

Reflexión

# La evolución de los MEDIOS DIGITALES pasa por el replanteamiento del MODELO DE NEGOCIO

Roberto Moreano

roberto@lacajanegra.com.ec

**Recibido:** 23 de julio de 2018 | **Aceptado:** 1 de agosto 2018

**DOI:** <https://doi.org/10.18272/pd.v2i0.1338>

**Referencia de este artículo:**

Moreano, R. (2018). La evolución de los medios digitales pasa por el replanteamiento del modelo de negocio. #PerDebate, volumen 2 (pp. 166-177). Quito: USFQ Press.



**Roberto Moreano** es profesor de periodismo en la Universidad de las Américas. Fue productor online y redactor en *The Miami Herald* y *Miami Diario*. Tiene una maestría en Comunicación Multimedia de la Universidad de Florida, un posgrado en Transformación Digital de Universitat Pompeu Fabra de Barcelona y es uno de los fundadores del medio digital [www.lacajanegra.com.ec](http://www.lacajanegra.com.ec).

**Resumen**

La necesidad de encontrar vías de sostenibilidad dentro de la industria ha generado que los medios de comunicación, especialmente digitales, sean parte activa de un ecosistema que pone en valor la velocidad, el espectáculo y la viralización. Esto ha provocado diversos problemas relacionados con el fenómeno de la posverdad, las noticias falsas y la desconfianza de las audiencias en la información que brindan los medios. ¿Cómo enfrentar este problema? La reflexión que aquí se propone busca hacer frente a este reto por medio de un replanteamiento de la estructura de los modelos de negocio. Varias experiencias muestran que es posible focalizar esfuerzos en construir un modelo que no compita en el vértigo de las redes sociales y que, por otro lado, se aleje cada día más de las marcas y las empresas, y se acerque más a las audiencias.

**Palabras clave**

Emprendimiento digital, viralización, posverdad, noticias falsas, medios digitales.

**The evolution of digital media involves the rethinking of the business model****Abstract**

The need to find ways of sustainability within the industry has generated that the media, especially digital, are an active part of an ecosystem that values the speed, the show and the viralization. This has caused various problems related to the phenomenon of post-truth, false news and mistrust of the audience in the information provided by the media. How to face this problem? The reflection proposed here seeks to face this challenge through a rethinking of the structure of business models. Several experiences show that it is possible to focus efforts on building a model that does not compete in the vertigo of social media and, on the other hand, moves away more and more from brands and companies, and closer to the audience.

**Keywords**

Digital entrepreneurship, viralization, post truth, fake news, digital media.

## Introducción

Varios teóricos, académicos, docentes, comunicadores y periodistas hemos ocupado muchas horas reflexionando sobre los retos del periodismo en un ecosistema digital que no solo irrumpió para cambiar las formas de hacer, sino también de pensar. Hemos reflexionado sobre los nuevos lenguajes, sobre las nuevas tecnologías, sobre la convergencia de formatos y habilidades, sobre los nuevos perfiles profesionales, sobre las nuevas plataformas, sobre el periodismo móvil, sobre el periodismo y las redes sociales y sobre un largo etcétera que nos tomaría un párrafo más.

También hemos reflexionado sobre el modelo de negocio de los medios digitales, sobre todo los nativos. Y es aquí, justamente, donde las respuestas parecen dispararse en varios sentidos. Dependiendo de los casos, los modelos de negocios varían: se ha experimentado con modelos *freemium*, *paywall*, *metered*, sociedades colaborativas, suscriptores y miembros, publicidad tradicional, publicidad nativa, modelos de inmersión en otras industrias, una mezcla de todas o una mezcla de unas pocas.

