 contra las Torres Gemelas y el Pentágono. Según un informe publicado por el propio medio, aquel día SPON captó un 20% de usuarios nuevos, al ser la única página web con oferta de noticias que se mantuvo accesible de manera continuada. Para ello, se renunció por completo al uso de fotografías que acompañaran a las informaciones, con el objetivo de no ralentizar innecesariamente los servidores. La estrategia funcionó y, como consecuencia, siempre según el propio medio, la mayoría de los nuevos lectores captados ese día se convirtieron en usuarios regulares de la página (cfr. Spiegel, 2014).

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

En aquellos años del cambio de siglo, la crisis especulativa que afectó a las compañías del sector -la llamada burbuja de las *puntocom*- se llevó por delante muchos proyectos empresariales ligados a internet, pero no a SPON. Esto se debió a que Spiegelnet, la sociedad creada por la matriz editorial con el objeto de cubrir la salida a Bolsa del portal informativo, nunca llegó a ponerse en marcha de manera efectiva. Las dudas de los trabajadores sobre un posible estallido de la burbuja y el nerviosismo que se apoderó de la redacción en aquel periodo fueron factores clave a la hora de tomar la decisión de no salir a Bolsa (Meyer-Lucht, 2004: 217). Se pone aquí de relieve una de las mayores particularidades en la estructura empresarial de la editorial Spiegel: el 50,5% del capital social pertenece a redactores y documentalistas, que gestionan su participación a través de una sociedad comanditaria, gozando así de una enorme capacidad de maniobra a la hora de decidir el rumbo de la empresa⁴.

Pese a salvarse del desastre que afectó a las *puntocom*, fueron años difíciles para SPON. En febrero de 2002 se incluyen contenidos de pago en la página web, al tiempo que se introduce un servicio, también de pago, para consultar el archivo de la publicación. Pese a estas medidas, la empresa sufre pérdidas y por primera vez se toma la decisión de despedir a dos redactores (Niggemeier, 2003). La crisis pudo capearse, sobre todo debido al apoyo financiero proporcionado por la empresa matriz, que confió en la recuperación del mercado online, y en años posteriores se volvió a contratar nuevo personal. También se tomaron medidas innovadoras en cuanto a los contenidos: en octubre de 2004 se empieza a publicar una sección con artículos en inglés; durante la primavera de 2006 se incluyen por primera vez materiales audiovisuales (Bönisch, 2006: 9), y ese mismo año se pone en marcha la sección satírica “Spam”; el 8 de octubre de 2007, SPON estrena la sección “einestages”, dedicada a la historia. De este modo, los contenidos se diversifican y se busca ampliar el número de lectores potenciales.

Durante la década de los 2000 las tornas comienzan a cambiar y la rentabilidad económica parece encontrarse por primera vez del lado de la publicación en

⁴ Gruner + Jahr, empresa dependiente del grupo Bertelsmann, posee un 25,5%, mientras que el 24% restante está en manos de los herederos de Rudolf Augstein, fundador de *Der Spiegel* y editor responsable de la revista hasta su fallecimiento en noviembre de 2002.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

línea antes que en el papel. El por entonces gerente de la editorial Spiegel, Fried von Bismarck, declaró en un encuentro de empresarios celebrado en 2009 que “los primeros diez años de *Spiegel Online* costaron 25 millones de euros. Durante los últimos cinco años hemos empezado a recuperar ese dinero. Desde mi punto de vista, un medio impreso no tiene ninguna posibilidad de sobrevivir si no dispone de una oferta en internet” (Briegleb, 2009). Era la primera vez que desde los puestos ejecutivos del grupo editorial se declaraba abiertamente y con total claridad que ya estaba en marcha el cambio de guardia del papel a lo digital.

En los últimos años, el diseño de la página principal de *Spiegel Online* ha sufrido varias modificaciones, incluyendo cambios en las formas de acceso a los contenidos. En la columna principal se ofrecen enlaces las noticias más importantes publicadas por la revista en papel, a las que solo se puede acceder parcialmente. Si se quiere leer la noticia completa, es necesario efectuar un pago único para comprar la publicación o bien suscribirse.

