



**Los modelos de negocio de los medios nativos digitales de mayor antigüedad en Chile: Emol, El Mostrador y Ciper Chile.**

**Tesis para optar al grado de Magíster en Comunicación Social**

**Soledad Pino Arias**

**Profesor guía: Dino Pancani Corvalán**

**Santiago de Chile**

**2024**

## RESUMEN

En Chile la llegada de internet a mediados de la década del noventa facilitó la creación de numerosos proyectos periodísticos motivados por la significativa reducción de costos de producción, distribución y barreras de ingreso que ofrecía la tecnología. Sin embargo, estos medios emergentes pronto enfrentaron problemas en su gestión y financiamiento.

La economía que subyace en el funcionamiento de un medio de comunicación resulta crucial para su existencia e impacta directamente en los equipos periodísticos, sus rutinas de trabajo y, finalmente, en la calidad de la información que se pone a disposición de la sociedad.

Esta investigación examina la operación económica de los medios nativos digitales más antiguos del país: *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*. Nativos digitales, son medios concebidos y operativos exclusivamente en internet, han tenido que adaptarse a los cambios tecnológicos y a los hábitos de consumo de información de las personas, y muchos han alcanzado relevancia a nivel informativo en la sociedad.

Este trabajo se centra en las propuestas de valor de *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*, explorando los fundamentos y las estrategias comerciales y financieras que implementan actualmente. Estos aspectos se recogen y sistematizan para conformar sus modelos de negocio utilizando la herramienta Modelo Canvas de Osterwalder (2010), complementada con definiciones y teorías de la Economía de los Medios.

La investigación describe y analiza los ocho elementos del Modelo Canvas, evaluando su relación y consonancia en cada medio a partir de entrevistas con sus directivos en dos de los casos, y la creadora del modelo de negocio, en el otro. Los hallazgos revelan una tendencia hacia modelos de negocio basados en publicidad, similar a la prensa tradicional, aunque utilizando nuevos productos como contenidos patrocinados y de marca, y publicidad programática.

Uno de los medios del estudio constituye la excepción, no se financia con publicidad, y permite concluir que para evitar depender de la publicidad, es esencial ofrecer un producto exclusivo y de alta valoración. Esto permite obtener financiamiento voluntario y permanente de audiencias que valoran el aporte del periodismo de calidad al funcionamiento de la democracia.

## **Agradecimientos**

*A la tecnología, a Zotero y Scholar de Google,  
por el tiempo ganado.*

*A mis padres y a mi hija,  
por el tiempo robado.*

*Al profesor guía,  
por su conocimiento, apoyo y flexibilidad.*

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>El Problema de Investigación</b> .....	<b>1</b>
1.1	Antecedentes generales de la investigación.....	1
1.2	Descripción de los objetos de investigación .....	12
1.2.1	Medio nativo digital Emol .....	12
1.2.2	Medio nativo digital El Mostrador .....	14
1.2.3	Medio nativo digital Ciper Chile .....	16
1.3	Problematización .....	19
1.4	El objeto de investigación.....	23
1.4.1	Objetivos general y específicos .....	23
1.5	Justificación y relevancia de la investigación .....	25
<b>2</b>	<b>Marco Teórico</b> .....	<b>29</b>
2.1	La prensa digital .....	31
2.2	Información como producto.....	33
2.3	Modelos de negocio.....	34
2.4	El Modelo Canvas.....	35
<b>3</b>	<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>38</b>
3.1	Enfoque metodológico .....	38
3.2	Tipo de investigación .....	40
3.3	Muestra o corpus .....	41
3.4	Técnicas de investigación .....	45
3.4.1	Técnica de recopilación de información .....	45
3.4.2	Técnicas de la información .....	49
<b>4</b>	<b>Hallazgos de la Investigación</b> .....	<b>51</b>
4.1	Presentación de los Elementos del Modelo Canvas por cada Medio y Análisis de su Relación .....	51
4.1.1	Propuesta de valor y segmento.....	52
4.1.2	Canales de entrega y relaciones con las audiencias .....	57
4.1.3	Fuentes de ingresos y recursos de los medios estudiados.....	65

4.1.4	Actividades claves, alianzas y estructura de costos .....	71
5	Conclusiones .....	78
6	Referencias .....	86
7	Anexos.....	91
7.1	Guion .....	91
7.2	Entrevista a El Mostrador .....	93
7.2.1	Transcripción .....	94
7.3	Entrevista a <i>Ciper Chile</i> .....	109
7.3.1	Transcripción .....	110
7.4	Entrevista a Emol .....	128
7.4.1	Transcripción .....	129

# 1 El Problema de Investigación

## 1.1 Antecedentes generales de la investigación

Los medios de comunicación masiva son reconocidos como actores clave en la vida social, cultural, económica y política de la sociedad (Boczkowski & Mitchelstein, 2009). Sin embargo, a pesar de este rol fundamental, los medios y especialmente la prensa, comenzó a enfrentar dificultades de financiamiento en diversas partes del mundo, desde antes de la llegada de internet, en 1994.

Existe consenso en que no habría causas precisas que explicaran la crisis que la prensa de papel comenzó a evidenciar en los años ochenta (Angelucci & Cagé, 2019) — como el cambio en los hábitos de información de las audiencias o un desajuste entre las preferencias de información de periodistas y lectores—, y que se tradujeron en una baja en la lectoría y la consiguiente disminución de los ingresos que provenían de la publicidad; fuente primera y más tradicional de su financiamiento.

Demil & Lecocq (2009) afirman que con la aparición de la prensa en papel gratuita, habría sido uno de los factores que determinó el declive de los diarios tradicionales<sup>1</sup>.

Esta situación, con sus características y tiempos propios, en América Latina se manifestó a fines de los ochenta, cuando las revistas de actualidad y diarios en papel experimentaron caídas en lectoría (Suenzo et al. 2020), las que se fueron haciendo más evidente en los años noventa.

Desde la sociología, esta crisis de la prensa en el mundo occidental podría encontrar causas en lo que Castells (2006) llama “coincidencia histórica” (p. 406) a los tres procesos que habrían surgido en concomitancia a fines de los años setenta: la revolución de la

---

<sup>1</sup> Los autores —de la disciplina económica— utilizan esta afirmación para graficar cómo un cambio puede generar cambios masivos en todos los modelos de negocio de un sector, e incluso llegar a transformar radicalmente una industria.

tecnología de la información, la crisis económica del capitalismo y del estatismo, junto al surgimiento de movimientos socioculturales como el feminismo, el ecologismo y otros.

Es posible también que la prensa haya permanecido en la representación de las clases dominantes, como advierte Bourdieu (1997), mientras la lectoría comenzaba a fragmentarse, haciendo difícil sostener a la prensa como un espacio de información y deliberación común (Waisbord & Amado, 2017).

Lo concreto es que a mediados de los noventa los diarios se hallaban en crisis cuando irrumpió internet. De manera reactiva o proactiva, la prensa entró en el espacio digital sin comprender completamente el fenómeno (Deuze, 2017). Tanto así que las grandes empresas periodísticas anglosajonas, donde se han realizado la mayoría de los estudios en este sentido (Tejedor et al. 2020), lanzaron sus versiones digitales con la esperanza de que estas pudieran salvar la crisis del papel (Schlesinger & Doyle, 2015). Las versiones digitales, entendidas como la adaptación de los periódicos impresos al formato online, consisten en una migración de contenidos y operaciones a plataformas en línea, donde la distribución y el acceso a la información se realizan a través de internet. Según Boczkowski (2004), estas versiones digitales representaron una respuesta inicial a la disrupción tecnológica, pero no lograron reemplazar completamente los ingresos y la influencia del periodismo impreso.

Aunque también hubo diarios en otras partes que se activaron en la web en reacción a los emergentes “portales” –sitios web que buscaban ser canal de publicidad y marketing, sin embargo ofrecían contenidos noticiosos, junto a diversidad de servicios y comercio electrónico– que entraron a disputarse los recursos publicitarios que se distribuían entre los medios (Aldunate, 2021). Hubo medios digitales que surgieron sin un proyecto para lo digital, sino para marcar presencia en la web y lo hicieron replicando lo analógico en aspectos como: la organización de las noticias y jerarquía informativa, con secciones delimitadas como "nacional", "internacional", "deportes", y "cultura" (Boczkowski, 2004); dependencia de los ingresos publicitarios; el estilo y extensión de redacción editorial con poca adaptación al nuevo medio (Salaverría, 2005).

Jenkins (2008) suscribe que los diversos agentes (los medios) no advirtieron, o lo hicieron tardíamente, el cambio significativo que era el paso del consumo mediático individualizado al consumo como una práctica en red, y con ello la irrupción de nuevas lógicas. Un ejemplo de esto podría ofrecerlo el diario español El País. Aparece en internet en 1996, replicando íntegro el contenido del papel, y suscrito bajo el dominio elpais.es. Seis años más tarde migró al dominio elpais.com dando cuenta de la comprensión de la dimensión global que adquiriría la red.

La prensa digital emerge en la red con una transposición de los modelos de negocio de los medios tradicionales, tanto en las lógicas financieras como en las rutinas periodísticas (Cea-Esteruelas, 2013). Los profesionales llegaron al mundo digital con mentalidad analógica y desconociendo la dimensión del cambio que esta tecnología supondría (Deuze, 2017). Incluso proyectos que nacieron sin un referente en lo analógico también experimentaron lo que Boczkowski y Mitchelstein (2009) llaman “una tensión entre tradición y cambio”. Se inspiraron en la misma lógica de la publicidad y la circulación heredada de la prensa de papel, lo que no les permitió financiarse adecuadamente (Rothmann y Koch, 2014, en Suenzo et al. 2020).

Picard (2014) destaca que la necesidad de información no ha disminuido. Las sociedades siempre requerirán organizaciones mediáticas que produzcan y distribuyan diariamente información de actualidad y análisis profundo de asuntos de interés general. El cambio se ha producido en la forma de consumir noticias, en las vías de distribución y en las vías de financiación, afectando la sustentabilidad de los proyectos y empresas informativas, razón por lo que esta investigación se centra en indagar en los modelos de negocio de los medios nativos digitales chilenos.

La prensa digital nació con problemáticas propias. Desde un principio las audiencias llegaron atraídas por la gratuidad (Salaverría R. , 2019), además de no contar con el valor simbólico y la reputación que hacían interesante la prensa en papel para la industria de la publicidad.

Tras el periodo de experimentación que se podría atribuir a la primera década de la web, los medios digitales enfrentaban desafíos principalmente relacionados con su rendimiento económico y la capacidad de innovación tecnológica, asuntos que repercutieron en las rutinas de trabajo y fueron en desmedro de la calidad de los contenidos (De Fontcuberta & Borrat, 2006).

En 2006, los problemas de financiamiento se profundizaron con la aparición de la “web 2.0”, que reemplazaba la web estática, quedando atrás la especie de biblioteca digital de documentos en HTML enlazados, dando paso a una web de participación y creación colaborativa de contenidos, además de la interconectividad de aplicaciones.

El término de web 2.0 lo acuñó el teórico informático Dale Dougherty en el documento "Web 2.0 Principles and Best Practices" (Musser & O'Reilly, 2006) donde se describe:

La Web 2.0 se nutre de los efectos de red: bases de datos que se enriquecen a medida que más personas interactúan con ellas, aplicaciones que son más inteligentes a medida que más personas las utilizan, marketing impulsado por las historias y experiencias de los usuarios, y aplicaciones que interactúan entre sí para formar una informática más amplia (p. 4).

Esta evolución de internet significó que los escasos ingresos por publicidad que algunos medios digitales habían logrado captar comenzaron a desviarse hacia motores de búsqueda poderosos, principalmente Google<sup>2</sup>, y redes sociales como Facebook, que atraían a millones de usuarios y se nutrían de los contenidos informativos sin tener que asumir costos. Adicionalmente, los agregadores de contenidos –como Google News y Flipboard, que recopilan y presentan noticias de diversas fuentes en una sola plataforma– también afectó y sigue afectando negativamente a los medios digitales (Cea-Esteruelas, 2013). Lo relevante es que a la vez esto dificulta el desarrollo del periodismo de calidad (Deuze, 2017).

---

<sup>2</sup> Google en Chile tiene 95,73% de la cuota de mercado de los buscadores, según el servicio de análisis de web Statcounter (noviembre de 2021 a noviembre de 2022).

Un cambio en la Ley de Propiedad Intelectual en España en 2012 obligó a los agregadores de contenidos a pagar por mostrar información perteneciente los medios de comunicación. Como consecuencia, Google News España cerró en 2014 su operación en ese país<sup>3</sup>, alegando que el agregador es publicidad gratis para los medios y que no hace uso de la información sino que solo la redirecciona. Un nuevo cambio en esa legislación en 2021 generó las condiciones para que nuevamente el agregador de noticias de Google abriera en ese país<sup>4</sup>.

En países como Australia, donde se ha asumido la subsistencia de la prensa como un asunto de interés general, en febrero de 2021 el parlamento aprobó impuestos para Google y Facebook por la difusión de contenidos producidos por los medios<sup>5</sup>, y a partir de esto entregar aportes a los medios. En Europa también se discute asignar partes de los nuevos impuestos digitales para fortalecer el desarrollo del periodismo.

Citando a varios autores, como Deuze, Pavlik, Salaverría y Schoroeder, entre otros, Tejedor et al. (2020) apunta a la importancia que en la última década se le está dando en España y América Latina de establecer, analizar y reformular los modelos de negocio de los medios digitales por la relevancia que tiene para su sostenibilidad y la generación de contenidos de mayor calidad.

Los problemas de financiamiento de la prensa se dan a nivel global. Se trataría de uno de esos casos en donde la lógica del mercado falla, donde empresas que tienen alta demanda —audiencia o visitas en este caso— y que además brindan un beneficio social, sin embargo, no logra sobrevivir por falta de ingresos. Estudios realizados en España (Salaverría et al. 2018) afirman que entre 30% y 40% de los medios digitales no llegan al quinto año de

---

<sup>3</sup> Barredo, A. P. (2014, diciembre 16). España se queda sin Google News. Ediciones El País S.L. [https://elpais.com/politica/2014/12/16/actualidad/1418718308\\_671454.html](https://elpais.com/politica/2014/12/16/actualidad/1418718308_671454.html)

<sup>4</sup> Merino, M. (2022, junio 22). Google News ha vuelto a España ocho años después: así puedes usarla desde el navegador. Genbeta.com; Genbeta. <https://www.genbeta.com/actualidad/google-news-vuelve-a-espana-ocho-anos-cerrado-cambios-legales-salvan-amenaza-nuevo-canon>

<sup>5</sup> BBC News Mundo. (2021, febrero 19). Australia aprueba ley para que Facebook y Google paguen por las noticias: 6 claves para entender la disputa. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56119176>.

vida por dificultades en el financiamiento. Tejedor, Valentín, Cervi, Pulido, & Tusa (2020) señalan que en América Latina, no superan el cuarto año de vida.

### **1.1.1 Medio nativos digitales en Chile**

Los medios nativos digitales han sido definidos por varios autores (Tedeschini-Lalli, 2014; Boczkowski & Mitchelstein, 2013; Mitchell, Rosenstiel & Olmstead, 2014) que coinciden en que se trata de medios que nacieron en la red y para ella, cuyo único canal de distribución es internet y solo apunta a audiencias digitales, y que no tienen un correlato previo en otro soporte (Aldunate, 2021). Han tenido un desarrollo tan rápido que han pasado a ser objeto de estudios monográficos (Nicholls et al. 2016).

En Chile, los medios digitales (prensa) debutaron en 1994 de forma —obviamente— bastante experimental, y junto con ellos aparecieron especies de revistas digitales especializadas. A julio de 1996 ya había una veintena de ellos (Aldunate, 2021).

Informe país: Los Medios Digitales Chile (Open Society Foundations, 2012) describe que también en Chile los medios digitales surgieron cuando la prensa analógica experimentaba una crisis.

Mientras luchaban por su recuperación económica, en años recientes los medios de comunicación tradicionales han debido desplegar esfuerzos contra un rival cada vez más fuerte, internet, con el cual deben competir por recibir una porción de la torta de la publicidad” (p. 131).

Aunque, en los primeros años de la prensa digital, no existió una real competencia entre la prensa en papel y los emergentes digitales, ya que estos eran un producto nuevo, sin valor simbólico y carecían además de estrategias de ventas.

“Las empresas que anunciaban online mantenían un discurso cauto frente a la industria, a la cual consideraban inmadura y en fase de validación” (Aldunate, p. 209), a lo que se le sumaban otros problemas, como que los vendedores de publicidad digital carecían

de datos concretos y si es que los había, los conceptos eran diferentes a los de la industria del papel, televisión o radio.

En los medios tradicionales, la televisión medía la audiencia a través de sistemas como los *ratings*, que reflejaban el porcentaje de hogares sintonizando un programa. La radio, por su parte, utilizaba métricas como el *reach* (alcance) y la *frecuencia*, que indicaban cuántas personas escuchaban un programa y con qué regularidad. La prensa en papel, incluidas revistas y diarios, se basaba en el número de copias vendidas o distribuidas, complementado por estimaciones de *readership* (número de lectores) para medir su impacto. Estos sistemas de medición, estandarizados y ampliamente aceptados por la industria, contrastaban con los métodos emergentes y menos definidos del entorno digital (Aldunate, 2021).

En septiembre de 2000, del total de la inversión publicitaria en Chile, el 44% se había destinado a la televisión, 36% a los diarios y el 0,3% habría llegado a medios digitales, según Achap (Aldunate, 2021).

Los medios digitales y, a su vez, las agencias de publicidad afrontaron a la dificultad de intentar vender un medio, un espacio y un formato que hasta hace poco no existía; además, esto se hacía a través de un lenguaje que recién comenzaba a emerger, con conceptos como *clicks*, *banners* o *browsers*.

Esta situación afectaba a los propios vendedores de avisaje ya que la mayoría desconocía los conceptos. En el mejor de los casos lograba comunicarse con los encargados de *márketing* de las empresas, pero estos —por su parte— se veían es dificultades a la hora de justificar una inversión en medios digitales ante sus gerencias usualmente también con mentalidad analógica.

En el año 2000, pese a tener la espalda de la empresa El Mercurio SAP, *Emol* enfrentaba las mismas dificultades descritas a la hora de buscar generar ingresos. Los vendedores de publicidad del diario ofrecían a sus clientes un aviso en *Emol* como una

especie de *bonus* o regalo por la compra de un espacio en el diario de papel (Aldunate, 2021).

En el ecosistema de la información digital, además de los medios, hasta el año 2001 aproximadamente, en Chile también existían los “portales” —que eran sustentados por empresas de telecomunicaciones y tecnología— y entre la variedad de cosas que ofrecían, había contenidos periodísticos.

Estos portales también estaban a la siga de conseguir ingresos por publicidad y —en ese sentido— eran una dificultad más para la prensa. La arquitectura informática de los portales era compleja y su operación de altos costos entre softwares, administrativos, informáticos, periodistas y marketing. Por ello, aunque eran sustentados por empresas multinacionales se esperaba que generaran ingresos, como describe Aldunate (2021, pág. 86). El espíritu que creó los portales nunca estuvo ligado al mundo editorial sino a la tecnología y al marketing. Esos sitios fueron concebidos como un servicio destinado a resolver el caos de información que se montaba sobre la web, a ordenarlo, no a crear contenidos. La palabra “portal” pareció la más apropiada para definir el fenómeno: se abría un mundo nuevo y era necesario partir desde un lugar seguro. Un portal ayudaría a descubrir un variado y multiplicado menú de servicios e información ampliamente disponibles (p. 86).

Sin embargo, hoy es posible afirmar que los portales fueron los que en verdad lograron construir el relato de ventas publicitarias en torno al mercado de los medios digitales, ya que contaban con equipos de marketing experimentados, lo que —dada la naturaleza de las empresas que los sustentaban, tecnológicas y de telecomunicaciones principalmente— conformaban equipos multidisciplinarios que permitían elaborar métricas y otros argumentos de venta.

Entre 1997 y 2001 el mundo vivió un auge de las empresas vinculadas a internet o la llamada nueva economía expresado en un período de crecimiento especulativo bursátil<sup>6</sup> en la bolsa Nasdaq<sup>7</sup>. Este fenómeno llamado “la burbuja de las punto com” tuvo su caída en octubre de 2002. Muchas de las empresas quebraron, otras dejaron de operar o se vieron muy disminuidas en sus valores. Con ello empezó también el declive de los portales (Aldunate, 2021).

En términos legales, en Chile un medio de comunicación social es aquel apto para difundir en forma estable y periódica (al menos cuatro días a la semana) textos, sonidos o imágenes destinados al público es cualquier soporte, y debe estar inscrito en el Registro de Medios<sup>8</sup>, pero dicho registro no entrega un número.

No existe un registro de medios digitales en Chile, pero según el catastro realizado por Aldunate (vía WayBack Machine y otras fuentes), entre 1994 y 2019 se crearon 840 medios digitales en Chile, sin distinguir entre portales con perfil noticiosos de sitios misceláneos, motores de búsqueda o medios de prensa digital propiamente tal.

De ese total, en 2020 había 598 activos, de los cuales 375 están en la categoría de medios periodísticos (entre sitios de canales de televisión, radios y prensa). De estos últimos, 162 corresponden a medios de prensa nativos digitales, según lo cual la viabilidad, tendrían una probabilidad de existencia de cinco años de existencia, mientras que dos de cada cinco medios cerrarán antes de los cinco años (Aldunate, 2021).

Esta observación de Aldunate (2021) señala también que las web de las radios son las de mayor sobrevivencia (90%), seguidos de la televisión (72%), la prensa con una matricial en papel (68%) y en último lugar se ubican la prensa nativa digital (64%).

---

<sup>6</sup> Dueñas, J. (11 de marzo de 2001). La quiebra de los portales. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-593904>

<sup>7</sup> Nasdaq es la segunda bolsa de valores más grande del mundo por capitalización total (después de la Bolsa de Nueva York), donde actualmente están listadas Apple, Amazon, Facebook y Google, entre otras.

<sup>8</sup> Artículo 2, Ley 19.733 Sobre libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo. (4 de junio, 2001).

El reporte Los Medio Digitales en Chile (Open Society Foundations, 2012) señala que nativos digitales exitosos en términos reputacionales y de incidencia en la agenda pública han tenido dificultades para configurarse como sustentables, como *El Mostrador* y *Ciper Chile*, ambos objeto de estudio de esta investigación. Estos han experimentado periódicamente crisis financieras (Aldunate, 2021), no obstante, en la actualidad cuentan con una sobrevida extensa de 24 y 17 años, respectivamente, lo que los convierte en modelos de excepción ante lo mencionado por los autores.

Estudios realizados en España también aportan datos, de tres mil medios nativos digitales creados, entre el 30% y el 40% no superaron el quinto año de vida, ya que a poco andar enfrentan problemas de financiamiento, se debilitan las estructuras y van progresivamente disminuyendo la calidad de los contenidos hasta quedar inactivos (Salaverria et al. 2018).

### **1.1.2 Financiamiento de los medios digitales**

El asunto del financiamiento en la prensa digital ha tenido avances en la inversión publicitaria que recibe, de la mano con la digitalización de la sociedad. El último reporte de la Asociación de Agencias de Medios, AAM (2023) indica que el total de inversión publicitaria<sup>9</sup> destinada a medios de comunicación en 2022 fue de \$942.884 millones. Al desagregar por tipo de medios, señala que el 48,3% fue destinado a medios digitales, seguidos por la televisión abierta, con 26,3%, incluye anuncios en la vía pública con 9,7%, 7,0% a las radios, 5,3% a televisión de pago, 3,2% a los diarios, 0,1% a cine, 0,1% a revistas.

Para observar la evolución de los medios digitales, resulta interesante el histórico de inversión de la AAM. En 2014 el conjunto de medios digitales recibió el 12,4% del total

---

<sup>9</sup> La Asociación Chilena de Agencias de Medios, A.G. desde 2014 desarrolla el informe “Inversión Publicitaria Mensual Total Industria de los Medios de Comunicación” realizado a partir de la información entregada por sus asociados y entidades de la industria.

de la inversión publicitaria y la cifra fue subiendo constantemente en los años siguientes: 15,8%, 19,5%, 26,2%, 26,2%, 32,5%, 44,8%, llegando al 47,3% en 2021 (AAM, 2023).

¿En desmedro de qué ha ido creciendo la publicidad en los medios digitales? De todos, aunque diarios y revistas en papel son los que más han perdido. La televisión abierta pasó de 39,9% en 2014, a 26,3% en 2022; la televisión de pago, de 9,7% a 5,3%; diarios 20,3% a 3,2%; revistas, de 2,4% a 0,1%; radios, de 7,7% a 7,0%; vía pública, de 10,3% a 9,7%; y cine, de 0,3% a 0,1%. En proporción a lo que captaban por publicidad, las revistas perdieron cerca del 96% (de hecho, ese formato prácticamente desapareció) y los diarios dejaron de percibir alrededor del 84% (AAM, 2023).

Si las cifras indican que cerca del 48% de la inversión publicitaria se está destinando a la vía digital, sería dable pensar que los cibermedios ya no tendrían la problemática descrita con anterioridad, donde internet —como industria emergente— no estaría validada.

Sería necesario contar con el dato desagregado y de cuánto de ese 48% va destinado a la prensa digital, es decir, a periodismo de estándar profesional, línea editorial, pauta temática, generación de contenidos y otros aspectos que entregan identidad y valor agregado a un medio, razón de interés para esta investigación.

## 1.2 Descripción de los objetos de investigación

Esta investigación toma los tres medios de prensa nativa digital de mayor antigüedad en Chile como su objeto de estudio: *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* para conocer sus modelos de negocios y explorar en sus estrategias de financiamiento.

Los tres son netamente periodísticos, con líneas editoriales y propuestas de valor claras, con una existencia entre 17 y 24 años. Considerando que la irrupción de internet fue 1996, la permanencia de estos medios resulta relevante porque dan muestra de flexibilidad, adaptación y resiliencia en un sistema que ha estado en permanente evolución y cambio.

### 1.2.1 Medio nativo digital Emol

*Emol* surge al alero de la empresa periodística El Mercurio SAP en febrero del año 2000. Su nombre es un acrónimo de El Mercurio On Line (Aldunate, 2021). A pesar de esa dependencia el acrónimo que lo vincula con un medio matricial, *Emol* es considerado un nativo digital dado que surge y existe solo en la red, con instalaciones independientes, equipos de trabajo, estructura, narrativa y pauta propias<sup>10</sup>, cuando ya existía en internet *elmercurio.com* y ambos tienen propuestas de valor diferenciadas y distintos segmentos de audiencia (Greene et al. 2022).

Salaverria (2016) destaca que *Emol* surge luego de que –tras encargar una consultoría– McKinsey recomendara a la empresa El Mercurio invertir 20 millones de dólares para desarrollar una red de portales verticales de servicios y comunidad. Así se contrató a cerca de cien profesionales y se abrió una oficina en la comuna de Huechuraba, en Ciudad Empresarial, y con tecnología de Microsoft, nació el portal *Emol*. En la actualidad funciona en las mismas instalaciones de la empresa matricial.

---

<sup>10</sup> Campaña, S. (2009 4). [Entrevista].  
<https://web.archive.org/web/20150212185934/http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/04/entrebi-ts-Emol.html>

Mönckeberg (2009) atribuye la creación de *Emol* al interés y fascinación del entonces dueño de la empresa El Mercurio, Agustín Edwards Eastman, por las nuevas tecnologías, que lo llevó generar una serie de herramientas digitales junto con fundar Servicios Comerciales *Emol* S.A. —domiciliada en avenida El Parque 5250, comuna de Huechuraba— el 24 de noviembre de 2000, junto a una decena de otras sociedades, como Servicios Tecnológicos Acceso S.A., Servicios Laborales Farox S.A., Servicios Inmobiliarios Habitante, Servicios Automotrices Autodía S.A., Valor Futuro Información S.A. De hecho, información recabada por esta investigación da cuenta de que la empresa desarrolló arquitectura informática propia para el desarrollo y la gestión de *Emol*.

Durante sus dos primeros años de vida, *Emol* —además de ser un medio periodístico— ofrecía avisajes de ofertas inmobiliaria, laborales y servicios tecnológicos, derivados de las sociedades que describe Mönckeberg. Eso le dio carácter de lo que se conocía como portales. *Emol* era el más informativo de los trece portales activos en esos años (Aldunate, 2021), como Terra, Starmedia, UOL, El Área o El Sitio, entre otros.

En 2002, *Emol* dejó sus oficinas en la comuna de Huechuraba por una decisión financiera. La cercanía física con el diario *El Mercurio* también llevó a cierta integración en el trabajo periodístico. El editor general pasó a estar al tanto de las pautas del diario matricial, para que en las coberturas más costosas no se enviara a dos periodistas. Los temas de agenda se siguieron cubriendo en paralelo. Desde 2006 *Emol* se financiaría a sí mismo.

Información proveniente de Alexa.com (Open Society Foundations, 2012) situaba a *Emol* entre los sitios de noticias más visitados, con 14% de promedio, mientras que en 2021 el reporte del Reuters Institute (Newman et al. 2021) lo define como el medio digital de mayor audiencia, posicionado como la principal fuente de información entre hombres y mujeres de diversos segmentos etarios (Analytics, 2009). Su tráfico a mayo de 2023 era de 21,4 millones de visitas totales<sup>11</sup>. No obstante, su autonomía tecnológica e informática

---

<sup>11</sup> Según <https://www.similarweb.com/es/website/Emol.com/#overview>

–según reveló esta investigación– limita las mediciones que pueden hacerle sistemas externo. Sus métricas a través del su sistema RealTime darían cuenta de 10 millones de visitas mensuales.

*Emol* en la actualidad realiza cobertura de contingencia, donde se destaca la actualización de hechos relevantes (*breaking news*). La web cuenta con el canal EmolTV, con entrevistas en vivo, streaming de eventos destacados y videos virales, que está abierto al área comercial. Para interacción con la audiencia tiene a disposición un espacio de “comentarios” al final de las publicaciones. Desarrolló el concepto #comentarista*Emol* con habría potenciado el intercambio con la comunidad.

Con más de 20 años *Emol* cuenta con un sistema de medición propio RealTime de El Mercurio SAP, que no hace posible que Google ni otras herramientas de medición accedan a su data. En su sistema RealTime, como se observó con motivo de esta investigación, registra un promedio de 10 millones de visitas únicas mensuales.

### 1.2.2 Medio nativo digital El Mostrador

Existe consenso en que *El Mostrador* es el primer medio cien por ciento nativo digital en Chile. Nació en marzo del año 2000, liderado por el abogado Federico Joannon, en respuesta a la dominación de la prensa por parte de dos grupos de medios: El Mercurio SPA. y Copesa S.A.

En Ciberperiodismo en Iberoamérica (Salaverría R. , 2016) se describe así el contexto en el que emerge:

*El Mostrador* no nació con la vocación comercial que caracterizó a la mayor parte de los proyectos de su época [...]la prensa había mostrado signos evidentes de apertura y de dar mayor espacio a la diversidad en sus páginas, pero, para los creadores del proyecto, el caso de la detención del general Augusto Pinochet en Londres (16 de octubre de 1998) había sido el test de calidad que el sistema no superó” (p. 71).

*El Mostrador* también es considerado pionero dentro de los medios digitales en la región de América Latina (Meléndez, 2016). Es informativo y generalista, centra su pauta en el acontecer político y económico chileno, con contenidos propio y otros tomados de agencias.

Su tráfico a mayo de 2023 registró de 5,2 millones de visitas totales<sup>12</sup>. Newman et al. (2021) lo sitúa en el sexto lugar de audiencia entre los medios digitales chilenos.

A poco andar *El Mostrador* comenzó a experimentar problemas para sustentarse, lo que obligaba a reducir la planilla de profesionales (Aldunate, 2021). Esas circunstancias llevaron a este medio a tempranamente, en 2001, probar con cerrar el acceso libre y poner un muro de pago, lo que no tuvo éxito en una audiencia acostumbrada y atraída por la gratuidad en internet (Salaverría R. , 2019).

En la lucha por conseguir financiamiento, *El Mostrador* generó un hito relevante para los medios digitales en Chile. En 2002 abrió un espacio para publicaciones de avisos legales, aquello que, bajo el criterio de la transparencia hacia la ciudadanía, la legislación obliga a que se publiquen en un medio de comunicación social de alcance nacional, lo que hasta ese momento eran una fuente de ingreso exclusiva de la prensa en papel (Aldunate, 2021). Tras un debate institucional, la innovación de *El Mostrador* fue avalada por la Ley de Prensa y la entonces Superintendencia de Valores y Seguros.

Este medio tiene una declaración de Principios Editoriales donde asegura que “los avisadores sostienen la existencia económica del diario”<sup>13</sup>, relevancia que, afirman, no debe lesionar los principios que orientan la acción de *El Mostrador*.