La cuestión que trata el modelo de negocio parece tener menos certezas que otros retos en esta industria. Esta nueva reflexión sobre el tema tampoco pretende iluminar un camino hacia una respuesta que alivie la incertidumbre. Sí tiene como objetivo, no obstante, mirar con detenimiento el contexto y los retos de la industria en la era de la posverdad para, a partir de esta observación: a) presentar las nuevas líneas de investigación y experiencias relacionadas a nuevos modelos de negocio; y b) exponer experiencias de emprendimiento digital en el país que surge inevitablemente como respuesta a los retos de aquel contexto, intentando implementar un modelo de negocio que, al menos desde lo conceptual, sea sustentable en el tiempo.

## Antecedentes: evolución de los medios digitales

Es oportuno hacer unas aclaraciones conceptuales entre medios digitales y medios nativos digitales. La denominación de “medios digitales” se refiere a todo tipo de publicación en plataformas *online*, sin importar cuál fue el medio de origen de la misma. Así, un medio que tradicionalmente nació como una revista física, pero que también publica su contenido *online*, es considerado un medio digital. Los “medios nativos digitales”, por otro lado, son los medios que nacieron en el ecosistema digital y no tienen antecedentes de haber realizado publicaciones en formatos *offline*. Las tendencias de modelos de negocios de las que hablaremos a continuación pertenecen mayoritariamente a la última categoría, “medios nativos digitales”.

Antes, es necesario hacer un breve repaso de la evolución de los medios digitales en general en América Latina. La evolución de los medios digitales

sobrepasa los fenómenos estrictamente tecnológicos. Las nuevas tecnologías sí impulsaron las transformaciones, pero los efectos de dichos cambios alcanzaron los cimientos estructurales de la industria. En un inicio, los recursos tecnológicos habitualmente estaban considerados al servicio de la creación de nuevos contenidos, pero, en los últimos años, las tecnologías se ubicaron en el centro de la estructura del proceso de generación de contenidos. Estas innovaciones, en consecuencia, han cambiado todo el sistema bajo el que operaban los medios: desde la forma de producir técnicamente el contenido, hasta replantearse los conceptos básicos –las 5 W– del oficio (Salaverría et ál., 2018).

Y en esta avalancha de cambios de todo el sistema, debemos sumar las formas de monetización de la industria. Antes de la digitalización, el modelo de monetización era simple: se pagaba por el contenido de los medios –cuando se compraba un periódico– y se vendían espacios de publicidad. Si bien existían otras formas, esas eran las dos grandes vías de ingreso. Cuando irrumpió la era de internet, se trató de duplicar el mismo modelo y el mismo fracasó. Las personas no necesariamente estaban dispuestas a pagar por el contenido –al menos no un contenido generalista y poco personalizado como se habituaba en los medios tradicionales– y las empresas no estaban dispuestas a pagar por espacios de publicidad las mismas cantidades que en las plataformas *offline*. De esta manera, los medios crearon sus plataformas digitales para alcanzar a las nuevas audiencias, pero seguían dependiendo financieramente de sus soportes físicos.

Aún en este escenario y con un modelo de negocio no resuelto, la evolución de los medios digitales y la aparición de medios nativos digitales siguió creciendo en la región. Entre otras razones, por el aumento de la penetración de internet en la región (Salaverría et ál., 2018 y porque el ecosistema *online* permitía la creación de plataformas con bajísimos costos y la diversificación de voces e historias.

## El contexto, la disyuntiva y el reto de una industria en la era de la posverdad

Con un modelo de negocio sin resolver, el conjunto de los medios digitales, especialmente los nativos, se ha visto en la necesidad de generar tráfico a sus sitios web para poder vender sus espacios a las marcas y empresas. Si bien esta es una práctica normal y deseable para la sostenibilidad de los emprendimientos, en los últimos años, varios periodistas y académicos han expresado preocupación por lo que algunos llaman la “tabloidización” de las noticias (Chittum, 2013; Rowe, 2011). Es decir, noticias consideradas amarillistas o que responden simplemente a un mal ejercicio del oficio, que se contraponen de manera directa a principios de la profesión como la contrastación de información y la responsabilidad sobre la publicación. Gran parte de este proceso es motivado por razones económicas y no periodísticas a medida que los medios dependen

más de los ingresos de publicidad basados en el número de páginas vistas (Barthel, 2015). En consecuencia, “el estado actual de la información *online* incentiva la velocidad y el espectáculo por sobre la verificación en búsqueda de los dólares publicitarios”. (Chen, Conroll y Rubin, 2015, p. 2).

