



Pandemia y un modelo de negocios periodístico en agonía: de cómo un virus aceleró un proceso de deterioro financiero que comenzó en 2008

Pandemic and a dying journalistic business model: how a virus accelerated a process of financial deterioration that began in 2008

Otto Vargas Masís

Facultad de Periodismo y Comunicación
Universidad Federada San Judas Tadeo

San José, Costa Rica

ovargas@usanjudas.ac.cr

Resumen

En cuestión de pocos días desde que en marzo de 2020 se detectó en Costa Rica el primer caso de Covid-19, la pandemia golpeó con la fuerza de un mazo las finanzas de los medios de comunicación costarricenses y aceleró un proceso de deterioro financiero que las empresas periodísticas alrededor del mundo -entre estas *La Nación*- comenzaron a experimentar desde 2008. Este trabajo analiza los cambios que experimentaron en sus dinámicas de trabajo los medios de circulación nacional en los seis meses que siguieron al 6 de marzo de 2020, cuando el Gobierno anunció el primer contagio en el país. El virus sorprendió a los medios costarricenses sin haber resuelto el dilema de cómo reinventarse para sobrevivir y mantener su vigencia. La pandemia aceleró, como nunca antes, el proceso de erosión del modelo de la publicidad como base financiera de las empresas periodísticas. Para medir el impacto no solo desde el punto de vista laboral, sino también económico, fue necesario entrevistar a periodistas de esos medios y emprender una revisión de los reportes de ventas por publicidad presentados al Colegio de Periodistas. Existen razones para pensar que la era de los grandes medios llegó a su final.

Recibido: 22 de junio, 2021

Aceptado: 29 de junio, 2021

Doi: [10.15359/ra.1-31.1](https://doi.org/10.15359/ra.1-31.1)



Licencia Creative Commons
Atribución-No-Comercial
Compartir Igual 4.0 Costa Rica

Palabras claves: modelo financiero, medios de comunicación, publicidad, Covid-19, pandemia

Abstract

In a matter of a few days, since the first case of Covid-19 was detected in Costa Rica in March 2020, the pandemic hit the finances of the Costa Rican media with the force of a mallet and accelerated a process of financial deterioration that journalistic companies around the world -like *La Nación*- began to experiment since 2008. This work analyzes the changes that the national circulation media experienced in their work dynamics in the six months that followed March 6, 2020, when the Government announced the first contagion in the country. To measure the impact not only from the labor point of view, but also from the economic perspective, it was necessary to interview journalists from these media and undertake a review of the advertising sales reports presented to the College of Journalists. The virus surprised the Costa Rican media without having resolved the dilemma of how to reinvent itself to survive and stay in force. The pandemic accelerated, as never before, the process of erosion of the advertising model as the financial base of journalistic companies. The era of big media has come to an end.

Keywords: financial model, media, advertising, Covid-19, pandemic

Contexto

El 21 de agosto de 2020, el conglomerado periodístico Grupo Extra anunció el cierre del decano de la prensa nacional: *La Prensa Libre*. “El día de hoy, 131 años después de su fundación, el Grupo Extra decide cerrar *La Prensa Libre* debido a que enfrentamos la pandemia del Covid-19 y se hace imposible sostenerlo económicamente”. ([Diario Extra, 2020](#))

No hubo necesidad de ahondar en los motivos de esa decisión; en el ecosistema de los medios de comunicación de Costa Rica todos lo entendieron porque, de alguna u otra forma, el virus agrietó sus arcas. La pandemia no hizo más que acelerar un

proceso de desgaste del modelo de negocios que comenzó a hacerse patente una década antes alrededor del mundo.

El modelo de negocios de las empresas periodísticas es una nueva unidad de análisis comercial ([Salas, 2009](#)); un esquema de representación, una forma genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos para cubrir costes y mantenerse viable en el mercado. Este determina cómo la empresa logra financiación mediante su posicionamiento en la cadena de valor con el fin de que sus ventas reporten ingresos superiores a los costos.

