



Cómo salvar el periodismo: The Guardian y la evolución digital. De la tinta al pixel

How to save journalism: The Guardian and the digital evolution. From ink to pixel

 **María José García-Orta**
Universidad de Sevilla
mjorta@us.es

 **María José Ruiz-Acosta**
Universidad de Sevilla
mjruiz@us.es

RESUMEN El auge de plataformas como Netflix, Spotify, HBO Max o Amazon Prime, ha contribuido, con su modelo de suscripciones, a cambiar la mentalidad de muchos lectores, que ahora están dispuestos a pagar para tener contenidos de calidad. Este hecho, junto a la bajada de la inversión publicitaria en los medios tradicionales, la proliferación de smartphones y la mejora de las conexiones a Internet, ha provocado que los medios de comunicación diversifiquen su modelo de negocio (*freemium, metered, paywall...*) y busquen otras vías de ingresos para ser rentables y conectar con la audiencia. Junto al contenido patrocinado, los diarios han recurrido a técnicas como el *crowdfunding*, las suscripciones y membresías, así como a fuentes de ingresos procedentes de la creación de eventos, la formación, la consultoría o la distribución de *newsletters* patrocinadas. Para conocer estos cambios, analizamos el modelo de negocio del diario británico *The Guardian*, considerado uno de los medios de referencia en este sentido. El diario, después de asegurar que siempre sería gratuito, ha sucumbido a las opciones de pago, como ya lo hicieron previamente sus competidores *Financial Times*, *The Economist* y *The Times*. A través del estudio de caso, comprobaremos cómo los medios se han convertido en productores de contenido y cómo *The Guardian* está apostando más por la presencia online y por la experiencia del usuario.

PALABRAS CLAVE: Medios digitales, *The Guardian*, modelo de negocio, innovación, periodismo de calidad.

ABSTRACT The rise of platforms such as Netflix, Spotify, HBO Max or Amazon Prime, has contributed, with its subscription model, to changing the mentality of many readers, who are now willing to pay to have quality content. This fact, together with the decrease in advertising investment in traditional media, the proliferation of smartphones and the improvement of Internet connections, has caused the media to diversify their business model (*freemium, metered, paywall...*), and seek other sources of income to be profitable and connect with the audience. Along with sponsored content, newspapers have resorted to techniques such as *crowdfunding*, subscriptions and memberships, as well as sources of income from the creation of events, training, consulting or the distribution of sponsored newsletters. To find out about these changes, we analyze the business model of the British newspaper *The Guardian*, considered one of the reference media in this regard. The newspaper, after ensuring that it would always be free, has succumbed to payment options, as did previously its competitors *Financial Times*, *The Economist* and *The Times*. Through the case study, we will see how the media have become content producers and how *The Guardian* is betting more on its online presence and user experience.

KEYWORDS: Digital media, *The Guardian*, business model, innovation, quality journalism.

Edita: Lucía Márquez

Recibido: 09/01/2023 | Aceptado: 26/04/2023

Cómo citar este artículo: María José García-Orta y María José Ruiz-Acosta (2023). Cómo salvar el periodismo: *The Guardian* y la evolución digital. De la tinta al pixel. *Dígitos. Revista de Comunicación Digital*, 9: 183-212. DOI: 10.7203/drdcd.v0i9.269





Cómo salvar el periodismo: *The Guardian* y la evolución digital. De la tinta al pixel

1. INTRODUCCIÓN

La historia de uno de los más antiguos rotativos existentes en Gran Bretaña tiene su origen en la reunión de un grupo de once empresarios que, liderados por el comerciante de algodón John Edward Taylor, se animó a publicar un periódico en el norte de Inglaterra. Bautizado inicialmente con el nombre de *The Manchester Guardian*, el rotativo vio la luz el 5 de mayo de 1821. Se presentaba ante sus lectores con el objetivo de reforzar los principios de la libertad civil y religiosa, defender la causa de la Reforma, ayudar a la difusión de los principios justos de la Economía Política y apoyar a todas las ideas útiles.

Se publicó semanalmente los sábados hasta 1836, cuando empezó también a salir los miércoles. Su temprano éxito permitió a sus promotores dar el salto a la periodicidad diaria, que se alcanzó en 1855. Cuatro años después, con el fin de reflejar la amplia procedencia de sus lectores y, por ende, el alcance de su cobertura, modificaría su nombre, pasando a denominarse *The Guardian*.

Como afirmaba desde sus primeros números, *The Manchester Guardian* se presentaba como un periódico defensor de los valores liberales, por lo que la defensa de su independencia ideológica constituyó uno de los principales pilares de sus principios editoriales. En la misma línea, y como consecuencia de lo anterior, buscó con denuedo el prestigio y la calidad, tanto a nivel nacional como internacional (*The Guardian*, November, 2017, s.p.).

No obstante, a lo largo de los años, se ha ido inclinando progresivamente hacia la izquierda del espectro político de la opinión pública británica. En algunos momentos, incluso, ha podido ser considerado radical, como ocurrió desde 1907 con la llegada de C.P. Scott a la dirección del diario. De hecho, durante los años en los que el periodista y político inglés estuvo al frente del periódico (bien como director o como propietario), éste sirvió de plataforma a los defensores del ala más dura del liberalismo (*The Guardian*, December, 2017, s.p.). El propio Scott sentó las bases para tener un buen periódico: la honestidad, la integridad y el sentido del deber hacia el lector (Singer y Ashman, 2009).

Entrado el siglo XX y con el fin de garantizar su independencia, *The Guardian* pasó a integrarse en el Guardian Media Group (GMG), corporación que edita *The Guardian Weekly* (a través de la división Guardian News & Media) y, desde 1993, *The Observer*, el más antiguo

dominical del mundo. El citado entramado pertenece al Scott Trust Limited, organización creada en 1936 para asegurar a perpetuidad la autonomía financiera y editorial de *The Guardian*, evitando que el medio sufra interferencias políticas o comerciales. Sociedad anónima desde 2008, el Scott Trust reinvierte los beneficios obtenidos por el periódico en el propio medio, en lugar de beneficiar a un propietario o accionista. Con ello se intenta preservar la independencia editorial del rotativo y aislarlo de las fluctuaciones económicas de la industria (*The Guardian*, July, 2015, s.p.).

El citado respaldo empresarial ha permitido al rotativo evolucionar y ganar influencia. De hecho, desde 1944 incrementó progresivamente el número de páginas, mejoró la calidad en la presentación y afianzó su particular idiosincrasia. Como prueba:

Alongside the Daily Telegraph and the Times, *The Guardian* lacked resources (despite costing 1d more a day), and an approach to commercial activity that could be charitably described as naive did not help matters. On the first day of the Chatterley trial, *the Guardian* carried a front page advertisement for the Telegraph 'the paper you can trust', which 'provides all you can want in a newspaper' - and at a cheaper cover price too (*The Guardian*, December, 2017, s.p.).

El mismo sentido de mejora tuvo el traslado de sus oficinas a Londres en 1964. El cambio afectó no sólo al diario, sino también a *The Guardian Weekly*, que pasó a ofrecer contenidos provenientes de *The Washington Post* y de *Le Monde*.

En 1995 presentó su primera web, a la que se le sumaron cuatro años más tarde diversas páginas que terminaron formando Guardian Unlimited, predecesor del actual theguardian.com. Paralelamente, inició un proceso de rediseño, así como una reducción de su precio (de 45 a 30 p hasta alcanzar los 20 en 1994). Todo ello le permitió incrementar la circulación y consolidar el respaldo de sus lectores, tanto por la calidad de su periodismo como por sus innovaciones estéticas. Como colofón, en 1997 se convirtió en el primer periódico británico en tener un defensor de lectores.

The Guardian es en la actualidad un diario de carácter generalista, con la particularidad de que es el único británico que publica a color a nivel nacional. Con una circulación diaria cuyo promedio es de aproximadamente 105.000 copias (datos de julio de 2020), ocupa una tercera posición, detrás de *The Daily Telegraph* y *The Times*. Desde 2018 se edita en formato tabloide (Fresneda, 2018) y en 2021 decide emular a *The Times*, *The Telegraph* y *The Sun* al no revelar públicamente el número de ejemplares vendidos.

A pesar de la frecuencia de los errores tipográficos que ha cometido en la versión en papel, la calidad de sus contenidos lo ha convertido en uno de los medios más serios de la prensa nacional británica, junto con *The Financial Times*, *The Daily Telegraph* y *The Times*. En cualquier caso, a principios de los años 90 emprendió una firme campaña para despojarse de todo tipo de inexactitudes, proyecto que lo llevó a ganar varios prestigiosos premios.

Sirvan de ejemplo los dos galardones de 'Diario del Año' (1995 y 2006) que le otorgó la Comisión Británica de la Prensa; igualmente, el título de 'Periódico mejor diseñado del mundo', que le concedió en 2006 la Society for News Design.

Por su parte, el sitio web del periódico ha recibido numerosos reconocimientos: en 2005, 2006 y 2007, el 'Webby award' de la International Academy of Digital Arts and Sciences por ser el mejor periódico de internet; igualmente, ha arrasado como mejor periódico electrónico durante seis años compitiendo en los British Newspaper Awards, donde obtuvo en 2021 el premio al proveedor de noticias del año.

Como colofón a tan ascendente trayectoria, desde 2007 ha puesto en marcha su sitio web *The Guardian America* para capitalizar a un gran número de lectores de EE.UU. Tres años después de lanzar tal iniciativa, se había situado tras *The New York Times* como la publicación online con mayor número de lectores de lengua inglesa. De modo paralelo, sus oficinas se desplazaron en 2008 a un nuevo edificio en King's Cross, dejando atrás la sede de Farringdon.

