

Claves para la reforestación de los medios

Bella Palomo¹

Resumo: Uno de los acontecimientos más difíciles de olvidar de estos primeros diez años de historia del periodismo del siglo XXI será la crisis estructural que ha tambaleado al sector al final de esta década. Cientos de medios han desaparecido y decenas de miles de periodistas han perdido sus empleos. Durante 2009, profesionales y académicos se han unido para realizar una crítica constructiva que aporte soluciones viables para reinventar los medios. Los ejes fundamentales de este rescate son el reencuentro de los medios con Internet, influido en parte por los imperativos de la convergencia; la aproximación a la audiencia; la creación de productos hiperlocales y el rediseño tanto de las publicaciones en papel como de los cibermedios. Con el mismo objetivo se ha realizado este artículo, donde se utiliza la metáfora de la reforestación para fijar pautas racionales sobre el tipo de medio a 'plantar' para que tenga futuro y a qué tipo de cuidados debe someterse para que crezca saludablemente.

Los cambios políticos, económicos, tecnológicos y culturales han provocado una dramática crisis en los medios. La caída de la difusión de la prensa, la migración de los anunciantes y lectores a Internet, la burbuja mediática generada en algunos países, apostar por una información relámpago donde no hay tiempo para contactar con fuentes y contrastar las historias, sustituir la información de calidad por noticias frívolas, no reciclar los conocimientos de los profesionales, sustituir el periodismo de investigación a favor de una tóxica mezcla de infoentretenimiento y sensacionalismo, intentar competir desde los viejos modelos de los medios convencionales con las innovaciones *low cost* de Internet, unido a la crisis económica global, han provocado recortes presupuestarios, reducción de salarios, pérdidas de difusión, de credibilidad,

¹ Contacto: bellapalomo@uma.es

de contenidos de calidad, despidos masivos y cierres de delegaciones, de corresponsalías en el extranjero, e incluso la desaparición del propio medio.

El daño que este reajuste del mercado provoque sobre los medios dependerá de la salud del modelo de negocio y la solidez de la empresa. Así los medios periodísticos, los que se dedican fundamentalmente a la venta de información (prensa) y que ya arrastraban una crisis previa de difusión y credibilidad han visto acelerado este proceso ante la caída de la inversión publicitaria², frente a aquellos medios cuyos contenidos están más orientados al entretenimiento (Farias y Roses, 2009).

El 27 de febrero de 2009 publicaba su última edición el *Rocky Mountain News*, tras ciento cincuenta años de historia. La misma suerte han corrido *The Baltimore Examiner*, *The Tucson Citizen*, algunas ediciones del gratuito *Metro*, *La Opinión de Granada*, la revista *Cero*, el espacio de periodismo ciudadano *Soitu...* Se estima que en los últimos dos años en Estados Unidos han desaparecido 150 periódicos, 525 revistas y 23.000 periodistas han perdido su trabajo, siendo Gannet, Gatehouse Media, The Sun-Times Media Group y The Journal Register Company los grupos más afectados (Dumpala, 2009). En el Reino Unido han cerrado 60 diarios, lo que ha afectado a mil periodistas. Estas historias internas, han tenido complejas consecuencias más allá de las redacciones, lo que ha provocado que se cuestionen aspectos básicos como qué es un periódico, quién es un periodista, cuál es la función del medio y cuál es el futuro del soporte impreso.

Ante este panorama, se han detectado fundamentalmente tres actitudes que permiten distinguir tres perfiles entre los estudiosos y los gestores del sector: los improvisadores, los apocalípticos y los constructivistas.

Algunos han confiado en internet como tabla de salvación, impulsando el periodismo ciudadano y acogiendo a bloggers, pero todo parece apuntar a que el cambio debe ser más profundo.

