



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Maestría en Información y Comunicación

Tesis para defender el título de la Maestría en
Información y Comunicación

**La sostenibilidad de medios nativos digitales en Uruguay. Los casos
de *Sudestada* y *Portal 180***

Autor/a: Álvaro Levin Olivera

Director de tesis: Dr. Mauricio Nihil Olivera

Montevideo, Uruguay

31 de Diciembre, 2024



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

El Tribunal docente integrado por los abajo firmantes, aprueba la Tesis:

“La sostenibilidad de medios nativos digitales en Uruguay. Los casos de *Sudestada* y *Portal 180*”

Tesista: Álvaro Levin Olivera

Maestría en Información y Comunicación

Fallo:

Tribunal:

Profesor/a:

Profesor/a:

Profesor/a:

Agradecimientos

A la Universidad de la República del Uruguay por la oportunidad continua de formación.

A mis compañeros y compañeras de trabajo en el Instituto Superior de Educación Física y Facultad de Psicología, siempre con orientaciones y consejos.

A Mauricio, por la confianza y el apoyo en la tesis.

A Ilda, por enseñar más allá de los libros.

A Rodo y Ana, por sembrar la curiosidad.

A Marti, Dante y Román, por sostener, compartir y disfrutar.

Índice

Resumen.....	6
Introducción	8
0.1. Relevancia del estudio de medios nativos digitales.....	8
0.2. Sobre la pregunta de investigación y objetivos.....	9
0.3. Justificación de la selección de los casos: <i>Portal 180</i> y <i>Sudestada</i>	10
0.4. Algunas características de los casos seleccionados	12
0.5. Alcances y limitaciones del análisis	13
0.6. El recorrido de la tesis	13
Capítulo I. Consideraciones teóricas, contextuales y conceptuales	15
1.1. Hacia la comprensión del ecosistema digital	15
1.2. Contexto general del periodismo digital en Uruguay	16
1.3. Antecedentes de estudios sobre medios nativos digitales	20
1.4. Estado del arte	26
1.4.1. El Periodismo Digital	26
1.4.2. Definiciones de medios nativos digitales	27
1.4.3. Características de los medios nativos digitales	28
1.4.4. Ecosistema mediático	29
1.4.5. <i>Sostenibilidades</i> y modelos de negocio	31
1.4.6. Innovación en periodismo	35
1.4.7. Vínculos con las audiencias y plataformas	37
1.4.8. Los medios alternativos y la pluralidad informativa	39
1.4.9. Los medios digitales en Uruguay y desafíos post pandemia	40
1.4.10. Un estado del arte abierto	44
1.5. Marco conceptual	45
1.5.1. Definición y características de los medios nativos digitales	46
1.5.2. Definiciones conceptuales claves	46
1.6. A modo de cierre de capítulo	48
Capítulo II. Marco metodológico	49
2.1. Técnicas aplicadas por objetivo específico	49
Capítulo III. Análisis	53
3.1. Modelos de negocio	53
3.1.1. Fuentes de ingresos	53
3.1.1.1. Potencial de sustentabilidad	56
3.1.2. Distribución	57

3.1.3. Planificación	59
3.1.4. Profesionalización en la gestión comercial	61
3.1.4.1. Cambios en el ecosistema	62
3.1.5. Valoraciones desde la percepción de los responsables	63
3.2. Prácticas Tecnológicas	65
3.2.1. Utilización de recursos digitales	66
3.2.2. Innovación	71
3.2.2.1. Contenidos	71
3.2.2.2. Coberturas	75
3.2.3. Convergencia	83
3.3. Formatos de contenidos y estrategias de difusión e interacción con audiencias	85
3.3.1. Tipo de contenido	85
3.3.2. Valor diferencial	87
3.3.3. Distribución	89
3.3.4. Alianzas y autocensura	90
3.3.5. Vínculos con la audiencia	93
3. 4. Impactos de las estrategias implementadas	97
3.4.1. Modelos de negocio	98
3.4.2. Prácticas tecnológicas	101
3.4.3. Formatos y estrategias de difusión e interacción con audiencias	104
Capítulo IV. Conclusiones	108
Referencias bibliográficas	111
Apéndices	119
Anexos	153

Resumen

Los medios nativos digitales, es decir, aquellos que nacieron por y para la web, presentan la potencialidad de influir en la agenda informativa a partir de la incorporación de temáticas poco exploradas así como por tener abordajes innovadores. El presente estudio indaga acerca de las estrategias que llevaron adelante los medios nativos digitales *Sudestada* y *Portal 180* para sostenerse en el ecosistema digital de Uruguay entre los años 2015-2016.

Con dicho propósito, se examinaron y analizaron los modelos de negocios, las prácticas tecnológicas, los formatos y las estrategias de difusión e interacción con las audiencias. También se evaluaron las estrategias implementadas a la luz de los desafíos actuales que presenta el entorno digital.

Desde el punto de vista teórico, el trabajo se inscribe en el campo del Periodismo Digital, y específicamente en la línea de sostenibilidad e innovación de los medios nativos digitales.

Metodológicamente se trata de un estudio de caso, con dos unidades de análisis. Las técnicas empleadas implicaron la realización de entrevistas en profundidad a los responsables de los medios, el análisis de contenido de las publicaciones en la plataforma Facebook y también de piezas periodísticas en los sitios web, así como la revisión documental sobre informes vinculados al comportamiento de las audiencias en el ecosistema digital.

En un ecosistema mediático que presenta fuertes limitaciones y obstáculos para el surgimiento de medios nativos digitales, uno de los hallazgos principales del estudio refiere a que la claridad en la línea editorial que plantean los medios, así como la experimentación con innovaciones narrativas, son las claves principales que dan cuenta de la sostenibilidad. De forma complementaria, también se detectó como fortaleza que los modelos de negocio que plantean están en consonancia con sus respectivas identidades.

Por su parte, la debilidad con la que conviven estas propuestas refiere a la inseguridad financiera, limitando las posibilidades de proyección a mediano plazo.

Palabras Clave: Periodismo digital, medios nativos digitales, ecosistema mediático

Abstract

Digital native media, that is, those created for and by the web, have the potential to influence the news agenda through the inclusion of underexplored topics and innovative approaches. This study examines the strategies adopted by the digital native media Sudestada and Portal 180 to sustain themselves in the Uruguayan digital ecosystem between 2015 and 2016.

To this end, the business models, technological practices, formats, and strategies for dissemination and interaction with audiences were studied and analyzed. These strategies were also evaluated in light of the current challenges posed by the digital environment.

From a theoretical perspective, this work is situated within the field of digital journalism, specifically focusing on the sustainability and innovation of digital native media.

Methodologically, it employs a case study approach with two units of analysis. The techniques used include in-depth interviews with media managers, content analysis of publications on the Facebook platform and journalistic pieces on the websites, as well as a documentary review of reports on audience behavior in the digital ecosystem.

However, a key weakness of these proposals is the financial insecurity that limits their medium-term projection.

Given the limitations and obstacles the Uruguayan media ecosystem poses for the development of non-traditional media, the main findings indicate that the sustainability of these initiatives can be attributed to the conviction in the editorial line proposed by each outlet, as well as the strategies for generating income through channels aligned with their identity.

Keywords: Digital journalism, digital native media, media ecosystem

Introducción

Esta tesis, denominada “La sostenibilidad de medios nativos digitales en Uruguay. Los casos de *Sudestada* y *Portal 180*” es la síntesis de un proceso de investigación que se sitúa en el marco de la convergencia digital, fenómeno que integra y articula "nuevos" y "viejos" medios con las plataformas basadas en internet. En el presente estudio, nos proponemos indagar y conocer las estrategias que permitieron la sostenibilidad de dos medios nativos digitales durante el período 2015-2016, en tanto medios independientes y con una agenda informativa propia y alternativa a los medios hegemónicos. Nos interesa aportar líneas interpretativas sobre los actuales desafíos que tienen proyectos digitales que apunten a la pluralidad y a la calidad informativa en Uruguay.

En ese marco, haremos foco en *Sudestada* y *Portal 180*, dos medios nativos digitales uruguayos que se han desarrollado en un ecosistema mediático que combina entornos multiplataforma, tecnologías y audiencias. Esto ha ampliado las posibilidades de producción y consumo de contenidos y generado una mayor diversidad de narrativas y enfoques, tal como señalan los informes de *SembraMedia* (2017, 2021) y *Fundación Gabo* (Rey, G; 2022, 2024).

En este contexto, la digitalización ha generado espacios para la emergencia de medios alternativos a los hegemónicos, entendiendo a los primeros como aquellos que plantean una comunicación que aspira al cambio social, a una sociedad más justa y a dar cuenta de sectores, temas y problemáticas que los medios hegemónicos no cubren (Barranquero Carretero y Saéz-Baeza, 2021). En este sentido, aquellos medios nativos digitales que son creados por fuera del amparo de medios tradicionales, tienen la potencialidad de crear una línea editorial y cobertura periodística que nutra al ecosistema digital con diversidad de fuentes, actores y temáticas. La creación de una agenda propia, es la principal aspiración de quienes fundan estos medios (*SembraMedia*, 2021; Rey, 2024). Se distinguen también por la capacidad de crear comunidades de interés y consolidación de nichos, lo cual, sumado a una agenda periodística alternativa a la hegemónica, pueden convertirse en un espacio de contrahegemonía comunicacional.

En el caso de Uruguay, la emergencia de propuestas periodísticas alternativas a los grandes conglomerados mediáticos desempeña un papel crucial en la ampliación de la pluralidad informativa. Examinar los procesos que permitieron la sostenibilidad de estos medios resulta clave para fomentar un debate que contribuya a la construcción de un sistema de medios más diverso e inclusivo. En ese sentido, esta investigación busca aportar a la comprensión de sus modelos de funcionamiento y a fortalecer el valor de la diversidad informativa como un pilar esencial en el marco de las democracias representativas.

0.1. Relevancia del estudio de medios nativos digitales

Los medios nativos digitales son aquellos proyectos periodísticos que fueron pensados, creados e implementados para el entorno digital. Los medios nativos digitales nacidos exclusivamente por y para la web, aprovechan las capacidades interactivas, personalizables y participativas del entorno digital. De esta manera, no solo desafían las estructuras tradicionales sino que también aportan

nuevas voces al promover propuestas que respondan a diversos intereses comunicacionales, incrementando la pluralidad informativa.

Más allá de que algunos cuenten con una versión impresa o elaboren productos diversificados, la definición implica medios que han nacido por y para la web. La pertinencia de focalizar el estudio en estos medios, radica en analizar si el aprovechamiento de las oportunidades permiten avizorar un periodismo más diverso en cuanto a formas de obtención de ingresos, construcción de narrativas digitales, apropiación de contenidos informativos, atracción de audiencias que construyan comunidades de interés con vínculos de cercanía y proximidad, generación de redes de intercambio y colaboración, así como abordaje de temáticas poco atendidas por los medios tradicionales (Rey, 2022).

En ese sentido, resulta destacable que hacia finales del año 2024 y de forma inédita para Uruguay, la organización SembrMedia junto a *Google News Initiative*, lanzó la convocatoria “GNI Startups Lab Perú & Uruguay”, para impulsar la creación de medios nativos digitales a partir de apoyo económico y también mentorías en la gestión e implementación de proyectos. Es relevante que Uruguay se sume a los países seleccionados para implementar iniciativas de creación de medios digitales ya que puede ser una oportunidad para generar ingresos a proyectos incipientes y fortalecer redes de intercambio académico¹. Por otro lado, la producción de conocimiento sobre esta temática pretende seguir desarrollando los esfuerzos puntuales que se han concretado desde la academia. Los trabajos de Kaplún et al. (2019), Novarese (2016), Radakovich et al. (2013) y Doccetti (2011) se destacan como las principales contribuciones y abordajes sobre los medios nativos digitales en Uruguay.

0.2 Sobre la pregunta de investigación y objetivos

Esta investigación, parte de las siguientes preguntas: *¿Cuáles fueron las estrategias de los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180 para sostenerse en un ecosistema mediático liderado por las grandes empresas mediáticas tradicionales uruguayas? ¿Cómo se interpretan esas estrategias a la luz de los desafíos actuales de los medios digitales y el ejercicio del periodismo en Uruguay?*

Para responderlas, nos planteamos los siguientes objetivos de investigación:

- 1) Como objetivo general, buscamos analizar las estrategias de sostenibilidad empleadas por los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180 en Uruguay durante el período 2015-2016. Dichas estrategias, caracterizadas por su independencia y una agenda informativa alternativa a los medios hegemónicos, serán examinadas en cuatro aspectos: modelos de negocio, prácticas tecnológicas, formatos de contenido y difusión e interacción. Esto, con el propósito de identificar lineamientos que permitan comprender los desafíos actuales del

¹ Esto, en un mercado latinoamericano caracterizado por el predominio de Argentina, Brasil, Colombia, México, Chile y Perú en términos de audiencias y recepción de subvenciones así como también en el interés de organizaciones internacionales tales como el Instituto Reuters de la Universidad de Oxford, y su clásica publicación *Digital News Report* de periodicidad anual que ampliaremos en el Capítulo I.

periodismo digital en relación con la pluralidad y la calidad informativa, en un contexto de competencia con grandes empresas mediáticas.

En cuanto a nuestros objetivos específicos, nos planteamos:

- a) Evaluar la viabilidad de los **modelos de negocio** de los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180 en términos de su sostenibilidad económica y capacidad de adaptación frente a la competencia de medios tradicionales. Este análisis busca identificar cómo estos modelos generan y distribuyen recursos económicos, destacando su potencial para garantizar la rentabilidad y la sustentabilidad a largo plazo en el ecosistema mediático digital uruguayo.
- b) Analizar la efectividad de las **prácticas tecnológicas** adoptadas por los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180, evaluando su grado de innovación y su contribución a la diferenciación y sostenibilidad de estos medios en el ecosistema digital uruguayo. Este análisis, examinará si dichas prácticas han sido disruptivas y si han aprovechado de manera efectiva las oportunidades tecnológicas del entorno digital para fortalecer su posición frente a la competencia.
- c) Examinar el impacto de los **formatos de contenidos** y estrategias de **difusión e interacción** con las audiencias implementadas por los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180 en términos de fidelización. Este análisis evaluará si dichos formatos y estrategias contribuyen a la sostenibilidad de los medios, destacando la interacción como un factor clave para fortalecer el vínculo entre los medios digitales y sus comunidades de lectores en el ecosistema mediático uruguayo.
- d) Evaluar el impacto de las estrategias de modelos de negocio, prácticas tecnológicas, formatos de contenido y estrategias de difusión e interacción en la sostenibilidad económica y la retención de usuarios de los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180. Este análisis busca determinar si dichas prácticas han contribuido efectivamente a su permanencia en el ecosistema mediático digital uruguayo, a través de la generación de ingresos, el fortalecimiento de la fidelización de usuarios y la diferenciación frente a la competencia de medios tradicionales y plataformas globales.

0.3. Justificación de la selección de los casos: Portal 180 y Sudestada

Como mencionamos anteriormente, los casos seleccionados para este estudio son dos: *Sudestada* y *Portal 180*, medios nativos digitales uruguayos. La selección de los mismos, se fundamentó en su representatividad teórica, siguiendo el enfoque de Maxwell, que sugiere elegir casos “particularmente informativos” (2013, p. 138) para lograr una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados. En este contexto, Sudestada y Portal 180 fueron identificados como ejemplos destacados entre los medios nativos digitales uruguayos por sus enfoques específicos y contrastantes en sostenibilidad y estrategias de contenido. Dentro del ecosistema digital de los medios nativos digitales, Sudestada representa al modelo independiente y Portal 180, el modelo

comercial con una agenda propia. Estas diferencias, posicionan a ambos casos como representativos de los desafíos y oportunidades que enfrentan los medios nativos digitales en el país, aportando perspectivas divergentes y complementarias.

Las estrategias de sostenibilidad de los medios nativos digitales a estudiar, se analizarán a través de tres dimensiones principales: los modelos de negocio, las prácticas tecnológicas y formatos de contenidos, difusión e interacción con las audiencias. La mayoría de estos indicadores, se basan en las capacitaciones y los informes publicados por la organización Sembramedia² desde el año 2017 hasta el presente. Asimismo, tomamos como corpus de esta investigación, los informes realizados por la Fundación Gabo³ entre los años 2022 y 2024, que sistematizaron información sobre más de 1.700 medios nativos digitales latinoamericanos.

Se seleccionaron estos medios como casos de estudio, ya que plantean modelos de negocio diferentes. En el primer caso, basado en la venta tradicional de banners web y en el segundo, nos encontramos con un *pull* de estrategias diversas tales como fondos regionales, suscripciones, dictado de cursos. Cabe destacar además, que dichos medios han explicitado una línea editorial que lleva adelante una agenda propia de temas, cuestión que les ha permitido instalar temáticas por fuera de la coyuntura informativa.

A su vez, estos casos se distinguen por tener contenidos y dinámicas propias: Portal 180 es un medio más generalista, que consta de publicaciones diarias, mientras que Sudestada es un medio focalizado y especializado en determinadas temáticas: derechos humanos, medio ambiente, corrupción.

Al mismo tiempo, el ser medios nativos digitales les ha permitido, en el caso de Portal 180, construir una marca propia con todos los recursos periodísticos y de gestión provenientes del exitoso programa radial *No Toquen Nada (NTN)*, y en el caso de Sudestada, conseguir fondos regionales, tejer alianzas con otros medios de Latinoamérica así como postularse a concursos exclusivamente para medios nativos digitales.

Haremos hincapié en el análisis de las estrategias que implementaron estos medios para la sostenibilidad y competitividad en el sistema mediático entre enero del año 2015 y diciembre del 2016. El recorte temporal se fundamenta en ser un momento de integración y búsqueda de nicho

² Es una organización sin fines de lucro que busca fortalecer el liderazgo de periodistas y la sustentabilidad de medios digitales. Sus líneas de acción abarcan la incubación y aceleración de proyectos periodísticos, capacitación, creación de redes de colaboración en medios nativos digitales e investigación sobre mapeos de medios y estrategias de sostenibilidad. Más información: <https://sembramedia.org/>

³ Es una institución creada por Gabriel García Márquez, que desde 1995 viene desarrollando talleres, premios, becas, publicaciones y lidera iniciativas para transmitir a las nuevas generaciones “el sueño de Gabo de hacer el mejor periodismo del mundo: un periodismo independiente que busca investigar, descifrar y explicar la realidad de manera rigurosa, ética y creativa, para que la ciudadanía esté mejor informada”. Más información: <https://fundaciongabo.org/es>

por parte de Sudestada, y estabilidad en Portal 180, tras siete años de permanencia en el ecosistema. En este período temporal, buscamos profundizar en el conocimiento sobre los desafíos y potencialidades que brindó el ecosistema mediático uruguayo para medios digitales periodísticos que buscaron instalar temáticas propias, por fuera de la agenda mediática hegemónica. A la vez, analizamos de forma exploratoria algunos de los resultados de tales estrategias en torno a los actuales desafíos que tiene el ejercicio del periodismo digital en Uruguay. En el siguiente punto desarrollamos una síntesis de la creación y características de los medios seleccionados.

0.4. Algunas características de los casos seleccionados

En lo que respecta a Portal 180 (www.180.com.uy) se fundó en el año 2008, como un portal informativo que dirigió el periodista Joel Rosenberg, quién conduce desde el año 2006 el ya nombrado programa radial No Toquen Nada, desde el cual se comparten contenidos periodísticos. Utilizando el éxito del mismo, Rosenberg junto al equipo periodístico fundó –a partir de la inversión inicial del empresario español Fernando “Quico” Mañero- este portal, el cual fue independiente y autónomo hasta el año 2019. Dicho año, pasó a formar parte del paquete de medios del *Grupo Magnolio*, incorporándose junto a radio *El Espectador*, *Del Sol*, *Disney* y *Azul*. También se incorporaron al paquete el semanario *Búsqueda* y la productora de medios *Topic*. La última nota publicada por el medio data del 29 de julio del año 2022.

En cuanto a Sudestada (www.sudestada.com.uy), se trata de un medio especializado en el periodismo de investigación y noticias de contexto que ha logrado abordar temáticas complejas y con alto impacto nacional e internacional, tales como el caso Bárcenas, las casas y negocios de Eugenio Figueredo, las conexiones del *Lava Jato* en Uruguay, entre otras ⁴. El medio fue fundado gracias a los recursos obtenidos mediante un premio de la Conferencia Latinoamericana de Periodismo de Investigación (Colpin), otorgado por una investigación realizada por cuatro periodistas con amplia trayectoria en medios uruguayos: Fabián Werner, Darío Klein, Walter Pernas y Pablo Alfano. En mayo de 2014, Sudestada dio a conocer sus primeras notas periodísticas. Durante el año 2024, el medio publicó de forma espaciada un promedio de dos notas mensuales, enfocadas específicamente en temas ambientales.

El estudio de estos casos, se realizó a través de entrevistas a informantes calificados, quienes tuvieron o tienen roles relevantes en cada experiencia. Asimismo, se consultaron fuentes primarias (entrevistas realizadas a los responsables de estos medios, análisis de contenido original publicado por los medios, impactos en la audiencia), y secundarias (informes elaborados por grupos de investigación, organizaciones o gobiernos, así como publicaciones científicas y libros) con la finalidad de analizar y sintetizar el fenómeno de los medios nativos digitales para contextualizar el tema de investigación, identificar debates en el campo, o comprender cómo otros autores

⁴ Para profundizar en las características de estas temáticas, más información en: <https://www.sudestada.com.uy/10885/Investigacion>

abordaron estos problemas. Todos estos puntos serán desarrollados con mayor profundidad en el capítulo II, sobre las metodologías de investigación planteadas.

0.5. Alcances y limitaciones del análisis

El estudio se focaliza en la estrategias de sostenibilidad de dos medios nativos digitales uruguayos entre los meses de enero del año 2015 a diciembre del año 2016. Para ello se abordarán y examinarán los modelos de negocio, prácticas tecnológicas, formatos de contenidos y estrategias de difusión e interacción con las audiencias durante ese lapso de tiempo. Los medios seleccionados son Portal 180 y Sudestada, y se ubican espacialmente en la capital del Uruguay, la ciudad de Montevideo. A su vez, los resultados se analizarán a la luz de los desafíos que presenta el periodismo digital en Uruguay en el año 2024.

Las limitaciones del estudio radican en el recorte temporal seleccionado, en tanto se trata de una temática que es muy cambiante en el corto y mediano plazo, por lo que la noción de actualidad de los resultados se verá condicionada por el lapso transcurrido entre diciembre del 2016 y la actualidad.

En el mismo sentido, estos medios, que fueron estudiados en determinada duración temporal, pueden haber sido objetos de transformaciones posteriores al período estudiado, por lo que el alcance del trabajo puede permitir ciertas interpretaciones exploratorias, sujetas al contexto del trabajo y no más allá de los objetivos propuestos. Por ejemplo, la pandemia por Covid-19 afectó de forma global a todos los medios de comunicación, digitales y tradicionales, acelerando algunos procesos referidos a organización del trabajo, distribución, producción y relación con los usuarios (García Avilés et al., 2022).

Para mitigar esta limitación, se plantea una actualización mediante la recopilación de datos recientes sobre Portal 180 y Sudestada, incluyendo entrevistas y análisis de documentos recientes. Adicionalmente, se evaluarán tendencias generales del ecosistema de medios digitales en Uruguay para contextualizar los hallazgos y valorar su vigencia en un marco temporal extendido.

0.6. El recorrido de la tesis

En esta introducción planteamos la relevancia del estudio, así como la pregunta de investigación que orientará el trabajo. También explicitamos los objetivos que nos proponemos alcanzar junto con la justificación y características de los medios seleccionados en el análisis. Por su parte, aclaramos ciertas limitaciones y alcances que presenta el trabajo.

En el primer capítulo se presenta un contexto del ecosistema digital y del periodismo digital en Uruguay. Luego detallamos los antecedentes vinculados a la temática abordada, junto con el estado del arte del campo. Cerrando el capítulo, se presentan definiciones conceptuales claves.

En el segundo capítulo se brindan detalles sobre el diseño metodológico implementado, junto con la utilización de las técnicas empleadas y la operacionalización de las variables a observar.