En 2011, el director ejecutivo de *The Guardian*, Adam Freeman, apostaba por un negocio sustentado en la edición digital. En sus palabras: "Ahora tenemos claro que debemos tener una estrategia primeramente digital. Estamos mucho más preocupados por contar historias que por la plataforma. Una vez que acostumbras al consumidor a la plataforma, ésta se vuelve menos importante" (Iprofesional, 2012).

Al acierto anterior, se sumó en 2014 la decisión de nombrar director ejecutivo de la edición digital a Aron Pilhofer, periodista estadounidense que hasta ese momento había sido director de la estrategia digital de *The New York Times*. Desde entonces, se han desarrollado iniciativas innovadoras, así como aplicaciones o herramientas de periodismo digital, que han facilitado una audiencia más global.

De hecho, en octubre de 2017, la primera directora del diario, Katharine Viner, hablaba de un cambio histórico en el modelo de negocio de la publicación, pues habían recibido más ingresos de sus suscriptores que de sus anunciantes. En este sentido, en el presente trabajo analizaremos su evolución en el ámbito digital, concretamente su modelo híbrido, con contenido web gratuito, aplicaciones de pago para dispositivos móviles y su sistema de donaciones. Un modelo que difiere del elegido por otros diarios británicos. Por ejemplo, *Financial Times* fue pionero en lanzar un muro de pago, con diferentes niveles de acceso, y le siguieron *The Times* y *The Sun*. Por su parte, *The Telegraph* optó por un modelo freemium, con una versión de contenido básico gratuita y un contenido de valor añadido de pago (premium).

Asimismo, describiremos las principales iniciativas desarrolladas por el diario británico para captar seguidores, entre las que destacan *The Guardian Membership*, la creación de

podcasts, *Guardian Coffee*, *Theguardian.org* (organización sin ánimo de lucro en EE.UU. para apoyar el periodismo independiente) y el uso de herramientas de marketing para aumentar sus ingresos digitales. Todo ello, sin olvidar su prioridad histórica: el periodismo de calidad. De este modo, y a decir de López y Silva (2015), se ha convertido, tras *BBC* y *The New York Times*, en uno de los cibermedios de referencia.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

La investigación que planteamos en este artículo es de tipo exploratoria (Lafuente Ibáñez y Marín Egoscozábal, 2008), con los siguientes objetivos:

- 0.1. Identificar y analizar las variables que han contribuido a una reinención del modelo de negocio del diario británico.
- 0.2. Describir la estrategia digital de *The Guardian* desde 2009 hasta 2022.
- 0.3. Establecer las distintas innovaciones puestas en marcha para conseguir la lealtad de los lectores.

Para ello, nos centramos en la denominada *secondary research* o *desk research*, investigación basada en datos secundarios, enfocada a la recopilación ordenada de información obtenida a través de informes, internet, obras bibliográficas y fuentes hemerográficas, fundamentalmente.

La metodología de búsqueda se ha estructurado en tres fases:

1. Selección de las fuentes de información y definición de las estrategias de búsqueda a realizar sobre éstas. Siguiendo a Vianna, Adler, Lucena y Russo (2016), creamos un árbol de temas relacionados con los objetivos expuestos anteriormente (Innovación; laboratorio de innovación; Plan estratégico; modelo de negocio; membresía; podcast; realidad virtual; documental y periodismo de datos, entre otros). Estas palabras clave, utilizadas tanto en castellano como en inglés, se fueron ampliando a medida que encontrábamos nuevas fuentes.

Para el rastreo de informaciones, hemos realizado una búsqueda genérica y avanzada a través de Google (investigación secundaria de información publicada por terceros) y del portal web de *The Guardian* (investigación primaria), utilizando combinaciones de palabras tanto en español como en inglés.

2. Revisión de los datos recolectados. La información ha sido registrada por orden cronológico, desde enero de 2009 hasta diciembre de 2022, en una ficha con las siguientes variables: título de la noticia; fuente y fecha de publicación; autoría; breve descripción de la iniciativa y declaraciones de representantes del diario.
3. Evaluación de los resultados y principales conclusiones.

Este método ha sido esencial para recopilar las iniciativas innovadoras puestas en marcha por el diario británico.

3. THE GUARDIAN: ESTRATEGIA DIGITAL E INNOVACIÓN

La innovación siempre ha estado presente en *The Guardian*. Durante la etapa de Peter Preston (1975-1995) como director, el diario se convirtió en referente internacional gracias a la modernización de las instalaciones, la apuesta por un periodismo de investigación que cuestionó a los principales poderes públicos, así como por los cambios formales que experimentó. En sus palabras:

El rediseño de *The Guardian* en 1988, con dos separatas, aglutinaba, por una parte, el área de noticias, comentarios y análisis para dar vuelo propio en la segunda al periodismo de reportajes (features, en la terminología anglosajona). Su invento del suplemento diario G2, considerado rompedor en aquel tiempo, ha sido desde entonces imitado hasta la saciedad por sus competidores del Reino Unido y también por sus homólogos en “el Continente” (Tubella, 2018, s.p.).

Un nuevo rediseño, a petición de los lectores, se produce en septiembre de 2022 para diferenciar las piezas de análisis (etiquetadas de forma destacada) de las informativas o las de opinión. Estas últimas se empiezan a publicar con un fondo tramado y con la firma del autor en cursiva. El cambio tiene carácter retrospectivo, por lo que se puede encontrar esa diferenciación en artículos antiguos.

Con la llegada de Alan Rusbridger a la dirección del diario (1995-2015) se vive una etapa de expansión, gracias al impulso de la transformación digital del diario. En 1999 se estrena la edición online y, desde entonces, han sido muchas las innovaciones periodísticas, apostando siempre por un modelo de periodismo abierto.

Rusbridger fue consciente de que la tecnología iba a ofrecer nuevas formas de comunicación con los lectores. Durante su gestión, se prestó especial atención al uso de las redes sociales, se desarrollaron herramientas de participación, los ciudadanos cobraron mayor protagonismo en la cobertura de informaciones y el contenido multimedia se convirtió en

una constante. De hecho, Alan Rusbridger lanzó la primera versión de la aplicación para móviles del diario en 2009. Los cambios se acentuaron cuando el director ejecutivo, Adam Freeman, dejó claro en 2011 que la estrategia empresarial se focalizaba en la edición digital.

La finalidad de todas estas acciones era conseguir que el diario trascendiera lo que en ese momento se concebía como periódico. Pese a las pérdidas que experimentaría la versión impresa en 2014, Rusbridger posicionó a *The Guardian* "como el segundo diario en el mundo en inglés en versión on line con 42,6 millones de usuarios únicos, por detrás del *Daily Mail* y por delante del *New York Times*" (Fresneda, 2014, s.p.).

La nueva directora, Katharine Viner (2015-actualidad), continuó en su primer año de gestión el proyecto impulsado por Rusbridger, hasta que en 2016 apostó por un nuevo modelo de negocio que explicaremos más adelante.

En cualquier caso, durante estos años, como señala Saad (2016), *The Guardian* está en un proceso de innovación constante, cuyo máximo ejemplo es el sistema de publicación integrado Ophan, que abarca un modelo de gestión de bases de datos y metadatos para permitir, al mismo tiempo, la construcción de narrativas y formatos adecuados a las necesidades de la audiencia. En palabras de Lichterman (2015):

The Guardian wants staffers to use Ophan to make even the slightest of changes to stories or locate sources of traffic. Say someone notices an influx of traffic to a story from Reddit or that users are lingering longer than usual on a story, the staff can then tweak the headline to capitalize on that social platform or add in new links to the story to give those users more information and increased exposure to Guardian content (s.p.).

Dada la importancia de la tecnología en los procesos de innovación y el auge de los smartphones a la hora de acceder a la información, *The Guardian* ha participado en tres proyectos: Accelerated Mobile Pages (AMP), Instant Articles y Digital News Initiative (DNI). Detrás de AMP está Google, que diseñó en 2015 este proyecto de código abierto para mejorar el tiempo de carga de las web móviles de los diarios.

Por su parte, Instant Articles es una plataforma de difusión de noticias de medios de comunicación, creada por Facebook en 2015. Permite a los medios alojar sus noticias en los servidores de Facebook, lo que disminuye la velocidad de carga de las páginas web.

El diario británico abandonaría AMP e Instant Articles en 2017, debido a la falta de rentabilidad y a su estrategia de reforzar las suscripciones de pago, para lo cual necesita que los usuarios naveguen por su propia web y no por la de terceros.

Con respecto a DNI, es una alianza de Google para ofrecer apoyo al periodismo de alta

calidad, proporcionando 150 millones de euros para potenciar la innovación en los medios de comunicación europeos. En este sentido, el grupo editor del diario, Guardian News & Media, creó en 2015 en Estados Unidos un laboratorio de innovación (*The Guardian Mobile Innovation Lab*) para desarrollar nuevas formas de publicar contenidos utilizando tecnología móvil.

El laboratorio, que finalizó su actividad en 2018, se centraba en cinco áreas, que resultaron esenciales para el desarrollo de una estrategia digital: cobertura en vivo (por ejemplo, se cubrió el Westminster Dog Show usando Periscope y Facebook Live), vídeo, contextualización, interacción y notificaciones (Berkhead, 2016).

3.1. Periodismo de calidad: datos e investigación.

Las innovaciones de *The Guardian* persiguen dos objetivos: potenciar un periodismo de calidad y mejorar la experiencia online del usuario. Para alcanzar el primero de ellos, tanto el periodismo de datos como el de investigación han jugado un papel crucial en la estrategia del diario.