Otros se han dedicado a poner fecha al último periódico en papel. El catedrático José Luis Martínez Albertos afirmaba durante las jornadas "El ocaso del periodismo tradicional", celebradas en Almería (España) en 2008, que el periodismo impreso tiene los días contados y solo se leerá electrónicamente a partir de una fecha clave, el 2020. Son varios los títulos que se han hecho eco del declive de los periódicos de las grandes ciudades norteamericanas (Madigan, 2007), o que se han aventurado a predecir la

² El informe Infoadex 2009 revela que los medios españoles que más inversión publicitaria han perdido han sido las televisiones locales (-25,5%), por la incertidumbre que acompaña al nuevo sistema digital que se implantará en 2010, los dominicales (-22,2%) y los diarios (-20,4%).

muerte del papel (Smith, 1989; Meyer, 2004), pero lo cierto es que nunca ningún medio mató a otro. Ya en 2005 Rosental Calmon Alves, periodista brasileño y profesor de Periodismo en la Universidad de Austin, también creía que el futuro estaba en internet, que existía un mediacidio, pero “no estoy preocupado por el fin de los periódicos. Me preocupa el futuro del periodismo” (Bertocchi y Denicoli, 2005).

En esta línea, parece que también algunos académicos y profesionales se han unido en el objetivo de superar la crisis. Durante el último año la temática central de decenas de congresos vinculados con la industria ha sido buscar soluciones a la crisis. Este ha sido el espíritu que la *British Journalism Review* y la Universidad de Westminster defendieron en mayo de 2009 en las jornadas “Journalism in crisis”; la IFRA también organizó en septiembre en Londres el ciclo de conferencias “Managing the Crisis”, mientras la WAN se ha adelantado al futuro con “The 2015 newsroom: high quality standards & low cost solutions”. La Sociedad Americana de Editores de Periódicos tomó sin embargo la decisión contraria, y canceló su convención anual.

Más allá de una amarga descripción de la situación y de los riesgos que se derivan de este panorama, vinculados no solo con la pluralidad democrática sino también con la supervivencia del periodismo, han decidido repensar la profesión, y rescatar la industria aportando soluciones viables e innovadoras. En torno a estas críticas constructivas gira el presente artículo, en el que se destacan cuatro ejes básicos: el reencuentro de los medios de comunicación con Internet, el incremento de la conexión con la audiencia, la apuesta por la información hiperlocal y el refuerzo visual de los medios escritos.

1.El reencuentro con Internet

La escasa confianza que las empresas periodísticas depositaron en Internet les ha salido cara. Normalizar la relación con internet y decidir las reglas de la convivencia son las asignaturas pendientes, para profesionalizar las aportaciones de los medios en internet. Durante una década se han destinado escasos recursos a los proyectos digitales, el personal dedicado a la web ha sido escaso, se han dedicado fundamentalmente a copiar y pegar teletipos, por lo que han sido calificados de ‘zombies’, y no han contado con creativos que gestionen la publicidad en estos medios. Este descuido ha provocado que actualmente, en España, el enemigo número uno de los cibermedios sea Google, ya que concentra el 50 por ciento de toda la inversión publicitaria. La excesiva dependencia que la prensa ha tenido con los anuncios

clasificados ha resultado difícil de mantener ante la aparición de nuevos competidores en la red, como Craigslist, que multiplican la visibilidad de sus anunciantes a un precio menor del que establecen los periódicos.

Los nuevos modelos de negocio pasan por estar presentes en nuevos soportes de carácter ecológico, e incluso por las migraciones digitales. Amazon Kindle permitía en otoño de 2009 la suscripción a 47 periódicos y 36 revistas y, como la mitad de los usuarios de este *e-book* tiene más de 50 años, algunas universidades norteamericanas han empezado a entregar esta herramienta a sus alumnos para rejuvenecer su perfil de usuario. Por otra parte, un diario centenario como *The Christian Science Monitor* abandonó en 2009 su edición en papel para concentrarse en su oferta en Internet. Pero esta actitud, basada en una reducción de los costes del 65 por ciento, resulta una práctica aún limitada. Sí está empezando a ser más común estimular la innovación en el seno de los medios mediante cuatro estrategias basadas en ser más espontáneos a través de su apertura empresa-sociedad:

1)BeebCamp: Es un proyecto de la BBC y la Universidad de Aberdeen consistente en una jornada de conferencias entre expertos en tecnología de la BBC y expertos externos en innovaciones futuras para debatir sobre cuestiones como el contenido generado por usuarios, videojuegos...