El tercer capítulo, centro del trabajo, se integra por cuatros apartados que arrojan luz sobre los objetivos propuestos. Ellos son: a) modelos de negocio, b) prácticas tecnológicas, c) formatos de contenidos y estrategias de difusión e interacción, d) impactos de las estrategias empleadas.

Por último, el cuarto capítulo presenta las conclusiones del trabajo.

Capítulo I. Consideraciones teóricas, contextuales y conceptuales

En este capítulo, desarrollamos aspectos vinculados a la sostenibilidad de medios nativos digitales para sentar las bases teóricas, contextuales y conceptuales de nuestro análisis.

1.1. Hacia la comprensión del ecosistema digital

El entorno digital presenta características distintivas que transforman el modo en que se conciben y consumen los contenidos mediáticos. Según Pablo Boczkowski y Eugenia Mitchelstein (2022), este entorno puede definirse a partir de cuatro elementos clave: totalidad, dualidad, conflicto e indeterminación. El primero de ellos, la *totalidad*, se refiere a la amplitud de actividades que se desarrollan en el ámbito digital, incluyendo información, educación, interacción y aprendizaje. La *dualidad*, por su parte, refleja la tensión entre la construcción social de la oferta informativa y la percepción de los individuos, quienes tienden a considerar el entorno digital como algo externo y dominado por las máquinas, que aparentemente sustituyen el papel humano. En cuanto al *conflicto*, el mismo surge como una lucha de intereses sobre temas diversos como la polarización política, la desinformación, el derecho a la privacidad y la transparencia. Finalmente, la *indeterminación* apunta a la falta de fórmulas de éxito fijas y la constante necesidad de cambio e innovación, con impactos muchas veces inesperados.

Otro punto a considerar es que, en un ecosistema mediático atravesado por la digitalización, la creación de medios puede fundarse con una inversión inicial relativamente modesta, tal como afirma un estudio realizado por Sembramedia (2021). A su vez, el informe plantea que las principales vías de ingresos de los medios nativos digitales son, en orden de importancia, las siguientes: subvenciones, publicidad, servicios de consultoría, servicio de contenido e ingresos de lectores. Además, afirma que la contratación de una persona dedicada exclusivamente a lo comercial, aumenta considerablemente los ingresos del medio -hasta nueve veces más - al tiempo que la contratación de un líder de tecnología e innovación puede lograr incrementar hasta tres veces más los ingresos.

Un aspecto fundamental para comprender el ecosistema digital, es pensar la sostenibilidad de los medios. En ese sentido, es interesante lo que plantea el trabajo de Kaplún et al. (2019), vinculada a que la misma no refiere exclusivamente a los ingresos económicos, sino que uno de los aspectos más relevantes de esta refiere a si los proyectos comunicacionales logran desplegar sus alternativas mediáticas, incluyendo lo económico, pero también lo editorial, la estrategia comunicacional, el vínculo con la audiencia.

En este contexto, Ramón Salaverría (2022) plantea que el periodismo ha experimentado en las primeras dos décadas del siglo XXI la transformación más profunda y rápida de su historia. Los canales, tiempos y dispositivos comunicacionales implican desafíos significativos tanto para los medios nativos digitales como para los tradicionales. Actualmente, diferenciar entre medios nacidos exclusivamente para la web y aquellos tradicionales que han adoptado estrategias digitales permite observar ciertas particularidades, referidas fundamentalmente a la construcción de la

agenda informativa, sin desconocer procesos de hibridación, en los que medios nativos digitales se han integrado a conglomerados mediáticos existentes. Así también se ha producido la digitalización de medios tradicionales que han incursionado en narrativas e innovaciones disruptivas en el entorno digital.

Un aspecto crucial es el rol de las plataformas tales como *Facebook, Google, X, YouTube e Instagram*⁵ que funcionan como distribuidoras de contenidos y que influyen decisivamente en los modelos de negocio y la visibilidad de los productos periodísticos. Los medios nativos digitales dependen de estas plataformas, lo que impacta directamente en el alcance e influencia de su contenido. Asimismo, la aceleración del tiempo y el espacio en el entorno digital, genera un flujo constante de información y desinformación, ante lo cual estos medios buscan ofrecer un menú de contenidos adaptado a sus posibilidades.

Roselí Figaro (2021) critica la noción de "creadores de contenidos", comúnmente utilizados en debates sobre periodismo digital, al considerar que esta expresión despersonaliza y devalúa la información pública, que debería ser relevante para una comunidad. Desde esta perspectiva, el periodismo es convocado a reformular su papel en la construcción de sociedades informadas y responsables. Además, Figaro cuestiona las condiciones y relaciones de producción en los medios digitales, argumentando que estos operan bajo las lógicas del capitalismo de mercado, lo que afecta la forma en que se gestiona y reproduce la labor periodística en este entorno.

Complementando esta visión, el periodista e investigador chileno Rodrigo Araya (2019) destaca que una de las principales funciones del periodismo es aportar información de calidad a un presente social compartido, entendiendo éste como un espacio públicamente valioso y enriquecido por estrategias inclusivas. En este marco, cuestionar qué es considerado públicamente valioso, requiere asumir un posicionamiento político y ético orientado a reducir las desigualdades sociales, tanto en términos de recursos económicos como de bienes simbólicos, acceso cultural y derecho a la información. Este enfoque, implica necesariamente dar visibilidad e integrar las voces y testimonios de aquellos grupos que, debido a diversas razones, son minorías y carecen del poder o del acceso necesario a los medios de comunicación.

1.2. Contexto general del periodismo digital en Uruguay

A pesar de que las condiciones del entorno mediático sean cambiantes y, en ocasiones, disruptivas, puede afirmarse que el rol esencial del periodismo sigue siendo proporcionar información de calidad que contribuya al fortalecimiento del debate democrático y al aumento del conocimiento que una sociedad tiene sobre sí misma. En este contexto, la producción de información veraz, responsable, independiente de intereses económicos o políticos, así como profesional y autónoma, resulta fundamental para la toma de decisiones en distintos niveles.

⁵ Google y Meta son dos plataformas diferentes. Youtube pertenece a Google, mientras que Facebook, Instagram y Whatsapp son de Meta. A lo largo del trabajo, hablaremos en términos generales de dichas plataformas, pero en particular, seguiremos los lineamientos de varios autores que ponen especial foco en Google y Facebook.

Este desafío, implica la necesidad de proporcionar explicaciones e interpretaciones de los hechos, contextualizándolos, explorando sus antecedentes y ofreciendo herramientas para desentrañar la avalancha informativa que satura tanto los medios nativos digitales como los tradicionales.

Periodistas e investigadores plantean – como Martín Caparrós, Pere Ortín, Omar Rincón (2020) entre otros- que no necesariamente la crisis de los medios de comunicación tradicionales, en sus modelos de gestión y negocios, implica al periodismo como tal. De hecho, la posibilidad de construir medios “intelectualmente desafiantes, estéticamente atractivos y periodísticamente relevantes” (Ortín, 2020, p. 16) es plausible de concretar en medios pequeños, de nicho. Algunos más arriesgados plantean que el periodismo se encuentra en un excelente momento para producir formas “anfibia” y “mutantes” de ejercer la profesión (Amado, A. 2021; Alarcón, C.; 2021), lo cual apunta directamente a desarrollar la innovación de formatos y estrategias narrativas. En esta línea se citan como ejemplos deseables del periodismo nativo digital latinoamericano a *Ojo Público* (Perú), *La Silla Vacía* (Colombia), *Chequeado* (Argentina), *Ciper* (Chile), *Anfibia* (Argentina), *Agencia Pública* (Brasil) y *El Surtidor* (Paraguay), entre otros.

En Uruguay, son escasos los medios nativos digitales que una vez creados, se hayan podido sostener en el largo plazo. Por el contrario, son variados los ejemplos de medios digitales que han surgido al amparo de otro emprendimiento o medio “matriz”. Por ejemplo, *Montevideo Portal* surgió a partir del acceso de servicio de internet y otras prestaciones tecnológicas, aunque estrictamente es un medio nativo digital, así como *Espectador.com* o *El País Digital*, pioneros en desarrollos digitales (el primero proviene de una radio y el segundo de un diario tradicional y referencia en la historia de los medios nacionales).

Retomando los procesos de hibridación que nombramos anteriormente, podemos afirmar que en Uruguay, se encuentran varios ejemplos de esta transformación:

- *En Perspectiva*, que en 2015 pasó de ser un programa radial a convertirse en una plataforma digital multimedia, integrando transmisiones radiales (Radiomundo 1170 AM, Océano 93.9 FM) y *streaming* audiovisual las 24 horas.
- *El Observador*, que tras 31 años como medio impreso, desde el primero de enero de 2023 opera exclusivamente como medio digital.
- *El País*, fundado en 1918, que lanzó su versión web en 1996 y a lo largo del tiempo incorporó formatos audiovisuales y podcasts a su propuesta informativa.
- *La Diaria*, creada en 2006, pionera en suscripciones digitales y fuerte presencia en redes sociales, que en 2024 amplió su oferta con contenidos en formato streaming.

Este escenario, demuestra cómo las fronteras entre medios nativos digitales y tradicionales son cada vez más difusas, marcando un proceso continuo de adaptación e innovación en el ecosistema

mediático, necesario para la supervivencia tras la crisis de significación y función social del periodismo que padecen los medios tradicionales (Becerra, 2020).

Sin embargo, la concentración mediática en Uruguay plantea desafíos significativos para la pluralidad de voces. Cuatro grandes conglomerados dominan el panorama mediático: Grupo Magnolio, que incluye radios como *Del Sol*, *El Espectador* y *Azul*, además del semanario *Búsqueda* y el medio digital *Topic*; Grupo Villar-De Feo, propietario del canal de televisión abierta *Canal 10*, la radio *Nuevo Tiempo*, la televisión por abonados *TCC* y el portal *Subrayado*; Grupo Romay, que agrupa *Canal 4*, las radios *Monte Carlo* y *Radio Cero*, y la televisión por cable *Montecable*; y Grupo Cardozo-Scheck, dueño de *Canal 12*, *Nuevo Siglo* y el diario *El País* (Gómez et al, 2017). Este nivel de concentración limita la diversidad de fuentes informativas, generando un ecosistema en el que predominan intereses empresariales concentrados.

En el ámbito digital, aunque la concentración es algo menos pronunciada, los usuarios de internet en Uruguay suelen informarse a través de medios como *Montevideo Portal*, *Subrayado*, *El Observador*, *El País*, *Canal 12*, *Canal 4* y *La Diaria*, según las investigaciones del Grupo Radar (2023). De esta lista, destacan la presencia de: cuatro medios vinculados a conglomerados (*Subrayado*, *El País*, *Canal 12* y *Canal 4*); un medio nativo digital (*Montevideo Portal*); uno con propiedad extranjera (*El Observador*); y un diario autogestionado (*La Diaria*).

Según el ranking de Semrush⁶, los medios más visitados en el mes de octubre 2024 son: *Montevideo Portal* (19 millones de vistas), *El País Digital* (9.5 millones), *El Observador* (8.4 millones), *Subrayado* (6.7 millones), *La Diaria* (4 millones), *Teledoce* (3.2 millones), *Caras y Caretas* (1.8 millones), *M24* (1.7 millones), *Telenoche* (1 millón), *Azul FM* (900 mil vistas), *FM Gente* (885 mil vistas).

En el caso de los medios digitales, al ser menos rentables económicamente, suelen pertenecer a grupos que tienen su presencia en la web, pero no suman medios ni establecen desde allí sus principales estrategias comerciales. Lo que sí resulta complejo, es que los medios nativos digitales compiten por la atención de la audiencia frente a una oferta de medios digitales no nativos, concentrados en sus medios matriciales de los cuatro conglomerados descritos anteriormente.

En el estudio de Kaplún et al. (2019) se sostiene que los esfuerzos por ampliar la diversidad de actores y propuestas en el sistema mediático uruguayo “han tenido hasta ahora un impacto interesante aunque débil en el sistema mediático, cuyas lógicas dominantes siguen siendo matizadas por el sector comercial concentrado de medios” (Kaplún et al., 2019, p. 6).

Por otra parte, en octubre del 2024, la promulgación de una nueva Ley de Servicios de Difusión de Contenido Audiovisual introdujo cambios significativos en el panorama mediático, derogando parcialmente la ley 19.307. Esta nueva normativa, elevó los límites de licencias para radio y

⁶ Semrush es una plataforma que permite clasificar datos y recopilar información a través de palabras clave en Google y Bing. Permite acceder a las páginas más vistas en el rubro que se plantee en la búsqueda.

televisión, y permitió un mayor proceso de extranjerización en el sistema de medios tradicionales, aunque dejó sin regulación específica a los medios digitales.

La financiación de los medios de comunicación es una dificultad generalizada en el ecosistema. Pero en términos generales, la dependencia de la pauta publicitaria así como la asignación de publicidad oficial son elementos preponderantes en el manejo de recursos. En este contexto, si bien los medios nativos tienen la gran potencialidad de incorporarse al ecosistema con una inversión económica relativamente pequeña, la competencia por la atención así como la infraestructura que ponen a disposición los grupos mediáticos en sus soportes digitales -muchas veces incorporados como una “obligación” que les impone el contexto-, hacen que en muchos casos se trate de una competencia muy desventajosa para aquellos medios nativos digitales que quieran disputar una parte del mercado.

Según el informe de la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP), del año 2022, los ingresos por publicidad ascendieron a 270 millones de dólares (Cinve, 2022), con una distribución de la pauta publicitaria de la siguiente forma: 44% en televisión, 29% en internet, 13% en vía pública, 9% en radio, 3% en diarios, 2% en otros. Estos datos muestran la crisis de ingresos por parte de medios tradicionales como diarios y radios, al tiempo que en Uruguay la televisión sigue siendo el principal receptor de la pauta publicitaria. Sobre la pauta digital, el informe especifica que la misma se distribuye en: 41% videos, 17% otros, 16% display, 12% banners, 12% text/adds, 2% audio/podcasts. Vemos como el formato audiovisual se consolida como el principal receptor de la pauta, mientras que los banners insertados en medios digitales constituyen apenas la décima parte de la inversión.

Otra vía de ingreso para los medios refiere a la pauta oficial, que refiere a lo que invierte el Poder Ejecutivo, antes autónomos y servicios descentralizados en pauta publicitaria. La misma, es objeto de disputas políticas, avances y frenos, habiéndose aprobado un artículo en el año 2020 en el que el 20% de la pauta oficial nacional a medios (televisión, diarios y radios) debería destinarse al interior del Uruguay, con el objetivo de equilibrar la distribución territorial de la pauta del Estado. Según el Estudio de Cinve (2022), el sector público representó un 10% de la inversión publicitaria del año 2022, es decir, que el Estado destinó 27 millones de dólares en publicidad oficial. Del informe realizado por Melián y Navatta (2024), se concluye que una de las principales dificultades en esta temática, es la falta de transparencia sobre los criterios de selección de la pauta así como la falta de acceso de información sobre la inversión publicitaria que hace el Estado sobre cada medio para así valorar el grado de dependencia que podría tener esta en la sustentabilidad del medio.

Tal como mencionamos al comienzo de esta introducción, la derogación por parte del gobierno de Luis Lacalle Pou en octubre de 2024 de una serie de artículos de la ley de medios 19.307, produjo un cambio favorable a los conglomerados mediáticos uruguayos. Se aumentaron los límites de licencias de radio y televisión, flexibilizando la extranjerización de medios, al tiempo de eliminar controles y transparencia por parte del Estado. Todo esto a contracorriente de los estándares

internacionales referidos a la libertad de expresión (CAINFO, 2024). A su vez, los medios digitales quedaron ausentes de esta discusión, en un contexto de falta de regulación por parte del Estado.

A pesar de la convergencia digital del ecosistema, la falta de leyes específicas dejan el terreno a la libre regulación de tanto medios nativos digitales como de los tradicionales volcados a la web.

Respecto a la libertad de expresión, el Estado uruguayo es el principal “agresor” al periodismo, tal como se desprende del décimo informe de Monitoreo de Amenazas y Restricciones a Libertad de Expresión (CAINFO, 2024), el cual se realiza de forma anual. Algunas de las señales de preocupación, refieren al aumento de gobernantes que han negado información pública a periodistas así como también el incremento de ataques y agresiones a los mismos así como también el número de pedidos de acceso a información pública sin respuestas de los organismos, que fueron dieciocho.

1.3. Antecedentes de estudios sobre medios nativos digitales

A continuación, presentamos una serie de estudios que se vinculan al objeto de estudio. El ordenamiento es a partir de un criterio temporal que va desde los antecedentes más contemporáneos a aquellos más antiguos y que jerarquiza los trabajos anclados en la región sudamericana, poniendo el foco en aquellos específicos sobre los medios nativos digitales.

Nos encontramos en primer lugar con el segundo informe de la Fundación Gabo: *Hormiguero II* (2024), el cual complementa su primer informe – realizado dos años antes-, sumando 236 medios nativos digitales nuevos, producto de incorporar a Honduras, Panamá, Costa Rica, Paraguay, y por primera vez, a Uruguay como países de estudio. En el análisis, la publicación destaca que una característica de los medios nativos digitales es la de plantear un periodismo que de soluciones a las comunidades, además de continuar con la construcción informativa sobre temáticas poco relevadas por los medios tradicionales: medio ambiente, género, derechos humanos, desigualdad. También destacan la construcción de un periodismo basado en la evidencia. En el caso específico de Uruguay, el investigador y periodista uruguayo Guillermo Draper se encargó de analizar al medio *Amenaza Roboto*⁷, que se destaca por reportajes en profundidad y transmedia sobre medio ambiente. Algunas de las conclusiones en el estudio del medio se enfocan en: a) la financiación, la cual es puntual y por proyectos, lo que les impide escalar; b) la distribución de contenidos, que es compleja en tanto no tienen desarrollada una estrategia para plataformas y el resto de medios del ecosistema mediático no suelen citar sus producciones; c) la innovación en narrativas y productos periodísticos, que es uno de los puntos fuertes del medio. Según el investigador, este último punto, se da porque el medio se mantiene en un nivel incipiente de escala en tanto equipo de trabajo y cantidad de publicaciones.

Como segundo antecedente, queremos destacar que en el año 2023, en el marco de estudio sobre las innovaciones del periodismo, una serie de investigadores españoles abordaron la

⁷ Disponible en: <https://amenazaroboto.com/> (Último acceso 6 de diciembre del 2024).

implementación de laboratorios de innovación en medios digitales de España, Colombia, Perú y Uruguay. El artículo titulado *La innovación desde perfiles no periodísticos* (González Alb. et al., 2023) aborda y compara cinco medios de comunicación: *RTVE* y *El País* (España), *El Colombiano* (Colombia), *Ojo Público* (Perú) y *La Diaria* (Uruguay). Este estudio de casos múltiples, da pistas respecto a la flexibilidad, creatividad y capacidad que tienen medios “jóvenes” como *La Diaria* (2006) y *Ojo Público* (2014) para innovar en cualquier espacio de su emprendimiento: procesos, productos, audiencias, marketing. Uno de los aspectos relevantes para incluir este trabajo refiere a la potencialidad que tiene la inclusión de perfiles no periodísticos en la sostenibilidad de los proyectos, tanto para captar audiencia como para mejorar los procesos productivos.

En el año 2022, la Fundación Gabo publicó *Hormiguero I*, un estudio muy completo sobre los medios nativos digitales latinoamericanos. La investigación, dirigida por Germán Rey, apuntó a dos objetivos: por un lado el mapeo y la caracterización de 1521 medios nativos latinoamericanos, por la cual se hizo una encuesta de 37 preguntas cerradas a un universo de 359 medios. Las dimensiones que se especificaron desde una mirada cuantitativa fueron: tiempo de creación del medio, autopercepción, propuesta de valor del medio, características de la audiencia, temas abordados, fuentes de financiación, autosostenibilidad, conformación del equipo de trabajo, perfiles profesionales, periodicidad en la producción de contenidos, énfasis de la información, reconocimientos obtenidos, presencia en plataformas, herramientas de gestión y métricas, canales de comunicación, administradores de contenido, existencia de manual de redacción, temas de cobertura, fortalezas editoriales, necesidades y fortalezas. Al mismo tiempo, se analizaron 12 casos de estudio específicos para comprender los obstáculos y desafíos. La selección involucró a los medios *Malvestida* (México), *Ojo con mi Pisto* (Guatemala), *Medio de Nicaragua* (anónimo el nombre del medio con el fin de salvaguardar la identidad), *Gato Encerrado* (El Salvador), *Posdata* (Cuba), *La Posta* (Ecuador), *Agenda Propia* (Colombia), *La Vida de Nos* (Venezuela), *El Auditor.info* (Argentina), *Guardiana* (Bolivia), *El Desconcierto* (Chile). Algunos de los principales resultados del trabajo refieren a que: a) el 45% de los medios digitales tiene menos de cinco años de existencia; b) la mayor parte de los medios nativos nacen en países con dificultades de libertad de expresión; c) la principal fortaleza detectada es la capacidad de contar historias de un modo novedoso; d) la sostenibilidad es uno de los núcleos de mayor problemática; e) existe una alta valoración en generar alianzas con otros medios; y f) la veracidad y servicio público son los principales objetivos en la creación de los medios.

A nivel iberoamericano, se destaca el proyecto de *SembraMedia*, organización sin fines de lucro que busca ayudar a emprendedores de medios digitales a tener proyectos sustentables, que representen diversidad de voces y tengan gran calidad de contenido en español. Los informes que desarrolla *SembraMedia*, son relevantes porque abordan aspectos referidos a modelos de negocios, líneas editoriales, innovación tecnológica y relación con las comunidades. El informe del año 2021, involucró a 200 medios nativos digitales de Latinoamérica, África y Sudeste Asiático. Denominado *Punto de Inflexión Internacional*, un dato relevante que arroja es que de los 100 medios que se incluían en el informe publicado cinco años antes, solamente el 23% de los medios

había dejado de existir. Por su parte, el periodismo de investigación y de datos logró tener grandes niveles de impactos en las agendas mediáticas de los medios tradicionales. Otro elemento relevante es que el 50% de los medios estudiados habían logrado ganar premios nacionales e internacionales. Por otro lado, dentro de las recomendaciones se plantea que: a) es conveniente para los medios tener entre dos y seis fuentes de ingresos diversas; b) tener personas encargadas exclusivamente de las ventas y en el área de innovación tecnológica, aumenta notablemente los ingresos; c) generar alianzas con otros medios regionales generan mayores impactos, en áreas temáticas tales como Medio Ambiente y Salud.

En el año 2021, la Fundación Gabo publicó la guía *Innovación y periodismo local en América Latina* donde a partir de la experiencia de medios nativos digitales latinoamericanos como *El Surtidor* (Paraguay), *Los Danieles* (Colombia), *Mutante* (Colombia), *El Pitazo* (Venezuela), *Maldita.es* (España), *Ojo Público* (Perú), *Agencia Pública* (Brasil), *Meio* (Brasil), *Periodismo de Barrio* (Cuba), *El Faro* (El Salvador), *Aos Fatos* (Brasil), *Chicas Poderosas* (plataforma que tienen presencia en varios países sudamericanos), *Cerosetenta* (Colombia), *Salud con Lupa* (Perú), desarrollan, explican y recomiendan aspectos referidas a las dimensiones de narrativas, sostenibilidad, periodismo local, audiencias. Algunas de las ideas que se plantean como diferenciales y necesarias para la sostenibilidad de los proyectos, refiere a la generación de vínculos de cercanía con las audiencias (*newsletter*, programas de membresías, podcast), a la planificación en la gestión y la administración comercial (como área en sí misma), y al análisis de la esencia y misión de los proyectos frente a la diversidad informativa.

También nos encontramos como antecedente relevante para esta tesis, el trabajo de Ramón Salaverría y María del Pilar Martínez Costa (Universidad de Navarra), editores de la publicación *Medios Nativos Digitales en España. Caracterización y Tendencias* (2021), donde se abordan 2874 medios nativos digitales en España, analizando la tipología, distribución geográfica y diversidad temática, modelos de negocio, estrategias editorial en redes sociales y perfiles profesionales. Lo relevante del trabajo es que describen y analizan una gran amplitud de medios, caracterizado como la “regeneración” del ecosistema periodístico español.