Los medios también se han visto obligados a adaptar sus operaciones y sus canales de difusión en plataformas de medios sociales. Lo que implica, además, que tengan como objetivo viralizar los contenidos publicados.

Así, los medios digitales se han enfrentado a una disyuntiva durante los últimos años: por un lado, se esfuerzan por adaptarse a un modelo de negocio que demanda velocidad, espectáculo y la viralización de contenidos; y por el otro, tratan de que dicho modelo no afecte los principios del oficio periodístico.

Hay otro elemento que incide en la industria y afecta la manera en la que deberíamos reflexionar los nuevos retos y modelos de sostenibilidad de los medios digitales: el efecto de la posverdad. Durante algunos años, este nuevo concepto ha sido objeto de debate y conversación. Fue en 2016, sin embargo, que la palabra “posverdad” fue reconocida por el diccionario Oxford como “la palabra del año”, y la definió como aquellas “circunstancias en las que los hechos objetivos influyen menos en la formación de la opinión pública que las emociones y las creencias personales” (Oxford, 2016). En otras palabras, la verdad ya no es dictada por los hechos verificables ni las autoridades pertinentes, sino que es construida entre los grupos de personas, entre pares con intereses similares (Anderson y Rainie, 2016).

La selección de la palabra *posverdad* como palabra del año está relacionada con dos acontecimientos importantes: la elección de Donald Trump como presidente de EEUU y el Brexit (Flood, 2016). Por motivos de proximidad, nos centraremos en el primero de los acontecimientos para ilustrar su funcionamiento.

Cuando culminó la contienda electoral entre Hillary Clinton y Donald Trump, varias voces, desde el saliente presidente Barack Obama hasta el Papa Francisco, expresaron su preocupación por la aparente incidencia de las noticias falsas en el devenir de las elecciones estadounidenses (Barthel, Mitchell y Holcomb, 2016). Estas preocupaciones fueron coincidentes con la opinión de la mayor parte de la ciudadanía de este país. De acuerdo al mismo estudio realizado por Barthel, Mitchell y Holcomb, el 64 % de los estadounidenses afirmaron que las noticias falsas causaron confusión sobre los hechos reportados durante la campaña. Por otro lado, un análisis realizado por el portal de *fact-checking*, Polifacts (Barthel, Mitchell y Holcomb, 2016), concluyó que Donald Trump mintió el 69 % de las veces en sus declaraciones, comparencias o debates durante el proceso de campaña. Hillary Clinton lo hizo un 30 % de las veces. Trump había manifes-

tado, por ejemplo, que Barack Obama no había nacido en EE. UU., a pesar de que este último llegó a presentar públicamente su certificado de nacimiento que mostraba que había nacido en Hawái. También manifestó que, en la elección que lo había llevado a la Presidencia, votaron cerca de 3 millones de indocumentados, mayoritariamente latinos, sin presentar ninguna prueba; esta acusación fue negada inmediatamente por las autoridades correspondientes. Aún con este récord, Trump convenció a millones de personas y ganó la Presidencia, lo cual se explica porque, en la posverdad, si una historia, declaración o acción apela a tus emociones, reafirma tu forma de ver el mundo y se alinea con tus intereses, no necesita ser verificada para conocer si es verdad o no, simplemente se la acepta.



**Durante la** campaña electoral, tanto Donald Trump como Hillary Clinton mintieron según Polifacts. Pero Trump lo hizo el doble de veces que Clinton. Crédito: Wikipedia.