La recesión causada por la crisis mundial del verano del 2007 ([Salaverría, 2009](#)),

cuyos efectos se hicieron tangibles en el 2008, obligó a las empresas periodísticas a acudir a medidas como la reestructuración de sus planillas, reducción de páginas, solicitud de préstamos, cierre de programas de productos informativos y reformulación de sus modelos financieros:

La crisis y sus consecuencias sobre la generación de ingresos ha obligado a la revisión de los modelos de negocio. Los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión) han desarrollado sucesivamente, a través de su historia, modelos de negocio basados en tres fuentes clásicas de ingresos: pago por consumo (venta al número por unidad o suscripción), publicidad y subvención o patrocinio (mecenasgo y filantropía). Esos tres sistemas de ingresos (en prensa, radio y TV) se materializaban –juntos o aisladamente– en sus respectivos modelos de comercialización: mixto tradicional (venta de producto y publicidad), gratuito con financiación publicitaria y subvención pública o filantrópica. La viabilidad y sostenibilidad de esos tres modelos (mixto tradicional, subvencionado y gratuito) ha funcionado bien hasta el agotamiento del primer ciclo económico del siglo XXI (comprendido entre las crisis de las burbujas del punto.com en 2001 y de las subprime en 2007). (Campos, 2010)

Esta crisis de los medios fue advertida por Jim Harris (citado por Marcos, García-Alonso, y Parra, 2014) al asegurar que los ingresos por publicidad en los periódicos norteamericanos han caído a su nivel más bajo en 60 años, al disminuir en picada de \$65.500 millones en el año 2000 a \$19.000 millones en 2012. La suma con

la publicidad en línea mejora el resultado, pero aun así es peor que las cifras de 1953. Estos datos parecen claros: la inversión en medios impresos disminuye a tal velocidad que, sin tardar, muchos se quedarán sin publicidad y tendrán que buscar otra manera de conseguir recursos.

Por su parte, Ramón Salaverría (2009) remarca que, en la lucha por la superabundancia de información y la venta de contenidos, los medios tradicionales han sido los grandes perdedores, pues sus márgenes de rentabilidad se han estrechado. El experto sostiene que los ingresos por vía publicitaria en Internet, aunque crecientes, no alcanzan a compensar las caídas –de audiencia y, cada vez más, también de ingresos por publicidad– que han comenzado a sufrir las empresas periodísticas en sus medios tradicionales.

El drama de las empresas periodísticas actuales es que, desde el punto de vista técnico, están en condiciones de realizar mejor periodismo que nunca; sin embargo, como contrapartida, desde el punto de vista económico, se ven incapaces de idear fórmulas sostenibles que permitan rentabilizar proyectos periodísticos de gran calado. Ante esta situación, la mayoría de las empresas periodísticas han adoptado hasta ahora estrategias esencialmente defensivas (Salaverría 2009).

El autor destaca que la crisis financiera del verano de 2007 aceleró la caída en los ingresos publicitarios de los medios alrededor del mundo, y esto llevó a los modelos de negocios de los medios de prensa a una crisis que para algunos medios costarricenses más bien pareciera una cuenta

regresiva. Para el presente estudio se tomó como modelo de estudio *La Nación*, por ser el medio más representativo del país.

Otros investigadores (Siles y Bockkowski, 2012) señalan que la crisis de los medios de comunicación son el resultado de una combinación de factores, entre estos modelos de negocios inadecuados y obsoletos en el contexto actual, sobre todo por su histórica dependencia de la publicidad

Crisis de los medios en Costa Rica

En octubre de 2014, Grupo Nación, el poderoso consorcio informativo de Costa Rica, lanzó señales tangibles de esa erosión del modelo. De forma intempestiva, la empresa cerró tres de sus medios de comunicación y produjo una oleada de despidos sin precedentes en la historia del conglomerado: más de 150 colaboradores fueron despedidos, 37 de ellos periodistas.

La decisión significó el final del diario *Al Día* (fundado en 1992), del naciente diario *Ahora* (que circuló un año) y de la revista *Su Casa*. El experimento emprendido apenas en el 2013 para crear una megaredacción integrada –un ecosistema colaborativo de medios– no surtió el efecto previsto: evitar la fatiga de un modelo comercial sustentado en una gran cantidad de personal dotado con habilidades complementarias.