Queremos destacar también una continuidad de esta investigación con el Trabajo Integrador Final que realizamos para la Especialización en Comunicación Digital de la Universidad Nacional de La Plata (Levin, 2021), en el que analizamos como caso de estudio el medio digital uruguayo Sudestada. El objetivo de esta investigación, fue comprender las estrategias de sostenibilidad del medio en términos de modelos de negocio, implementación tecnológica y vinculación con la audiencia, en el período comprendido entre los años 2015 y 2016. Lo titulamos *Las estrategias de sostenibilidad de los medios nativos digitales en Uruguay: el caso de Sudestada* y allí nos enfocamos en desentrañar los factores que contribuyen al mantenimiento de un medio digital independiente en un ecosistema mediático en transformación. La presente investigación es una profundización y ampliación de esta primera aproximación.

En Brasil, la docente e investigadora Roseli Fíguro, quien coordina el Centro de Investigación Comunicación y Trabajo, de la Escuela de Comunicación y Artes de la Universidad de San Pablo, impulsó una serie de producciones en la línea de abordar las condiciones productivas de los nuevos medios digitales, en el intento de comprender las nuevas formas de trabajo de los periodistas, las rutinas productivas, el valor social del periodismo, el análisis de oportunidades y desafíos en los nuevos emprendimientos en el ecosistema mediático brasileño. Se destacan los trabajos *Jornalismo digital: questões metodológicas da análise das condições de produção nos novos arranjos do trabalho dos jornalistas* (2020); *As relações de comunicação e as condições de produção no trabalho de jornalistas em arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia* (2019). Los principales resultados que se plasman en sus trabajos se enfocan en la fragilidad financiera de los nuevos emprendimientos periodísticos, la diversidad y profundidad de las temáticas que se abordan y el campo de batalla ideológico que se genera desde los nuevos emprendimientos respecto al sistema de medios hegemónico de grupos como *O Globo*, *UOL*. Este trabajo, se conecta con la presente tesis en la necesidad de pensar e integrar las dimensiones económicas de la sostenibilidad de los medios nativos con el compromiso y desarrollo de procesos de trabajo por parte de los periodistas diferentes a los medios tradicionales, caracterizados por la creación de trabajos colaborativas y la gestión de redacciones “virtuales”.

La tesis de maestría de Flavia Silva (2019), de la Universidad de San Pablo, titulada *As redações e as rotinas produtivas nos novos arranjos econômicos alternativos as corporações de mídia*, aborda las relaciones de comunicación en el trabajo de los periodistas de medios alternativos a las corporaciones y oligopolios mediáticos. Se seleccionan cuatro medios (*Agencia Passenza*, *Opera Mundi*, *Jornalistas Livres*, *Outras Palavras*), y se analizan los procesos productivos de trabajo, las formas de financiamiento así como la ética del periodismo en la sociedad. Uno de los resultados más interesantes refiere a los vínculos de horizontalidad, libertad, autonomía y sentido ético que guían a los emprendimientos, al tiempo que se explicitan contradicciones como la diferencia generacional entre coordinadores y periodistas, así como las lógicas de trabajo continuo y polivalente en el marco de condiciones precarias. Otro de los puntos relevantes, refiere a la utilidad y practicidad de las redacciones virtuales. Allí se generan nuevas sinergias y se modifican aspectos de la producción periodística que involucran la utilización e innovación permanente en las tecnologías de información y comunicación. Este trabajo tiene puntos de contacto con los dos medios que se estudian en la presente tesis, ya que se abordan cuestiones vinculadas a aspectos éticos de la comunicación y del periodismo así como también, de la convivencia entre prácticas disruptivas y tradicionales.

También nos encontramos con un antecedente relevante publicado en el año 2019: *¿Vivir o sobrevivir? Sostenibilidad de las alternativas mediáticas en Uruguay*, trabajo realizado entre 2015 y 2018 por el grupo Altermedia (Alternativas Mediáticas) de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (Uruguay). Los autores del trabajo son Gabriel Kaplún, Gustavo Buquet, Alicia García Dalmás, Francois Graña y Martín Martínez Puga. El grupo busca comprender cómo pueden generarse y sostenerse alternativas mediáticas en Uruguay. En

este sentido, el trabajo indaga sobre la propiedad de los medios, la gestión, los contenidos y los modelos comunicacionales en juego, y focaliza en estas categorías para detectar “alternatividades” -tal como explicitan en el trabajo- sobre los trece casos seleccionados en el estudio. Tanto Sudestada como Portal 180 son parte del estudio, por lo que este trabajo se configura como un antecedente directo, relevante y sustantivo. La evidencia recogida involucró una entrevista en profundidad a Walter Pernas (en junio del año 2015), uno de los directores de Sudestada, y el análisis de la exposición del jefe de contenidos del Portal 180, Mauricio Erramuspe, en la jornada *Sostenibilidad de los medios y el periodismo en la era digital* (15 de septiembre del 2015). Otro de los aspectos en los que el trabajo aporta, refiere al contexto sobre el sistema mediático uruguayo, y el lugar en el que se ubican los diferentes emprendimientos. En este sentido, se plantean las dificultades de financiamiento en el marco de las corporaciones mediáticas y la inercia de ciertos hábitos culturales de las audiencias en el involucramiento y fidelización de nuevos emprendimientos. En el caso de Sudestada, se destaca el aporte y contenido de calidad de sus producciones mientras que en el caso de Portal 180 la articulación exitosa desde la economía comunicacional entre su staff profesional, propiciando un círculo virtuoso entre un notorio programa radial⁸ y el emprendimiento digital.

Estos estudios se vinculan con la presente investigación por tres motivos. En primer lugar, referencian experiencias locales y latinoamericanas en la sostenibilidad de los medios nativos digitales, coincidiendo con el objeto de estudio. A su vez, buscan dar cuenta de lo que se conoce hasta el momento sobre los casos de estudio seleccionados, como punto de partida del análisis. Por último, vinculan la producción académica española al ser un espacio muy fértil y sistemático de producción en el campo del periodismo digital.

No queríamos cerrar este apartado sin tener en cuenta las siguientes referencias, que si bien no son estrictamente antecedentes directos del estudio, forman parte de la acumulación académica sobre la temática en Uruguay. Uno de los trabajos más específicos en torno al contexto de los medios digitales uruguayos es el capítulo “Uruguay” -escrito por Carina Novarese- en el libro *Ciberperiodismo en Iberoamérica* (Novarese, 2016), coordinado por el investigador español Ramón Salaverría. Allí se especifica una reseña histórica del desarrollo de medios periodísticos *online* en Uruguay, se aportan cifras y estadísticas (hasta el año 2013 inclusive) en cuanto a penetración de internet y dispositivos en los hogares uruguayos, consumo de medios e información por parte del internauta uruguayo. El principal aporte del trabajo en función de la presente tesis, está en la diversidad de fuentes estadísticas consultadas: Unión Internacional de Telecomunicaciones, *Perfil del Internauta Uruguayo*⁹, Unidad Reguladora de Servicios de

⁸ El programa radial No Toquen Nada (NTN), de frecuencia diaria y líder de audiencia en la mañana periodística en Uruguay, está integrado por las mismas personas que llevan adelante Portal 180. Más información: <https://notoquennada.uy/>

⁹ El Perfil del Internauta Uruguayo es un estudio sobre el comportamiento de los usuarios de internet en Uruguay, que se realiza sistemáticamente desde el año 2001. El Grupo Radar es una empresa consultora, que elabora el informe, y además aporta información específica sobre el consumo informativo de medios digitales, así como los niveles de

Comunicación del Uruguay (URSEC), que sirven de referencia para analizar las estadísticas de consumo de medios por parte de los internautas uruguayos. Por su parte, también es relevante el análisis que se hace de los cambios en las dinámicas de los medios tradicionales a partir del año 2010, donde se destaca la descripción de quiénes son los medios que empiezan procesos de convergencia de redacciones, generando nuevas propuestas periodísticas en la web. Los dos medios seleccionados como casos de estudio en la presente tesis, Sudestada y Portal 180, fueron mencionados como propuestas nativas digitales que aportan valor en el abordaje de sus contenidos: reportajes en profundidad y reposados en el primer caso, y buena práctica de periodismo de datos en el segundo.

Un estudio pionero en el abordaje de algunas dimensiones que se presenta como objeto en la presente tesis refiere al informe informe país, *Trazando un mapa de medios digitales: Uruguay* (Radakovich et. al., 2013) que contó con el auspicio de la organización internacional Open Society Foundations. Este estudio se realizó de manera simultánea en otros 59 países. El trabajo es significativo porque aporta datos cuantitativos respecto al consumo de medios digitales en comparación con los tradicionales, con información detallada respecto a la audiencia de medios en internet. Por ejemplo, en el año 2012, los sitios noticiosos más populares a los que acceden los usuarios fueron: *El País* (64%), *Montevideo.com* (18%), *El Observador* (17%), *La República* (14%), *Espectador.com* (7%) (Radakovich et. al., 2013, p. 25). Más allá de que las cifras presentadas sean obsoletas en el tiempo, permiten ubicar determinadas tendencias en el ecosistema mediático uruguayo. Otro de los elementos medulares del trabajo, refiere al análisis que explicita la paradoja de que, a pesar de las oportunidades tecnológicas y de acceso que brinda el Uruguay, la concreción de nuevos proyectos y propuestas periodísticas digitales no se terminaron de concretar hasta ese momento. Uno de los aportes más importantes de este informe es el haber introducido la temática desde el campo académico.

Por último, en el año 2011, en el marco de una tesis de grado de la Licenciatura en Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Sofía Doccetti realizó el trabajo *La interactividad y participación en el periodismo digital: el caso de cinco portales de información de nuestro país*. El objetivo fue analizar si las posibilidades interactivas y participativas de los medios digitales acrecientan la democratización de la información. Los medios que seleccionó para su estudio fueron: *La Diaria*, *El País Digital*, *Observa* (versión digital en ese año del diario El Observador), *Montevideo Portal* y *Portal 180*. Es relevante mencionar este trabajo porque es el primer antecedente de la literatura académica que se enfoca sobre esta temática y selecciona uno de los medios analizados en el presente trabajo. Por su parte, dentro de los resultados del trabajo, *Portal 180* aportó altos niveles de interactividad y participación de las comunidades virtuales, favoreciendo la democratización de la información.

acceso y utilización de tecnología (celulares, computadores, plataformas), por lo que es pertinente su utilización en la presente investigación.

1.4. Estado del arte

En el siguiente apartado, planteamos las principales líneas temáticas que confluyen en el objeto de estudio. El propósito es dar cuenta de las interrelaciones y conexiones teóricas que se establecen en el estudio de los medios nativos digitales.

1.4.1. El Periodismo Digital

El estudio de los medios nativos digitales se inscribe en el campo académico del Periodismo Digital. Los primeros medios digitales se fundaron a mediados de la década de 1990.

La terminología es objeto de polémica. Se ha denominado “ciberperiodismo”, “periodismo online”, “periodismo multimedia”, y en el mundo anglosajón, la expresión más habitual ha sido *online journalism* o *digital journalism*.

La expresión periodismo digital designa a todo aquel periodismo que se practica con tecnologías digitales. Es más extensiva que la expresión “ciberperiodismo” ya que éste último se refiere exclusivamente al periodismo que se ejerce por los medios en la web.

Si bien se plantea que la fecha 19 de enero de 1994 es un hito al producirse la primera publicación periodística en la web con la creación del *Palo Alto Weekly*, un humilde semanario ubicado en la isla de San Francisco, en Estados Unidos (Carlson, 2003), rápidamente entre los años 1994 y 1996 proliferaron una gran cantidad de medios digitales a nivel global, fundamentalmente a partir de las versiones digitales de los diarios.

En Uruguay, los primeros medios digitales fueron el diario *El Observador*, nacido en octubre de 1995, radio *El Espectador*, un mes después, y el diario *El País* a comienzos de 1996 (Novarese, 2016).

Scolari (2013) y Salaverría (2017) identifican etapas del periodismo digital y sobre todo caracterizan a los medios digitales. Así, estos autores nos permiten acercarnos a la comprensión de distintos momentos en el periodismo digital: repetición, enriquecimiento, renovación e innovación. En un principio, los medios digitales trasladaban la lógica y producción de los medios tradicionales a la web, y con el pasar del tiempo fueron elaborando formas propias de gestión y de producción de contenidos. Hubo cambios también en el rol e interacción con las audiencias: ya no fueron pasivas, sino que empezaron a participar en la producción informativa del medio así como a colaborar de diferentes formas a partir de las prestaciones de las plataformas.

Las transformaciones en tecnologías, plataformas y audiencias hacen que el campo del periodismo digital esté en permanente movimiento. La interrelación entre estas dimensiones hacen que los estudios pueden ser diversos, y entre ellos, la misma noción de medios nativos digitales es objeto de polémicas.

1.4.2. Definiciones de medios nativos digitales

Como empezamos afirmando en la introducción de esta tesis, los medios nativos digitales son aquellos que nacieron por y para la web (Salaverría, 2017). Es decir, puros de internet, por lo cual sus producciones informativas se enfocan por y para el entorno digital. El término “cibermedios” tuvo gran preponderancia en la etapa de los estudios específicos, propuesta por el propio Ramón Salaverría (2005). Los acelerados cambios tecnológicos en el ecosistema digital permiten colocar innovaciones terminológicas, que se sostienen durante cortos períodos de tiempo. Estos medios también recibieron el nombre de *online-native*, *digital-born*, *pure players* o *start-ups* periodísticas (Vásquez-Herrero et al., 2023).

Por su parte, también la definición de estos medios se realiza para diferenciarse de los medios tradicionales (prensa, radio y televisión):

En lo que respecta a la naturaleza de los medios, son medios nativos digitales o cibermedios nativos aquellos pensados y nacidos para internet, frente a los medios matriciales o no nativos digitales, que derivan de las marcas previas a internet y que migraron a ese espacio (Vásquez-Herrero et al., 2023, p. 3).

El interés académico por esta temática, que forma parte de las líneas de investigación del Periodismo Digital en tanto campo de estudio, tiene una fuerte tradición en la producción española, donde se destacan los estudios pioneros de Edo (2002) y Díaz Noci (2001). A su vez, en la actualidad, y sólo a modo de ejemplo, los estudios e informes comparativos de la Universidad de Navarra y Universidad de Compostela y su mapeo de medios en el proyecto *DigiNativeMedia* así como los enfoques latinoamericanos de SembraMedia (2017, 2021 y 2022) y Fundación Gabo (2024 y 2022) dan cuenta de una temática que ha ido desarrollándose y expandiéndose.

El concepto de “nuevo medio”, que fue una forma extendida de nombrar a los primeros medios nativos digitales, fundamentalmente por la noción de novedad, contiene ciertas características que aplican, pero no son sinónimos. Plantea Cabrera et al:

Un nuevo medio es una organización periodística que forma parte de un ecosistema mediático alternativo al tradicional, que se caracteriza por emplear formatos narrativos nuevos, por mantener una interacción fluida y ágil con la audiencia, por una apuesta a una calidad informativa, y por un carácter innovador, que afecta no sólo a los contenidos sino también a la configuración interna del medio y tiene capacidad de adaptación y experimentación (2019, p. 1515).

Este concepto podría aplicarse a medios que no sean digitales así como también podría ocurrir que existieran medios digitales –nativos y no nativos- que no fueran nuevos medios. Realizada esta distinción, interesa focalizar el lugar central que tiene lo innovador, más allá de la plataforma utilizada. Desde SembraMedia explicitan:

preferimos el término ‘medios nativos digitales’ y lo usamos en este informe para ser consistentes, pero reconocemos que también se utilizan los términos ‘medios nativos digitalmente’ y lo que otros

ahora llaman 'digital first' (digital primero), un término que estamos considerando implementar en el futuro. Por lo general, evitamos llamarlos 'empresas emergentes' porque algunos tienen más de 20 años (2021, p. 20).

Partiendo desde la realidad latinoamericana y uruguaya, fuertemente concentrada por conglomerados mediáticos, ubicamos a los medios nativos digitales como aquellos que pueden insertarse en el ecosistema con una agenda informativa diversa, que favorezca la pluralidad de voces.

1.4.3. Características de los medios nativos digitales

Uno de los elementos característicos y definitorios de estos medios refiere al lenguaje. Hay consenso en la comunidad académica respecto a tres rasgos definitorios como son la hipertextualidad, multimedialidad e interactividad (Salaverría, 2005).

El primer rasgo posee potencialidades narrativas y documentales muy relevantes para el ejercicio periodístico. Respecto al segundo rasgo, los medios han empleado videos y especiales multimedia, convirtiéndolos en paquetes informativos completos. Una variación que surge sobre este aspecto, refiere al concepto de "transmedialidad", que forma parte las hibridaciones entre lenguajes y canales de distribución de los mestizajes que producen los lenguajes y canales. Refiere a la tendencia a producir y consumir información por diferentes canales, siendo estudiados específicamente por Henry Jenkins (2003) y Carlos Scolari (2013). En el ámbito periodístico, Renó y Flores (2018) han desarrollado aportes, sintetizando los conceptos de convergencia, multimedialidad y participación en la caracterización del periodismo transmedia:

viene a ser una forma de lenguaje periodístico que contempla, al mismo tiempo, distintos medios, con varios lenguajes y narrativas a partir de numerosos medios y para una infinidad de usuarios. Por tanto, son adoptados recursos audiovisuales, de comunicación móvil y de interactividad en la difusión del contenido (Renó y Flores, 2018, p.53).

La presentación de los contenidos digitales ha experimentado una riqueza donde los reportajes, infografías, información minuto a minuto ofrecen en muchos casos piezas especialmente cuidadas y adaptadas a las plataformas (Salaverría, 2019; García Avilés, 2016).

Por su parte, la interactividad es otro de los elementos propios del lenguaje del periodismo digital, que tuvo su apogeo en expresiones como "periodismo ciudadano" o "periodismo colaborativo" (Gutiérrez, 2013), donde cada una de las publicaciones realizadas por los medios tiene la potencialidad de favorecer una participación por parte de los usuarios.

Otro de los elementos que diferencia los medios digitales de los tradicionales es la capacidad de desarrollar un alto nivel de personalización de los contenidos, así como la posibilidad de que los mismos sean transmitidos a audiencias globales (Salaverría, 2019).

Según se detalla en los informes de la Fundación Gabo, los medios nativos digitales en el ecosistema digital se diferencian de los medios tradicionales por: su procesos de producción, su aproximación y encuadre, el vínculo con las audiencias, y las temáticas que cubren en sus historias (Rey, 2024).

Una de las características que presentan de forma específica los medios nativos digitales latinoamericanos, refiere al aprovechamiento que brinda el entorno web para impulsar agendas temáticas independientes, bajo las cualidades de desarrollar un periodismo riguroso y de calidad, especializado en la investigación sobre las estructuras de poder, lo cual también los ha llevado a su inestabilidad en términos de sostenibilidad (Zuluaga y Montero, 2019) .

La oferta informativa de los medios nativos digitales, es uno de los diferenciales más relevantes en relación a los tradicionales. Los primeros resaltan las zonas descuidadas por los segundos, acercándose a temas que no aparecen habitualmente, de una forma diferente, poniendo el foco en asuntos y actores invisibles, tales como derechos humanos, diversidad sexual, medio ambiente, violencias, entre otros (Rey, 2024).

Fortaleciendo esta idea, se plantea que el periodismo que emerge desde los medios digitales es un pilar fundamental en la estructuración de las sociedades plurales, democráticas y participativas, alimentando los debates sobre el papel de la información pública. Plantean Vásquez-Herrero et al.:

los medios nativos digitales y el periodismo que en ellos se realiza arrastran herencias del periodismo imperante desde los modelos asentados al calor de la industrialización, pero sus proyectos y prácticas se caracterizan por afrontar los desafíos en un escenario marcado por las nuevas condiciones para la búsqueda, la producción y la circulación de los contenidos informativos en la sociedad red actual. (2023, p.3).

1.4.4. Ecosistema mediático

Hablar de ecosistema mediático, utilizando un concepto que proviene de la ecología, se vincula con la idea de comparar los ambientes y especies que conforman un ecosistema con lo que ocurre en la relación y estructura de los medios, donde el ingreso de un “nuevo jugador” afecta al ambiente. El investigador Carlos Scolari (2015) plantea que existen dos dimensiones: una dimensión ambiental, que refiere a que los medios crean un ambiente que rodea al sujeto y modela su percepción y cognición; y otra dimensión intermedial de la ecología de los medios, que apunta a entender a los medios de comunicación como “especies” que viven en el mismo ecosistema y establecen relaciones entre sí.

Este enfoque se inscribe en los estudios que promueven la Ecología de los Medios, una corriente que permite analizar tanto los medios nativos digitales en su particularidad así como las tendencias que van modificando el ambiente en el que éstos se desarrollan. Las respuestas que busca este tipo de estudios, se relacionan con lograr la comprensión acerca de cómo se acomodan las “especies” nuevas y a su vez, cómo se ocupa el ecosistema de articular los cambios (Renó, 2015).

Un camino posible para analizar el ecosistema de medios es tratar de establecer algunos factores que influyen en el mismo. Canavilhas (2011) los nombra como *intermediáticos*, *contextuales* y *tecnocomunicacionales*. El primer factor, el intermediático, se compone de la relación entre los medios y sus características, donde cobra relevancia el concepto de remediación. Este se refiere a que, cuando un medio ingresa al ecosistema, los demás se acomodan a esta circunstancia, por lo que no desaparecen sino que se reconvierten. El ingreso de la radio afectó a la prensa, luego la televisión hizo lo propio con la radio y, en las últimas décadas, el surgimiento de los medios digitales implicó una explosión en las formas mediáticas tradicionales.

El segundo factor, contextual, involucra los aspectos que tienen que ver con las prácticas de consumo por parte de los usuarios. Estas se caracterizan por ser individualizadas, descentralizadas y en continuo movimiento. Éste elemento es tomado en cuenta por los medios digitales a la hora de establecer rutinas de distribución y circulación de los contenidos:

... El lugar donde se produce la comunicación ya no es el de los otros sino el de cada uno, situación que puede influir en el interés por determinados contenidos debido a la ubicación momentánea del receptor. El momento en que recibimos la información deja de ser previamente decidido, al convertirse en un ciclo continuo y muchas veces directo, que permite a los emisores explotar nuevas hipótesis de relacionarse con los consumidores (Canavilhas, 2011, p. 19).

El tercer y último factor, tecnocomunicacional, se refiere a la parte instrumental, donde las interfaces y herramientas favorecen la innovación en aplicaciones y plataformas, teniendo como faros de orientación la mejora continua de la interactividad y usabilidad:

...las nuevas interfaces más amigas del usuario han abierto el ecosistema a nuevos públicos y el incremento de la interactividad permite ahora la participación de los consumidores en el proceso informativo. Esta situación cambia el equilibrio del sistema... se pasó de un sistema “media-céntrico” a un “yo-céntrico” algo que implica a los usuarios en todo el proceso, tanto en la colaboración en la producción como al nivel de la redistribución de noticias a través de las redes sociales (Canavilhas, 2011, p. 22).

Actualmente los desafíos que plantea el entorno refieren a la inteligencia artificial, la tecnología 5G, la realidad virtual y el periodismo inmersivo (López García, 2023). La automatización de las noticias y sus consecuencias para las redacciones periodísticas, el aumento de la velocidad de transmisión de datos y prestaciones de los smartphones así como la creación de escenas y objetos computarizados que afectan los sentidos de los usuarios forman parte de las dinámicas con las que convive el periodismo digital.

Por su parte, uno de los documentos más relevantes en esta dimensión, refiere al informe que realizaron Anderson, Bell y Shirky en el año 2012, con el título *Periodismo Postindustrial*, en el que desarrollan un diagnóstico y dan cuenta de las transformaciones que ha implicado la digitalización para los medios de comunicación, el periodismo y quiénes ejercen el oficio. Fátima Gutiérrez (2013) pondera las premisas por las que parte el estudio: el periodismo es importante; el buen periodismo siempre ha sido financiado; internet supone una ruptura con el subsidio de la

publicidad; la reestructuración es un movimiento forzoso; y hay muchas oportunidades para hacer un buen trabajo de otra manera (Gutiérrez, p. 116).