3. Perfil de los lectores y recursos retóricos en *Spiegel Online*

El lector medio de SPON es hombre, de entre 20 y 49 años y con formación universitaria. Dedicar unos doce minutos al día a la lectura de la página web (Kruspel, 2009: 257). Para el lector de SPON, informarse a través de este medio está asociado a un estatus social y a un estilo de vida determinados, en el que ciertas publicaciones consideradas prestigiosas y de calidad tanto a nivel alemán como internacional (*Süddeutsche Zeitung*, *Die Zeit*, el propio *Spiegel*) juegan un papel fundamental como líderes de opinión, definiendo y orientando el horizonte cognoscitivo de sus lectores. Según muestran las investigaciones de Ines Kruspel (2009: 261), los lectores de SPON utilizan este y otros medios escritos como fuente principal de información, mientras que para ellos la televisión ocupa un lugar secundario.

Spiegel Online ha adquirido la reputación de ser un medio de confianza, creíble y profesional. Estas cualidades influyen naturalmente en los usuarios, quienes utilizan este concepto de éxito para señalar su propia aspiración a formar parte de una comunidad informada y armada con informaciones serias y un

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

pensamiento fuerte. Entra aquí en juego el concepto de capital simbólico (Bourdieu, 1984), según el cual el individuo trata de asociar sus experiencias a objetos o productos sociales de renombre, prestigio y con un determinado valor. En este sentido, manifestar que se ha leído algo en *Spiegel Online* da a entender que se es una persona culta y de cierto vuelo intelectual. Además, este medio cuenta con un alto nivel de lealtad por parte de sus lectores, derivada de su temprana implantación en el mercado, lo cual se convierte en un arma poderosa que dificulta a otros medios la tarea de captación de nuevos lectores (Meyer-Lucht, 2007: 89).

Kruspel (2009: 268-270) también ofrece en su investigación sobre la utilización de SPON diferentes tipologías de usuarios: en primer lugar están los denominados *fans*, para quienes este medio forma parte inseparable de su vida cotidiana, lo utilizan a diario y leen en él sobre todo las columnas de opinión, temática ligera y de entretenimiento; en segundo lugar los llamados *scanner*, personas muy absorbidas por su trabajo que observan SPON como un medio de información prestigioso y cuyo uso puntual les sirve para mantener su posición social, considerándose a sí mismos gente informada; en tercer lugar se encuentran los usuarios *políticos*, a quienes Kruspel etiqueta como el polo opuesto a los anteriores, ya que se centran en leer informaciones de profundidad y largo alcance, sobre todo en lo relacionado, claro está, con la política; además existen los *elitistas*, a medio camino entre los dos grupos anteriores, y por último los *descuidados*, que no visitan la página regularmente y para los que la oferta de SPON no tiene que ver con el prestigio social sino que lo ven como un medio de comunicación más, que les sirve como mero entretenimiento o para matar el tiempo. Así, para la mayoría de los lectores de *Spiegel Online*, el nivel de prestigio que la marca Spiegel trae consigo se extiende a la página web, lo que permite al usuario distinguirse del resto de personas que o bien están poco informados o bien, si lo están, utilizan medios que son percibidos como ofertas de inferior calidad.

Una de las características que diferencian a SPON de la competencia es el uso de un lenguaje propio, original y en el que tienen un importante peso las metáforas y las figuras retóricas en general. Como afirma Meyer-Lucht (2007:

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

90), *Spiegel Online* contrasta con sus competidores entre la prensa considerada seria en tanto dispone de todo un arsenal narrativo que ha sido tomado prestado de los formatos periodísticos más díscolos y provocadores, como las secciones de cultura –normalmente más atrevidas que las políticas– o incluso haciendo uso de un lenguaje cercano al sensacionalismo.

Existe sin duda cierto peligro de “sensacionalización” de la prensa en línea, como ha puesto de manifiesto Dolors Palau (2015) en su estudio sobre los contenidos llamativos y de poca profundidad informativa que proliferan en la web de un diario aún considerado de prestigio en España, como es *El País*, con el objetivo de atraer audiencia. Esta es un arma de doble filo para las empresas periodísticas, que en su empeño de ganar lectores –y engordar las tarifas publicitarias– a toda costa pueden llegar a verse privados en poco tiempo de la credibilidad ganada a golpe de informaciones serias a lo largo de muchos años.