Las escuchas ilegales de *News of the World*, el caso Wikileaks, el Proyecto Pegasus, los Papeles de Pandora o el espionaje masivo estadounidense, organizado por la Agencia Nacional de Seguridad y revelado por Edward Snowden, son un claro ejemplo de ello. Este último caso permitió a *The Guardian* obtener su primer premio Pulitzer, en la categoría de servicio público, así como varios reconocimientos internacionales, entre ellos, el premio Ortega y Gasset, el National Newspaper of the Year en el Reino Unido o un Emmy de Noticias y Documentales en la categoría de Cobertura de Noticias Actuales. Repetiría el mismo Emmy en 2015 por su investigación "Beyond the border: The US 's Deadly Immigration Crisis".

Recientemente, el escándalo Windrush, evidenciaba la calidad de las investigaciones de *The Guardian*, pues desvelaba cómo el Ministerio del Interior británico había clasificado erróneamente a miles de residentes como inmigrantes ilegales, con la consiguiente deportación y trauma para los familiares (Otte, 2019).

Su periodismo comprometido está presente en la serie documental "Escultismo para niñas: el secreto más oscuro de la moda" (2022), fruto de la investigación realizada por la periodista Lucy Osborne sobre la explotación sexual endémica en la industria de la moda, con testimonios desgarradores de víctimas de abusos por parte de poderosos ejecutivos.

Durante todo este tiempo, "el diario se ha convertido en una organización multiplataforma que apuesta por el periodismo de datos y la visualización infográfica de la información, los contenidos multimedia y el aprovechamiento de las redes sociales" (Salaverría, 2015, s.p.).

Para llegar a la situación actual, nos tenemos que remontar hasta marzo de 2009, cuando veía la luz Datablog, el primer blog sobre datos de un medio de referencia internacional. El blog, alojado en la página web del diario, nacía para publicar datos en bruto que pudieran consultar los lectores. La apertura de datos fue posible gracias a Data Store, un directorio de todas las estadísticas publicadas por el diario, que actualmente se pueden consultar en <https://www.theguardian.com/data>. En primer lugar, optó por tener los datos accesibles a través de Google Docs, pero, con el tiempo, el uso de herramientas informáticas facilitó la extracción, filtrado y visualización de grandes cantidades de datos, que se mostraban de forma más atractiva al público.

El espacio estaba diseñado para que los lectores pudieran comentar esos datos. A decir de Rogers, "We want to know what you think, what great data visualisations you've seen (or produced) and what you want to know. This is a place to discuss data and what we can do with it" (2009, s.p.).

Muchos de los reportajes publicados en Datablog constituyen auténticas piezas de periodismo de datos. Un claro ejemplo es "US jobless data: how has unemployment changed under Obama?" (1 de febrero de 2013), reportaje en el que se hace una "completa radiografía geográfica de la situación de desempleo en Estados Unidos desde que Barack Obama llegó al poder en enero de 2009" (Chaparro Domínguez, 2013). Para ello, el usuario sólo tiene que hacer un simple clic en el estado en el que le interese conocer la tasa de desempleo.

Para hacer posible estas piezas, los redactores recurren a fuentes de información de diversa índole (oficiales, noticias de última hora, otras investigaciones, etc.). La redacción valora cómo se pueden combinar los datos y recurren a hojas de cálculo para ordenar y filtrar dichos datos. Con frecuencia usan tablas de Google para gráficos de barras y tablas de Google Fusion para crear mapas de forma rápida y sencilla. Los gráficos más elaborados son producidos por el equipo de desarrollo. En la siguiente imagen, se aprecia el proceso de producción cuando se trabaja con datos.

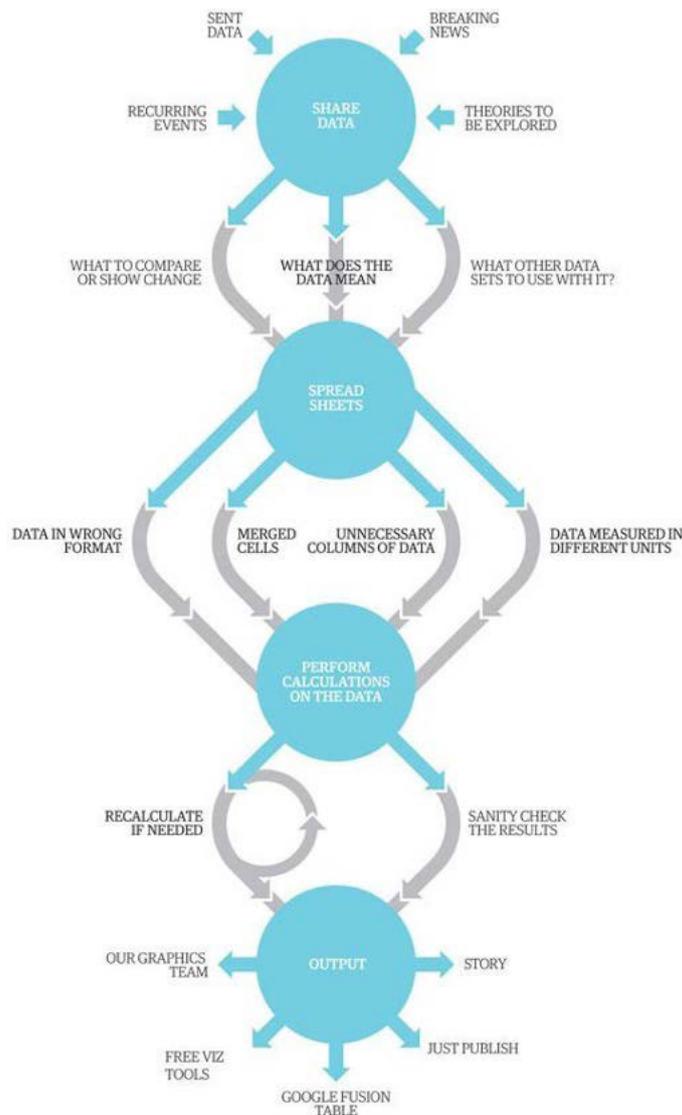


Figura 1. Proceso de producción de *The Guardian* Datablog. Fuente: Gray, Bounegru y Chambers, 2012, p. 35.

Los gráficos y mapas incluidos en Datablog podían verse también en el grupo de Flickr que *The Guardian* creó expresamente para su visualización. En cada pieza informativa existe la opción de que el usuario pueda descargarse la hoja de cálculo completa con los datos.

La complejidad que conlleva recoger datos y analizarlos propició que *The Guardian* crease en 2014 la herramienta Swarmize para facilitar el trabajo de los periodistas. Entre otras prestaciones, permite la visualización de los datos en tiempo real, la creación de material interactivo, la reutilización de los datos para posteriores piezas informativas, etc.

De esta forma se contribuía al objetivo de hacer un periodismo más simple y atractivo desde el móvil y las redes sociales. Para ello, “se simplificó el diseño web del sitio y se invirtieron muchos recursos en agregar más elementos visuales a los contenidos del diario usando software como 3DS Max y d3.js” (Carrasco, 2016). Asimismo, el recién nombrado

director ejecutivo de la edición digital, Aron Pilhofer, creó un departamento específico para la visualización de datos, Guardian Visuals. Un equipo multidisciplinar (desarrolladores, infografistas, programadores...) dispuesto a crear documentales interactivos y analizar los datos de usuarios para comprender mejor lo que los lectores quieren realmente de *The Guardian*.

Los proyectos se pueden consultar a través de una sección dedicada al periodismo visual (<https://www.theguardian.com/interactive>), o en redes sociales como Twitter (@GuardianVisuals) o Pinterest. Predominan los mapas y gráficos interactivos de temas tan diversos como la violencia armada en América, la guerra en Ucrania, un especial sobre el coronavirus, el Brexit o análisis electorales de otros países de Europa.

2014 también será el año en el que "TheGuardian.com (42,5 millones de usuarios) arrebató por primera vez a NYTimes.com (41,7 millones) el liderazgo de audiencia mundial entre los medios informativos de calidad escritos en inglés" (Salaverría, 2015).

Puesto que el futuro del periodismo de datos y el periodismo de investigación reside en la colaboración, ya que un solo medio no dispone de recursos suficientes para analizar elevadas cantidades de datos, *The Guardian* ha potenciado dicha colaboración transnacional. En 2017 junto a *El País*, al francés *Le Monde* y a la publicación alemana *Der Spiegel*, crean "The New Arrivals" (<https://www.theguardian.com/world/series/the-new-arrivals>), con la que responden a la pregunta: "¿Qué pasó con el millón de inmigrantes que llegaron a Europa entre 2015 y 2016?". Los cuatro medios trabajaron durante 18 meses para seguir la trayectoria de aquellos refugiados que buscaban asilo en España, Reino Unido, Alemania y Francia. El resultado: una narración transmedia publicada en diferentes plataformas -prensa, web y dispositivos móviles- y formatos -reportajes y documentales, realidad virtual...- (Weber Dall'Agnese, Canavilhas y Da Rocha Barichello, 2019).

La narración busca fomentar la participación del usuario y mejorar su experiencia online, permitiendo guardar informaciones para leer más tarde sin necesidad de estar conectado. El lector podía personalizar la portada de la aplicación a través del botón 'agregar', lo que le permitía resaltar un tema relacionado con los refugiados en el inicio. Podía activar alertas para que se le avisara cuando se publicaran nuevas piezas informativas y podía experimentar la rutina de los refugiados que esperan una decisión sobre sus solicitudes de asilo a través de la inmersión que posibilita la realidad virtual, aunque para ello tuviera que recurrir a un dispositivo externo como Google Cardboard (Weber Dall'Agnese et al., 2019).

Desde el canal de YouTube de *The Guardian* se pueden ver los vídeos. Los podcasts de la serie estaban disponibles en la aplicación del diario, con opción de descarga, pero también en los perfiles creados en iTunes, Acast, Audioboom, Spotify, Google Podcasts o Soundcloud. Y, por último, los contenidos se publicaban en tres redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram.