Pero años antes de 2014, el modelo de negocios, al menos en el caso de *La Nación*, había dado avisos de fatiga: en 2008 y coincidentemente con lo ocurrido con otros medios alrededor del mundo debido a la crisis, otros 13 periodistas fueron despedidos del diario insignia del grupo.

La situación económica mundial, cambios en el gusto de las audiencias, la difícil adaptación al entorno digital, el debilitamiento de un modelo económico basado en los ingresos por publicidad y la tardía mudanza al modelo de cobro por contenido se convirtieron en un acertijo de difícil solución. El cambio tecnológico, sobre todo Internet, ha tenido un papel decisivo en el declive de los periódicos (Siles, Bockkowski. 2012), pues también puede estar vinculado a importantes transformaciones en la dinámica del consumo de noticias.

En junio de 2020, la Gerencia de Pensiones de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) llevó a cabo un análisis financiero de *La Nación* (Pomareda, 2020), pues la institución tiene allí inversiones en títulos valores. De acuerdo con el *Semanario Universidad*, para ese entonces se advertía que el activo total de la compañía bajó, del 2018 al 2019, 17,31% (¢14,732.28 millones), tomando como referencia el tipo de cambio vigente al 3 de noviembre de 2020 (¢610 por dólar), una baja significativa en las ventas (¢1.858 millones) y que se apreciaba un decrecimiento mayoritario de los ingresos (23,05%).

Esa realidad coincide con los números del Colegio de Periodistas (Colper), que también dan cuenta de la afectación económica que el gigante de los diarios costarricenses ha venido experimentando como consecuencia del desfase de su modelo económico tradicional. En el último trimestre de 2018, *La Nación* pagó al colegio profesional ¢21,7 millones por concepto del 1% del timbre a la publicidad.

A partir de ahí, la empresa experimentó una merma en sus ingresos publicitarios que se reflejó en los siguientes trimestres. En los primeros tres meses de 2019, *La Nación* canceló €13,4 millones, una cifra que mantuvo su relativa estabilidad a lo largo de ese año. En el 2020, la caída en los ingresos ejercía una presión importante a las arcas de la empresa: en el primer trimestre apenas facturó €6,8 millones... y eso fue antes de que la pandemia hiciera de las suyas en Costa Rica.

El desgaste del modelo de negocios no es algo exclusivo del diario costarricense; la crisis de los grandes medios mundiales tomó fuerza a partir de 2008, cuando Estados Unidos comenzó a sentir los efectos del llamado “colapso de la burbuja inmobiliaria” (Schimansky, 2018), una crisis hipotecaria que encontró eco en otros fenómenos económicos para convertirse en un atasco global.

En octubre de ese año, los diarios estadounidenses *USA Today* y *Los Ángeles Times* anunciaron la reducción de sus planillas y sus páginas mientras que el *Washington Post* despidió a 100 colaboradores; el *New York Times* llevó a cabo recortes un año más tarde. En octubre de 2012, el diario español *El País* anunció el despido del 30% de sus colaboradores y una rebaja del 15% del salario para los que se quedaron mientras que, en el 2019, el diario colombiano *El Tiempo* vivió, por tercera vez en el año, una oleada de despidos.

¿Qué generó el cambio? Achacar el problema exclusivamente a factores económicos externos sería un error. El universo de la comunicación es ahora más complejo que

hace 20 años. El viejo modelo sustentando en la publicidad, que reinó en el mercado de las empresas periodísticas durante 162 años, desde que en 1833 el *New York Sun* (Mcgorry, 2017) descubrió que mediante la pauta publicitaria podría vender diarios a bajo costo (*pennypress*), se estrelló ante el advenimiento del ciberespacio. La masificación de la red Internet rompió el paradigma de los medios de comunicación como los depositarios de la verdad y la información. Los hábitos de consumo de las audiencias mudaron hacia nuevas fuentes de información: blogueros, influenciadores, entusiastas de la comunicación, troles y medios alternativos.