1.4.5. Sostenibilidades y modelos de negocio

Uno de los fenómenos más complejos refiere a cómo se sostienen los medios nativos digitales, en un ecosistema donde la digitalización ha convertido el contenido periodístico en algo accesible, presentado en diferentes canales, vaciando su valor (Salaverría, 2019). Una posible definición de modelo de negocio apunta a la forma en que una organización estructura un sistema de funcionamiento que busca alcanzar la sostenibilidad a partir de una serie de elementos clave para la consecución de ingresos y beneficios (Demil y Lecoq, 2009).

En el estudio de Kaplún et al., (2019), se plantea que es posible hablar de *sostenibilidades*, así en plural, entendiendo que las mismas pueden ser económicas, sociales, comunicacionales, políticas-institucionales:

No hay que limitar la cuestión de la sostenibilidad a los aspectos económicos. Aunque no haya interés en vivir del emprendimiento, no dejará de ser importante cumplir con la propuesta comunicacional que le dio origen, mantener vínculos fuertes con la comunidad o formas de decisión y gestión colectivas que son constitutivas de la experiencia y sin las cuales no se reconocería (2019, p. 55).

Uno de los aspectos que se destaca en este enfoque, es que se interrelacionan los diferentes aspectos que hacen a los medios nativos digitales: estrategias de monetización, propuesta comunicacional, vínculos con la audiencia, productos narrativos.

Por su parte, López García (2023) advierte que en la actualidad, a la hora de crear un medio nativo digital sostenible, conviene cuidar la identidad de los proyectos, con iniciativas cercanas a las comunidades en las que se inscriben, como forma de frenar el avance de medios zombies, apuntalados por la inteligencia artificial.

Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2010) apuntalan la noción de planificación estratégica, desde una perspectiva holística, donde se articula la comprensión, reflexión y creatividad sobre el proyecto. En el sentido de atender las dimensiones en cómo se generan ingresos, y al mismo tiempo como se refleja la propuesta de valor del emprendimiento, es que Osterwalder introduce el modelo *Canvas*. Éste consta de 4 áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. En la siguiente ilustración se detallan los elementos:

Socios 8 Ayudan a impulsar el modelo de negocio	Actividades 7 Requeridas para generar ingresos; en las que se tiene buen desempeño	Propuesta de valor 1-2 Única para cada segmento (precio, novedad, calidad, conveniencia, estatus, desempeño, personalización)	Relación con los clientes 4	Segmentos del mercado 1-2 Clientes y organizaciones para las que se crea valor
	Recursos 6 Activos necesarios para el negocio; infraestructura para crear, entregar y conseguir valor		Canales 3 Medio de contacto con el cliente para la entrega de la propuesta de valor	
Estructura de costos: con base en la infraestructura del modelo de negocio 9 Equilibrio con las fuentes de ingresos (no inicial)			Fuentes de Ingresos 5 Y mecanismos que generan valor para el modelo de negocio	

Figura 1 – Modelo Canva. Fuente: Osterwalder (2010)

Retomando el planteo, los elementos numerados del 1 al 5 engloban la dimensión “generación de ingresos”. Por su parte los elementos numerados del 6 al 8 se vinculan con la propuesta de valor. Una de las virtudes que tiene este planteo refiere a la diferenciación de cada aspecto, pero sin perder de vista la globalidad del proyecto. En esta línea, en los talleres de capacitación que realiza SembraMedia, este enfoque es recurrente como caso de estudio y análisis.

Salaverría (2019) detalla que a partir de diferentes combinaciones, se han planteado los siguientes modelos de negocios en los medios : gratuito, de pago o suscripción, poroso, de membresía, mixto (algunos contenidos gratuitos y otros de pago) o de donaciones.

En una investigación realizada por Tejedor y Pla en España sobre medios nativos digitales alternativos, se afirma que en que los mismos “predomina una apuesta por modelos de ingresos centrados en la horizontalidad, la participación y el compromiso de los usuarios mediante contenidos que explotan la hipertematización mediante la diversidad y especialización” (2020, p.1).

Una de las claves que se plantean en los estudios sobre sostenibilidad, es la diversificación de los ingresos (Palacio, 2018). De la misma forma que la innovación tecnológica en los productos se ha mostrado como fundamental, los modelos de negocio también. Los mismos implican cambios culturales tanto en las áreas de negocio como *management*, según un dossier sobre la temática publicado por Cerezo (2018).

Las necesidades de la sostenibilidad que rodean la vida de los medios nativos digitales corren parejas a sus capacidades de inventiva: la publicidad, los contenidos patrocinados, las asesorías, la realización de eventos junto a aliados, la suscripción y membresías, los servicios de comunicación audiovisual, la pauta estatal y las ayudas de la cooperación internacional son algunos de ellos. Y por supuesto, los recursos propios” (Rey, 2024, p.21).

Desde los informes de la Fundación Gabo, coordinados por Germán Rey (2024), se detallan: publicidad, contenidos patrocinados, asesorías, realización de eventos junto a aliados, la suscripción y membresías, servicios de comunicación audiovisual, pauta estatal, ayudas de la cooperación internacional y recursos propios.

Por otro lado, los estudios realizados por SembraMedia (2017, 2021 y 2022) indican que una de las recomendaciones es tener entre dos y seis fuentes de ingreso. La organización ha planteado cinco macro categorías para identificar las treinta posibilidades de ingresos:

Macro categoría	Descripción de fuentes
Subvenciones	Incluye todas las subvenciones recibidas de fundaciones privadas, inversionistas filantrópicos y organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras
Ingreso por publicidad	Incluye todas las fuentes de publicidad mencionadas, al igual que Google AdSense, marketing de afiliados, redes de publicidad programática, contenido patrocinado y publicidad nativa, y publicidades vendidas por agencias o por el personal de la organización
Servicios de consultoría	Incluye una variedad de servicios de consultoría, como consultoría de comunicaciones y redes sociales, proyectos de investigación y encargos especiales de organizaciones no gubernamentales
Servicios de contenido	Incluye todos los ingresos de contenido sindicado, contenido único creado para otros medios, contenido creado para clientes de otros sectores y servicios de diseño y tecnología
Ingresos de audiencia	Incluye suscripciones, costos de membresías, suscripciones a boletines informativos, suscripciones a sitios, donaciones de particulares, financiamiento colectivo y ventas de entradas para eventos

Tabla 1 - Vías de ingresos según estudio SembraMedia (2021). Elaboración propia

En torno a los medios nativos digitales del ecosistema mediático uruguayo, el trabajo de Kaplún et al. (2019) especifica:

llamaremos aquí modelos de negocio a las diversas estrategias – a menudo combinadas – diseñadas por las alternativas mediáticas con vistas a su sostenibilidad, en las que no solo entra el mercado, sino un sistema en el que intervienen otros mecanismos de financiación (2019, p. 39).

Allí se plantea también una tipología de modelos de negocio: medios públicos, medios comerciales, sostenibilidad comercial con apoyo público, medios comunitarios, medios sustentados solo con trabajo voluntario (Kaplún et.al, 2019)

En el estudio de los recursos que ingresan en los trece medios que seleccionaron en tanto alternativas mediáticas, se encontraron las siguientes vías: publicidad, alquiler de espacios, suscriptores, venta de la señal, venta de derechos, apoyos/patrocinios, venta de decodificadores, financiamiento propio, fondos públicos, exoneración fiscal, otros apoyos del estado, trabajo voluntario, transferencias institucionales, donaciones, prestigio. (Kaplún et al. 2019). En la siguiente tabla podemos observar dichos elementos de acuerdo al modelo de negocio:

Modelo de negocio	Medios Públicos	Medios Comerciales	Sostenibilidad comercial con apoyo público	Medios Comunitarios	Medios con trabajo voluntario
Publicidad	X	X	X	X	
Alquiler de espacios	X		X		
Suscriptores		X	X		
Venta de la señal		X			
Venta de derechos		X	X		
Apoyos o patrocinio			X		X
Venta de decodificadores		X			
Financiamiento propio		X			
Fondos públicos	X		X	X	X
Exoneración fiscal			X	X	
Otros apoyos del Estado			X	X	

Trabajo voluntario			X	X	X
Transferencias institucionales				X	
Donaciones					X
Prestigio					X

Tabla 2 - Relación entre modelos de negocio y tipos de medios (Kaplún et al 2019). Elaboración propia.

En síntesis, los modelos de negocio implican dimensiones que exceden la simple descripción de las vías de ingreso.

1.4.6. Innovación en periodismo

Una de las necesidades de los medios nativos digitales refiere a acompañar los cambios con las herramientas tecnológicas que acompañan sus procesos productivos, por lo que la innovación es un pilar fundamental en la sostenibilidad de las propuestas.

En 1934, Shumpeter realizó un estudio que se convirtió en un clásico de la literatura sobre medios, donde se concibe a la innovación como una combinación novedosa de ideas, competencias y recursos existentes (Salaverría, 2015). Esta mirada estratégica permite ir colocando los cimientos sobre los cuales se ha ido modelando este concepto.

Por su parte, las innovaciones pueden ser incrementales y/o disruptivas (Christensen 1997). En el primer caso, se enfoca en mejoras que se le pueden aplicar a productos y servicios que ya existan, mientras en el segundo caso el foco está puesto en la creación de nuevas necesidades, mercados y usos. En el contexto sudamericano, la publicación de *Periodismo Disruptivo*, libro de los autores argentinos Franco Piccato y Gastón Roitberg (2015), es una referencia sobre los cambios abruptos que se generaron en el ecosistema mediático digital. Allí los autores analizan cómo se puede preparar la cultura de los cambios en las redacciones, a partir del estudio de los modelos de negocio, prácticas tecnológicas, narrativas y plataformas, y también a partir de un replanteamiento de la función del periodismo.

Los factores que deberían considerarse al analizar la innovación en los medios, varían de acuerdo a quién los analice. De esta manera, nos parece propicio mostrar algunas clasificaciones que se han realizado: por su parte, Boczkowski (2004) señala que para analizar la innovación de los medios es preciso considerar factores tecnológicos, comunicativos y organizativos. Storsul y Krumsvik (2013) han identificado cuatro áreas de innovación en los medios: los productos, los procesos, la posición y el paradigma (Salaverría 2015). También nos encontramos con la clasificación que realiza De Lara González et al. (2015), cuando plantean que en el ámbito periodístico, la innovación se desarrolla en cuatro áreas fundamentales: contenidos, procesos

productivos, organización y modelos de negocio (García Avilés, 2018). Por último, González Alba et al. (2023) entienden que la innovación debe entenderse en sentido amplio, identificando en ella un sentido transversal de los siguientes aspectos: el impacto de la tecnología, los productos, los servicios, los procesos de organización del trabajo y los impactos en las audiencias.

En el estudio de SembraMedia (2021) sobre las regiones de América Latina, África y Sudeste Asiático, se identificó la importancia de focalizar una inversión en la innovación:

entre otros hallazgos, las organizaciones de medios con un líder en tecnología o innovación reportaron tres veces más ingresos, incluso cuando no tenían a un encargado de ventas en el equipo (SembraMedia, 2021, p. 12).

Este elemento permite dimensionar los objetivos que se proponen los medios nativos digitales en su concepción. Una mirada a mediano y largo plazo podría articular con esta recomendación de la organización, ahora, en muchas ocasiones la perspectiva es lograr la creación de propuestas informativas con muy pocos recursos, y por tanto, dificultades para una proyección más allá de un año.

Una de las estrategias de medios digitales e instituciones académicas ha sido la creación de *Media Labs*. Éstos tienen el objetivo de canalizar el desarrollo de innovaciones en productos editoriales, tecnologías, servicios que promuevan una cultura innovadora (González Alba et al., 2023).

En Uruguay, se destacan dos experiencias relevantes. Por un lado, como ya nombramos, el laboratorio del medio *La Diaria*, denominado *La Diaria Lab*, y por otro el taller y espacio de experimentación de periodismo, denominado *Sala de Redacción*, perteneciente a la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, donde estudiantes avanzados de periodismo gestionan y producen periodismo en entornos exclusivamente digitales.

En el caso del laboratorio de *La Diaria*, este ha sido objeto de interés por parte de producciones académicas iberoamericanas, al igual que el medio *OjoLab* (del medio peruano *Ojo Público*), con el foco de atención puesto en la innovación de lenguajes digitales. Detalla González Alba et al.:

Los casos de *La Diaria Lab* y *OjoLab* nacen en medios jóvenes (2006 y 2014), que nacen en el apogeo de lo digital con estructuras de trabajo y productos adaptados a las nuevas tecnologías. El laboratorio forma parte de una cultura de la innovación ya insertada en los genes de la organización (así es puesto de manifiesto en sus editoriales fundacionales). Se trata de medios en los que se innova en cualquier punto de la empresa pero que deciden, además, apostar por crear un espacio de creatividad compartido con los diferentes grupos de interés, particularmente con las audiencias (González Alba et al., 2023, p. 445).

Uno de los aspectos que se relaciona con estos laboratorios, refiere a la necesidad de incorporar perfiles no periodísticos en las redacciones –diseñadores, programadores, expertos en marketing digital-, al tiempo de readaptar los perfiles periodísticos, pero sobre todo en la capacidad de captar y retener los talentos. Sobre ellos reposa el nacimiento de especialidades y corrientes periodísticas

vinculadas al periodismo de datos, periodismo inmersivo, periodismo automatizado (López – García et al., 2017).

Salaverría distingue cuatro modelos de laboratorios:

- centrados en el desarrollo de tecnologías y aplicaciones;
- orientados a la innovación en lenguajes y formatos, infografías y periodismo de datos;
- que promuevan proyectos empresariales y comerciales;
- dedicados a la formación periodística (en García Avilés, 2018).

Las herramientas digitales propiciaron y acrecentaron la polivalencia de los periodistas (García-Avilés et al, 2004), pero los desafíos en las redacciones periodísticas continúan al ritmo de los cambios. Sintetiza Germán Rey en el estudio de la Fundación Gabo: “hay una percepción sobre la necesidad de incrementar la innovación en el campo de los medios nativos digitales que es conveniente pensar para encontrar los caminos más eficientes y creativos de promoverla” (Rey, 2024, p. 16).

1.4.7. Vínculos con las audiencias y plataformas

Como ya hemos destacado a lo largo de este capítulo, una de las características que permite el entorno digital refiere a la posibilidad de participación por parte de los usuarios y audiencias. Nos gustaría detenernos en este aspecto en este apartado. Partimos de considerar que cada contenido publicado por los medios se puede medir en términos de impacto e interacción. Se acoplan elementos cuantitativos y cualitativos, en un contexto donde los públicos pueden combinar y alternar diferentes fuentes informativas. En este sentido, uno de los desafíos para los medios nativos digitales es lograr conversaciones personales con usuarios activos (Negredo y Kauffman, 2021). En término del periodista Daniel Moreno, director del medio nativo digital *Animal Político*, “el mundo digital ha roto el monólogo del periodismo” (2024, p. 1), donde los medios están obligados a conversar con sus lectores para que realmente llegue a destino el periodismo que se realiza desde estos espacios.

Una de las potencialidades que tiene la construcción de vínculos con la audiencia es la posibilidad de coparticipar en decisiones de gestión, coproducir contenidos, así como también extenderse en colaboraciones económicas (Kaplún et al., 2019).

Por su parte, los informes de la Fundación Gabo (Rey, 2024) plantean que los medios nativos digitales latinoamericanos presentan ciertas características en sus vínculos con las audiencias, que los diferencia de los medios tradicionales:

- Fuerte compromiso con las generaciones más jóvenes
- Generación de vínculos de mayor cercanía y dialógicos

- Construcción de comunidades de intereses y necesidades
- Concepción de la audiencia como sujetos que marcan el ejercicio informativo

Un contrapunto a esta mirada refiere a que, en el surgimiento de proyectos comunicacionales que aspiran a atender necesidades no cubiertas por los medios tradicionales o hegemónicos, el impulso inicial parte con ciertas limitaciones proyectivas, “al no dimensionar con mayor precisión las audiencias específicas a las que se supone les interesará, las formas de llegar a ellas y sus posibilidades de contribuir a la sostenibilidad de la experiencia” (Kaplún et al., 2019, p. 55).

Uno de los medios que viene destacándose en Uruguay por el tipo de vínculo que tiene con la audiencia es *La Diaria*. Fundada desde 2006, es un diario que ha logrado tener su propio modelo de gestión cooperativo, incorporando un particular circuito de distribución y modelo de suscripción. El medio ha generado temáticas en las que colaboran periodistas, miembros de la comunidad y lectores. En la publicación *Innovación y Periodismo local en América Latina*, el gerente de producto de *La Diaria*, Damián Osta, detalla:

Lo más importante no es traer gente al sitio, sino retener y consolidar el vínculo. La construcción de vínculos duraderos, de cercanía en los que la persona se registra para recibir una ‘newsletter’ hace que te debas a un público que te valora mucho más que un usuario que te encuentra haciendo una búsqueda de tus contenidos (Fundación Gabo, 2021: 139).

Una de las particularidades que se presenta en el ecosistema mediático digital es que las plataformas son las que distribuyen el contenido producido por los medios, al tiempo que conectan y acercan éstos a los usuarios y lectores. Este vínculo presenta ciertas tensiones e intereses contrapuestos que dejan en desventaja a los medios nativos digitales, dependientes de Google y Facebook en sus algoritmos y prestaciones de visibilidad de contenidos. García Ramírez (2021) plantea tres paradojas al respecto:

- Llegar a más audiencias no ha implicado para los medios obtener más ingresos. Los ingresos de los anunciantes han quedado del lado de las plataformas, que son quiénes capitalizan la información de los usuarios.
- La calidad y relevancia de las producciones periodísticas no implica mayor visibilidad en las plataformas. Ésta se debe pagar para obtenerla, con claros riesgos para el periodismo de calidad.
- Para que los medios accedan a información de sus lectores y seguidores deben hacerlo a partir de las aplicaciones que las propias plataformas les ofrecen, en clara situación de dependencia.

El informe de SembraMedia del año 2021 da cuenta de la preponderancia que tienen las plataformas en tanto mecanismo de distribución e intermediación:

Más del 90% de los sitios de nuestra muestra global informó que utilizaban Facebook y Twitter; más del 80% publicaba en Instagram; y alrededor del 70% utilizaba YouTube. Alrededor del 27% usaba LinkedIn, y el 10%, TikTok (2021, p. 117).

Este proceso de “plataformización del periodismo” implica que los medios de comunicación pasaron de ser productores de noticias a proveedores (Nieborg y Poel, 2018). De todas formas, el bien máspreciado que se disputan tanto los medios como las plataformas refiere a captar la atención de la audiencia, transformándose esta en un valor en sí misma, en contextos comunicativos desbordantes de información (Goldhaber, 2006).

Aquí vale nombrar a modo de ejemplo, las experiencias de Francia, Australia y EEUU han buscado equilibrar la relación entre las plataformas y los medios, generando métricas de costos que deberían pagar las plataformas a los productores de noticias, aunque las resoluciones implementadas tienden a favorecer a los grandes multimedios que tienen grandes audiencias, sin acceso en igualdad de condiciones para los medios pequeños (Kossimarov, 2022).

1.4.8. Los medios alternativos y la pluralidad informativa

Al hablar de medios que plantean una comunicación alternativa, esto se vincula a aquellas propuestas que buscan un cambio social, una sociedad más justa, donde se desafíe el consenso y el modelo económico neoliberal dominante, “dando cuenta de los sectores, temas, problemáticas que este proyecto hegemónico oculta, reprime y desmoviliza” (Barranquero-Carretero y Saéz-Baeza, 2021, p. 63).

Algunos de los desafíos que se proponen los medios alternativos se condensan en: publicar contenidos diferentes a los medios hegemónicos, focalizar la presencia de actores y temáticas poco representadas, impulsar la ampliación de la diversidad social y cultural y promover la introducción de nuevos temas en la agenda pública (Kaplún et al., 2019).

Los informes de SembraMedia y Fundación Gabo plantean que los medios nativos latinoamericanos, en su gran mayoría, buscan consolidarse en el ecosistema sobre estas características, por lo tanto, en muchos casos, se ofrecen como una alternativa informativa que logra llenar los “desiertos informativos” y trabajan para atraer “audiencias subrepresentadas” (SembraMedia, 2021).

Esta idea de servicio de interés público que se detecta en las iniciativas abordadas se vincula con el planteo de Jeff Jarvis (2015), quien enfrenta la permanente tarea de acercarse a los lectores, oyentes, usuarios, con el objetivo de atender demandas y necesidades que éstos puedan tener, resolviendo problemas concretos en sus comunidades, organizando el conocimiento y aportando valor a la vida en sociedad.

Por su parte, tomando el planteo de Jesús Darío Restrepo (2001), el compromiso del periodismo está en la exactitud sobre la versión disponible, es decir, ser exigente con la verosimilitud de los hechos, a sabiendas de que las verdades son provisionales, y cuanto más claras estén las

intenciones explícitas e implícitas de los productos periodísticos, más libre e independiente será ese periodismo.

En la tarea investigativa es que se encuentran los medios nativos digitales latinoamericanos que más impacto han tenido en el ecosistema mediático. De hecho, según el relevamiento de SembraMedia (2021), el periodismo de investigación es el tipo de periodismo con mayor presencia en los medios estudiados para la realización del informe.

Algunas de las estrategias que han planteado para amplificar sus investigaciones y con ello contar con mayor resonancia entre las audiencias, ha sido la de crear alianzas y colaboraciones, presentarse y ganar premios nacionales e internacionales por la labor periodística.

Por su parte, uno de los puntos en común que tienen todos los informes refieren a la inseguridad en la que los medios nativos digitales latinoamericanos ejercen el periodismo: “No pocos comunicadores de los medios digitales nativos, así como sus fuentes informativas, se encuentran bajo constantes intimidaciones, amenazas y acciones de criminalización por la información que brindan” (Rey, 2024, p. 16).

En síntesis, los medios alternativos tienen el desafío de ejercer sus funciones informativas en contextos difíciles, como lo son el latinoamericano, en cuanto a poder desarrollar un periodismo de investigación libre de condicionamientos. De todas formas, las funciones del periodismo como un servicio público, que permita organizar el conocimiento social y profundice la pluralidad de voces es parte de las misión que se proponen implementar una gran cantidad de medios nativos digitales latinoamericanos.

1.4.9. Los medios digitales en Uruguay y desafíos post pandemia

El marco regulatorio sobre los medios de comunicación es uno de los factores que establece el espacio en el que se crean iniciativas mediáticas.

Como ya mencionamos, la derogación de varios artículos de la ley número 19.307, denominada comúnmente “Ley de medios” por parte del gobierno encabezado por Luis Lacalle Pou en septiembre del año 2024, implicó un retroceso en los avances y derechos que se habían conquistado una década atrás. A partir del informe del Grupo Multidisciplinario de Políticas de Comunicación de la Universidad de la República¹⁰, allí se detalla: a) un aumento de la concentración y extranjerización de los medios de comunicación. A su vez la habilitación de las empresas de televisión para abonados a prestar servicios de internet utilizando la infraestructura estatal; b) la eliminación de la participación ciudadana. Se eliminan la Comisión Honoraria Asesora de Servicios de Comunicación Audiovisual (CHASCA) y las audiencias públicas con presentación de propuestas comunicacionales para la asignación de frecuencias de radio y

¹⁰ Disponible en resolución del Consejo Directivo Central de la Udelar, Junio 2024: <https://www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/4e1fd2c2a317193a03256dcc003b902f/7fa61485aa66411d03258b4f00605b4c?OpenDocument&Highlight=0,ley.de.medios>

televisión. Se eliminan también instancias que no llegaron a ponerse en marcha, como la Defensoría del Público y la Comisión Honoraria Asesora del Sistema Público de Radio y Televisión Nacional; c) la eliminación del fondo de promoción a la producción audiovisual nacional. Frente a este nuevo escenario, gran cantidad de organizaciones nacionales e internacionales de declararon en contra de la nueva ley, en el entendido que genera un incumplimiento a los mínimos estándares de libertad de expresión (Lanza, 2024)¹¹.