En esta dinámica, los medios digitales han sido y son actores principales. De manera involuntaria, muchos han terminado por alimentar este fenómeno mediante la reproducción de testimonios o hechos que, por priorizar la velocidad o viralización, no fueron comprobados ni contrastados y resultaron ser noticias falsas. Otros medios digitales, en cambio, se han identificado con una causa política, ideológico o social determinada y han producido y reproducido información afín a sus intereses sin contrastación y verificación de los hechos. Si a estas sinergias de producción de información se suman las formas de difusión de contenido en redes sociales, nos enfrentamos a un escenario con grandes, complejas y diversas audiencias desinformadas, y cuyos efectos sociales pueden ser devastadores (Gray, 2017).

Ante esta realidad, algunos medios digitales, y en especial los nativos, se han replanteado no solo las formas de ejercer el oficio, sino la estructura del actual sistema. En la reflexión que proponemos en el siguiente acápite, abordaremos cómo

varios emprendimientos hacen una relectura de este contexto proponiendo proyectos que pasan necesariamente por modificar los modelos de negocio.

## Hacia dónde apuntan los nuevos modelos de negocios

Explicados brevemente estos antecedentes y el contexto, nos centraremos ahora en hablar sobre las nuevas tendencias de los modelos de negocio, especialmente de los nuevos medios nativos digitales, cuya condición supone algunas limitaciones de financiamiento en comparación a medios que tienen soportes *offline*, pero, de igual forma, abre un abanico de oportunidades.

Cuando intentamos abarcar modelos de negocios, hay varias aristas posibles por las cuales iniciar la conversación. No centraremos, sin embargo, en las más recientes. Un estudio realizado Sembramedia (Warner et ál., 2017) tomó 100 emprendimientos de medios nativos digitales de Argentina, Brasil, Colombia y México (25 de cada uno), clasificó sus modelos de negocio en cuatro niveles, agrupados según sus ingresos anuales. Apenas el 12 % se ubicó en el nivel denominado “destacados”, el cual significa que han reportado una media de ingresos de unos 512 mil dólares en 2016. El 17 % se ubicó en el siguiente nivel, “a paso firme”, que representa un ingreso medio anual de unos 200 mil dólares. En estos dos niveles, que suman menos del 30 %, la forma de monetización por excelencia sigue siendo la publicidad, a pesar de que, en la categoría “a paso firme”, se identificaron modelos de negocios más diversificados.

En los otros dos niveles, los “supervivientes” y “principiantes”, que representan el mayor porcentaje de medios, los ingresos anuales promedio fueron más modestos: 45 mil dólares y 10 mil dólares, respectivamente. De todas formas, en estos dos grupos, se destaca un modelo de negocio muy diversificado y que les han permitido a los emprendimientos –con una media de edad de entre tres y cinco años– sostenerse en el tiempo. Esta diversificación de modelos de negocio abarca: publicidad, consultorías, talleres y cursos, fondos públicos, fondos concursables, préstamos privados, eventos diversos, sindicación de contenidos, *crowdfunding* y capital de fundadores.

El 66 % de los medios entrevistados indicaron que tenían tres o más fuentes de ingresos. Si bien esta diversificación de las fuentes de ingreso en los emprendimientos habla de una tendencia que da respuestas a las necesidades de los nuevos medios en el camino de la sostenibilidad, hay otras experiencias que, además de cambiar y ampliar la mirada hacia otras fuentes de ingresos, también cambian las estructuras y las dinámicas de los medios.

El portal catalán *critic.cat* es un emprendimiento que nació en 2014 y que se ha convertido en una cooperativa de medios. Uno de sus fundadores, Sergi Picazo, explica que *Critic* eligió ser una cooperativa, que legalmente es simplemente un tipo de empresa, porque ahí los trabajadores son los dueños de la

empresa. Cada trabajador significa un voto en la Asamblea General –una especie de Directorio General en las empresas más tradicionales–. Así, sin importar cuánto capital ponga una persona, en las decisiones de Asamblea General cada uno tiene un solo voto (EP Picazo).