---

<sup>12</sup> Según <https://www.similarweb.com/es/website/elmostrador.cl/#overview>

<sup>13</sup> Principios Editoriales del diario *El Mostrador*. Elmostrador.cl. Recuperado el 10 de enero de 2023, de [https://www.elmostrador.cl/\\_files/pdf/PrincipiosEditoriales.pdf](https://www.elmostrador.cl/_files/pdf/PrincipiosEditoriales.pdf)

### 1.2.3 Medio nativo digital Ciper Chile

De los objetos de estudio seleccionados, *Ciper Chile* es el de menor antigüedad. Este nativo digital nació en mayo de 2007, encabezado por la periodista Mónica González. Su nombre es el acrónimo de Centro de Investigación Periodística de Chile y en el proyecto original, la idea era generar contenidos valiosos de investigación para venderse a otros medios (Salaverría R., 2016), a la usanza estadounidense, pero al no conseguir compradores, dicho centro mutó a ser un medio digital en la red.

Así, desde sus inicios *Ciper Chile* fue reconocido como uno, si no el único, dedicado a la investigación del ecosistema nacional de medios (Open Society Foundations, 2012). A lo largo de su existencia, se puede identificar muchas de sus publicaciones que han tenido incidencia en la agenda pública del país (Aldunate, 2021), como han sido el capítulo chileno de los llamados Panamá Papers y luego los Pandora Papers, trabajos fueron fruto de una manera de trabajar que caracteriza a *Ciper Chile*, lo que se conoce como periodismo colaborativo.

Este medio, al igual que otros 109 alrededor del mundo, está asociado al Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ), a la vez que trabaja con facultades de periodismo de universidades como la Diego Portales y la Alberto Hurtado (Open Society Foundations, 2012), lo que se ha constituido como un sello distintivo de *Ciper Chile*.

En términos periodísticos, sus contenidos se enfocan en el factor de la trascendencia, pues tratan temáticas generales con impacto en la vida económica, política y social del país, siempre tratados en profundidad, con esfuerzo evidente de aportar información de valor.

Una muestra de esto fue la sección “Ciper Académico”, operativa entre mayo de 2019 y junio 2021, que desarrollaba piezas periodísticas a través de la edición de trabajos académicos que podían enriquecer el debate público<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> <https://www.ciperchile.cl/2020/12/28/los-20-articulos-mas-leidos-de-2020-en-ciper-academico/>

En la actualidad *Ciper Chile* cuenta con las secciones “Actualidad”, “Investigación”, “Columnas” y “Cartas”, ninguna de las cuales tiene una actualización diaria. Su tráfico total mensual en mayo de 2023 fue de 892.200 visitas<sup>15</sup> y según el Reuters Institute Digital News Report 2021 lo ubicó en el lugar 14 de los medios digitales chilenos.

*Ciper Chile* se define como un medio sin fines de lucro y en su web publica e informa sus ingresos desde de 2017, en lo que define que rinde cuenta pública de su patrimonio e identifica ítems de su presupuesto según donaciones de personas y de fundaciones, además de pagos servicios y por derechos de autor. En 2020 reporta haber tenido ingresos por cerca de \$400 millones de pesos<sup>16</sup>.

Este medio cuenta con una declaración de principios que, junto a su financiamiento, lo constituyen como el medio nacional que ejerce el periodismo profesional, pues declara hacer periodismo al servicio de la sociedad, dando cuenta del origen de su patrimonio, de contar con un gobierno corporativo (directorio) “que vigila en general y de manera ex post el cumplimiento” de sus principios y careciendo de injerencia en la labor periodística que realiza, según menciona su sitio web.

*Ciper* considera que la democracia tiene como uno de sus pilares fundamentales el derecho de los ciudadanos a hacer el escrutinio de los poderes públicos y privados a fin de verificar que cumplan la ley y estén a la altura de las expectativas que han sembrado explícitamente en los ciudadanos. *Ciper* piensa que uno de los deberes del periodismo de investigación es hacer ese escrutinio, contribuyendo a la transparencia de la esfera pública<sup>17</sup>.

Entre sus principios asegura que el periodismo de investigación no socava el poder, sino que contribuye a legitimarlo, ya que quienes lo poseen dentro del Estado o por posiciones sociales deben cumplir rigurosamente la ley, para propender al buen

---

<sup>15</sup> Según <https://www.similarweb.com/website/ciperchile.cl/#overview>

<sup>16</sup> <https://www.ciperchile.cl/como-se-financia-ciper/>

<sup>17</sup> <https://www.ciperchile.cl/principios-que-sustentan-a-ciper/>

funcionamiento de las instituciones en que se desenvuelve la vida en común del país. También sostiene que la investigación en periodismo debe ponerse a disposición de las audiencias de manera neutral, equilibrada y procurando que el público pueda formarse un juicio propio sobre los asuntos investigados.

Estos tres medios nativos digitales son medios de estándar periodístico profesional, con enfoque de cobertura nacional y una agenda de interés general. También comparten su trayectoria larga, lo que los distingue como pioneros dentro del ecosistema de los digitales. Pese a esas coincidencias, los tres son propuestas de valor diferentes, *Emol* es informativo y de contingencia, *El Mostrador* cuenta con mayor contenido interpretativo y procura poner temáticas en la agenda. *Ciper Chile* hace periodismo de investigación, busca aportar un enfoque diferenciador y no sigue la contingencia sino más bien busca incidir en la agenda.

*Emol* y *El Mostrador* presentan contenidos de marca pagados, avisaje y publicidad comercial explícita. La web de *Ciper Chile*, en cambio, no tiene avisaje ni publicaciones comerciales.

### 1.3 Problematización

Las vías de financiamiento de los medios chilenos nativos digitales ha sido abordado en algunos trabajos destacables de diversa índole, los que han permitido documentar y registrar datos relevantes para esta investigación, a la vez relevan la pertinencia de ahondar en la temática.

El informe *Los medios digitales: Chile*, de la Open Society Foundations<sup>18</sup> (2012) aporta una visión local de la reconfiguración del ecosistema de medios a partir de internet. Es un análisis con enfoque político ya que contrasta el panorama actual con recurrente mención a la dictadura chilena (1973-1989), y —si bien abunda en la televisión digital terrestre, sus estándares y la discusión legislativas de ese momento— sobre la prensa señala que “persisten obstáculos significativos” en cuanto al pluralismo la concentración en la propiedad de los medios, y destaca a *El Mostrador* y *Ciper Chile* por ser aportes a la agenda temática. Respecto a los modelos de negocio de la prensa digital afirma que —en 2012— estos seguían enfocados en atraer ingresos por publicidad, dado que el modelo por suscripciones no ha tenido éxito para generar fondos.

A nivel nacional, este informe tempranamente relevó lo que describe como gran acontecimiento: en la prensa digital los contenidos de publicidad comienzan a ser inmersivos, esto es, que se los asemejan en forma a los contenidos noticiosos sin identificar que por ellos medió una transacción comercial, a diferencia como ocurre con los publrreportajes en la prensa de papel. La constatación de ese elemento de monetización fue de interés en la etapa embrionaria y de definiciones para esta investigación.

El trabajo "Primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo en América Latina: iniciativas, modelos de negocio y buenas prácticas" (Meléndez, 2016) presenta una muestra

---

<sup>18</sup> Los informes “Los medios digitales” de la Open Society Foundation, según su propia descripción, “son elaborados por investigadores locales y organizaciones contrapartes” en cada uno de los 34 países donde a la fecha del reporte sobre Chile se había elaborado un estudio. Consultado en [www.mappingdigitalmedia.org](http://www.mappingdigitalmedia.org) en febrero de 2022.

de medios nativos digitales de la región, con el objetivo de “identificar las características de los medios periodísticos digitales (MPD) en América Latina, sus modelos de negocio, equipos, aprovechamiento tecnológico y buenas prácticas asociadas al entorno digital” (p. 6).

Según un levantamiento de datos realizado en 2014, este estudio considera que existen solo dos medios nativos digitales en Chile: *El Mostrador* y *Ciper Chile*, ambos objetos de interés de esta investigación. En una severa segmentación, el estudio estimó que ningún otro podía considerarse estrictamente nativo digital, debido a: tener un correlato en papel, como *La Tercera*; haber nacido como derivación de un medio impreso, como es el caso de *The Clinic* o *Emol*; o bien contar con personal y contenidos propios. Con esos criterios existen más medios que los dos mencionados, como el caso, por ejemplo, de *El Dínamo* y *El Desconcierto* (activados en 2010 y 2012, respectivamente), pero no fueron considerados.

El estudio propone identificar los modelos de negocio de los medios, no entrega una definición de lo que entiende por dicho concepto. Picard (2006) define modelo de negocio como la arquitectura de una operación, que incluye su propuesta de valor, estrategias comerciales y recursos financieros, entre otros elementos. Sin embargo, el estudio referido simplifica y categoriza solo según sus respectivas principales vías de ingreso: publicidad, suscripción o donaciones.

Finalmente, entrega una información interesante que llama “índice de aprovechamiento digital” y que refiere a las herramientas tecnológicas que utiliza o no el medio (si es responsivo, tiene interacción en redes sociales, narrativas transmedia, etc.), asunto que bajo el concepto de “recursos” se contiene en la presente investigación.

Considerando la influencia que la industria de la prensa española ha tenido en el funcionamiento de los medios latinoamericanos (Tejedor et al. 2020), tanto analógicos como digitales, en esta revisión bibliográfica resulta pertinente destacar algunos trabajos realizados por la academia de ese país.

*El ecosistema informativo digital en Sudamérica: Análisis y comparativa de casos de prensa nativa digital en Argentina, Chile y Perú* (De Salsas, 2017) es una tesis de licenciatura que estudia tres medios nativos digitales por cada país mencionado. Resultó de interés para esta investigación por ser el único trabajo académico que toma las variables conceptuales “medios nativos digitales chilenos” y “modelo de negocio”, además de escoger como caso uno de los objetos de estudio de esta investigación: *Ciper Chile*.

Sin embargo, el trabajo de De Salsas más bien describe vías de ingresos, sin referencia a las estrategias que las determinan. Un ejemplo de lo que permite este estudio es visualizar aquello que incide en los productos monetizables del modelo de negocio de un medio, como el trabajo de posicionamiento (estrategias de search engine optimization, SEO) para mejorar la visibilización de sus noticias o contenidos en los motores de búsqueda como Google o Bing, entre otros, lo que constituiría un elemento de la estrategia comercial de un modelo de negocio (Lopezosa et al. 2021).

Desde el punto de vista conceptual, el trabajo de Cea-Esteruelas ha sido un aporte orientador para esta investigación con *Economía de los cibermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación*, (2013) con su abordaje desde la Economía de los Medios, línea que emergió de la Economía Política de los Medios que trabaja desde la microeconomía (Wasko et al. 2011). La autora teoriza sobre el entorno competitivo y las fuentes de ingresos de los medios digitales, según el nuevo modelo de distribución de contenidos y el modelo de agregación, que permite a los medios digitales monetizar con contenidos generados por terceros. Este trabajo aporta una reflexión interesante sobre los orígenes y alcances del objeto de esta investigación.

Los comunicólogos Lopezosa, Trillo-Domínguez et al. (2021) en su trabajo “El SEO en la empresa periodística: percepciones y elementos clave para su adopción en las redacciones” realizan un estudio sobre la utilización –o no– del posicionamiento en buscadores por parte de los periodistas del *Diario de Sevilla* en la elaboración de noticias.

Para la presente investigación, este trabajo aportó información sobre el potencial que tiene el uso de esta herramienta para maximizar el alcance de los medios nativos digitales.

La investigación *Contenidos de Marca: una Propuesta Taxonómica* (Castello & Del-Pino, 2019), describe los llamados *branded content*, los *advertainment* (contenidos de entretenimiento) y un híbrido de ambos, los *branded entertainment*, que son contenidos encargados por una marca, organización o empresa y que se distribuyen por medios de comunicación, a modo de productos monetizables de los medios nativos digitales. Este trabajo es de gran utilidad para identificar y conceptualizar este tipo de productos, que surgen como una vía para generar ingresos por publicidad, lo que ha resultado de utilidad para la presente investigación.

Por su parte, la investigación *Native media and business models: Comparative study of 14 successful experiences in Latin America* (Tejedor et al., 2020) resultó interesante porque trabaja en la línea de definir las formas de ingreso de los medios sobre el modelo de negocio que conceptualizan los autores Demil & Lecocq (2009), y que facilita la aplicación de dicho concepto (modelos de negocio) en la economía de las empresas mediáticas, además, bajo el Modelo Canvas, creado por Osterwalder, proporcionando un esquema de sistematización de la información en nueve elementos que se interrelacionan y subsecuentemente construyen la base para un negocio: la oferta de valor, actividades, alianzas estratégicas, segmento de mercado, relación clientes o usuarios, recursos no monetarios, ingresos, canales y costos. Tanto el concepto de modelo de negocio referido como el Modelo Canvas serán adoptados en la presente investigación, como contribución en el marco conceptual como instrumento para la metodología de trabajo.

## 1.4 El objeto de investigación

Debido a la problemática expuesta, esta investigación busca responder la siguiente pregunta principal:

- ¿Cuáles son los modelos de negocio de los medios nativos digitales con más de quince años de existencia en Chile: *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*?

El concepto modelo de negocio, bajo el cual ha sido formulada esta pregunta general de investigación, considera varios elementos en su construcción, lo que da origen a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las propuestas de valor y segmentos de mercado de los medios nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* y la relación su relación?
- ¿Cuáles son los canales que utilizan los medios nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* y por qué vías se relacionan con sus audiencias?
- ¿Cuáles son las actividades clave, vías de ingreso y estructura de costos de los medios nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*?
- ¿Qué tan coherentes son los elementos que componen los modelos de negocio de *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*, respecto de sus propuestas de valor?

### 1.4.1 Objetivos general y específicos

A partir de esas preguntas de investigación, el presente trabajo configura el siguiente objetivo general:

- Evaluar los modelos de negocio de los medios nativos digitales con más de quince años de existencia en Chile: *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*.

Según este y considerando los elementos que contempla el concepto modelo de negocio para su configuración, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las propuestas de valor y segmentos de mercado de los medios nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* y la relación entre esos elementos.
- Analizar los canales que utilizan los medios nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* y en la relación que tienen con sus audiencias.
- Identificar las actividades clave, vías de ingreso y estructura de costos de los medios nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*.
- Evaluar la coherencia entre los distintos elementos de los modelos de negocio de *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* y la integración de estos respecto de sus propuestas de valor.

## 1.5 Justificación y relevancia de la investigación

El avance de la tecnología ha permitido a los periódicos online una reducción de costos con respecto a sus antecesores análogos (Albornoz, 2006), lo que ha facilitado el surgimiento de proyectos de prensa digitales, que tienen pocas barreras de ingreso para ponerse en marcha, sin embargo, a poco andar, enfrentan problemáticas para sostener su funcionamiento (Salaverría R. , 2016).

Esta investigación recoge una inquietud que levantó Picard (2006) en cuanto a que el mercado de la prensa estaba muy dinámico y que los cambios recién comenzaban, por lo que se hacía necesario investigar las fuentes de ingreso del futuro, “y para hacer eso, lo primero es explorar en profundidad la naturaleza de los modelos de negocios actuales” (2006, pág. 6).

Heilbroner (2015) señala que no se debe olvidar que lo que envió hombres a la guerra fue la economía. Esta afirmación, a la luz del presente trabajo, sirve para relevar al funcionamiento de un medio de comunicación lo que subyace es su operación económica y en esto el financiamiento es el primerísimo primer eslabón que va a requerir, sin este no hay nada. De donde provengan, los ingresos impactan directamente en la contratación de profesionales, sus rutinas de trabajo, en la calidad de los contenidos y hasta en el desarrollo de las democracias (Deuze, 2017).

Cea-Esteruelas (2013) señala que “si bien la información es un producto al que se le confieren caracteres económicos, su naturaleza no es sólo económica”; se caracteriza por responder a una dualidad de fines, condición económica y de estar sujeta a especificidades “que se mantiene inalterable en internet” (p. 352).

Newman, Fletcher, & Schulz (2021) afirman que existe un camino amplio que no se ha explorado en materia de financiamiento de la prensa digital y que es necesario ya que, afirman, la forma de hacer negocio a partir de los servicios de noticias ha cambiado totalmente y se ha complejizado.

Conocer los modelos de negocio de la prensa digital, con las complejidades que plantea el incesante avance de la tecnología, puede colaborar en dimensionar la problemática económica que afrontan, a la vez que pone a disposición de actuales y nuevos proyectos las estrategias de ingresos utilizadas por los tres nativos digitales más antiguos de Chile y una eventual replicabilidad.

Esta investigación busca recoger y sistematizar las vías de ingreso que están teniendo los medios nativos digitales de más larga existencia en Chile. Nuestro país cuenta con proyectos de prensa interesantes, “como *El Mostrador*, *Emol*, *Ciper Chile* y muchos otros que cuentan con diversos modelos de negocio que no han sido documentados” (Newman et al., p. 120) hasta ahora, pese a que los ingresos son un elemento fundamental para la existencia de un medio periodístico, o de cualquier índole.

Estos objetos de investigación resultan especialmente relevantes, considerando que en América Latina 85% de los medios digitales iniciaron sus operaciones sin tener un modelo de negocio claro (Meléndez, 2016), y el primer escollo que suele presentarse en el funcionamiento es contar con uno que les permita la sustentabilidad.

En Chile, al igual que en otras partes del mundo, es frecuente que los proyectos periodísticos digitales tengan corta vida debido a las dificultades para generar ingresos. La discusión sobre los modelos de negocios o la falta de ellos es un elemento primordial para que un proyecto funcione, como afirma Deuze (2017).

Esta investigación, visto de otra forma, también podría aportar información sobre cómo se valoriza en términos comerciales el trabajo de los periodistas en la prensa digital, y a la vez mostrar aquello que Deuze (2017) denomina el reto deontológico, que enfrentan los periodistas en la actualidad, a partir de la monetización de su trabajo.

Sobre este punto Picard (2014) hace una precisión interesante: que se suele confundir la compleja situación de los medios informativos con un problema del periodismo. Advierte que el periodismo es una actividad y una práctica mediante las cuales información y conocimientos se procesan y transmiten, pero que este no es la plataforma,

una compañía ni menos un modelo de negocio. Sin embargo, no cabe duda de que la falta de espacio y de inversión en la actividad del periodismo, indicaría que la compleja situación de los medios sí que está conllevando a una compleja situación del ejercicio del periodismo.

Reconoce que el periodismo se ve influenciado por la naturaleza de los medios donde se practica y por el financiamiento que recibe, por ello Picard (2014) releva la necesidad de “saber cuáles son los modelos financieros y corporativos que crearán formas eficientes de producir información y los mecanismos y las plataformas de distribución a través de los cuales las noticias podrán ser transportadas y entregadas en el futuro” (p. 1073).

El periodismo digital todavía está en construcción y es lógico que la investigación apenas haya dado en estas dos décadas sus primeros pasos (Salaverría R. , 2016). Existe una brecha entre la academia y la actual industria de los medios, como relevó el PhD y decano del Moody College of Communication de la Universidad de Texas, Jay Bernhardt (2022).

Picard (2014) señala que las perspectivas económicas y empresariales fueron generalmente ignoradas en los estudios académicos de la comunicación, “debido a que las investigaciones iniciales estuvieron concentradas en establecer los efectos individuales, sociales y culturales de los medios” (p. 1074).

El autor agrega que, sin embargo, durante las últimas tres décadas los estudios relacionados el orden estructural y operacional de los medios han aumentado y la academia busca explicar cómo los aspectos económicos y financieros determinan el comportamiento de la actividad mediática.

Si bien no es la finalidad de este estudio generalizar o hacer que sus resultados puedan transferirse a otro contexto, es posible que entregue una idea general del problema o aporte ciertas pautas que puedan aplicarse en otros ambientes similares (Hernández et al. 2014).

Esta investigación busca ser una modesta base de conocimiento para los medios digitales existentes y aquellos que se proyecte levantar puedan tener a disposición, servirse de experiencias y estrategias, fallidas y exitosas, que han de haber experimentado los tres medios nativos digitales más antiguos de Chile para seguir existiendo.

El desarrollo de este proyecto de investigación podría despertar interés para futuros trabajos en otras áreas del proteiforme ámbito de las *communications research* (Wolf, 1987), como la incidencia de los modelos de negocio en la difusión y masividad de información de calidad, y en la deontología de la práctica periodística.

## 2 Marco Teórico

La importancia de estudiar los modelos de negocio de los medios nativos digitales de mayor antigüedad en Chile, objeto de esta investigación, radica en la relevancia que tienen estas organizaciones en la esfera pública. Estas contribuyen a dar sentido al mundo y a modelar las percepciones de la sociedad a través de su actividad principal: la producción y distribución de información, ideas y cultura (McQuail, 1999). Comprender cómo estos medios operan económicamente en la actualidad ayuda a identificar las estrategias que les permiten sostenerse y evolucionar en un entorno digital cambiante.

Resulta interesante el carácter de “extraño” que el comunicólogo y sociólogo británico McQuail (1999, p. 244) atribuye a los medios de comunicación por su naturaleza pública y privada. Operan en la esfera pública mediante significados y definiciones comúnmente aceptadas, pero son consumidos por las personas “en un ámbito personal” (p. 562).

Desde una perspectiva más material, al investigar los modelos de negocio de estos medios, también se manifiesta la condición de "extrañeza" que menciona McQuail, pues además de su función social, operan como empresas con derecho propio, produciendo y distribuyendo bienes o servicios en la especificidad económica de esta industria (Califano, 2021). Estas empresas están inmersas en un entorno económico donde diversas fuerzas del mercado influyen o determinan sus estrategias y dinámicas financieras (Wasko et al. 2011), tal como lo plantea el enfoque teórico de la Economía Política de los Medios.

Los medios presentan dualidades complejas como actores sociales que operan dentro de estructuras económicas específicas. La Economía Política de los Medios aporta una perspectiva interdisciplinaria, donde lo diferenciador, además de las dimensiones políticas y sociales, es que considera las variables económicas y tecnológicas (Miège, 2008) que les afecta.

Smythe, uno de los autores fundacionales del enfoque de la Economía Política de los Medios (Mosco, 2011), afirma que si bien los productos informativos existían antes de la aparición del capitalismo, los diarios y revistas surgieron con el capitalismo en el siglo XVIII y alcanzaron su madurez a fines del siglo XIX, cuando el capitalismo dirigió su base económica hacia la publicidad (Smythe, 1977; citado en Mosco, 2011).

Los medios nativos digitales existen en la red, un contexto que moldea y determina sus estrategias y dinámicas de financiamiento (Turow, *Audience Construction and Culture Production: Marketing Surveillance in the Digital Age*, 2005) y que Schiller denomina “capitalismo digital” (Mosco, 2011). Es un entorno que también influye en las relaciones de poder que constituyen mutuamente la producción, distribución y el consumo de los recursos de comunicación (Mosco, 2009).

Si bien el enfoque crítico de la Economía Política de los Medios resulta interesante para contextualizar la problemática, esta investigación se centrará exclusivamente en los modelos de negocio de los medios nativos digitales. No se profundizará en las implicaciones sociales y culturales, sino en las estrategias económicas y financieras que permiten a estos medios mantenerse y prosperar en el entorno del capitalismo digital.

La dimensión microeconómica de estas entidades ha sido abordada por una rama derivada del enfoque crítico de la Economía Política de los Medios, conocida como Economía de los Medios<sup>19</sup>. Esta última busca comprender las lógicas económicas de los medios a partir de su estructura y operaciones, aspectos fundamentales para su viabilidad (Albarrán, 1999). A través de esta perspectiva se puede analizar cómo los medios pueden avanzar, tener éxito o simplemente subsistir en un entorno competitivo y cambiante (Wasko et al. 2011).

---

<sup>19</sup> La Economía de los Medios fue impulsada en los años ochenta con la aparición de la revista *The Journal of Media Economics* (Albarrán, 1999), que abrió espacio académico a este enfoque con autores como Picard, Allison Alexander, Albarran y, más recientemente, Doyle (Wasko et al., 2011).

La Economía de los Medios se centra en el estudio de los oferentes, considerando que los medios actúan como entidades comerciales individuales que, en conjunto, forman una industria operante en un mercado con vendedores y compradores (Albarrán, 1999). Esta investigación explora los modelos de negocio de los medios nativos digitales, prestando especial atención a su operación económica y al financiamiento, aspectos cruciales para su desarrollo y sostenibilidad. La Economía de los Medios se ajusta a este objeto de estudio, ya que permite un análisis detallado de cómo estas organizaciones estructuran sus modelos de negocio para enfrentar los desafíos y oportunidades del entorno digital.

## **2.1 La prensa digital**

Los medios de prensa nativos digital surgieron a mediados de la década de los noventa en un contexto tecnológico innovador y desconocido. Aparecieron en formato nuevo aunque replicaron —inicialmente— el modelo operativo de los medios analógicos, tanto en sus rutinas periodísticas como en sus estrategias comerciales (Boczkowski & Mitchelstein, 2009). Esta replicación incluyó una dependencia significativa de la publicidad y las luchas internas por la posesión de esos recursos (Turow, 2005).

Con el desarrollo de internet y la expansión de la tecnología, las formas de comunicar y consumir información cambiaron de manera drástica en un corto período (Deuze, 2017). La facilidad para generar contenidos ha llevado a un aumento considerable en la oferta mediática (Picard, 2014), lo que ha reducido el valor de los productos informativos y la inversión publicitaria de que solían disponer los medios (Tejedor et al., 2020).

Picard (2014) subraya que la principal dificultad que enfrentan los medios en la era digital es la disminución del valor económico de sus productos. Esta problemática se atribuye al exceso de oferta y a la competencia de nuevos formatos de entrega de noticias, como las redes sociales y los motores de búsqueda.

La digitalización ha llevado a una disminución del tiempo que las audiencias dedican a las fuentes de información tradicionales de información, que solían moderar los temas de interés público y han pasado a recibir menos atención, como destaca Picard (2014).

No quiere decir que la necesidad de recibir información haya disminuido. Siempre se requerirán organizaciones mediáticas encargadas de producir y distribuir a diario contenidos de actualidad que garanticen la vigilancia de la sociedad y la exploración y el análisis en profundidad de asuntos y eventos de interés general. Lo que está cambiando, sin embargo, son las formas como las noticias están siendo financiadas, los medios por los cuales la información está siendo distribuida, la manera como las noticias están siendo consumidas y la propia sostenibilidad de las empresas informativas formalmente constituidas (p. 1073).

Si bien Picard no lo menciona, la observación de Deuze (2017) sobre la tendencia de los consumidores a buscar acceso gratuito a noticias, también sería un factor que influye en la disminución del valor de la información. La tendencia a la gratuidad que señala Deuze dificulta —aunque no imposibilita— que los medios digitales cuenten con ingresos a partir de suscripciones o pagos por contenidos. Pero más relevante resulta ser que el acceso a información gratuita (a través de redes sociales, motores de búsqueda) también lleva a que disminuya la percepción del valor que las personas atribuyen a la información.

Las observaciones de Picard y Deuze exponen algunas de las condiciones bajo las cuales los medios nativos digitales deben realizar sus definiciones estratégicas y operacionales que esta investigación busca analizarán en el estudio de sus modelos de negocio.

## 2.2 Información como producto

¿Qué monetizan los medios? La necesidad social de información genera una demanda que convierte los productos de información en bienes económicos con valor de cambio (Cea-Esteruelas, 2013). Los medios trabajan la información mediante un proceso de producción y distribución que culmina en la entrega a un destinatario, lo que confirma su valor como mercancía (Jones, 2005).

Con la distribución masiva de información convertida en producto, los medios crean valor para sí mismos, sino que también construyen y venden audiencias (Mosco, 2009). La posibilidad de llegar a un público amplio ha hecho que los medios sean atractivos para la industria publicitaria, así como también su capacidad de construir carga simbólica en la sociedad (Miège, 2008). Los medios pueden influir en patrones de consumo y contribuir a creación de marcas y reputaciones.

Las audiencias se segmentan en función de datos demográficos y hábitos de consumo asociados, como preferencias horarias de consumo mediático, intereses, disponibilidades y ubicación sociocultural, entre otros. Los medios utilizan esta información para ofrecer contenidos (McQuail, 1999). Además, Smythe (1977) señala que los medios también monetizan el tiempo de ocio que las personas dedican al consumo de sus contenidos.

Las nuevas formas de consumo de información y la tecnología asociadas a los medios digitales han facilitado la creación de nuevos servicios y productos monetizables (Mosco, 2011). Estos se pueden ofrecer a través de diversos canales, en horarios específicos e incluso de manera georreferenciada.

Turow (2011) destaca que la venta de datos anónimos del comportamiento de los usuarios y la prestación de servicios analíticos, se ha convertido en importantes fuente de ingresos para los medios. Actualmente, las audiencias pueden ser analizadas detalladamente a partir de datos específicos sobre los contenidos que consumen o no. Un

ejemplo de esto es la tasa de rebote (o *bounce rate*), que mide el porcentaje de visitantes que llega a un sitio y lo abandona sin interactuar con otras páginas.

### **2.3 Modelos de negocio**

En su concepción más primaria el concepto “modelo de negocio” es entendido como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2002, Demil & Lecocq, 2009). Este término, acuñado por Drucker en 1954, es utilizado como herramienta conceptual para describir la lógica operativa de un negocio (Ricart, 2009).

El economista y académico Robert Picard, especializado en la economía de los medios y el impacto de la tecnología en su operación, utiliza el concepto de modelo de negocio en sus estudios porque abarca la concepción de cómo opera un negocio, sus fundamentos, actividades, flujos financieros junto a otros aspectos esenciales que hacen posible la producción de sus productos y servicios (Picard, 2006).

El modelo de negocio es comparable con la arquitectura de una construcción, pues refleja tanto las características reales como los ideales de una empresa, destaca Picard (2006). Es decir, no solo representa la estructura operativa y financiera actual de un medio, sino que también incorpora las aspiraciones y objetivos estratégicos que guían su desarrollo y funcionamiento. Picard (2006) precisa:

En términos de las comunicaciones modernas, los modelos de negocio deben tener en cuenta los recursos vitales de las tecnologías de producción y distribución, la creación o adquisición de contenidos, así como la recuperación de los costos de la creación, el montaje y la presentación de los contenidos (p. 7).

Según este teórico, los modelos de negocio se crean y comprenden alejándose de la propia actividad, para poder observar sus bases y las características subyacentes que hacen posible la realización de su comercio. Su aplicación en el estudio de medios se intensificó

con la llegada de internet, porque la elaboración de modelos de negocios se realiza relevando partes o elementos específicos, lo que ha demostrado ser especialmente útil en los entornos dinámicos (Ricart, 2009) que caracterizan a las organizaciones que habitan en la red.

## 2.4 El Modelo Canvas

Esta investigación trabajará con el esquema específico llamado Modelo Canvas ideado por Osterwalder (2010) para la construcción de modelos de negocio. Esta herramienta en la actualidad es utilizada por la organización no gubernamental española, Sembramedia<sup>20</sup>, con fines orientadores y formativos<sup>21</sup> de proyectos periodísticos emergentes en Iberoamérica.

Se trata de una estructura tipo lienzo, compuesta de nueve elementos asignados con números consecutivos, que ayudan a establecer la secuencia de ejecución del modelo. La tala 1 a continuación, muestra en que en el centro del Modelo Canvas está la propuesta de valor (elemento 1), que es el punto de partida. Luego, los elementos se distribuyen en función de los dos hemisferios del cerebro. “El izquierdo, asociado al razonamiento lógico/eficiencia, y el derecho, vinculado a la emoción/ valor”, señala su autor (Osterwalder, 2010, p. 50).

---

<sup>20</sup><https://sembramedia.org/quienes-somos/> Consultado el 20 de enero de 2024.

<sup>21</sup> <https://escuela.sembramedia.org/elearning/como-elaborar-el-modelo-de-negocios-con-el-business-model-canvas/modulo-1-introduccion/> Consultado 20 de enero de 2024.

**Tabla 1**

**Modelo Canvas de Osterwalder**

---

**Elementos y secuencia**

---

Alianzas/ socios 8 Alianzas que dan soporte.	Actividades 7 Requeridas para generar ingresos.	Propuesta de valor 1 Especificidad del negocio.	Relación con los clientes 4	Segmento de mercado 2 Clientes para quienes se crea valor.
	Recursos 6 Los activos necesarios dar vida al negocio.		Canales 3 Vía por las que la propuesta de valor llega al cliente.	
	Estructura de costo 9 Equilibrio entre ingresos y costos.		Ingresos 5 Fuentes por las que se aporta ingresos.	

---

Al lado derecho Osterwalder (2010) dispone cuatro elementos que asocia a la dimensión emocional: segmento de mercado (elemento 2), canales (elemento 3), relación con los clientes (elemento 4) y las fuentes de ingreso (elemento 5).

Del lado izquierdo, los elementos orientados a la eficiencia operativa: recursos clave (elemento 6), actividades clave (elemento 7), alianzas estratégicas (elemento 8) y estructura de costos (elemento 9).

