

# Innovar cuando todo cambia

## El valor disruptivo de la tecnología móvil en la industria de la información

**JUAN MIGUEL AGUADO**

Profesor titular  
Universidad de Murcia  
Facultad de Comunicación y Documentación  
jmaguado@um.es

**ANDREU CASTELLET**

Profesor Asociado  
Universidad de Murcia  
Facultad de Comunicación y Documentación  
andreu.castellet@um.es



El contexto de la movilidad ha constituido desde sus mismos orígenes un claro objeto de interés de la actividad periodística. Incluso mucho antes de la difusión de los smartphones y tablets, los dispositivos móviles (en la forma de pagers, PDAs, o teléfonos móviles convencionales) han estado siempre vinculados a promesas y escenarios más o menos entusiastas sobre la ubicuidad de la información, tanto desde la perspectiva de la distribución (con el dispositivo móvil como canal emergente de noticias accesibles sobre la marcha) como de la producción (con los dispositivos móviles como herramientas ubicuas para el registro de acontecimientos y para la edición y transmisión de noticias).

Como en otros tipos de contenido, el ecosistema móvil viene, en el caso de la información periodística, a intensificar algunos de los problemas surgidos en el proceso de adaptación al contexto digital. Pero en este aspecto los medios informativos se encuentran –más quizás que otras industrias del contenido– en el medio de una tormenta perfecta<sup>1</sup>: a la explosión de innovación en formatos, actores, espacios y ritos sociales de consumo de noticias –que abren un horizonte de oportunidad considerable (WAN, 2007)–, se superpone una serie acumulativa de crisis que atenazan sus posibilidades de adaptación a los cambios (Larrañaga, 2010): crisis de financiación por la caída de la inversión publicitaria en medios convencionales y del precio de la publicidad en el

### **Pour citer cet article**

#### **Référence électronique**

Juan Miguel Aguado, Andreu Castellet, « Innovar cuando todo cambia. El valor disruptivo de la tecnología móvil en la industria de la información », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre journalismo* [En ligne], Vol 3, n°2 - 2014, mis en ligne le 15 décembre 2014.

URL: <http://surlejournalisme.com/rev>

entorno digital; crisis de modelo de negocio derivada de la pérdida de capacidad financiadora de la publicidad y de la dificultad de implementar modelos de pago en un contexto como el digital; crisis del modelo de gestión derivada de las exigencias de transformación de un medio concebido desde y para el soporte en un entorno multi-plataforma; crisis de los modelos de distribución, etc. (Nel y Westlund, 2011; Seale, 2012).

En este texto proponemos una revisión panorámica de los principales aspectos en que el ecosistema del contenido móvil opera como factor de disrupción (en el sentido tanto de plantear dificultades y desafíos propios como de sustentar innovaciones específicas) de las industrias informativas. Desde esta perspectiva, la condición disruptiva de la movilidad en el ecosistema informativo se concreta en tres grandes apartados: el aspecto más visible lo constituyen las estrategias de innovación en los formatos de contenido y los hábitos y modos de consumo, estrechamente vinculadas a los modelos de distribución y que tratan de incorporar las posibilidades de los dispositivos. En el nivel más profundo se encuentran las transformaciones en el conjunto de actores y sus relaciones de dominio (capacidad de determinar los procesos) resultantes de la colisión entre el ecosistema móvil y el ecosistema mediático convencional (Aguado, 2013). En una capa intermedia entre ambos aspectos se encuentra la definición de redes y cadenas de valor específicos, que a partir de la articulación de las relaciones entre los actores involucrados, de una parte, y la respuesta de los usuarios, de la otra, permite desarrollar modelos de negocio más o menos alejados de aquellos que han dominado las industrias del contenido informativo tradicionalmente.

El contenido y conclusiones de estas páginas, desarrollados en el marco del proyecto de investigación MOBILE MEDIA (ref. CSO2009-07108), se han elaborado a partir del análisis de literatura especializada, tanto científica como profesional (*Business Insider*, *TechCrunch*, *The Verge*...), sobre el sector de la movilidad y de la industria periodística en Europa y EE.UU., así como de los resultados generales derivados del citado proyecto (especialmente en lo relativo a la identificación de problemas y desafíos). El procesamiento del conjunto de fuentes ha servido para desarrollar los parámetros de análisis de seis estudios de caso cualitativamente significativos: *The New York Times* y la estrategia 'NYT everywhere', *Financial Times*, la estrategia de los grupos Condé Nast y Future Publishing, y Orbyt y Kiosco y Más en España. No obstante, antes que considerar sectorialmente los trabajos de campo realizados, creemos que presenta un mayor interés el cuadro general obtenido a partir de su análisis. En consecuencia, más

que una propuesta descriptiva, estas páginas presentan un esbozo de prospectiva sobre el horizonte de adaptación de los medios informativos a los cambios introducidos por la movilidad en las industrias del contenido.

---

## LOS FORMATOS

---

En términos generales, la evolución de los formatos de contenido informativo en movilidad<sup>2</sup> responde a cuatro grandes dilemas en orden sucesivo:

En primer lugar, la elección estratégica entre modelos de distribución tipo *push* (como las alertas SMS o MMS mencionadas), propios del contexto de la telefonía en que emergen, y modelos de distribución tipo *pull* (que incorporan la navegabilidad –sea *on* u *off-line*–, como en los portales WAP de principios de la década de 2000 o en las experiencias de contenidos *off-line* navegables, como Microeditions para los diarios españoles *Marca* y *Expansión* en 2005), en los que el usuario dispone de mayor capacidad de elección y de interconexión semántica entre los contenidos (Fidalgo, 2009).

En segundo lugar, la alternativa entre modelos de distribución *on deck* (que dependen de los portales de acceso de los operadores, como e-Moción de Movistar o Live de Vodafone en España) frente a modelos *off deck* (que suponen el acceso directo de los usuarios al medio a través de la web móvil o de aplicaciones nativas) (Aguado y Martínez, 2008).

Estos dos dilemas –en buena medida determinados por la evolución de los dispositivos y de un mercado entonces todavía dominado por los operadores– marcan la transición de una primera etapa de los contenidos informativos móviles caracterizados por la estrategia *push* y por la dependencia de los portales de los operadores, a una segunda etapa de independencia caracterizada por la eclosión de la web móvil y la proliferación de versiones 'ligeras' o adaptadas de los portales web en los años previos a la aparición del fenómeno smartphone (Aguado y Martínez, 2008; Westlund, 2012a).

Junto a este cambio de etapa, tiene lugar –como tercero de los dilemas mencionados– un debate de mayor recorrido en torno al modelo de referencia sobre el que se diseñan los nuevos formatos de contenido. Especialmente visible en el caso de la prensa resulta la alternancia de dos modelos –observable hasta hoy– caracterizados por la referencia al medio impreso, en un extremo, y al medio digital, en el otro. Entre los formatos influidos por el primero se encuentran las experiencias con los *e-readers* (Díaz Noci, 2011) y otros dispositivos afines como el

*Newspad* (Cebrián y Flores, 2011), con las ediciones para Kindle de Amazon como exponente principal, así como los formatos próximos al PDF dinámico, como los que caracterizan a las versiones digitales agrupadas en kioscos digitales, como Kiosko y Más u Orbyt, en el caso de España. En el extremo opuesto se encuentra el modelo del ciberperiódico o el portal informativo, con la Web como referencia y algunas aplicaciones nativas para *tablet* como mejor exponente. El primero supone una concepción facsimilar, mimética, del nuevo medio/formato: se suplanta el papel pero mantiene una visión estática, pasiva, lineal y centrada en el medio-soporte de la información. En él, lo móvil equivale a lo portable: que se puede leer en cualquier parte. Aquí la tecnología tiene poco que ofrecer (no hay nada más portable que una hoja de papel), salvo la capacidad de actualización, al modo de un palimpsesto digital. El segundo supone una concepción más activa, reticular (navegable), multi-código (hipermedia) y orientada en su desarrollo hacia las relaciones (interactividad, integración de redes sociales). Hace posible incluir en el sentido de movilidad la relevancia del contexto y la situación del usuario y presenta, además, la ventaja de su naturaleza proteica: puede también integrar la interfaces de lectura diversa.