A todo lo anterior hay que unir la creación de un evento, en mayo de 2018, vinculado a la serie. Todos los interesados podían comprar entradas para un encuentro con el editor de la serie, activistas y autoridades relacionadas con el tema, que responderían a las preguntas previamente seleccionadas por el público asistente (Weber Dall'Agnese et al., 2019, p. 108).

En 2019, la visualización de datos daba un paso más allá. La edición australiana de *The Guardian* publicaba la primera pieza informativa generada por un sistema automatizado: ReporterMate. En la información se incluían gráficos sobre las donaciones a partidos políticos australianos. El programa toma un conjunto de datos y los adapta a una plantilla de noticia, que será publicada sin apenas intervención humana (Evershed, 2019).

En la actualidad, *The Guardian* tiene editores de proyectos de datos en las oficinas de Londres (Caelainn Barr), Nueva York (Mona Chalabi) y Sydney (Nick Evershed).

3.2. Narrativas digitales, documentales y podcasts

Los contenidos multimedia son esenciales en cualquier estrategia online, por lo que las narrativas digitales basadas en vídeo y audio han aumentado en *The Guardian*, sobre todo desde 2014, fecha en la que se crea un nuevo rol dentro del diario: el jefe de documentales (Head of Documentaries). Esta figura se ideó para explorar nuevas narrativas y nuevos modelos de producción y distribución que internacionalizasen la audiencia del diario. El director ejecutivo del departamento de Vídeo y Contenido multimedia, Merope Mills, aseguraba entonces que “el vídeo presenta enormes oportunidades para las organizaciones de medios de comunicación para crear formas completas y atractivas de contar historias. La gama de formatos, plataformas y diferentes maneras de llevar historias a la vida a través del video es increíble” (Liuzzi, 2014, s.p.).

No obstante, podemos encontrar innovaciones mucho antes. *The Guardian* “comenzó a utilizar el *live blogging* para cubrir encuentros de fútbol en 1999, aunque con más frecuencia luego de 2001” (Porto López, 2014, p. 131). Al año siguiente, fue pionero en informar en directo de uno de los partidos del Mundial de críquet (Rojas Torrijos, 2018). El nuevo formato, *live blogging*, consiste en retransmisiones en directo, en los que el medio utiliza textos escritos que se producen y consumen de forma simultánea el evento deportivo. En el diario hay un blog específico (“Over by over reports”) para la difusión de estos textos. Tal es el éxito, que en 2005 *The Guardian* realiza una cobertura sobre los atentados de Londres del 7 de julio, convirtiéndose en el primer *live blogging* no vinculado al deporte.

Desde 2018 la sección de Deportes del diario genera una cobertura media de tres retransmisiones al día. En 2022 esta cifra se incrementa en determinados encuentros deportivos clave, publicando en algunas semanas de los meses de marzo y julio un total de 7 directos (Figura 2). La cobertura “minuto a minuto” se completa con la inserción de tuits de usuarios.

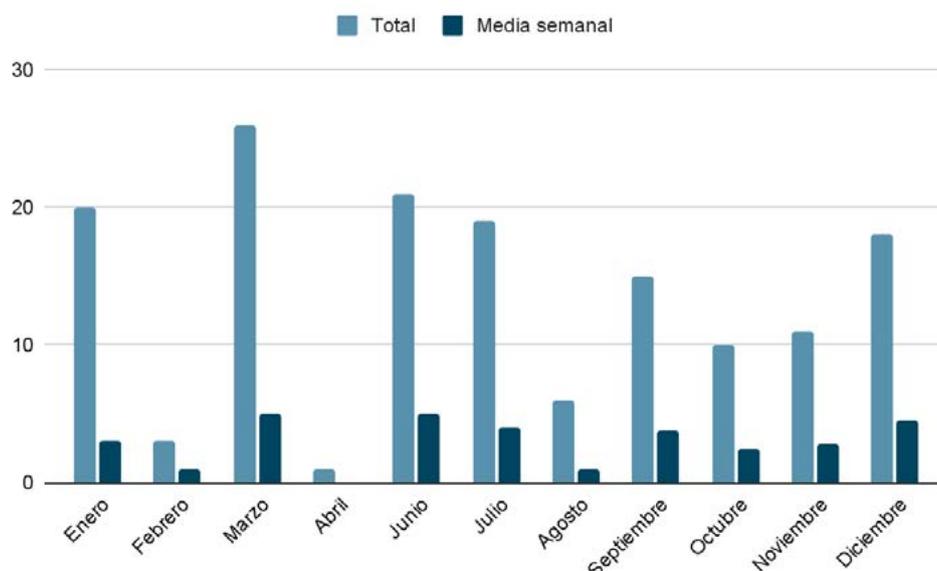


Figura 2. Número de publicaciones en “Over by over” (2022). Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de “Over by over”.

Otro formato que surge vinculado al deporte y luego se extrapola a otro tipo de contenidos es el vídeo-obituario. Se utilizó por primera vez en 2015 y ha ido mejorando su estructura y calidad con los años, pero siempre pensado como un formato complementario al texto. Estas necrológicas no duran más de dos minutos, en los cuales se cuenta a través de vídeos, fotografías o audios, momentos clave de la vida del personaje fallecido.

Los reportajes multimedia publicados por *The Guardian* pueden ser de dos tipos: adaptaciones a la web del formato tradicional impreso o narrativas completamente nuevas. Estas últimas son las que han permitido crear un estilo propio, con reportajes como “First World War” o “Where I Went Right”, productos en los que el contenido audiovisual se fragmenta en capítulos de corta duración (raramente más de 10 minutos) o, incluso, en subcapítulos, acompañados de material interactivo y multimedia (mapas, gráficos, galerías fotográficas...) para que el usuario pueda acceder de forma concisa a la información. Algunos de los reportajes están realizados a pantalla completa y con opciones de elegir subtítulos en diferentes idiomas.

Desde 2016, la edición digital cuenta con una sección de documentales (<https://www.theguardian.com/documentaries>), al estilo de lo que hiciera *The New York Times* en 2013 con Op-Docs. El proyecto comenzó con una pieza todos los meses en formato largo, aunque en 2022 el diario ha optado por la publicación de cortos documentales, con una duración media de 25 minutos.

También en 2016 surge una unidad de Realidad Virtual (VR), que apuesta por el periodismo inmersivo y cuyos reportajes se pueden ver en el canal de VR que tiene el medio en Youtube. Destacan los proyectos “6×9: A virtual experience of solitary confinement” (primer documental de 360 grados, donde los espectadores se situaban dentro de una celda estadounidense para que experimentaran el daño psicológico que produce el aislamiento) y “The Party”, una experiencia virtual sobre el autismo.

El reconocimiento por sus documentales llegaría en 2019, cuando “Black Sheep” fue nominado a un Óscar en la categoría de ‘Tema corto documental’. Durante 26 minutos, podemos conocer los abusos raciales a través de la historia de Cornelius Walker. La estatuilla al mejor corto documental la lograría en 2021 con “Colette”. La protagonista es una de las últimas supervivientes de la resistencia francesa. A la edad de 90 años, se enfrenta a su pasado visitando el campo de concentración alemán Mittelbau-Dora, donde su hermano fue asesinado.

En 2022 “Get Away from the Target: Rescuing Migrants from the Libyan Coast Guard” triunfa en los premios Emmy al ganar en la categoría ‘Outstanding Crime and Justice Coverage’. Ese mismo año, otra pieza audiovisual, “The Black Cop”, gana un BAFTA al mejor cortometraje.

De los documentales estrenados en 2022, “Skyward”, “The Black Cop” y “Whose job is it to save the planet?”, son los que más interacción han generado en Twitter.

Tabla 1. Repercusión de los documentales de 2022 en la cuenta de Twitter de *The Guardian*. Fuente: Elaboración propia.

Título documental	Nº entradas	Nº Likes	Nº Retuits	Nº comentarios	Nº Reproducciones
The Black Cop	7	272	119	32	43.489
Lenka	1	16	5	1	-
Cinema of Ukraine	2	111	42	10	-
The “Spider-man” of Sudan	3	243	99	10	42.400
Sending Aya Back	2	67	36	4	18.000
Beirut Dreams	2	77	38	3	47.200
Little Warrior	3	100	48	7	-
The Great abandonment	4	165	94	29	17.228
Whose job is it to save the planet?	3	200	108	33	23.200
Skyward	6	381	131	40	139.206

Junto al vídeo, otro de los grandes éxitos del periódico británico son los podcasts. El origen

del término se debe a Ben Hammersley, periodista de *The Guardian* que en 2004 usó el concepto podcast en su artículo "Why online radio is booming?".

En 2006, el diario fue pionero en poner en marcha "el *podcast* diario de noticias Newsdesk, que luego denominaría *Guardian Daily*. En 2010 esa iniciativa se interrumpe para ser retomada ocho años después con *Today in Focus*, momento en el que el formato se consolida en otros mercados" (Martínez-Costa Pérez y Lus Gárate, 2019, p. 321).

"Today in focus", que completa las informaciones con un enfoque en profundidad, está accesible desde la sección de podcasts. La duración habitual de estas piezas sonoras oscila entre 25-30 minutos. La temática es muy variada, aunque siempre relacionada con la actualidad nacional e internacional: sobornos en el Parlamento Europeo, Ucrania, año político de Marina Hyde, ciberacoso, nuevo gobierno de Israel, cero Covid en China, mundial de Qatar, protestas de Irán, etc.