2)Meetup: Periodistas de *The Chicago Tribune* mantienen diálogos informales con lectores y bloggers en un bar para recibir sus ideas e incluso realizar una visita por el periódico.

3)Focus Group: Se presenta un productos a un grupo limitado de personas, para que estas emitan su valoración, por ejemplo, para comprobar el efecto de un rediseño antes de hacerlo público.

4)Hack Day: Es un ejercicio de *brainstorming* que práctica por ejemplo *The Guardian*, donde los técnicos tienen 24 horas para proponer ideas y crear prototipos. Se exponen en flash talks de 90 segundos y los mejores reciben un trofeo. En este sentido, es un gran error que los informáticos de un medio se dediquen exclusivamente a tareas de mantenimiento. Hay que motivar a ese personal para que se comprometa con la innovación y desarrolle aplicaciones para el medio, funcionalidades originales, donde demuestren que su capacitación supera a solventar un problema con un virus, un bloqueo en el ordenador o la localización de un fichero en un disco duro.

1.1.Integración de redacciones

En el último proyecto nacional español asignado al grupo de investigación Infotendencias, se ha detectado un incremento de la cooperación entre ediciones convencionales y ediciones web, llegándose no solo a integrar en el mismo espacio, sino que en algunos casos también se han fusionado mediante la fórmula de la redacción única.

Una de las mayores dificultades con las que hay que lidiar para implantar la integración de redacciones consiste en gestionar la brecha profesional que históricamente ha existido entre los periodistas del medio impreso y los de la web. Sus ritmos de trabajo, sus horarios, su grado de distanciamiento físico con los eventos y las fuentes, y sus desiguales convenios laborales los han separado desde mediados de la década de los 90 del siglo XX.

Aunque en algunos casos se hacen coberturas conjuntas enviando al mismo evento profesionales del papel y del digital para que no se merme el contenido, desde la dirección de muchos medios se tiende a imponer una directriz única: que el periodista trabaje para la marca, sin adscribirse a un soporte, con objeto de garantizar la supervivencia de dicha marca.

El periodista que trabaja en espacios integrados debe caracterizarse por los enfoques multisoporte en sus coberturas, y exponer a los coordinadores del resto de medios qué puede aportar al papel, a la radio, a la televisión y/o a la web. En este sentido, Oriella Network realizó en abril y mayo de 2008 una encuesta a 347 periodistas europeos bajo el título "European Digital Journalism Study-How the Digital Age has affected journalism and the impact for PR" para demostrar la alteración que habían sufrido las rutinas de los profesionales de la información. Entre las principales conclusiones, destaca que el 41 por ciento de los encuestados afirmaba que sus empresas esperaban de ellos que produjeran contenido audiovisual, aunque sólo un 3 por ciento de esta muestra trabajaba en una televisión. Además de esta ampliación de competencias y, por lo tanto, de responsabilidades, el 44 por ciento afirmaba mantener algún blog y un 70 por ciento aseguraba que en su medio publicaban contenidos generados por los propios usuarios, datos que confirman que la producción multicanal y el trabajo en red son dos realidades de la empresa actual.

La situación actual no favorece el diálogo entre los directivos y los redactores para determinar claramente su labor, y en unos casos estas nuevas responsabilidades se asumen de forma forzada, por temor a perder el puesto de trabajo, y en otros resulta

voluntaria. La crisis económica global ha provocado la desaparición de muchos medios de comunicación, el estancamiento e incluso la reducción de las plantillas, obligadas ahora a asumir más funciones sin recibir por ello ninguna recompensa. Según datos del *Informe Anual de la Profesión Periodística*, en septiembre de 2009 había en España 7.200 periodistas demandando un empleo, un 55 por ciento más que en 2008. Como consecuencia de la crisis, también se han tomado muchas decisiones precipitadas, como devaluar el capital humano y la calidad de los contenidos fomentando las prejubilaciones en profesionales que representaban la experiencia, la memoria viva del medio y la fuente de inspiración para los más jóvenes. Un periodista en *The New York Times* puede dedicar un mes o un año a investigar un tema, porque tienen 1.300 informadores, pero esta práctica representa un lujo inalcanzable en muchas redacciones.