Por su parte, para abordar el contexto en el que se desarrolla el mercado de los lectores digitales conviene puntualizar, por un lado, las grandes tendencias globales que emergen en los informes del Instituto Reuters de la Universidad de Oxford, que desde 2013 viene publicando anualmente el *Digital News Report*, y por otro lado, a nivel nacional las mediciones y datos que se desprenden de *El Perfil del Internauta Uruguayo* (Grupo Radar) .

Se focaliza el interés en los años 2016, vinculado a la sostenibilidad de los medios Portal 180 y Sudestada, y también en el año 2023, bajo el interés de analizar los principales desafíos que enfrentan las propuestas nativas digitales.

En la siguiente tabla presentamos algunas características del informe Digital News Report, ediciones 2016 y 2023 (Reuters, 2016 y 2023).

Informe año 2016	Informe año 2023
Más de la mitad de los usuarios utilizaba redes sociales, y Facebook fue la principal plataforma para leer, mirar y compartir noticias	Caída de la participación de las audiencias en Facebook, y aumento de Instagram, Tik Tok y Telegram
El 53% de los usuarios accedió a las noticias mediante <i>smartphones</i> , en segundo lugar mediante computadora y en tercer lugar por Tablet	De cada 5 personas, una sola accede a las noticias directamente desde la web
El pagar por noticias era una práctica no muy desarrollada. Las personas se sentían reacias a pagar por eso	Ha caído la confianza en las noticias. Solamente el 40% cree en lo que publican los medios
El 78% de los usuarios todavía prefería consumir noticias escritas	Ha crecido la cantidad de personas que evitan las noticias, y las suscripciones a medios digitales no se han incrementado

¹¹ Más información en: <https://agendaestadodederecho.com/uruguay-aprobo-ley-de-medios/>

La confianza en las noticias se depositaba más en los medios consolidados que en las nuevas organizaciones	Si bien ha crecido el consumo de noticias en vídeo, las personas prefieren leer las noticias antes de escucharlas y verlas
Los usuarios jóvenes están más conforme con los algoritmos de las plataformas que los editores	El podcast periodístico tiene gran consumo entre las audiencias jóvenes, de 18 a 24 años

Tabla 3 - Resultados de Informes del Instituto Reuters Digital News Report. Elaboración propia

Por su parte, en la siguiente tabla presentamos de forma comparada los datos que arrojan *El Perfil del Internauta Uruguayo* de los años 2016 y 2023 respectivamente.

Informe año 2016	Informe año 2023
Usuarios de internet: 2.2 millones de personas.	Usuarios de internet: 2.6 millones de personas
El smartphone supera cualquier dispositivo, y por primera vez las notebooks superan a las PC de escritorio. El número de smartphones pasó a 2, 2 millones de personas, cuando un año anterior era de 1,6 millones	2/3 de los dispositivos para conectarse a internet son smartphone y smart Tv
6 de cada 10 usuarios viven en hogares con WiFi	8 de cada 10 usuarios tienen conexión con módem a internet WiFi
El tiempo promedio de uso de internet fue de 4,4 horas	El tiempo promedio de uso de internet es de 6,6 horas. El 41% de los usuarios está 7 o más horas conectado.
El 72% vio vídeos por YouTube y un 70% buscó información de noticias	El 78% leyó noticias en portales, el 26% escucha podcast, el 24% consume televisión online y el 22% escucha radio online

De 1.5 millones de usuarios que leen noticias el ranking de medios digitales se compone: El País 69%, Subrayado 52%, El Observador 46%, Montevideo Portal 39%, La República 25%, El Espectador 24%, Canal 12 23%, Canal 4 22%, Portal 180 18%.	De 2 millones de usuarios que leen noticias, el ranking de medios digitales se compone: el 53% Montevideo Portal, 51% El Observador, 48% Subrayado, 45% El País, 35% Canal 12, 32% Canal 4, 27% La Diaria, 3% Portal 180.
Un 97% utilizaba Facebook mientras un 33% Instagram	Instagram superó a Facebook como red social más utilizada

Tabla 4 - Resultados de El Perfil del Internauta Uruguayo (Grupo Radar; 2016, 2023). Elaboración propia

La pandemia por la Covid-19 (2020 y 2021) generó cambios y transformaciones en el ecosistema mediático y en la oferta informativa. Según la agencia *PriceWaterhouseCoopers* (PWC) la economía de los medios fue gravemente afectada, calculando en una pérdida por lo ingresos publicitarios de US\$ 120 billones de dólares¹².

En el caso de América Latina, fue el continente con mayores pérdidas, lo cual implicó un desafío para los medios. Según Cerezo (2020), esto generó que los medios digitales tuvieran cuatro modelos para sortear los desafíos frente a las dificultades sanitarias:

- Modelos de apertura parcial: las notas básicas sobre la pandemia eran de acceso libre mientras que las específicas eran de pago.
- Modelos donde la Covid-19 funciona como incentivo: todas las notas acerca de la pandemia eran gratuitas, mientras otras notas eran de suscripción.
- Reemplazo del muro de pago por el de registro: todas las notas libres, recabando los datos como posible cliente.
- Sostenimiento invariable del muro de pago: todas las notas eran mediadas por un sistema de pago.

Otra de las consecuencias fue la crisis laboral. La descentralización (mediante el teletrabajo) y la precarización de las condiciones colocaron a los y las periodistas de medios de comunicación en condiciones muy desfavorables para desarrollar sus tareas. La Asociación de la Prensa del Uruguay denunció 350 despidos a mediados del año 2020¹³.

¹² Informe global de medios y entretenimiento 2021 de la PWC. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook/segment-findings.html>

¹³ Informe disponible: <https://www.ifj.org/es/sala-de-prensa/noticias/detalle/article/uruguay-denuncian-persecucion-y-despidos-entre-periodistas-sindicalizados>

Al mismo tiempo, los productos informativos también se vieron sacudidos por el nuevo contexto. Los principales desarrollos se dieron mediante newsletters específicos, sistemas de alerta emergente en las aplicaciones móviles, diseño de mensajería para Telegram y *WhatsApp*, servicios de verificación de datos y producción de podcast, impulso a las plataformas de *Tik Tok* y *Twitch*, así como también la oferta de streaming (Espada, 2021).

Si bien la superabundancia informativa fue avasallante, una de las lecciones que dejó la pandemia para los medios digitales fue que internet no es absolutamente libre ni horizontal. Además, es desigual en términos de captura de públicos, nivel de actividad, atención y recursos (Waisbord, 2022).

1.4.10. Un estado del arte abierto

En primer lugar, identificamos a los medios nativos digitales inscritos en el campo académico del Periodismo Digital, con fuerte impronta académica española, donde se especifica que actualmente estamos atravesando la etapa de innovación respecto a los medios digitales.

En este sentido, fue necesario plantear definiciones de los medios nativos digitales, y en este caso, aportamos un abordaje centrado en aspectos vinculados a lo tecnológico -Salaverría y García Avilés-, y otro enfoque de corte latinoamericano, centrado en la pluralidad informativa y la capacidad de incidencia en las agenda mediáticas -SembrMedia y Fundación Gabo-.

Tras esto, detallamos características distintivas de los medios digitales en cuanto a los lenguajes: hipertextualidad, multimedialidad e interactividad como elementos centrales, y en segundo término la personalización en los vínculos con las audiencias. De forma lateral, también se introdujo una noción respecto al periodismo transmedia, como ejemplo de optimización de los lenguajes digitales.

Estos medios que venimos caracterizando, se sostienen e interactúan en un ecosistema mediático cambiante, en el que factores como los intermediáticos, contextuales y tecnocomunicacionales influyen en la forma en que se relacionan las especies mediáticas y se construyen los ambientes, siguiendo en este sentido los abordajes desde la Ecología de Medios.

Explicitado este marco de referencia, nos adentramos en las dimensiones específicas sobre las que se producen las sostenibilidades: los modelos de negocio, la innovación y los vínculos con las audiencias. En esta especificidad, y ubicándonos en el contexto de emergencia de medios nativos digitales latinoamericanos, es que avanzamos sobre la caracterización de medios alternativos y el desafío de la pluralidad informativa que éstos proponen, a contracorriente de las amenazas que ejercen el contexto latinoamericano, por ejemplo, en el ejercicio del periodismo de investigación.

Por último, los desafíos que dejó la pandemia por la Covid-19 y los cambios regulatorios más recientes en Uruguay muestran un entorno frecuentemente desafiante para los medios nativos digitales. Crisis laboral, pérdidas de ingresos, consolidación de grupos mediáticos, son algunos de

los elementos coyunturales sobre los cuales también se inscriben nuevas formas narrativas en el ejercicio del periodismo, tales como los podcasts y newsletters, y que plantean un estado de arte abierto a transformaciones permanentes.

1.5. Marco conceptual

En el siguiente apartado, se explicitan las definiciones conceptuales de las dimensiones que hacen al objeto de estudio del presente trabajo. Es decir, el recorte conceptual sobre las dimensiones claves en los que se centra el análisis de los medios nativos digitales.

1.5.1. Definición y características de los medios nativos digitales

Como hemos venido anticipando en los apartados anteriores, aquí retomamos la definición de medios nativos digitales. Siguiendo la línea de investigación que ha desarrollado el investigador y referente Ramón Salaverría (2017), entendemos que los mismos son aquellos que nacieron por y para la web, sin contar con ningún medio matriz anterior a su concepción. En esta definición, se excluyen los medios digitales que se ofrecen como la versión web de radios, canales de televisión, o diarios. Por su parte, siguiendo el criterio de los informes de la Fundación Gabo (2022, 2024), acotamos aún más el objeto de análisis al focalizar el análisis en aquellos medios que tienen más del 50% de sus contenidos como producción propia.

Se adopta también la tipología que plantea Salaverría (2017) para la identificación y caracterización de los medios nativos digitales a analizar. Esta clasificación toma en cuenta nueve dimensiones:

- Plataforma: web, tablet, móvil, multiplataforma.
- Temporalidad: periódicos, actualización continua o policrónicos.
- Temáticos: información general e información especializada.
- Alcance: global, nacional, local o hiperlocal. Si bien en la web existe la posibilidad del acceso desde cualquier parte del mundo, este criterio está más enfocado en lo que refiere a los destinatarios principales del medio.
- Titularidad: pública, privada, comunitarios.
- Autoría: tiene que ver con quiénes son los responsables editoriales del medio. Puede ser individual o colectiva.
- Enfoque: medios periodísticos, institucionales, de propaganda o publicidad.
- Finalidad económica: con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro.

- Dinamismo: este criterio tiene que ver con el nivel de aprovechamiento de las posibilidades hipertextuales, multimediales e interactivas de los medios digitales. En esta línea están los estáticos (escaso uso) y los dinámicos.

También en este contexto, es relevante detallar las características que presentan los medios digitales – y en ellos se incluyen los nativos- tras la descripción elaborada por Fabián Berguero (2013):

- Hipertextualidad: los textos y mensajes que se transmiten pueden enlazarse con diferentes contenidos, generando diferentes itinerarios de lectura.
- Interactividad: ofrecen una serie de contenidos que serán seleccionados y consumidos por los usuarios, quienes tienen la capacidad de armar su propio menú informativo.
- Multimedialidad: es la combinación de texto, imagen, sonido, video y diferentes recursos gráficos e interactivos que permite, la producción de un mensaje para diferentes soportes. Esta se puede presentar de forma integrada o yuxtapuesta.
- Personalización: la capacidad de adaptar los contenidos a partir de la preferencia de los usuarios.
- Memoria: capacidad de almacenar y disponibilizar información y documentos.
- Actualización continua: la información periodística en la web no está sujeta a programación, tirada u horarios fijos.
- Reticularidad: capacidad de crear redes e interconectarse, así como permitir la comunicación “muchos a muchos”, pudiendo llegar a tratarse de una audiencia global
- Digitalización: capacidad de convertir información en un formato físico a uno digital, acrecentando el almacenamiento, procesamiento y transmisión.
- Convergencia: la capacidad de integrar diferentes plataformas, lenguajes, tecnologías.

1.5.2. Definiciones conceptuales claves

Las siguientes nociones que presentamos son de elaboración propia a partir del diálogo que venimos desarrollando con los diferentes autores que trabajamos, y se ubican aquí con el fin de sintetizar algunos conceptos centrales en el estudio.

En torno al *ecosistema mediático*, tal como desarrollamos en el punto 1.4.4., el trabajo se fundamenta en la teoría de la Ecología de los medios, siendo el espacio donde se desarrollan las *especies* así como donde se crean los *ambientes* en los cuales interactúan (Scolari, 2015).

Siguiendo la línea de Scolari (2015) y su concepto de hipermediaciones¹⁴, estos entornos se caracterizan por la presencia de una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados.

En cuanto al periodismo en particular, aquel periodismo industrial donde los medios controlaban los procesos de producción, edición y distribución colapsó, emergiendo el periodismo vinculado a individuos, multitudes y máquinas (Anderson, Bell y Shirky, 2012).

En este trabajo se combina la definición del *modelo de negocio* de los aportes que establecen en la materia Osterwalder (2010), Sembramedia (2021), Fundación Gabo (2024) y Kaplún et al. (2019). Entonces, se conceptualiza al modelo de negocio como el proceso reflexivo y estratégico en el que los medios nativos digitales plantean estrategias de ingresos económicos así como también definen los énfasis sobre los cuales distribuirán los recursos, en consonancia con la identidad de los proyectos. En este sentido, cobra especial relevancia la capacidad de evaluación y monitoreo que los medios realicen de sus propias prácticas.

A partir de la combinación de dimensiones expresadas por González Alba et al. (2023), Salaverría (2015) y García Avilés (2018), se entiende en el presente trabajo la *innovación* como la combinación de recursos existentes y disponibles para desencadenar impactos favorables en la audiencia a partir de contenidos, tecnologías, canales de distribución y procesos de convergencia entre plataformas.

El carácter migratorio de las *audiencias* mediáticas ha sido retratado por Henry Jenkins. Según el autor, las mismas están

...dispuestas a ir a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento. 'Convergencia' es una palabra que logra describir los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en función de quienes hablen y de aquello a lo que crean estar refiriéndose (2006, p. 14).

Estas audiencias desperdigadas y fragmentadas son las mismas que generan procesos de apropiación de los contenidos que publican los medios nativos digitales, a partir de propagar y expandir el impacto de los medios. Plantea Jenkins:

En algunos casos, los participantes están haciendo remixes del contenido a medida que se propaga; en otros, están re contextualizándolo. Pero en todos los casos, estos participantes están expandiendo el significado potencial que tenía el contenido y, en algunos casos, mejorando su valor... (2015, p. 330).

Desde esta dimensión de la participación de las audiencias, y con los aportes de Negrodo y Kauffman (2021), Rey (2024) y García Ramírez (2021), las audiencias son las y los interlocutores con los cuales los medios nativos digitales buscan generar conversaciones de interés -a partir de detectar las necesidades informativas de estas comunidades-, buscando establecer vínculos

¹⁴ Define Carlos Scolari: "al hablar de hipermediación no nos referimos tanto a un producto o medio sino a procesos de intercambio, producción y consumo simbólicos que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí" (2015, p.113)

cercanos y dialógicos, en el contexto de una fuerte intermediación por parte de las plataformas Google y Facebook.

La definición de informar “es dar forma a algo” (Araújo; 2017, p.25). Las sociedades van creando registros materiales de la existencia, y allí es que se producen dos actos necesarios y recíprocos: el de informar (dar cuenta de ese registro) y el de informarse (utilizar la información para la acción).

A partir de los aportes de Sembramedia (2021), Rey (2024) y Barranquero-Carretero y Saéz-Baeza (2021), en este trabajo planteamos que la *pluralidad informativa* es proporcionar información precisa, chequeada, y rigurosa, que colabore en introducir en las agenda mediática temáticas de escasa relevancia por parte de los medios hegemónicos.

1.6. A modo de cierre de capítulo

En la introducción del capítulo abordamos de forma general las características del entorno digital en el que se insertan los medios nativos digitales. Elementos vinculados a la digitalización que han impactado en la forma de ejercer y concebir al periodismo, así como su relación con las plataformas intermediadoras.

Trasladándonos a la realidad del Uruguay, estos fenómenos se tradujeron en procesos de hibridación entre los medios tradicionales y los digitales, en un contexto local caracterizado por la concentración mediática, con leyes que fortalecen a estos conglomerados, así como también dificultades en la sostenibilidad económica de los medios que basan sus ingresos en la pauta publicitaria. Adicionalmente, también se plantearon dificultades en el acceso a la información pública por parte de los y las periodistas.

Al rastrear los estudios e investigaciones, antecedentes a la presente tesis, encontramos experiencias de investigación sobre medios nativos brasileños, uruguayos y también estudios globales de mapeo de medios en Latinoamérica. Seguidamente, el diálogo con autores implicó un trabajo de síntesis y limitación que tuvo como hilo conductor, en primer lugar, la inscripción del objeto en el campo académico del Periodismo Digital, para luego ir definiendo a los medios nativos digitales, y sus recorridos y sostenibilidades por el ecosistema mediático. Allí se realizó una focalización al contexto latinoamericano, donde estos medios se presentan como alternativos y con la función de aportar a la pluralidad informativa. El escenario post pandemia se integró al desarrollo, como un elemento trascendente en los cambios del entorno comunicativo. A modo de cierre del capítulo, planteamos algunas consideraciones conceptuales que entendemos pertinentes de subrayar, como lo son los modelos de negocio, innovación y vínculos con la audiencia, fundamentales en el análisis del próximo capítulo.

Capítulo II. Marco metodológico

El diseño metodológico implementado en esta tesis se alinea con las características de una investigación descriptiva y exploratoria y avanza hacia un nivel correlacional, identificando relaciones entre las diferentes dimensiones del problema investigado. Por lo tanto, la propuesta nos permitió explorar no sólo las estrategias de sostenibilidad de los medios analizados, sino también los desafíos actuales del ecosistema mediático digital uruguayo, especialmente en el contexto de transformaciones aceleradas por la convergencia tecnológica y la interacción con las audiencias.

El enfoque principal es cualitativo, ya que se prioriza la descripción y análisis profundo de las cualidades y dinámicas del objeto de estudio: las estrategias de sostenibilidad adoptadas por los medios nativos digitales seleccionados durante el período 2015-2016, así como su interpretación frente a los desafíos actuales del ecosistema mediático digital en Uruguay.

El estudio se estructura como un estudio de caso, compuesto por dos unidades de análisis: Sudestada y Portal 180. La selección de estos medios responde a un criterio instrumental (Stake, 1999) que permitió generar insumos relevantes para comprender una problemática más amplia. A la vez, los casos presentan contrastes específicos que contribuyen a una representatividad teórica (Maxwell, 2013). Ambas experiencias resultan informativas debido a sus particularidades: desde modelos de negocio divergentes hasta enfoques editoriales innovadores en el contexto mediático uruguayo.

El trabajo de campo combinó diversas técnicas de investigación cualitativa para abordar los objetivos de esta investigación. Las técnicas seleccionadas, incluyen entrevistas en profundidad, análisis de contenido y revisión documental. La triangulación de las mismas permitió un abordaje integral y holístico del fenómeno estudiado.

Como se detalla en el siguiente apartado, cada objetivo específico fue abordado con herramientas metodológicas particulares, cuya integración contribuyó al análisis y a las conclusiones finales.

Por otra parte, se declara explícitamente la relación del investigador con el medio Sudestada, en calidad de colaborador periodístico desde su fundación en 2014. Este elemento conviene nombrarlo en el marco de que hay ciertos conocimientos y manejo de información en tanto rutinas periodísticas del medio que se poseen por el hecho de formar parte, al tiempo que damos cuenta de un posicionamiento desde la cual se construye la mirada investigadora.

2.1. Técnicas aplicadas por objetivo específico

Para el primer objetivo específico, “Evaluar la viabilidad de los modelos de negocio”, se utilizaron entrevistas en profundidad para analizar las prácticas y estrategias económicas adoptadas por los medios. Estas entrevistas se realizaron a tres directores de Sudestada (Fabián Werner, Pablo Alfano

y Darío Klein) y dos responsables de Portal 180 (Karen Jawetz, responsable comercial, y Mauricio Erramuspe, responsable de contenidos), entre octubre de 2019 y mayo de 2020.

La técnica se desarrolló bajo el enfoque de la “entrevista focalizada”. Este tipo de entrevista, referida por el autor español Miguel Valles (1999), y descrita previamente por Merton y Kendall (1946), es una subcategoría dentro de las entrevistas en profundidad. Según estos autores, para que una entrevista de este tipo sea efectiva, debe cumplir con cuatro criterios clave:

- a) Sin dirección: garantizar que la mayoría de las respuestas sean libres y espontáneas, evitando influencias directas del entrevistador.
- b) Especificidad: buscar obtener respuestas concretas y detalladas.
- c) Amplitud: facilitar la conexión entre diferentes eventos y conceptos, promoviendo una visión amplia del tema discutido.
- d) Profundidad y contexto personal: analizar las evocaciones y características afectivas de las respuestas, evaluando si tuvieron una significación central o periférica en el contexto del tema.

Por su estructura flexible y por estar orientada al análisis en profundidad, se asegura la riqueza informativa y la posibilidad de explorar rasgos latentes y manifiestos en las narrativas de los entrevistados. Este abordaje permitió explorar tanto aspectos concretos como narrativas más amplias que contextualizan las decisiones estratégicas a partir del desarrollo de un guión, o guía de preguntas, con respuestas abiertas, diseñadas para adaptarse y reorganizarse dinámicamente según el curso de la conversación con la persona entrevistada.

El segundo objetivo “Analizar la efectividad de las prácticas tecnológicas adoptadas por los medios”, fue alcanzado metodológicamente a través de entrevistas en profundidad y la observación de los productos digitales publicados por ambos medios, donde se exploraron las herramientas y tecnologías implementadas. Además, se utilizaron fuentes secundarias como informes nacionales (El Perfil del Internauta Uruguayo) para contextualizar las tendencias digitales y los hábitos de consumo informativo en Uruguay durante el período 2015-2016.

Para alcanzar el tercer objetivo “Examinar el impacto de los formatos de contenido y estrategias de difusión e interacción con las audiencias”, se empleó un análisis de contenido en sus dimensiones cuantitativa y cualitativa, siguiendo la definición de Laurence Bardin (1996). Según Bardin, el análisis de contenido es

el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendientes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes (1996, p. 32).

Desde el enfoque cualitativo, esta técnica permite interpretar las interacciones y dinámicas de distribución de los contenidos, profundizando no sólo en el contenido manifiesto, sino también en su dimensión latente y en el contexto social de su producción, como destaca Abela (2012, p. 24). Este enfoque integra las ventajas del análisis cuantitativo con un abordaje interpretativo más profundo.

En el medio Sudestada, se priorizaron coberturas de alto impacto como “Las mansiones de Eugenio Figueredo”¹⁵ (2015) y “Estado paga 4,5 millones de dólares por año a los fundidores de Fripur”¹⁶ (2016). Se analizaron las métricas obtenidas en Facebook, evaluando el alcance, los recursos narrativos empleados y la interacción con los usuarios.

En el caso de Portal 180, se llevó a cabo un relevamiento exhaustivo de las publicaciones realizadas entre 2015 y 2016. Estas fueron categorizadas en función de las métricas de lectura, comentarios y posts compartidos en redes sociales. Además, se analizó contenido publicado en la plataforma YouTube, destacando producciones como “El fútbol en los 90”, “Fútbol x 180” (Copa América 2015) y “Recetas dispersas”. Se identificaron como producciones que apuntaron a generar contenidos diferenciales en la plataforma Youtube, y en el caso de las transmisiones deportivas, el medio optó por la modalidad online, un caso atípico en los medios uruguayos. En estos análisis se exploraron los formatos y las estrategias empleadas para maximizar la interacción con las audiencias.