El cuarto dilema nace, precisamente, de la consolidación de los formatos netamente digitales (frente a los facsimilares) a partir de 2007, con la que puede considerarse tercera etapa de los contenidos informativos móviles, caracterizada por el predominio de las aplicaciones nativas (*apps*). Se trata de la dicotomía entre web móvil y aplicaciones.

La aparición del iPhone en 2007 y la fijación del estándar de smartphone con pantalla táctil asociado a una plataforma de aplicaciones revoluciona el universo del contenido móvil y, con él, también el de la información. El formato *app* y el modelo de tienda virtual cerrada (primero con iTunes y luego con App Store) suscitan enseguida el interés de los medios. En un artículo publicado en *The New York Times* en enero de 2009 –*Let's invent an iTunes for news*–, David Carr señalaba como modelo la articulación entre canal de distribución, formato de contenido y modelo de negocio que caracterizaría a las plataformas móviles (Carr, 2009). Al mismo tiempo, la información periodística había ocupado siempre un lugar destacado en el espectro de contenidos accesibles desde el dispositivo de Apple. En 2008, con el estreno de App Store, *The New York Times* publica una aplicación para iPhone e iPod Touch que permite descargar artículos y leerlos off-line. A partir de ese año, las principales publicaciones periodísticas comienzan a ver la presencia en el nuevo formato como una cuestión de imagen, además de como explotación de un canal innovador. Las aplicaciones

permiten simplificar y hacer más directa la relación con el usuario, facilitando un mejor control y una mayor eficacia en la experiencia de lectura (Canavilhas, 2009). Pero, a cambio, exigen volver a entornos cerrados –en esta ocasión los de las plataformas– y perder cuota de lectores o audiencias potenciales –limitadas únicamente a los usuarios de la plataforma en la que se inscribe la *app*. Los servicios de información en este contexto se enfocan sobre la inmediatez, la proximidad, la personalización y la socialización –inserción de las noticias en hilos y debates de redes sociales. Pocos se aproximan al pequeño terminal desde la óptica de lecturas prolongadas y piezas de cierta profundidad.

Esta asignatura pendiente se solventa con la aparición en 2010 del iPad y, con él, de un nuevo tipo de dispositivo móvil con un formato pensado para el consumo reposado, la lectura en profundidad y una experiencia multimedia intuitiva. Los pocos reticentes al modelo de *apps* como canal empiezan a hacer planes para su publicación. Se plantean incluso periódicos exclusivos para iPad, como la breve experiencia de News Corporation (Sonderman, 2012). Las grandes marcas informativas, con *The New York Times* y *The Washington Post* a la cabeza, empiezan a internalizar los servicios de producción de aplicaciones, interfaces y gestión de contenidos para dispositivos móviles que antes habían confiado a terceros externos (Seale, 2012). En 2011, Apple lanza *Newsstand* (Kiosko), en un intento de sectorializar el contenido informativo y editorial (revistas de entretenimiento incluidas) de forma similar a como había hecho con iBook Store. El sueño de David Carr acerca de un iTunes periodístico se hace realidad, pero no en las manos de los grandes editores.

Junto a las *apps* de medios informativos aparecen también aplicaciones de marca periodística temáticamente especializadas (como *The Insider*, la aplicación de *The Washington Post* para el seguimiento de resultados deportivos) y destinadas a cubrir eventos informativos concretos (como la aplicación de *The New York Times* para la cobertura informativa de las Elecciones a la Presidencia estadounidense en 2012).

En 2011, en EEUU, un 62% de los periódicos con una difusión superior a los 25.000 ejemplares tenían una *app* para smartphones en alguno de los sistemas operativos dominantes (iOS o Android), mientras que el porcentaje bajaba a un 21% en el caso de las cabeceras con menor difusión, aunque una amplia mayoría de ellos –hasta un 59%– incluía en sus planes inmediatos el lanzamiento de una aplicación informativa para móviles. En el entorno *tablet* las cifras<sup>3</sup> eran todavía sensiblemente menores: un 39% de las cabeceras con mayor difusión disponía

de apps específicas para tablets, y un 48% de las que no la tenían planeaba su lanzamiento en el próximo año (Fidler, 2012).

Pero la difusión de los tablet también afectó al desarrollo de contenidos web en movilidad. Junto a los ciberperiódicos web adaptados a la pequeña pantalla –centrados en la compresión, la inmediatez, una navegabilidad restringida y la vinculación con redes sociales de recomendación de contenidos (Canavilhas, 2009)–, empezaron a plantearse diseños específicos para tablet, donde lo visual y la calidad del diseño adquirirían un papel protagonista en la configuración de la experiencia de uso. El desarrollo, a partir de 2008, de HTML5<sup>4</sup> supuso un importante espaldarazo para la web móvil, llegando a plantearse como una alternativa viable al actual ecosistema de plataformas (Castellet, 2012).

En 2012, el grupo periodístico estadounidense The Atlantic pone en el mercado *Quartz* (qz.com), con la pretensión de ofrecer información analítica diaria de *inteligencia* a partir de un cuerpo de redacción integrado por periodistas profesionales anteriormente vinculados a medios de prestigio. Contrariamente a la línea seguida por muchos de sus competidores, *Quartz* se posiciona como un medio concebido desde el principio para la lectura en movilidad –tanto en *smartphones* como en *tablets*–, pero se plantea alcanzar su objetivo rehusando la opción de las *apps* de plataforma. El acceso a sus contenidos es vía navegador web, con un diseño de texto e imágenes en *vertical*, de manera que los lectores de este tipo de dispositivos de muevan de arriba a bajo con la posibilidad solo ocasional de cambiar de página. Su modelo de acceso abierto, con la pretensión de obtener los ingresos necesarios a partir de un selecto número de patrocinadores, les ha permitido sobrepasar en enero de 2014 la cifra de 50.000 suscriptores de todo el mundo que diariamente reciben su boletín (Quartz, 2014).

En un estudio sobre movilidad del Project for Excellence in Journalism (Pew Research Center, 2012), el acceso a noticias en dispositivos móviles de la población estadounidense se decanta claramente del lado de los portales web: un 60% de los usuarios de tablet y un 61% de los de *smartphone* acceden preferentemente a las noticias a través del navegador, mientras que un 23% de los usuarios de tablet y un 26% de los de *smartphones* prefieren las *apps* como canal de acceso. Un 16% en *tablets* y un 11% en *smartphones* acceden indistintamente por uno u otro canal. El predominio de la web como canal de acceso a la información puede encontrar explicación en varios factores. La reducción de costes, sin duda, es quizá el más relevante: fuera del canal de distribución de los *app stores*, los medios tienen acceso

potencial a la totalidad de internautas (sin la segmentación que suponen los distintos sistemas operativos móviles), no tienen que repartir beneficios con las plataformas (en el caso de contenidos de pago, la cuota oscila en torno al 30%) y tienen control sobre la publicidad y sus métricas.