Tal y como lo indica el *II Informe Estado de la Expresión en Costa Rica* (Proledi, 2020), lo evidente es que existe en este país una vibrante escena de la comunicación en la que convergen medios tradicionales, nuevos medios que funcionan exclusivamente en Internet, influenciadores, iniciativas de periodismo ciudadano y personas aficionadas a la comunicación que han creado sus propios canales de transmisión, ya sea por interés personal o con miras a monetizar sus emprendimientos.

El estudio concluyó que las audiencias, otrora pasivas y a la espera de dosis de información, tienen ahora el potencial de convertirse en “productoras de contenido”, y estas tienen la capacidad de pellizcar porciones de ingresos otrora exclusivos para los grandes medios. Los investigadores identificaron 296 medios de comunicación en Costa Rica y hallaron una serie de datos de interés:

- La gran mayoría de los medios se concentra en San José (57%)
- El 69% son pequeños (tienen menos de 10 empleados) y apenas el 9% tiene una planilla que sobrepasa los 20 trabajadores
- El 11% son unipersonales (el propietario trabaja en soledad)
- Existe una gran dependencia hacia la publicidad como fuente primordial de ingresos: 78% dijo percibir ingresos gracias a ella.

Estos medios compiten, cada día, con los otros actores en procura de darle estabilidad a su modelo de negocios y la publicidad; por la facilidad con la que se generan ingresos, no deja de ser el botín más codiciado.

Pandemia y publicidad

Expertos coinciden en que la prensa vive momentos difíciles y en América Latina, con la mala situación económica previa, se está despidiendo a bastantes periodistas. “Y lo van a pasar todavía peor”, augura [Luis García \(2020\)](#).

“La publicidad ha huido del papel, con caídas hasta del 80%, y la publicidad digital se la lleva toda Facebook, Google y también Amazon, con lo cual lo que queda para los demás son migajas. La prensa local tiene que reinventarse de arriba a abajo, sobre todo la prensa en papel, aunque también la digital: el modelo de negocio basado en la publicidad está muerto”, explica el analista de medios español Miguel Ormaetxe ([citado por García, 2020](#)).

El *II Informe Estado de la Expresión en Costa Rica* (Proledi, 2020) revela que el 78% de los medios de comunicación costarricenses sobreviven gracias a los ingresos por publicidad comercial, mientras que el 43% dijo percibir publicidad gubernamental. En el 16% de los casos, los propietarios de medios mencionaron recibir fondos mediante donaciones (*crowdfunding*).

La pandemia de Covid-19 no hizo más que soltar el freno a la desaceleración financiera de los medios de comunicación, pues los ingresos por publicidad zozobraron. Mientras que para el último trimestre del año 2018 los medios facturaron al Colper poco más de ¢81 millones por concepto de timbre por publicidad, al año siguiente el monto osciló entre ¢57 millones y ¢68 millones por trimestre.

En el primer trimestre de 2020, las empresas periodísticas (en especial *La Nación*) experimentaron la más baja recaudación de los últimos dos años: pagaron ¢52,7 millones por el timbre. Y entonces el virus causante del Covid-19 llegó al país y sus efectos fueron devastadores en la economía de los medios.

Entre abril y junio de 2020, la recaudación del timbre fue de apenas ¢39,5 millones y gran parte de la responsabilidad por esa cifra recayó en los paupérrimos resultados que obtuvo *La Nación*, que en ese trimestre apenas pagó ¢3,6 millones por concepto de timbre (en junio apenas pudo cancelar ¢561.000).

Apenas dos años antes, el grupo editorial de Llorente, en Tibás, le pagó al Colper ¢37,7 millones durante el primer trimestre

de 2018, una clara muestra de su otrora poderío en la captación de ingresos provenientes de la publicidad.

“Me atreví a enunciar una hipótesis temeraria: el sistema de medios desaparecerá en 10 años. Después de la pandemia mi preocupación se agiganta, el proceso de desintegración está en marcha”, dice el periodista chileno-argentino Cristian Alarcón, director de las revistas *Anfibia* y *Cosecha Roja* (Citado por *El Ciudadano*, 2020).