Además de esta capitalización del emprendimiento por parte de los trabajadores/dueños, *Critic* se sostiene por sus socios-fundadores y socios-suscriptores. Los primeros son personas que, en palabras de Picazo, “han hecho un aporte al proyecto casi de forma filantrópica” (EP Picazo). Se trata de un grupo de personas que aportaron alrededor de 6 mil euros cada uno y, a cambio, reciben algunos servicios relacionados con informes de gestión del proyecto, informes de transparencia, espacios assemblearios para escuchar su voz, espacios editoriales en su portal y otros. Los segundos, los socios-suscriptores, son personas que pagan por acceso a contenidos exclusivo, entre otros servicios.

El dato a destacar de esta experiencia, es que el 60 % del financiamiento de *Critic* proviene de los trabajadores de la cooperativa, de sus socios-fundadores y sus socios-suscriptores. El 40 % restante proviene de capacitaciones, servicios de comunicación a empresas y publicidad. En palabras de Picazo, “una de las cosas que ha ayudado mucho al proyecto es que le decimos a las personas que nos apoyen porque no queremos que nos financien grupos económicos ni políticos, porque es justamente a ellos a quienes vamos a criticar y observar” (EP Picazo).

En Dinamarca, el portal *zetland.dk*, quizá unos de los más disruptivos, es un medio nativo digital que se basa exclusivamente en suscripciones, no permite publicidad. En 2016, *Zetland* se propuso como meta llegar a los 16 mil suscriptores para 2018. El año pasado ya había superado los 7000. (Pontes, 2017).

El diario *thecorrespondent.com*, de Holanda, es otro medio nativo digital que se financia exclusivamente con el apoyo de sus suscriptores. El medio supera los 70 mil suscriptores, no acepta publicidad y tiene una plantilla fija de 20 periodistas y emplea a alrededor de 75 más a tiempo parcial (Vaca, 2017).



*Critic* es un emprendimiento de periodismo de investigación cooperativo que nació en 2014. Captura de pantalla.



En esta misma línea en donde la influencia de la publicidad y las relaciones comerciales con las empresas ya no parecen ser tan deseables, podemos nombrar otros emprendimientos: *lamarea.com* es un medio español que se forjó como una cooperativa y comparte alguno de los principios editoriales de *Critic*; *viceversa-mag.com* es un medio en español e inglés que nació en Nueva York y que se financia bajo afiliaciones, suscripciones y colaboraciones.

Resulta interesante, entonces, identificar que la diversificación de fuentes de ingreso, y por ende de modelos de negocio, es una tendencia marcada en los nuevos emprendimientos. Pero dicha diversificación también responde a nuevas formas de entender los nuevos medios digitales que priorizan cada vez más un modelo mucho más cercano a las audiencias que a las marcas. Lo cual no quiere decir que los nuevos emprendimientos están listos para ser sostenibles descartando por completo la publicidad, pero sí permite dibujar un nuevo ecosistema en donde los elementos como la credibilidad e independencia se vuelven valores económicos.

En un reciente estudio de Salaverría et ál. (2018) se resume precisamente, en uno de sus acápites, el creciente valor de la percepción de credibilidad e independencia para los nuevos medios nativos digitales en América Latina. El estudio hace un repaso por varias encuestas y trabajos anteriores que claramente sugieren que las audiencias consideran que los medios están frecuentemente influenciados por organizaciones o grupos de poder. Sobre este estudio brindaremos algunos datos adicionales en el siguiente acápite, donde expondremos una experiencia local que pretende ajustarse a estas nuevas tendencias.

## **A modo de conclusión: no hay noticia sin explicación**

Una vez en este punto, queda claro que se requieren cambios estructurales para hacer frente a un ecosistema en donde la velocidad, el espectáculo y la viralización se han vuelto elementos de valor. Y en donde la falta de luces de un modelo de sostenibilidad sólido ha impulsado que los medios sigan dependiendo excesivamente del dinero de las instituciones, las marcas y las empresas.