Por último, para “Evaluar el impacto de las estrategias de modelos de negocio, prácticas tecnológicas, formatos de contenido y estrategias de difusión e interacción en la sostenibilidad económica y la retención de usuarios de los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180”(lo que se constituyó como el objetivo 4), se compararon los resultados con documentos y estadísticas recientes, como El Perfil del Internauta Uruguayo 2023 (Grupo Radar) e informes del Observatorio de la Regulación de Medios y Convergencia (Observacom), del Centro de Archivo y Acceso a la Información Pública (CAinfo), las publicaciones de la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad y el Centro de Investigaciones Económicas (CINVE). A nivel de estudios globales, se toman como referencia los reportes del Instituto Reuters de la Universidad de Oxford, el Digital News Report, en las ediciones 2023 y 2024.

Para una comprensión de la operacionalización de las variables, realizamos el siguiente cuadro:

¹⁵ La investigación descubrió las casas en EEUU que eran propiedad de Eugenio Figueredo, ex presidente de la Asociación Uruguaya de Fútbol y la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol). Esto lo desarrollaremos en profundidad en el apartado 3.2.2.2

¹⁶ El Grupo Fernández era dueño de un frigorífico pesquero, denominado “Fripur”. El quiebre de la empresa dejó a la luz pública los diferentes negocios que tenía con el Estado, así como las grandes exoneraciones fiscales. Esto lo desarrollaremos en profundidad en el apartado 3.2.2.2.

Dimensión	Variables	Operacionalización	Investigaciones de referencia
Modelo de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes - Distribución - Planificación - Profesionalización - Autovaloración 	Se medirán mediante la información recogida en las entrevistas en profundidad	Osterwalder (2010), SembraMedia (2021), Rey (2024), Kaplún et al. (2019)
Prácticas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización - Innovación en contenidos y coberturas - Convergencia 	Se medirán mediante el análisis de contenido de plataformas y publicaciones de alto impacto.	González Alba et al., (2023), Salaverría (2015), García Avilés (2018)
Formatos de contenidos, estrategias de difusión e interacción con la audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Temáticas - Valor diferencial - Distribución - Alianzas y autocensura - Vínculos con la audiencia 	Se medirán mediante la información recogida en las entrevistas en profundidad y análisis de comentarios en plataformas.	Negredo y Kauffman (2021), Rey (2024), García Ramírez (2021)
Evaluar los impactos de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de Negocio - Prácticas Tecnológicas - Formatos y estrategias de difusión e interacción con audiencias 	Se relacionarán resultados de tesis con informes de Grupo Radar, Observacom y CAinfo.	Informe Digital News Report 2023 y 2024 (Reuters), El Perfil del Internauta Uruguayo 2023 (Grupo Radar), Informe Cinve (2024), informe Observacom 2024 y CAinfo 2024.

Tabla 5 - Operacionalización de las variables. Realización propia

En síntesis, el diseño metodológico de la investigación articula una mirada cualitativa sobre las estrategias que adoptaron los medios observados, a fin de analizar y comprender las decisiones implementadas, y evaluar los impactos que consiguieron en el corto y mediano plazo, en un entorno cambiante tanto desde el consumo informativo como contexto tecnológico en Uruguay.

Capítulo III. Análisis

En este capítulo realizamos un análisis a partir de las dimensiones que forman parte de cada uno de los objetivos específicos del trabajo. Lo iniciamos abordando los modelos de negocio para continuar con las prácticas tecnológicas, tomando algunos ejemplos de coberturas y contenidos desarrollados. Seguidamente examinamos los formatos de contenido, difusión e interacción con la audiencia, cerrando este apartado con una evaluación de los impactos de las estrategias.

3.1. Modelos de Negocio

En este apartado nos focalizamos en el análisis de cómo los medios nativos digitales que son foco de nuestro estudio obtienen ingresos, qué hacen con ellos y cómo se planifica esta dimensión. Concretamente, examinaremos las fuentes, su distribución, la planificación de las acciones, el grado de profesionalización en las tareas y las valoraciones que ponen en juego quienes son responsables del medio.

3.1.1. Fuentes de ingresos

En el caso de Portal 180, se identificaron tres caminos convergentes, por los cuales el medio obtuvo recursos económicos. En primer lugar, reconocemos como la principal vía de ingresos la publicidad vía banners insertados en el lateral derecho del sitio web. En segundo lugar, referimos a proyectos puntuales, tales como la creación de una sección denominada “180Ciencia”, financiada por la Agencia Nacional de Innovación e Investigación (ANII) y coproducida junto a la organización Data Uruguay¹⁷. Y por último, nos encontramos con una tercera fuente de ingresos, la publicidad en formato audio, que se pauteó durante las transmisiones de fútbol por internet, espacio denominado “Fútbol x 180”.

Por su parte, en el caso de Sudestada se identificaron dos vías de ingreso. Una primera, referida a convocatorias y proyectos concursables, donde se destacan la selección por parte del Instituto Prensa y Sociedad¹⁸ así como también la aplicación seleccionada por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC¹⁹). El primer caso implicó la participación por parte de los periodistas directores del Curso Avanzado de Periodismo de Investigación, donde recibieron una beca de cinco mil dólares en 2014. El segundo evento refirió a “Date Idea 2014”, organizado por AGESIC, donde el medio conquistó el primer premio en la

¹⁷ Durante el período 2014 y 2015 se llevaron adelante proyectos pioneros en periodismo de datos. Ellos fueron “Nombres”, respecto a los más populares en Uruguay, y el otro “Temporada de pases”, vinculado a los prestadores de salud. Disponible: <https://data.org.uy/proyectos/180-data/>

¹⁸ Es una organización sin fines de lucro que promueve el periodismo de investigación, la libertad de expresión y el acceso a la información pública en América Latina. Disponible: <https://ipys.org/presentaci%C3%B3n>

¹⁹ En sus cometidos, AGESIC tiene como objetivos generales “procurar la mejora de los servicios a la ciudadanía utilizando las posibilidades que brindan las TIC, así como impulsar el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento en el Uruguay”. Más información en: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/>

categoría Periodismo de Datos, con el proyecto denominado “¿Que hacen?: el parlamento en tu móvil”, que proponía una aplicación que aportaba el seguimiento de la actividad parlamentaria de los legisladores.

Una segunda vía de ingreso se identifica con la organización del evento “Medios, Sostenibilidad y la agenda Post-2015”, realizado en Montevideo los días 14 y 15 de diciembre el año 2014, junto a *Unesco, Deutsche Welle Akademie y Global Forum for Media Development*. Allí, veinticinco medios latinoamericanos y organizaciones de la sociedad civil se reunieron para pensar las estrategias de sustentabilidad de los medios²⁰.

El pago de contenidos por parte de los usuarios fue una estrategia insinuada por parte de Portal 180, pero descartada debido al esfuerzo que implicaba, tal como se refleja en la siguiente cita de uno de los entrevistados:

Si vos hacías un producto especial y pretendías un pago por eso tenías que hacer todo un trabajo de convencimiento, que implicaba otra gestión más respecto a todo lo otro que implicaba el contenido. Siempre la limitante del financiamiento es totalmente relevante. No es fácil en ningún lado, y en Uruguay mucho menos (Entrevista a Mauricio Erramuspe).

Por su parte, el hecho de que la vía de ingreso exclusiva del medio haya sido la venta de publicidad tradicional, determinó que el medio debió generar suficiente tráfico -entendido como cantidad de visitas y lecturas a sus contenidos publicados- para que sea atractivo a los anunciantes.

Si tu lógica de financiamiento es a través de impresiones de páginas , tenés que estar publicando para generar tráfico. En ese sentido es como que nosotros encontramos algunas cosas que pudimos hacer y otras que no, ya que el mercado limita muchísimo”(Entrevista a Mauricio Erramuspe).

Al mismo tiempo, hay una diferencia entre las impresiones por parte de los usuarios y el *clickbait*²¹, frente a lo cual el medio se posicionó desde su responsable comercial:

A todas las empresas que nos propusieron pagarnos por click les dije que no. Los que nos propusieron si se llegaba a una cantidad de impresiones también les dije que no. Nuestra forma de vender es a un precio fijo y después, en la segunda etapa, con una garantía de impresiones (Entrevista a Karen Jawetz).

²⁰ Con la presencia de medios nativos digitales de referencia como La Silla Vacía (Colombia), Ojo Público (Perú), Agencia Pública (Brasil), entre otros.

²¹ Referido a colocar títulos llamativos y hasta engañosos para favorecer la visita de los usuarios. Funciona como un anzuelo para pescar a los visitantes.

En Sudestada, la línea editorial del medio determina, en parte, las posibles vías de ingreso. El periodismo de investigación, tal como lo entienden los directores de Sudestada, implica ciertas renuncias en torno al financiamiento:

Nosotros nos dedicamos a cubrir temas y darles un enfoque que generalmente otros medios no le dan, por miedo, por presión, o por lo que fuere. A nosotros nos implica que no podemos salir a golpear puertas a pedir publicidad tradicional porque no nos van a dar (Entrevista a Pablo Alfano).

Podemos afirmar que Portal 180 se enmarca en lo que algunos autores llaman periodismo industrial (Anderson, Bell y Shirky, 2012), en referencia a que los ingresos del medio se generan mediante la captación de una audiencia relevante para potenciales anunciantes. Esto implica una rutina de publicación constante de producciones periodísticas, con el fin de que las y los lectores no se fuguen a otras propuestas informativas.

En Sudestada, las vías de ingreso han sido débiles desde el punto de vista de la continuidad, pero sí relevantes en la construcción de marca del medio. El reconocimiento de colegas así como de organizaciones nacionales y regionales, ha colaborado en la generación de vínculos, y con ellos, en el desarrollo de proyectos en el mediano plazo. Por otro lado, en términos de ingresos económicos, se percibe que la apuesta editorial se privilegió frente a la sostenibilidad económica. En este sentido, es muy elocuente la descripción de situación que realiza uno de los directores:

Lo primero fue que necesitamos tener un medio barato, económico, que sea fácil de sostener, sólo con trabajo para publicar una lista de temas que no podemos publicar en otros lados (Entrevista Pablo Alfano).

En el siguiente cuadro resumimos las características principales de cada medio en relación a este primer punto:

Portal 180	Sudestada
Publicidad vía banners	Convocatorias y fondos concursables: IPYS y AGESIC
ANII – “180Ciencia”	Eventos: Medios, Sustentabilidad y Agenda Post 2015
Publicidad en “Futbolx180”	

Tabla 6 - Fuentes de ingresos de Portal 180 y Sudestada en el período 2015-2016. Elaboración propia

3.1.1.1. Potencial de sustentabilidad

En el año 2019, se produjeron cambios relevantes en las vías de ingresos de ambos medios, que forman parte de una explicación general sobre la sostenibilidad y rentabilidad económica, lo cual fue mencionado por los directores y responsables.

Dicho año, Portal 180 se fusionó con el Grupo Magnolio, por lo que pasó a formar parte del pull de medios, y su tradicional vía de ingreso se convirtió en una oferta más del paquete de todo el grupo.

Ahora lo que pasa es que, en la venta digital, pasamos a ser un portal más de la venta en general que se hace dentro de Magnolio. Es decir, las impresiones de Portal 180 van a un total mayor de todas las que se pueden comercializar de las webs de Del Sol, El Espectador, Portal 180. Y ese número mayor se comercializa como paquete (Entrevista Mauricio Erramuspe).

En este incremento de visualizaciones e impresiones, donde los diferentes medios del Grupo Magnolio convergen, la audiencia que se capta favorece a una segmentación de los públicos para los anunciantes.

Seguimos con la misma modalidad, pero hoy en día Portal 180 es parte de Del Sol, y yo también lo vendo. Tengo entre 30 y 35 anunciantes, y compran de esta misma manera. Hoy en día tengo la suerte de que tengo 80 mil visitas por día en DelSol.uy, tengo 13 millones de páginas vistas en total, de las cuales 2 millones y medio son de Portal 180. Entonces, yo le propongo a un cliente, mínimo medio millón de impresiones y eso sale 19 mil pesos (Karen Jawetz)

En Sudestada, tras un arduo proceso de postulación, que duró un año y medio –entre los años 2017 y 2018-, fueron seleccionados por *Open Society Foundations* (OSF)²², en su programa de apoyo a medios independientes, y obtuvieron cincuenta mil dólares –no reembolsables- para ejecutar durante el lapso de dos años. Entre los años 2019 y 2020, el medio se sostuvo con dichos recursos, además de incorporar nuevas vías de ingreso, como parte de los compromisos que implicó el acuerdo con OSF.

A principios del 2017, a través de amigos que nos dijeron que estaba la convocatoria de Open Society y estuvimos un año y medio en vueltas, que incluyeron entrevistas personales, a distancia, informes, adecuar la estructura a la logística que te pide este tipo de instituciones a nivel mundial. Que son 50 mil dólares a dos años. Si bien fue un proceso complejo, porque no teníamos la estructura ni la experiencia, nos ordenó bastante, pensar, planificar. Ha sido como el inicio de una consolidación o profesionalización, nos dio oportunidad de conocer gente de otros lados. Nos empezamos a armar con un equipo bastante estable, con temas específicos y pudiendo planificar a largo plazo, que era algo que nosotros no podíamos hacer (Entrevista Fabián Werner).

²² Organización internacional que “busca impulsar el cambio democrático transformando la creciente preocupación pública por la desigualdad, la corrupción, la violencia y la crisis climática en poderosas iniciativas y alianzas para construir una sociedad abierta y segura”. Más información: <https://www.opensocietyfoundations.org/>

Por lo tanto, a partir del año 2019, manteniendo como constante la presentación a fondos y proyectos, el medio incorporó tres vías de ingresos: recursos provenientes del programa OSF, iniciativa de *crowdfunding* denominada “Aliados”, y gestión y organización de cursos de periodismo de investigación.

La incursión de Sudestada en la vía del crowdfunding no obtuvo los resultados esperados, ya que uno de los objetivos que les propuso OSF refería a alcanzar determinados niveles de ingresos por esta vía.

Acá la cultura, capaz que queda fea decir garronear, pero es cuanto menos yo más obtenga con el mínimo costo cuanto mejor es. En realidad está mal porque para mi gusto no te están informando con lo que estamos dispuesto a pagar que es nada. Toda la vida los diarios eran pagos; ahora que te lo da internet que es gratis, pero cuando te pide una suscripción es carísima” (Entrevista Pablo Alfano).

En el siguiente cuadro, podemos encontrar las principales características vinculadas al potencial de sustentabilidad de cada medio:

Portal 180	Sudestada
Publicidad vía banners Grupo Magnolio	Subvención OFS
	Crowdfunding - Aliados
	Organización Curso Periodismo de investigación
	Convocatorias a fondos y proyectos concursables

Tabla 7 - Fuentes de ingreso de Portal 180 y Sudestada a partir del año 2019. Elaboración propia

3.1.2. Distribución

Ambos medios coinciden en que, una vez que obtuvieron recursos, estos se volcaron a la generación de contenidos periodísticos, siendo muy puntuales las inversiones o innovaciones en nuevas propuestas.

En Portal 180, los recursos económicos se dirigieron, en primer lugar, a mantener los costos del proyecto.

La plata se destinaba prácticamente a recursos humanos, a periodistas, a columnistas, a mejorar la calidad del portal y también a hacer estrategias para aumentar las redes, tener más posibilidades para que a través de éstas entre más gente (Entrevista Karen Jawetz).

La cantidad de personas que trabajaron en el medio, osciló entre ocho y diez. Portal 180 estuvo integrado por: Joel Rosenberg, Karen Jawetz y Mauricio Erramuspe (responsables), una persona encargada de la administración y colaboradores periodísticos. Por su parte, también contrataron los servicios de agencia de noticias internacionales, como Agence France Presse (AFP), Inter Press Service (IPS) y también la cobertura fotográfica de la agencia uruguaya Ad Hoc²³.

Mantener la estructura y las rutinas productivas fueron el eje central de prioridades, al tiempo que las acciones destinadas a promoción de la marca o de marketing con los usuarios fueron muy esporádicas.

En general siempre eso fue para innovar dentro de contenidos. Hicimos una fiesta en el Teatro Solís para presentarle a los clientes, y en algún momento hicimos una campaña para que sea interesante, pero no eran tantos los recursos para innovar y lanzar otros portales que pudieran alimentarlo (Entrevista Karen Jawetz).

De forma similar, en Sudestada la distribución se ubicó en la misma línea de prioridades.

La mayor parte de la plata va a los contenidos. Fue una decisión y prioridad bien clara. Una vez que resolvimos cuestiones empresariales, decidimos que la plata la vamos a destinar para pagar notas y también la de cobrar nosotros algo de plata en relación al tiempo que le dedicamos (Entrevista Fabián Werner).

Por otra parte, algunos recursos también se destinaron a cubrir los costos del *hosting* y mantenimiento en general de la página web del medio.

Uno de los atractivos que perciben los responsables de trabajar en Sudestada refiere al interés periodístico que despertó en un nicho de jóvenes periodistas: “Son muchas las colaboraciones porque la lógica ha sido eso... más desde la atracción periodística que monetaria. En algún momento estábamos pagando las colaboraciones más que algunos medios tradicionales” (Entrevista Pablo Alfano).

La distribución de los recursos plantea coincidencias entre los medios al privilegiar lo periodístico como pilar en la sostenibilidad de ambos proyectos. A su vez, tienen también en común la falta de capacidad para generar inversiones en el marco de la construcción de marca. La reputación y prestigio adquiridos, en los dos casos se debe exclusivamente a lo que se ofrecen a nivel de publicaciones. No han percibido un excedente que les permita hacer proyecciones en esta línea. Este elemento se constata como una limitación para la proyección de los medios a mediano y largo plazo.

En alusión a los planteos de Kaplún et al. (2019) y Lopéz-García (2023), existe una coincidencia respecto a que la identidad de los proyectos es especialmente cuidada y respetada por los responsables de los medios, buscando construir una coherencia entre los objetivos, propuesta

²³ Empresa cooperativa de fotógrafos, con sede en Montevideo. Más información: <https://www.adhocfotos.com/fotos/>

informativa y recursos económicos destinados a lo periodístico. En el siguiente cuadro, resumimos las principales características vinculadas con lo trabajado en este apartado:

Portal 180	Sudestada
Periodistas, responsable comercial y administración (8)	Colaboradores periodísticos (4 a 6)
Hosting y mantenimiento de sitio web	Hosting y mantenimientos de sitio web
Evento puntual para anunciantes	Excepción: consultoría en comunicación y redes sociales
Servicios de AFP, IPS y Agencia Ad Hoc	

Tabla 8 - Distribución de recursos económicos en medios Portal 180 y Sudestada durante el período 2015-2016. Elaboración propia.

3.1.3. Planificación

Tanto Portal 180 como Sudestada presentan particularidades que los diferencian respecto a la planificación del modelo de negocio. Los dos elementos que emergen con mayor claridad tienen relación con la capacidad de previsión y anticipación de recursos, así como el lugar que ocupa la publicidad como vía de ingreso. Estos dos aspectos, a su vez, están relacionados con las condiciones del ecosistema en las que se fundaron ambos medios.

En el año 2008, año de creación de Portal 180, no existía un gran desarrollo de la publicidad digital, y esto implicó un desafío para los fundadores. Desde el punto de vista de los ingresos, tenían una “hoja en blanco”:

No tenía la menor idea de cómo encarar comercialmente un portal. No había ningún manual, por lo tanto, inventé. Y te voy a ser totalmente franca, miré una hoja en blanco y pensé "¿cuánto puede salir un banner de cabecal?". E inventé el precio... Me parece coherente que salga 12 mil pesos, a partir de una noción básica de cuánta gente escuchaba un programa de radio o miraba un programa de televisión, ahí pensé a ver cuántas personas podrían ingresar aquí. Pero nada más que eso. La verdad que nos fue bien... porque vendimos muchos banners (Entrevista Karen Jawetz).

En el año 2014, la creación de Sudestada coincide con una oleada de fundación en medios nativos digitales latinoamericanos tales como Ojo Público (Perú), *ProPublica* (EEUU), *Plaza Pública* (Guatemala), Agencia Pública (Brasil), La Silla Vacía (Colombia), Ciper (Chile). Un punto en común entre todos ellos es la dedicación exclusiva al desarrollo del periodismo de investigación²⁴.

²⁴ Enrique Flor, plantea que el periodismo de investigación se caracteriza de la siguiente manera: “Los elementos claves del periodismo de investigación son: i) producción propia: la mayor parte de la investigación debe ser de autoría

Por su parte, la planificación de los ingresos ha quedado relegada frente al interés periodístico. Se percibe una falta de organización y anticipación en los ingresos, mientras que en sentido contrario, una fuerte apuesta por desarrollar contenidos de alto impacto. En esta relación entre los ingresos y el periodismo, uno de los directores plantea:

Cuando subimos algo es para todo el mundo. Pongas o no pongas. Nosotros no pedimos plata a cambio de producto. La pedimos como una apuesta al periodismo, no a nosotros. Por supuesto que viene para nosotros y va a redundar en una mejora del medio. Pero en realidad es una práctica y una apuesta hacia determinado tipo de periodismo en el que creo. Eso que es tan simbólico tenes que vendérselo a la persona para que confíe y haga la apuesta y saque todos los meses y ponga. Le estás vendiendo una promesa, algo super intangible (Entrevista Pablo Alfano).

La búsqueda y postulación a convocatorias y fondos concursables ha sido la única constante detectada como una estrategia con cierta planificación:

En todos los países encontrás nativos digitales, emprendedores, que tienen diferentes formas de financiamiento. El Diario.es también es independiente y nativo digital, tiene un interesante sistema de financiamiento, pero es un modelo muy diferente de lo que puede ser un medio en América Latina, donde el sistema sigue muy concentrado. Aquí tenés el desafío de pelear con medios que son grupos económicos, ellos mismos reciclan el contenido. Vos estás medio sólo ahí tiritando en el medio del estadio (Entrevista Fabián Werner).

Por otro lado, uno de los directores del medio aporta pistas en torno a una posible explicación sobre la falta de una planificación en el modelo de negocio:

Hasta 2017 Sudestada fue un medio donde se juntaban un grupo de amigos para hacer periodismo. Después planteamos el objetivo de hacer las cosas en serio. Estamos aprendiendo, dando golpes de balde y viendo cual es el mejor camino, que funciona y que no. No hemos encontrado una estabilidad o continuidad, pero la estamos encontrando (Entrevista Darío Klein).

En la otra vereda, la fundación de Portal 180 se explica, también, en la articulación de capacidades con el exitoso programa radial No Toquen Nada²⁵. Este elemento colaboró en el posicionamiento de la marca, generando una sinergia entre los dos medios: un programa periodístico radial como alimento para el portal y viceversa, con el valor de contar con las mismas personas trabajando en ambos medios.

(En 2008) era un lugar internet, donde se podía hacer un periodismo independiente, que no estuviera tan sujeto al rating o audiencia, y por tanto poder trabajar más en profundidad algunas cosas, dar oportunidades para publicar en diferentes cosas (Entrevista Mauricio Erramuspe).

del reportero (no investigaciones fiscales, policiales, etc.); ii) revelación de un hecho de trascendencia social; iii) que haya alguien que se empeñe en esconder al público el tema que es investigado” (2016, p.5).

²⁵ Creado en 2006, No Toquen Nada está integrado por Joel Rosenberg, Ricardo Leiva y Carlos Tanco, emitiéndose por radio FM Del Sol, siendo líderes en el rating de audiencia.

Desde el punto de vista estrictamente comercial, trasladar la lógica de los medios tradicionales a la web fue innovador en tanto no existían experiencias similares con las cuales compararse en Uruguay.

Cuando nosotros lanzamos Portal 180, los modelos de los que yo pude estudiar y ver un poco cómo eran nuestros competidores -que en ese momento eran El País y El Observador- no se sustentaban. No tenía ningún modelo de negocio de dónde aprender porque ellos regalaban sus banners a sus clientes de papel, o sea el medio digital no tenía manera de sustentarse. Eso con el tiempo fue un gran error, porque bajó muchísimo la percepción de los anunciantes de un posible negocio a nivel digital (Entrevista Karen Jawetz).