En julio de 2009, Andrew Alexander, el *ombudsman* de The Washington Post, se hizo eco de las múltiples quejas que le trasladaban los lectores relacionadas con el incremento de errores en la redacción de los contenidos en su artículo "Fewer Copy Editors, More Errors". El periodista Nick Davies expone en su libro *Flat Earth News* cómo esta situación ha afectado también al Reino Unido, donde los medios son espacios de distorsión y propaganda porque el redactor actual tiene que rellenar tres veces más espacio del que cubría en 1985; el 54 por ciento de las noticias se han construido con notas de prensa y sólo el 12 por ciento de las historias publicadas en los rotativos de calidad han sido previamente contrastadas.

Movidos también por este contexto y con el objetivo de concienciar a los ciudadanos, la Federación de Sindicatos de Periodistas española convocó una movilización el pasado 5 de noviembre bajo el lema "Nuestra precariedad es tu desinformación".

2.La conexión con la audiencia

Los editores se quejan de las escasas ventas de ejemplares que arrastran desde hace años, pero los medios han sido los primeros que no han invertido en conocer mejor y buscar a sus lectores y por ello se han construido medios homogéneos, con portadas clónicas aunque, por ejemplo, la demanda informativa en los días laborables no coincida con las necesidades de los fines de semana, lo que durante años se ha subsanado con los dominicales.

Con la crisis se ha realizado una mirada más profunda del público, y se ha detectado que los periódicos diarios deben ser más cortos y de fácil lectura, para ofrecer los fines de semana más páginas, un mayor análisis donde recrearse con grandes reportajes y contenidos útiles. La renovación del tipo de contenidos es también esencial, y por ello se crean portadas con temáticas más personales (educación, medio ambiente, salud, hogar), protagonizadas por gente anónima, alejada del star-system tradicional. También se han lanzado nuevos títulos, como *Briefing*, un gratuito distribuido de forma personalizada a amas de casa de Dallas, de miércoles a sábado, cuyo éxito ha dependido en parte de los cupones con descuentos que suministra.

Además de reducir las fuentes oficiales y apostar por temas creados para los ciudadanos que provoquen una identificación de los intereses del medio con los de la audiencia, en esta primera década del siglo XXI se ha multiplicado el protagonismo de los usuarios en los medios, transformados también en actores activos del proceso comunicacional. Las posibilidades de interacción y la implantación de herramientas de la web 2.0 han incrementado la visibilidad de los ciudadanos.

Ya en 2006 el profesor de la Universidad de Navarra, José Luis Orihuela, recomendó algunos cambios a acometer por los viejos medios que quisieran sobrevivir en el nuevo escenario en el ciclo de conferencias "Comunicación digital: hacia una sociedad más libre y con más criterio". Aceptar que los usuarios también pueden generar contenidos, otorgar un mayor protagonismo a los blogs y aprender a escuchar, a colaborar con los usuarios y a compartir los ingresos con ellos eran algunas de sus propuestas.

La participación ciudadana ha sido aprovechada por los medios para incrementar su oferta de contenidos con un coste cero. Si se realiza un periodismo de calidad los profesionales no deben temer esta participación ciudadana porque no son periodistas especializados, ni invierten en investigación, ni tienen redactores que dediquen su vida laboral a cubrir una información.

Una década antes, Philip Meyer (1995) predecía parte del origen del problema: las empresas periodísticas deben concentrar sus esfuerzos en mantener su influencia en la comunidad, a riesgo de ver reducidos sus ingresos publicitarios por no satisfacer los intereses de administraciones públicas o empresas privadas. La clave, por tanto, consiste en entender los medios de comunicación como empresas de servicio al ciudadano, y no como fábricas de hacer dinero, sin olvidar que la confianza también es un valor económico.