Jeff Jarvis, fundador y ex editor de la revista *Entertainment Weekly*, es todavía más pesimista en el caso de los medios impresos. “Me gustan, pero producirlos es caro. El argumento de la gente que dice que le gusta sentir el papel es como ver caballos en las calles: a todos nos encantan, pero fueron reemplazados por carros. La cultura de la sala de redacción, tal y como se conoce hoy, ya no será más; ahora será digital. Ese es el futuro de nuestro negocio”, señaló al ser consultado para la elaboración de este artículo durante un conversatorio con periodistas organizado por la iniciativa Punto y Aparte, en agosto de 2020.

Randall Rivera, director de *Noticias Monumental* (también consultado para este artículo académico), no dudó en calificar como “un error histórico” la dependencia de los medios de prensa de la publicidad como fuente de ingreso: “Esto nos obliga a repensarnos. Creo que todos nos obnubilamos con el surgimiento de Internet al pensar que la información iba y fluía, pero se nos olvidó algo fundamental: que nuestro trabajo, y en particular el trabajo de calidad, cuesta dinero. Hoy vemos que los grandes medios del mundo se están basando en

suscripciones para no depender de la publicidad. Todo lo que se consume en Internet se paga... excepto nuestro trabajo (el periodístico). Cometimos el error de regalarlo con el surgimiento de Internet”.

En el último lustro, *La Nación* implementó un modelo de cobro por contenido premium, una maniobra que, en 2010, en Estados Unidos, generó críticas a Rupert Murdoch al anunciar que *The Times* pasaría a ser exclusivo para suscriptores digitales. La medida fue calificada como “suicida” (*El Mundo*, 2010), pero el diario estadounidense no tardó mucho en llegar a 200.000 suscriptores.

Y mientras el diario costarricense lucha por bocanadas de aire, en plena pandemia su mayor adversario en Internet, el medio *CRHoy*, se atrevió a lanzar una afrenta en agosto de 2020: “La información veraz e inmediata es un derecho; no pagare por ella”.

La nueva normalidad de los medios

“Cuando los efectos económicos de la pandemia comenzaron a hacerse sentir y la Asamblea Legislativa facultó a los empleadores para reducir jornadas con el fin de evitar la ruptura de contratos laborales, Grupo Nación aceptó la invitación a mantener intacta su planilla. Pasados tres meses, el mercado publicitario, como buena parte de la economía, no muestra recuperación”, señaló *La Nación* (2020) en su editorial del 29 de junio.

Con esa pieza periodística, el medio anunció la decisión de reducir en 20% su planilla. La medida significó el despido de más de 60 de sus colaboradores, entre ellos 17

periodistas, algunos de gran trayectoria, como el director de *El Financiero*, José David Guevara, y la directora del suplemento cultural *Áncora*, Doriam Díaz.

El editorial recordó que otros diarios importantes alrededor del mundo sintieron el golpe de mazo de la pandemia en sus finanzas: la cadena Ganett, propietaria del emblemático *USA Today*, concedió a sus colaboradores cinco días libres sin paga al mes mientras que, en Perú, el diario *El Comercio* se desprendió de 400 de sus colaboradores (*La Nación*, 2020).

Para julio de 2020, solo en La Paz, Bolivia, 200 colaboradores de medios de comunicación habían perdido sus puestos laborales mientras que diarios en Francia e Inglaterra (entre estos *Le Parisien*, *La Nouvelle République*, *Centre-Ouest*, *The Guardian* y la revista *The Economist*) enviaron a colaboradores a “desempleo temporal”. Seis meses de pandemia golpearon el corazón financiero de las corporaciones noticiosas.

De regreso a Costa Rica, el 30 de setiembre de 2020 Extra TV 42 anunció el cierre de su noticiario y el despido de la totalidad de su personal, entre estos siete periodistas. La gerente del medio, Iary Gómez, mencionó entre las razones para la decisión (*Arce*, 2020) la falta de pauta publicitaria y el cambio en las tendencias de consumo de noticias por parte de las audiencias. El

grupo periodístico también dio a conocer que despediría a 30 periodistas de *Diario Extra* y los recontractaría bajo nuevas condiciones salariales.