Sin embargo, no todo son parabienes. Asumida la centralidad del dispositivo móvil en el futuro del consumo de noticias (Pew Research Center, 2012; Seale, 2012), el dilema entre web y aplicaciones nativas como canal de difusión de contenido móvil es un punto relevante del debate sobre la evolución de la prensa digital. En términos generales, los expertos consultados coinciden en atribuir a las aplicaciones nativas una experiencia de usuario más rica y de mejor calidad, reforzada por su capacidad para integrar funciones asociadas al contenido con el hardware del dispositivo (por ejemplo, la geolocalización o el uso de otros sensores). Por otro lado, la inserción en un *app store* aporta al medio un canal de distribución eficaz, con un sistema de gestión del descubrimiento consolidado, y un canal de pago respaldado por la plataforma (susceptible, además de integrarse también en el hardware). Todo ello redundará en un refuerzo de la imagen de marca del medio, que se nutre de la reputación de la plataforma (el caso de la aplicación *The New York Times for iPad* es sintomático). Además, la integración en la plataforma aporta mayor capacidad de adaptación a los desarrollos de la tecnología, además de un contexto que, en la percepción de los usuarios, predispone mejor al pago por contenido de calidad (Pew Research Center, 2012). En el lado negativo, además del coste y la fragmentación señalados más arriba, las aplicaciones nativas son más complejas de desarrollar, deben adaptarse a los requisitos y tiempos del sistema de aprobación de cada plataforma y suponen una pérdida de control de las métricas de consumo (es la plataforma quien controla la información sobre los usuarios) y de la gestión de la visibilidad de la marca, que queda sometida a los criterios de selección y promoción de la plataforma. En general, la adscripción a una plataforma supone encerrar al medio y su contenido en un coto aislado del resto de Internet, creando un entorno más controlable, pero menos versátil.

La web móvil, especialmente a partir de la experiencia creciente de HTML5, por el contrario, ofrece las ventajas e inconvenientes de un entorno abierto y complejo: al menor coste y la simplicidad en el proceso de desarrollo añade su condición multi-plataforma y multi-dispositivo, además de un mayor control de las métricas y de la gestión de la visibilidad del medio. Esa mayor capacidad de gestión supone, entre otras cosas, poder tomar decisiones acerca de los contenidos consumibles *off-line*, además de

una mejor integración con sistemas de gestión de contenidos que mejoran la coherencia entre la web convencional y la experiencia móvil del contenido. A cambio, eso sí, las marcas informativas asumen una experiencia de uso menos rica, una peor integración con el hardware, y una menor seguridad y estabilidad. Renuncian también a un canal de distribución potente y articulado (las tiendas de aplicaciones) y a canales de pago fluidos (Aguado, 2013). Desprovista de la burbuja de una plataforma, la marca informativa depende de sí misma, de su propio capital de reconocimiento para gestionar su visibilidad.

El hecho de que los aspectos positivos de una opción se correspondan casi punto por punto con los negativos de la otra y viceversa constituye un claro indicio de que, más que ante alternativas excluyentes, estamos ante dos vertientes de la información móvil llamadas a convivir. En este sentido, se puede observar en el último año un número creciente de experiencias con aplicaciones híbridas. Éstas constituyen una solución intermedia entre el acceso a noticias a través de la web móvil y las aplicaciones nativas de plataforma. Se trata de aplicaciones desarrolladas en HTML5 que, aunque funcionan utilizando el motor del navegador, no requieren su activación funcional. Desde la perspectiva del usuario funcionan de manera similar a las aplicaciones nativas: se instalan en el dispositivo como cualquier *app* y su interfaz de uso imita la de las aplicaciones nativas, incorporando gestos y movimientos e integrando multimedia de forma intuitiva. Desde la perspectiva del medio, en cambio, ofrecen las ventajas de la web: son multi-plataforma y multi-dispositivo y no conllevan los costes y restricciones propias de las aplicaciones nativas.

Las experiencias con aplicaciones híbridas han suscitado ciertas esperanzas en el sector editorial. El *Financial Times*, por ejemplo, decidió abandonar en 2011 sus *apps* de plataforma y apostar por una aplicación web basada en la última versión del lenguaje de marcado en Internet. Menos de un año después de la experiencia, su tráfico había aumentado hasta llegar a los dos millones de usuarios y la respuesta de sus usuarios a la experiencia de uso era similar a la generada por las aplicaciones nativas<sup>5</sup>. En 2012, *The Economist* publicó *Electionism*, una aplicación HTML5 dedicada al seguimiento de las elecciones a la presidencia norteamericana y en octubre de ese mismo año, fue *The New York Times* –la cabecera de referencia para las *apps* informativas de la plataforma de Apple– quien dio el salto a las aplicaciones híbridas, lanzando una *app* en HTML5 de pago que articulaba en un diseño pensado para tablets cuatro modos de acceso al contenido de la marca: *Trending* (jerarquizando las noticias y reportajes en función de su resonancia en Twitter y organizándolas con

un software –*Cascade*– patentado por la compañía), *Times Wire* (un *timeline* de las noticias, reportajes y videos en orden cronológico decreciente), *Today's Paper* (una simulación del diario de papel) y *All Sections* (un formato equivalente al de las aplicaciones informativas para tablets al uso).

No obstante, el futuro de las aplicaciones híbridas depende de un mayor desarrollo de las posibilidades de HTML5 (cuya experiencia de uso todavía no alcanza el nivel y la riqueza de las aplicaciones nativas) y del papel que finalmente jueguen las tecnologías asociadas al hardware (sensores de movimiento, de localización, de contexto, conectividad y sincronización con otros dispositivos, etc.) en la generación de valor añadido sobre el contenido informativo en movilidad. Más allá de las cuestiones relativas al formato y la experiencia de uso, el interés por las aplicaciones híbridas debe ser entendido como un movimiento de resistencia al proceso de re-intermediación propiciado en la industria del contenido por los grandes actores de Internet –fundamentalmente Apple y Google–, aspecto en el que la industria informativa constituye un caso singular (Aguado, 2013). Paradójicamente, sin embargo, el futuro desarrollo de HTML5 depende en buena medida del impulso que estos mismos actores –implicados en el W3C– quieran darle.

---

## LOS ACTORES

---

La diversidad de formatos, canales y escenarios de consumo que aporta la movilidad al contexto de la información digital supone también la aparición de nuevos actores en las diversas fases del proceso –especialmente en las fases intermedias, entre la producción y el consumo. De hecho, es en la fase de intermediación donde más se concentra el impacto de la confluencia entre el ecosistema mediático convencional y el ecosistema móvil (Feijóo et al., 2013; Aguado, 2013). Los nuevos sistemas de distribución, descubrimiento del contenido y acceso se encuentran en manos de actores procedentes del entorno digital vinculado a la movilidad, con las tiendas de aplicaciones y los portales de contenido como factor más visible. En este sentido, entre los actores surgidos en la intermediación del consumo de noticias destaca la adaptación a al entorno móvil de los agregadores de noticias y las redes sociales enfocadas a la información (Primo, 2011).

La economía de la abundancia propia del contenido digital y las posibilidades de gestión que introduce la tecnología consolidan la agregación de contenidos como un aspecto de la distribución que aporta valor añadido específico, aunque también constituye una fuente de conflicto en torno a la propiedad intelectual de las noticias en la economía del enlace. Este

valor de la agregación se refuerza en las condiciones del entorno móvil, donde la rapidez, la personalización y la relevancia del contexto se definen como vectores naturales de expansión de sus posibilidades de agregación de contenidos (Aguado, 2012).