El punto de equilibrio entre costos e ingresos parecen haber sido muy claros desde un principio, y cualquier tipo de innovación en contenidos especiales tendría que “auto sustentarse”. Por ejemplo las coberturas de Mundial de Fútbol Brasil 2014, Copas Américas o los especiales con Horacio “Tato” López²⁶:

Siempre probamos muchas cosas pero nunca logramos tener lo que yo te diría un modelo de negocio. O sea, en realidad siempre fue una cosa de tener los costos cubiertos, porque en realidad nunca dejamos de pagar los salarios, pero tampoco produjo utilidades ni se convirtió en una fuente de dinero más allá de lo que generaba para poder bancar su propio funcionamiento. Es decir, nunca hubo un modelo de negocio más planificado de invertir tanto para obtener tanto. Eso sí que nunca pasó (Entrevista Mauricio Erramuspe).

3.1.4. Profesionalización en la gestión comercial

En el período 2015-2016, la profesionalización en la gestión comercial muestra grandes diferencias entre los dos medios. Mientras en Portal 180 se centralizó la venta publicitaria y estrategias comerciales en una responsable otorgándole relevancia a esta dimensión, en Sudestada esta función quedó a merced de las iniciativas individuales y trabajo voluntario de sus directores.

Una de las fortalezas de Portal 180 fue la capitalización de la experiencia en la gestión de medios a partir de las trayectorias de sus integrantes. Por un lado, desde lo comercial, Karen Jawetz es la figura responsable de la venta publicitaria del programa radial No Toquen Nada, así como también cuenta con experiencia en la gestión de otros programas, con lo cual se convirtió en una pieza fundamental. En el mismo sentido, en la línea periodística, liderada por Joel Rosenberg junto a Mauricio Erramuspe, también contaban con la trayectoria de haber trabajado en otros medios digitales.

En diálogo por lo planteado en los informes de Sembramedia (2021), afirmamos que contar con una persona destinada exclusivamente a la venta comercial es un activo y aspecto trascendente en la viabilidad económica de los medios nativos digitales. Al respecto, uno de los miembros de Portal 180 manifestó:

²⁶ Destacado ex jugador de básquetbol uruguayo y escritor.

A través de la gestión de Karen, es que el Portal pudo sostenerse, y hasta te diría medio milagroso en lo que era el mercado y lo que es Uruguay, y lo pudimos sostener sin injerencia de ningún tipo -no lo hubiéramos aceptado-, y bueno, siempre tratamos de convencer. Siempre hablábamos de que era como evangelizar respecto a la venta de publicidad en internet (Entrevista Mauricio Erramuspe).

Además de la referencia personal y la posibilidad de generar alianzas y contactos, contar con un responsable permitió establecer estrategias y tácticas en función de las posibilidades del entorno. La metodología empleada por el medio detalla un conocimiento muy claro en torno a cómo se mueve el mercado digital:

Tanto en la web como en la radio, siempre me ha dado resultado trabajar primero. Segundo, salir de la caja, y tercero tener la pasión para poder comunicárselo a las empresas y que lo compren. En ese orden, entonces tanto en la radio como en la web primero trabajamos para que se nos ocurran ideas... Che ¿si nos hacemos un espacio de basquetbol y se lo ofrecemos a Horario “Tato” López?’. Ahí trabajamos, armamos el espacio, vamos a hablar con Tato, se lo ofrecemos, buscamos un logo, un titular, saliendo de la caja, animándose un poco. Después, creo que la clave está que con cierta inteligencia y ciertos contactos, buscar quién puede auspiciar un espacio de basquetbol, ir y proponérselo con la misma pasión que lo armamos. Ese sistema, tanto en el portal como en la radio es el que nos ha dado resultados y es nuestra base comercial. Yo por lo menos no sé cómo hacer para que funcione un medio sin alguna de esas tres claves (Entrevista Karen Jawetz).

En este mismo sentido, desde su fundación se plantearon la profesionalización de las tareas como una condición de viabilidad del proyecto:

Está la lógica de que todos trabajamos para ganar nuestro salario o cobrar plata. Todo el mundo lo necesita y lo profesional está ligado a eso. Si vas a empezar a transar con cosas que tienen que ver con no cobrar bien tu sueldo o cosas de esas, no vas a estar haciendo el trabajo con el que soñaste o que querías impulsar (Entrevista Mauricio Erramuspe).

Continuando con esta línea de análisis, observamos que la rutina productiva del medio implicó la publicación, en promedio, entre diez y doce noticias por día y que sostener este ritmo no podría basarse en un trabajo voluntario:

Yo te diría que a lo largo de los años, hubo vinculadas entre 8 y 10 personas. Después nosotros tenemos servicios: IPS, AFP, los fotógrafos que son externos. Promedio: seríamos 5 periodistas, alguien encargado de administración, comercial, etc. El promedio siempre fue eso, más cercano a los 8 que a los 10. Nunca tuvimos una redacción grande, o considerable (Entrevista Mauricio Erramuspe).

3.1.4.1. Cambios en el ecosistema

Por fuera del período estudiado, conviene puntualizar algunas transformaciones de gran relevancia en la sostenibilidad de los medios.

Por un lado, la selección y subvención de OSF a Sudestada, implicó un proceso de profesionalización a partir de 2019 en todos sus integrantes, modificando sustancialmente la concepción de modelo de negocio que tenían hasta ese momento.

De todas formas, en ese período, tampoco emergió una figura que se encargara exclusivamente de los aspectos comerciales, destacándose este aspecto como una debilidad a mediano plazo:

“Sudestada es un producto muy raro, pero además nunca nos había pasado de medios que se estén sustentando así. En los países emergentes las dos formas de financiarte son: la suscripción de lectores y apoyos externos. Hay modelos similares que funcionan casi que solamente con el apoyo de los lectores, y algunos funcionan como nosotros con las dos cosas: nosotros estamos funcionando a partir de lo que nos dio Open Society Foundation, ya que sólo con el apoyo de los lectores (que es muy valioso y bienvenido) no nos daría para funcionar solos (Entrevista Pablo Alfano).

Por otro lado, las características del mercado mediático colocaron a Portal 180 en la decisión de fusionarse al Grupo Magnolio en el año 2019:

Primero que nada hacer sustentable un medio así no fue nada fácil. De hecho hubo que buscar distintas maneras, y concretar esta fusión con Magnolio, porque no se hacía sostenible por las propias características del mercado. Es un mercado chico, no pueden subsistir tantos medios... el precio que le da el mercado a la publicidad web era muy bajo en relación a lo que podrían pagar en otros medios. Eso te determina una lógica de ingresos que es la que termina determinando tu capacidad de funcionamiento y que productos podés financiar... Portal 180 nunca tuvo un negocio al costado que lo bancara, y eso también determina (Entrevista Mauricio Erramuspe).

3.1.5. Valoraciones desde la percepción de los responsables

En este apartado abordamos aspectos que forman parte de la reflexión y autopercepción que tienen los responsables de los medios sobre las características de sus proyectos, la sostenibilidad económica y las características del entorno en el que se han insertado sus propuestas.

En el caso de Sudestada, ninguno de los directores entrevistados ha planteado la creación del medio haya estado inspirada por la obtención de utilidades económicas que permitieran generar un ingreso importante o relevante. El origen del mismo y en parte, la falta de perspectiva de un modelo de negocio consolidado, se vinculan a la idea de concretar un anhelo periodístico.

Honestamente, yo no creo que Sudestada sea un medio que nos permita vivir de él. Para todos nosotros es más un proyecto, un sueño, una utopía periodística de llevar adelante un medio de comunicación en cuanto al periodismo de investigación que queremos y creemos que hace falta y queremos ser verdaderamente independientes, y defendemos nuestra independencia a rajatabla. No estamos dispuestos a aceptar publicidad, y es una discusión que hemos tenido internamente... Pretendemos sí generar algún mango pero no lo hacemos por plata, ninguno de nosotros, y hasta llegado el caso hemos perdido plata en cuanto al tiempo que le dedicamos (Entrevista Darío Klein).

En Portal 180, la apuesta fue realizar un medio independiente, con un modelo de negocio adaptado a los medios digitales, e influenciado fuertemente en la gestión comercial por la experiencia de sus responsables.

Claramente nunca ha sido un medio que diera una utilidad muy grande. Lo que siempre pasó es que se ha podido sostener sus costos. Algunos meses más, y otros menos, siempre con una apuesta muy chica, donde todos trabajábamos mucho pero no éramos tantos. Eso también incide. Hubo siempre un factor de adhesión al proyecto, de querer que salga adelante, y durante mucho tiempo hubo que renunciar de cosas que podrías haber tenido otras condiciones en otros lugares por sostener el proyecto del portal (Entrevista Mauricio Erramuspe).

Un punto de coincidencia entre los responsables es que se perciben como un “caso raro”, “milagroso” en el campo de los medios nativos digitales en Uruguay, frente a las limitaciones que perciben del entorno, tanto del mercado publicitario como de la posibilidad de generar ingresos a partir del aporte de los lectores.

En otros países un proyecto como Sudestada funciona. Nosotros arrancamos convencidos de que podía funcionar y después nos dimos cuenta que no es así. Me refiero al modelo económico, ya que el modelo periodístico sí funciona. Todos los goles que vos hagas periodísticamente no son necesariamente goles económicos (Entrevista Pablo Alfano).

En términos del aporte a la pluralidad informativa y temática, todos los responsables coinciden en aspectos positivos y de alto impacto.

La posibilidad que te da (internet) es la pluralidad de los emisores, porque no necesitas grandes herramientas y si logras que tenga visibilidad es una pegada. Creo que el aporte ha sido muy importante, lo difícil es poder sostenerlo desde el punto de vista comercial (Entrevista Mauricio Erramuspe).

Respecto a las investigaciones que publica Sudestada, las dificultades son aún mayores a partir del descarte de la publicidad como fuente de ingreso:

Nos dedicamos a cubrir temas y darles un enfoque que generalmente otros medios no le dan por miedo, por presión, o por lo que fuere. A nosotros nos implica que no podemos salir a golpear puertas a pedir publicidad tradicional porque no nos van a dar. Hemos golpeado alguna puerta que otra pero nosotros partimos de la base que nadie nos va a dar (Entrevista Pablo Alfano).

En el marco de las limitaciones que perciben desde Portal 180, tanto la venta de contenidos como el papel que juegan las plataformas son un desafío frente al modelo de negocios que llevan adelante:

Hay una limitación y es que muchos de nuestros colegas venden contenidos... y nosotros no lo hacemos. La segunda limitación es que nosotros no vendemos redes, y estas hoy en día se venden muy "... Seguramente tengas una conversión mucho más concreta allí que si ponemos un banner en la columna de Darwin Desbocatti. Ahora, si eres *Mercado Libre* o *Pedidos Ya*, seguramente te da mucho más prestigio en la columna de Darwin que en Facebook (Entrevista Karen Jawetz).

La evidencia recogida permite detallar que ambos medios visualizan con claridad la propuesta de valor que ofrecen sus producciones informativas y reconocen con claridad las limitaciones del entorno (Osterwalder y Pigneur, 2010). Además, podemos afirmar que las fuentes de ingreso son limitadas, poco diversificadas, a contracorriente de las recomendaciones que plantean los informes en la materia, con debilidades en la proyección a corto y mediano plazo (SembraMedia, 2021; Palacio, 2018). Y por último, entendemos que las estrategias planteadas tienen coherencia con la identidad de los proyectos, cumpliendo parcialmente con la sostenibilidad económica (Kaplún et al., 2019; López García, 2023).

Si analizamos la sostenibilidad de los medios a partir de sus estrategias, en primer lugar podemos afirmar que la dependencia casi absoluta de una o dos fuentes de ingresos es un aspecto débil de las propuestas, que si bien les ha permitido sostenerse –con grandes esfuerzos personales- no les ha posibilitado la reinención y el robustecimiento de sus propuestas informativas. En segundo lugar, y en relación a este último punto, el hecho de que la distribución de recursos haya sido destinada exclusivamente al contenido periodístico, da cuenta de la jerarquización y razón de ser de los medios y al mismo tiempo, plantea la permanente incertidumbre financiera. Por este motivo, el trabajo voluntario ha tenido gran presencia en el caso de Sudestada.

Una clara diferencia se vislumbra respecto a la planificación del modelo. En el caso de Porta 180 se observa un detallado análisis del entorno, sus posibilidades y en función de estos, una priorización del aspecto comercial. En el caso de Sudestada, la falta de planificación es observable en tanto recién a los cinco años de haberse creado el medio, se propusieron apuntalar esta dimensión como clave en el sostenimiento. En la misma línea, la profesionalización de quién se encarga de la gestión comercial son divergentes: mientras en un medio es un pilar fundamental, en el otro medio se encuentra ausente dicho rol.

Por último, en torno a las valoraciones que hicieron los responsables de los modelos de negocio llevados adelante por cada medio, se percibe el impacto de las limitaciones que ofrece el entorno para los medios nativos digitales, planteando niveles altos de frustración, al mismo tiempo que se percibe una satisfacción por el éxito de algunas producciones periodísticas. En esa contradicción se mueven los medios nativos digitales, haciendo muy difícil la proyección a mediano y largo plazo.

3.2. Prácticas tecnológicas

El entorno digital y las posibilidades en la utilización de herramientas tecnológicas, son dos características específicas de los medios nativos digitales. En este aspecto, los dos casos de estudio seleccionados presentan diferencias. En este apartado analizaremos dichos usos así como las innovaciones que cada cual le imprimió a su propuesta.

El período 2015-2016 se caracterizó por un alto acceso a computadoras por parte de la población uruguaya. Calculada en 3,4 millones de personas, un 85% de la población contó con una, al tiempo que el 60% de los hogares contó con conexión WiFi. Por su parte, un dato revelador fue que un

78% de los habitantes del país accedió a un smartphone. A su vez, en este período, la plataforma Facebook fue la red universal de mayor penetración y consumo por parte de los usuarios de internet, que fueron estimados en 2,5 millones personas (Grupo Radar, 2015; 2016).

3.2.1 – Utilización de recursos digitales

Observando a Portal 180, las oportunidades del entorno digital fueron abordadas en la creación de una web periodística²⁷, creación de videos, transmisión online de eventos deportivos, experimentación en periodismo de datos²⁸ y distribución de los contenidos por medio de las plataformas.

En términos generales, en el período 2015-2016, los responsables del medio plantearon que una de las grandes oportunidades que tuvieron fue el bajo costo que implicó la inversión en producción vía internet.

Hicimos unos ciclos audiovisuales que estuvieron bastante buenos y generaron movida. Desde la culinaria, las entrevistas de Joel. Luego hicimos todo un trabajo de Fútbol x 180 donde Diego Muñoz²⁹ relataba por internet. Buscamos muchas vías, y en general ha sido bastante tradicional: texto, audio, foto. Lo que sí pasaba en algún momento, había cosas que eran más baratas en internet que en otros medios (Entrevista Mauricio Erramuspe).

La plataforma Facebook fue utilizada como el principal canal de distribución. Entre diez y doce posts diarios conformaron el menú informativo. En la siguiente tabla se presentan las tres publicaciones con mayor cantidad de “Me Gusta” del período estudiado:

Título	Fecha	Temática	Cantidad Me Gusta
Se terminó la suspensión a Suárez	17/11/2015	Deporte	1739
“Ponerme la camiseta que toda la vida soñé...”	10/7/2015	Deporte	1405
Uruguay se lo dio vuelta a Brasil...	23/7/2015	Deporte	1179

Tabla 9 – Publicaciones con más “Me Gusta” en la plataforma Facebook en el año 2015

²⁷ En el año 2008, cuando se crea el medio, diferenciar a una web periodística de un blog era relevante.

²⁸ Coproducido con la organización Data Uruguay, los proyectos “Tu nombre” y “Mercado de Pases”, dentro de la sección “180Ciencia”.

²⁹ Periodista y comentarista de la cadena ESPN, columnista del programa No Toquen Nada en Del Sol FM. Fue presentador de la sección Deportes de Subrayado en Canal 10 y en Televisión Nacional del Uruguay, coconductor del programa Cerrá y Vamos y presentador y productor de Deporte Total.

Título	Fecha	Temática	Cantidad Me Gusta
Así desfiló la delegación uruguaya	5/8/2016	Deporte	1459
Cuevas derrotó a Nadal y se mete en la final	21/2/2016	Deporte	1146
Cuevas ganó el título	22/2/2016	Deporte	878

Tabla 10 – Publicaciones con más “Me Gusta” en la plataforma Facebook en el año 2016

Una primera evidencia refiere a que las noticias deportivas han sido un atractivo específico, realizando coberturas de los Juegos Olímpicos en Río 2016 así como también de la Copa América en 2015. Estos hitos le permitieron al medio aumentar la cantidad de seguidores.

La cobertura deportiva estuvo a cargo del periodista Diego Muñoz, de amplia trayectoria y reconocimiento público.

Por otro lado, en la siguiente tabla se describen las tres publicaciones con mayor cantidad de “veces compartida”.

Título	Fecha	Temática	Cantidad de Veces Compartida
“Ponerme la camiseta que toda la vida soñé...”	10/7/2015	Deporte	1794
Jóvenes uruguayos trajeron cinco medallas de Olimpiada de Astronomía	5/10/2015	Educación	1425
Jona Querido	29/1/2015	Editorial Deporte	1186

Tabla 11 – Publicaciones con más “Veces Compartida” en la plataforma Facebook en el año 2015

Título	Fecha	Temática	Cantidad de Veces Compartida
Estudiantes uruguayos ganan cinco medallas en Olimpiada de Astronomía	16/10/2016	Educación	1492
Marcelo dijo que pasa “hambre” pero tiene 100 taxis, según SUATT	1/6/2016	Social	1371
Un equipo de 30 países construye escuela pública autosustentable en Uruguay	12/2/2016	Educación	1010

Tabla 12 – Publicaciones con más “Veces Compartida” en la plataforma Facebook en el año 2016

A excepción de la noticia titulada “Ponerme la camiseta...”, en la que Diego Forlán fichó por Peñarol –que fue la publicación con más “Me Gusta” y más “Veces compartida” en el año 2015–, aquí se demuestra que los posteos referidos a la temática Educación tuvieron gran destaque.

Respecto a las posibilidades que brinda el lenguaje multimedia, al ingresar en las noticias, los recursos utilizados por el medio han sido el texto y en casos puntuales, imágenes insertadas.

Por su parte, en Sudestada, también las plataformas de Facebook y Twitter han sido los principales canales de distribución, y se ha observado que el aprovechamiento se ha centrado en la generación de textos extensos, con aporte de evidencias así como también en la experimentación del periodismo de datos³⁰. Una de las prácticas más características ha sido la disponibilidad de evidencia sobre las denuncias y revelaciones periodísticas:

Usamos todo... Hay documentos que los seguís yendo a buscar en papel y les sacas las fotos. Hace poco una docente de la FIC ponía como ejemplo a Sudestada porque había notas donde íbamos adjuntando el documento o foto que demostraba lo que vos estabas afirmando. No había forma de desmentir o no creerlo. Si vos decías que el Estado gastó tanto en políticas públicas no tenías forma de errarle (Entrevista Pablo Alfano).

Observando la plataforma Facebook, las notas con más “Me Gusta” en el medio Sudestada fueron las siguientes:

³⁰ Se destaca el especial “¿Quién Paga?” sobre la financiación de los partidos políticos.

Título	Fecha	Temática	Cantidad Me Gusta
El negocio de los mecenas electorales	31/8/2015	Política	38
Las mansiones de Eugenio Figueredo	5/6/2015	Justicia	36
Archivos secretos de la dictadura	3/10/2015	Derechos Humanos	34

Tabla 13 – Publicaciones con más “Me Gusta” en la plataforma Facebook en el año 2015

Título	Fecha	Temática	Cantidad Me Gusta
Manuel Cordero condenado	27/5/2016	Justicia	474
Estado paga 4,5 millones	25/5/2016	Justicia	295
Teledoce compra derechos Copa América	8/6/2016	Deporte	99

Tabla 14 – Publicaciones con más “Me Gusta” en la plataforma Facebook en el año 2016

Comparando ambos medios, se perciben dos diferencias. Por un lado, la longevidad de cada uno de ellos, es decir, la experiencia de Portal 180 en la distribución de contenidos por medio de Facebook da cuenta en la cantidad de “Me Gusta”, superando en todas la barrera de mil. Por otro lado, también los enfoques temáticos, donde en un medio Deporte y Educación tienen preponderancia en las métricas, mientras que en el otro la orientación es sobre Política, Justicia y Derechos Humanos.

Retomando el análisis de contenido, las publicaciones con mayor cantidad de “veces compartida” en Sudestada fue la siguiente:

Título	Fecha	Temática	Cantidad de Veces Compartida
Archivos secretos de la dictadura	3/10/2015	Derechos Humanos	935
Tenfield expuesta a sanción muy grave	13/10/2015	Justicia	164
Los megaconstructores socios de Figueredo	24/12/2015	Justicia	149

Tabla 15 – Publicaciones con más “Veces Compartida” en la plataforma Facebook en el año 2015

Título	Fecha	Temática	Cantidad de Veces Compartida
Estado paga 4,5 millones	25/5/2016	Justicia	4285
Manuel Cordero condenado	27/5/2016	Justicia	2279
Ellos en nosotros	10/5/2016	Derechos Humanos	891

Tabla 16 – Publicaciones con más “Veces Compartida” en la plataforma Facebook en el año 2016

Estas tablas dan cuenta de un salto muy relevante en el período de un año por parte de Sudestada, donde aumentó la distribución de sus producciones a partir de investigaciones de alto impacto.

Afirmamos que el uso de las herramientas tecnológicas de los medios ha sido instrumental. En el caso de Portal 180, debido a un mecanismo ya definido y protocolizado, se vuelcan entre diez y doce noticias por día a Facebook, con una optimización mínima de los recursos, y consiguiendo altos niveles de tráfico. En el caso de Sudestada, se observa una evolución entre un año y el siguiente, demostrando una experimentación constante a partir de los impactos y métricas que ofreció la plataforma. En este caso, el interés del medio por posicionarse y hacerse un lugar en el ecosistema aumentó los niveles de reflexión y monitoreo, buscando encontrar fórmulas exitosas en cuánto a la utilización de las plataformas.

3.2.2. Innovación

Comenzamos este apartado con algunos datos contextuales que nos permiten comprender los principales usos que se realizaron en el año 2015 de internet en Uruguay: en orden de importancia, estos fueron a) buscar información de interés, utilización de Facebook; b) chatear; c) buscar noticias; y d) visionar vídeos en Youtube. Los usuarios de Facebook alcanzaron los 2,1 millones de personas, Twitter los 440 mil e Instagram los 420 mil. (Grupo Radar, 2015).

Al siguiente año, se registró un cambio en los usos; la visualización de vídeos por YouTube pasó a estar por delante de la búsqueda de noticias. Por su parte, la transformación más abrupta fue el incremento de 700 mil smartphones, pasando de 1,5 a 2,2 millones en un solo año (Grupo Radar, 2016). En el caso de los medios seleccionados, se perciben ciertas improntas innovadoras, que tuvieron diferentes énfasis: algunas en la presentación de los contenidos, y otras en coberturas y contenidos especiales, tal como veremos en los siguientes apartados.

3.2.2.1. Contenidos

Un primer aspecto a destacar refiere a que mientras Portal 180 publica entre diez y doce noticias por día, Sudestada lo hace con frecuencia semanal, en tanto en el primero se focalizó específicamente en el producto noticia, en el segundo se produjeron notas en profundidad o de contexto.

En Portal 180 la innovación de contenidos se concretó en proyectos vinculados al procesamiento de base de datos públicos, transmisiones deportivas por internet e iniciativas vinculadas al entretenimiento.

Hicimos una experiencia que fue súper buena que al final no encontró financiamiento y no se pudo seguir. Era utilizar datos públicos disponibles, sistematizarlos y hacerlos atractivos y accesibles para la gente. El que fue más un golazo en ese sentido fue el de los nombres. Fue muy puntual, no me acuerdo si llegó a tres o cuatro ediciones. También intentamos generar video games asociados a noticias, que se llamó “180 Juegos”, que lo hacíamos con otros chiquilines que trabajaban bárbaro. Le buscábamos la vuelta pero siempre teníamos el freno del financiamiento (Entrevista Mauricio Erramuspe).

En el caso de los productos vinculados a las bases de datos, el medio se asoció con Data Uruguay. En base a la utilización de la base de datos de la intendencia de Montevideo, el proyecto generó información sobre cuáles eran los nombres más populares entre los años 1960 y 2010.