El diario publica también un podcast semanal dentro de las siguientes secciones: "Politics Weekly", "Football Weekly", "Science Weekly" y "*The Guardian books*". Y cada semana se distribuye un episodio extra que analiza la política de Estados Unidos. Gracias a un episodio del podcast de "*The Guardian Science Weekly*" (2018), se fragua una alianza con Google y Royal National Institute of Blind People (RIBP), para desarrollar un sitio web que muestre historias accesibles para audiencias ciegas y con baja visión. Así nace, en 2021, Auditorial, un claro ejemplo de la apuesta por la inclusión.

El apoyo financiero de Google también estuvo presente en 2018, con la creación de *The Guardian Voice Lab*, un laboratorio destinado a investigar e innovar con audio interactivo para llevar el periodismo a los ciudadanos a través de altavoces inteligentes. Ese año creó un reproductor para navegadores móviles, que permite mejorar la experiencia auditiva con enlaces opcionales a gráficos o imágenes que ilustran o complementan el mensaje sonoro. El podcast "Strange Bird" fue pionero en este sentido.

A todo lo anterior, hay que unir los podcasts que se incluyen en "Comfort eating", "Full History" y "The Long Read" (piezas en profundidad con duración media de 40 minutos). Quizás uno de los más populares ha sido la serie de investigación "S-Town" (2017), que consiguió más de diez millones de descargas en tan solo cuatro días. Junto a los capítulos, el diario creó una página web para incluir información adicional.

El diario edita una *newsletter* semanal, en la que los periodistas Alexi Duggins, Hannah Verdier y Hollie Richardson, analizan los mejores podcasts para el público. Los comentarios están disponibles en la sección "Hear here". Las piezas sonoras están accesibles, además, en Apple podcasts, Spotify, Acast, Audioboom y las cuentas de Twitter y Facebook de *The Guardian*.

Un estudio realizado en enero de 2022 (The Guardian and Tapestry, 2022), con encuestas a 3.250 británicos mayores de edad (de los cuales 1.458 eran usuarios del diario) revelaba

que el 41% de los oyentes está escuchando podcasts desde hace más de un año, porcentaje que se incrementa hasta el 52% si consideramos a los usuarios de *The Guardian*. El perfil de oyentes del diario es más joven, pues ha pasado de los 40 años en 2020 a los 33 años de media en 2022. El 37% de los usuarios de podcasts provienen de entornos de personas no blancas (negros, asiáticos o de minorías étnicas) y el 59% son hombres.

Figura 3. Perfil demográfico usuarios semanales de podcasts (2022). Fuente: *The Guardian* and Tapestry research (January, 2022).

Demographic profile
(among weekly users of podcasts)

	Nat Rep	Weekly podcast listeners	Guardian weekly podcast listeners	Weekly radio listeners
Average age	46	37	33	45
Gender	49% male	58% male	59% male	52% male
Socioeconomic group	67% C1C2DE	62% C1C2DE	52% C1C2DE	66% C1C2DE
Ethnicity	16% BAME	26% BAME	37% BAME	17% BAME

3.3. Open Journalism y audiencias colaborativas

The Guardian es uno de los medios de comunicación tradicionales que más está innovando en el denominado periodismo ciudadano o periodismo abierto (*open journalism*). El ex editor jefe, Alan Rusbridger (2009), asegura que la incorporación de las audiencias ha fomentado las dinámicas de «mutualización». A su juicio:

Our readers have become part of what we do. They write commentaries for our Comment is Free site—they have helped with investigations into tax avoidance and police brutality. They form communities around individual reporters and issues, lending a hand with research and ideas, bringing us up short when we get things wrong. They have collaborated on big projects needing resources beyond our scope. We have done things that would have been impossible without them.

Como señalan Romero-Domínguez y García-Orta (2019), este nuevo paradigma rompe con el esquema clásico de que uno, el periodista, habla y el resto, los ciudadanos, escuchan. Se favorece así la participación, la curación de contenidos y se contribuye a generar debates públicos, incluso, a que una comunidad demande temas de relevancia social que sean tratados por el medio.

En casos como el asesinato de Jummy Mubenga (2010) y el fallecimiento de Ian Tomlinson (2009), el periodista Paul Lewis consiguió que *The Guardian* pudiera conocer de primera mano información detallada de los testigos. Lewis se hizo una cuenta en Twitter el 28 de marzo de 2009, dos días antes de las protestas del G20 en Londres, donde el vendedor de periódicos Ian Tomlinson falleció, según la versión oficial, por causas naturales. Gracias a los internautas, el diario descubre otra realidad y obtiene un vídeo que mostraba a un policía empujando a Tomlinson al suelo.

De forma similar, Lewis y Matthew Taylor pudieron encontrar pasajeros en el vuelo BA77, donde había muerto un solicitante de asilo, Jimmy Mubenga. La llamada lanzada por el diario en redes hizo que un ingeniero estadounidense y otros pasajeros informasen de que Mubenga fue inmovilizado por la fuerza por tres guardias de seguridad privada cuando murió. El proceso de investigación fue colaborativo y alentó a los lectores para pasar de consumidores pasivos a participantes activos.

En 2009 *The Guardian* buscó la ayuda de la audiencia para la creación de una base de datos relativa a los gastos de los diputados británicos. En esa ocasión, subió a la web “458.832 documentos en los que constaba la relación de gastos que miembros del Parlamento Británico pretendían cargar a las cuentas públicas para que los analizaran” (López García y Silva Rodríguez, 2015, p. 153). La iniciativa se convirtió en un auténtico éxito.

En 2011 lanzaba dos proyectos: Opennews y n0tice. El primero de ellos consistía en

publicar en su blog «Inside *The Guardian*» una parte de las historias en las que trabajan sus reporteros -solo de las secciones nacional, internacional y de economía y empresa-, junto con el contacto en Twitter de los periodistas responsables de cada noticia. Para complementar este esquema tan sencillo, proponen la utilización de la etiqueta #opennews para sugerir noticias y líneas de investigación al periódico (Fumero, s.f.).

Por su parte, n0tice era una “«a platform which re-thinks local news for the social-local-mobile (so-lo-mo) world» and which seeks to answer the question «what’s happening near you?»” (Belam, 2012). El servicio se había iniciado en 2011 solo por invitación, pero a partir de 2012 estaba abierto a cualquier usuario. Un lector podía, de forma gratuita, crear su propio tablón de noticias, etiquetar contenidos o seguir a otros lectores, etc. Una vez que el usuario entraba desde el móvil a la plataforma, se localizaba su lugar de acceso y se le

mostraban contenidos que otros usuarios habían subido a n0tice desde lugares próximos.

El 2 de febrero de 2012 se estrena una página de periodismo abierto (<https://www.theguardian.com/media/open-journalism>). Desde ese mes hasta mayo, se publican alrededor de cuatro entradas semanales con un resumen de los proyectos periodísticos que tenían en abierto y las posibilidades de interacción que ofrecía al público, incluido un hashtag para los comentarios y sugerencias a través de Twitter: #opennews. Esa periodicidad decae considerablemente en los siguientes meses, a excepción de agosto, con la publicación del diario de los lectores sobre los juegos olímpicos de Londres 2012. La importancia que le conceden inicialmente a la participación ciudadana disminuye en 2013 y hay años en los que no se ha realizado ninguna entrada (2015, 2017, 2019, 2020 y 2022).

Durante la época de esplendor son muchas las iniciativas para atraer a la audiencia. Se crea un apartado específico para política en vivo. Los usuarios podían compartir noticias de última hora, dejar enlaces a artículos de interés y chatear sobre los eventos semanales. El chat web también estaba presente en otras secciones, especialmente la de deportes, donde grandes personalidades respondían a las preguntas de los lectores.

A través de Flickr, el diario desarrolla un proyecto de 52 semanas para documentar todo el año 2012 en imágenes. En las primeras semanas consigue más de 700 miembros y recibe unas mil fotografías.

Uno de los espacios que más interacción ha tenido es "Comment is free", primera plataforma del periódico abierta, desde 2006, para dar cabida a múltiples puntos de vista. Su éxito radica en la facilidad de generar debate y poder participar a través de encuestas, concursos y discusiones sobre temas de actualidad. Además, el usuario tenía un espacio denominado "You tell us", para proponer ideas de temas que el diario debería abordar. En la actualidad hay disponibles 459 entradas, aunque la última es del 6 de septiembre de 2015, por lo que, desde entonces, la propuesta se hace a través del correo electrónico o comentarios de las informaciones.

Fechas clave fueron el 24 y 25 de marzo de 2012, con el macroevento "Guardian Open Weekend". Un gran festival con más de 200 sesiones programadas (debates, charlas, talleres, música, poesía, diversión...), en las que personalidades del ámbito cultural, político y periodístico, fundamentalmente, compartían ideas y opiniones sobre temas diversos, como las elecciones presidenciales estadounidenses de ese año o la primavera árabe. Un encuentro destacado es el que permitió a los usuarios discutir sobre el futuro de *The Guardian* y conocer los entresijos de grandes investigaciones como las de las escuchas telefónicas.

En julio de 2012 se presentaba al público #smarttakes, una herramienta que recopila comentarios y análisis destacados de los lectores del diario, que sólo tienen que poner ese hashtag al final del tuit.

Un año después veía la luz Guardian Witness, una auténtica plataforma de periodismo ciudadano para aumentar el engagement con los usuarios. Para proponer sus propios temas, los usuarios tenían que registrarse en una aplicación que descargaban en su móvil. De esta forma, el diario británico desarrolla un modelo SoLoMo (Social, local y móvil).

Joanna Geary, *The Guardian's* social and communities editor, said: "At *The Guardian* we have a long history of getting our readers involved in our journalism. In the last few years alone our readers have helped us to review MPs' expenses documents, follow the UK riots, gain real-time insights into the Arab spring as events in the Middle East unfolded and challenge the government's employment schemes.