Las sinergias de esta manera de operar han llevado a la industria a una encrucijada que debe resolverse volviendo a revalorizar elementos que, en los últimos años, han quedado rezagados: la credibilidad y la independencia.

Latinobarómetro es una empresa que realiza encuestas sobre la credibilidad de la prensa en América Latina desde 2004. Y en los últimos 10 años, los resultados son consistentes con lo expuesto en los capítulos anteriores: en promedio, apenas el 22% de las personas de la región cree que los medios de comunicación son los suficientemente independientes (Salaverría et ál., 2018).



**En Esta Sección**

- ▶ Corporación Latinobarómetro
- ▶ Banco de Datos
- ▶ Documentos
- ▶ Análisis Online
- ▶ Novedades
- ▶ Contacto

**Latinobarómetro**

Latinobarómetro es un estudio de opinión pública que aplica anualmente alrededor de 20.000 entrevistas en 18 países de América Latina representando a más de 600 millones de habitantes.

Corporación Latinobarómetro es una ONG sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile, única responsable de la producción y publicación de los datos.

La Corporación Latinobarómetro investiga el desarrollo de la democracia, la economía y la sociedad en su conjunto, usando indicadores de opinión pública que miden actitudes, valores y comportamientos. Los resultados son utilizados por los actores socio políticos de la región, actores internacionales, gubernamentales y medios de comunicación.

**Novedades**

- 14 mar 2018  
Latinobarómetro abre la convocatoria para licitar la medición 2018
- 30 ene 2018  
INFORME LATINOBARÓMETRO 2017  
El declive de la democracia en toda la región. La hemos llamado la "diabetes" democrática, una enfermedad invisible que no alarma nadie pero corrompe la vida lentamente.
- 12 ene 2018  
EL PAPA FRANCISCO Y LA RELIGIÓN EN CHILE Y AMÉRICA LATINA - LATINOBARÓMETRO 1995-2017
- 28 nov 2017

Las encuestas de Latinobarómetro muestran que apenas el 22 % de las personas de la región cree que los medios de comunicación son los suficientemente independientes. Captura de pantalla.

En Ecuador, existen experiencias como *labarraespaciadora.com*, *gk.city*, *lacaianegra.com.ec*, *laandariega.com*, entre otras, que parecen haber identificado los problemas del contexto actual de los medios de comunicación y que, con sus proyectos, plantean soluciones haciendo lo que ellos mismos definen como un periodismo de investigación, narrativo, de contextualización, de formatos largos, independiente, explicativo, etc. Todas estas iniciativas –si bien pueden variar en los géneros periodísticos, los formatos y en los temas– coinciden en que no basta con solo dar la noticia, sino que también se debe explicar el contexto. La conjugación de estos dos realmente informa a las audiencias y enriquece el debate social. Otro factor común identificable en estos emprendimientos es que están determinados a salir del ruido de las redes sociales para hacer un periodismo de reposo: no publican frenéticamente, pero sus contenidos son más profundos. Comer poco pero digerir bien. Son portales cuya agenda, generalmente, no está marcada por las ruedas de prensa, las declaraciones diarias de políticos o las reacciones en Twitter de los protagonistas.

Estos portales han dado el primer paso: desde la esfera editorial, demostraron que sus propuestas pueden servir como antídoto a la era de la posverdad y las noticias falsas. Pero les falta evolucionar hacia el segundo paso: un modelo de negocio realmente sostenible que fundamente su monetización en las audiencias y dependa cada vez menos de las marcas.