El Modelo Canvas presentado en este marco teórico, determina el alcance y la metodología aplicada en este estudio, sus elementos están considerados en los trabajos de

Picard (2006; 2014) desde su enfoque de especialista en economía de los medios, por lo que sus definiciones están consideradas en el trabajo de análisis de esta investigación.

Así, por ejemplo, como se mencionó, en el centro del lienzo Canvas está el elemento Propuesta de Valor, que para Osterwalder (2010) describirá como el conjunto de productos y servicios que una empresa ofrece para resolver problemas o satisfacer necesidades específicas de los clientes. Mientras, para Picard (2006) la propuesta de valor es la oferta que un medio de comunicación hace a una audiencia o segmento de mercado, la que no solo abarca el contenido específico que ofrecerá, sino también el valor percibido por los usuarios, en cuanto a la calidad, relevancia y exclusividad de la información (Picard, 2006).

En definitiva, la mirada de Osterwalder resulta más aplicable a cualquier tipo de empresa; la Picard se enfoca en la actividad específica, y las reflexiones de este autor aportan en el análisis de resultados que se presenta en el capítulo a continuación.

## 3 Diseño Metodológico

### 3.1 Enfoque metodológico

La presente investigación sobre los modelos de negocios de *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*, los tres medios periodísticos nativos digitales más antiguos en Chile, está inscrita dentro de la tradición metodológica cualitativa ya que busca indagar en su economía y, como señala el historiador del pensamiento socioeconómico Robert Heilbroner, las investigaciones en materia de economía “es imposible hacerlas en el aislamiento de un laboratorio” (2015, pág. 19) , ya que su información está en el campo de las experiencias intrínsecamente vinculada a factores sociales, políticos e históricos, e influenciada por el comportamiento humano.

Así, esta investigación se inscribe en el enfoque cualitativo, dado que las variables numerosas y complejas que implican los estudios sobre economía la hacen una ciencia social, dependiente del comportamiento humano, de manera que no logran ser replicadas en un ambiente controlado (Heilbroner, 2015), como puede ocurrir con las ciencias exactas y su disponibilidad para estudiarlas bajo el paradigma cuantitativo.

Construir los modelos de negocio de medios de prensa nativa digital desde lo cualitativo permite emplear la transmisión de información mediante la palabra y la oralidad de sujetos que se desenvuelven empíricamente en su operatividad (Newman et al., 2021), es decir, a partir de sus experiencias y puntos de vista, como participantes del objeto de estudio (Hernández et al, 2010).

Considerando, como indica el Reuters Institute Digital News Report (Newman et al., 2021), que los modelos de negocios de la prensa nativa digital chilena son un asunto que no ha sido documentado pese a la relevancia que esto tiene para comprender su operación, estrategias de financiamiento y de sostenibilidad. A través de una investigación cualitativa se cuenta con una metodología flexible para explorar en ello (Hernández et al., 2014).

A partir de la narración de los informantes fue posible indagar en los aspectos críticos (Tarrés, 2008) que configuran la operación económica del quehacer cotidiano de los medios de la muestra, que si bien comparten su formato digital y un desempeño relevante en la escena informativa chilena, resultan ser muy diferentes en sus estructuras, vías de financiamiento y canales de comunicación con sus usuarios o audiencia.

A través de las entrevistas personales fue posible levantar la información que permite observar su diversidad, pese a desempeñarse en un mismo campo y contexto social. Esto evidenció la pertinencia del enfoque cualitativo para tratar esta temática (Valles, 2007).

Como parte del proceso de inmersión inicial en el campo, punto de partida de todo trabajo de investigación (Hernández et al. 2010), fue preciso adentrarse en el conjunto de posibilidades técnicas y de financiación que en la actualidad ofrece el espacio digital a los medios de comunicación que habitan en este. Dicho conocimiento permitiría sostener entrevistas en profundidad, indagar y reflexionar sobre las definiciones estratégicas que adoptan –o no– los medios objeto de este estudio, en su operatividad.

La flexibilidad característica del método cualitativo y que Valles define como “clave principal” (Hernández et al., 2010, p. 87) de este paradigma, hizo posible sistematizar la información levantada bajo la herramienta de construcción de modelos de negocio, Modelo Canvas, de Osterwalder (2010), expuesto como elemento en el marco teórico, y que también determinó el alcance y metodología para este estudio.

La herramienta propuesta por Osterwalder ha sido aplicada en estudios de medios realizados en otras latitudes (ver Capítulo 1), lo que se estima aporta confiabilidad a esta investigación cualitativa (Hernández et al., 2014).

Este trabajo no pretende arrojar resultados transferibles a otro contexto, menos aún tras comprobar la disimilitud que hay entre los tres medios digitales estudiados pese a coexistir en un mismo contexto. Esta investigación aporta una modesta base de

conocimiento en este ámbito específico y deja a disposición y uso de la lectoría ciertas pautas que –en ambientes similares– pudieran aplicarse (Hernández et al., 2014).

### **3.2 Tipo de investigación**

En su etapa de pre-proyecto, esta investigación fue concebida con el objetivo de hacer una suerte de taxonomía de los productos y servicios utilizados por los medios informativos digitales chilenos para monetizar, más allá de la publicidad clásica, llamada publicidad nativa o *native ads*. Esta última se entiende como avisos publicitarios o publitreportajes que, en la prensa tradicional en papel, se identificaban debidamente como tal.

La observación de los medios reveló la presencia de nuevos productos publicitarios, tales como los "contenidos de marca" y los espacios "de opinión", que publican contenidos sin distinguir ni precisar a la audiencia que por estos mediaron una transacción económica –proveniente de empresas, casas de estudio, embajadas, referentes políticos o fundaciones– y no criterios periodísticos o editoriales.

Sin embargo, gracias esa inmersión inicial, que permite una visión general del campo y aporta perspectiva (Hernández et al., 2014) y al proceso de revisión bibliográfica, dicho interés evolucionó hacia la indagación de una cuestión previa más amplia e interesante: en Chile no existían investigaciones sobre la operación general que conforma los modelos de negocio de la prensa nativa digital chilena y sus respectivas estrategias de financiamiento, en contraste con estudios realizados en otras latitudes.

La revisión bibliográfica reveló “guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con el problema” (Hernández et al., 2010, p. 70), lo que llevó a una reconfiguración de objetivos y a que la presente investigación se configurara con carácter exploratoria (Arias, 2012). Este enfoque busca aumentar el grado de familiaridad con un asunto relativamente desconocido (Hernández et al., 2014).

El objetivo inicial del proyecto en parte se ve contenido en esta investigación ya que visualiza productos de monetización disponibles en los medios estudiados, resultando más interesante verlos en el contexto de la operación general del negocio, identificando, a través de los informantes, las definiciones, condiciones y condicionantes que llevan a optar por una estrategia de monetización u otra.

En este sentido, el trabajo también toca aspectos de la lógica descriptiva mencionada por Arias (2012). Para establecer la estructura de elementos que componen los modelos de negocio de los medios de comunicación incluidos en la muestra, fue necesario describir la dinámica de su operación económica y los servicios con los que se desenvuelven en el contexto informativo nacional.

### **3.3 Muestra o corpus**

En este estudio cualitativo, tras la inmersión inicial en el campo la formulación del problema de investigación, se llevaron a cabo las primeras acciones para seleccionar la muestra (Hernández et al., 2014). Dado que resulta imposible abarcar la totalidad de los medios periodísticos nativos digitales de Chile, se optó por trabajar con una muestra, definida como un subconjunto finito a investigar (Arias, 2012).

Considerando la capacidad operativa para la recolección y análisis de datos, acorde con los recursos de tiempo y disponibilidad de acceso proyectados para la investigación (Hernández et al., 2014). Se realizó una revisión exhaustiva de diversas fuentes, incluyendo registros oficiales, datos sobre diversos medios de comunicación digitales y literatura académica sobre el periodismo digital en Chile.

Este proceso permitió la delimitación de una muestra homogénea mediante una aproximación conceptual (Hernández et al., 2010), basada en tres características consideradas relevantes y excluyentes:

- Medios de prensa nativa digital
- Con operación en Chile
- Con más 15 años de existencia

La elección de estas características respondió a la necesidad de analizar medios que no solo sean representativos del panorama digital chileno, sino que también cuenten con una trayectoria suficiente para ofrecer una perspectiva consolidada de sus modelos de negocio. Su permanencia en el sistema mediático chileno demuestra su capacidad de adaptabilidad en un entorno digital en constante cambio, lo cual se considera esencial para obtener resultados significativos en este estudio.

El resultante de este muestreo intencional (Arias, 2012), que Mejía Navarrete (2000) denomina por juicio, quedó compuesto los nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*.

*Emol* nació en la web en febrero del año 2000, como un medio digital de la empresa periodística El Mercurio SAP. Aunque tiene su referente en un medio matricial (*El Mercurio*), *Emol* es considerado nativo digital porque surgió con instalaciones y equipos de trabajo independientes, con estructura y pauta propia<sup>22</sup>, y con propuestas de valor y segmentos de mercado diferenciadas del medio matricial (Greene, Lecaros, & Cerda Diez, 2022). Su carácter es informativo generalista.

*El Mostrador* nació en marzo de 2000. Es descrito como el primer medio periodístico cien por ciento nativo digital en Chile, dado que surgió de manera independiente de cualquier grupo editorial (Aldunate, 2021). Fue fundado por un grupo de privados, encabezado por un abogado, sin experiencia previa en liderazgo de medios. Su carácter también es informativo generalista.

---

<sup>22</sup> Campaña, S. (2009 4). [Entrevista].  
<https://web.archive.org/web/20150212185934/http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/04/entrebites-Emol.html>

*Ciper Chile* es el de menor antigüedad de la muestra, fundado en mayo de 2007. Liderado por la periodista Mónica González, “con financiamiento del empresario Álvaro Saieh, cabeza del grupo Copesa S.A.” (Aldunate, 2021, p. 263).

**Tabla 2**

**Elementos de la muestra**

<b>Medio</b>	<b>Carácter y género del medio</b>	<b>País</b>	<b>Año de activación</b>
<b><i>Emol</i></b>	Periodístico nativo digital, informativo generalista.	Chile	2000
<b><i>El Mostrador</i></b>	Periodístico nativo digital, informativo generalista.	Chile	2000
<b><i>Ciper Chile</i></b>	Periodístico nativo digital, reportajes de investigación	Chile	2007

Las dos primeras características (i y ii) responden a la falta de información sobre los modelos de negocio de los medios periodísticos nativos digitales en Chile (Newman et al., 2021), como se expone en el Capítulo 1 de este trabajo. Esta situación también se refleja en estudios que indican que en América Latina, el 85% de estos medios inician su actividad sin un modelo de negocio claro, en parte porque suelen ser proyectos desarrollados por profesionales del periodismo que se centran en el aspecto editorial (Meléndez, 2016). Sin embargo, contar con un modelo de operación definido ha demostrado ser crucial para la viabilidad de los medios (Deuze, 2017).

Atendiendo a lo anterior, se definió una tercera característica para la muestra: que los medios seleccionados tuvieran más de 15 años de operación. Esta condición implica que dichos medios han desarrollado un modelo de negocio que les ha permitido ser viables y

sostenibles a lo largo del tiempo. La longevidad en el entorno digital, que está en constante evolución, demuestra una capacidad de adaptación y resiliencia significativa, lo cual es esencial para este estudio.

Respecto a los informantes a consultar, se decidió recurrir a fuentes expertas que estuvieran involucradas en la operativa cotidiana de los medios seleccionados. Esta elección se basó en la premisa de que “la riqueza, profundidad y calidad de la información, no a la cantidad ni la estandarización” (Hernández et al., 2014, p. 384). Al seleccionar informantes con conocimiento directo y experiencia en la gestión de estos medios, se buscó obtener una comprensión detallada y matizada de sus modelos de negocio y estrategias de financiamiento.

Preliminarmente se estableció que se entrevistaría a dos profesionales por cada medio, bajo el supuesto (que resultó errado) de que la información requerida para elaborar sus modelos de negocio en la estructura tipo lienzo de Osterwalder (2010) –que determina y delimita la metodología de esta investigación–, agrupados entre los elementos “de valor” y otros “de efectividad”, no estaría disponibles en un/a solo profesional.

Esta idea fue modificada debido a que, al realizar la solicitud de entrevistas e informar del objetivo de estas, los tres medios afirmaron la existencia de un profesional único capacitado para aportar la información que se estaba requiriendo, como muestra la tabla 3, dejando abierta la posibilidad de que posteriormente a las entrevistas se pudiera complementar o precisar aquellos antecedentes puntuales no resueltos en el momento de la entrevista presencial.

**Tabla 3**

**Informantes de la muestra**

<b>Medio</b>	<b>Rol/función en el medio</b>	<b>Nombre</b>	<b>Antigüedad</b>
<i>Emol</i>	Directora	Marlen Eguiguren E.	10 años
<i>El Mostrador</i>	Director	Federico Joannon E.	24 años
<i>Ciper Chile</i>	Encargada de Sustentabilidad	Claudia Urquieta Ch.	10 años

De esta forma, se configuraron los participantes de esta muestra de expertos que aportaron información para responder a las preguntas de investigación, tomando en cuenta criterios de rigor, estratégicos, éticos y pragmáticos (Hernández et al., 2014).

La selección de estos informantes se realizó con base en su conocimiento profundo y su experiencia en la operativa cotidiana de sus respectivos medios. Se consideró que estos profesionales estaban en una posición privilegiada para proporcionar una visión integral de los modelos de negocio, permitiendo así una recolección de datos rica y detallada.

### **3.4 Técnicas de investigación**

#### **3.4.1 Técnica de recopilación de información**

Hernández et al., (2010) afirman que el instrumento de recolección de datos es el profesional que investiga, auxiliado por técnicas escogidas para ese fin. En este caso, se utilizó la entrevista semiestructurada para entablar y guiar un diálogo con los entrevistados, permitiendo respuestas abiertas pero en estrecha relación con el problema a investigar (Hernández et al., 2014).

Para conducir las entrevistas, se elaboró un guion de preguntas<sup>23</sup> destinado a recabar información sobre los nueve elementos que conforman el Modelo Canvas. Las categorías fueron diseñadas para obtener una comprensión profunda y específica de cada uno de estos elementos.

Por ejemplo, para el elemento 1 del modelo “propuesta de valor” las preguntas incluyeron: ¿Cuál es la propuesta de valor de su medio para la audiencia?, ¿qué necesidad satisface con su medio?, ¿qué ofrece su medio a la audiencia?, etc.

Las categorías de preguntas tienen un valor fundamental en la investigación, ya que permiten conformar el modelo de negocio de cada medio de la muestra.

**Propuesta de valor:** Entender qué hace que el medio sea atractivo para su audiencia deseada, y cómo se diferencia de otros medios.

**Segmentos de clientes:** Identificar quiénes son los principales consumidores de contenido y cuáles son sus características demográficas y psicográficas.

**Canales:** Analizar a través de qué medios el contenido llega a la audiencia y cómo se distribuye.

**Relación con los clientes:** Explorar cómo el medio interactúa con su audiencia y cómo mantiene su lealtad.

**Fuentes de ingresos:** Determinar cuáles son las principales fuentes de financiamiento del medio y cómo se generan los ingresos.

**Recursos clave:** Identificar los recursos necesarios para que el medio pueda generar sus contenidos y servicios, en caso de que los tenga. Esto incluye el personal, la tecnología e infraestructura.

**Actividades clave:** Comprender las actividades principales que el medio debe llevar a cabo para funcionar eficazmente.

---

<sup>23</sup> Guion tipo en Anexos.

**Alianzas:** Reconocer los aliados estratégicos que apoyan al medio en sus operaciones y crecimiento.

**Estructura de costos:** Analiza los costos asociados con la operación del medio. Se trata de un dato sensible respecto de cómo se gestionan los recursos.

Estas categorías permiten una evaluación del modelo de negocio. Sin embargo, se debe destacar que la información que proporcionaron los distintos medios no tuvo la misma profundidad o detalle, especialmente, en aquello derivado de los ingresos y estrategias comerciales del medio.

Coherente con su definición de apego a la transparencia, *Ciper Chile* entregó sus cifras de ingresos y costos en números reales, sin embargo, esta investigación solo consultó por estimaciones porcentuales, en atención a la sensibilidad de esos datos.

Lo cual es un antecedente que generalmente no se comparte completamente con externos. Por lo tanto, el grado de apertura de los informantes influirá en la visión más o menos detallada que se obtenga sobre la operación y el funcionamiento del medio.

El guion utilizado para las entrevistas semiestructuradas fue el mismo para todos los informantes, sin distinción de sus roles dentro de la organización, ya que fueron seleccionados por su conocimiento integral de la información, aunque con distintos énfasis y niveles de profundidad. Esto permitió que:

- Todos los informantes tuvieran una visión completa del universo de datos que se buscaba recabar.
- Se pudiera solicitar la complementariedad de la información en caso de no contar con datos precisos al momento de la entrevista presencial.

La experiencia laboral y el conocimiento previo de los medios y de los entrevistados facilitaron la realización de las entrevistas de acuerdo con la situación específica de cada medio o elemento de la muestra. Las entrevistas semiestructuradas presentan un grado de flexibilidad que permite ajustarse a los entrevistados “y dan posibilidades para motivar al

interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (Taylor & Bogdan, 2000, p. 105).

La formación y oficio del responsable de la investigación proporcionaron un marco sociocultural de amplia similitud con el de los entrevistados, lo cual es poco común en las investigaciones en ciencias sociales, donde la posición social y los referentes de los investigadores rara vez coinciden con los de los participantes (Sánchez et al., 2021). En este sentido, disminuye las posibilidades de errar en la interpretación de las ideas y expresiones vertidas en las entrevistas.

Previo a las entrevistas, el guion fue testeado con el editor general de un medio nativo digital hiperlocal (comunal) que se fundó en 2004. El instrumento fue enviado por correo electrónico, ya que si bien el medio opera en la comuna de Maipú en Santiago, el profesional vive en Canadá. Las respuestas se recibieron por la misma vía. Si bien estas fueron adecuadas, carecieron de profundización y de la riqueza de la narración, lo que confirmó la necesidad de realizar entrevistas presenciales para la efectividad de esta investigación.

Como señalan Lindlof & Taylor (2011), mediante la retórica de los hablantes es posible comprender la experiencia y perspectiva de informante a través de sus relatos pero sobre todo a través de sus explicaciones. La entrevista presencial permite capturar las formas lingüísticas utilizadas por esos actores sociales y recopilar información sobre procesos que no se pueden observar eficazmente por otros medios, además de validar y comentar los datos que se van obteniendo.

La narración de los expertos otorga coherencia y marco a la información que proporcionan; la entrevista presencial permitió una recopilación de datos más eficiente (Lindlof & Taylor, 2011).

Testear el guion, sin embargo, permitió mejorar la formulación de las preguntas, corregir y adaptar el requerimiento según las características específicas de los informantes de la muestra (Mejía Navarrete, 2000).

Las entrevistas presenciales se solicitaron vía telefónica a los líderes principales de cada medio estudiado, quienes accedieron al requerimiento o derivaron la solicitud al profesional que consideraron adecuado para proporcionar la información, facilitando el contacto. Este fue el caso de *Ciper Chile*, donde su director transfirió la entrevista a la gerenta de Sostenibilidad del medio, describiéndola como "la dueña del modelo".

### **3.4.2 Técnicas de la información**

La información recabada para la realización de esta investigación, a través de entrevistas semiestructuradas, con el Modelo Canvas (Osterwalder, 2010) como marco y alcance indagatorio, ha sido procesada y analizada como se señala a continuación.

En la fase de registro, las entrevistas fueron transcritas de manera textual y completa, sin alterar expresiones, corregir errores ni posibles contradicciones, respetando las expresiones y reiteraciones, y evitando la intervención (Cohen & Seid, 2019). Una vez que se contó con la totalidad de este material, se procedió a su organización para el análisis, dividiéndolo en los nueve ejes temáticos previstos. Esto se realizó dejando en evidencia lo señalado por Hernández et al. (2014) en cuanto a que en la investigación cualitativa la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo.

Las respuestas de las entrevistas fueron clasificadas según las categorías establecidas en el guion de preguntas, correspondientes a los nueve elementos del Modelo Canvas. Estas categorías incluyen: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Los números que el propio Modelo Canvas asigna a cada uno de los elementos sirvió para establecer la secuencia para ordenar y trabajar la información.

Una vez segmentadas las respuestas de las entrevistas dentro de cada categoría de los elementos del Modelo Canvas, la información se organizó en tablas que permiten observar la definición de cada elemento para los tres medios simultáneamente. También se

presentaron tablas que combinan dos elementos con un análisis de su relación, proporcionando visibilidad de esos factores en los tres medios analizados.

Se utilizó este formato en el entendido de que resulta didáctico exponer así la relación de cada medio con los elementos del modelo, a la vez, permitiendo identificar contrastes o patrones entre ellos. Un ejemplo de esto se muestra la tabla 4 a continuación:

**Tabla 4**

**Elementos de análisis y medios**

---

<b>Elementos</b>	<b>Emol</b>	<b>El Mostrador</b>	<b><i>Ciper Chile</i></b>
1. Propuesta de valor			
2. Segmento de mercado o audiencia			

---

La característica de fragmentación, inherente a los modelos de negocio como se mencionó anteriormente en esta investigación, ha demostrado que facilita el análisis y la extracción de conclusiones sobre cómo un medio gestiona sus operaciones. En este caso, permitió identificar que las diferencias entre los medios están en las vías de ingreso y en los canales a través de los cuales se comunican –o no– con sus usuarios. Además, se observó que los tres medios coincidieron en que su principal costo está asociado al pago de personal.

Finalmente, estos elementos son componentes fundamentales de las estrategias de operación y sostenibilidad de *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*, los medios nativos digitales referenciales y más longevos de Chile, pueden ofrecer, de manera didáctica, claves valiosas en términos de enfoques y estrategias de negocio, alineándose con los objetivos de esta investigación.

## 4 Hallazgos de la Investigación

A continuación se exponen los resultados obtenidos en esta investigación de enfoque cualitativo y carácter exploratorio, que buscó conocer los modelos de negocio de los medios de prensa nativa digital con más de quince años de existencia en Chile: *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*.

Esta investigación se realizó utilizando como base metodológica la herramienta Modelo Canvas (Osterwalder, 2010) y sus definiciones, aplicando también en el análisis las consideraciones del académico experto en economía de los medios Picard (2006) para el desarrollo de modelos de negocio en entidades de este tipo.

Este estudio se enfoca en el oferente, en el entendido de que los medios son entidades de negocio individuales, que generan productos o servicios, y que en conjunto conforman una industria específica (Albarrán, 1999), industria que ha visto disminuir el valor económico de sus productos debido al exceso de oferta y el desinterés por el formato tradicional que ha traído consigo la era digital (Picard, 2014).

### **4.1 Presentación de los Elementos del Modelo Canvas por cada Medio y Análisis de su Relación**

La información que se entrega a continuación –que es atribuida a cada medio– fue obtenida en las entrevistas presenciales realizadas a dos directivos y una creadora del modelo de negocio, de los medios en el trabajo de campo de esta investigación, con preguntas directas sobre los nueve elementos del Modelo Canvas, a saber: propuesta de valor del medio, segmento de mercado o público objetivo, canales de difusión, relación con los clientes o usuarios, sus fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, sus alianzas estratégicas y la estructura de costos.

Si bien Osterwalder (2010) destaca la flexibilidad de su modelo a la hora de construirlo o analizarlo, las descripciones de los elementos y el análisis de relación entre estos se ha realizado siguiendo la secuencia otorgada por su autor, seguido de una reflexión progresiva para la configuración de sus modelos de negocio.

#### **4.1.1 Propuesta de valor y segmento**

A continuación se presentan los elementos 1 y 2 del Modelo Canvas para cada medio: propuesta de valor y su segmento de mercado o público objetivo.

La propuesta de valor es el corazón de un negocio, según Osterwalder (2010) es la descripción del producto o servicio que una empresa ofrece a un determinado segmento de mercado. El experto en economía de los medios Picard (2006), además de considerarla crucial y punto de partida en la construcción de un modelo de negocio, señala que la propuesta de valor no es solamente la oferta que un medio hace para satisfacer las necesidades de información o entretenimiento de una audiencia objetivo. Esta abarca más allá del contenido específico (o el producto) que ofrece un medio, y debe expresar la oferta de valor percibido por los usuarios en términos de relevancia, calidad, exclusividad de la información y otros atributos (Picard, 2006). Esta definición precisamente es la que plasmaron los informantes al ser consultados por ella.

La siguiente tabla presenta estos elementos en una columna y, en una fila, los medios de la muestra, lo que permite una visualización comparativa de lo que cada uno ofrece. Debajo de la tabla, sigue un análisis de la relación entre estos dos elementos, evaluando si la propuesta de valor resuena con las necesidades informativas del público objetivo definido.

Esta presentación de tablas y posterior análisis se replicará con los otros elementos del Modelo Canvas hasta componer una visión de los modelos de negocio de *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*.

**Tabla 5**

**Propuesta de valor y segmento de audiencia de cada medio de la muestra.**

<b>Propuesta de valor y segmento de mercado</b>	<b><i>Emol</i></b>	<b><i>El Mostrador</i></b>	<b><i>Ciper Chile</i></b>
Elemento 1: Propuesta de valor	<i>Emol</i> se define como netamente “breaking news”. Ofrece una cobertura continua, actualizada, veraz y jerarquizada de las noticias de última hora, asegura a los lectores estar siempre informados sobre los hechos a medida que ocurren. Proporciona información rápida, precisa y confiable en tiempo real, lo que lo convierte en una fuente principal de información.	<i>El Mostrador</i> apuesta por ser un medio periodístico informativo online, multiformato y multimedia que trabaja orientado a fiscalizar el poder, investigar e interpretar hechos, ofreciendo contenidos de interés público de manera innovadora, independiente y pluralista. Busca influir en asuntos de trascendencia, abordando la contingencia política, económica y cultural, aunque con la flexibilidad necesaria para abordar aspectos relevantes de la diversidad temática de la sociedad, como hitos deportivos y artísticos, y con amplio espacio para columnistas. Desarrolla su labor con independencia de grupos políticos, religiosos y empresariales. Se dedica exclusivamente al trabajo	La propuesta de valor de <i>Ciper Chile</i> es ser un medio dedicado exclusivamente a la investigación periodística rigurosa sobre temas de trascendencia y relevancia, de manera imparcial, independiente y autónoma, con una metodología y nivel de profundidad que lo diferencia de otros medios. Su objetivo es contribuir con información veraz al escrutinio de los poderes públicos y privados, esencial en una sociedad democrática. <i>Ciper Chile</i> no se centra en la cobertura diaria de noticias, sino en investigar, interpretar y reportar temas de interés público, entendido este como aquel que demanda el buen funcionamiento de las instituciones.

Propuesta de valor y segmento de mercado	<i>Emol</i>	<i>El Mostrador</i>	<i>Ciper Chile</i>
Elemento 2: Segmento o público objetivo.	Masivo, lo más masivo posible desde el punto de vista de los niveles socioeconómico y etario.	Busca llegar a un público masivo y heterogéneo, dentro de audiencias al alcance de su línea editorial, que se enfoca en asuntos de relevancia y trascendencia social, definido como “nicho ampliado”.	Reconocen su segmento de audiencias en adultos y adultos mayores, profesionales, referentes de opinión, académicos. En general, un público adulto formado, dada la profundidad, complejidad y extensión de sus contenidos.

## **Análisis de relación entre los elementos propuesta de valor y público objetivo**

Los tres medios presentan una definición clara de su propuesta de valor. Se puede apreciar que las propuestas de *Emol* y *Ciper Chile* están bien alineadas con sus objetivos y públicos. En cambio, *El Mostrador*, con una propuesta ambiciosa, aunque valiosa, aparece con cierta dispersión.

### **Emol**

*Emol* presenta una propuesta de valor bien alineada con su aspiración de segmento de mercado, con la presencia de los siguientes factores:

Cobertura continua y actualizada. Su naturaleza de “breaking news” es atractiva para un público masivo que requiere información, lo que se encuentra en los distintos niveles socioeconómicos y de edad. Su formato informativo se caracteriza por la simpleza y textos breves que suponen no interponer barreras culturales ni de disponibilidad tiempo.

Información rápida y precisa. La rapidez y precisión en la entrega de noticias son cruciales para atraer el interés de un público masivo. La capacidad de *Emol* para proporcionar información confiable en tiempo real responde a la demanda de amplia audiencia, desde profesionales que necesitan mantenerse actualizados hasta personas mayores que siguen las noticias de interés general.

Jerarquización. Una estructura dinámica donde las noticias más importantes y urgentes se presenten de manera prominente facilita a los usuarios el acceso a las noticias de la contingencia. A la vez la división en secciones temáticas (política, economía, deportes, entretenimiento, etc.) permite acceder con facilidad a la información específica.

Confiabilidad. *Emol* pertenece a la empresa El Mercurio SAP que si bien tiene una carga simbólica negativa para algunos segmentos de la sociedad, a la vez es una de las marcas más reconocidas de la industria periodística, lo que refuerza la percepción de *Emol* como una fuente confiable de información.

Accesibilidad: Ser un medio abierto ofrece acceso fácil a personas de diferentes niveles socioeconómicos y edades, como se plantea en su propuesta de valor.

### **El Mostrador**

La propuesta de valor de *El Mostrador* es más compleja por lo multifuncional. Combina su interés por influir y ser relevante, incluso se plantea el cuestionar el poder, presenta una cobertura temática amplia, lo que puede apreciarse como menos congruente con su aspiración de ser masivo y a la vez buscar llegar a nichos específicos.

Se destacan los siguientes elementos:

Interés público y relevancia. La propuesta de valor se alinea con un público que busca información independiente y de calidad sobre temas importantes.

Diversidad temática. Al incluir temas como cultura e innovación, *El Mostrador* amplía su alcance a lectores con diversos intereses, contribuyendo a la llegada de lo que denomina como “nicho ampliado”.

Independencia y credibilidad. La independencia y credibilidad adquirida en sus 24 años de existencia lo sitúa en el radar informativo de un público que valora su conocida autonomía respecto de las empresas periodísticas tradicionales chilenas.

Cuestionamiento a grupos de poder. La sociedad actual, interesada en transparencia y rendición de cuentas, en especial de los asuntos de política y economía, busca medios que no solo informen, sino que también investiguen, interpreten y cuestionen el poder. Esto amplía su llegada a diversos sectores de la sociedad.

Periodismo de autor. Para una audiencia que busca más que noticias, el periodismo de autor que desarrolla *El Mostrador* a través de sus newsletters temáticas, representa originalidad y atractivo.

Columnas. *El Mostrador* se define como “fuerte en el columnismo” en alusión a los espacios de “Opinión” y “Cartas al Director”, que atraen el interés en el público que busca puntos de vista, reflexión crítica o por sesgo de confirmación.

## **Ciper Chile**

La propuesta de valor de *Ciper Chile* es altamente congruente con sus expectativas de audiencia, definida como público informado, profesionales, referentes de opinión, dada la profundidad, complejidad y extensión de sus contenidos.

Investigación periodística y rigurosidad. Estos aspectos son fácilmente valorados por personas con formación profesional, que lideran organizaciones y por quienes ejercen en la academia. Este público busca información relevante y análisis detallados.

Rigurosidad y datos. La metodología rigurosa y la profundidad de los contenidos resuenan en este segmento, que suele estar familiarizados con el manejo y análisis de información compleja, a la vez que valoran enfoques metodológicos confiables, como el que este medio aplica en sus investigaciones.

Imparcialidad e independencia. Son atributos cruciales para una audiencia que requiere información confiable y objetiva. Los profesionales, académicos y referentes de opinión consultan medios de comunicación que desde una postura autónoma realizan escrutinio a las instituciones y poderes, públicos y privados.

Fiscalización al poder. Este atributo de *Ciper Chile*, que lo distingue especialmente por el hecho de no centrarse en la cobertura diaria de noticias, sino que ser exclusivamente de investigación, es un aspecto que, considerando los niveles de desconfianza hacia las instituciones y el amplio interés social por la transparencia y rendición de cuentas, le permite aspirar a ampliar su base de audiencia.

### **4.1.2 Canales de entrega y relaciones con las audiencias**

Los elementos 3 y 4, canales y relación con los clientes, son presentados en el Modelo Canvas de manera consecutiva, ya que se les reconoce como estrechamente interconectados (Osterwalder, 2010). El canal es la vía por la que la propuesta de valor llega al cliente o destinatario final. Esto aportará la rentabilidad a la empresa. La relación con los

clientes refiere a los tipos de contacto e intercambio que una empresa establece con grupos específicos dentro de sus clientes, con relaciones que pueden ser muy diferenciadas.

En el caso de los medios, Picard (2014) señala que los canales de distribución son cruciales para alcanzar y atraer audiencias. Enfatiza que deben adaptarse a las características y preferencias de las audiencias, que en el contexto digital se diversifican y fragmentan, lo que presenta oportunidades, aunque también desafíos. Este planteamiento del teórico en Economía de los Medios se hace muy patente en la descripción de canales y la relación con clientes que presentaron los medios estudiados y que se muestra en la tabla a continuación, y el respectivo análisis entre estos dos elementos.