Los agregadores de noticias, que en el entorno online se caracterizaban por la gestión de *feeds* RSS procedentes de blogs y portales de noticias, encontraron pronto un lugar destacado en los dispositivos móviles. Incluso en su primera etapa, cuando apenas eran colecciones lineales de fragmentos textuales y enlaces a fuentes, ofrecían un valor añadido de rapidez en un contexto como el móvil, donde la navegación resultaba especialmente penosa y donde la reducción del número de pasos para ir de un contenido a otro era un bien preciado. Los agregadores relevantes en el entorno móvil han adoptado la forma de aplicaciones, aunque aquellos procedentes de *websites* de agregación en el Internet convencional mantienen versiones adaptadas accesibles desde el navegador móvil (como en el caso de *Google News*). Otros, como *The Huffington Post*, procedentes de la agregación de noticias y blogs, se constituyeron en medios específicos con una oferta basada en un estilo característico de edición y jerarquización.

A medida que las condiciones de la banda ancha móvil y de los dispositivos (pantalla, procesador, interfaz...) lo fueron haciendo posible, la experiencia de lectura y gestión de contenidos en los agregadores se hizo más compleja, incorporando servicios de búsqueda de noticias, servicios de alerta, *timelines*, etc. También introducen en la movilidad los servicios de curación de contenidos: selecciones «editoriales» de fuentes destacadas sobre temáticas o ámbitos específicos como política, deportes, tecnología, ciencia, cultura... Algunos agregadores se dirigen a mercados de nicho especializándose en campos distintivos, como *AppyGeek* para la tecnología o *CaffeRegio* en el ámbito de la opinión. Entre los pioneros en el entorno móvil destacan por su difusión *Taptu* y *Pulse*.

Con la difusión de los tablets, aparece una nueva generación de agregadores marcados por el diseño, una interfaz visual poderosa e intuitiva y la integración de las redes sociales como fuentes de recomendación de contenidos. Estos nuevos agregadores, con *Flipboard* como paradigma, se ofrecen como auténticos gestores de contenido personal con apariencia de medio: casi todos recurren a la metáfora visual de la revista, con fotografías, títulos y entradillas de distintos tamaños que emulan una jerarquía de contenidos similar a la de los medios tradicionales. Su vocación de intermediarios en un contexto donde la intermediación de la marca informativa ya no es lo suficientemente amplia ni lo suficientemente especializada (Purcell et al., 2010), se hace patente

en sus estrategias y en sus relaciones con los productores de contenido informativo.

Los pioneros, como *Pulse* o *Flipboard*, despliegan todo su potencial de acceso al usuario como valor para el establecimiento de acuerdos con los medios informativos que permiten convertir al agregador en un canal más de distribución. *Flipboard*, por ejemplo, inició su andadura en 2010 (año en el que fue nombrada mejor aplicación para iOS) con una decena de medios integrados, entre los que destacaban *The New Yorker* o *Wired*. En virtud de los acuerdos con los medios informativos, los usuarios podían acceder al contenido del medio original, en el formato de *Flipboard*, incluida su publicidad. En los casos en que no existe convenio, *Flipboard* ofrece una imagen, el título y un breve fragmento del contenido, que superpone sobre el acceso web al contenido original del medio. En junio de 2012, siguiendo su estrategia multicanal condensada en la expresión *NYT everywhere*, *The New York Times* se integra plenamente en el proyecto, lanzando *The New York Times on Flipboard*. Más importante aún: entre 2011 y 2012 *Flipboard* integra sucesivamente Facebook, Google Reader, Google News, Google +, Twitter, LinkedIn, Instagram y un largo etcétera de medios sociales como fuentes de contenido para el usuario. En 2013, *Flipboard* se ha constituido, de facto, en una red social de curación de contenido, permitiendo publicar y compartir selecciones de contenido independientemente de redes sociales como Facebook o Twitter. En su evolución ha buscado la convergencia entre la agregación de contenidos informativos y comerciales, siempre a partir de la voluntad ejercida por el usuario, con la incorporación de la agregación de catálogos comerciales (Tweney, 2013).

Según datos de OnSwipe (Ha, 2014), el modelo de *Flipboard* ha consolidado a principios de 2014 el liderazgo en el entorno de los *newsreaders* para *tablet*, con un 44% del tráfico en tabletas. Sus competidores más directos son la filial de LinkedIn *Pulse* (29,2%), y *News 360* (24,9%). La compra de otro de estos medios, *Zite* –adquirido anteriormente por CNN– por *Flipboard* en marzo de 2014 consolida aún más su hegemonía, que no solo asimila el 1,9 de cuota de mercado de *Zite* sino que integra en *Flipboard* los contenidos del canal de noticias por cable (Hamburger, 2014). En todo caso, el modelo de gestión interna de contenidos de estos medios, particularmente hasta qué punto deben incorporar algoritmos de anticipación, también se ha incorporado a la discusión acerca de sus herramientas para fidelizar a su público (Newton, 2014).

La vocación de intermediarios de estos agregadores, que se proponen como plataformas de integración de medios con un estilo visual y de curación

propios, no pasa inadvertida ni a los grandes medios ni a los gigantes de Internet. Así, por ejemplo, en 2012, CNN compra Zite, uno de los agregadores rivales de Flipboard, en ese mismo año, Google lanza Google Currents (una copia a medio camino entre Zite y Flipboard) para dispositivos Android e iOS y, en la misma lógica, a principios de 2013, Yahoo! compraba Summly, un agregador para dispositivos móviles que personaliza síntesis de noticias a partir de fuentes diversas en 400 caracteres.

La nueva generación de agregadores ofrece primer lugar, una lectura transversal del paisaje informativo de Internet. Y, con ello, una mayor capacidad de adaptación a un perfil del usuario digital (no necesariamente móvil) marcado por la conciliación entre calidad y capacidad de elección sobre el contenido. En esa lectura transversal, la capacidad de descubrir cosas nuevas, el juego de la serendipia y la curiosidad, tienen un papel relevante: es el paso del *gatekeeping* al *gatewatching* (Bruns, 2005). Pero la verdadera fuerza de estos agregadores reside en su inclusión del flujo de las redes sociales en el consumo de contenidos. La integración del contenido como objeto de intercambio de las relaciones sociales y de éstas como encuentros entre personas en torno a contenidos (Purcell et al., 2010) terminará por descubrir a los medios una nueva faceta –desconocida para ellos– de sus lectores: la de canal de distribución.

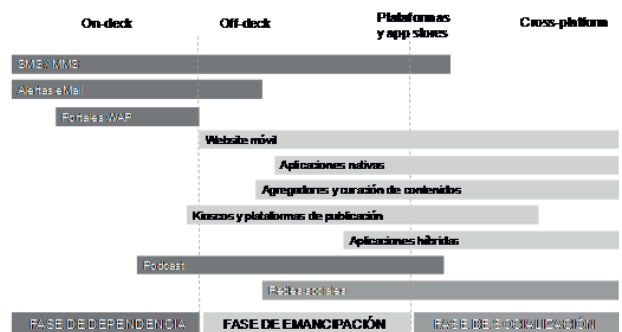
Por otra parte, el papel de los agregadores en el ecosistema móvil y su aceptación entre los usuarios abre la puerta a considerar la posibilidad de que, al igual que ha sucedido en el Internet fijo, ciertos agregadores evolucionen hacia posiciones de mayor poder en la cadena de valor del contenido, hasta convertirse, como señalan Christensen y Skok (2012), en medios dotados de contenidos propios más allá de la agregación de material ajeno. Christensen propone en este caso los ejemplos de las trayectorias del *Huffington Post* y de *BuzzFeed* en Estados Unidos; en el mercado español podríamos referirnos, por ejemplo, a Periodista Digital, un medio nacido inicialmente como revista de prensa que en la actualidad ofrece a sus lectores exclusivamente contenidos originales.