"GuardianWitness will further reinforce our recognition that journalism is now a two-way conversation and will open up our site as we never have before. Not only will this make it even easier for our readers to get involved in our journalism and form both local and global communities of joint interest, it will also provide our journalists with a fantastic new tool..." (Halliday, 2013).

Los usuarios registrados mantienen la propiedad intelectual de sus contenidos, incluyendo siempre el nombre del autor en los mismos, pero ceden derechos de uso y licencia para el diario británico. Las propias reglas de participación indican que la falta de calidad en los contenidos multimedia o el hecho de que exista algún motivo para dudar de la credibilidad de textos e imágenes son razones suficientes para rechazar lo que ha remitido el usuario.

En su apuesta por la diversificación y el contacto con la audiencia, *The Guardian* puso en marcha, también en 2013, *Guardian Coffee*, el primer café que servía de punto de encuentro entre periodistas y ciudadanos. Mientras se tomaban un café, los usuarios podían leer las noticias del día en las tabletas ubicadas en el lugar. Además, en el centro del local, una pantalla de televisión actualizaba en tiempo real los contenidos que subían los usuarios a redes sociales (Instagram y Twitter, principalmente) con el hashtag #guardiancoffee (Pichihua, 2013). El establecimiento cerró tres años después de su apertura, como también sucedió con las tiendas de camisetas y merchandising que había creado el diario.

Otra de las iniciativas para acercar el periodismo al ciudadano es el programa formativo Guardian Masterclass, un "programa de aprendizaje integrado que ofrece numerosos cursos a corto y largo plazo, centrados en todo tipo de disciplinas" (Gonzalo, s.f.). Las masterclass forman parte de Guardian Live, un programa de debates, entrevistas, conferencias magistrales y festivales con los que consigue conectar aún más con la audiencia y obtener al mismo tiempo otro tipo de ingresos. Por ejemplo, con motivo del 200 aniversario de *The Guardian* (mayo y junio de 2021), el diario celebró conferencias interactivas como parte de la miniserie "Ideas en progreso", con temáticas como la historia del medio ambiente, las mitologías de la raza en Gran Bretaña o el feminismo. El precio medio de cada conferencia

era de unos 50 euros. Cada evento incluía un texto sugerido para que el lector continuara con su aprendizaje, texto que podía adquirir también a través de la web del diario.

Durante ese mismo periodo, *The Guardian* se asoció, entre otras instituciones culturales, con el Instituto de Investigación y Biblioteca John Rylands de la Universidad de Manchester o con The Photographers' Gallery, para presentar una exposición con más de 300 imágenes procedentes de los archivos del diario.

En su estrategia de contacto con los lectores, queremos destacar la suscripción a *newsletters*. El diario publica más de 50 boletines informativos, entre los que se encuentran "First Edition" (una mezcla de resumen de noticias diario y análisis de expertos) y las *newsletters* semanales "TechScape" (tecnología); "Down to Earth" (medio ambiente); "The Guide" (cultura pop); "Pushing" (videojuegos) o "Moving the Goalposts" (fútbol femenino).

El diario cuenta también con Reader Questions, una herramienta visible en la parte inferior de las publicaciones *online* y que le plantea al lector si quiere saber más sobre ese tema. Si la respuesta es afirmativa, ofrece tres preguntas con la finalidad de ampliar la información en futuras publicaciones.

The Guardian tiene un apartado específico para la comunidad del diario (Guardian Community Team), donde realiza llamadas para pedir a los usuarios que compartan sus historias, opiniones y experiencias. Una de las más comentadas fue la publicada en marzo de 2020, en la que preguntaba a los usuarios su opinión sobre los temas que tenían que tratar relacionados con Europa. Dejaba claro que, aunque el Reino Unido se marchara de la Unión Europea, el compromiso del diario era cubrir todos los acontecimientos que pasaran en el continente (Guardian community team, 2020).

El 22 de marzo de 2021 lanzaba "*Made in Britain*, a collaborative video journalism series reporting on the inequalities and challenges confronting our communities in the wake of the coronavirus pandemic" (GNM, 2021). Para aunar voces tan diversas, el diario realizó una llamada un año antes, con el objetivo de colaborar con personas y grupos locales subrepresentados que desean participar activamente en los medios. De hecho, desde el asesinato de George Floyd en Estados Unidos, *The Guardian* ha potenciado un plan de acción racial que ponga énfasis en un enfoque centrado en la diversidad, la inclusión y la cobertura mediática de colectivos subrepresentados (Gupta, 2021).

4. PLAN ESTRATÉGICO Y NUEVO MODELO DE NEGOCIO

El diario británico ha perfeccionado en la última década sus herramientas de marketing para aumentar sus ingresos digitales y mejorar la experiencia del usuario. En este sentido, su modelo de negocio se ha basado en la gratuidad. En el verano de 2014 lanzó un modelo *freemium* para aplicaciones de smartphones. “Este sistema permite a los usuarios elegir entre varias opciones, desde la gratuita, que incluye publicidad, a la que ofrece contenidos premium, libre de anuncios. Estas versiones para teléfonos móviles completan la oferta en dispositivos que ya existía con la aplicación de pago para iPad” (Garcimartin, 2014).

Para conseguir ingresos, *The Guardian* ha recurrido a la publicidad *online* durante mucho tiempo. Hasta 2018 el pilar de sus ingresos móviles han sido los convencionales *banners*, aunque también ha utilizado contenidos patrocinados y la publicidad basada en la ubicación. En 2016 comenzó a vender publicidad basándose en el tiempo de visualización de los anuncios. Un año más tarde, junto a *CNN*, creó en el Reino Unido la red de ventas Pangea. Y en 2018 verá la luz la plataforma The Ozone Project, creada por *The Telegraph*, Guardian News & Media y *News UK* para comercializar conjuntamente la publicidad *online*.

La crisis económica de la prensa británica, que experimentó de 2008 a 2016 una caída de ingresos por publicidad del 25%, ya que gran parte de la publicidad iba a parar a Google y Facebook, propició que a finales de 2015 seis grandes grupos mediáticos “(Guardian News & Media, Independent Print, Evening Standard, Mail Newspapers, Trinity Mirror, News UK y Telegraph Media Group) se unieran para invertir 4,2 millones de euros en una campaña publicitaria que promocionara el poder de los periódicos” (Dircomfidencial, 2016).

Teniendo en cuenta que en el último año fiscal de 2015 las pérdidas operativas del grupo editor de *The Guardian* eran de 58,6 millones de libras (alrededor de 75 millones de euros) y que los negocios internacionales de la edición América y Australia no eran rentables, en enero de 2016 Guardian News & Media daba a conocer un plan estratégico de tres años destinado a conseguir la sostenibilidad económica del grupo, lo que implicaba reducir costes y aumentar ingresos.

Entre otras medidas, se cerraron las tiendas físicas; se despidieron a 250 empleados (18% de la plantilla); la edición en papel pasó de formato Berliner a tabloide en 2018 para ahorrar costes; se redujo la tirada del periódico impreso, que de 341.000 ejemplares en 2005 disminuyó a 154.000 en 2017 (Sweney, 2017); se focalizó el negocio en la edición digital y se apostó por un paquete premium, que se alejaba de los muros de pago puestos en marcha por otros medios de comunicación.

El contenido del diario sigue estando en abierto, pero pide apoyo económico a sus lectores para que formen parte del proyecto. Es por ello por lo que al final de cada información,

podemos encontrar este alegato:

(...) As an open, independent news organisation we investigate, interrogate and expose the actions of those in power, without fear. With no shareholders or billionaire owner, our journalism is free from political and commercial bias – this makes us different. We can give a voice to the oppressed and neglected, and stand in solidarity with those who are calling for a fairer future. With your help we can make a difference.

(...) Every reader contribution, however big or small, is so valuable for our future. Support *The Guardian* from as little as €1 – and it only takes a minute. Thank you.

Junto a las donaciones, el grupo editor puso en marcha un modelo de suscripción (supporter, partner y patrón) que permitía a los lectores suscritos optar a contenidos específicos. Gracias a este modelo, el diario pasó en 2016 de 75 a 300 mil usuarios.

Asimismo, más de 300 mil personas realizan donaciones individuales, mediante una convocatoria, donde la marca los insta a respaldar el periodismo de acceso libre. Los recursos provienen de 140 países. La publicidad de marcas y gubernamental era superior a los 25 millones de libras, lo cual ahora está compensada con las suscripciones.

Por lo tanto, la marca tiene más de 160 millones de usuarios mensuales y 9 millones de lectores diarios. La estrategia de *The Guardian* continúa dando frutos, ya que ahora tiene más de 800 mil lectores de pago, entre miembros lectores, suscriptores habituales y donantes, que junto con ventas ocasionales del periódico físico, volvieron a la marca solvente (Venegas, 2018).

Actualmente, se oferta la suscripción impresa a la revista *The Guardian Weekly*, con la opción de 6 números por 6 euros o bien un pago trimestral de 61,30 euros. Si el usuario decide hacer un pago anual, sería de 245,20 euros, al que se le aplica un 10% de descuento el primer año.

Por otra parte, está la suscripción digital, que por 15 euros al mes permite al lector acceso a *The Guardian Daily*, acceso *premium* a la aplicación de noticias en vivo *The Guardian Live* y lectura sin publicidad en *Theguardian.com*. En todas las opciones se asegura la fácil navegabilidad y usabilidad de las páginas, así como la lectura *offline*.

En 2017 surgió una organización sin ánimo de lucro para financiar los proyectos de *The Guardian*. En los primeros meses de funcionamiento se recaudó más de un millón de dólares para publicaciones orientadas al cambio climático o el desarrollo de la infancia.