**Tabla 6**

**Canal y relación con los clientes**

<b>Canal y relación con los clientes</b>	<b><i>Emol</i></b>	<b><i>El Mostrador</i></b>	<b><i>Ciper Chile</i></b>
Elemento 3: Canal	<p>Sitio web: Principal canal de distribución de contenido. Es abierto, gratuito.</p>	<p>Sitio web: Principal canal de distribución de contenido. Es abierto, gratuito.</p> <p>El MostradorTV: Canal Youtube con programas de actualidad (“Al Pan Pan”, “La Mesa” y “Punto por Punto”, entre otros).</p> <p>Podcast Cita de Libros: programa cultural en Spotify.</p> <p>Canales WhatsApp: Cuenta con dos, “<i>El Mostrador</i>” y “Lo+visto”. Distribuyen principalmente el contenido del sitio web, con actualizaciones rápidas y directas a dispositivos móviles.</p> <p>Newsletters: Cartas temáticas de periodismo de autor, de envío semanal al email, tras registrarse, “+Política”, “Juego</p>	<p>Sitio web: Principal canal de distribución de contenido. Es abierto, gratuito.</p> <p>Redes sociales: <i>Ciper Chile</i> usa todas las redes sociales (Facebook, X, Instagram, TikTok, Youtube y LinkedIn). Además de tener canales de WhatsApp y Telegram. A través de estas difunden versiones resumidas de sus reportajes, apuntando a familiarizar con la marca a segmentos bajo 30 años, grupo entendido como su audiencia en el futuro.</p> <p>Newsletter Alerta Ciper.</p>

---

Elemento 4: Relación con los clientes.	<p>Muro de comentarios: Debajo de cada publicación en <i>Emol</i> hay un muro para comentar, previo registro. <i>Emol</i> los describe como de gran actividad entre los propios comentaristas, con dinámicas similares a las que se dan en las redes sociales</p> <p><i>Emol</i> tiene un profesional a cargo de la</p>	<p>Limpio” (nuevas energías), Universo Paralelo (ciencias) y CultivaTe (cultura). “El Semanal” es el newsletter de Economía, único de pago. Entrega su información como primicia a sus suscriptores, pues el contenido se libera en el sitio web al día siguiente.</p> <p>Redes sociales: Instagram, X, Facebook y Youtube donde difunden contenidos seleccionados.</p> <p>Respuesta en redes: <i>El Mostrador</i> señala que “reactivamente” responde consultas en redes sociales, pero no tiene una política proactiva de interacción directa con su público.</p>	<p>Correo electrónico (MailChimp): <i>Ciper Chile</i> utilizan correos electrónicos personalizados para comunicarse con sus socios, agradecer sus contribuciones y mantenerlos informados sobre las actividades y logros periodísticos del medio.</p> <p>WhatsApp y teléfono: También mantienen contacto directo con socios vía WhatsApp y atienden llamadas telefónicas, en especial con personas mayores.</p> <p>El contacto directo lo consideran esencial porque les permite resolver</p>
--	---	---	---

---

---

gestión y moderación de estos foros de conversación, pero el medio no tiene interacción directa con ellos. Sin embargo, considera que se relaciona con la lectoría a través de leer y captar sus intereses e inquietudes.

problemas con los medios pagos automáticos por membresía.

Eventos y talleres: Con el objetivo de trabajar la marca y potenciar la creación de comunidad, *Ciper Chile* organiza eventos como el Festival de Periodismo y talleres gratuitos para socios. Sus profesionales realizan interacción directa con esas comunidades.

Participación en actividades sociales: El medio participan de eventos como la Feria del Libro. Sostiene interacción directa con las personas, visualizan sus logros periodísticos y el valor de su trabajo en la sociedad.

---

## **Análisis de canal y relación con la audiencia**

En la información entregada por los medios sobre sus canales y relación con audiencias destaca la proactiva y fluida comunicación que *Ciper Chile* tiene con su comunidad a través de diversos canales y vías directas como teléfono y WhatsApp. En el otro extremo está *Emol*, con la singularidad de tener solo un canal –su sitio web– y no estar en ninguna red social, sin comunicación directa con su lectoría. *El Mostrador* es multicanal y multimedia, con presencia en varias redes sociales, a través de las cuales se relaciona solo de forma reactiva, contestando cuando les realizan consultas directas y específicas.

A continuación se revisan estos aspectos a través de los factores que destacaron en cada medio.

### **Emol**

Canal único. *Emol* utiliza su sitio web como principal canal de distribución de contenido, es abierto y gratuito, quedando a disposición de cualquier usuario con acceso a internet. Dentro de este canal único está alojado EmolTV –que no puede ser considerado canal pues no tiene independencia del sitio ni está en otra plataforma como YouTube–, pero fortalece su propuesta de valor y el objetivo de masividad ya que, si bien EmolTV puede presentar contenidos “*breaking news*”, no se limita a ellos.

EmolTV tiene secciones donde distribuye sus contenidos: entrevistas políticas y temas de actualidad, análisis financieros, videos de tendencias y virales, editoriales y pagados. A través de EmolTV el sitio ofrece una experiencia más completa a los usuarios, al complementar el contenido noticioso escrito con estas piezas audiovisuales.

Muro de comentarios. Este espacio que *Emol* dispone debajo de sus publicaciones registra participación activa, en especial en las noticias políticas y de sucesos. Para participar, los usuarios deben registrarse con correo electrónico. *Emol* no interactúa directamente con estos comentarios, la relación y comunicación es unidireccional, pues no se establece un diálogo real entre el medio y su audiencia.

*Emol* tiene a un profesional encargado de gestionar y moderar los comentarios del muro, asegura leer la totalidad de los mensajes. Em medio considera que estos tienen gran incidencia en la dinámica de los contenidos, ya que incluso pueden generar pautas o influir en la jerarquización de noticias según intereses manifestado por la audiencia en ese espacio, pese a no interactuar de manera directa con ellos. En la entrevista personal, su directora destacó que existe una comunidad de comentaristas que son recurrentes, lo que ha generado mucha interacción entre ellos. Pero el medio no genera conversación explícita ni retroalimentación directa.

Esta carencia de interacción directa con la audiencia puede afectar a la masividad de *Emol* en segmentos de audiencia que la buscan y que, al no haber recibido interacción con el medio, disminuye su fidelidad.

### **El Mostrador**

Se pudo observar que, aunque *El Mostrador* utiliza múltiples canales de distribución y comunicación de sus contenidos, la interacción directa con los usuarios no se visualiza y al ser solo reactiva se presentaría como limitada.

Redes sociales: Presente en Instagram, X, Facebook y Youtube, *El Mostrador* emplea estas redes para amplificar la difusión de sus contenidos relevantes, sirven más como un canal de distribución y menos como un espacio de diálogo activo entre el medio y su audiencia. Su director, entrevistado para esta investigación, señaló que de manera reactiva responden consultas en redes sociales, pero no tienen una práctica proactiva de diálogo directo con los lectores.

Multimedial: El contenido multimedia de *El Mostrador* TV y podcasts como “Cita de Libros” en Spotify, aunque informativos y diversos, son un formato de transmisión de información unidireccional. Los canales de WhatsApp con que cuenta, “El Mostrador” y “Lo+visto”, permiten la distribución rápida y continua de contenido a los dispositivos móviles, en lo que destaca la producción especial de “ClickAM”, un audio que se sube a las

7:30 con los temas contingentes del día. Estas herramientas aportan al medio eficiencia en la entrega de información, pero no significan una interacción bidireccional.

En consecuencia, a pesar de utilizar una variedad de canales para distribuir contenido y mantener informada a su audiencia, *El Mostrador* mantiene una relación principalmente unidireccional, la que puede considerarse más fluida que la de *Emol*, aunque distante de una interacción bidireccional que facilite una relación activa con su público. Esta situación limitaría su capacidad de retroalimentación para implementar mejoras, fidelizar audiencia, o construir una más comprometida y participativa con el medio.

### **Ciper Chile**

Osterwalder (2010) destaca la importancia de definir el tipo de relación que una empresa establece con sus clientes puede garantizar su supervivencia. *Ciper Chile* es una muestra de ello. Ha desarrollado una estrategia basada en la relación bidireccional que –como se verá más adelante– fortalece y le proporciona la parte principal de los ingresos a su modelo de negocio.

Relación: La principal fuente de ingresos de *Ciper Chile* proviene del aporte que le otorgan lectores y miembros de su comunidad. Las membresías implican una relación constante bidireccional donde los socios sienten que forman parte activa de un medio y contribuyen a él sin que si quiera sea esto la contraprestación del servicio de información, pues es un sitio abierto, no de pago. Los aportes que recibe son por la valoración que su audiencia hace ante la labor que el medio realiza.

Interacción directa: Mantiene una comunicación constante con sus socios a través de correos electrónicos, WhatsApp y llamadas telefónicas, como explicó la encargada de Sustentabilidad de *Ciper Chile* para este estudio. Se trata de una interacción directa y personalizada que fortalece la relación con los lectores, lo que genera en su audiencia sentido de pertenencia a una comunidad.

Transparencia y rendición de cuentas: *Ciper Chile* publica y comunica específicamente a sus socios los informes financieros del medio, donde se detalla cómo se utilizan las contribuciones o aportes que hacen, así como los aportes institucionales que reciben. Esta acción de transparencia se muestra como fundamental para mantener una relación sólida y duradera con la audiencia.

Eventos y talleres: Los socios y audiencia en general pueden participar de estos eventos, que se realizan en tiempo real, de manera presencial o telemática. Constituyen un espacio donde dan a conocer los temas que se están investigando, generando un sentido de co-creación, participación y pertenencia con quienes asisten.

*Ciper Chile* ha implementado una estrategia integral de relación bidireccional con su audiencia, como parte del modelo que establecieron en 2014. Ha construido una relación cercana, directa y continua que desde entonces hasta ahora le ha asegurado su sostenibilidad financiera independiente de la publicidad, y que le otorga autonomía editorial y validación a la hora de impactar en el debate público.

En definitiva, de los tres medios, *Ciper Chile* es el que destaca por tener una relación bidireccional efectiva con su audiencia, aspecto fundamental en el financiamiento de su modelo de negocio, y que a la vez le permite asegurar que su propuesta de valor –basada en la transparencia– resuene con las expectativas de su público.

*Emol* y *El Mostrador* no cuentan con relación directa bidireccional con su audiencia. Sin embargo, la amplia presencia de *El Mostrador* en las redes sociales da a sus usuarios la posibilidad de enviar mensajes que, por instrucción de la dirección, deben ser respondidos. La ausencia en redes de *Emol*, como reconoció su directora, le dificulta mucho la llegada a un público bajo los 30 años.

#### **4.1.3 Fuentes de ingresos y recursos de los medios estudiados**

Osterwalder (2010) define el elemento fuentes de ingresos como las diversas vías por las cuales una empresa genera dinero. Estas pueden incluir venta de bienes o servicios,

cuotas de suscripción, tarifas de publicidad, dividendos por inversiones, entre otras. Picard (2006) destaca la importancia de que en los medios de comunicación las fuentes de ingreso sean diversificadas porque les otorga flexibilidad en la búsqueda de su sostenibilidad. Menciona que además de la publicidad, los medios deben explorar otras fuentes, como suscripciones, membresías, donaciones, apoyo filantrópico, venta de contenidos a terceros, ingresos por derechos de autor y la organización de eventos y actividades.

En cuanto al elemento recursos clave, Osterwalder (2010) señala que son los activos físicos, financieros o humanos que requiere una empresa para materializar su propuesta de valor y llegar con ella a los segmentos, mantener su relaciones con dichos segmentos y generar los ingresos.

Picard (2006) especifica que para los medios de comunicación los recursos esenciales incluyen: periodistas, editores, diseñadores, técnicos, infraestructura física y tecnológica para la gestión de contenidos, servidores, equipos de grabación y edición, las marcas registradas y bases de datos, entre otros. El autor considera entre los recursos las relaciones estratégicas o alianzas con instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales; asuntos que Osterwalder (2010) pone separado como el elemento 8 de su Modelo Canvas.

Considerando que los ingresos que genera un medio le permiten mantener o generar los recursos claves para su operación, en la siguiente tabla se han expuesto juntos, con la información proporcionada por los informantes. Por tratarse de información sensible, esta se entregó en su aspecto más general, con excepción de *Ciper Chile* que entregó detalladamente dicha información, que –además– se encuentra publicada en su sitio web, en consonancia con su compromiso con la transparencia y rendición de cuentas.

**Tabla 7**

**Ingresos y recursos clave**

Ingresos y recursos claves	<i>Emol</i>	<i>El Mostrador</i>	<i>Ciper Chile</i>
Elemento 5: Ingresos	<p>Contenido patrocinado: <i>EmoTV</i> es manejada por el área editorial de <i>Emol</i>, pero a la vez entrega espacios comerciales para contenidos patrocinados institucionales, que resultan ser la principal fuente de ingresos. Transmite seminarios, webinars y lanzamientos de libros, entre otros, de organizaciones que buscan difundir actividades.</p> <p>Publicidad directa: El sitio tiene espacios para avisos de publicidad directa.</p> <p>Publicidad institucional: <i>Emol</i> cuenta con ingresos de avisaje de servicios del Estado, como los recientes anuncios relativos al Censo 2024 de INE.</p> <p>Contenido de marca: en la sección Ediciones Especiales Digitales y <i>Emol</i> Social, se rentabiliza con la</p>	<p>Publicidad directa: Espacios para avisos y promociones en el sitio web.</p> <p>Publicidad programática: A través de Google AdWords <i>El Mostrador</i> recibe avisos dinámicos que aparecen (third-party) según el interés que la inteligencia artificial atribuye al usuario. Es un proceso automatizado de compra de medios. El medio no tiene relación directa con el avisador.</p> <p>Contenidos de marca: <i>El Mostrador</i> hace acuerdos comerciales con entidades e instituciones que buscan difundir sus contenidos culturales o académicos a través del medio. Son inmersivos, diseñados para asociar marcas o productos con información de calidad, basados en la credibilidad</p>	<p>Membresías: <i>Ciper Chile</i> tiene una estructura de financiamiento basado en las membresías, que le significa el 83% de sus ingresos. Esto es personas que se comprometen con un pago mensual elegido por ellos, para apoyar el medio. Se diferencia de las suscripciones que aplica a pagar por tener acceso a cierta información. <i>Ciper Chile</i> es un sitio abierto. La membresía es un pago permanente, a diferencia de una donación, lo le permite proyectar ingresos y planificar.</p> <p>Aporte institucional: 5% de los ingresos provienen un aporte constante con la</p>

Ingresos y recursos claves	<i>Emol</i>	<i>El Mostrador</i>	<i>Ciper Chile</i>
	generación de contenidos inmersivos, diseñados para asociar marcas o productos con información de alta calidad.	y asociación positiva de con el medio.  Suscripciones: "El Semanal" es el único producto de pago de <i>El Mostrador</i> , que genera ingresos a través de la suscripción a este contenido exclusivo que se entrega como primicia antes de pasar a sea publicado en el sitio web.	Universidad Diego Portales (UDP).  Donaciones: Recibe donaciones únicas (6%), aportes no recurrentes, de personas u organizaciones internacionales.  Derechos de autor: 6% recibe por derechos de autor y servicios con fines académicos  Eventos: La realización de festivales y otros eventos específicos aportan cerca de 6% de ingresos, que suelen reforzar la generación de membresías.
Elemento 6: Recursos clave	Personas: El recurso más importante mencionado es el capital humano, especialmente periodistas, editores, conductoras de <i>EmolTV</i> , personas de TI.	Personas: 38 conforman el personal contratado. Son principalmente periodistas, luego un área comercial y administrativa, que incluye roles de ventas, administración, hay dos	Personas: 14 personas integran el equipo interno permanente. Incluye el equipo del área periodística y del área de Sustentabilidad y administración, a cargo de

Ingresos y recursos claves	<i>Emol</i>	<i>El Mostrador</i>	<i>Ciper Chile</i>
	<p>Tecnología y soporte TI: <i>Emol</i> funciona con infraestructura tecnológica propia, incluyendo hosting, servidores, herramienta de medición RealTime y sistema de muro de comentarios. Todos han sido desarrollados por la empresa El Mercurio SAP). <i>Emol</i> monitorea y gestiona el tráfico y rendimiento de sus contenidos de manera autónoma.</p> <p>Infraestructura compartida: muchos recursos de back-office <i>Emol</i> los recibe de El Mercurio SAP, como oficinas, gestión comercial y de recursos, junto a otros servicios generales.</p>	<p>profesionales en soporte tecnológico.</p> <p>Infraestructura tecnológica: Es un recurso externo. Incluye servidores, sistemas de gestión de contenido y herramientas analíticas y de optimización del rendimiento del sitio. Crucial para asegurar la disponibilidad y accesibilidad del sitio web.</p> <p>Agencias informativas: <i>El Mostrador</i> tiene contratos con agencias de noticias y bancos de imágenes, como fuentes de recursos para la elaboración de sus contenidos.</p>	<p>las estrategias comerciales y financieras.</p> <p>Infraestructura física: <i>Ciper Chile</i> funciona en oficinas arrendadas en el centro de Santiago.</p> <p>Equipamiento: Equipos de computación, teléfonos, grabadoras, cámara y otras herramientas para la generación de sus contenidos periodísticos y de redes sociales.</p> <p>Infraestructura tecnológica: Tiene externalizado los sistemas y servicios de TI (hosting, desarrollador, etc.).</p>

## **Análisis de la relación entre ingresos y recursos clave**

Dos de los tres medios nativos digitales estudiados, *Emol* y El Mostrador, tienen en la publicidad de diversos tipos su principal y prácticamente única fuente de ingresos. *Ciper Chile*, en cambio, se sustenta en un sistema de membresías que le aporta sobre el 80% de los ingresos, no obstante, en el 20% restante tiene la diversidad que Picard destaca como saludable para la sostenibilidad de un medio en largo plazo de un medio.

### **Emol**

*Emol* no cuenta con un área comercial propia, sino que sus ventas e ingresos comerciales se gestionan en conjunto con El Mercurio, ofreciendo paquetes que combinan la presencia en ambos medios para clientes que buscan masividad y prestigio.

A partir de la información recabada, *Emol* depende fuertemente de su capital humano y de la tecnología para hacer realidad su propuesta de valor. A la vez depende de manera vital de los recursos que comparte o le provee la empresa El Mercurio SAP. No solo por la infraestructura física y el servicios de back-office, lo realmente crítico es la infraestructura tecnológica propia de El Mercurio SAP que sostiene la operación del medio digital y lo provee de una singular autonomía en la gestión del rendimiento y tráfico de sus contenidos.

La gestión compartida de recursos entre El Mercurio SAP y *Emol* posiblemente le permite reducir costos operativos significativos, como son los servicios de TI, los servicios generales y la gestión comercial, de recursos, etc., lo que permite a la empresa matricial rentabilizar su inversión en desarrollo, mientras que *Emol* ve aliviada su estructura de costos y, eventualmente, le aporta mayor flexibilidad en el manejo de recursos.

### **El Mostrador**

Las fuentes de ingresos y los recursos son interdependientes en *El Mostrador*. La publicidad, que representa el 95% de sus ingresos, depende directamente del valor de marca, con credibilidad y asociada a la calidad de contenidos. Los recursos tecnológicos

aseguran la operatividad del sitio web y la distribución efectiva del contenido, lo que a su vez mantiene y atrae a la audiencia necesaria para generar ingresos publicitarios. La pequeña proporción de ingresos por suscripciones, aunque sea menor, conlleva un riesgo por cuanto se trata de una newsletter de “periodismo de autor”. Estos ingresos tienen alta dependencia del autor, de su capacidad para producir contenido exclusivo y de calidad que justifique el pago por parte de los usuarios, e incluso hasta de su sello narrativo.

### **Ciper Chile**

Los ingresos obtenidos a través de membresías, donaciones y eventos permiten financiar los recursos clave de *Ciper Chile*, incluyendo su equipo periodístico, la infraestructura tecnológica y su singular área de Sustentabilidad, a cargo de las estrategias de comunicación del medio. Depende de estos ingresos para mantener la calidad del contenido y las operaciones del medio.

Como destaca la encargada de Sustentabilidad, el modelo de membresía, que es la adhesión voluntaria con aporte de dinero recurrente al medio, permite a *Ciper Chile* planificar y proyectar sus operaciones a mediano y largo plazo, con cierta garantía de estabilidad financiera.

La combinación de diversas fuentes de ingresos (membresías, donaciones, eventos) y el uso de múltiples canales de comunicación (redes sociales, correo electrónico, eventos) fortalece su modelo de negocio (Picard, 2006).

#### **4.1.4 Actividades claves, alianzas y estructura de costos**

Como se mencionó anteriormente, el Modelo Canvas permite flexibilidad en su construcción y análisis, en función de la naturaleza específica del negocio (Osterwalder, 2010). En este caso, los tres elementos finales que componen el modelo serán analizados juntos: actividades clave, alianzas y estructura de costos.

Las actividades clave son todas las operaciones esenciales que se realiza para materializar la propuesta de valor.

Las alianzas, Osterwalder (2010) las define como aquellas que permiten optimizar, reducir riesgos y dar acceso a recursos o capacidades. Picard (2006) complementa que son una colaboración para compartir riesgos y costos, o acceder a nuevas oportunidades de mercado. Ambos subrayan en el carácter estratégico y no táctico de las alianzas, pues otorgan una base para el crecimiento, la innovación y resiliencia de un negocio.

La estructura de costos, el último de los elementos del Modelo Canvas, la configuración de todos los gastos en los que incurre una organización para operar y entregar su propuesta de valor (Picard, 2006), en cuyo detalle debiera distinguir, al menos, entre costos fijos y costos variables.

Sin embargo, con la información disponible para esta investigación, la estructura de costos de los medios estudiados será abordado en términos generales, distinguiendo cuáles son los principales costos en que incurren los medios. Con excepción de *Ciper Chile* que aporta sus cifras aproximadas, como se muestra en la tabla 8, a continuación.

**Tabla 8**

**Actividades clave, alianzas y estructura de costos**

<b>Actividades clave, alianzas y estructura de costos</b>	<b><i>Emol</i></b>	<b><i>El Mostrador</i></b>	<b><i>Ciper Chile</i></b>
Elemento 7: Actividades clave	- Generación de contenido noticioso. - Producción de programas de <i>Emo/TV</i> .	- Generación de contenido noticioso y newsletters. - Producción de programas para <i>El MostradorTV</i> - Generación de contenidos para redes sociales y canales de WhatsApp	- Producción de reportajes de investigación. - Actividades para crear comunidad y membresías. - Generación de contenidos para redes sociales.
Elemento 8: Alianzas	Alianza con su empresa matricial: El Mercurio SAP. No menciona tener alianzas estratégicas externas.	No menciona alianzas estratégicas (sí acuerdos comerciales).	Alianzas con Universidad Diego Portales y con Fundación Heinrich Böll para el fortalecimiento de la producción de contenidos periodísticos.
Elemento 9: Estructura de costos	- Capital humano, indicado como el mayor “por lejos”. - Infraestructura y componentes de tecnología.	- Capital humano, definido “por lejos” el mayor. - Infraestructura y componentes de tecnología.	- Capital humano permanente (69% aprox.). - Infraestructura física y componentes de tecnología (17% aprox.). - Honorarios (8,5% aprox.).

## **Análisis de la relación entre actividades clave, alianzas y estructura de costo**

Los tres medios coincidieron en distinguir que el gasto en capital humano era “por lejos” el más significativo. Si bien ni *Emol* ni *El Mostrador* aportan cifras, las de *Ciper Chile* permiten visualizar que cerca del 70% de la estructura de costos de un medio digital recae en el gasto por contratación de personas (remuneraciones, cotizaciones, seguros, etc.).

Se observa que las actividades clave de *Emol* están directamente relacionadas con su estructura de costos. La generación de contenido noticioso y la producción de programas de *Emol/TV* requieren una inversión significativa en capital humano.

*Emol* no cuenta con alianzas estratégicas externas. Pero la que tiene con la empresa El Mercurio SAP es estratégica, pues le provee del soporte tecnológico indispensable para su operación y puesta en marcha como medio de comunicación digital. También le provee los servicios generales y el área comercial, mediante la que genera ingresos por sus productos monetizables, optimizados al ser ofrecidos a los anunciantes en paquetes combinados con *El Mercurio*.

La información recopilada solo refiere a que el principal costo dentro de la estructura lo tiene el pago de remuneraciones. Sin embargo, todos los servicios que provee El Mercurio SAP a *Emol* no están valorizados, como señaló su directora, en parte debido a la complejidad de la operación de una empresa de gran tamaño y con una cultura institucional singular, que –recuerda– está próxima a cumplir 200 años de vida.

*El Mostrador* también tiene sus actividades principales directamente vinculadas a la carga en su estructura de costos, donde el mayor gasto declarado es el capital humano que le permite la generación de contenido noticioso, para redes sociales y la producción de programas para *El MostradorTV*. En segundo lugar de relevancia, está lo que se destina a servicios informáticos y de soporte tecnológico.

*El Mostrador* no declara alianzas estratégicas formales, sin embargo los acuerdos comerciales de larga data con instituciones (aunque por confidencialidad no fueron

individualizadas) podrían desempeñar un papel similar, en cuanto a ser una colaboración para compartir costos o acceder a nuevas oportunidades de mercado (Picard, 2006).

En el caso de *Ciper Chile*, sus actividades clave están directamente relacionadas con su estructura de costos. La producción de reportajes de investigación y las actividades para crear comunidad, incluyendo los contenidos para redes sociales, representan el mayor gasto dentro de su estructura de costos. La inversión en capital humano ronda el 69% en el personal fijo y del orden de 8,5% en pago de honorarios.

*Ciper Chile* es el único de los medios del estudio que describió sus alianzas estratégicas, con la Universidad Diego Portales y la Fundación Heinrich Böll. Esta última tiene como misión apoyar el fortalecimiento de la producción de contenidos periodísticos, por lo que aporta a *Ciper Chile* fondos para financiamiento. La colaboración con la universidad le proporciona cerca de un 5% de sus ingresos, pero también le aporta en términos valorativos (una casa de estudios) y en la vinculación de *Ciper Chile* con el medio universitario, vitales para la proyección en audiencias futuras.

Finalmente, a modo de síntesis y en atención a los objetivos planteados para esta investigación, a saber, conocer los modelos de negocio de los medios nativos digitales con más de quince años de existencia en Chile: *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*, y según esto conocer sus propuestas de valor y segmentos de mercado, indagar en los canales que utilizan y en la relación que tienen con sus audiencias, y explorar en sus actividades clave, vías de ingreso y estructura de costos, se señala lo siguiente:

El modelo de negocio de *Emol* tiene una propuesta de valor basada en ofrecer noticias de última hora (breaking news) y contenido diversificado para un público amplio. Su segmentación de mercado incluye a usuarios de todas las edades y niveles socioeconómicos, con un fuerte enfoque en adultos entre 30 y 55 años. La fidelización de su audiencia se logra a través de la jerarquización de noticias y la inmediatez de la información.

Las fuentes de ingreso de *Emol* provienen todas de la publicidad: incluye publicidad directa, publicidad institucional, contenidos de marca y contenidos patrocinados.

Se caracteriza por una estructura de costos con una fuerte inversión en capital humano. Esta también se compondría de los costos que le significan una infraestructura tecnológica robusta autónoma, servicios generales y la gestión comercial y humana proporcionada por la empresa El Mercurio SAP, que no logró ser valorizada. Esta empresa es su única y significativa alianza estratégica.

Por su parte, el modelo de negocio de *El Mostrador* enfoca su propuesta de valor en ser un medio periodístico informativo online, multiformato y multimedia, orientado a cuestionar los grupos de poder, interpretar hechos y ofrecer contenidos de interés general de manera innovadora, independiente y pluralista. Busca influir en asuntos de trascendencia, abordando la contingencia política, económica y cultural, aunque con la flexibilidad necesaria para abordar aspectos relevantes de la diversidad temática de la sociedad, con amplio espacio a la opinión a través de sus columnas.

Su segmentación de mercado incluye tanto a un público general como a nichos específicos interesados en análisis y opiniones, lo que satisface con los contenidos periodísticos, newsletters de “periodismo de autor” y los programas de conversación y entrevistas que realiza en sus programas de ElMostradorTV.

Sus ingresos provienen en 95% de la publicidad, dentro de los que se considera los percibidos por acuerdos institucionales comerciales, para la difusión de contenido específico, apoyados en su marca de 24 años de existencia con una percepción pública que la asocia a independencia editorial y contenidos de valor periodístico. Percibe discretos ingresos obtenidos en las suscripciones al newsletter de economía, "El Semanal".

Las actividades principales de *El Mostrador* están directamente vinculadas a la carga en su estructura de costos, donde el mayor gasto declarado es el capital humano que le permite la generación de contenidos. En segundo lugar de relevancia, estarían los gastos por servicios informáticos y de soporte tecnológico.

El modelo de negocio de *Ciper Chile*, el más diferenciado dentro de la muestra, enfoca su propuesta de valor en la investigación periodística independiente de alta calidad, dirigida a un público que valora la transparencia, la rendición de cuentas y la profundidad informativa. Su segmento de mercado son lectores de entre 40 y 50 años, de perfil en general profesional y académicos, dirigenciales y ciudadanos interesados en información trascendente para el funcionamiento del país, basada en independencia editorial y contenidos de alta calidad.

*Ciper Chile* es el único que presenta una diversificación en sus vías de ingreso, sin publicidad. No obstante, 83% de su financiamiento se lo provee el sistema de membresía que ha desarrollado. Otros ingresos provienen de su alianza estratégica con una universidad, donaciones y eventos organizado con apoyo de instituciones, que aportan en porcentajes similares a la estructura de costos.

*Emol* y *El Mostrador* son medios de comunicación y empresas con fines de lucro, cuyo principal modelo ha sido la venta de audiencias a los anunciantes. En este sentido, *Emol* y *El Mostrador* siguen este paradigma, basando gran parte de su financiamiento en ingresos publicitarios. La reticencia a revelar detalles sobre sus estrategias comerciales no necesariamente indica falta de transparencia, sino más bien una protección legítima de sus ventajas competitivas en un mercado saturado, altamente competitivo y cambiante.

Osterwalder (2010), en su análisis del *Business Model Canvas*, subraya que las empresas deben ser claras en la propuesta de valor y en la forma en que capturan valor, pero no está implícito que deban divulgar todas sus estrategias comerciales. Desde esta perspectiva, es comprensible que *Emol* y *El Mostrador* adopten una postura reservada en cuanto a sus estrategias comerciales, como la distribución de ingresos por publicidad o los acuerdos con anunciantes.

Sin embargo, desde un punto de vista ideal, la transparencia total en su financiamiento podría fortalecer la confianza del público en ellos, como de seguro ocurre en el caso de *Ciper Chile*.

## 5 Conclusiones

Esta investigación cualitativa exploratorio se ha centrado en evaluar los modelos de negocio de los tres medios nativos digitales más antiguos en funcionamiento en Chile: *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile*.

A través de entrevistas en profundidad a directivos de estos medios y el análisis de documentos pertinentes, se identificaron los elementos que configuran sus modelos de negocio según el Modelo Canvas (Osterwalder, 2010), a la vez que sus estrategias operativas y de financiamiento, para responder a los objetivos de esta investigación.

Respecto del objetivo de Identificar las propuestas de valor y segmentos de mercado de los medios de la muestra e indagar en la relación entre esos elementos, los resultados del estudio permiten concluir que los medios *Emol* y *Ciper Chile* presentan un mayor grado de coherencia entre sus propuestas de valor y sus segmentos de mercado o públicos objetivos.

*Emol* se define como medio informativo "*breaking news*", dirigido a un público masivo, diverso en términos socioeconómicos y etarios, propuesta que se alinea claramente con su segmento objetivo amplio.

Por su parte, *Ciper Chile* –con una propuesta diametralmente distinta– se enfoca en reportajes de periodismo de investigación, lo que resuena en su segmento objetivo más de nicho; personas con formación profesional o altamente involucradas en la rendición de cuentas y en los temas de trascendencia en el funcionamiento del país, dado que la complejidad y extensión de sus contenidos requieren de condiciones específicas para su valoración y consumo.

*El Mostrador*, en cambio, tiene una propuesta más ambiciosa y multifuncional, que busca abarcar tanto la masividad como nichos específicos, lo que reflejaría cierta dispersión o incongruencia entre su oferta y el segmento al que apunta.

Respecto del objetivo planteado de analizar los canales que utilizan los medios nativos digitales *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* y la relación que tienen con sus audiencias, se observó que distintos enfoques en los tres.