Más crucial, pues, para los medios que el *User Generated Content* es el *User Distributed Content* (Westlund, 2012b). El papel activo de los usuarios en la utilización del contenido y la posibilidad de integrarse en sus conversaciones en tiempo real, en condiciones de ubicuidad, constituyen una fuente de valor para los medios informativos aún por explotar. Y no sólo en términos de difusión, sino incluso también para la innovación de modelos de negocio y estrategias de monetización. En torno a las redes sociales móviles, por ejemplo, se ensaya el diseño de

nuevas métricas de audiencias o de nuevos formatos publicitarios. La aplicación híbrida de *The New York Times*, que mencionábamos más arriba, ofrece a los anunciantes, a través de su software *Cascade*, la posibilidad de insertar publicidad en tiempo real adaptada a los *trending topics* generados en Twitter en torno a informaciones publicadas por el medio. El flujo de esos *trending topics* sirve al medio, además, como criterio estructurante de su contenido. Es, en suma, en estos ámbitos en los que los medios tradicionales –lastrados aún por su concepción centrada en el soporte– no pueden o no quieren pensarse, donde la intermediación de los nuevos actores tiene sentido.

Si resumimos la evolución de los formatos de acceso a contenido periodístico en dispositivos móviles en torno a tres grandes fases (dependencia de las operadoras, emancipación en la web móvil y socialización de los contenidos), podemos sintetizar en un mapa de posición la serie de canales dominantes para contenidos periodísticos en movilidad, tal y como se expresa en la figura 1.

**Figura 1:** Evolución de los canales de acceso a información periodística en movilidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Nel y Westlund (2011) y Carvajal (2013).

## LOS MODELOS DE NEGOCIO

En el entorno móvil, al igual que en el contexto digital más amplio, la industria periodística ha tendido tradicionalmente a replicar los modelos de ingreso vigentes en la prensa impresa, fundamentalmente el pago por copia, la suscripción y la publicidad (Feijóo, Lindmark et al., 2013). Todo ello apunta en la dirección de un modelo de negocio centrado en la venta del soporte como mercancía, lejos aún de un modelo entendido como provisión de servicio en torno a la información. En España, proyectos de kioscos digitales como Orbyt (*El Mundo*, *Marca* y *Expansión* con las revistas de Unidad Editorial, *La Razón* más publicaciones del Grupo Zeta y Prensa Ibérica) o

Kiosko y Más (promovido por Vocento, Prisa y La Vanguardia) dan testimonio de la insistencia en una concepción anclada en el soporte estático.

El problema procede de la adaptación traumática de la prensa a los nuevos canales online. Para algunos no existe otra alternativa al modelo de negocio tradicional, a no ser que pensemos en una modificación sustancial del producto o en un cambio radical de los flujos de producción, pero entonces estaríamos hablando de otra cosa y no de periodismo (Niles, 2010). Para otros, en cambio, el problema reside no tanto en la operatividad (o falta de ella) del modelo de negocio clásico, sino en la temprana utilización de Internet como canal promocional y no como canal de distribución de producto (los contenidos gratuitos online se utilizaron como estrategia de promoción del contenido impreso o como *branding* de marcas informativas, cerrando así toda posibilidad de percepción de valor añadido por parte de los usuarios). El lamento es general en el sector editorial online: ahora ya nadie está dispuesto a pagar por lo que han tenido gratis desde un principio (Larrañaga, 2010; Gómez-Borrero, 2010).

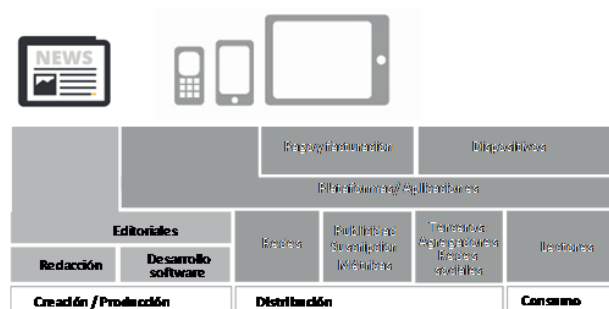
Curiosamente, el (aparente) error de confundir canal de distribución con canal de promoción se repite en el caso de la publicidad en prensa digital. En primer lugar, la publicidad tipo *display* preserva la concepción del modelo centrado en el soporte, ignorando las posibilidades de explotación de la información sobre el usuario y su integración en redes sociales. En segundo lugar, porque la estrategia inicial para atajar la hemorragia publicitaria de los medios tradicionales y el horizonte de abundancia que abría Internet consistió en una guerra de precios que, aunque alimentó el crecimiento de la publicidad online, también supuso una caída progresiva del CPM<sup>6</sup> y un abaratamiento del precio de la publicidad digital (los comerciales de medios llegaban incluso a regalar espacio publicitario en el medio digital por la compra de espacio en el medio impreso). Ahora, con el volumen de contratación de publicidad digital por encima del formato impreso (IAB, 2013), los editores se esfuerzan –otra vez– en recuperar el valor de lo que antes regalaban (Varela, 2009).

La conjunción de crecimiento del volumen y caída del precio en la publicidad digital es uno de los factores que ha incidido en la oscilación de las estrategias de los medios informativos en la búsqueda de alternativas viables al papel: de contenidos abiertos como recurso orientado a la cantidad (mucha publicidad con bajo CPM) a los muros de pago (*paywalls*) como refugio ante una publicidad barata e ineficaz. En el caso de la publicidad digital, además, la alternativa de los medios es diabólica: deben elegir entre

una publicidad tipo *display* barata y poco rentable y una publicidad orientada al perfil de usuario (*targeted advertising*) dominada por los grandes buscadores (básicamente, Google) (Pew Research Center, 2013).

El entorno móvil introduce, sin embargo, matices importantes en este dilema. En primer lugar, porque la experiencia de uso en movilidad y la adaptación al perfil del usuario, su contexto o su capacidad de elección, aportan valor añadido al contenido, haciendo más viable la disposición al pago por contenido de calidad (NewsWork & YouGov, 2012). En segundo lugar porque el contexto móvil ofrece un horizonte de innovación de formatos y acciones publicitarias que permiten aportar valor añadido a la publicidad, incluso en su acepción más convencional: más arriba hemos apuntado el caso de *The New York Times* y la inserción de publicidad en tiempo real ajustada a los *trending topics* de Twitter sobre el contenido del medio. El último informe del Pew Research Center (2013) sobre el estado de los medios señala específicamente al *native advertising* (o publicidad nativa) como alternativa viable al dilema de la publicidad digital. Esta es sólo una de las facetas de la atención creciente que los medios informativos han prestado a lo largo de 2012 a las posibilidades de adaptación de la esponsorización al ámbito del periodismo: *advertorials*, *tweets* promocionados, medios de marca, etc. En las figuras 2 y 3 se reflejan, respectivamente, las cadenas de valor del contenido informativo móvil vía *apps* de plataforma o en entorno web móvil. La diferencia, como se ha advertido, radica en el dominio de la intermediación por las plataformas en el primer caso, y en el subsiguiente control relativo de los canales de ingreso del medio (publicidad y suscripción). En gris claro se presentan las fases todavía dominadas por los medios informativos convencionales (fundamentalmente la producción). En gris oscuro se representan las fases caracterizadas por un dominio creciente de los nuevos intermediarios.