El director de Radio Monumental, Randall Rivera, ve poco probable que los medios salgan de la crisis generada por el Covid-19 ilesos. “Por el modelo de negocios que seguimos la mayoría de los medios de comunicación de Costa Rica hasta este día, que es basado en la publicidad, la mayoría vamos a salir muy golpeados; algunos verán su personal disminuido y los más pequeños tendrán que cerrar”.

En cuestión de días, tras la aparición del primer caso de Covid-19 en el país, el 6 de marzo de 2020, las rutinas de producción periodísticas se vieron alteradas debido a medidas extremas adoptadas por los medios durante el análisis del presente artículo académico, comprendido entre los meses de marzo y setiembre de ese año.

Implementación de teletrabajo, reducción de jornadas laborales, recortes salariales, rotación de personal y despidos fueron algunos de los ajustes a los que echaron mano los medios para paliar con la crisis, tal y como puede verse en el cuadro a continuación. Periodistas de esos medios confirmaron las medidas a cambio de que sus nombres no fueran revelados.

Medio de comunicación	Medidas adoptadas
Grupo Nación	Reducción de la jornada laboral, teletrabajo, reducción salarial del 50%, despido del 20% de sus colaboradores.
Diario Extra	Horario rotativo de ingreso, reestructuración de jornada (3 días de trabajo por 4 de descanso), reducción salarial (50%), modalidad presencial. En setiembre el grupo periodístico anunció que liquidaría a 30 periodistas y los recontrataría bajo nuevas condiciones salariales.
Telenoticias	Reestructuración de la jornada laboral: 7 días de trabajo por 7 días de descanso. Reducción de las entrevistas presenciales. El personal agotó sus vacaciones. Durante el semestre de estudio no reportó ni despidos ni reducción salarial.
RepreTel y NC 11	Reducción salarial del 25%, reducción de la jornada laboral. División del equipo en dos para la atención diaria de los noticieros. El grupo empresarial despidió a una periodista.
CR Hoy	Reestructuración de la jornada laboral: dos semanas presenciales por dos semanas de teletrabajo. Mediante una inyección de capital, ha mantenido la totalidad de su planilla sin tocar salarios y sin reducir jornadas.
Extra TV 42	Implementación de una jornada laboral por equipos: un día unos, al siguiente los otros. El último día de setiembre de 2020, anunció que cerraría el medio y sus periodistas quedarían cesantes, entre ellos la directora del noticiero, Tammy González
Multimedios	Fueron pioneros en teletrabajo, modalidad en la que estuvieron durante los primeros meses de la pandemia. Luego regresaron a la presencialidad. No alteraron horarios ni redujeron jornadas.
AM Prensa	Teletrabajo. Se mantienen las jornadas normales y no reportan reducciones salariales ni despidos.
Columbia	Suspensión temporal de contrato de cinco periodistas (incluido el director, Henry Rodríguez, a quien finalmente dejó ir). Teletrabajo los fines de semana. Reducción de la jornada laboral de un periodista.
Monumental	Recorte de jornada del 25%, recorte salarial. No reporta despidos. Siguen con su política de cubrir todo desde la radio.

Fuente: Investigación propia

Como era de esperarse, la pandemia impactó, de forma directa, un modelo de negocios que se debilitaba paulatinamente desde 2008, con el agravante de que, con la llegada del virus, la labor de los medios de comunicación cobró mayor relevancia para la sociedad.

La revista digital *MCP* (2020) señala que entonces llegamos a este nuevo escenario, de improviso, sin precedentes cercanos, casi con la virulencia y la rapidez de un rayo. Y se produce una paradoja perversa: el periodismo se hace más necesario que nunca, las audiencias se multiplican, pero nuestros medios de subsistencia se evaporan en días y con ellos nuestro sustento para sobrevivir. La publicidad prácticamente ha desaparecido. Comprar periódicos es cada vez más complicado. El frenazo económico mundial, que apenas tiene precedentes en el tiempo que nos ha tocado vivir, nos ha afectado de una forma brutal. Precisamente ahora, cuando se nos exige –y nos exigimos a nosotros mismos– más que nunca, tenemos menos medios que nunca.