*Emol* utiliza su sitio web como único canal de distribución de contenidos y no cuenta con presencia en redes sociales ni comunicación directa con su lectoría, manteniendo una comunicación unidireccional. *El Mostrador*, aunque utiliza múltiples canales de distribución, incluyendo redes sociales, también tiene una interacción mayoritariamente unidireccional, ya que solo de manera reactiva responde consultas puntuales que le hagan en sus redes sociales. Por su parte, *Ciper Chile* marca el contrapunto y se destaca por tener una estrategia de comunicación bidireccional a través de múltiples vías, incluso por el tradicional teléfono, y la práctica de una relación fluida y dinámica con su audiencia.

Resulta interesante observar que tanto *Emol* como *El Mostrador* mantienen relaciones mayormente unidireccionales, a la vez que ambos dependen principalmente de la publicidad para su financiamiento. En contraste, *Ciper Chile*, con su enfoque bidireccional de relación con la audiencia, no recibe ingresos de la publicidad y basa su modelo de negocio en un sistema de membresía, a partir de la gestión de la lealtad y contribuciones de su lectoría. Este enfoque no solo le asegura su sostenibilidad financiera, sino que también refuerza su propuesta de valor basada en la independencia.

En cuanto al objetivo que buscaba identificar las actividades clave, vías de ingreso y estructura de costos de los medios nativos digitales de la muestra, se puede concluir que *Emol*, *El Mostrador* y *Ciper Chile* concentran sus actividades claves en alineación con sus propuestas de valor, apostando a cumplir con las expectativas de sus audiencias.

Sin embargo, al consultarles por sus actividades claves, ninguno de los tres medios mencionó la gestión de recursos humanos, la operativa tecnológica y la administración financiera, actividades que son esenciales para su funcionamiento y sostenibilidad. Esta omisión podría deberse a se trata de actividades que no están directamente relacionadas con las propuestas de valor de sus medios y, por otra parte, tampoco tienen visibilidad de

cara a sus audiencias. Pero, curiosamente, cuando los entrevistados fueron consultados por el elemento “recursos clave” del Modelo Canvas, si fueron explícitamente mencionadas las personas que realizan estas actividades, considerándolas críticas para la implementación exitosa de sus propuestas de valor, y personas con las que deben relacionarse a diario y en diversas ocasiones durante la jornada.

En el caso de *Emol* y *El Mostrador*, a pesar de que su financiamiento depende significativamente de la publicidad, ninguno contempló la actividad comercial al ser consultados por las actividades clave que realizaba su medio. Esto podría explicarse por la manifiesta separación que *Emol* y *El Mostrador* tienen entre las operaciones editoriales y las comerciales, reflejado en sus estructuras organizacionales donde la actividad comercial se maneja de manera independiente, para no interferir con la integridad editorial. Por el contrario, *Ciper Chile*, que justamente no contempla ingresos por publicidad, sí mencionó –explícitamente– la actividad comercial que realizan como parte de sus actividades clave, que es la operación que realizan para lograr su sistema de membresías que aporta el 83% de los ingresos a su estructura de costos.

Esto muestra que las actividades clave en los medios se entienden en relación con lo que estas aportan –o no– a la creación y entrega de la propuesta de valor. De hecho, en el caso de *Ciper Chile*, la forma de financiarse está intrínsecamente vinculada a su propuesta de valor, hecho que también gravita en hacer de la relación con su audiencia un aspecto crucial para su desarrollo.

En resumen, aunque dos de los medios que no distinguieron las actividades comerciales, sin duda estas son parte esencial de su operación, al igual como ninguno de los tres declaró en las entrevistas la gestión de recursos humanos y de la administración de infraestructura tecnológica entre las actividades clave que realizan.

Y en esto viene bien atender a lo que señala Picard (2014) en cuanto que al profundizar en la construcción de un modelo de negocio, la integración de las actividades visibles y no visibles permite a los medios de comunicación atender desde una visión más

amplia la totalidad de sus operaciones, lo que dice el teórico permitirá asegurar la propuesta de valor se ejecute de manera más eficiente y efectiva.

En cuanto al objetivo de analizar la coherencia que existe entre los distintos elementos de los modelos de negocio y el “corazón” de estos que es el elemento 1, propuesta de valor, se pudo observar que dos de los tres medios estudiados presentan ciertos grado de incongruencia, mientras que Ciper Chile hace el contrapunto y aporta una alta coherencia interna.

La coherencia entre la propuesta de valor de *Emol* y su modelo de negocio se ve comprometida por la falta de diversificación en sus canales de distribución. Para un medio que se define como *breaking news*, en un mundo digital, la presencia en múltiples formatos y plataformas es esencial para garantizar que la información llegue a su audiencia de manera rápida y efectiva. La dependencia exclusiva de su sitio web como único canal de distribución introduce una incoherencia significativa en su modelo de negocio, que podría limitar su capacidad para cumplir plenamente con su propuesta de valor.

*Emol*, al formar parte del conglomerado de *El Mercurio*, se beneficia de una marca consolidada con un alto grado de reconocimiento entre la población, fortaleza que provee a este medio de 10 millones de visitas al mes acudan directamente al sitio web de *Emol*. La fortaleza de la marca y una audiencia ya habituada a ingresar a *Emol* como una fuente principal de noticias, puede minimizar el impacto negativo de la ausencia en otros canales, aunque no elimina completamente la incoherencia de depender únicamente del sitio web.

En un entorno digital donde el consumo de noticias es cada vez más multicanal y móvil, *Emol* podría beneficiarse de expandir su presencia a otras plataformas para captar nuevos segmentos de audiencia y asegurar su relevancia a largo plazo. La diversificación en los canales de distribución, como redes sociales, aplicaciones móviles y notificaciones push, podría fortalecer aún más su propuesta de valor y ampliar su alcance.

Es una observación válida considerar que la dependencia casi total de *El Mostrador* en la publicidad, junto con la falta de transparencia total sobre sus ingresos, podría generar una incoherencia con su propuesta de valor.

*El Mostrador* se posiciona como un medio independiente, orientado a cuestionar el poder y abordar temas de trascendencia política, económica, y social. Sin embargo, su dependencia del 95% de sus ingresos provenientes de la publicidad podría potencialmente comprometer esa independencia, especialmente si parte de esa publicidad proviene de actores políticos o económicos que el medio pretende fiscalizar. Esta situación podría generar conflictos de interés, aunque el medio insista en una clara separación entre el área editorial y la comercial. La dependencia en publicidad hace que la sostenibilidad del medio esté atada a factores externos que podrían, en teoría, influir en su línea editorial, directa o indirectamente.

Así también, *El Mostrador* no revela completamente los detalles de sus ingresos, lo que podría contradecir la rendición de cuentas, valor que busca defender en su labor periodística. En un entorno donde la credibilidad es clave para un medio que cuestiona el poder, la falta de transparencia sobre su estructura de ingresos puede generar dudas en su audiencia sobre la verdadera independencia del medio.

Para un medio como *El Mostrador*, que se presenta como independiente y crítico del poder, es crucial no solo mantener esa independencia, sino también ser percibido como tal por su audiencia. La fuerte dependencia en la publicidad y la falta de transparencia total sobre sus ingresos pueden ser vistas como incoherentes con su misión declarada, y podrían potencialmente erosionar la confianza de su audiencia en su independencia y en su capacidad para fiscalizar sin influencias externas.

*Ciper Chile* destaca por la alta coherencia entre su propuesta de valor, centrada en la investigación periodística de alta calidad e independencia, y los elementos de su modelo de negocio. La relación bidireccional con su audiencia, fomentada a través de membresías y eventos, es un elemento clave que fortalece su propuesta de valor. Esta interacción no

solo sustenta financieramente al medio, sino que también refuerza su misión de transparencia y rendición de cuentas, aspectos altamente valorados por su audiencia objetivo. La diversificación de sus fuentes de ingreso, con un 83% proveniente de las membresías y el resto de donaciones y alianzas estratégicas, demuestra una integración coherente y sostenible que le permite mantener su independencia y calidad informativa. En este caso, todos los elementos del modelo de negocio están claramente alineados con su propuesta de valor, logrando una integración efectiva que refuerza tanto su misión como su sostenibilidad.

La aspiración de *Ciper Chile* de ser un medio influyente y de trascendencia en temas de interés público no debiera verse afectada necesariamente por la longitud y complejidad de sus textos. De hecho, medios como la revista inglesa *The Economist* demuestran que la profundidad, el análisis riguroso y la complejidad pueden ser factores que refuercen la influencia y credibilidad de un medio, siempre que exista un público que valore estos atributos. Tanto para *Ciper Chile* como para *The Economist*, la complejidad de los textos no solo es adecuada, sino que es un pilar de su propuesta de valor y su capacidad para influir en el debate público.

Sin embargo, es importante que *Ciper Chile* continúe con su trabajo en redes sociales, donde realiza resúmenes y piezas gráfica y audiovisuales que dan una versión más sencilla de sus contenidos.

En su web, este medio podría evaluar complementar sus textos más largos con resúmenes ejecutivos, visualizaciones de datos, o piezas más accesibles que alivianen la carga de lectura a su audiencia actual –muchas veces carente de tiempo–, atraigan a un público más amplio, maximizando su impacto y alcance, sin sacrificar la profundidad y el rigor que lo caracterizan.

Finalmente, respecto de los modelos de negocio de los medios de este estudio se puede concluir que, a pesar de tener algunas diferencias, *Emol* y *El Mostrador* no se distinguen significativamente de los modelos tradicionales en ciertos aspectos clave, como

es su dependencia de la publicidad (Boczkowski & Mitchelstein, 2009). Ambos tienen en la publicidad y sus diversas formas, su principal fuente de ingresos. Además, *Emol* y su gestión publicitaria en conjunto con el diario *El Mercurio* da cuenta de una estructura organizativa compartida, replica una práctica que ha sido común y bastante documentada respecto de la organización de los conglomerados mediáticos tradicionales en distintas partes del mundo (Schlesinger & Doyle, 2015). *El Mostrador*, aunque opera de manera independiente, también maximiza ingresos a través de publicidad y sus prácticas de gestión de recursos no difieren fundamentalmente de los medios tradicionales.

*Ciper Chile* y sus ingresos diversificados basados en membresías, donaciones y eventos es más innovador y alineado con los nuevos modelos de medios digitales que buscan reducir la dependencia de la publicidad (Picard, 2014). La idea de financiamiento comunitario y donaciones tiene precedentes en el periodismo de investigación tradicional, como ha documentado Hamilton (2016) aunque este se daba de manera menos formalizada (Coelho & Torres Da Silva, 2018) de lo que hace *Ciper Chile*.

La dependencia de la publicidad, la estructura organizativa y operativa, y las estrategias de mercado en *Emol* y *El Mostrador* reflejan una continuidad con las prácticas tradicionales. Esto sugiere que, a pesar de la evolución tecnológica y las nuevas oportunidades, los fundamentos económicos y operativos de los medios de comunicación aún comparten muchas similitudes con sus predecesores tradicionales (Deuze, 2017).

Respecto del financiamiento a través de la publicidad, los resultados del estudio permiten inferir que el modelo de membresía de *Ciper Chile*, ha de ser posible debido a que este medio tiene una propuesta de valor diferenciada y única en la escena informativa nacional. A esto se le suma una segunda condición: que la labor que realiza –periodismo de investigación de rigurosa metodología– tiene valor social. De esta manera, *Ciper Chile* convierte su información en producto, hace la distribución. Con esto crea valor para sí mismo y genera la audiencia (Mosco, 2009) que le da sustentabilidad financiera.

Respecto de la existencia de alianzas estratégicas en los medios estudiados, se observó que mientras que *Ciper Chile* ya se beneficia de su alianza con la Fundación Heinrich Böll y con la Universidad Diego Portales, *Emol* y *El Mostrador* tienen un potencial a través del desarrollo de alianzas estratégicas, que podría fortalecer su sostenibilidad y éxito a largo plazo, alineándose con los principios descritos por Picard (2006).

*El Mostrador*, por ejemplo, podría beneficiarse de alianzas con organizaciones que representan nichos específicos, como think tanks y ONGs. Asociarse con entidades dedicadas a la fiscalización y la transparencia, podría fortalecer su misión de influir y cuestionar el poder, aumentando su relevancia y autoridad en estos temas.

La llegada de internet permitió a la generación de muchos proyectos periodísticos, motivados por la significativa reducción de costos de producción y en distribución que daba la tecnología, los que sin embargo, a poco andar afrontaban fuertes problemas de financiamiento. Esta investigación permite comprender que la variable tecnológica no es equiparable al gasto más significativo que es en capital humano, que para *Ciper Chile* representa el 83% de su estructura de costos. Este recurso es fundamental para la creación de contenido de calidad, es el principal activo para cualquier medio de prensa.

Para cerrar, es fundamental reconocer la importancia de desarrollar modelos de negocio sólidos y adaptativos que aseguren la sostenibilidad de los medios nativos digitales. Tal y como se ha demostrado en el caso de *Ciper Chile*, un periodismo diferenciado y de alta calidad puede sostenerse a través de innovaciones como las membresías, evidenciando que la audiencia está dispuesta a financiar directamente el buen periodismo por su papel crucial en el funcionamiento de las sociedades democráticas. En resumen, atender y fortalecer los modelos de negocio no solo garantiza la viabilidad económica de los medios, sino también su capacidad para continuar ofreciendo contenidos de calidad que contribuyan al debate público informado.

## 6 Referencias

- AAM. (2023). *Informe de Inversión Publicitaria*. Santiago: Asociación de Agencia de Medios. Recuperado el 30 de April de 2023, de <https://aam.cl/informe-de-inversion-publicitaria-marzo-2023/>
- Albarrán, A. (1999). Investigación sobre la Economía de los Medios de Comunicación: paradigmas, temas y contribuciones. *Comunicación y Sociedad*, XII, 7-20.
- Albornoz, L. (mayo-agosto de 2006). Diarios digitales y modelos de negocios. Una difícil rentabilidad. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, VIII, n°2.
- Aldunate, C. (2021). *Crónicas de Medios Digitales*. Santiago: Uqbar.
- Angelucci, C., & Cagé, J. (01 de Agosto de 2019). Newspapers in Times of Low Advertising Revenues. *American Economic Journal: Microeconomics*, 11(3), 319-364. doi:10.1257/mic.20170306
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Becerra, M., & Mastrini, G. (2009). *Los dueños de la palabra*. Buenos Aires: Prometeo.
- Bernhardt, J. (2022). Panel Sin Ánimo de Lucro. En ISOJ (Ed.). Recuperado el 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=u3pqKBURsWE&list=PL0tDk-f4v1ui-M9kk6ZkuDAGnrOPGrcJn&index=1>
- Boczkowski, J., & Mitchelstein, E. (2009). Beetwen tradition and change: A review of recent research on online news production. *Journalism by Sage*, 562-586.
- Bourdieu, P. (1997). *Sobre la Televisión*. Barcelona: Anagrama.
- Califano, B. (Septiembre de 2021). Economía Política de la Comunicación: de sus orígenes a la consolidación del campo en América Latina. *PErspectivas de la Comunicación*, 14 - N°2, 57-94.
- Camus, J. C. (2009). *Tienes 5 segundos*. Santiago: Creative Common License. Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/cl/legalcode>
- Castello, A., & Del-Pino, C. (2019). Los contenidos de marca: una propuesta taxonómica. *Revista de la SEECI*, 47, 125-142.
- Castells, M. (2006). *La Era de la Información vol. 3*. Madrid: Alianza.

- Cea-Esteruelas, M. ( julio-agosto de 2013). Economía de los cybermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación. *El profesional de la información*, N°4, 353-361. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.jul.12>
- Coelho, P., & Torres Da Silva, M. (2018). El beneficio social y financiero del periodismo de investigación. *Media & Jornalismo*, 18-1, págs. 73-96.
- Cohen, N., & Seid, G. (2019). Producción y análisis de datos cualitativos. En G. Cohen, & G. Gómez, *Metodología de la investigación, ¿para qué?* (págs. 203-228). Buenos Aires: Teseo.
- Concha, E., Yunquera, J., & Helder, B. (2019). La sindicación de contenidos en los agregadores de noticias: Hacia la devaluación de los criterios profesionales periodísticos. *Comunicar*, 29-38.
- De Fontcuberta , M., & Borrat, H. (2006). *Periódicos: Sistemas complejos, narradores en interacción*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- De Salsas, A. (2017). El ecosistema informativo digital en Sudamérica: Análisis y comparativa de casos de prensa nativa digital en Argentina, Chile y Perú.
- Del Valle, C., Mellado, C., Salinas, P., & González, G. (2011). La concentración de la propiedad de los medios de comunicación en Chile: De la propiedad al mercado de la publicidad, los desafíos pendientes. *Sapiens*, 44-58.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *N°23*, págs. 86-107.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Deuze, M. (2017). Considering a possible future for Digital Journalism. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8-1, 9-18. doi:10.14198/MEDCOM2017.8.1.1
- Díaz Anichtchenko, C., & Brea Franch, E. (2017). El patrocinio en la era del branded content. *Pensar la Publicidad*, 11.
- España, F. d. (22 de abril de 2017). Código Deontológico de la Profesión de Periodista. *Código deontológico, actualización*. Mérida, España.
- García Avilés, J., & Salaverría, R. (2008). La convergencia tecnológica de los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, 31-47.

- Gómez-Diago, G. (03 de Septiembre de 2022). Perspectivas para abordar la Inteligencia Artificial en la enseñanza del periodismo. Una revisión de experiencias investigadoras y docentes. *Revista Latina de Comunicación Social*(80), 29-46. doi:10.4185/RLCS-2022-1542
- Greene, M., Lecaros, M., & Cerda Diez, M. (2022). Medios de prensa digitales en Chile: influencia del editor y de la audiencia en la reunión de pauta. *Cuadernos.Info*, 51, 93-113. doi:10.7764/cdi.51.29645
- Heilbroner, R. (2015). *Los filósofos terrenales*. Madrid: Alianza.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Método de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Jones, D. (2005). Aproximación teórica a la Estructura de la Comunicación Social. *Sphera publica*, 5, 19-39. Obtenido de <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/download/20/30>
- Lindlof, T., & Taylor, B. (2011). *Qualitative Communication Research Methods*. California: Sage.
- Lopezosa, C., Trillo-Domínguez, M., Codina, L., & Cabrera, M. (2021). El SEO en la empresa periodística: percepciones y elementos clave para su adopción en las redacciones. *Revista Latina de Comunicación Social*, 79, 27-45.
- Lösch, S., Rambo, C., & Ferreira, J. (2023). La investigación exploratoria en el enfoque cualitativo en educación. *Revista IberoAmericana de Estudos em Educação*, 1-19.
- Mancinas, R., & Moya, D. (2018). La lucha a muerte por un click. En Varios, *Estándares e indicadores para la calidad informativa en los medios digitales* (págs. 17-32). Ediciones Egregius .
- McQuail, D. (1999). *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas* (3° ed.). Barcelona: Paidós.
- Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales, Año 4, Nº 5*(ISSN Versión electrónica: 1818-4758), págs. 165-180. Obtenido de

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv\\_sociales/n05\\_2000/indice.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_sociales/n05_2000/indice.htm)

- Meléndez, J. (2016). *Primer Estudio de Medios Digitales y Periodismo en América Latina: iniciativas, modelos de negocio y buenas prácticas*. México.
- Miège, B. (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque sociocultural. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1). Obtenido de <http://redie.uabc.mx/vol10no1/contenido-miege.html>
- Monckeberg, M. (2009). *Los magnates de la prensa. Concentración de los medios de comunicación en Chile*. Santiago: Debate.
- Mosco, V. (2009). *La economía política de la comunicación : reformulación y renovación*. Barcelona: Bosch.
- Mosco, V. (2011). La economía política de la comunicación: una tradición viva. En L. Albornoz, *Poder, medios, cultura* (págs. 61-90). Buenos Aires: Paidós.
- Musser, J., & O'Reilly, T. (2006). *Web 2.0 Principles and Best Practices*. O'Reilly Media Inc.
- Newman, N., Fletcher, R., & Schulz, A. (2021). *Reuters Institute Digital News Report 2021*. Londres: Oxford University.
- Newman, N., Fletcher, R., & Schulz, A. (2021). *Reuters Institute Digital News Report 2021*. Londres: Oxford University.
- Nicholls, T., Nielsen, R., & Shabbir, N. (2016). *Digital-born News Media in Europe*. Reuters Institute.
- Open Society Foundations. (Noviembre de 2012). *Informe país: Los Medios Digitales Chile*. Informe por país, Londres. Recuperado el Octubre de 2022, de [opensocietyfoundations.org](https://www.opensocietyfoundations.org/publications/mapping-digital-media-chile):  
<https://www.opensocietyfoundations.org/publications/mapping-digital-media-chile>
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Picard, R. (2006). *Business Models of Newspaper Publishing Companies*. Darmstadt: Ifra.
- Picard, R. (Diciembre de 2014). Las industrias informativas: ¿tienen futuro? *Palabra Clave*, 17 (4), 1069-1096.
- Salaverría, R. (2016). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Barcelona: Ariel.

- Salaverría, R. (2019). Digital journalism: 25 years of research. Review article. *El profesional de la Información*, 1-26.
- Salaverría, R., Martínez-Costa, M., & Breiner, J. (2018). Mapa de los cybermedios de España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1034-1053.
- Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (10 de 1 de 2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, págs. 107-121.
- Schlesinger, P., & Doyle, G. (Abril de 2015). From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media. *Journalism*, 16(3), 305-323. doi:<https://doi.org/10.1177/1464884914530223>
- Smythe, D. (1977). Communications blindspot of western Marxism. *Canadian Journal of Political and Social Theory*, 1 (3), 1-27.
- Suenzo, F., Boczkowski, P., & Mitchelstein, E. (2020). La crisis de la prensa escrita: Una revisión bibliográfica para repensarla desde Latinoamérica. *Cuadernos. Info* 47, 1-25. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.47.1867>
- Tejedor, S., Valentín, A., Cervi, L., Pulido, F., & Tusa, F. (April de 2020). Native media and business models: Comparative study of 14 successful experiences in Latin America. *Media & Communication*, 8, 2, 146-158.
- Turow, J. (Enero de 2005). Audience Construction and Culture Production: Marketing Surveillance in the Digital Age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 103-121. doi:<https://doi.org/10.1177/0002716204270469>
- Turow, J. (2011). *The daily you: how the new advertising industry is defining your identity and your worth*. Yale: University Press.
- Valles, M. (2007). *Técnicas Cualitativas de Investigación*. Madrid: Síntesis S.A.
- Waisbord, S., & Amado, A. (mayo-junio de 2017). La comunicación pública: mutaciones e interrogantes. *Nueva Sociedad* N°269(ISSN: 0251-3552), 96-109.
- Wasko, J., Murdock, G., & Sousa, H. (2011). *The Handbook of Political Economy of Communications*. Blackwell.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas*. Buenos Aires: Paidós.



- 2.2 ¿Quiénes son los clientes importantes de su medio?
- 2.3 ¿Busca un mercado masivo o de nicho?
- 3. Canales (channels)
  - 3.1 ¿Mediante qué canal o canales contacta con los usuarios?
- 4. Relación con el público objetivo (customer relationships)
  - 4.1 ¿De qué manera busca contactar o contacta con su público relevante?
  - 4.2 ¿Cómo hace para que posibles lectores conozcan de su oferta?
- 5. Fuentes de ingresos (revenue streams)
  - 5.1 ¿Cuáles son los productos o actividades que generan ingresos a su medio?
- 6. Actividades clave (key activities)
  - 6.1 ¿Cuáles son las rutinas y actividades principales para conseguir realizar la propuesta de valor hacia la lectoría?
- 7. Recursos clave (key resources)
  - 7.1 ¿Con qué recursos cuenta o requiere para realizar la propuesta de valor?
  - 7.2 ¿Cuál es el número y cargo de las contrataciones directas de periodistas, vendedores/as, diseñadores/as, etc. y cuál es el número de personal free lance o externos?
- 8. Asociaciones clave (key partners)
  - 8.1 ¿Cuenta con alianzas estratégicas (convenios o acuerdos) con organizaciones, empresas u otros medios que aporten de alguna forma a su medio?
- 9. Estructura de costos (cost structure)
  - 9.1 ¿Cuáles son o en qué área están sus mayores costos financieros?
  - 9.2 ¿Qué porcentaje de esos costos van a las actividades que resultan clave para desarrollar su medio?
  - 9.3 ¿Qué o cuáles son los recursos relevantes de su medio que les genera menores costos?

## 7.2 Entrevista a El Mostrador

### INTRODUCCIÓN

Este cuestionario está elaborado para levantar información que permita contener elementos constitutivos de un modelo de negocios según la metodología Modelo Canvas (Osterwalder, 2010), con fines académicos, para la tesis “Modelos de negocios de los medios de prensa nativa digital de mayor antigüedad en Chile: Emol, *El Mostrador* y *Ciper Chile*”, para optar al grado de Magíster en Comunicación Social de la Universidad de Chile.

### DATOS

Fecha:	12 de junio de 2024	Hora:	11:30
Ciudad:	Santiago	Lugar:	Santa Lucía 280, Santiago.
Medio:	El Mostrador		
Entrevistado:	Federico Joannon	Cargo:	director
Consiente:	Sí, oral grabado.		
Modalidad:	Presencial		
Duración:	42 minutos		

### 7.2.1 Transcripción

Entrevistadora (E): Eres el primero al que entrevisto, y quería hacerlo de los dos medios: una por la parte editorial y otra por la parte financiera.

Federico Joannon (FJ): En mi caso, soy ambas.

(E): Perfecto.

(FJ): Y en ese sentido, puedes hacerme las preguntas de ambas áreas o temáticas.

(E): Te puedo ir preguntando con el guion y tú me contestas. Ahí nos vamos descolgando en otros temas si hace falta. Partiendo con lo que tiene que ver con la propuesta de valor del medio. ¿Cuál es la propuesta de valor de El Mostrador?, ¿qué necesidades informativas piensas que satisface tu medio? ¿qué los diferencia?

(FJ): Bueno, nosotros ya estamos próximos a cumplir 25 años, en ese sentido somos un medio tradicional en Chile, de un día para otro, no nos dimos cuenta y nos convertimos en un medio tradicional. Aquí somos parte del panorama y la propuesta de valor ha sido siempre la misma: es estar día a día, hora a hora, minuto a minuto, porque somos online, multiformato, multimedia. Entregar contenido independiente, pluralista y cobijando la diversidad temática que hay en la sociedad. Y cuando digo independiente es que no dependemos de ningún partido, de ningún gobierno, ninguna iglesia, de ningún grupo empresarial. Nos dedicamos solo a prensa, no tenemos otros negocios. Entonces, es un modelo pensado así, poder entregar contenido independiente con un equipo periodístico que se deba al medio y no a otras cosas u otros proyectos una organización, un sistema de gestión que permita la independencia. Es decir, hay una clara división entre lo que es la propiedad y lo que es la gestión del medio, y una clara división entre lo que es la propiedad de lo que es la gestión del medio y una clara división entre lo que es el área editorial propiamente tal de lo que es el Área Comercial y contenidos de temáticas el área comercial o contenidos de temática más blandas, más amistosas que son parte igual porque los medios no son pura fiscalización. Parte del área tradicional del periodismo obviamente es la fiscalización del poder y como ahora el poder con un contenido como te mencionaba que

es la propuesta de valor inicial y que se mantiene independiente, pluralista, ubicando la diversidad temática de la sociedad. Pero eso se abastece no sólo con un equipo periodístico tradicional de periodistas e investigadores, de gente que interpreta, gente que da opinión, todo lo que es el sector del columnismo, en lo que nosotros somos bastante fuertes, sino que también incorporando el contenido del medio, contenido más blando, más entretenido, más de punta, más de vanguardia tecnológica... en fin, todo eso es parte pero son equipos distintos.

(E): Sí, son equipos distintos, pero tu enfoque... o sea, por ejemplo, ustedes no tienen, crónica roja, no van a estar contando del agua o cuando es temporal.

(FJ): Si es un tema de interés público pero cuanto llueve día a día siguiendo el año...

(E): Sí, claro.

(FJ): Y para nosotros el tema sí tiene un interés público. Hay temas que nosotros somos débiles porque no nos interesa, por lo menos por ahora, ser fuerte. En ese sentido somos medio nichos, pero nichos ampliados somos grandes, numéricamente somos muy grandes incluso poder ser lo que querrías pero así se adapta a nosotros nos interesa la influencia entonces no necesitamos ser demasiado grandes pero somos grandes igual porque somos nichos empleados es decir, gente que le gusta la política, la cultura, la economía, los negocios no somos fuertes en deporte cuando son hitos deportivos estamos, por supuesto como los Olimpiadas, los Panamericanos O cualquier conflicto que tenga que ver también con ellos. De corrupción con respecto a... Es otro tema, eso ya es política.

(E): Exacto. O judicial o...

(FJ): Es política en el sentido amplio. Pero el resultado del partido que define el Campeonato de Chile, sí, lo vamos a publicar. Por supuesto, es de interés público. Pero no seguimos todo el campeonato de fútbol, ni de voleibol, ni de barbie no es lo nuestro pero estamos cuando tiene alguna relevancia a nuestro entender. Tampoco estamos en policía, no teníamos un equipo de policía para seguir las notas de policía en crónica roja, no lo hemos hecho. Pero cuando hay cosas de interés público a nuestro entender, que cruza con la política y otros temas, estamos. Como el tema criminalidad, en fin... Estamos bien, fuerte, pero no nos

metemos en los cogoteos de la esquina a menos que tenga una importancia. La esquina en Independencia que se están disputando unas mafias tiene importancia porque ya no es crónica roja, es política, eso tiene que ver con la ciudad, con gobernar. Y tampoco tenemos el espectáculo farandulear en el sentido más amplio porque no nos interesa. Ahora, si realmente hay un hecho que tiene importancia desde el punto de vista del interés público, vamos a estar ahí, pero es caso a caso. En otro tema que somos muy fuertes es en cultura, somos fuertes en mercados, somos fuertes en política, en fin.

(E): Sí, en las newsletter está Juan Diego Montalva

(FJ): Ah, verdad que acá está... Bueno, yo tengo a Juan Diego Montalva, que está ahora trabajando acá. Y, claro, a Iván Weissman también, que yo le mando cosas de economía cuando tenemos resultados o ese tipo de cosas.

(E): Me decías como definición que les interesa influir, o sea, tener incidencia en los temas que son relevantes, temas que tienen trascendencia, que son muy del periodismo, ¿cierto? Ahora, ¿la cultura en algún sentido también la entienden de esa manera?

(FJ): Sí, sí, todos nos vemos con ese, con ese prisma. Lo que no quita que si hay un recital, oye, muy importante y que colapsa la ciudad, oye, porque estamos todos dedicados a ese recital, aunque no tenga una mirada tan política, vamos a estar ahí. Es decir, somos flexibles, pero lo que nos importa es que tenga interés público, poder influir, en fin.

(E): Sí, esto lo podemos enganchar con la segunda parte que es cuál es el segmento de mercado al que ustedes llegan, porque de alguna manera lo que tú me estás definiendo es que sea de interés, claro, no sé interés de quién, porque para el reggaetonero de la esquina ustedes no van a ser de interés. Ese no es tu segmento.

(FJ): No, pero podría llegar a ser un hito, a ver un hito donde sí publiquemos algo sobre el reggaetonero.

(E): Claro, pero lo que digo es que ese no te va a leer, no es tu segmento de mercado.

(FJ): No, no. Pero puede, mira, nosotros en un tema, en uno de los medios, yo estoy claro de que somos de los medios más influyentes en Chile, pero además numéricamente somos muy grandes, nosotros el día de hoy, en la métrica de Semrush y las comparativas como

Similar Web, somos de los más grandes, por hablar en concreto, en mayo tuvimos 5 millones de visitas de usuarios.

(E): ¿De usuario único?

(FJ): Sí, 5 millones. Es una enormidad.

(E): ¿Y tuvieron algún golpe?

(FJ): 15 millones de páginas, poco más de 15 millones de páginas vistas. Claro, es una enormidad, pero no perdemos la perspectiva de lo que estamos hablando. No queremos abandonar lo que nos importa, nos interesa, lo que nos hizo nacer como medio por llegar, por ser, no sé, el doble y ser el medio más grande, más numeroso de Chile a costa de perder el foco: Si así con el foco que tenemos crecemos un poco más, bienvenidos.

(E): O sea la vocación de ser un medio masivo es, pero no que se pierda la línea editorial.

(FJ): No condiciona. Porque así ha ocurrido pero no andamos buscando.

(E): Pero tampoco tienen vocación de nicho.

(FJ): Tampoco. Es un nicho ampliado.

(E): Eso, eso, perfecto, nicho ampliado.

La relación con los usuarios, esta pregunta es bien específica, de qué manera ustedes contactan o llegan a sus públicos relevantes, a los segmentos que ustedes mejor tienen identificados como relevantes y también si hay alguna, digamos, acción para ampliarse, digamos, para llegar a otros segmentos. Y aquí hago un paréntesis, yo estoy suscrita a lo de Weismann, porque uno ya no es mucho más que meterse a la página web, lo que uno hace es leer lo que te llega y de Juan Diego también me llega en newsletter.