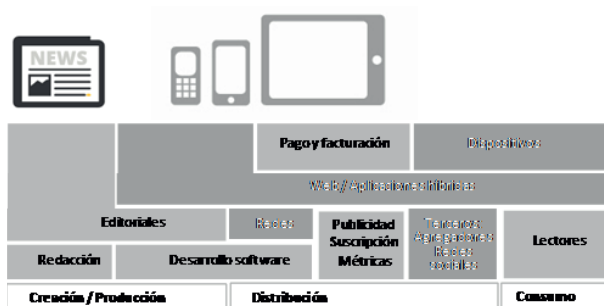
**Figura 2:** Cadena de valor del contenido informativo móvil en el modelo de aplicaciones de plataforma.



Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3. Cadena de valor del contenido informativo móvil en entorno web móvil.**



Fuente: Elaboración propia.

Otros modelos de negocio, como la subvención o el *crowdfunding* (micro-financiación masiva procedente de los propios usuarios y actores interesados en determinados contenidos) se hallan aún en fase de experimentación (Feijóo, Lindmark et al., 2013). A falta de una mayor solidez en las alternativas existentes al dilema de la publicidad, y a la espera de que los formatos móviles y las redes sociales demuestren su potencial largamente anunciado, la estrategia de los medios se ha decantado en 2012 y 2013 claramente del lado de la suscripción (Wolff, 2013). Cuatro son aquí los paradigmas en pugna:

El modelo de un muro de pago sólido, combinando publicidad, suscripción y venta por número, con una oferta similar o poco diferenciada de la del medio impreso, acompañada en algunos casos de servicios adicionales, como acceso a hemeroteca, descuentos en promociones de productos (libros, vídeos, etc.). Es el modelo que han adoptado en el entorno móvil las cabeceras que integran Kiosco y Más u Orbyt.

El modelo de muro de pago sólido, basado en una oferta específica de calidad, sin publicidad, orientado exclusivamente a la suscripción, que busca establecer una suerte de «comunidad de élite» con los usuarios en una apuesta similar a ciertos modelos de *crowdfunding*. Es el caso del modelo de «slow journalism» puesto en juego por el holandés D'Correspondent.<sup>7</sup>

El modelo de un muro de pago «poroso» (*metered paywall*), como el planteado por la experiencia de *The New York Times*, con un *paywall* en determinados contenidos, a partir de cierto número de artículos o para determinados servicios de acceso multi-plataforma (Pew Research Center, 2013). Dado su éxito relativo, parece previsible que las principales cabeceras españolas se sumen a alguna versión de este modelo a lo largo del último trimestre de 2013.

El modelo abierto y gratuito, cuyo exponente puede ser el británico *Daily Mail*, que desde 2011 ha desarrollado una estrategia cada vez más similar a la de los medios nativos como *The Huffington Post* o *El Confidencial*, centrada en la agregación, la curación de contenido y una política informativa agresiva hacia temas espectaculares.

Pese al relativo éxito de la estrategia «porosa» de *The New York Times* (seguida después por el *Financial Times*), el escaso crecimiento de las suscripciones digitales (que apenas consiguen frenar la pérdida de ingresos del medio convencional aun superando la facturación publicitaria) y la pérdida de rentabilidad por suscripción en el contexto digital (Wolff, 2013) obligan a pensar en modelos de negocio alternativos (Varela, 2012b) en los que el contexto móvil puede jugar un papel importante como territorio de creación de valor.

A falta de horizontes más claros, el futuro de los medios informativos en la cambiante industria del contenido digital pasa por una necesaria toma de conciencia de su condición de marca, con un capital básico (la credibilidad) y una estrategia centrada en dos pilares (Aguado, 2013; Varela, 2012a, Filloux, 2013): de un lado, la producción de contenido de calidad capaz de crear valor añadido respecto del caudal de contenidos gratuitos en el entorno digital, del otro, la articulación de estrategias *cross-media* basadas en la capacidad demostrada de los dispositivos móviles de generar nuevos escenarios de consumo y nuevas audiencias, de integrarlos con la funcionalidad de las redes sociales para la creación de imagen de marca y como mecanismo complementario de distribución y descubrimiento de productos, y de canalizar la fidelidad de los públicos y la percepción de calidad emanada de la imagen de marca hacia estrategias de monetización convencionales.

Mientras tanto, dos ámbitos de innovación empiezan a perfilarse como posibles fuentes de recursos en la transformación del modelo tradicional: por una parte, la experimentación para la integración de las posibilidades tecnológicas del entorno móvil en la consolidación de nuevos formatos (por ejemplo: jerarquías informativas o temáticas de contenido asociados a la geolocalización, utilización de la realidad aumentada para la integración de medios como el papel y el dispositivo móvil, exploración de la viabilidad de las aplicaciones como formato específico y no ya sólo como soporte de acceso a formatos periodísticos, etc.). Por otra parte, es necesario experimentar con *mix* de modelos de ingreso funcionales en relación al tipo de producto/servicio: *crowdfunding*, modelos de ingreso internos de las *apps*, publicidad asociada a acciones de los usuarios, estrategias de

*data mining* sobre perfiles de los usuarios, esponsorización de contenidos, etc.

---

## CONCLUSIONES

---

El principal impacto del ecosistema móvil en las industrias informativas –de modo similar a otras industrias del contenido– deriva de las transformaciones propiciadas por la pérdida de control de los medios tradicionales sobre los modelos y estructuras de distribución (Feijóo, Lindmark et al., 2013; Aguado, 2013). Ello afecta no sólo a la relación tradicionalmente privilegiada de los medios con sus públicos, sino que asienta las condiciones para la aparición o consolidación de nuevos actores –como los agregadores de última generación o las redes sociales móviles de vocación informativa– en las fases de intermediación del proceso y dificulta considerablemente la participación eficiente de los medios informativos en la adaptación de formatos, escenarios de consumo y modelos de negocio al nuevo entorno. Estas condiciones, junto con el marco de crisis estructural que atenaza a los medios convencionales –muy especialmente a la prensa–, desplaza la capacidad de innovación del lado de los actores no mediáticos del proceso (Westlund, 2012b).

Las marcas informativas convencionales, pese a percibir la relevancia del entorno de la movilidad como catalizador del nuevo Internet, operan todavía sobre un modelo de provisión de ejemplares o piezas que los obliga a mantener sus escenarios de consumo y sus modelos en las fronteras de los que han venido siendo vigentes tradicionalmente: el pago por acceso

y la publicidad. A diferencia de otras industrias del contenido, encuentran importantes dificultades para optimizar las posibilidades de la tecnología móvil (capacidad de segmentación, localización, adaptación al contexto, integración cross-media, etc.) en la generación de valor añadido que permita rentabilizar la percepción de valor de los usuarios o las nuevas formas de publicidad personalizada (Feijóo, Gómez-Barroso y Martínez, 2010).

Esas mismas dificultades parecen limitar la amortización de los usuarios como distribuidores de contenido (*user distributed content*) y la adaptación de modelo basados en la economía de la información personal como los que ya se implementan en otros ámbitos del ecosistema móvil (Aguado, 2013).

Más allá de que la innovación en formatos y estrategias de distribución pueda facilitar la adaptación de los escenarios de consumo informativo al entorno móvil y la integración cross-media, las marcas informativas afrontan en esencia un doble desafío que va más allá del marco de la movilidad para implicar al contexto digital en su totalidad: de una parte, solventar la pérdida de capacidad intermediadora por la pérdida de dominio de los canales de distribución y del acceso directo al usuario; de la otra, integrar eficazmente su producto en las relaciones sociales tecnológicamente mediadas, convirtiendo así al usuario en canal de distribución y en fuente de información personal y situacional monetizable en la forma de publicidad, productos o servicios personalizados (Van der Haak, Parks y Castells, 2012).