Titulares ingeniosos, palabras de moda, argot, utilización del humor y la ironía; estas son también algunas de las particularidades en el lenguaje habitual de *Spiegel Online*, que ofrece de este modo una interesante perspectiva a la hora de evaluar el nivel de seriedad de un medio escrito en el contexto de internet. ¿Hasta qué punto se puede permitir un medio que cuenta con un aura de prestigio desde hace décadas caer en juegos retóricos típicos de medios de menor categoría? ¿Es quizá esta una de las condiciones para el éxito de un medio escrito en internet?

4. El trabajo periodístico

Si bien la mayoría de contenidos publicados en *Spiegel Online* proceden de agencias⁵, la empresa procuró desde un primer momento poner a disposición de los redactores espacio para contribuciones personales en la sección de opinión, normalmente como acompañamiento a las noticias. Mathias Müller von Blumencron, actualmente responsable del departamento de medios digitales en

⁵ Esta afirmación no puede ser categórica, dado el diferente peso que en cada sección tienen las informaciones procedentes de agencias. En la sección de política, por ejemplo, el porcentaje de este tipo de noticias es mucho mayor que en la sección de ciencia, donde cobran suma importancia las contribuciones de los redactores. Vid. Becker (2006).

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* y antiguo jefe de SPON, lo explica así: “Nuestros lectores no buscan únicamente la última hora. También quieren que les aclaremos qué significan realmente los acontecimientos”, (cit. en Meyer-Lucht, 2007: 92)⁶. Los redactores de SPON, además de escribir de manera regular artículos de opinión, se encargan de elaborar y completar las noticias que llegan de agencias para dotarlas de un mayor trasfondo. Así, la extensión de las noticias publicadas en este medio suele ser más larga que la de otros periódicos en línea en el ámbito alemán. Este tratamiento de las noticias pone de manifiesto la combinación entre información seria y análisis de cierta profundidad junto a una aproximación desenfadada, en ocasiones rozando lo efectista, a la que se hacía referencia en el apartado anterior.

¿Hasta qué punto han de ser diferentes las habilidades de un redactor web de las de un redactor clásico? En una larga entrevista publicada en el libro *Wege in den Traumberuf Journalismus*, Jan Philipp Burgard y Moritz-Marco Schröder entrevistaron a Mathias Müller von Blumencorn cuando este todavía ocupaba la dirección de los medios digitales de Spiegel. En esta entrevista, Müller von Blumencorn da pistas muy interesantes sobre la cualificación y los deberes de un periodista online: “Tiene que tener talento para la escritura, dominar la artesanía de la escritura. Además, capacidad de investigación y cierta falta de compasión. En tercer lugar, se necesita una buena educación general y una cierta tendencia a la meticulosidad, sin olvidar el temperamento” (cit. en Burgard y Schröder, 2012: 172)⁷. Los ingredientes clásicos del buen periodista, en definitiva.

Según el antiguo director de medios digitales de la editorial Spiegel, también es muy importante la especialización para llevar a cabo las diferentes tareas – redacción, investigación, fotografía, vídeo–, de que cada periodista se encarga. No obstante el alto grado de especialización requerido, cada redactor debe tener al menos conocimientos básicos del resto de tareas que no le son

⁶ “Unsere Leser wollen nicht nur die aktuelle Meldung. Sie wollen von uns auch erklärt bekommen, was die Ereignisse eigentlich bedeuten”. Traducción propia.

⁷ “Man muss Schreibtalent mitbringen, das Schreiben handwerklich beherrschen. Dazu kommt die Fähigkeit zur Recherche und eine gewisse Unerbittlichkeit dabei. Drittens braucht man eine sehr gute Allgemeinbildung, einen gewissen Hang zur Akribie und nicht zuletzt Persönlichkeit”. Traducción propia.

propias. Así, el investigador deberá ser capaz de escribir un texto informativo con relativa solvencia y saber qué fotografía se ajusta mejor a cada noticia. Del mismo modo, un fotógrafo tendrá que conocer al menos los principios de la investigación periodística y también ser digno redactor de una pieza informativa o de opinión.