(FJ): Eso después se publica en el sitio. Horas después o días después. Eso tiene la ventaja de... de... de la exclusividad, lo tiene el que se inscribe, es un... sí. El suscriptor, digamos, claro. Y después que lo tiene, está abierto a todo el mundo.

(E): Perfecto, pero cómo se relacionan con el público? Es simplemente a través, ya no pensando en las newsletters, eso es para el que está suscrito y el que paga una membresía.

(FJ): Ahí tenemos newsletters con inscripción gratuita. Ah, perfecto, Y que te llegue igual. El de cultura, que se llama CultivaTe, es gratis. El de ciencias, que lo hace Andy Gamberoff, es gratis también. Te llega si te inscribes, tienes que inscribirte.

(E): Ya.

(FJ): Vía inscripción. Y después se publica el día siguiente normalmente, pero el día de inscripción. El único que tenemos hoy en día bajo suscripción pagada es el de Weismann.

(E): Ah, ya, justo el que tengo, sí. La de Juan Diego me llega también la newsletter. También es gratis.

(FJ): Pero hay que inscribirse o que alguien te inscribe.

(E): Ah, perfecto. Y la diferencia, bueno, me imagino que tiene que ver lo de Weissman. Él está alojado acá, pero probablemente le llega, es una forma de compensación o de pago, digamos. Me imagino que eso tiene que ver más con él y él hace su propio...

(FJ): Todos los autores de los newsletters son editores nuestros, pero del diario, pero tiene mucha autonomía porque son newsletters de autor.

(E): Sí, totalmente. Bajo la dirección del director del diario, pero son de autor. Tienen mucha voz propia.

(FJ): Esa es la idea.

(E): Que lo hace cercano. Claro, en el caso de Iván Weismann (con "El Semanal") ... Que está en Argentina.

(FJ): No, acá vive.

(E): Ah, vive acá. Ah, perfecto. Va y viene.

(FJ): Tenemos, como es bajo suscripción, tenemos un modelo de cómo nos repartimos la plata es un tema muy íntimo y privado entre él y nosotros totalmente pero el newsletter es de El Mostrador, se llama *El Mostrador Semanal*.

(E): Sí, ahora, por ejemplo en ese newsletter que llega de Iván, tú dices que tienen cargo repartido, pero Iván no es el editor de Economía.

(FJ): Es que Iván tiene un cargo, él es el editor del newsletter. Ya. Ese es su cargo.

(E): Porque tienes tu sección de Economía aparte.

(FJ): Sí, Pero él hace de editor de la sección de Economía y Negocios del diario también.

(E): Perfecto.

(FJ): Lo que pasa es que toda nuestra apuesta editorial, o la mayor parte de nuestra apuesta editorial, en el nicho mercado, en la sección de Negocios, es en un libro.

(E): Ah, perfecto.

(FJ): Si hay cosas adicionales, que no son muchas, Es más de día a día, es menos... Si te pregunta a cualquier persona, la gente de la mesa periodística le gusta.

(E): Ahí va, igual. Ah, perfecto. Entonces opera como de esa forma. Y los canales. Ustedes tienen la página web, los newsletters, ahí tenéis *El Mostrador TV*, ¿se llama?

(FJ): Estoy cambiando el nombre. Tenemos todos los... Así como antes se decía en la izquierda todos los medios de lucha tenemos todos los canales y vías y plataformas porque están definidos como multiplataformas Claro, nosotros estamos en todas las plataformas y cuando salgan nuevas en el futuro, si existen, vamos a estar.

(E) En esto no me he fijado... por ejemplo, ¿en Instagram tienes cosas?

(FJ): Sí, estamos en las redes. Somos de los más grandes de Chile. Si estamos en todas, si piensa en cualquiera, y estamos. Y en Youtube estamos creciendo, en Instagram, en Instagram tenemos, no sé, la sumatoria de 800.000 personas, que para Chile es mucho.

(E): Sí, sí. ¿Pero en TikTok no?

(FJ): En TikTok estamos aprendiendo.

(E): ¿Pero están?

(FJ): Sí, estamos, pero aprendiendo. Tiene que ver con ir seduciendo a las generaciones de relevo. Entonces hay un desafío ahí que estamos emprendiendo pero en Instagram que también hay gente más joven, hay de todo, somos muy fuertes, somos de los más grandes de Chile en Facebook también, en fin, donde haya que estar, estamos. En los canales de WhatsApp que partieron el año pasado.

(E): Ah, ¿tienes canal de WhatsApp?

(FJ): Sí, en Twitter somos grandes de siempre. Sí. En fin. Y canal WhatsApp y multiplataforma. Es muy importante estar en todos lados eso es multiplataforma tenemos

texto, audio y video eso que usamos todas las plataformas incluso todo el proyecto tiene que ver con usar bien los correos electrónicos de hecho, totalmente muy vigente, muy de vuelta sí, sí, sí, sí, y por ejemplo, metís información me voy a fijar, pero lo de los Newsletters en los WhatsApp no WhatsApp tiene su propia lógica la voy a mirar y uno se puede... Tenemos productos solo para WhatsApp por ejemplo o casi solo, después se reproducen todos los demás por ejemplo Click Am que es un producto en la mañana de resumen informativo, eso va a WhatsApp, se reparte por WhatsApp y después se sube en todos los otros canales.

(E): Perfecto, y lo link que hay, ¿lo que te llega por WhatsApp se linkea a tu web para que te de genere click bits?

(FJ): Se puede abrir notas, pero lo fuerte es que en ese producto es el audio, porque es disputable a la radio en la mañana, es una especie de podcast.

(E): Sí. Ah, súper bien. Ahí lo voy a mirar más, eso, para complementarlo después te voy a mandar todo lo que uno hacía era para que la gente linkeé y vaya y eso va al sitio...

(FJ): Eso es muy antiguo.

(E): ¿Y cómo registras o mides lo que han visto?

(FJ): Nadie se va al sitio, la gente se informa con lo que tiene ahí a las manos, en Instagram. Lo único en que no va mal, en general, es Twitter, y ni tanto. Facebook cae menos también.

(E): ¿O sea, la gente se queda con lo que ve ahí?

(FJ): Sí, normalmente busca después en Google o en otro buscador información complementaria, sé que es eso pero ya la lógica de que todo lo que uno hace para sumar para el sitio hace años que ya no es como el landpage.

(E): ¿Y cómo medí entonces eso...?

(FJ): Es que hay mucho que se mide y mucho que no se mide.

(E): Ah... Interesante.

(FJ): Uno tiene métricas de cada una de las redes sociales. Porque lo que me menciona XXXX, tu vez Similar Web, Semrush y todo eso finalmente miden... Es el mundo analítico, es un mundo analítico, que es el insumo de prácticamente todo. Y eso es una lógica. Y está muy

bien, y ahí es lo que hemos conversado. Pero nosotros somos un medio que no solo pensamos en eso, pensamos en llegar al consumidor de noticias y para eso tenemos que estar, aunque no ganemos un peso, tenemos que estar en las redes, en todo hacerla bien y estar en YouTube que también tiene su blog y otras formas de ingresos.

(E): Interesante. Bueno, estoy interesada en eso, las actividades principales que ustedes realizan como para poder cumplir con esa propuesta de valor, digamos, de la que estábamos hablando, cierto?

(FJ): Mantener informado y todo, pero informar a la gente en el sentido la dinámica es la gente llega, trabaja desde su casa un poco, ¿cómo se dan esas dinámicas de poder lograr la información o el que la gente está informada o tener tus productos en la web o donde sea todos los canales mira cuál es la rutina así que si yo te dijera la rutina periodística, cómo se hace para lograr tener la información que tú ofreces, o cuál es tu... Es una moledura de carne, es un multimedio online, hay turnos, se preparan pautas, sobre la marcha estamos siempre conectados tenemos un sistema de trabajo interno con una aplicación están hiperconectados, pero bueno, también por ejemplo no es que haya un turno de noche. Tienes como una dinámica y un horario de trabajo. Tenemos turno, y cuando hace falta se hace de noche, pero tratamos, por supuesto, de que no sea necesario. Pero si es necesario, en el horario. ¿Tenís horas de cuando se renuevan y se refrescan? Hay horarios referenciales con lo que se parte temprano en la mañana. Por ejemplo, ¿a qué hora se...? Durante el día es un flujo de noticias. Y todos los medios online son flujos de noticias. Ya. Lo que uno puede jerarquizar un poco, tampoco tanto, porque la verdad es que la gente no te ve, un tercio de nuestro público en general y eso es hartito, otros medios mucho menos, entre 30 y 40% de gente que ve nuestra oferta en la home, Mucha gente ve nuestros contenidos o en las redes o en los buscadores sin pasar por la home. Entonces uno hace un esfuerzo de jerarquización, sí. Para mucha gente que la ve, sí. Pero el mayor esfuerzo u otro esfuerzo es tener un flujo informativo, estar al día cuando las cosas van saliendo, estar interpretando cuando las cosas van saliendo, estar pidiendo opinión. Pero no hay algo que lo vas a perder si estáis siempre subiendo sin orden? Ya entiendo que lo jerarquizáis, pero... Es lo que se puede jerarquizar,

porque el mundo online no es jerarquizable. No, no necesariamente. Claro, podéis tener una portada, pero... Por eso, hay un 40% con portada y los otros no te van a ver la portada hay gente que te agradece y te reconoce que es tu jerarquiza pero hay gente que no le importa es la jerarquía que hace un medio de las noticias. Es lo que a ellos les importa. Claro. Y van a consumir tu noticia si tú estás ahí en su celular, con su... En fin, con lo que se esté consumiendo la noticia.

Por ejemplo, en... Tenía una sección que es "Sin Editar". Si tú no me la subís y nadie me la manda, ¿cómo me entero de un contenido nuevo? En las redes sociales puedes pillar, la podís buscar, googlear, la podís... Y en mundo online.

(E): El Diario Financiero, sube noticias en la mañana, dejan programado y se suben como a las seis y media. Después, en la tarde, tipo dos. Uno como lector sabe que vuelven a subir a esa hora. Aunque eso puede ser algo que sepamos los periodistas que vamos mirando...

(FJ): Claro, son más chicos que nosotros y tienen rutinas más fijas porque tienen que gestionar, seguramente, menos recursos humanos. Este es un medio mediano. Tenemos equipo suficiente para tener un flujo informativo.

(E): Ya, perfecto. Yo pensé que eso se establecía.

(FJ): Ahora, también por ordenar, por organizarse es bueno. Claro, si quieres después tú me pides una información... El editor maneja más eso, que a tal hora esto o lo otro...

(E): ¿Es Héctor Cossio todavía?

(FJ): Sí. Sabemos que a cierta hora es bueno refrescar la home y tener contenido... Eso, claro. Y a otra hora también, pero si surge algo, manda la contingencia, manda la necesidad periodística siempre. Más que la planificación.

(E): De todas maneras, sí, pero te hablada de una rutina.

(FJ): En la primera hora de la mañana y en la última hora de la tarde hay más consumo de información pura y dura y ahí te preocupas de tener cambiado lo de la tarde con respecto a lo de la mañana Si, porque todo el día uno va cambiando, quedan pasando cosas Hay rutinas macro, por supuesto, los equipos humanos requieren rutina.

Pero parte de ser un medio informativo online es que las rutinas tienen que ser flexibles.

(E): Especialmente porque son nativos digitales, los que nacieron de uno en papel y con mucho contenido de ellos, suelen replicar las rutinas de los analógicos, pero los nativos digitales son distintos, por eso te pregunto por las rutinas. Y esto para que me cuentes cuáles son los recursos claves con que ustedes cuentan.

(FJ): ¿A qué te refieres?

(E): Por ejemplo, obviamente los periodistas, y todo los que necesitas para hacer funcionar esto. Por decirte, la secretaria a lo mejor no es clave, a lo mejor sí. Clave es tener el departamento... comercial, ¿cierto? Requiere un equipo de administración que haya, por supuesto, un equipo periodístico ¿todo eso es in-house? Por ejemplo, si tenéis un equipo TI, a lo mejor lo tenéis contratado afuera.

(FJ): Las dos cosas, hay gente TI adentro y gente afuera que hace el soporte eso es súper clave en un medio digital, el tener todo lo que es el respaldo TI. Por eso tenemos gente adentro también, para que haga de vínculo con los externos.

(E): ¿Cuánta gente tienes en toda esa parte tecnológica?

(FJ): No, lo que pasa es que está externalizado. Sí. Internamente tenemos dos personas. Si no hay uno, está el otro, pero esa parte nunca queda sola porque es clave, nunca queda así. Todos los cargos en general, cuando uno empieza, ya está funcionando, tiene muchos años, es el ideal y es lo que nosotros hemos desafiado todos los días, que todos los cargos y toda la gente tenga un respaldo, tenga la posibilidad de backup, esa palabra es que les gusta a los gringos, me gusta también. Que tenga back up. Respaldo, no sé, refuerzo.

Sí, ese es un desafío Sí, pero por ejemplo, claro, hay distintas formas de... Cossio... Edito general. Si no está Cossio... Está Carlos Basso, que es un periodista de la silla muy importante.

(E): Sí, lo conozco, hace investigación, tiene sus libros.

(FJ): Y así, todo tiene un respaldo. Un respaldo, sí.

(E): ¿Y cuánta gente en el área netamente periodística? ¿en el área periodística cuánto es tu planilla?

(FJ): Nosotros somos una empresa bien ordenadita, en general tenemos a todo el mundo contratado, a menos que esté en el período de prueba inicial y a menos que sea colaborador externo.

(E): Me habría imaginado que Baso era externo porque no vive aquí.

(FJ): No, es interno. Él vive fundamentalmente en Concepción, pero es interno. Es contratado. Nosotros somos muy obedientes. No, no, también tiene que ver con la, con los recursos. Con los recursos y con el ADN de los fundadores. Nosotros siempre quisimos tener un medio ejemplar. En forma, en todo sentido, porque si uno fiscaliza el poder, tiene que hacer las cosas bien. O tratar por lo menos de tener esa vocación. Entonces tenemos una empresa ordenada.

Y esta es una empresa, bueno, todo lo que estoy diciendo es del día de hoy, puede ser que mañana sea distinto porque esto es dinámico, pero hoy día es una empresa de más o menos 40 personas o 38, pero personas contratadas. Más la periferia, la gente satélite y de eso, Prensa serán 25. Está en el área comercial la administración en fin

(E): De las 38 personas, 25 son efectivamente las que trabajan para producir contenidos que es súper importante. Pero los TI también son parte del equipo.

(E): ¿Alianzas claves? ¿Quiénes son tus aliados estratégicos? ¿Otra organización, una ONG, una universidad con la que tengáis algún vínculo?

(FJ): Tenemos buenos vínculos institucionales con las universidades. A lo largo de Chile, tenemos vínculos institucionales con medios extranjeros importantes como la BBC, como la Deutsche Welle.

(E): He visto que publican cosas de la BBC en español.

(FJ): Ese es un vínculo internacional de hace veintitantos y eso son establecidos como vínculo internacional formal y con las universidades.

(E): ¿Con cuáles?

(FJ): Con varias, pero es confidencial, hay convenios con prácticamente todas las grandes de Chile.

(E): ¿Como La Chile?

(FJ): La Chile es bien compleja. Complejísima. Yo soy hombre de la Chile también, pero sé lo compleja que es. No puedo hacer un listado porque también son también medios comerciales Tenemos un convenio editorial, tiene una parte de comercial. Entonces, hay cosas que yo no debo dar más información. No porque sea malo sino porque... es parte de la estrategia del negocio.

(E): Lo entiendo perfecto. Es parte de la gestión del medio, que no tiene por qué ser... Publica. Pero si tú me dijeras, por ejemplo, tenemos 15 alianzas estratégicas con universidades...

(FJ): No, deben ser más. ONG, UNICEF, no sé. No, con los organismos internacionales siempre tenemos muy buenos vínculos, pero así que permanentes, como es el caso con Flacso, que tenemos un buen vínculo, con muchas universidades Claro, no institucionalizado. Pero con Flacso es más institucionalizado. Y claro, con 25 años de gestión uno va haciendo vínculos y eso permite que la cosa vaya andando.

(E): Pero yo te estoy preguntando si tienes alguna alianza que sea estratégica, en el sentido de que si, por ejemplo, sin la BBC, no tienes la parte internacional.

(FJ): Es que si no está esa la apuntalo con Deutsche Welle y BBC más la agencia, nosotros tenemos un montón de agencias contratadas tenés las agencias las típicas, como Reuters, Bloomberg es decir, no tengo a todas, son caras, pero tenemos agencias para fotos, agencias para videos y tengo una empresita periodística que funciona entonces tenemos todo lo que hay que tener no se quien podamos faltar en general.

(FJ): Nosotros, a propósito de redes, estamos prácticamente en todas. Menos LinkedIn es otro tema, es más bien para conseguir pega, no es orientada a lo nuestro. Esa es una donde no nos preocupamos.

(E): Lo de redes lo trabajáis externalizado o con alguien acá.

(FJ): Acá suben todas las cosas para todas las redes el equipo de 25.

(E): Me puedes contar con tus estructuras de costos en términos porcentuales, qué se lleva la mayor parte.

(FJ): Por ejemplo, si todo lo pongo, por lejos ya eso lo tengo súper claro, más que si sumáis las agencias y todo eso. Por lejos, es las personas. Personas y toda la gente de Prensa.

(E): Podría ser como cuanto... 70% o 80%

(FJ): No sé bien, pero mucho.

(E): ¿Y las fuentes de ingreso?, ¿cuáles son las principales?

(FJ): La publicidad fundamentalmente. Tenemos que ver con suscripciones, con El Semanal, pero fundamentalmente publicidad y acuerdos comerciales institucionales. Hay instituciones que no tienen medios de comunicación y les interesa difundir su universidad, por ejemplo, difundir su contenido cultural, sus foros, entonces llega a acuerdos con nosotros para que le ayudemos a difundir. Que a la larga es un acuerdo publicitario igual.

(E): ¿Les entra plata por Google? ¿Tienen ese tipo de ingresos?

(FJ): Sí, pero en el caso nuestro se llama Networks, eso son una venta residual, que no es muy importante, es decir, es hartito, pero está es una empresa cara, entonces entra plata, pero como no es una empresa que necesita mucho dinero no es mucho en relación con lo que se necesita...

(E): Para terminar, ¿Qué es lo distinto que tiene *El Mostrador* en esto de los ingresos? Por ejemplo, lo que me estás comentando de... ¿Networks? ¿Dijiste que se llama?

(FJ): App networks.

(E): Ah, de aviso, AdWords, ya.

(FJ): Google es el más grande por lo lejos.

(E): Claro. Por ejemplo, por Youtube reciben algo?

(FJ): No a menos que tengáis la vocación de masividad y entris en un mercado mundial, debe ser lo que queréis si estáis en el mercado latino de Miami o estáis, en fin es que Este es un país muy chico, y es nuestro mercado y nosotros vivimos acá. Entonces, todos esos ingresos que en otros lados pueden ser más significativos, nosotros, a no obstante, somos un medio grande, Estamos hablando de un medio cuantitativamente de chicos, porque Chile es chico, somos 19 millones de habitantes. Hay que estar en la publicidad residual, los banners, en fin, que son la forma tradicional de estar en la publicidad focalizada,

(E): Que es más de marca, ¿no? Tiene que ver con asociación de marca Sí, qué es lo que hacen las agencias de medios según...

(FJ): A la agencia de medios a veces le interesa que coloquen un banner pero a otros que no.

(E): Por ejemplo, los que te auspician un newsletter temáticos

(FJ): Es una publicidad que tiene que ver con marca, es decir, con asociar una marca con otra con credibilidad. No le importa tanto el número de leseras de ese tipo, que le encanta la agencia es que ahí está bueno porque por ejemplo El Semanal tiene SQM y tiene la asociación de AFP, claro pero no significa que llegue la asociación, o sea, no. Es que alguien que le dice a una agencia de medios, invierte o ingresa aquí y métete acá. Ese tipo de publicidad, que es más de asociación de marcas, de aprovechar la credibilidad de la marca El Mostrador, que es generalmente por lo que te buscan. En fin, entonces hay muchas formas cuando uno dice publicidad, hay muchas formas de la publicidad. El modelo porque CIPER es un centro de investigación?

(E): Es fundación.

(FJ): ¿Es una fundación?

(E): Sí, claro.

(FJ): Por eso es más interesante, porque no cualquiera puede ser una fundación o no tener a la UDP, a los gringos detrás. Es otro modo. Nosotros somos una empresa periodística sí, de las más tradicionales desde ese punto de vista, de que es una empresa que necesita que le vaya bien porque eso le da independencia periodística. Una empresa en números rojos pierde la independencia porque tiene que salir con un platillo a tratar de salvarse. Entonces parte del modelo de negocio de esta empresa periodística es que nos vaya bien. Y nos va bien. Hacemos lo necesario y nos vaya bien. Es un lío, vamos ajustando costos, vamos aumentando ingresos y nos va bien. Y eso permite que seamos independientes.

(E): Me puedes decir en porcentajes tus ingresos: Publicidad: x%, aportes: x%, suscripciones x%, donaciones: x%, derechos de autor: x%...

(FJ): Publicidad 90%... En realidad 95 y 5 % en suscripción.

(E): ¿Del newsletter El Semanal? Porque es lo único que tienes de pago, ¿verdad?

(FJ): Sí.

(E): Hay algo que no te pregunté y lo necesito. ¿*El Mostrador* se comunica con su audiencia mediante email, WhatsApp u otro? No me refiero a las vías por donde entregas tus contenidos, sino que a la comunicación directa con la gente que te lee. ¿Se entiende?

(FJ): No activamente, pero sí reactivamente, si alguien nos escribe o se comunica de cualquier forma siempre recibe respuesta, por la vía que sea. Esa es la instrucción, pero parece q no siempre se cumple

(E): Muchas gracias. Te voy a...

### 7.3 Entrevista a Ciper Chile

#### INTRODUCCIÓN

Este cuestionario está elaborado para levantar información que permita contener elementos constitutivos de un modelo de negocios según la metodología Modelo Canvas (Osterwalder, 2010), con fines académicos, para la tesis “Modelos de negocios de los medios de prensa nativa digital más antiguos de Chile: Emol, *El Mostrador* y *Ciper Chile*”, para optar al grado de Magíster en Comunicación Social de la Universidad de Chile.

#### DATOS

Fecha: 26 de junio de 2024, 12:30 p.m.

Lugar: José Miguel de la Barra 412, 3°.

Medio: *Ciper Chile*

Informante: Claudia Urquieta Chavarría Cargo: Encargada de Sustentabilidad.

Consiente: Sí, oral grabado.

Modalidad: Presencial

Duración: 55 minutos

### 7.3.1 Transcripción

Entrevistadora (E): No estaba grabando. Gracias por autorizar esta entrevista. Sigamos...

Claudia Urquieta (CU): Entonces, en esa conversación le comenté que me parecía que podría ser una buena opción para Ciper el tema de las membresías. Sí. Él lo conocía, o sea, no fue como que le... Él lo había escuchado en algún minuto y le dije, mira, yo creo que Ciper es un medio, es el medio en Chile que podría ser, o sea, al que le podría servir esta fórmula. Primero, porque tiene una tremenda credibilidad. Segundo, porque tiene una marca súper como registrada, digamos, de periodismo serio de investigación, y además como que la gente lo quiere y lo admira.

O sea, no es un medio, claro, es un medio que mucha gente puede decir, oh, este medio, no sé. Pero básicamente hay mucho, como, hay mucha gente que quiere este medio, como que siente como una cercanía, como se siente un poco activista por Ciper. Y eso ya se había visto, porque, por ejemplo, hicieron una campaña el año anterior, eso me parece, que era sobre, pero por donaciones. ¿Cachas la diferencia entre donación, membresía y suscripción?

(E): Sí, con donación que es puntual, aunque me pierdo más entre suscripción y membresía. Y eso te quería preguntar, por ejemplo...

(CU): Mira, yo te lo voy a explicar.

(E): Ya.

(CU): Ya, mira, la donación... Yo me acordaba de esa campaña que ellos habían hecho que se llamaba Soy Ciperista. Sí. La donación es básicamente que tú pides como, oye, por favor, ayúdanos, y la gente te da una donación única, es como una acción benéfica. Entonces yo te digo, ya, yo te voy a dar 100 lucas, yo te voy a dar 5 lucas, te voy a dar un palo, pero es una vez. Y es una cosa más benéfica, que no crea tanta ¿Cómo se dice? Cercanía... Compromiso con el medio, porque es como, ya, toma, ¿cachái? Igual la raja, pero en el fondo...

(E): Sí, pero no la vinculación permanente.

(CU): Exacto, no hay una vinculación constante. Hay una comunidad alrededor, ¿cachái? Y esa campaña había sido bastante exitosa, y la campaña había estado súper bonita, digamos, ¿cachái? Entonces, a partir de todas esas cosas, yo dije, bueno, este es un medio donde, si esto puede funcionar en la membresía, sería la raja. ¿Y qué es lo que es la membresía? A diferencia de la suscripción, una de las cosas más importantes, es que en la mayoría de los medios, hay algunos que dicen que tienen membresía, pero que sí lo hacen, pero en el 97%, no tienes que pagar para poder acceder al contenido, el contenido es abierto. Entonces, básicamente, lo que tú pagas no es una suscripción para poder acceder al contenido, sino que lo que tú haces es decir, a ver, yo quiero que este medio siga haciendo la pega que hace. O sea, yo te estoy pagando para que tú hagas ahí tu pega.

(E): Eso depende de si está abierto o no.

(CU): Exacto, eso es una gran diferencia, es una de las diferencias.

(E): Yo soy socia.

(CU): Sí, sí, me dijo el Pedro, él sabía.

(E): Soy socia también de la voz de Maipú, qué es por lo que tú dices: Quiero que ese medio exista. No me acuerdo si también uno elige cuánto pagarles, ¿con ustedes se elige?

(CU): Sí, uno elije.

(E) Ah, ya, Bueno, no sé, en general pago como 3.500 a varios distintos. Sí, porque es lo que... Le pago hasta a Wikipedia cuando pide, pero eso es más donación The Guardian también pide donación.

(CU): Claro, porque ellos son de membresía pero también tienen donación, ¿cachái? Podís hacerlo una vez o constantemente. Claro, pero te lo ofrecen en el mismo paquete. Usted lo hace por una vez o lo quiere hacer todos los meses.

(E): Claro. Y lo que sí, es que cuando uno dona, no te da acceso, es simplemente a donar, pero no por eso tenís acceso a los contenidos de pago, por ejemplo.

(CU): No, claro. Pero Ciper es abierto. Es abierto, todo es abierto.

(E): Ah, perfecto.

(CU): Este es abierto, lo puede ver cualquier persona, ¿cachái? De hecho, eso es parte como del pitch del tema, pues, si tú eres socia de Ciper, es como Wikipedia. Tú haces que nosotros podamos hacer la paga que hacemos. O sea, si ponís 3 lucas, 10 lucas, 2 lucas, lo que sea, eso es parte, y de hecho hoy día más del 80% de nuestro presupuesto viene de ahí, ¿cachái? Entonces, como te digo, cuando empezamos con esta cuestión, estaba Nicole y Pedro, llegué yo a hacer esta cuestión, a donar digamos, porque no había ni uno, dije si funciona, la raja, me pagan. Y si no...

(E): Claro, entiendo.

(CU) Mira, ya, primero la membresía, es abierto el contenido, puede que hagas algún tipo de cosa especial, por ejemplo... Como los cafés, haces cosas creando comunidad, o sea, que la gente se sienta parte de esto, ¿cachái? Por ejemplo, nos mandan correo y nosotros contestamos súper rápido, tratamos de solucionar cualquier problema, o dudas, hay una relación muy cercana. También a veces llamamos por teléfono, o sea, tratamos de generar que te sientas parte de Ciper más allá de leer los artículos, ¿cachái? Tenemos un festival que hacemos todos los años, que lo vamos a volver a hacer este, que es un Festival de Periodismo, donde están todos los socios invitados gratis si quieren ir. Se tienen que inscribir. Entonces, tratamos de tener instancias, que para los que no son socios y esa la tienen que pagar, igual es poco lo que hay que pagar, pero básicamente es como mostrar interés... También hacemos talleres, ¿cachái? Los socios también pueden ir gratis, tienen que inscribirse también.

(E): ¿Y otra gente puede pagar para los talleres?

(CU): Exacto.

(E): Quiero que hablemos de la estructura de ingresos, la parte de los productos monetizables que tienen. Entonces hay una parte por eventos también.

(CU) Sí. Por último te lo mando por escrito. Te cuento el detalle después. Pero te paso la web donde puedes ver todas nuestras cuentas del 2023... como somos fundación. (<https://www.ciperchile.cl/como-se-financia-ciper/> ) La cosa es que con la membresía, básicamente, das un aporte porque eres como una activista del medio, ¿cachái? Tú decís,

yo quiero que Ciper viva, que Ciper haga su trabajo, me encanta lo que hacen y quiero seguir leyéndolo, y por lo mismo yo te pongo algo todos los meses, es como ayudando a los bomberos.

Por otra parte, está este tema de crear comunidad, y eso depende de cada membresía, y las hay diferentes en cada medio. Hay recetas súper diferentes. Cada uno debe tener su fórmula. Por ejemplo, hay un medio cerrado que se llama The Correspondent, y es un medio holandés, y este medio es como el gurú del tema de las membresías. Porque las membresías también van por otra línea, ¿cachái? Ahí uno tiene que evaluar si se puede o no. Tiene que ver con que la gente participe de otra forma, no solamente dando plata. Ellos lo que tienen gente puede dar como contenido, ¿cachái? Por ejemplo, tú serías experta en servicios de impuestos internos, serías abogado tributario, entonces tú puedes entregar contenido que ayude a los reportajes. Un caso bien famoso que hicieron ellos, por ejemplo, fue una cuestión que la Shell, ya en los años 80, tenía estudios internos que hablaban acerca del cambio climático, pero lo escondieron. Y los gallos supieron que había algo por ahí, entonces buscaron entre sus mismos socios, miembros, gente que hubiese trabajado ahí, y armaron una cuestión espectacular, ¿cachái? Hemos leído la Shell, pero a lo mejor salió después en otro medio.

(E): Pero en ese caso, si The Correspondent es cerrado ¿sería suscripción?

(CU): Ellos son membresía igual, porque tienen una relación distinta con los lectores, son parte de alguna manera, porque pueden formar parte de su línea editorial, entonces también cabe como membresía por eso. Pero por eso te digo, hay distintas fórmulas. La mayoría tiene el medio abierto. De hecho, nosotros evaluamos eso, pero era súper complejo, porque en el fondo hay que chequear todo, o sea, al final, y tenemos muy pocas manos como para poder hacer ese chequeo. Finalmente se hace imposible. Lo evaluamos, tratamos de verlo. Nos gustaría poder hacerlo eventualmente, pero cuando tengamos el doble de gente trabajando, ¿cachái? Es que ahora no se puede. Bueno, y eso es como una de las cosas más importantes que... Ah, otra cosa súper importante. A diferencia de las donaciones, la membresía te permite proyectar, porque en el fondo es un pago recurrente.

La donación no. Entonces, un mes que haces la campaña o que publicaste una cuestión increíble, te llegan seis palos, y al mes siguiente te llegan 500 rucas, ¿cachái? En cambio con esto, nosotros proyectamos todo el año, hacemos bailarinas... Finalmente, es parte de tu estructura de costos la membresía.

(E): Exacto.

(CU) Siempre somos súper austeros, porque hay un tema que es la gente que se va, que no es tanta, más bien lo que nos pasa que muchas veces las tarjetas caducan o les hacen fraude y las cambian. Nosotros tenemos todo un sistema. La Antonia es la encargada de esa parte. Ella llama por teléfono, manda correos, recupera a gente, porque tenemos que ir recuperando, ¿cachái? La gente muchas veces no se da cuenta, porque como esto no es un servicio que se te corta. Si a El Mercurio dejaste de pagar, te cierra el acceso, entonces tú dices, chuta, tengo que pagarlo. En este caso, no. Esto es otra de las características importantes este nos sirve, porque si hacemos puras donaciones o crowdfunding... No puedes proyectar. No. O sea, vamos a tener un periodista un mes, después el otro mes dos, no se puede, como un medio, que igual somos fundación pero responsable, tenemos que tomar en cuenta el tema del pago de sueldos, contratos...

(E): ¿Y tú ves esa parte?

(CU): No, o sea, yo estoy a cargo del área de Sustentabilidad, pero el que ve la parte más administrativa es el gestor de Sustentabilidad, que es Marcelo (Silva Symmes), que ahora no está aquí. Él ve toda la parte más administrativa y financiera, números y eso. Piensa más en la estrategia del financiamiento. Igual lo vemos juntos, y vamos revisando, pero básicamente, por ejemplo, todos los temas de los contratos, de la plata que hay que guardar para los contratos, eso lo ve él.

(E): Claro, ¿Y cuánta gente trabaja en esta área financiera y comercial?

(CU): Cinco en total. Sí.

(E): Ah, grande.