## NOTAS

<sup>1</sup> La expresión es de Bill Keller, Editor Ejecutivo de *The New York Times*, en un artículo publicado el 28 de enero de 2009. URL: <http://www.nytimes.com/2009/01/30/business/media/02ask-thetimes.html>

<sup>2</sup> Para un recorrido por la evolución temprana de los servicios informativos distribuidos a través de dispositivos móviles y otros dispositivos afines (como *paggers*, *e-readers*, etc.) puede consultarse una creciente serie de referencias, entre las que cabe destacar: Aguado y Martínez, 2008; Díaz Noci, 2009; Fidalgo, 2009; Aguado y Castellet, 2010; Cebrián y Flores, 2011; Westlund, 2012a y Carvajal, 2013.

<sup>3</sup> Conviene aquí señalar que, en el caso de Android, no existía originariamente diferencia entre aplicaciones para *smartphone* y para *tablet*. Hasta 2013, sólo en el caso de Apple es posible encontrar *apps* optimizadas para *tablets*, por lo que, a efectos operativos reales, una parte importante de las aplicaciones para *smartphones* son usadas en *tablets*. A mediados de 2013,

no obstante, Google anunciaba el lanzamiento de nuevas APIs (interfaces para programadores de aplicaciones) optimizadas para *tablets*.

<sup>4</sup> Aunque su desarrollo tiene su origen en 2004, la evolución del lenguaje de marcado de Internet (HTML5) adquiere visos de realidad en 2008, con la creación del World Wide Web Consortium (W3C). A partir de esa fecha, y aunque aún se encuentra en fase experimental, los principales navegadores comienzan a incorporar la compatibilidad con el nuevo lenguaje.

<sup>5</sup> <http://www.guardian.co.uk/media/appsblog/2012/apr/24/financial-times-web-app-2m>

<sup>6</sup> El CPM o Coste por Mil es la medida más utilizada para calcular el coste relativo del espacio o el tiempo publicitario en medios convencionales. Originalmente equivalía a lo que cuesta mostrar el anuncio a mil espectadores. En el entorno digital se sigue aplicando, en este caso para valorar el costo por cada mil visitas del anuncio (<http://www.iabspain.net/glosario/>)

<sup>7</sup> <http://www.irishtimes.com/news/world/europe/new-quality-online-newspaper-without-ads-planned-for-dutch-market-1.1340902>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. M., 2012, «La prensa local ante los dispositivos móviles: Oportunidades y límites», in Casero, A., Fernández, F., González, S. (Eds), *La prensa local ante el reto digital*, Castellón, Universitat Jaume I.
- \_\_\_\_\_, 2013, «La industria de contenido en la era post-PC: Horizontes, amenazas y oportunidades», in Canavilhas, J. (Ed.), *Notícias e Mobilidade: Jornalismo e Dispositivos Móveis*, LabCom, Universidade de Beira Interior, pp. 5-28.
- Aguado, J. M., Castellet, A., 2010, «Contenidos informativos en la plataforma móvil: horizontes y desafíos», in Cabrera, M. A., *Evolución tecnológica y cibermedios*, Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, pp. 129-146.
- Aguado, J. M., Martínez, I. J., 2008, «La comunicación móvil en el ecosistema informativo: de las alertas SMS al Mobile 2.0», *Trípodos*, no23, pp. 107-118.
- Bruns, A., 2005, *Gatewatching: Collaborative Online News Production*, New York, Peter Lang.
- Canavilhas, J., 2009, «Contenidos informativos para móviles: Estudio de aplicaciones para iPhone», *Textual & visual media: Revista de la sociedad española de periodística*, no2, pp. 61-80.
- Carr, D., 2009, «Let's invent an iTunes for News», *The New York Times*, URL: <http://www.nytimes.com/2009/01/12/business/media/12carr.html>.
- Carvajal, M., 2013, «Estrategias de distribución del contenido periodístico en dispositivos móviles: Análisis comparativo de los principales editores de prensa española», in González, S., Canavilhas, J., Prieto, M., Lerma, C., Cobos, T., 2013, *Hacia el periodismo móvil*, Santiago de Chile, Comunicaciones Iberoamericanas, pp. 33-49.
- Castellet, A., 2012, *El ecosistema del contenido móvil: Actores, líneas de evolución y factores de disrupción*, Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- Cebrián, M., Flores, J., 2011, *Periodismo en la telefonía móvil*, Madrid, Fragua.
- Christensen, C., Skok, D., 2012, «Be the disruptor», *Nieman Reports*, vol. 66, no3, URL: <http://www.nieman.harvard.edu/assets/pdf/Nieman%20Reports/backissues/Fall2012.pdf>.
- Díaz Noci, J., 2009, «2018: ¿Diarios en dispositivos móviles? Libro electrónico, tinta electrónica y convergencia de la prensa impresa y digital», *El Profesional de la Información*, vol. 18, no3, pp. 301-307.
- Feijóo, C., Gómez-Barroso, J. L., Martínez, I. J., 2010, «Nuevas vías para la comunicación empresarial: publicidad en el móvil», *El profesional de la información*, vol. 19, no2, pp. 140-148.
- Feijóo, C., Lindmark, S., et al., 2013, «Public and commercial modes of access to content and information in the digital era», *Culture and Education*, Bruselas, IP/B/CULT/IC/2012-018, European Parliament.
- Fidalgo, A., 2009, «Pushed news: when the news comes to the cellphone», *Brazilian Journalism Research*, vol. 5, no2, pp. 113-124.
- Fidler, R., 2012, «2012 RJI-DPA Mobile Media News Consumption National Survey», *Comunicación a la Convención de la American of News Editors*, Washington D.C., URL: [http://rjionline.org/sites/default/files/attachments/2012\\_fidler-jenner\\_asne\\_slides.pdf](http://rjionline.org/sites/default/files/attachments/2012_fidler-jenner_asne_slides.pdf).
- Filloux, F., 2013, «The Need for a Digital “New journalism”», *Monday note*, URL: <http://www.mondaynote.com/2013/02/17/the-need-for-a-digital-new-journalism/>.
- Gómez-Borrero, P., 2010, *Prensa e Internet: ¿Dónde está el negocio?*, Madrid, EOI.
- Ha, A., 2014, «Among news apps, Flipboard drives the most traffic for publishers (according to OnSwipe)», *TechCrunch*, URL: <http://techcrunch.com/2014/03/02/onswipe-flipboard-vs-pulse/>.
- Hamburger, E., 2014, «Flipboard acquires news reader app zite from CNN», *The Verge*, URL: <http://www.theverge.com/2014/3/5/5473436/flipboard-acquires-zite-from-cnn>.
- IAB, 2013, *Informe de inversión en publicidad digital. Resultados del año 2012*, IAB España, URL: <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Informe-Inversi%C3%B3n-Publicidad-Total-A%C3%B1o-2012.pdf>.
- Larrañaga, J., 2010, «Industria del periodismo: nuevos modelos de negocio y nuevos soportes», *Estudios del mensaje periodístico*, no6, pp. 59-78.
- Nel, F., Westlund, O., 2011, «The four Cs of online journalism: channel, conversation, content and commerce», *Journalism Practice, Special Issue on the Future of Journalism*, no6, pp. 744-753.
- Newsworks & Yougov, 2012, *Tablet ownership and behavior*, URL: [http://www.newsworks.org.uk/write/MediaUploads/Research/Newsworks%20Research%202013/xmas\\_tablet\\_survey\\_results\\_charts\\_NW2.pptx](http://www.newsworks.org.uk/write/MediaUploads/Research/Newsworks%20Research%202013/xmas_tablet_survey_results_charts_NW2.pptx).
- Newton, C., 2014, «The smarter news apps are, the dumber they get», *The Verge*, URL: <http://www.theverge.com/2014/3/6/5475778/the-smarter-news-apps-are-the-dumber-they-get>.
- Niles, R., 2010, «There is no revenue model for journalism», *OJR, The online journalism review*, 12/01/10, URL: <http://www.ojr.org/p1812/>.
- Pew Research Center – Project for Excellence in Journalism, 2012, *The future of mobile news*, URL: [http://www.journalism.org/analysis\\_report/future\\_mobile\\_news](http://www.journalism.org/analysis_report/future_mobile_news).
- \_\_\_\_\_, 2013, *The State of the News Media 2013*, URL: <http://stateofthemedias.org/2013/overview-5/>.
- Primo, A., 2011, «Transformações no jornalismo em rede: sobre pessoas comuns, jornalistas e organizações; blogs, Twitter, Facebook e Flipboard», *SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo 9º Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo*, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, nov. de 2011, URL: [http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjour/arquivos/9encontro/CC\\_34.pdf](http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjour/arquivos/9encontro/CC_34.pdf).
- Purcell, K., Rainie, L., Mitchell, A., Rosentiel, T., Olmsstead, K., 2010, *Understanding the participatory news consumer. How internet and cellphone users have turned news into a social experience*, Pew Research Centre,