De nuevo nos encontramos con pocas diferencias entre el trabajo tradicional del periodista y aquel del mundo digital. Ambos tienen una formación y experiencia única, personal e intransferible, que deben adaptar al medio en que estén trabajando en cada momento. Un periodista que trabaje en el entorno de internet tendrá que adaptar sus cualidades a un medio tan rápido como la radio, capaz de ofrecer trasfondo y contexto del mismo modo que un periódico y sin perder capacidad de síntesis –a través de los hipervínculos, por ejemplo–, y que puede poner también al alcance del público contenidos audiovisuales, como la televisión. La diferencia, en fin, no estaría entre periodismo digital y periodismo impreso, sino entre buen periodismo y mal periodismo.

5. Retos y perspectivas de futuro

Innovación sigue siendo la palabra clave en un medio que evoluciona tan rápidamente como internet. Un reto continuo para las empresas periodísticas en el entorno online es el de ofrecer a sus lectores un acceso lo más sencillo posible a las noticias y otros contenidos publicados. *Spiegel Online* es pionero en Alemania, junto con la web del sensacionalista *Bild*, en poner en marcha en colaboración con Facebook los llamados “artículos instantáneos”, ideados para las aplicaciones móviles y que consisten en prescindir de enlaces o hipervínculos a nuevas ventanas y publicar directamente en la red social artículos completos, fotogalerías y vídeos, de manera que el usuario pueda acceder más rápidamente al contenido. Una vez más, SPON ocupa uno de los primeros lugares entre las empresas periodísticas a la hora de probar las bondades de un producto de futuro incierto, pero que en todo caso resulta un aspecto novedoso en las formas de comunicación en la red.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Sin embargo, no solo hay aventuras novedosas y apasionantes en el horizonte de SPON, sino también conflictos por resolver. En agosto de 2014, los planes de la casa matriz pasaban por integrar las jefaturas de redacción de la revista impresa y la página web, de manera que solo hubiera una persona responsable para ambas secciones. Frente a estos planes protestó una gran mayoría de los periodistas en plantilla de la revista impresa, mientras que muchos de los trabajadores de SPON –peor pagados y con menor poder interno– estaban a favor. Los planes de la dirección apuntaban, si se puede afirmar de esta manera, hacia la cuadratura del círculo: integrar *Der Spiegel* y *Spiegel Online*, crear un único producto para la era digital, una revista que comenzara en el papel y en la cual se pudiera profundizar a través de internet, encontrando en la red lectores que pagaran por la información y opinión que se les ofrecía.

Pese a la oposición en sus propias filas, los representantes de los trabajadores (que cuentan con el 50,5% del capital social de la empresa, como se mencionó algunos párrafos más arriba) decidieron apoyar los planes de la dirección, aunque evitando que el plan tuviera aplicación inmediata. Según observa Michael Hanfeld (2014), redactor del *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, la comisión habría tomado la decisión correcta, en tanto habría observado no ya el futuro del periodismo, sino la realidad presente: trabajar veinticuatro horas al día a dos velocidades, pensar y actuar en dos formatos. El plan “Spiegel 3.0” salió adelante, pero se cobró alguna víctima, laboralmente hablando, en los despachos. La revuelta de los trabajadores contra los planes de la empresa tenía más que ver con el rechazo al comportamiento del entonces redactor jefe de *Spiegel Online*, Wolfgang Büchner, a la hora de dirigir la publicación, que con las medidas dirigidas a fusionar las jefaturas de redacción de la revista impresa y de SPON.

Büchner fue sustituido por Klaus Brinkbäumer, antiguo corresponsal de la revista en Nueva York, quien se ha visto en la delicada situación de tener que pilotar, junto al nuevo director de la editorial y antiguo portavoz de los trabajadores en el comité de representantes, Thomas Hass, una nave que por primera vez en muchos años parece tener complicaciones en cuanto a su balance económico. En diciembre de 2015 se dio a conocer la llamada “Agenda

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

2018”, acordada por unanimidad y según la cual habrá que recortar en dos años alrededor de un veinte por ciento de los puestos de trabajo entre redacción impresa, editorial y servicio de documentación.