Otra fuente de financiación es el *branded content*, a través de The Guardian Labs, con proyectos multimedia para marcas como Visa o Volkswagen. La presentación del contenido

deja claro quién lo financió, ya que aparece alguna de las siguientes opciones:

- “Apoyado por”: contenido editorialmente independiente, pero con apoyo financiero de terceros, a los que no se les muestra una copia para su aprobación antes de la publicación.
- “Contenido pagado” o “Pagado por”: se utiliza para describir los contenidos publicitarios pagados y controlados por el anunciante, pero elaborados por el diario.
- “Contenido del anunciante”: son contenidos pagados y producidos por el anunciante.

El plan estratégico vio sus frutos en octubre de 2018, cuando el grupo editor consiguió por primera vez en su historia ganar más dinero con sus operaciones digitales que con sus periódicos impresos, gracias al apoyo económico de los lectores. En ese momento, Guardian Media Group (Waterson, 2018) hablaba de 570.000 usuarios que brindaban apoyo financiero regular, frente a los 500.000 existentes a finales de 2017. Añadía que las pérdidas se habían reducido dos tercios en los últimos dos años, pero a pesar de estos datos, no se alcanzaba el tan ansiado punto de equilibrio operativo.

Dicho equilibrio se consiguió en 2019, momento en el que se superó la cifra de 800.000 lectores que aportaban contribuciones mensuales. El aumento fue significativo tanto en la versión *premium* de la aplicación para teléfonos móviles, como en la edición diaria. Incluso subió la suscripción a la nueva aplicación Guardian Puzzles. Además, se había conseguido la internacionalización de la marca, pues alrededor de la mitad de los colaboradores habituales procedían de fuera del Reino Unido (Waterson, 2020a).

Sin embargo, la pandemia del coronavirus ha puesto en peligro la siguiente etapa en la estrategia empresarial: alcanzar dos millones de personas que apoyen financieramente a *The Guardian* antes de que finalice 2022. El diario anunciaba en julio de 2020 que recortaría 180 puestos de trabajo, tanto en funciones editoriales como comerciales, por el impacto económico causado por la crisis sanitaria (Waterson, 2020b). A pesar de ello, en el ejercicio fiscal de marzo de 2020 a marzo de 2021, la editora de *The Guardian* cerró con unos ingresos de 225 millones de libras (unos 253 millones de euros) y “obtuvo más de la mitad de su facturación directamente de sus lectores y en concreto en digital la aportación aumentó un 61%, hasta los 69 millones” de libras (Dircomfidencial, 2021, s.p.). Así pudo devolver al gobierno británico la ayuda solicitada de 1,6 millones de libras para abonar el salario de sus trabajadores.

En el mes de julio de 2021, el director ejecutivo de GMG, Keith Underwood, reconocía que “Having restructured the business, we are now in a position to invest in our journalism and the capabilities that will deepen reader relationships and drive reader revenues on a global basis” (*The Guardian*, 2021, s.p.). Las cifras así lo avalan: a finales de marzo de

2021, se batía un nuevo récord de seguidores, alcanzando la cifra de 961.000 (se llegaría al millón de suscriptores en el mes de noviembre). Las suscripciones digitales representan un aumento del 46% (401.000 suscriptores), mientras que las impresas sólo subieron un 8%, hasta alcanzar los 120.000. La subida de suscripciones y de contribuciones individuales (585.000, un 85% más en 2021) ha permitido al grupo compensar las disminuciones en los ingresos por publicidad y las ventas en quioscos hasta marzo de 2021. Según datos proporcionados por GMG, los ingresos internacionales crecieron un 26% y más del 50% de los ingresos por lectores digitales provienen de fuera del Reino Unido (*The Guardian*, 2021). Junto a lo anterior, hay que resaltar que la compañía logró 130 millones de escuchas de podcasts y los suscriptores de YouTube aumentaron un 63%.

El secreto de estas cifras está en su apuesta por los lectores, con informaciones y productos que cubren sus necesidades.

En el siguiente ejercicio fiscal, marzo 2021-abril 2022, los ingresos por lectores digitales aumentaron más del 10% a 76,1 millones de libras, superando a los ingresos por lectores impresos. De esta forma, los ingresos digitales representan actualmente dos tercios de los ingresos totales. El director ejecutivo de GMG, Keith Underwood, auguraba que “Economic and market conditions will be challenging in the year ahead. However, with outstanding journalism, a trusted brand, and the financial resources to invest, we are well placed to continue our growth strategy” (GNM, 2022, s.p.).

Una estrategia basada en cinco principios (Viner, 2021): “We will develop ideas that help improve the world, not just critique it; We will collaborate with readers, and others, to have greater impact; We will diversify, to have richer reporting from a representative newsroom; We will be meaningful in all of our work; We will report fairly on people as well as power, and find things out” (s.p.).

5. CONCLUSIONES

Con el fin de conocer algunos de los más importantes cambios que se están dando en los modelos de negocio de relevantes medios de comunicación occidentales, hemos creído necesario realizar un estudio de caso que nos permita comprender las razones que explican la situación actual, así como las posibles líneas o tendencias de futuro (Waisbord, 2019). A tenor del interés despertado por *The Guardian* en trabajos realizados estos últimos años (Garcimartin, 2014; Berkhead, 2016; Fresneda, 2018; Venegas, 2018), nos decantamos por el estudio de dicho diario, uno de los medios que ha protagonizado algunas de las transformaciones más significativas en el sentido indicado (López García y Silva Rodríguez, 2015).

Pese a las limitaciones encontradas (como la ausencia de datos de audiencia por parte del diario, datos que el medio lleva tiempo sin ofrecer), hemos realizado esta investigación enfocándonos en la recopilación ordenada de información obtenida a través de informes,

internet, obras bibliográficas y fuentes hemerográficas, fundamentalmente. El uso de la denominada *desk research* nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones, que relacionamos con los objetivos planteados en los inicios de este trabajo.

The Guardian ha apostado por un periodismo abierto en el que periodistas y ciudadanos mantienen una relación bidireccional. En este sentido, es uno de los medios que mejor ha sabido entender el marketing relacional para atraer lectores (objetivo 0.3) y conseguir su compromiso con la marca, hasta el punto de que están dispuestos a pagar por contenidos de calidad, gracias a su periodismo de investigación y a la cobertura de temas como el Brexit. Ha conseguido convertirse en uno de los diarios impresos y digitales con más credibilidad del mundo (objetivo 0.1).

La identificación del lector con la cabecera se erige como uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta el modelo de pago por contenidos. En este sentido, el medio, que hablaba inicialmente de suscriptores o membresía, prefiere ahora usar el término "partidarios", para ejemplificar mejor la lealtad o el sentimiento de pertenencia con la marca de los usuarios.

Para conseguir sus objetivos empresariales y reinventarse en un mundo en el que predomina lo digital, *The Guardian* comenzó un proceso de modernización, tanto en la edición papel como en la online, que le ha permitido llegar a un público más joven, gracias a un periodismo visual, móvil, con contenidos distribuidos en las principales redes sociales y con presencia internacional (objetivo 0.1). A ello se sumaría la organización de multiplataformas que apuestan por el periodismo de datos y la visualización infográfica de la información, así como los temas multimedia (objetivo 0.2).

El vídeo, los documentales interactivos y los podcasts son el pilar para atraer audiencias. Pero eso no es suficiente, porque sin creatividad y diferenciación en los contenidos es imposible aumentar el número de lectores. Esa creatividad ha estado presente en *The Guardian*, que no ha dudado en invertir dinero para experimentar en nuevos formatos, tanto de vídeo como de audio, con el fin de construir narrativas y formatos adecuados a las necesidades de la audiencia. En este sentido, destaca la fragmentación de los contenidos, la serialidad, los mapas y gráficos interactivos que presentan grandes cantidades de datos de forma sencilla y atractiva (objetivo 0.2).

El diario británico ha conseguido romper con el estatismo convencional de los periódicos digitales tradicionales y su apuesta por el contenido de calidad ha facilitado la fidelización de los lectores (objetivo 0.1). Ha construido una comunidad de periodistas y usuarios y ha potenciado la cercanía con los lectores, gracias a una constante comunicación con la audiencia, la realización de eventos y su participación en encuestas. Y todo ello desde la gratuidad y los contenidos en abierto (objetivo 0.3).

Llegados a este punto, nos resta añadir que es nuestra intención completar este trabajo con futuras investigaciones sobre este mismo objeto de estudio. En este sentido, nos encontramos diseñando modelos de sondeos o encuestas que permitan analizar los datos obtenidos hasta ahora y, de este modo, ofrecer un análisis más profundo de la cuestión, con el fin de evaluar si las relaciones dialógicas con los lectores son realmente útiles, o se perpetúa un enfoque periodístico tradicional, y si se plantean problemas éticos en la participación, tal y como apuntan von Nordheim, Boczek y Koppers (2018).