(CU) Sí, pero dentro de esa área está la diseñadora y la comerciante mánager.

(E): Perfecto.

(CU) La tenemos ahí, porque finalmente forma parte de nuestra estrategia para poder revivir los temas, y esa revivirización y toda la estrategia que tiene que ver más con marketing, para lograr socios, es parte de esto.

(E): Ah, que bien. ¿Y cuáles son los cargos?

(CU): Yo que soy encargada de sustentabilidad, que ve las estrategias, que forma los planes de cómo lo hacemos, qué hacemos. Después está Marcelo que es gestor de Sustentabilidad y ve la parte más administrativa. Y todos hacemos distintas cosas, o sea, por ejemplo, hay que lavar la taza, ¿cachai? O sea, como que todos hacemos de todo un poco. La Antonia es la asistente de Membresía, su tarea principal es recuperar a la gente que tuvo problemas con la tarjeta.

(E): ¿Y solo esa es su labor?

(CU): Sí, la labor principal, pero también le pido otras cosas, tenemos que armar estrategias por... Sí, la necesitas ahí, es súper relevante. De hecho, me di cuenta de eso después de que empezamos con el sistema, porque no tenía idea, no tenía manual, y te vas dando cuenta con la necesidad. Como el que de repente empezaron a llegar estos suspendidos que al principio yo los llamaba, pero me empezaba a volver mono, porque teníamos más y más. Cuando te metes en eso pierdes la visión, no se puede. Es una tarea de todo el día, hay que llamar, mandar WhatsApp y van llegando nuevos y tienes que ir recuperando, ir viendo los antiguos, ¿cachái? O sea...

(E): ¿Y qué formación tiene ella?

(CU) Todos somos periodistas, la única que no es la diseñadora.

(E) Pero el gestor de...

(CU) No, él tiene un MB en Administración, pero también es periodista. De hecho, para mí fue súper importante como crear un equipo donde fuéramos todos periodistas, que tuviéramos las capacidades para hacer esto, porque quería gente que en el fondo entendiera esto, y no lo viera como un ingeniero que no cacha nada, Pero sí, fue súper importante eso. Los cinco de esta área.

(E): Son todos periodistas excepto la diseñadora.

(CU): Sí.

(E): Es curioso la diseñadora en esta área.

(CU): El área de Redacción es la que nos entrega todo el input, digamos, el contenido. Pero para nosotros hacemos los diseños de las redes sociales, de las campañas, todo eso lo vemos acá, porque finalmente esta es la parte que se encarga de que ese contenido sea viralizable, que ese contenido nos traiga socios. Nuestro objetivo es tener socios. O sea, el principal objetivo acá, cada uno trabaja para recuperar socios y para ver la estrategia, cómo revitalizarlo y traer socios, y eso necesita hacer un diseño interesante y también para mover otras cosas que hacemos aparte de los socios, como el festival, los talleres, todas esas cosas que estoy implementando.

(E): ¿Eso deja plata?

(CU): Los talleres nos dejan plata. Tampoco mucho, pero algo nos dejan. El festival no, pero nos sirve un montón para realzar nuestra tarea, para armar alianzas, y además esto lo hacemos con la Universidad Diego Portales una vez al año. Nos sirve un montón también para afianzar esa alianza que tenemos con la Universidad. Ellos están contentísimos con esto.

Independientemente de que seamos periodistas, por ejemplo, el Marce tiene un MBA. Entonces, él sabe mucho de temas administrativos, pero me interesaba que fuera periodista.

(E) Eso es como la amalgama ideal, pero es difícil.

(CU) La Connie, que es la encargada de redes sociales, es periodista, pero ella se ha especializado en redes sociales y tiene la mirada periodística también. La Anto también es periodista. Alguien me decía, ¿por qué no buscáis a alguien así que sea como excelente en venta? No, porque no me sirve alguien que trate de vender la pomada. O sea, para esto no, probablemente para otro proyecto sí, pero para este en particular no. No quiero alguien que como que llame a las personas y les diga, hola, soy, no sé, y que se sienta como un call center.

(E): ¿Tú no tienes banners con publicidad?

(CU): No, nosotros no usamos publicidad.

(E): Ningún tipo de publicidad, pero ¿algo he visto con universidad?

(CU): No, no tenemos nada de publicidad.

(E): ¿No hay publicidad?

(CU) No, es una decisión editorial, no tenemos publicidad, como ingreso, ¿cachá?

(E): ¿Tienen unos avisos, de ustedes, de hazte socios?

(CU): Sí. Pero no hay más avisos, no hay en la pantalla uno se encuentra con eso.

(E): ¿Y esas colaboraciones, por ejemplo, con La Portales, ellos financian y ustedes les publican... no sé, columnas de opinión o alguna cosa?

(CU): No, el acuerdo que tenemos con la Portales no es pasando lucas y pasando temas editoriales, no. Lo que tenemos con ellos es un diplomado sobre periodismo de investigación y el método Ciper. Por otra parte, el Pedro está trabajando como profesor ahí, no a tiempo completo, pero fijo. Hacemos lo del festival, pero nosotros no tenemos un acuerdo con ellos para publicar cosas.

(E): Perfecto, o sea, es una alianza estratégica, pero no está con el área editorial.

(CU): No, porque eso nos complica.

(E): ¿Pero tienes separado el área editorial con la de ustedes?

(CU): Está súper separado, o sea, en ningún caso aquí es como hagamos un tema por esto, no. De hecho, a veces publicamos cosas que nosotros no sabemos que se van a publicar. Está absolutamente separado, una muralla china completa, ¿cachai?

(E): Pero, si un cabro de La Portales que hace trabajos fin de año, no sé, que tiene un tema bueno...

(CU): Es que eso es distinto, porque también pasa lo mismo si es uno de La Católica, porque acá todos hacen clases, y si tiene un tema bueno, lo publicamos, ¿cachai? Pero no hay un acuerdo de, oye, todos los temas... no.

(E): Ah, perfecto.

(CU) Pero hemos publicado muchos artículos de estudiantes, de La Chile, de La Católica, de La Diego Portales, donde aquí los periodistas hacen clases. Y que como han guiado

investigaciones las publicamos, pero no hay un acuerdo de que por ser de La Portales hay que publicar, ¿me entendís?

(E): Ya, entiendo, perfecto, sí, porque es un criterio editorial.

(CU): Si el tema es bueno, se publica. Y puedes tener un vaso comunicante, pero no quiere decir que hay un acuerdo para eso.

(E): ¿Tienes otras alianzas estratégicas?

(CU): No, pero...

(E): ¿Solo con la UDP?

(CU): Pero por ejemplo tenemos alianzas con la ADN. Con la ADN y con otros medios.

(E): Ah, porque les vendes contenidos

(CU) No, no les vendemos contenido, lo que hacemos es que, por ejemplo, nosotros sacamos una investigación y lo que nosotros queremos es que esto llegue a más gente, ¿cierto?

(E): Claro, creo que puede ser la debilidad que tiene Ciper, me imagino que no es tan masivo.

(CU): Exacto, ya, pero ¿cómo lográis masividad? Yendo a medios masivos.

(E): ¿Ustedes tienen vocación de masividad?, no es que no lo quieran...

(CU): Sí, obviamente, mientras más gente llegue mejor. Entonces, ¿qué es lo que empezamos a hacer hace como dos años? Tenemos alianzas con distintos medios que les comunicamos, que acabamos de publicar esto, ¿te interesa que vayamos a hablar sobre el tema de tu medio? Y nos entrevista ahí. Por ejemplo, todos los martes, en la ADN hay un espacio Ciper donde va a hablar alguno de los periodistas que ha hecho alguna investigación importante... y cuenta de qué se trata la investigación, por qué es importante, los pasos que vienen. Y eso hace que sea más masivo, porque la gente lo escucha en la radio. También lo hicimos harto en matinales, que no nos han estado pescando mucho últimamente, pero íbamos mucho a matinales.

(E) ¿Sí?

(CU): Y eso nos abrió el mundo, digamos. Hay un programa de Nicolás en Vía X también, siempre vamos a Vía X.

(E): ¿Y cómo diferencias esa alianza con respecto a la alianza con la UDP?

(CU): Es que la alianza con la UDP implica pago, o sea, ellos nos dan una donación gigante. En lo otro no hay lucas, es como que a ellos les sirve.

(E): Sí, claro, tener un contenido bueno y de calidad.

(CU): Exacto, y a nosotros nos sirve difundir ese contenido, ¿cachá? Y eso es todo. Por ejemplo, para nuestro festival también buscamos como medios que nos ayuden a difundir.

(E): ¿Con cuántos medios tienes alianza?

(CU): Te lo mando, porque no me acuerdo exactamente. Te lo voy a mandar escrito. Hablamos con un montón, ahora ellos nos están obligados. Con los que siempre tenemos es con ADN y Vía X, aparecemos ahí, todas las semanas. De hecho, ayer fue la Mónica González.

(E): Ah, ¿todavía está vinculada Mónica González?

(CU): Sí, ella todavía está vinculada.

(5:38) Ayer fue y llegaron, no sé, como 15 socios nuevos después de que apareció.

(E) ¿En serio?

(CU) Sí, es heavy. Cuando íbamos a los matinales, como te digo, llegaban socios. O sea, tú vas a ir a un medio a contar esto o, por ejemplo, llamaba gente por teléfono. Oye, no sabía que existía Ciper, pero lo escuché y lo busqué y me pareció buenísimo. (6:03) ¿Qué hago para ayudar? ¿Cachá? Es heavy. Entonces, para nosotros es súper importante como tener esta difusión en otros medios.

(E): ¿Y quién hace ese contacto? ¿Tú te preocupas de eso?

(CU): O sea, los buscamos, tenemos una lista y Marcelo es el que está encargado de hacer el contacto, habla directamente con los medios. O le digo a Marcelo, ¿sabes qué? Quiero que a este medio lo metamos, o él también me propone. Y también vamos a hartos medios regionales.

(E) Eso estaba pensando, en los medios regionales.

(CU) Sí, vamos a Radio Paulina, que tiene en varias regiones. También estamos conversando con una radio en La Serena, que no me acuerdo cómo se llama.

(E): Van a medios de radio o tele, no a competencia.

(CU) Es que no tenemos... o sea, no sé cuál sería la competencia en realidad. Como que todos los medios son competencia, ¿cachá? Vamos a radios que consideramos que tienen buena audiencia. O sea, hemos ido, por ejemplo, a Pauta, hemos ido a... ¿cómo se llama? Nos interesa CNN también. Nos interesan todos los medios. No tenemos así como, no, este medio no, ¿cachá? Es como, si podemos ir, que sean masivos, que sepamos que nos va a ayudar. Por supuesto, depende de que ellos nos digan qué bueno, ¿cachá? O sea, de hecho, después te mando una lista de todos los medios que hemos estado un montón de partes.

(E): ¿Cuál es la propuesta de valor de Ciper?

(CU) Sí, la propuesta de valor es ser un medio de investigación periodística. De hecho, la tengo escrita, te la puedo mandar. Pero básicamente es un medio de investigación que realiza un trabajo riguroso sobre temas que influyen en el debate público y que son de interés para el bien común, digamos.

(E): Sí, que tienen trascendencia.

(CU): Claro, que tienen trascendencia. Te la puedo mandar porque la tengo escrita, pero esa es la idea, ¿cachá? O sea, nosotros elegimos temas... ese es el objetivo. Ese es el objetivo principal. Y de hecho nuestras decisiones van en pos de eso. Pero básicamente es un medio de investigación. Eso es lo que lo define completamente. No hay otro medio de investigación.

Hay medios que tienen secciones de investigación, pero nosotros digamos exclusivamente la investigación periodística. La rigurosidad es súper importante, pero además nos interesa tener temas de contingencia, pero que además influyan en el debate público y que sean temas de bien común, o sea, como que tienen alguna trascendencia, ¿cachai? Y que se abra la conversación al respecto. Eso quiere decir, porque por ejemplo, lo de la masividad está como muy vinculado con la contingencia.

(9:31) Y claro, te perdí eso de que alguien quiera buscar un tema contingente y que pueda llegar así, pero...

(E): Tienen a veces temas de... ¿cómo se relacionan con la contingencia?

(CU): Es que la contingencia es parte de nuestros temas, pero no vamos a hacer una contingencia del día a día.

(E): ¿Nunca?

(CU): A ver, por ejemplo, para el estallido, ahí tuvimos en el estallido. Fue una decisión editorial. O sea, no podíamos hacer una investigación de dos meses esperando, obviamente. Entonces ahí, por ejemplo, eso se cubrió de una manera diferente. Pero ocupando la metodología, sí, pero no íbamos a publicar “hoy hay 100 personas con estallido ocular sin tener la cifra chequeada”. O sea, no íbamos a preocupar de eso. Y a eso le dimos un foco. De hecho, trabajamos muchísimo. Me salí un poco la membresía y me puse a reportear. Bueno, en ese momento era yo, el Pedro, el Nico, la Cata. Estaba la Coni, que era la encargada de redes sociales. Y la Coni trabajaba un cuarto de jornada. Entonces estábamos vueltos monos. O sea, tuvimos que todos ponernos a reportear. Ir a la calle. O sea, no podíamos estar esperando. Y ahí dejé la membresía un poco, porque tenía que reportear. Que eso también es una ventaja en un equipo chico, porque podís cambiar de papel, hacer distintas tareas. Por ejemplo, se muere o matan al presidente de Bolivia, ¿Lo voy a ver? (11:02) No. Quizás vas a ver una columna de opinión. Pero nosotros hacemos investigación. ¿Qué podemos decir nosotros en términos de investigativos acerca de la muerte? (11:10) A no ser que tengamos un dato espectacular, y sepamos quién lo mató, y que detrás estuvo no sé quién, y hay un chileno metido.

Pero en términos del día a día, no, porque eso no es nuestro fuerte. Eso lo voy a encontrar en Emol, en La Tercera, lo voy a encontrar en todos los medios.

(E): ¿Ustedes no lo toman, no hacen un recosido y suben un contenido?

(CU): No, nosotros no hacemos recosido. Lo podemos abordar desde el punto de vista de las columnas de opinión, que es una sección importante también. Donde ya abordamos ese tipo de cosas, claro. Y si hay temas de contingencia, que nosotros hacemos temas de contingencia, no es que estemos hablando de cosas que están volando. Pero siempre desde el punto de vista de tener la documentación y sin demorarse.

Hay temas, por ejemplo, todo lo que está pasando con el caso de Hermosilla, con el caso del exjuez Poblete, que salieron de acá. O sea, estamos encima en este momento, compitiéndole a otros medios. Que también quieren sacar lo mismo.

Y obviamente no estamos sentados en los laureles esperando. Obviamente estamos encima, tratando de sacar esos contenidos nosotros también. Pero como te digo, no nos desgastamos, porque no damos. Pero aunque tuviéramos 20 periodistas, porque nuestro objetivo es la investigación. Y quizás haríamos temas un poquito más cortos.

(E): Porque hay que tener tiempo para leer los temas de Ciper...

(CU): Pero nosotros tratamos de llegar a otras audiencias, también entendemos que nadie va a leer 15.000 caracteres, ¿cachai? (12:42) Tenemos mucho TikTok y ahí resumimos nuestras investigaciones en TikTok y hacemos videos. Y eso ha sido genial, lo ven mucho. El otro día, hace varios meses, uno de los colegas llegó a su edificio y el portero le dijo, lo vi, le dijo, "lo vi en TikTok". Porque él lo vio en TikTok contando no sé qué cosa, no me acuerdo.

(E): ¿Están en todas las redes?

(CU): Sí, estamos en todas las redes. (13:08) Y los TikTok los hacemos, o sea, esos videos los ponemos en Instagram, en Twitter, los ponemos en todas partes, los hacemos en un formato TikTok.

(E): ¿Es la community la que está en eso?

(CU): La community, la diseñadora, entre las dos. Filmamos al periodista o a los periodistas que hicieron la investigación, ellos hacen los guiones, y en base al guion se graba, se arma, se pone en efecto y lo subimos, ¿cachai? Y eso ha sido súper... Bueno, de hecho, la community hace dos años nos dijo, hay que hacer esto, los videos. Y todos más viejos dijimos no, y al final insistió tanto que dijimos, veamos, y nos fue súper bien, y ahora es parte, o sea totalmente importante dentro de nuestra estrategia de viralización.

(E): Ni siquiera me imaginaba, parece como un contrasentido

(CU): Es que sí, hacemos un resumen. Onda de qué es lo que es, lo más importante, por qué importa. Es súper importante hacer eso, porque llega a otras partes, ¿cachai? O sea, yo

entiendo que cada vez uno va a querer leer 15.000, no va a entrar directamente a Ciper a buscarlo, ¿cachai?

(E): Uno, la verdad, ya no entra mucho a ningún sitio.

(CU): Entonces, bueno, acá sí, es súper heavy, orgánicamente llega a la gente ciper. Pero tenemos que buscar otras fórmulas, porque si no, no nos va a leer nadie. Y eso nos ha servido mucho. Y lo de la tele, de ir a la radio. O sea, como contar Ciper más simple, ¿cachai?

(14:33) Más digeridos y livianos los contenidos. Pero siendo bien rigurosos igual.

(E): Sí, qué bueno, eso se agradece. Si es corto y bueno, es dos veces bueno. ¿Y qué fue de estas alianzas periodísticas, lo que fue con Pandora Papers y eso?

(CU): Bueno, esas alianzas siguen en curso, digamos. Y cuando se active algo, me imagino que participaremos. Son alianzas que están ahí, pero no están activas siempre, se activan... Cuando hay una investigación global grande.

(E): Los van a buscar a ustedes, no a otros.

(CU): Claro, porque en el fondo ellos tienen como partners en distintos países y Ciper fue el que lo logró aquí, se eligió. Con Arellano y la Fran Schkolnic también.

(E): ¿Ustedes mantienen vinculaciones con ellos?

(CU): Sí. Bueno, aquí es como los amigos de Ciper. Hay ene experiodistas que todavía son parte de la casa. Hay como un cariño súper fuerte de parte de la gente que ha trabajado acá en general.

(E): Necesito preguntar con el guion. ¿Cuál es tu segmentos de mercado, ¿ustedes aspiran a lo de la masividad igual?, ¿ustedes sienten que tienen identificado un segmento?

(CU): Mira, tenemos mucha gente mayor. Ahora, en términos de Google Analytics, se ha hecho un montón de cambios (16:05) hasta el Google Analytics G4, no sé qué. Como que no te permite mucho ver cosas que antes veía y que era como la edad. Ahora no te permite... no sé, hicieron un cambio interno porque decían (16:20) que eran datos sensibles, no sé qué historia. Entonces, por ejemplo, es como difícil ver si son hombres o mujeres. De hecho, estamos tratando de ordenar eso internamente para poder seguir viéndolo. Te puedo dar las cifras más específicas, te las puedo mandar. Pero sí sabemos que

nos llegamos a un público joven, ¿cachai? Igual lo hemos mejorado. Después del estallido, por ejemplo, subió bastante el porcentaje de gente menor de 30 años que la que teníamos antes. Y en términos, por ejemplo, de hombres y mujeres, ahora es mucho más equilibrado. Porque antes eran mucho más hombres que mujeres. Ahora es más igualitario. En términos de socios, la mayoría de las personas son de 40, 50, es gente más grande, no muy jóvenes. Pero también es por un tema de lucas. Y también porque entendemos la valoración que tienen de los medios, a lo mejor tiene que ver, pero por lo mismo nos interesa llegar a la gente joven ya, para que eventualmente cuando estén un poco mayores, digan “este medio me interesa que siga”. O sea, como tener ese vínculo igual desde siempre. Entiendo que una persona de 25 años, que ni siquiera estudia periodismo, no se va a dar la lata de leer los 20.000 caracteres, porque qué lata. Pero sí se va a enterar de que hay una investigación relacionada con el caso Hermosilla, y queremos que esa persona sepa que ese caso salió de acá. O lo del caso cura Joannon, o lo de la ley de pesca... Todo esto viene de un denominador común que es este medio chico de no sé quién es, (18:09) que hace unas cuestiones terriblemente grandes, de ahí sale toda esta información de la que finalmente me nutro, y de la que después hablan todos los medios. O sea, para nosotros es importante que eso se sepa, ¿cachai?

(E) Ese es el trabajo marca, en algún sentido. Claudia, pero apuntan ese segmento o es que llegan a ese segmento?

(CU): Por ejemplo, de repente vamos a Facebook, a la Feria del Libro, y hacemos marcadores de libros, cosas chiquititas y ahí tenemos como un resumen de cosas que hemos hecho y decimos, oh, mira, todo eso lo hace ese medio, ¿cachai? Todo eso lo publico, sí, pero... ¿Qué me preguntaste, perdona? Ah, sí, lo de la Karina Oliva también lo hicimos nosotros. No me acordaba de eso. Y eso pasa mucho, ¿no? Obviamente nosotros sabemos porque estamos acá, pero hay muchos temas que la gente no cacha que son de acá, y nos dicen, no, ustedes son comunistas, no, ustedes son de derecha, o sea, no... Es periodismo. Es periodismo.

(E): Sí, super.

(CU): Bueno, lo del segmento de mercado. Sí, hay gente que tiene más lucas, ¿cachai? Que tiene más edad. También cierto que hay gente que está súper interesada en la información. También hay un perfil como el tuyo, por ejemplo, que hay gente que le gusta (19:48) como entregar aportes a distintas instituciones. Es súper clásico y típico que las personas, (19:59) muchos de los que son socios de Ciper también aportan a otra, a Wikipedia, a distintas cosas. Y eso lo hemos ido viendo, y el perfil... No todos, por supuesto, pero muchos tienen como ese perfil de que quieren ser parte de ayudar a organizaciones que consideran importantes y con las que se identifican, que son valiosos para la sociedad.

(E): Exactamente.

(CU): Entonces, claro, generalmente son profesionales que tienen como cierta formación, porque igual leer CIPER es difícil. Pero también hay otro tipo de personas, que es muy impresionante, que ponen tres lucas, que van a Banco Estado todos los meses a poner por transferencia.

(E): No.

(CU): Sí, es heavy, es súper emocionante. Me acuerdo de un caballero que vive en la playa, en El Quisco parece, como que tiene su caja vecina y va todos los meses y nos cuentan, como también hay mucha cercanía y ves a mucha gente muy contenta. Por supuesto, hay gente que se va y dice no, no me gustó este tema. Pero es lo mínimo. Por ejemplo, ahora, esta semana se publicó una carta por uno de los temas que habíamos hecho que tenía que ver con la jueza de la Corte Suprema, con su pareja de apellido Migueles, que él mandó una carta y cuando nosotros hacemos ese tipo de cosas, se la mandamos a los socios. Me imagino que tú la recibiste probablemente. A partir de ahí recibimos, no sé, 40 respuestas de los mismos socios dándonos las gracias, diciéndonos lo que les parecía, y eso es súper heavy. En el fondo hay un tremendo feedback y los leemos todos, no es como que pasen...

(E): Interesante. Ustedes se comunican, me imagino cuando invitáis al café, ¿cuáles son las vías en las que se comunican con los clientes? como canales regulares.

(CU): Mail, es lo principal.

(E): Del viejito que iba a depositar, ¿cómo supiste...?

(CU): Porque hablamos por WhatsApp también. Y ellos llaman por teléfono.

(E): Canal de WhatsApp no hay...

(CU): Tenemos WhatsApp, a veces uso mi WhatsApp personal. Ese viejito llamó y como somos tres pelagatos, como que siempre contesto el teléfono, hablo. Y me contó que él tenía Banco de Estado y que no podía hacer la transferencia, que lo complicaba... Entonces, nosotros tenemos un sistema que puede ser por transferencia. Lamentablemente, el Banco de Estado por alguna razón no te deja hacer transferencias recurrentes cuando tienes cuenta rut. No tengo idea por qué. Entonces la gente tiene que ir a hacer la cuestión al banco, a diferencia de los otros bancos que podéis planificar tu transferencia y dejarla en la lista. Me dijo, no importa, yo vivo acá en El Quisco y yo tengo la caja vecina cerca y voy todos los meses. Con el tema de los suspendidos, ahí la Anto llama por teléfono. Mucho por mail, después por teléfono, (23:46) por WhatsApp, o sea, (23:47) tenemos distintas formas.

(E): ¿Y por redes le hablan con los lectores?

(CU): No, en general por redes hablamos en general a los lectores. A veces, por ejemplo, hemos dado gracias a los socios, como cumplimos un año más de Ciper, gracias a nuestros lectores y a los socios. La principal fórmula es por mail, por MailChimp.

(E): ¿Y firmados por ti?

(CU): Sí, pues yo los mando.

(E): Que tienen tu nombre y todo. Creo que salen de tu correo, incluso no. El mail a socios.

(CU): Ese lo veo con la Anto. Las dos lo vemos. Y también tenemos un sitio especial de socios, que en estos momentos es muy feo, que lo estamos arreglando. Si te logueas no ves más las llamadas a hacerte socios. Si haces un comentario... Mira, no está funcionando bien, lo tengo claro. Y estamos armando un sitio nuevo. Que creo que es prontísimo porque ya estamos en la última parte. También ahora, que es re bueno, vamos a incluir una parte (26:05) donde, por ejemplo, puedes cambiar el monto, puedes cambiar, por ejemplo, tus datos del teléfono y algunas otras cosas más pequeñitas. Pero eso tiene que ver con la parte más de Lucas, que eso no lo tenemos habilitado. Vamos a incluir un cartel que te diga si estás suspendido, arréglalo, por favor, ¿cachai? Y hay un directorio de socios pero tú tienes

que aprobar que la gente te pueda ver. Entonces ahí vas viendo quién más está y aparece toda la gente. Cosas así.

(E): ¿Cómo lo hacen en un digital todo lo que es tecnología y que es esencial, lo tenéis externo?

(CU): Lo tenemos externo. Tenemos un desarrollador externo que nos ayuda con todos los desarrollos nuevos y además tenemos el hosting. Entonces si hay cualquier problema, se cae, nos atacan de China, o no tengo ni idea, también eso lo ven ellos. Pero eso es externo.

(E): Entonces es un servicio que se paga externamente.

(CU): Sí, el hosting y el desarrollador y el desarrollador que tenemos es el que nos ayuda con todo. O sea, tiene ene pega. Total, 24-7, ¿cachai? Y por ejemplo, no sé, si hay algún problema y estamos viendo eso. Ah, qué chulo, hasta asesoría del mundo.

(E): ¿Y el hosting no lo puede tener el mismo? ¿El desarrollador y el hosting tienen que estar separados?

(CU): Son separados, nosotros lo tenemos separado. Porque el hosting además es el que guarda la información de sí. Y ahí si hay un problema como de un ataque virtual, pero ellos son los encargados de guardar nuestro contenido. Es nuestra contraparte técnica, pero necesitamos una parte técnica disponible. No podemos financiar a alguien que está, porque además estaría la mitad del día sin hacer nada. Pero cuando lo necesitamos, necesitamos hacer ciertos desarrollos que de repente se complementan con el diseño, con la diseñadora, es como por ejemplo en esta misma página de socios. Como que nosotros armamos ya, yo quiero que tenga esto, esto y esto. A ver, diseñadora, ¿cómo lo ponemos bonito? Aló, desarrollador, ¿es posible? Yo creo que esto no se puede, etc. Pero él ejecuta la parte que acá queremos que sea de una forma.

(E): Perfecto, y es muy importante el hosting y lo de él. Si uno pone los sueldos, TI y todo, ¿qué es lo que más representa en términos de gastos?

(CU): Nosotros lo que más gastamos es en sueldos del equipo.

## 7.4 Entrevista a Emol

### INTRODUCCIÓN

Este cuestionario está elaborado para levantar información que permita contener elementos constitutivos de un modelo de negocios según la metodología Modelo Canvas (Osterwalder, 2010), con fines académicos, para la tesis “Modelos de negocios de los medios de prensa nativa digital de mayor antigüedad en Chile: Emol, *El Mostrador* y *Ciper Chile*”, para optar al grado de Magíster en Comunicación Social de la Universidad de Chile.

### DATOS

Fecha:	18 de julio de 2024	Hora:	15:30
Ciudad:	Santiago	Lugar:	Av. Santa María 5542, Vitacura.
Medio:	Emol		
Entrevistado:	Marlen Eguiguren		
Cargo:	Directora		
Consiente:	Sí, oral grabado.		
Modalidad:	Presencial		
Duración:	52		

#### 7.4.1 Transcripción

Entrevistadora (E): Marlen, te agradezco la oportunidad para poder hacer la entrevista y poder completar el trabajo de la tesis en el contexto que te mencioné. Y vamos a grabar las preguntas relacionadas con este nuevo elemento. Y lo primero, ¿tu cargo es editora general?

Marlen Eguiguren (ME): Es directora, por eso te decía que lo separaron.

(E): ¿Me puedes contar esa historia como contexto?

(ME): Sí, como contexto. *Emol* que era el Mercurio Online y que era como su parte electrónica, digamos. Pero *Emol* empezó a crecer y quisieron hacerlo crecer todavía más. Y para hacerlo crecer en el fondo tenía que salirse del Mercurio, en el fondo, de la dirección del Mercurio. Y ahí lo que hicieron fue que separaron el Mercurio y *Emol* pasó a llamarse Emol. O sea, se inscribió legalmente como medio de comunicación en sí mismo, qué sé yo. Y por lo tanto antes había un editor, como había un editor internacional, y ahora pasó entonces a haber una directora, en este caso yo. Entonces, por lo tanto, el *Emol* lo único que comparte con El Mercurio es la propiedad.

Pero es una sala de prensa completamente distinta. O sea, el Mercurio tiene su propio periodista de La Moneda y nosotros tenemos nuestro propio periodista de La Moneda. Su propio periodista del Congreso y nuestro propio periodista del Congreso.

O sea, son dos salas de redacción completamente distintas. El equipo de portes nuestro y el equipo de portes de ellos. Son dos medios de comunicación distintos, con La segunda, Las Últimas Noticias, Emol, El Mercurio. Son los dueños. Claro, pero la empresa, ponte tú, no sé, *Emol SA*, no. No, todo es del Mercurio SAP.

(E): Ah, ya. Todo es el Mercurio Social Anónima Periodística.

(ME): Sí, porque es lo que pone abajo también. Sí, todo es el Mercurio SAP. Pero, desde el punto de vista editorial, es absolutamente independiente. De hecho, está inscrito en la DIBAM como un medio en sí mismo, etc.

(E): Sí, es que de hecho, con esos datos es que yo lo pude tomar como medio nativo digital chileno. Y es nativo digital porque, de alguna manera, siempre nació... con esta cosa un poco más... Solita.

(ME): Más solita, en el sentido de que igual levantaban pautas propias, estaban más en la inmediatez. Claro, que son distintas estrategias. El Mercurio tiene una estrategia mucho más de análisis, de profundidad y de registro.

*Emol* es netamente breaking news. Todo lo que está pasando, tendría que estar en *Emol*. Tendría que estar.

(ME): Cuéntame cuál es el segmento de mercado que llega o que apuntan ustedes. Nosotros apuntamos un segmento ojalá lo más masivo posible. ¿Masivo? Y masivo también, por lo tanto, desde el punto de vista de nivel socioeconómico y etario.

No obstante, nuestro fuerte es entre 30 y 55 años, ¿ya? Aunque ese es nuestro fuerte, obviamente nos interesa también llegar al público menor de 30 años y también al mayor de 55 años.

(E): Y respecto a nivel socioeconómico?

(ME): Somos fuertes en prácticamente todos los grupos.

(E): Ahora, bueno, después podemos ver con qué canales, cómo lo hacen para alcanzar a estos sub30 y sobre 55, ¿cierto? Porque depende harto, yo creo, el canal por donde uno se comunique. ¿Y cuál es la apuesta de valor, la propuesta de valor que hacen ustedes?

(ME): Mira, nosotros tenemos un modelo bien particular porque hace muchos años, ya desde el 2016, 2017, por ahí, que nos salimos de las redes sociales. De hecho, no estamos en las redes sociales y, por lo tanto, la razón de eso es que nosotros queremos ser siempre un medio de comunicación y nuestra visión es que las redes sociales al final canibalizan los medios de comunicación porque la gran tarea de un medio de comunicación es la jerarquización de noticias y la propuesta completa de una oferta noticiosa.

Es decir, no solamente economía, política, sino que también meter deporte, si está pasando algo relevante en espectáculos, en tendencias también, que quizás, obviamente, no vamos a ir específicos ni en tendencias ni en espectáculos. Pero sí, si ocurre algo, la boda del

hombre más rico, del hijo del hombre más rico de Asia, que, en general, la gente está hablando, o sea, bueno, tienen que estar. Porque además son masivos.

Además porque el fin es mantenerse como medio de comunicación y no como generador de contenidos solamente de elementos noticiosos. Y para eso es súper relevante, por lo tanto, la jerarquización. ¿Qué noticia va de uno? ¿Qué va de dos? Bueno... ¿A qué le damos énfasis? No sé, por los días que son la final de la Eurocopa, obviamente hay un énfasis mayor en deporte y deporte tiene, por lo tanto, en ese caso, una presencia mayor en la página.