En este sentido, hay voces que exigen una desprotección política³ de la información para volver a ofrecer contenidos de calidad⁴, aunque este no es el único mal que acecha a la profesión. La sombra del poder y los resultados a corto plazo que deben presentar las empresas para sobrevivir en Bolsa ha provocado que la gerencia de los medios se haya impuesto a la práctica periodística, y que muchos directivos hayan llevado a cabo acciones suicidas como deshacerse de sus mejores firmas y prefieran cerrar el medio, antes que cambiar el modelo de negocio. Muchos periodistas se autocensuran y no publican noticias incómodas para no perjudicar a su medio, en una carrera obsesiva por resolver las cuentas de los propietarios del medio para el que trabaja.

3. Hacia un periodismo hiperlocal

En el 16.º Foro Mundial de Editores, que ha coincidido con el 62.º Congreso Mundial de Periódicos celebrado a finales de 2009 en Hyderabad (India), han centrado varias de las intervenciones en la subcontratación de algunas tareas sin perjuicio de la calidad editorial; los e-readers como medio para conectar a los periódicos con los jóvenes; las aplicaciones de telefonía móvil como nueva fuente de ingresos y la rentabilidad de algunos proyectos de información hiperlocal. En este sentido, una de las propuestas de modelo de periódico a imitar ha sido *Naseadressa*, lanzado en primavera de 2009 en Praga, con periodicidad semanal en el papel y actualizado un par de veces en semana en su web. Centrado en el periodismo de proximidad y ediciones dirigidas a áreas de un máximo de 30.000 habitantes, sus contenidos son elaborados por periodistas locales y admite contribuciones externas gracias a la existencia de los *newscafés*, cafeterías ubicadas en el edificio de la redacción y abiertas al público para facilitar la relación entre redactores y fuentes potenciales.

Pero existen otros modelos de éxito, como son las ediciones satélite del *News & Observer*. Ofrecen una información y una publicidad muy local, sus contenidos son

³ Se hace periódicos predecibles, basados en una agenda oficial e intentando gustar a los políticos porque se estima que entre el 20 y el 40 por ciento de la facturación de un periódico depende de decisiones políticas. Y esta situación no solo afecta a la prensa escrita. *The New York Times* informó en diciembre de 2008 que las tres principales cadenas televisivas norteamericanas habían decidido no enviar a más corresponsales de forma permanente a Iraq durante el año de las elecciones en Estados Unidos. Un tema incómodo al que pasaron de dedicarle 1.888 minutos en 2007 a 423 en 2008.

⁴ Bernardo Díaz Nosty, autor de *El déficit mediático*, realiza una metáfora muy acertada en este sentido, al no entender que en un mundo como el actual, donde todo pasa por controles de calidad y normas ISO, la dieta informativa no esté sujeta a ningún control sanitario previo. Y cuando el consumidor se da cuenta de la ausencia de calidad en el producto, pierde el apetito.

diferentes a los su matriz, tienen cabeceras autónomas, se imprimen una o dos veces por semana, sus tiradas no superan los 25.000 ejemplares y es de distribución gratuita. Para ello, la empresa dispone de micro-redacciones, formadas por dos periodistas multimedia y un comercial, quienes mandan desde la delegación a la central para que desde allí se editen, impriman y distribuyan sus 16/24 páginas (González Esteban, 2009).

Redescubrir el valor de los contenidos más próximos al usuario, construyendo incluso nuevas figuras directivas encargadas de gestionar la integración del medio de comunicación en redes sociales, se ha erigido como una de las claves del nuevo escenario mediático. "La comunicación local, incluso cuando los procesos de difusión son mundiales, se caracteriza por la focalización en la proximidad, por la mediación técnica para procesos de comunicación mayoritariamente dirigidos a pequeñas localidades, por la participación de las comunidades locales en los procesos de elaboración de mensajes, por la vinculación de identidades locales, y por su implicación y compromiso a las que se dirigen especialmente iniciativas de contenidos" (López, 2004).

4. Del 'newspaper' al 'viewspaper'

Desde hace décadas se hacen periódicos para leer, no para ver, y en una sociedad actual, marcada por el consumo masivo de medios audiovisuales, esta estrategia está destinada al fracaso. En el Congreso ÑH6, "Lo Mejor del Diseño Periodístico España & Portugal 2009", celebrado en Lisboa, representantes del grupo multimedia español Vocento expusieron la misma filosofía en su ponencia "Más jamón y menos pan", testigo que recogió Luke Hayman, de Pentagram con su intervención "Make them look".