REFERENCIAS

- Belam, M. (2012, 20 de marzo). Introducing n0tice.com. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/info/2012/mar/20/n0tice-launch>
- Berkhead, S. (2016, 7 de marzo). *The Guardian* lanza un laboratorio de innovación para explorar nuevas tecnologías móviles. *Ijnet*. <https://ijnet.org/es/story/guardian-lanza-un-laboratorio-de-innovación-para-explorar-nuevas-tecnologías-móviles>
- Carrasco, N. (2016, 4 de mayo). 5 proyectos de periodismo visual en The Guardian. *Vergara240*. <https://vergara240.udp.cl/5-proyectos-de-periodismo-visual-en-the-guardian/>
- Chaparro Domínguez, M. A. (2013). La evolución del periodismo de precisión: el blog de *The Guardian* sobre periodismo de datos. En *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Sociedad* (pp. 255-271). UNIR.
- Dircomfidencial. (2016, 30 de mayo). La crisis económica de la prensa británica no cesa. *Dircomfidencial*. <https://dircomfidencial.com/medios/la-crisis-economica-de-la-prensa-britanica-no-cesa-20160530-0100/>
- Dircomfidencial. (2021, 23 de abril). *The Guardian* incrementó un 61% sus ingresos por lectores y devolverá 1,6 M que le dio el Gobierno. *Dircomfidencial*. <https://dircomfidencial.com/marketing/asi-reparte-la-generalitat-valenciana-su-publicidad-institucional-2021230-0405/>
- Evershed, N. (2019, 1 de febrero). Why I created a robot to write news stories. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/feb/01/why-i-created-a-robot-to-write-news-stories?CMP=Share_AndroidApp_Tweet
- Fresneda, C. (2014, 10 de diciembre). Alan Rusbridger deja la dirección de 'The Guardian' tras 20 años. *Elmundo.es*. <https://www.elmundo.es/television/2014/12/10/54888578268e3e8d3c8b456b.html>

- Fresneda, C. (2018, 15 de enero). The Guardian se convierte en tabloide. *Elmundo.es*. <https://www.elmundo.es/television/2018/01/15/5a5c8fb046163ff65d8b45f0.html>
- Fumero, A. (s.f.). *The Guardian* se acerca un poco más a sus lectores con #opennews. *Periodismociudadano.com*. <https://www.periodismociudadano.com/the-guardian-se-acerca-un-poco-mas-a-sus-lectores-con-opennews/>
- Garcimartin, M. (2014, 2 de septiembre). *The Guardian* rentabiliza su edición móvil con el modelo freemium. *Media-tics*. <https://www.media-tics.com/noticia/4079/medios-de-comunicacion/the-guardian-rentabiliza-su-edicion-movil-con-el-modelo-freemium.html>
- GNM. (2021, 22 de marzo). *The Guardian* launches community-focused video series, Made in Britain. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/gnm-press-office/2021/mar/22/the-guardian-launches-community-focused-video-series-made-in-britain>
- GNM. (2022, 20 de julio). Guardian Media Group plc (GMG) publishes 2021/22 statutory financial results. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/gnm-press-office/2022/jul/20/guardian-media-group-plc-gmg-publishes-202122-statutory-financial-results>
- Gonzalo, P. (s.f.). *The Guardian* apuesta por las Google Glass para generar periodismo ciudadano. *Periodismociudadano.com*. <https://www.periodismociudadano.com/the-guardian-apuesta-por-las-google-glass-para-generar-periodismo-ciudadano/>
- Gray, J., Bounegru, L. y Chambers, L. (Eds.). (2012). *The Data Journalism Handbook: How Journalists Can Use Data to Improve the News*. O'Really Media.
- Gupta, N. (2021, 29 de julio). How *The Guardian* plans to hit 2 million paying supporters by 2022. *World Association of News Publishers*. <https://wan-ifra.org/2021/07/how-the-guardian-plans-to-hit-2-million-paying-supporters-by-2022/>
- Halliday, J. (16 de abril de 2013). Guardian launches platform for user-generated content. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2013/apr/16/guardian-user-generated-content>
- LafuenteIbáñez, C. y Marín Egoscózábal, A. (2008). Research methodologies in social sciences: Phases, sources, and selection of techniques. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64), 5-18. <https://doi.org/10.21158/01208160.n64.2008.450>
- Lichterman, J. (2015). Constantly tweaking: How *The Guardian* continues to develop its in-house analytics system. *NiemanLab*. <https://www.niemanlab.org/2015/01/constantly-tweaking-how-the-guardian-continues-to-develop-its-in-house-analytics-system/>

- Liuzzi, A. (2014, 19 de septiembre). *The Guardian* inaugurates the Head Of Documentaries position. *Medium*. <https://medium.com/transmedia-historitelling/medios-documentales-interactivos-the-guardian-inaugura-el-puesto-head-of-documentaries-73db1d03cf9b>
- López García, X. y Silva Rodríguez, A. (2015). Estrategias para la participación de los usuarios en la producción de contenidos de tres cibermedios de referencia: BBC.co.uk, NYT.com y TheGuardian.com. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 21(Núm. especial noviembre), 145-164. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2015.v21.50669
- Martínez-Costa Pérez, M^a P. y Lus Gárate, E. (2019). El éxito de los podcasts de noticias y su impacto en los medios de comunicación digital. *Miguel Hernández Communication Journal*, 10(2), 323-340. <https://doi.org/10.21134/mhcj.v10i0.314>
- Otte, J. (2019, 4 de abril). Guardian wins Amnesty International award for Windrush reporting. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/uk-news/2019/apr/04/guardian-wins-amnesty-international-award-for-windrush-reporting>
- Pichihua, S. (2013, 26 de junio). Nos tomamos un café en #GuardianCoffee. Clases de periodismo.com. <https://www.clasesdeperiodismo.com/2013/06/26/nos-tomamos-un-cafe-en-guardiancoffee/>
- Porto López, P. (2014). Minuto a minuto: ¿El live blogging como nueva instancia de construcción del acontecimiento en directo? *Letra. Imagen. Sonido. Ciudad Mediatizada*, (11), 127-150. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/lis/article/view/3768>
- Rogers, S. (2009, 10 de marzo). Welcome to the Datablog. Looking for stats and facts? This is now the place to come. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/news/datablog/2009/mar/10/blogpost1>
- Rojas Torrijos, J. L. (2018). Innovación en el periodismo deportivo: De la transferencia de investigación a la praxis profesional. En J. L. González-Esteban y J. A. García-Avilés (coords.), *Mediamorfosis. Radiografía de la innovación en el periodismo* (pp. 19-32). Sociedad Española de Periodística.
- Romero-Domínguez, L. y García-Orta, M. J. (2019). *Cómo destapar otro Panama Papers. Nuevos retos para el periodismo de investigación*. UOC.
- Rusbridger, A. (2009, 19 de octubre). First Read: The Mutualized Future is Bright. *Columbia Journalism Review*. https://archives.cjr.org/first_person/first_read_the_mutualized_fut.php
- Saad, E. (2016). Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estadodediscussãodarelação? *RevistaParágrafo*, 4(2), 73-87. <http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/482/408>

- Salaverría, R. (2015, 19 de enero). Periodismo en 2014: balance y tendencias. *Cuadernosdeperiodistas.com*. <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/periodismo-en-2014-balance-y-tendencias/>
- Singer, J. B., y Ashman, I. (2009). "Comment Is Free, but Facts Are Sacred": User-generated Content and Ethical Constructs at The Guardian. *Journal of Mass Media Ethics*, 24(1), 3-21. <https://doi.org/10.1080/08900520802644345>
- Sweney, M. (2017, 13 de junio). Guardian and Observer to relaunch in tabloid format. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/media/2017/jun/13/guardian-and-observer-to-relaunch-in-tabloid-format>
- The Guardian. (2015, 26 de julio). The Scott Trust: values and history. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/the-scott-trust/2015/jul/26/the-scott-trust>
- The Guardian. (2017, 16 de noviembre). History of The Guardian and The Observer. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/gnm-archive/2014/dec/18/histories-of-the-newspapers>
- The Guardian. (2017, 11 de diciembre). History of The Guardian. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/gnm-archive/2002/jun/06/1>
- The Guardian. (2021, 27 de julio). Guardian Media Group plc (GMG) publishes 2020/21 statutory financial results. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/gnm-press-office/2021/jul/27/guardian-media-group-plc-gmg-publishes-202021-statutory-financial-results>
- The Guardian y Tapestry. (2022, enero). A world in your ear. Perfect podcast planning. *The Guardian Advertising*. <https://advertising.theguardian.com/advertising/podcasts>
- Tubella, P. (2018, 8 de enero). Peter Preston, el innovador director que hizo grande a The Guardian. *Elpais.com*. https://elpais.com/internacional/2018/01/08/actualidad/1515434151_412754.html
- Venegas, E. (2018, 1 de enero). ¿Cuál fue la estrategia de *The Guardian* para sumar 800 mil nuevos suscriptores en 2017? *Merca2.0*. <https://www.merca20.com/cual-fue-la-estrategia-de-guardian-para-sumar-800mil-nuevos-suscriptores-en-2017/>
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., y Russo, B. (2016). *Design thinking. Innovación en los negocios*. MJV Press.
- Viner, K. (2021, 5 de mayo). Times change but The Guardian's values don't: 200 years, and we've only just begun. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/media/2021/may/05/guardian-200-anniversary-covid-pandemic-journalism-editor-mission>
- Von Nordheim, G., Boczek, K., & Koppers, L. (2018). Sourcing the Sources. *Digital Journalism*, 6(7), 807-828. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1490658>

- Waisbord, S. (2019). The vulnerabilities of journalism. *Journalism*, 20(1), 210-213. <https://doi.org/10.1177/146488491880928>
- Waterson, J. (2018, 24 de julio). Guardian Media Group digital revenues outstrip print for first time. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2018/jul/24/guardian-media-group-digital-revenues-outstrip-print-for-first-time>
- Waterson, J. (2020a, 29 de abril). Guardian reports surge in readers' support over past year. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2020/apr/29/guardian-reports-surge-in-readers-support-over-past-year>
- Waterson, J. (2020b, July 15). Guardian announces plans to cut 180 jobs. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2020/jul/15/guardian-announces-plans-to-cut-180-jobs>
- Weber Dall'Agnese, C., Canavilhas, J., y da Rocha Barichello, E. M. (2019). Produção Transmídia e Interfaces Jornalísticas em Dispositivos Móveis: Estudo de Caso da Série The New Arrivals, do The Guardian. En R. Cunha y T. Burgos (Eds.), *Interfaces Contemporâneas no Ecosistema Midiático* (pp. 99-112). Ria Editorial. https://www.researchgate.net/publication/332329724_Interfaces_Contemporaneas_no_Ecosistema_Midiatico