(E): Está en el minuto, que uno se mete para buscarlo.

(ME): Claro. Y después se fue la Copa América o la Eurocopa y entonces Deporte baja y entonces, pones lo que está más alto en este minuto. Espera, parece que Biden renuncia... No, renuncia. No, nada que ver. Sí, es que está la cosa heavy. Además, como está con covid, estaría raro que estuviera tan parado. Ya.

Entonces, la propuesta es eso, es ofrecer como un conjunto... Y que la gente, en el fondo, entre... tenga información y jerarquizada... Y que entre a Emol, y no que se acostumbre a vernos como elementos en otras plataformas. Para nosotros es súper relevante mantener el que tengas que ir a *Emol* para buscar las noticias de Emol.

Es una apuesta bien arriesgada porque, a ver, tiene un lado muy bueno y que es que creas una lealtad y una fidelidad muy grande. Por lo tanto, eso se nota en el tiempo de permanencia que nosotros tenemos, que triplicamos al medio que me pongas.

Te fijas, la gente que entra al Mercurio... entra a leer, no entra... No, pero eso es otra cosa. Pero sin contar a El Mercurio, si contamos nuestras competencias directas, como La Tercera, o como Biobío, el tiempo de permanencia es tres veces más por lo mismo. Porque ellos son elementos, que la gente en general entra y sale.

En ese sentido, es muy bueno. Tenemos una tasa de rebote también muy baja. Increíble. La gente que entra, en general, se queda. Tenemos una tasa de rebote del 30%. Es decir, solo un 30% rebota y se va. El 70% entra y se queda. Entonces, tener esta estrategia te permite todo ese cuali.

Ahora, el alcance... Igual nosotros tenemos un alcance grande porque tenemos un nombre, obviamente que se resiente el alcance cuando tú no estás en las distintas plataformas, porque no le apareces a la gente automáticamente.

Te tienen que buscar. Y cuando digo que es una estrategia arriesgada para el mediano plazo en el sentido de cómo tú incorporas a las nuevas audiencias. Nuestra experiencia hasta ahora, que es sencillito hasta ahora, pero ya son ocho años más o menos que las audiencias van entrando.

Igual, lo que sí nos cuesta mucho es bajar de 30 años, pero cuando ya el público, la audiencia, se pone a trabajar, se pone... Encantan. Sí. Ah, perfecto.

(E): Hablaba con El Mostrador, y me decían eso de poder tener clickbait o que vayan a tu página era es muy antiguo. Entonces, ¿cómo podías saber o medir cuánto te ven. Dice que se va creando un nombre, una referencia que es lo que vale.

(ME): Bueno, mira, la verdad es que creo que igual cada medio tiene que tener una estrategia propia para lo que uno, obviamente, para lo que busca, pero también hay que ver lo que es. Emol, ¿Se puede dar el lujo, entre comillas, de tener esta estrategia? Nos pudimos dar cuenta en su minuto en el 2016 o 2017, que se podía ese lujo, porque *Emol* ya estaba en el top of mind de la gente. Sí. Obviamente, yo personalmente, si yo dirigiera un medio de comunicación nuevo... Le pondría redes. Pero es obvio, sí. Porque te tenís que dar a conocer.

(E): O sea, ¿es que si no cómo la gente entra?

(ME): Lo que pasa es que nosotros teníamos ya eso. Y nuestro riesgo era perderlo. En las redes sociales era meternos, ser una gota más en ese mar en que al final tú tienes la misma relevancia... Y si estoy viendo ahí lo que está Emol, ya para qué no me voy a ir a meter. Y ahí pesas lo mismo que cualquier otro medio. Estás ahí, eres una gota más en ese tremendo mar llamado Twitter, Facebook, lo que quieras. Y nosotros preferimos, por lo tanto, usar la estrategia de diferenciarse y consolidar, en el fondo, esta marca, apostando a que ya era fuerte. Si no, no se puede hacer. Sí, desde ahí partieron, no lo pueden hacer.

Porque, insisto, nuestro riesgo era perder la base. No era ganar más. ¿Cachai?

(E): Sí, sí, es distinto. Oye, y entonces ¿ustedes se relacionan cómo? ¿Tienen newsletter o algo?

(ME): No, no hay nada de esas...

(E): ¿Cómo se relacionan con la audiencia?

(ME): Con los comentarios. Los comentarios son súper relevantes. O sea, Emol...

(E): Pero me imagino que son puros señores viejos escribiendo las cosas.

(ME): En *Emol* hay de todo.

(E): ¿Sí? ¿Hay de todo?

(ME): De todo. *Emol* tiene dos mundos. El mundo periodístico nuestro, que son las noticias como tipo broadcast, y el mundo dos, este submundo que son los comentaristas y los comentarios, que es todo un mundo, o sea, ellos se conocen, se contestan.

Hay gente que dice que es muy agresivo, yo creo que cada día es menos agresivo, y si lo comparas con las redes sociales, no es más agresivo que las redes sociales.

(E): Sí, sí. Y es bien politizado, ¿o no? Yo te diría que el público que comentan es de derecha.

(ME): Sí, pues de todas maneras. Pero sobre todo en realidad más dramáticamente los blogs que en las nota. Ahora, obviamente que nosotros desarrollamos toda una plataforma de los comentarios que son nuestros, por lo tanto, son nuestros en el sentido de que toda la plataforma que hay detrás, tecnológica, es nuestra.

No son de Facebook, a eso me refiero. La mayoría de los medios que tenían comentarios era incluso con la caja de Facebook. Nosotros no, es un sistema propio que nos permite, por lo tanto, moderar, bloquear, etcétera. Que lo hacemos.

(E): Ya, pero ¿cómo te relacionas entonces si no tienes redes, ¿tampoco hay pago?

(ME): La gente viene. La gente viene y listo.

(E): Insisto, ¿nunca le pedís un correo, le mandas algo?

(ME): Para comentar, sí. Obviamente.

(E): Ah, ya, ya.

(ME): Para comentar te agarro el correo, en el fondo porque también hay un tema de accountability, porque si no yo no sé quién es la persona que está, eventualmente, cayendo en injurias.

(E): Ya, perfecto. Porque para meterse a... *Emol* TV y todo está abierto... pero claro, no sé por dónde te relacionáis, tenís, básicamente, una base de datos en que, de repente, le mandís algo?

(ME): Lo podría hacer a través de los comentarios con los comentaristas.

(E): Sí, pero no lo hacen. No usan eso para relacionarse.

(ME): No, no lo hacemos. Pero a través de los comentaristas podríamos hacerlo perfectamente.

(E): O sea, no tienen ningún vínculo. ¿Es solamente unidireccional?

(ME): No, la direccionalidad está abajo en los comentarios, solo eso.

(E): Que recogís, procesáis. ¿Haces algo con eso?

(ME): Con los comentarios, no. Para nosotros, los comentarios son claves. O sea, los leemos todo el día. Tengo personas leyendo solo los comentarios. Van saliendo notas de los comentarios, porque los moderan o qué sé yo. Van saliendo notas a raíz de los comentarios. También llega mucho por Si Encontraste Algún Error, Avísanos. Eso... Claro. Ahora yo, estos globitos que tienen ahí con los comentarios, yo sé que es relevante porque de alguna manera yo creo que estimula a la gente. Ven cuántos comentarios hay. Claro, que son las noticias más vistas. Y aquí están las... Más abajo están las más comentadas.

(E): ¿Nunca le contestáis a alguien?

(ME): No. No. De los comentarios, no. Ellos mismos tienen una manera de vincularse... O sea, ellos escriben y se escriben entre ellos. Mucho, lo he visto. Estimado Alfonso, se mandan de vuelta y se contestan.

(E): Sí. Y puros hombres. Bueno, a veces mujeres.

(ME): Pero ellos masculinos. Los comentarios, sí. Y en general, eso es una... Pero ahí me vas a decir, Marlene, ¿cómo sabes si los que tu público son más hombres, más mujeres? Ah, no, igual. En general los veo... Es que los veo a través de los comentarios.

Los comentaristas son muchísimos. Y en nuestro pool... Ahí está. ¿Te fijás? Ahí queda la conexión.

(E): ¿Y tiene gente especial para eso de corregir errores?

(ME) Más que eso, esto lo estamos viendo todos, nos llega el correo a todos los editores, en el fondo, ¿caché? Entonces ahí, el de Internacional, porque sale de arriba la sección, ¿qué? Al Internacional, entonces él corrige la nota o al de Economía, ya. Pero eso es con eso.

Pero con los comentarios, no, no... O sea, los estamos viendo nosotros todo el tiempo. Tengo gente que los está moderando, pero no... no contestamos en general.

(E): Te pregunto, yo quiero hacer un webinar y que loden por *Emol TV*, ¿te lo pido?

(ME): Claro. Mira, nosotros tenemos... Ahí tú te vas con el área comercial.

(E): Pero yo, por ejemplo, quiero hacer mi webinar y la gente que estuvo ahí quiero después poder mandarle una información. No voy a tener cómo.

(ME): No, no.

(E): Qué loco, ustedes no capitalizaron, te quiero decir.

(ME): Sí, entiendo lo que decís. Sí, total. Tienes razón y creo que el área comercial tiene bastantes problemas con eso también.

(E): Sí, claro, porque uno pide los que entraron, déjame ver, después les quiero mandar algo, no tengo idea.

(ME): Por supuesto, lógico. Hacer un seguimiento. Bueno. Es así nomás el modelo. Los canales son simplemente la página web. Ese es el canal.

(E): Y las actividades claves que aquí ya entramos un poco más en lo que ustedes hacen. Tienen lo del *Emol TV*, ¿cierto? Sí. Eso es como una actividad.

(ME): Eso también lo tuve que desarrollar en ese momento, digamos. Hay mucho interés. Sí. El modelo es combinado. Entonces nosotros tenemos nuestras entrevistas que son netamente editoriales. Sí. Y periodísticas. Y que lo mezclamos con el contenido pagado que son los seminarios y todas esas cosas. O el lanzamiento de un libro.

(E): Pero si uno mira la parrilla de programas, en general, lo que más tienen son las cosas pagadas, ¿no?

(ME): Es que depende del día... Mira. Hoy día es jueves... O sea, ayer, miércoles. Entrevista con el exministro Vidal. Esa es... editorial. Y Ricardo Lagos Weber, editorial. Alejandro Beder. Editorial.

(E): Ah, perfecto. Entonces fue justo lo que he mirado...

(ME): Eso es de BCI, y si eso lo hemos repetido un par de veces. Sí, porque mira, bajo BCI. Entre los capítulos Mercurio-Inversiones, esto es propio. Es editorial, sí. El abogado, Correa Sutil. Editorial. Sí.

(E): Oye, y tienes siempre una parrilla programática para la *Emol* TV?

(Me): Sí, mira. El martes fue feriado, entonces no vale. Y el lunes. Bueno, que fue casi feriado, porque era interferiado... Pero aquí esto, editorial, entrevista en vivo con el psiquiatra, editorial, editorial... Ah, editorial.

(E): Ya, súper, entiendo. Entonces, EmolTV es una actividad para ustedes, ¿cierto? Ustedes tienen también, por ejemplo, seminarios, webinars, así como los Encuentros de El Mercurio, hacen actividades

(ME): ¿Propias de Emol? Es que... no, porque... Y ahí es donde se juntan el área comercial de *Emol* con El Mercurio. Esos son esfuerzos, entre comillas, comunes entre Mercurio y Emol.

(E): A ver, cuéntame de la estructura. Tú eres directora y no tienes un área comercial dentro.

(ME): No, porque la parte comercial de *Emol* no la veo yo. Yo veo solo la parte editorial. Es lo mismo que Carlos Scherear que tampoco ve nada de la parte comercial de El Mercurio. Él ve solamente la parte editorial. Ahora, yo tengo potestad para decir... “no quiero llevar tal cosa”. Pero mientras no me afecte editorialmente hablando, el área comercial se maneja por su lado y me manejo por el mío. Y El Mercurio funciona igual.

Y en general esto fluye, excepto cuando hay cosas que puedan ser más complicadas o muy delicadas.

(E): Claro, entiendo, pero es bien separado. Por ejemplo, no me podrías decir cuánta gente trabaja en el área Comercial.

(ME): No, no tengo idea. Porque eso se comparte con todo El Mercurio. Es complicado en todo caso, porque igual hay algunos que son específicos comerciales que trabajan con *Emol* y otros son específicos de El Mercurio, pero también hay otros que son combinados para los dos medios.

(E): Ah. ¿Y sabes cuántos son los específicos Emol?

(ME): ¿Los específicos del Emol? No, es que ahí de nuevo depende de qué, porque comercialmente hablando están los vendedores propiamente tal, ¿ya? Y también está del área de Ediciones Especiales Digitales, que hacen contenido de marca para Emol...

(E): Ah, ¿Tiene eso también? No, me he fijado.

(ME): Mira, todo este contenido de acá abajo, todo esto, son Ediciones Especiales digitales. Entonces es como contenido patrocinado, ¿cachai?

(E): Sí, sí, sí.

(ME): Pero eso no lo hacemos desde el editorial, eso lo hacen desde el área comercial.

(E): Sí. Claro. Entonces eso es pagado para Emol? Eso contenido solo para ti, no comparten eso con Ediciones Especiales de El Mercurio?

(ME): Es que algunas cosas sí. Por eso te digo, es bastante difícil este modelo. Es súper difícil. Mira, este es El Mercurio y este es Emol. Entonces, la parte editorial es totalmente separada una del otro.

(E): Sí, entendí.

(ME): Pero cuando tú empiezas a indagar hacia atrás, para atrás, se empiezan a juntar. ¿Cachai?

(E): Sí. Bueno, *Emol* tienen también contenido de El Mercurio Inversiones, tienen a Valor Futuro, que también *Emol* publica algunas de sus cosas.

(ME): Es que El Mercurio Inversiones tampoco es El Mercurio, pues. El Mercurio Inversiones es un vertical de El Mercurio, igual como lo es El Mercurio Legal. Que es un vertical que no

es El Mercurio propiamente tal, ¿cachai? Es distinto, todos son de El Mercurio SAP, sí, son de la empresa, pero no el diario El Mercurio. Son distintos medios y no necesariamente comparten los contenidos.

(E): Sí, sí, perfecto. Oye, pero tú sí sabes cuáles son los productos comerciales de Emol, los monetizables que tienes tu en sitio? Como Avisos, *Emol TV* que en una parte es comercial...

(ME): Ah, sí, sí.

(E): ¿Qué otras cosas tenís que rentabilicen? Ediciones Especiales Digitales, me dijiste, qué más? Lo otro es la publicidad tradicional, ¿cierto? Eso que está ahí, mira, al lado como banner y todo eso.

(ME): Sí. También existe una cuestión que se llama *Emol Social*.

(E): Esa no la conozco. Emol, que también lo venden. Está acá, mira, que es como, es como con los comentarios, pero que son como blogs. Y aquí pueden poner cuestiones empresas, ¿cachai? les hacen páginas web, como quien dijera. Espérate, déjame que vea acá uno. Es que les hacen páginas de empresas eso es *Emol Social*. *Emol Social* es toda la estructura técnica que hay detrás de los comentarios.

(E): ¿Y eso es comercial? O sea, ¿es del área comercial o es tuya?

(ME): Sí, es del área comercial. Es del área comercial. Yo aquí entré, mira. *Emol Social Fax*, que son como noticias que tratan de darle tráfico.

(E): Nunca había visto esa página. Entra ahí poco la gente me imagino.

(ME): Yo creo que sí, fíjate, que entra poco. Sí. Es súper distinta, además, tiene la estructura de los comentarios. No tiene nuestro mismo... layout, es como bien diferente.

(E): *Emol Social Fax*, pero lo voy a mirar.

(ME): Bueno, y también están los distintos verticales. Ponte tú en Economía. Está Portal PyME. Que son como ediciones especiales digitales también. Sí, Portal PyME. Y está este otro que es Capital Humano. Estos son todos pagados. Pero en la lengüeta de origen... Aquí donde dice Economía... esto no, esto es Economía de Emol, es editorial. Cuando entras a Economía, esto es Emol.

(E): Sí, bueno, pero igual tiene ahí a El Mercurio Inversiones.

(ME): Sí, pero es algo que comparten, no es todo. Es solo algunos... Sí, tenemos algunos... Pero... acá. Deporte es puro Deporte. Espectáculos solo eso.

(E): Me da risa eso que tú estés súper desligada de lo Comercial. Y si el boliche no está dando, no sabes?

(ME): No, no. Yo me meto caleta. O sea, por ejemplo, en la pandemia desde lo editorial, sacamos adelante lo comercial. O sea, lo reinventamos. Todo lo que hicimos, *Emol TV* pagado salió en la pandemia y lo sacamos nosotros antes no era. Fue desde lo editorial porque nos dábamos cuenta de que teníamos el tráfico por las nubes y que teníamos que inventar productos para satisfacer... Demasiado tráfico, fue ¿Cómo aprovechamos y rentabilizamos esto? Lógico, porque todo lo que pongo la gente me lo ve.

Sí, y ahí fue cuando inventamos el programa de Cristián Warken con él en persona. Lo inventamos para la pandemia. Ese lo inventamos para la pandemia, partiendo de la pandemia y después se lo vendimos a ICARE. Como proyecto editorial comercial, que vendido igual. Y ahí se empezó a rentabilizar *Emol TV*, antes no se rentabilizaba.

Pero era genial porque yo ponía el contenido que quería y me lo veían. Al final, era yo llamando por teléfono a, no sé, te estoy inventando, a La Chile, o al Centro de Extensión de la Católica preguntando si tenían conciertos, algo que me puedan dar gratis y yo se los ponía gratis. Y la gente los veía. Imagínate la media vitrina. Hicimos ene cuestiones.

Hicimos cuestiones con el Consejo Nacional de Televisión que tenía montones de programas botados, los dimos todos y así empezamos a acostumbrar a la audiencia a ver también en *EmolTV*. Y ahí se tiró *EmolTV* para arriba y fue un negociazo.

Hoy en día lo rentabilizan más y es negocio. Y lo entregué, pero lo saqué a andar. No sé cuánto está costando aparecer ahí. No me meto.

(E): ¿O sea, no sabes cuánto cobran?... Es que prefiero no meterme. No, prefiero no meterme, porque me ensucia el área editorial igual. Y nosotros somos súper estrictos en que el área editorial es el área editorial. O sea, si yo me metiera mucho quizás no hubiera dado la huelga de Walmart, ¿me cachais? Y tuve toda la independencia del mundo para dar la huelga de Walmart. Ahí tú te empieza a darte cuenta lo relevante que es...

Lo mismo le pasa a Carlos, lo comentábamos con Carlos director del Mercurio, porque de repente, claro, desde tu punto de vista, el área comercial está haciendo puras tontera y te pican las manos por decir, oye no. Pero ¿es pan para hoy y hambre para mañana? Nos metemos en algunas cosas, como en los seminarios más grandes, cuando hacen una cuestión de minería, el Summit, y ahí con Carlos sí nos metemos, o en Protagonista con las universidades, nos metemos como para hacer control de calidad, también es Protagonista 20-30 la próxima semana, que es miércoles y jueves. Carlos presenta un día y yo presento el otro, ¿cachai? O sea, y como para darle como un espaldarazo editorial. Y que lo tomamos en serio y qué sé yo. Pero no nos metemos en los números, porque realmente si no, perdí en serio independencia.

Yo creo que nosotros somos rentables, pero mezclado un poco con El Mercurio, porque...

(E): ¿Ustedes no van a pérdida? No, no, no, no, el *EMOL* no, *Emol* gana plata. Pero lo que pasa es que la web es muy barata, entonces es una buena mezcla, porque la web es muy barata, y el diario es muy caro.

(E): Pero el diario no tiene la masividad que tiene la web.

(ME): En el fondo, en ese sentido se complementan, muchas veces para estar en *Emol* tenís que pagar precio Mercurio y tenís la masividad de Emol, ¿me cachai? Dependiendo el cliente, y por eso te digo que tampoco nos metemos tanto con Carlos, porque hay cosas que sí son conjuntas. Por ejemplo, hay clientes que les interesa estar en El Mercurio... Hay algunos clientes que solo les interesa Emol...

(E): Yo también creo.

(ME): A Latam, probablemente le interesa solo estar en *Emol* porque quiere la conversión, quiere que tú compres el pasaje. Pero si lo ponís solo en *Emol* los precios son muy baratos, entonces, no, para poder puede estar en *Emol* se paga El Mercurio, entonces entran por Mercurio a Emol.

(E): Claro, que era es el problema de los digitales, eran demasiado baratos, y no se pudieron sustentar.

(ME): O sea... esto se puede sustentar, porque en el fondo no es tan barato, porque tiene el precio Mercurio, de alguna manera, no 100%, pero el Mercurio te sube el precio, pero tú le das la masividad al Mercurio, entonces, se podría decir que para algunos clientes es *Emol* y el Mercurio desde el punto de vista de la tarifa, ¿cachai?

(E): Y la estructura de costos, ¿qué es lo que más pesa en tu negocio?

(ME): Capital humano, siempre. Sí, por lejos el recurso humano, siempre. Y eso lo manejo yo, los sueldos los manejo yo, totalmente.

(E): Y en términos porcentuales, ¿qué porcentaje puede ser la planilla en el total de costos?

(ME): ¿Cuánto cuesta con respecto a qué? ¿es que sabes lo que pasa? Es que es difícil saberlo, porque yo tengo, todo lo que es recursos humanos, pero toda la estructura que hay detrás de eso, todo es del Mercurio, por la estructura, todo el back office es conjunto.

(E): Está subvencionado.

(ME): No sé quién subvenciona a quién, pero es conjunto, o sea, el gerente de recursos humanos es el gerente de recursos humanos del Mercurio SAP, y que es el mismo de LUN, del Mercurio, que de *Emol* y que de La Segunda y de Medios Regionales.

Entonces por eso te digo que no me puedo tampoco meter tanto. Desde el punto de vista comercial, es de todos los medios, y de repente esa cabeza decide que Latam no va a entrar a *Emol*, que va a entrar a El Mercurio, con un seminario de no sé qué, ¿me cachas? Es una publicidad mucho más en conjunto, con todos los medios.

Entonces no son parcelas separadas desde lo comercial, sí lo son desde lo editorial. ¿Por qué? Porque es la única manera de apuntar a distintos públicos. La Segunda, Mauricio Gallardo, apunta a un público distinto al mío, y él se preocupa de su público, y el área comercial necesita que él se preocupe de su público. Porque Comercial tiene totalmente claro cuál es el público de La Segunda y cuál es el mío de *Emol*, y así ver cómo estructuran una oferta comercial, ¿me cachai? Entonces por eso es también que uno no se mete tanto, porque estamos muy separados editorialmente, pero muy unidos comercialmente.

(E): Sí, sí, te entiendo perfecto. Entonces cuando dices que el capital humano es el principal costo de tu negocio, incluso estás solamente pensando con respecto a los periodistas.

(ME): Yo ni siquiera te estoy metiendo ahí el porcentaje que me toca a mí por el gerente de recursos humanos de la empresa porque ese no está en mi centro de costos. En mi centro de costos yo tengo EmolTV, *Emol* Deporte, *Emol* Internacional, Economía, Espectáculo, Nacional, Crónica.

Eso es lo que yo tengo en mi centro de costo. Los audiovisuales de EmolTV. Lo hacemos con las cosas más, por ejemplo, si cambio de disco duro, porque se echó a perder el computador, eso sí me lo cargan.

¿A qué ítem? a TI. Pero no el capital humano de back Office, pero sí los productos. Eso se lo cobran, me lo meten en mi centro de costo. Yo tengo en mi centro de costo, obviamente, cuando hago el presupuesto, tengo que contar todo, los viajes. Las pilas, porque todavía tenemos pilas para los grabadores, todo eso no está en el BackOffice.

(E): internet, ¿tenís que pagar tú?

(ME): No, el internet está en el back Office, como te dijera. Esos son como servicios generales, que se llaman. Todo lo físico me lo cobran.

(E): Para los medios nativos digitales, es internet, todo lo que es la infraestructura digital, es caro, en general todo lo tienen afuera.

(ME): Nosotros todo adentro, acá todo es raro. Todo es raro acá, todo es distinto. Todo, todo lo que es los adservers, los adservers son propios. El adserver es propio, porque no dejan que entre otro. Por eso para mí es súper complicada esa cosa. SimilarWeb es un dolor de cabeza.

(E): ¿Por qué?

(ME): En el sentido de lo siguiente. Porque SimilarWeb a nosotros nos castiga. Nos castiga porque no los contratamos y no los dejamos que ellos entren en nuestro sitio. Podemos porque todo es nuestro, entonces ellos no pueden entrar con ninguna publicidad, con nada. Entonces, todos los datos que tienen de SimilarWeb es aprox. Pero yo creo que nos castigan. Yo sé que estoy mejor de lo que muestran ahí.

Y ellos nos meten porque saben que la gente compara y como la gente sí sabe, se mete y dice pero cómo no está en Emol, qué raro. No es bueno SimilarWeb.

Entonces ellos de todos modos nos meten, pero estamos súper castigados. Súper castigados. Pero por lo mismo, porque no tienen cómo medirnos, no tienen cómo entrar porque somos una isla.

(E): Ya y ¿quién los mide?

(ME): Nosotros. Todo con mi Realtime, mira. Yo paso todo el día entrando en Realtime. Yo saco todas las estadísticas que quiero. Yo entro acá a esta nota que es la que más se está viendo y aquí veo cuántos están en este minuto; cuántos en móvil, cuántos comentarios tengo en este segundo... Todo lo que yo quiero ver. Pero todo esto es Realtime de El Mercurio SAP. ¿Cuál es el problema de los vendedores? Que van al dato público y no pueden vernos... Según nuestras mediciones llegamos a 10.000 millones de personas.

(E): Ya, pero ¿quién lo certifica?

(ME): Nadie. Pero es complicado. Los gallos del área comercial tienen ese problema acá.

(E): Claro. Empecé a dudar de hecho porque los comparé, no me acuerdo en quién, creo que con La Tercera y tenían menos... y uno sabe que *Emol* es lo más visto, en gente de distintas edad.

(ME): Por eso no nos dejan fuera, pero nos castigan. Por eso también es un dolor de cabeza. ¿Me entendí? Porque están todos nosotros medidos exactamente. Y nosotros, en cambio, están en aproximación de ellos que, obvio que nos castigan, obvio. Lo mismo que Google Analytics. Nunca estuvimos en Google Analytics. Nada. Tampoco. Y se vuelven locos, pues no tienen cómo entrar. Los de Google los tenemos cada tres meses acá, tratando de seducirnos para poder entrar. No pueden poner su servicio de nada.

(E): Cuando uno busca noticias, aparece *Emol* eso sí.

(ME): Cuando uno busca noticias, sí aparecen, ¿cachai? Pero no nos favorecen, porque no nos pueden rastrear. Y sí, sí quitan contenido, sí siempre quitan contenido.

(E): Y no les pagan, ¿no tienes ingresos por ahí? ¿y tú más o menos sabes cuáles son tus fuentes de ingresos?

(ME): La fuente de ingresos de *Emol* principalmente es EmolTV, y son ventas unidas con El Mercurio.

(E): Ah, perfecto, ¿ni siquiera sabes cuánto de eso te pertenece? Porque tienes publicidad tradicional, como esas con el INE y el Censo, con la Tesorería... esas son publicidades tradicionales.

(ME): Tradicionales. Sí. Y los otros son contenidos de marca, los que están ahí abajo.

(E): Sí, pero no sabes cómo esas ediciones especiales digitales, cuánto te dejan? Quién te dice? Mira, Marlene, si se si tenemos menos de dos EmolTV pagados a la semana, tu negocio no funciona, se acabó Emol. ¿No tienes esas presiones?

(ME): No. O sea, yo la tengo porque me pongo esa presión, y soy competitiva, yo solita me muevo, por algo fue lo que te contaba de la pandemia, ¿cachai? Pero me dirían eso. Yo supongo que si estuviera muy mal me lo dirían, no tengo idea, nunca me lo han dicho, pero yo supongo que me lo dirían.

(E): Pero no te han puesto de meta, oye, necesitamos subir tanto por ciento...

(ME): No, esas se las ponen al área comercial, no a mí. Sí, cuando a veces que estamos flojos en el tráfico, sí me vienen por el tráfico de Emol.

(E): Ah, entiendo, con el tráfico, esa es tu meta.

(ME): Ese es mi meta. Eso sí. Hay veces, en que vienen porque oye, ¿qué está pasando? ¿Por qué estas últimas tres semanas estamos tan bajos? ¿Qué ha pasado? Y también al revés, ¿qué ha pasado que estamos tan altos? ¿Qué cambio hicimos? Claro. ¿Cachai? Pero es por lo editorial. Editorial. Yo estoy todo el día metida en esta cuestión del RealTime. Y ver qué subió y qué bajó, qué cosa perdió.

Evidentemente, la decisión de estas noticias que están más arriba es, en general, editorial, pero igual dentro de lo editorial tú puedes jugar.

(E): Por supuesto.

(ME): Como toda la vida. Hay veces que entre esta una noticia está de uno y otra está en cinco... De repente sube una... Ah, se ha visto hartito, entonces la subís si es que estoy de acuerdo.

La crisis de seguridad es lo heavy ahora, pero si veo que este Biden se está viendo caleta en este momento, por decirte, lo subo y chao, lo cambio. Listo. Y ahí fups!, se me dispara el tráfico ¿me cachai?

(E): ¿Y tenes horas punta?

(ME): Sí, tenemos un pic a las ocho y media de la mañana. Después de las seis empieza a subir, a subir y el pic es a las ocho y media de la mañana. Así mucho, que arde, que arde. Y ahí, tipo nueve, nueve y media empieza a bajar, a bajar. Luego sube tipo once. Y después sube tipo una. Y después del almuerzo, a las tres y media sube. Y después se pega un pic como a las cinco, y a las seis empieza a caer, salvo que haya deporte.

Con Deporte sube heavy, caleta. Pero todos los partidos, a nosotros nos conviene que los partidos sean a partir de las seis de la tarde o temprano, a partir de las seis de la mañana.

(E): Y el fin de semana?...

(ME): Sí, por el fin de semana me apoyan mucho el deporte, desde el punto de estar tráfico. Estamos siempre en vivo. Para mí los horarios de la Copa América fue manjar, ¿caché? En cambio, los de la Eurocopa, fue fome porque fueron en un momento que en igual tengo siempre el tráfico fuerte.

Y lo que yo hago igual es lo siguiente, somos súper estrictos en la página central, la puerta central, Economía Internacional, Nacional, Política, ya. Somos súper estrictos, rigurosos más que estrictos, con los titulares, con la forma. En cambio, en Deportes yo los dejo jugar. Porque para mí deportes representan tráfico. Punto. ¿Me caché? Yo compenso con Deportes.

(E): Y escriben bien.

(ME): Sí. Es un buen equipo. Sí, son buenos. De hecho, para la pandemia que no hubo deporte, yo me agarré a todos los deportes y los hacía hacer crónicas de pandemia porque escriben bien. Sí, tienen esa cosa como más de relato.

(E): Sí, totalmente. Totalmente. Sí, ya.

(ME): ¿Es difícil este animal? Sí, es difícil para despostarlo, está complicado. La empresa El Mercurio SAP va a cumplir 200 años en tres años más. Nació en 1827. El otro día pensé que pocas instituciones en Chile deben tener 200 años.

(E): Oye, ¿asociaciones claves tiene Emol? Bueno, aparte de la con El Mercurio, ¿con universidades o medios con algo que le publiquen?

(ME): No. No. Todos tiene que ser pagados.

(E): Y cuando tú me decías que subías los conciertos ¿no eran con convenios?

(ME): Ah, bueno, pero fueron puntuales. ¿Pero cómo convenios...? No. Y esa cosa como media partner, que me llaman a cada rato para pedirnos, les decimos, mira, aquí no hay eso media partner. Si la cuestión que tienen es editorialmente interesante, yo lo voy a llevar, si es editorialmente relevante, obvio que va a estar, obvio que va a estar. Y sin alianza no nada.

(E): Y para *Emol* ¿cuáles sería sus recursos clave?

(ME): Obviamente la gente. Para mí siempre es la gente, y el aparato, la máquina, el desarrollo y el Realtime, todo lo de TI. En el fondo, hay dos personas con las que hablo todo el día, con Benjamín Blanco, que es el editor general y estamos todo, pero todo el día hablando, Y con la Carola Ábalos, que es la jefa de TI. El jefe, jefe del área TI de la empresa es Francisco Liria, ella es la jefa de TI para Emol.

(E): Ah, tienes ahí una persona específica para atenderte.

(ME): Sí. Ella tiene un equipo también, sí, porque *Emol* es el más digital de todo lo de la empresa, entonces es el que más necesita. Ahora que están haciendo La Segunda Digital me la han quitado cualquier cantidad.

(E): Ya. Un millón de gracias por recibirme. Eso era...

(ME): No, de nada. No sé si te pude ayudar mucho. Te pude ayudar lo que más sabía...