- Project for Excellence in Journalism, URL: [http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP\\_Understanding\\_the\\_Participatory\\_News\\_Consumer.pdf](http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP_Understanding_the_Participatory_News_Consumer.pdf).
- Quartz, 2014, «The Quartz daily brief: 50,000 strong», URL: <http://blog.qz.com/post/74330392496/the-quartz-daily-brief-50-000-strong>.
- Seale, S., 2012, *Emerging Mobile Strategies for News Publishers*, International Newsmedia Marketing Association (INMA), URL: [http://www.inma.org/files/images/store/inma\\_2012MobileStrategiesTOC.pdf](http://www.inma.org/files/images/store/inma_2012MobileStrategiesTOC.pdf).
- Sonderman, J., 2012, «Americans turn to established media for breaking news, mobile», *Poynter Institute & New York Times*, URL: <http://www.poynter.org/latest-news/top-stories/190586/new-data-show-shifting-patterns-as-people-look-for-news-across-platforms/>.
- Tweney, D., 2013, «Flipboard challenges Pinterest with shopping feature», *Business Insider*, URL: <http://www.businessinsider.com/flipboard-challenges-pinterest-with-shopping-feature-2013-11>.
- Van der Haak, B., Parks, M., Castells, M., 2012, «The future of journalism: Networked journalism», *International Journal of Communication*, vol. 6, no16.
- Varela, J., 2009, «La clave es la publicidad, no el pago», URL: <http://www.periodistas21.com/2009/02/la-clave-es-la-publicidad-no-el-pago.html>.
- \_\_\_\_\_, 2012a, «Líderes en consumo, últimos en negocio», URL: <http://www.periodistas21.com/2012/12/lideres-en-consumo-ultimos-en-negocio.html>.
- \_\_\_\_\_, 2012b, «El pago digital no salva a The New York Times (ni a ningún diario)», URL: <http://www.periodistas21.com/2012/10/el-pago-digital-no-salva-the-new-york.html>.
- WAN (World Association of Newspapers), 2007, *World Digital Media Trends 2007*, WAN.
- Westlund, O., 2011, *Cross-Media News Work: Sensemaking of the Mobile Media*, University of Gothenburg.
- \_\_\_\_\_, (2012a), «Mobile News», *Digital Journalism*, vol. 1, no1, pp. 6-26.
- \_\_\_\_\_, (2012b), «Producer-centric vs. participation-centric: On the shaping of mobile media», *Northern Lights: Film & Media Studies Yearbook*, vol. 10, no1, pp. 107-121.
- Wolff, M., 2013, «This tipping-point for paywalls does not fix newspapers' larger crisis», *The Guardian*, 01/04/2013, URL: <http://m.guardian.co.uk/commentisfree/2013/apr/01/tipping-point-paywalls-newspapers-crisis>.

**Es** El contexto de la movilidad ha constituido desde sus mismos orígenes un claro objeto de interés de la actividad informativa. La consolidación del fenómeno smartphone y de la difusión de las tabletas suponen no sólo la generalización de nuevos modos de acceso a la información, sino la puerta de entrada para nuevos actores y nuevas redes de valor en el mercado de la información. En este texto proponemos un recorrido por los principales aspectos en que el ecosistema del contenido móvil opera como factor de disrupción de las industrias informativas. Desde esta perspectiva, la condición disruptiva de la movilidad en el ecosistema informativo se concreta en tres grandes apartados: El aspecto más visible lo constituyen las estrategias de innovación en los formatos y escenarios de consumo, estrechamente vinculadas a los modelos de distribución y que tratan de incorporar las posibilidades de los dispositivos. En el nivel más profundo se encuentran las transformaciones en el conjunto de actores y sus relaciones de dominio (capacidad de determinar los procesos) resultantes de la colisión entre el ecosistema móvil y el ecosistema mediático convencional. En una capa intermedia entre ambos aspectos se encuentra la definición de redes y cadenas de valor específicos, que a partir de la articulación de las relaciones entre los actores involucrados, de una parte, y la respuesta de los usuarios, de la otra, permite desarrollar modelos de negocio innovadores.

**Palabras clave:** contenido móvil, modelos de negocio, cadena de distribución, plataformas, agregadores, nuevos formatos.

**En** Mobile technologies have always been appealing for journalistic professional activities. The so called smartphone effect and the dissemination of tablets have contributed to create new ways to access information, but also they have opened the floor to new players and new value networks in the journalistic information market. In this paper we consider the keystones of how the mobile environment has become a relevant disruption factor for journalism. This disruptive nature is argued along three layers: The first and more visible one concerns how format innovation and new consumption scenarios –which are deeply influenced by new distribution models – take advantage of new device’s capabilities. The deepest layer involves transformations in players and their positioning within the mobile ecosystem as a result of their entrance into media ecosystem. Finally, in an intermediate layer, the definition of new value networks is considered. In this context, the confluence of new relations and players, on one side, and new consumption scenarios on the other facilitates the emergence of new business models.

**Keywords:** mobile content, business models, supply chain, platform, aggregators, new formats.

**Fr.** L'activité informative s'est toujours intéressée à la mobilité. La propagation des smartphones et la diffusion des tablettes impliquent non seulement la généralisation des nouveaux modes d'accès à l'information, mais constituent aussi la porte d'entrée pour de nouveaux acteurs et de nouvelles chaînes de valeurs dans le marché informationnel. Dans ce texte, nous tentons de comprendre comment l'écosystème du dispositif mobile agit comme facteur perturbant pour les médias. Dans cette perspective, la capacité de perturbation renvoie à trois arguments majeurs. L'aspect le plus visible relève des stratégies d'innovation dans les formats et les modalités de consommation – clairement influencées par les nouveaux modèles de distribution – qui tentent de tirer parti des qualités des dispositifs. Plus fondamentalement, apparaissent les transformations dans le collectif des acteurs et leurs relations de pouvoir (capacités à orienter les processus) qui résultent de l'affrontement entre l'écosystème mobile d'une part, et le système médiatique traditionnel, d'autre part. Enfin, de façon intermédiaire, se rejoue la définition des réseaux et des chaînes de valeurs spécifiques qui, à partir de l'articulation des interactions entre acteurs impliqués d'une part, et de la réponse des usagers d'autre part, facilite l'émergence de nouveaux modèles économiques innovants.

**Mots-clés :** contenu mobile, modèles d'affaire, chaîne de distribution, plateforme, agrégateurs, nouveaux formats.