Según informaciones publicadas por otros medios (Hanfeld, 2015), el volumen de negocio del grupo editorial en 2014 fue de casi 285 millones de euros, lo que supuso un beneficio neto de alrededor de 25 millones, cantidad según los propietarios insuficiente para hacer frente a las inversiones previstas, entre las que se cuentan la introducción de ediciones regionales de la revista impresa, el perfeccionamiento de la aplicación móvil y la oferta de contenidos de pago en *Spiegel Online*. Así, la editorial Spiegel afronta la segunda mitad de la década de 2010 todavía a la cabeza de los grupos de comunicación alemanes en lo que a nivel de proyección pública y prestigio se refiere. Esta circunstancia se combina, sin embargo, con una alta dosis de incertidumbre respecto a lo que pueda deparar el futuro para un negocio aparentemente en crisis perpetua.

6. Conclusiones

El éxito de *Spiegel Online* es el resultado de una combinación de factores. En primer lugar, la pronta entrada de este medio en el mercado en línea le supuso disfrutar desde un momento temprano de un posicionamiento claro, en situación ventajosa respecto a posibles competidores. Los usuarios se habituaron a consultar SPON como fuente principal de información antes que otras opciones. Además, el factor marca fue fundamental a la hora de consolidar este liderazgo. Las señas de identidad de un medio prestigioso y con alto grado de credibilidad como *Der Spiegel* se trasladaron de manera inconsciente en el imaginario colectivo a lo ofrecido por *Spiegel Online*.

El apoyo simbólico de la empresa matriz se puso de manifiesto también en lo económico, ya que la capacidad de la editorial Spiegel para inyectar liquidez en las arcas de la publicación en línea fue decisiva durante los primeros años de su aventura. A fecha de 2014-2015, SPON ya está ofreciendo beneficios al balance general del grupo, pero se han necesitado veinte años de trabajo e inversiones para alcanzar esta situación. Merece la pena recordar lo que, por obvio, llega a olvidarse en ocasiones, y es que la transición del papel a lo digital

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

está llena de obstáculos para las grandes firmas de la comunicación, lo que hace pensar en la extrema dificultad a la que se enfrentan medios con menor capacidad de maniobra financiera.

La progresiva diversificación en el modelo de negocio, que además de la publicidad prevé ingresos por suscripción y también por la oferta de contenidos de la revista impresa, es otro de los aspectos destacados en la gestión de SPON, a lo que hay que añadir la voluntad del equipo directivo por integrar la redacción digital y la redacción impresa, lo que ha despertado las reticencias de este último grupo. En todo caso, parece que los pasos que se están tomando apuntan en esa dirección, en la creación de una redacción híbrida que pueda sacar adelante ambos formatos.

En definitiva, un posicionamiento temprano en el mercado, un modelo de negocio abierto a innovaciones, el respaldo de una marca apropiada, poder creativo, talento y, por qué no decirlo, algo de suerte (como en el episodio del estallido de la burbuja *puntocom*), han permitido a SPON ocupar el lugar de referencia, no exento de peligros y retos, que ocupa hoy en día. En todo caso, esta investigación necesita para ser completada de una profundización y un seguimiento a largo plazo de la evolución de *Spiegel Online*. Se ha tratado de ofrecer una perspectiva combinada entre la historia y la actualidad de un medio que está en el centro de los debates sobre el futuro de la profesión periodística en Alemania por su prestigio, su alcance, su propia historia y su capacidad de innovación ante los nuevos retos que se plantean en las redacciones de todo el planeta.

7. Bibliografía

G Altares (2009): “Apocalípticos e integrados”, en *Periodistas: revista de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España*, 18. Madrid: FAPE, páginas 14 a 16.