¿Sobrevivirán los medios tradicionales a la pandemia? Jeff Jarvis es considerado uno de los mayores expertos mundialmente en tecnologías de la información. Recordó que en Estados Unidos grandes medios se declararon en bancarrota y no fueron sustituidos por grandes salas de redacción, sino por pequeños equipos multimediáticos.

“El gran problema es que algunos de los grandes medios han intentado repetir su fórmula en línea y por eso creen que mientras más informaciones produzcan, mientras más clicks generen, van a atraer más

la atención de los lectores, pero la clave está en hacer que las audiencias nos necesiten cada día”, agregó al ser consultado para este artículo.

¿A qué deberían apostarle los medios? Expertos (Fuentelsaz, 2020) apuntan a que el periodismo de calidad, ese que invita a las audiencias a pagar por el contenido, podría ser la tabla de salvación de los medios, tal y como dijo el otrora CEO del *New York Times*, Mark Thompson, para quien el tiempo se agota para los medios que no se han sumado a la revolución digital. El ejecutivo señaló el periodismo de calidad y una buena presentación del producto digital como las claves para mantener vigencia: “Pienso que hay un mercado real para el periodismo de calidad, pero siempre que tengas un periodismo realmente bueno y productos digitales bien presentados y bien empaquetados. Puede que no todo el mundo, pero sí que hay millones de personas que lo necesitan y lo quieren, y están dispuestas a pagar por ello, así que invertimos en periodismo, invertimos mucho en ingenieros de software y diseñadores digitales y en intentar empaquetar ese periodismo de una manera muy efectiva”, señaló Thompson (Fuentelsaz, 2020).

Las oportunidades están ahí y algunos medios emergentes lo han notado. Como dijo Milagro Pérez (2012), está claro que Internet y las redes sociales son una revolución, y que el ecosistema periodístico se ha transformado hasta el punto de que no sabemos cómo será el futuro más inmediato. Lo que sí sabemos es que estamos en transición hacia un nuevo modelo.

Conclusiones

Achacar la crisis financiera de los medios de comunicación costarricenses a la pandemia sería un error. La “nueva normalidad” generada por el virus tan solo aceleró un proceso que llevaba poco más de 10 años de incubación alrededor del mundo como consecuencia de la crisis inmobiliaria de los Estados Unidos de 2008: el desgaste de un modelo de negocios amparado en los ingresos por pauta publicitaria.

La Nación acumula años de dejar en evidencia esa erosión del modelo: oleadas de despidos (2008, 2014 y 2020), la drástica merma en el pago del timbre por concepto de ingresos publicitarios (en especial durante la pandemia), reducción del activo total de la compañía y una baja significativa de las ventas.

Aunque la mayoría de los medios de comunicación tradicionales del país se vieron en la necesidad de adoptar medidas para paliar la crisis causada por la irrupción del Covid-19, *La Nación* acudió a algunas de las más drásticas: optó por prescindir de los servicios de varios de sus colaboradores en el intento de adelgazar su músculo periodístico y reducir costos. Otros, como *La Prensa Libre* y *Extra TV 42*, optaron por el cierre.

Sin duda alguna, la pandemia significará el fin del viejo modelo de megarredacciones para dar paso a equipos periodísticos más pequeños y versátiles, dotados con habilidades digitales para crear contenido multimedia de rápido consumo.

El advenimiento de equipos periodísticos más pequeños dotados de comunicadores con capacidades y herramientas para la comunicación multimedia, abrirá una ventana para los medios digitales emergentes, pues de alguna manera podrán equilibrar fuerzas con medios periodísticos que hace menos de una década les resultaban distantes años luz.

El futuro de los medios masivos de comunicación está en unidades de negocios que, con menos ingresos, pero más tecnología e innovación periodística, atraigan la atención de las audiencias al ofrecer contenido de calidad.