La mejoría de la calidad del soporte impreso, con periódicos a todo color, de fácil manejo en formato compacto, es solo el principio del cambio. La homogeneización de los contenidos también se traslada a la dimensión estética. Las portadas de los periódicos coinciden no solo en los temas seleccionados, sino también en las fotografías y en el protagonismo otorgado a las noticias.

Las nuevas tendencias indican que hay que desterrar la idea de que la imagen es solo un recurso decorativo, no informativo, para ser más visual; reducir el espacio dedicado al texto pero incrementar su calidad, aumentar el tamaño de las fotografías e incluso introducir infografías en la portada y reducir el número de historias porque un diario

impreso nunca podrá competir con la hiperinformación que existe en internet ni con el volumen de contenido expuesto en un cibermedio.

En medios digitales también se observa una estandarización de las presentaciones. Se dice que la información en internet es un buffet de comida libre para los usuarios, donde solo pagas la conexión y puedes llenarte el plato tantas veces como quieras y donde quieras. El modelo predominante se basa en una paleta de colores común, en la que destaca el azul sobre fondo el blanco; banners sobre las cabeceras; impera la navegación horizontal con algunas excepciones como la de *The New York Times* que hace una propuesta mixta; integran tablas con los espacios más visitados y/o más valorados por los usuarios; se hacen más patentes las divisiones reticulares mostrando filetes y corondeles; se han incrementado las siluetas y las imágenes con efecto fade in/fade out. Las portadas se han convertido en un gran expositor para promocionar buena parte del contenido de la web para transmitir una sensación de saciedad, y a veces incluyen un carrusel de noticias (rotación de imágenes en un lugar privilegiado de la *homepage*), que promocionan aún más noticias. Las homepage de los cibermedios se han transformado en grandes bases de datos de estilo lapidario con una sensibilidad visual nula, y por este motivo los premios se suelen otorgar a especiales multimedia y a infografías, no a cibermedios. El éxito de los medios digitales pasa también por entender que el diseño no es un lujo innecesario, por intentar sorprender al usuario con cada número creando pequeñas obras de arte siendo estéticamente agresivos, recurriendo a imágenes de mayor tamaño que simulen una lectura arrevistada, al modo de *Reporte Indigo*; incrementar la interacción y el periodo de vida de las historias apoyándose, por ejemplo, en infografías de bases de datos.

Pero la clave, como se ha visto en las páginas anteriores, no se reduce a un cambio estético. John Belknap, diseñador británico, afirma en este sentido: "Si usted no rediseña sus contenidos cuando rediseña su medio, lo único que consigue es un cadáver pintado". En definitiva, una crisis implica un cambio, no un estado permanente. La lista de propuestas para revitalizar el sistema resulta mucho más amplia y profunda: desde reducir la regularidad de las publicaciones e incrementar el análisis y el periodismo de investigación para ofrecer contenidos de calidad alternativos a la superficialidad e inmediatez de la Web dirigidos a elites lectoras (Meyer, 2008), a apostar por las políticas educativas que aproximen el sector a las nuevas generaciones porque es un seguro de vida, e invertir en estudios de audiencia que permitan conocer el grado de satisfacción generado en el cliente o bajo qué circunstancias cambiaría sus

hábitos de lectura para que dichas circunstancias no sorprendan a la industria. Como indicó Magis Iglesias, presidenta de la Federación de Asociaciones de Prensa en la clausura del curso de verano “La prensa en crisis: Hacia un cambio de modelo” organizado por la Universidad de Málaga y la Cátedra Unesco de Comunicación en julio de 2009, las claves del futuro pasan inexorablemente por invertir en prospección, no en analizar o diagnosticar lo ya existente; hacer un buen periodismo, sin pensar en el lucro inmediato, y afrontar una reconversión inevitable, que vaya unida a un rearme moral de la profesión periodística.