M Becker (2006): “Internet I: schnell, schneller, Internet”. En H Wormer (ed.), *Die Wissensmacher. Profile und Arbeitsfelder von Wissenschaftsredaktionen in Deutschland*. Wiesbaden: VS.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

J Bönisch (2006): *Meinungsführer oder Populärmedium? Das journalistische Profil von Spiegel Online*. Berlín: Lit.

P Bourdieu (1984): *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Cambridge (Estados Unidos): Harvard University Press.

V Briegleb (2009): “Printmedien suchen ein Geschäftsmodell fürs Internet”, en *Heise*: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Printmedien-suchen-ein-Geschaeftsmodell-fuers-Internet-217370.html> [consultado el 12-11-2015]

JP Burgard, MM Schröder (2012): *Wege in den Traumberuf Journalismus*. Münster: Solibro.

J Díaz-Noci (2010): “Medios de comunicación en internet. Algunas tendencias”, en *El profesional de la información*, 19 (6). Barcelona: EPI SCP, páginas 561 a 567.

JA Ferris (2012): “La triple crisis de los medios de comunicación”, en *Boletín de estudios económicos*, 67 (207). Deusto: Universidad de Deusto, páginas 533 a 548.

S Halimi (2009): “La crisis de la prensa escrita. Diarios contra pantallas”, en *Le Monde diplomatique en español* 169. Valencia: Cybermonde, página 25.

M Hanfeld (2014): “„Spiegel 3.0“. Die Zukunft des Journalismus entscheidet sich hier und jetzt”, en *Frankfurter Allgemeine Zeitung*: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/gesellschaft-der-spiegel-13114515.html> [consultado el 25-01-2016]

M Hanfeld (2015): “Jeder Fünfte muss gehen”, en *Frankfurter Allgemeine Zeitung*: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/der-spiegel-spart-radikal-und-streicht-149-von-727-stellen-13942800.html> [consultado el 25-01-2016]

I Kruspel (2009): “*Spiegel Online* ist ein Meinungsmacher”. En M Meyen, S Pfaff-Rüdiger (eds.): *Internet im Alltag. Qualitative Studien zum praktischen Sinn von Onlineangeboten*. Berlín: Lit.

JL López Aguirre (2013): “Desafíos del periodismo en la era digital”, en *Revista Mexicana de Comunicación*, 26 (136). México DF: Fundación Manuel Buendía, páginas 30 a 31.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

R Meyer-Lucht (2004): “Fallstudie Spiegel Online”. En P Glotz, R Meyer-Lucht (eds.): *Online gegen Print. Zeitung und Zeitschrift im Wandel*. Konstanz: UVK, páginas 215 a 227.

R Meyer-Lucht (2007): “Das Wunder von Hamburg. Wieso es ausgerechnet *Spiegel Online* gelang, sich als Deutschlands führende Nachrichtenseite durchzusetzen”. En M Friedrichsen, MF Brunner (eds.). *Perspektiven für die Publikumszeitschrift*. Berlín: Springer, páginas 83 a 97.

S Niggemeier (2003): “Der Ungedruckte”, en *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 6-4-2003, p. 29.

D Palau (2015): “Las diez cosas que debes saber, el último meme y el peor vídeo viral. La apuesta por la audiencia y lo espectacular en elpais.com”, ponencia presentada en el XIV Congreso de la Asociación de Historiadores de la Comunicación, Valladolid, 24 y 25 de septiembre de 2015.

P Sebastián (2009): “Crisis tecnológica y económica en los medios. La prensa digital permite la recuperación del periodismo independiente”, en *Temas para el debate* 177-178. Madrid: Sistema, páginas 41 a 42.

Spiegel (2014): *20 Jahre SPIEGEL ONLINE – von den Anfängen bei CompuServe bis zum News-Angebot mit monatlich über 10Millionen Unique Usern*:

[http://www.spiegelgruppe.de/spiegelgruppe/home.nsf/CF7BDCC017A93619C1257D770044B0BB/\\$file/20%20Jahre%20SPON_Geschichte_neu.pdf](http://www.spiegelgruppe.de/spiegelgruppe/home.nsf/CF7BDCC017A93619C1257D770044B0BB/$file/20%20Jahre%20SPON_Geschichte_neu.pdf)

[consultado el 17-11-2015]