Igualmente, las empresas que sobrevivan a la pandemia enfrentarán un nuevo horizonte: tendrán que acelerar la búsqueda de formas alternativas para fortalecer sus finanzas mediante herramientas como la creación de contenido publicitario de pago, el cobro por consumo de sus productos noticiosos o la recaudación colaborativa mediante la donación de fondos. Eso reducirá la dependencia de la publicidad.

Bibliografía

- Arce, S. (1° de octubre de 2020). Grupo Extra anuncia cierre de su noticiero, despidos y recontrataciones. *El Observador*. Recuperado el 2 de octubre de <https://observador.cr/grupo-extra-anuncia-cierre-de-su-noticiero-despidos-y-recontrataciones/>
- Campos Freire, Francisco (2010). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían su modelo de negocios. *Razón y Palabra*, No. 74.

- Fuentelsaz, J. (3 de setiembre de 2020). "No puedes construir un futuro exitoso despidiendo periodistas": CEO de New York Times. Recuperado el 4 de agosto de *El Espectador*: <https://bit.ly/3iebM5T>
- Marcos, J. C. y otros (2014). La actividad informativa de los medios digitales: ¿sobrevivirán los medios impresos sin publicidad. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, Vol. 20, No. 1, p.183.
- McGorry (10 de noviembre de 2017). Penny Press: The New York Sun and The New York Herald. *C-Span*. Recuperado el 30 de setiembre de 2020 de <https://www.c-span.org/video/?c4691029/penny-press-york-sun-york-herald>
- Ormaetxe, M. Citado por Luis García Casas (16 de julio de 2020). La prensa tiene que reinventarse de arriba a abajo, el modelo de negocio basado en la publicidad está muerto. *DW.com*. Recuperado el 9 de agosto de 2020 de Luis García Casas (2020).
- Pérez Oliva, M. (2012). Periodismo de calidad en tiempos de Internet. El periodismo biomédico en la era 2.0. *Cuadernos de la Fundación Dr. Antonio Esteve*, 25, p.51.
- Pomareda, F. (2 de setiembre de 2020). Caja invierte parte de fondos de pensiones en títulos de banca privada y en La Nación. Recuperado de *Semanario Universidad* del 3 de setiembre de 2020 de <https://bit.ly/30ljSnp>
- Proledi (2020). *II Informe del Estado de la Libertad de Expresión en Costa Rica*. Primera edición, p. 47.
- Redacción (8 de junio de 2020). El periodista Cristian Alarcón propone un debate para evitar la desaparición de los medios. *Elciudadanoweb.com* Recuperado el 29 de julio de 2020 de <https://bit.ly/3n6b8Lz>
- Redacción (28 de marzo de 2020). Periodismo de calidad en tiempos de alarma. *MCPPro*. Recuperado el 6 de agosto de 2020 de <https://bit.ly/2SeciX8>
- Redacción *Diario Extra* (21 de agosto de 2020). El cierre de La Prensa Libre. Recuperado el 26 de agosto de 2020 de <https://bit.ly/33hzlGV>
- Redacción (2010). 'The Times' cuenta con 200.000 suscriptores con su modelo de pago. *El Mundo*. Recuperado el 28 de setiembre de 2020 de <https://www.elmundo.es/elmundo/2010/11/02/comunicacion/1288697866.html>
- Redacción *La Nación* (29 de junio del 2020). Editorial: Cambios en La Nación. *La Nación*. Recuperado el 2 de agosto de 2020 de <https://bit.ly/30jzfIX>
- Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review*, p.122-143.
- Salaverría Aliaga, R. (2009). Los medios de comunicación ante la convergencia digital. Recuperado el 1º de setiembre de 2020 de https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5099/1/Ramon_Salaverria.pdf

Schimansky, S. (2018). Diez años de la bancarrota del Banco Lehman Brothers: ¿Cuándo viene la próxima?. *DW.com*. Recuperado el 28 de setiembre de 2020 de <https://bit.ly/33hYdy7>

Siles, I. y Boczkowski, P. J. (2012). Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. *New Media & Society*, p. 1375-1394.