Tampoco han faltado las presiones a los distintos gobiernos para recibir su apoyo y caridad con objeto de mantener con vida el sector. Existe un plan de estímulo económico para la supervivencia de la prensa británica, y la National Unión Journalists (NUJ) ha propuesto rebajar los impuestos a quienes compren prensa de calidad. En Francia las propuestas pasan por reducir los costes de distribución con un acuerdo con el servicio de Correos, incrementar la publicidad institucional en los medios, la prohibición de publicidad en la televisión pública a partir de las 20 horas y promover la lectura entre los jóvenes realizando una suscripción anual gratuita a un rotativo a quienes cumplan 18 años. Por su parte, la Asociación de Editores de Diarios Españoles ha solicitado subvenciones para la industria, como existe en otros países europeos, y más concretamente se ha pedido la supresión del impuesto sobre el valor añadido que grava los periódicos y un plan que impulse la lectura entre los jóvenes (Larrañaga, 2009: 74-75).

De esta metamorfosis dependerá un nuevo escenario mediático marcado por la sostenibilidad, pero también por la ambigüedad, los productos híbridos, los modestos beneficios y la búsqueda de la satisfacción en la audiencia para evitar la llegada de nuevos competidores que le arrebaten su razón de ser. Adelantarse al futuro, y no esperar a que éste sorprenda a los medios, constituye por tanto la última receta para evitar la llegada de una nueva fase de desorientación, de una crisis de identidad, como en la que se hayan actualmente inmersos los medios.

Referencias bibliográficas:

- ALEXANDER, A. (2009): "Fewer Copy Editors, More Errors". En: **The Washinton Post**. 05.07.2009. Accesible en: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/07/03/AR2009070301129.html>>
- BERTOCCHI, D. y DENICOLI, S. (2005): "A internet o declínio dos jornais". 06.06.2005. Observatorio da Imprensa. Accesible en: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=332ENO001>>
- DÍAZ NOSTY, B. (2005): **El déficit mediático**: Donde España no converge con Europa. Barcelona: Bosch.
- DUMPALA, P. (2009): "The Year The Newspaper Died". En: **The Business Insider**. 04.07.2009. Accesible en: < <http://www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7>>
- FARIAS, P. y ROSES, S. (2009): "La crisis acelera el cambio del negocio informativo". En: **Estudios sobre el Mensaje Periodístico**. N.º 15. pp.15-32. Madrid: Universidad Complutense.
- FARIAS, P. (2009). **Informe Anual de la Profesión Periodística 2008**. Asociación de la Prensa de Madrid.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, José Luis (2009): "Modelos de periodismo local y estrategias ante la crisis: el caso del News & Observer". En: **Revista Latina de Comunicación Social**, 64. pp.151-160. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Accesible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/09/art/14_813_11_MH/JL_Gonzalez_Esteban.html>
- HENRY, N. (2007). **American Carnival. Journalism Ander Siege in an Age of New Media**. Londres: University of California Press.
- LARRAÑAGA, S. (2009): "La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos". En: **Estudios sobre el Mensaje Periodístico**. N.º 15. pp.61-80. Madrid: Universidad Complutense.
- LÓPEZ GARCÍA, X. (2004): **Desafíos de la Comunicación Local**. Guía para la práctica de la información en los ámbitos de proximidad. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- MADIGAN, C. (2007): **30: The Collapse of the Great American Newspaper**. Chicago: Ivan R. Dee.
- MEYER, P. (1995): "Learning to Love Coger Profits". En: **American Journalism Review**. Accesible en: <<http://www.ajr.org/article.asp?id=1461>>
- MEYER, P. (2004): **The Vanishing Newspaper**. Saving Journalism in the Information Age. Columbia: University of Missouri Press.

MEYER, P. (2008): "The Elite Newspaper of the Future". En: **American Journalism Review**. Accesible en: <<http://www.ajr.org/article.asp?id=4605>>

OUTING, S. (2008): "My 'Crisis' Advice to Newspaper Company CEOs: 11 Points to Ponder". En: **Editor&Publisher**. 01.12.2008. Accesible en: <http://www.editorandpublisher.com/eandp/columns/stopthepresses_display.jsp?nu_content_id=1003918050>

SMITH, A. (1980): **Goodbye, Gutenberg**. The newspaper revolution of the 1980s. Nueva York: Oxford University Press.