## Referencias

- Anderson, J., y Rainie, L. (2017). The Future of Truth and Misinformation Online. *Pew Research Center*, 19 de octubre. Recuperado de <http://www.pewinternet.org/2017/10/19/the-future-of-truth-and-misinformation-online/>
- Barthel, M. (2015). Newspapers: Fact Sheet. En Mitchell, A. y Page, D. (eds.). *State of the News Media 2015*, 24-35. Washington: Pew Research Center. Recuperado de <http://www.journalism.org/2015/04/29/newspapers-fact-sheet>.
- Barthel, M., Mitchell, A., Holcomb, J. (2016). Many Americans Believe Fake News Is Sowing Confusion. *Pew Research Center*, 15 de diciembre. Recuperado de <http://www.journalism.org/2016/12/15/many-americans-believe-fake-news-is-sowing-confusion>
- Comparing Hillary Clinton, Donald Trump on the Truth-O-Meter. (2016). n/a. Recuperado de <https://www.politifact.com/truth-o-meter/lists/people/comparing-hillary-clinton-donald-trump-truth-o-met/>.
- Chen, Y., Conroll N. J., Rubin, V. L. (2015). Misleading Online Content: Recognizing Clickbait as "False News". *ACM WMDD'15*, 9 de noviembre. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Victoria\\_Rubin/publication/283721117\\_Misleading\\_Online\\_Content\\_Recognizing\\_Clickbait\\_as\\_False\\_News/links/5644c4b108ae54697fb813d1/Misleading-Online-Content-Recognizing-Clickbait-as-False-News.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Victoria_Rubin/publication/283721117_Misleading_Online_Content_Recognizing_Clickbait_as_False_News/links/5644c4b108ae54697fb813d1/Misleading-Online-Content-Recognizing-Clickbait-as-False-News.pdf).
- Chittum, R. (2013). Audit Notes: BS as Business Model, Larry Kudlow, Third Way revealed. *Columbia Review of Journalism*, 6 de diciembre. Recuperado de [http://www.cjr.org/the\\_audit/audit\\_notes\\_bs\\_as\\_business\\_model.php](http://www.cjr.org/the_audit/audit_notes_bs_as_business_model.php).
- Flood, A. (2016). "Post-truth" Named Word of the Year by Oxford Dictionaries. *The Guardian*, 15 de noviembre. Recuperado de <https://www.theguardian.com/books/2016/nov/15/post-truth-named-word-of-the-year-by-oxford-dictionaries>
- Gray, R., (2017). Lies, Propaganda and Fake News: A Challenge for Our Age. *BBC*, 1 de marzo. Recuperado de <http://www.bbc.com/future/story/20170301-lies-propaganda-and-fake-news-a-grand-challenge-of-our-age>
- EP Picazo, S. Entrevista - comunicación personal, 14 de febrero de 2018.
- Oxford. "Word of the year 2016 is". (2016). Oxford Dictionary. Recuperado de <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>

- Pontes, A. (2017). Danish startup Zetland spreading the love with its membership model. *World Association of Newspapers and News Publishers*, 23 de febrero. Recuperado de <https://blog.wan-ifra.org/2017/02/23/danish-startup-zetland-spreading-the-love-with-its-membership-model>.
- Rowe, D. (2011). Obituary for the newspaper? Tracking the tabloid. *Journalism* 12 (4), 449-66.
- Salaverría R., Sádaba C., Breiner J.G., Warner J.C. (2018). A Brave New Digital Journalism in Latin America. En Túnnez-López M., Martínez-Fernández V. A., López-García X., Rúas-Araújo X., Campos-Freire F. (eds). *Communication: Innovation & Quality. Studies in Systems, Decision and Control*, 229-247. Cham: Springer.
- Vaca, F. (2017). *The Correspondent*, el exitoso medio digital holandés al que financian sus lectores. *Plan V*, 24 de abril. Recuperado de <http://www.planv.com.ec/historias/viajes/correspondent-el-exitoso-medio-digital-holandes-al-que-financian-sus-lectores>.
- Warner, J., Iastrebner, M., LaFontaine, D., Breiner, J., y Peña Johannson, A. (2017). Inflection Point: Impact, Threats, and Sustainability: A Study of Latin American Digital Media Entrepreneurs. *Sembramedia*. Recuperado el 15 de julio de 2018 de <http://data.sebramedia.org/>