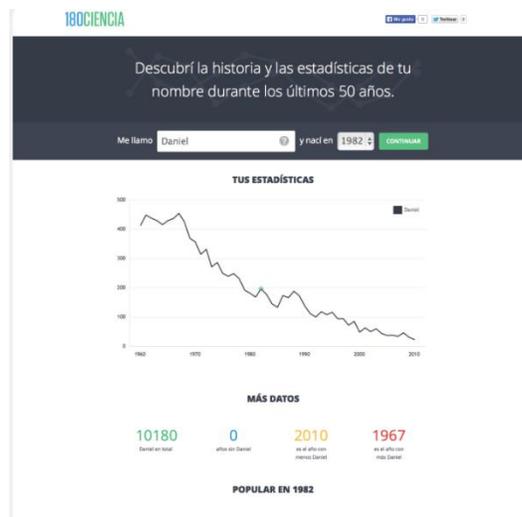


Figura 2 - Proyecto de periodismo de datos “Tu Nombre” co-producida en 180Ciencia. Fuente: Data Uruguay

Por otro lado, las transmisiones de “Fútbolx180” en los años 2015 y 2016 implicaron la cobertura del fútbol uruguayo así como los partidos de la selección uruguaya masculina de fútbol. Fue uno de los primeros proyectos periodísticos uruguayos en transmitir vía online la cobertura deportiva. A su vez, la creación de videos de entrevistas a deportistas así como la cobertura de eventos le significó una producción audiovisual destacada en su canal de YouTube.



Figura 3 - Transmisión Fútbolx180. Fuente: Portal 180

Las posibilidades tecnológicas parecen estar supeditadas a la propuesta de contenidos, y si bien se producen ciertas innovaciones, la temática y cobertura está por encima de las novedades en el campo de las potencialidades de las herramientas.

Yo creo que nada ha sido a partir de la tecnología per se. Creo que la mayoría de nuestros competidores han tenido mayor incidencia tecnológica y nosotros tuvimos mayor incidencia en contenido y creo que lo comercial ha estado muy alineado con eso, y eso fue a lo que muchos

anunciantes les atrajo y otros no. Nosotros estamos en la línea de los anunciantes que quieren estar cerca de este equipo y de un estilo de trabajo más ‘serio’ o más ‘estricto’ (Entrevista Karen Jawetz).

Examinando los recursos empleados en torno al lenguaje multimedia, se evaluaron las publicaciones con más impacto en la plataforma de Facebook, bajo el criterio de los posts con más “veces compartida”.

Título	Fecha	Texto	Imagen	Audio	Video	Otros
“Ponerme la camiseta que toda la vida soñé...”	10/7/2015	Sí	Sí	No	No	No
Jóvenes uruguayos trajeron cinco medallas de Olimpiada de Astronomía	5/10/2015	Sí	Sí	No	No	No
Jona Querido	29/1/2015	Sí	No	No	No	No
Estudiantes uruguayos ganan cinco medallas en Olimpiada de Astronomía	16/10/2016	Sí	No	No	No	No
Marcelo dijo que pasa “hambre” pero tiene 100 taxis, según SUATT	1/6/2016	Sí	Sí	No	No	No
Un equipo de 30 países construye escuela pública autosustentable en Uruguay	12/2/2016	Sí	Sí	No	No	No

Tabla 17 – Publicaciones más veces compartidas en Portal 180 en los años 2015 y 2016

Se observa que, en general, las noticias de Portal 180 –en coincidencia con las afirmaciones de sus responsables- no se caracterizaron por la innovación en el lenguaje multimedia sino que utilizaron exclusivamente imágenes y textos.

Por su parte, el medio Sudestada se especializó en el periodismo de investigación, lo cual conlleva tiempos prolongados de producción periodística, por lo cual a partir de una determinada temática se despliegan una serie de notas y reportajes que van conformando un *set* de notas. En los años 2015 y 2016, el medio tuvo impacto en la agenda pública por las revelaciones de las propiedades que Eugenio Figueredo –ex vicepresidente de la FIFA- tenía en EEUU en el marco del *Fifa Gate*³¹, y también por las revelaciones de las cuentas *offshore* de los empresarios de la compañía Fripur.

³¹ Casos de corrupción en el ente máximo del fútbol mundial. Siete funcionarios de la FIFA fueron arrestados el 27 de mayo del año 2015 en Zurich. Entre ellos, Eugenio Figueredo.

Arrancamos con una serie de documentos que estaban en papel... Desde ahí descubrimos que había un vínculo entre él, la mujer y una serie de familiares que vivían en EEUU. Cuando determinamos que vivían en EEUU y que la mujer viajaba muy seguido a California, a partir de ahí empezamos la búsqueda digital. Hicimos toda una movida, aparecieron algunas y otras se reconstruyeron. Fue 100% una investigación digital, usando Google Maps, Earth, las geo localizaciones con las coordenadas y las fotos, la Street View, ir a a los archivos de catastro y número de padrón, todo ese trabajo hecho desde Montevideo en una computadora, con la base de que se empezó que estaba en papel, que no fue por internet. Ni siquiera se publicó sino que nos orientó (Entrevista Pablo Alfano).

En la presentación de los productos periodísticos, Sudestada se caracterizó por incluir en textos, imágenes, infografías, documentos, y -en menor medida- audios y videos.

Nosotros no inventamos nada en general. Hicimos algunas cosas que acá no se hacían. Cuando hicimos lo de Figueredo creo que fuimos los primeros en utilizar la visualización de datos. En algunos casos lo empezó a hacer alguna gente... Nosotros empezamos en el 2014 donde fue la primera gran oleada de medios y en ese momento no había mucho dónde mirar. Hicimos un encuentro a finales del 2014 con la idea de discutir sobre la sostenibilidad de los medios. A fines de ese año nació Ojo Público, que probablemente sean los que hacen las mejores presentaciones de los trabajos, y que tiene que ver con una cuestión generacional también. Después 2015 y 2016 empezaron a aparecer otros que vienen haciendo cosas interesantes. De los principales que he visto y me gusta lo que hacen son los de Plaza Pública de Guatemala (Entrevista Fabián Werner).

Con el mismo criterio utilizado anteriormente, en los posteos realizados por Sudestada puede observarse la siguiente utilización del lenguaje multimedia:

Título	Fecha	Texto	Imagen	Audio	Video	Otros
Archivos secretos de la dictadura	3/10/2015	Sí	Sí	No	No	Noticias relacionadas
Tenfield expuesta a sanción muy grave	13/10/2015	Sí	Sí	No	No	Documentos y noticias relacionadas
Los megaconstructores socios de Figueredo	24/12/2015	Sí	Sí	No	No	Hipervínculos, infografías, noticias relacionadas
Estado paga 4,5 millones	25/5/2016	Sí	Sí	No	Sí	Documentos, hipervínculos, noticias relacionadas

Manuel Cordero condenado	27/5/2016	Sí	Sí	Sí	Sí	Infografía, hipervínculos y noticias relacionadas
Ellos en nosotros	10/5/2016	No	No	No	Sí	No

Tabla 18 – Publicaciones más veces compartidas en Sudestada en los años 2015 y 2016

Se percibe una utilización abarcativa y generalizada en torno a los hipervínculos, tanto en el cuerpo del texto como en la posibilidad de ampliar información en noticias relacionadas. Por otro lado, la utilización de infografías y/o documentos –presentes en cuatro de las seis publicaciones- constata lo que afirman los directores en tanto es una fortaleza en la estrategia narrativa.

En la comparación de los medios, se destacan las innovaciones en Portal 180 en torno a la transmisión deportiva online y también el periodismo de datos con el proyecto “Tu Nombre”. En Sudestada se percibe una innovación en la evidencia que dejan a disposición de los lectores, así como la utilización de herramientas que han facilitado el desarrollo del periodismo de investigación.

Todos estos elementos analizados, nos permiten identificar innovaciones disruptivas (Christensen, 1997), ubicadas en los productos e impactos en las audiencias (González Alba et al., 2023). Han implicado transformaciones relevantes en las formas de contar las investigaciones periodísticas así como también en la cobertura deportiva, que luego fueron adoptadas por otros medios, por lo que implican un hito.

3.2.2.2. Coberturas

Por las características de los medios seleccionados, las coberturas especiales se transformaron en momentos de especial relevancia periodística así como también en hitos que marcaron el aumento de seguidores en las plataformas de Facebook y Twitter tanto de Portal 180 como de Sudestada.

Tal como muestran los datos cuantitativos, las publicaciones con más interacciones y registros que Portal 180 publicó en 2015 y 2016 provienen de la temática deportiva. En esta línea se destacan dos producciones que realizó el medio en dichos años: la cobertura de la Copa América Santiago de Chile 2015 y los especiales “Los 90 y el Fútbol” (año 2015) y “Recetas dispersas” (año 2016).

Una de las características distintivas es que todos estos contenidos se nuclearon de forma exclusiva en el canal de YouTube del medio. Específicamente esos años se denominó “Canal 180” a esta plataforma.

El especial “Recetas dispersas”³² se caracterizó por una gran cantidad de visualizaciones así como por su interacción con la comunidad, lo que se vio reflejado tanto en la sección de comentarios como en la cantidad de “Me Gusta”.

Título episodio	Fecha	Me Gusta	Visualizaciones	Comentarios
Las recetas dispersas: pasta, fútbol y tensión	9/9/2015	28	2100	2
Las recetas dispersas: Malfatti	23/10/2015	121	11000	10
Las recetas dispersas: Risotto de hongos	30/9/2015	147	5500	16
Las recetas dispersas: Moussaka	18/8/2015	59	3500	7
Las recetas dispersas: hoy Tabule	28/7/2015	56	5600	4

Tabla 19 – Métricas sobre el ciclo Recetas dispersas en canal YouTube de Portal 180 en el año 2015

Por las características de los videos, se percibe un trabajo profesional, convirtiéndose en una de las apuestas del medio en la producción audiovisual, ya que también se crearon otros ciclos patrocinados por marcas vinculado a las decisiones de la mujeres – “Decisiones con Denise Mota”, auspiciado por la marca *Dove*- y un ciclo de entrevista con diferentes personalidades en la librería *Puro Verso*.



Figura 4 - Captura de pantalla de la placa de entrada de Recetas Dispersas. Fuente: Canal 180

El otro producto audiovisual destacado, se publicó en 2015 y refiere, como ya nombramos, al especial “Los 90 y el fútbol”, donde el periodista deportivo Diego Muñoz realizó un ciclo de entrevistas a jugadores de fútbol, referentes en cierto sentido de la década de 1990. Los entrevistados fueron los ex jugadores Marcelo Zalayeta, Antonio Pacheco, Gustavo Munúa, Nico

³² Especial que informaba sobre recetas de cocina mediante videos en Youtube.

Olivera, Sebastián Abreu y Fabián Carini. A su vez, el especial se estructura en cinco entregas, de acuerdo a las temáticas: “Tentaciones”, “Hijos”, “Selección”, “Dinero” y uno con “Mejores Momentos”.

Título episodio	Fecha	Me Gusta	Visualizaciones	Comentarios
Los 90 y el fútbol: mejores momentos	10/11/2015	7	1900	0
Los 90 y el fútbol: selección	13/10/2015	17	2400	1
Los 90 y el fútbol: dinero	22/9/2015	55	6400	6
Los 90 y el fútbol: hijos	1/9/2015	20	3700	2
Los 90 y el fútbol: tentaciones	28/7/2015	37	5300	2

Tabla 20 – Métricas del ciclo “Los 90 y el fútbol” en YouTube de Portal 180, año 2015. Elaboración propia

Al igual que con el anterior especial, aquí se percibe un cuidado específico respecto a la producción audiovisual: inversión en equipos, estrategias narrativas y optimización del lenguaje audiovisual.



Los 90 y el fútbol - Europa

Figura 5 - Captura de pantalla de la placa de entrada en "Los 90 y el fútbol". Fuente: Canal 180

El otro contenido específico, que sí tuvo su réplica y distribución por las plataformas Facebook y Twitter y que nombramos al comienzo, se refirió a la cobertura de Portal 180 sobre la Copa América de Fútbol disputada en Chile en el año 2015.

Título episodio	Fecha	Me Gusta	Visualizaciones	Comentarios
El Mercado del Puerto chileno	11 de junio	0	514	0
Los estudiantes chilenos juegan otro campeonato	12 de junio	1	457	0
Un día Celeste en Antofagasta	12 de junio	2	383	0
La victoria ante Jamaica desde adentro	14 de junio	0	414	0
El clásico altera la rutina de La Serena	16 de junio	1	694	0
De repartir volantes a recorrer el mundo con la selección	19 de junio	0	758	0
Uruguayos pronostican "suicidio masivo" de chilenos	20 de junio	1	908	0
La euforia chilena y el final de la Copa para Uruguay	25 de junio	0	206	0

Tabla 21 – Métricas sobre especial de la Copa América 2015 en canal de YouTube. Elaboración propia.

En el inicio de cada vídeo aparecen los auspiciantes de la cobertura, insertando los logos a modo de presentación. Para el mundial FIFA Brasil 2014, el equipo periodístico conformado por Diego Muñoz y Pablo Marroche realizó una cobertura similar, con lo cual el medio ya tenía experiencia en este tipo de coberturas. Por su parte, en los Juegos Olímpico de Río 2016, el medio no envió a periodistas a realizar una cobertura especial sino que contrató imágenes y notas de agencia de noticias.



Figura 6 - Diego Muñoz presentando el comentario de cierre de la competencia. Fuente: Canal 180

En el caso de Sudestada, se destacan las investigaciones en profundidad sobre Eugenio Figueredo (2015) y el caso Fripur (2016). La investigación sobre Eugenio Figueredo y la corrupción de la FIFA, aportó evidencia de las casas que había comprado el dirigente uruguayo por valor de cinco millones de dólares, producto de las coimas recibidas. Durante el mes de junio del 2016 publicaron seis artículos en la web del medio que luego fueron replicados y levantados por la mayoría de los medios de comunicación del Uruguay.

En la siguiente tabla se presenta un resumen cuantitativo respecto a los recursos que están presentes en estas seis publicaciones, disponibles en la plataforma web.

Artículo Publicado	Plataforma Web		
	Documentos	Hipervínculos	Multimedia
Nota 1- 28/5/2015 - Los campeones de la corrupción	1	3	2
Nota 2 - 28/5/2015 - Expediente Blazer	1		2
Nota 3 - 3/6/2015 - Las piedras preciosas de Tío Rico	1	5	3
Nota 4 - 3/6/2015 - Las mansiones de Eugenio Figueredo	6		7
Nota 5 - 5/6/2015 - Eugenio Figueredo en el paraíso fiscal	3	4	4
Nota 6 - 26/6/2015 - Los Megas constructores socios de Figueredo	1	3	6

Tabla 22 – Serie de notas sobre Eugenio Figueredo en Sudestada año 2015

Al ser una serie de notas que tenían por objeto reconstruir la trama por la cual se lavaba el dinero de las coimas, los documentos que se presentaron aportaron solidez a la investigación. Contratos, licitaciones e imágenes con direcciones y teléfonos conforman este apartado, donde se destaca especialmente la nota 4, titulada “Las Mansiones de Figueredo” en las que mediante la herramienta de geolocalización, los periodistas lograron identificar las seis casas que había comprado de forma solapada Eugenio Figueredo mediante testaferros en el estado de California (EEUU).

En la pestaña de hipervínculos, la gran mayoría de ellos refiere a documentos públicos y en menor medida a enlaces internos de la publicación, que llevan a otra pieza dentro del medio. Por su parte, también se enlaza con hoteles, empresas, y directorios de abogados mencionados en la trama de corrupción.

Por su parte, en la presencia de elementos multimedia, se contabilizan imágenes, audios, audiovisuales y/o infografías. En todas las notas publicadas hay documentos y elementos multimedia. Además de publicar en la web, se utiliza la plataforma Facebook como canal donde distribuir el contenido. La siguiente tabla muestra los impactos en la red social que tuvieron las publicaciones realizadas.

Publicaciones	Facebook		
	Me Gusta	Compartidos	Comentarios
Nota 1- 28/5/2015 - Los campeones de la corrupción	9	8	
Nota 2 - 28/5/2015 - Expediente Blazer	16	13	2
Nota 3 - 3/6/2015 - Las piedras preciosas de tio rico	11	15	1
Replican en facebook "Las piedras preciosas..." - 24/12/15	16	10	
Nota4 - 3/6/2015 - Las mansiones de Eugenio Figueredo	36	66	2
Album Propiedades Ocultas de Figueredo - 3/6/15	25	98	5
Replican en facebook "las mansiones" - 5/6/15	15	21	1
Nota 5 - 5/6/2015 - Eugenio Figueredo en el paraíso fiscal	7	12	
Nota 6 - 26/6/2015 - Los Megas constructores socios de Figueredo	28	93	3
Replican en facebook "Los megas constructores..." - 24/12/15	30	153	3

Tabla 23 – Serie de notas sobre Eugenio Figueredo en Sudestada año 2015 en plataforma Facebook

Hay una práctica tecnológica que se evidencia como innovadora y que se reflejó en el “Álbum propiedades ocultas”, una de las publicaciones en Facebook con mayor repercusión. Así también

podimos observar en la republicación de contenidos, como el caso de “Los Megas Constructores”, que hacia el final de ese año en que se produjo la publicación, hubo mayores repercusiones que en el día en que se hizo pública.

La digitalización y la capacidad de acumular archivos que tienen los medios digitales brindan la posibilidad de reactualizar y completar información. Tal es así, que la investigación sobre Eugenio Figueredo tuvo nuevas revelaciones por parte de Sudestada en los años 2016 y 2017, y que se articularon con estas primeras seis notas publicadas en 2015.

Por otro lado, nos encontramos con el ya nombrado caso “Fripur”. Lo que le da nombre a esta investigación, era una empresa de la industria pesquera del Uruguay cuyos dueños, los hermanos Alberto y Máximo Fernández, cerraron la misma en 2015, dejando sin trabajo a casi mil personas y una deuda millonaria con el Estado Uruguayo, que rondaba los 65 millones de dólares.

La investigación sobre Fripur fue un hito en la consolidación de Sudestada en el año 2016, ya que innovaron con la introducción del lenguaje audiovisual en la plataforma Facebook. En la serie de notas, el día 25 de mayo del 2015 se realizaron cuatro publicaciones separadas y hubo una quinta con fecha del 19 de septiembre de 2015. Al igual que en el caso de Eugenio Figueredo, la duración de la temática implicó que se publicaran contenidos en los siguientes años (2017 y 2018).

Del análisis de contenido respecto a los documentos, hipervínculos y elementos multimedia presentes en las notas se detalla la siguiente tabla:

Artículo publicado	Web		
	Documentos	Hipervínculos	Multimedia
Nota 1 - 25/5/2016 - El Estado paga 4,5 millones	2	2	2
Nota 2 - 25/5/2016 - El pescado podrido y la política		1	1
Nota 3 - 25/5/2016 - Fernández engordaban offshore en Panamá	7	4	9
Nota 4 - 25/5/2016 - "No hay nada que obligue al integrante..."			2
Nota 5 - 19/9/2016 - Ute asume a dueños de Fripur y Kentilux		3	2

Tabla 24 – Serie de notas sobre el caso Fripur en Sudestada año 2016

Un aspecto extraordinario refiere a que el día 25 de mayo del 2016 Sudestada publicó cuatro notas respecto a esto, y luego le hizo seguimiento al tema y publicó una más donde una de las empresas del Estado oficializaba un reclamo a los empresarios responsables de la fundición.

Al igual que en el caso Figueredo, en todas la serie de notas se perciben aspectos multimedia. Aquí hay menos documentación, salvo en la nota titulada “Fernández engordaban *offshore* en Panamá”, donde se presentan contratos y licitaciones. Otra de las estrategias esbozada por el equipo es redirigir –mediante enlaces- las pruebas y evidencias desde notas laterales hacia una central.

Por su parte, es interesante ver el impacto que tuvo en las redes sociales las publicaciones, donde se destaca que la incorporación del lenguaje audiovisual a la presentación de las producciones aumentó exponencialmente la cantidad de veces compartido. Esta innovación tecnológica de Sudestada, mediante un video resumen donde se presenta en uno o dos minutos lo medular de la investigación, se volvió una práctica narrativa recurrente en la identidad del medio.

Publicaciones	Facebook			
	Me Gusta	Compartidos	Comentarios	Video
Nota 1 - 25/5/2016 - El Estado paga 4,5 millones	295	4281	54	96 mil repro.
Nota 2 - 25/5/2016 - El pescado podrido y la política	32	64		
Nota 3 - 25/5/2016 - Fernández engordaban offshore en Panamá	61	265	7	
Nota 4 - 25/5/2016 - "No hay nada que obligue al integrante..."	41	61	8	
Nota 5 - 19/9/2016 - Ute asume a dueños de Fripur y Kentilux	34	28	1	

Tabla 25 – Serie de notas sobre el caso Fripur en Sudestada año 2016

Si se comparan las métricas con la serie de notas del caso Eugenio Figueredo, el incremento en la receptividad e interactividad de Sudestada fue contundente.

Las coberturas especiales de ambos medios dan cuenta de temáticas diferentes. En el caso de Portal 180, se dio una fuerte apuesta por la producción audiovisual, focalizada en el deporte y la gastronomía. Se identifican innovaciones en el producto y también, en el caso de la cobertura de la Copa América 2015, en la organización del trabajo de los periodistas (González Alba et al., 2023), quiénes se encargaron de la gestión y producción integral del evento. En el caso de Sudestada, se identifica la innovación en la adaptación de lenguaje multimedia a las características propias de la investigación, así como un alto nivel de innovación en la publicación de evidencias y documentos, incrementando la optimización de la tecnología (Christensen, 1997).

Retomando las recomendaciones de SembraMedia (2021) para el análisis de este aspecto de los medios vinculado a la innovación, podemos afirmar que tanto Sudestada como Portal 180 carecen de la figura de “responsable en innovaciones”. Este elemento aporta una característica particular del contexto en el que se desarrollan estas propuestas: la innovación es llevada adelante por las mismas personas que actualizan las redes sociales, y gestionan comercialmente. Las multitareas llevadas adelante por los integrantes de los medios es una necesidad más que una aspiración.

3.2.3. Convergencia

Una de las potencialidades de los medios nativos digitales, refiere a la convergencia de contenidos y plataformas, que permite la creación de productos periodísticos que circulen por diversos canales de comunicación.

A modo de contexto, el Perfil del Internauta Uruguayo de la edición 2015, planteaba que los usuarios de internet que leían noticias digitales fue de 1,3 millones de personas, donde la mayoría -67%- ingresaba directamente desde el enlace al portal, y una minoría lo hacía desde las plataformas (Grupo Radar, 2015). Ahora, es relevante señalar, que los datos que arroja el Perfil del Internauta Uruguayo del año siguiente son significativos en tanto se duplicó el tiempo en que los usuarios utilizaron internet (se pasó de dos a cuatro horas diarias promedio), así como se incrementaron en casi 200 mil usuarios los lectores de noticias por internet. Es decir, más lectores que se quedan más tiempo utilizando internet, y a su vez, la explosión de los smartphone hizo que el principal dispositivo de utilización sean los celulares, casi en un 70%. Otro de los cambios relevantes que aporta el estudio es que en el año 2016 aumentó la cantidad de usuarios que accedieron las noticias vía redes sociales: 17% más que el año anterior (Grupo Radar, 2016). Estos datos aportan a explicar que los cambios tecnológicos acompañaron la forma de acceder y consumir noticias entre los años 2015 y 2016.

En el caso de Portal 180, una de las fortalezas del medio ha sido el asociarse con un programa radial exitoso, con altos niveles de audiencia, y en función de la resonancia pública de este proyecto montaron la estructura del medio digital, haciendo converger recursos materiales, humanos y periodísticos. A su vez, en los años estudiados reflejan en las métricas un alto nivel de publicación e impacto del medio en la red social Facebook. De forma específica, según el ranking elaborado en el Perfil del Internauta Uruguayo 2016, Portal 180 se ubicó en el noveno lugar del consumo de noticias vía internet, con un 18% de visitas, que equivalen a 277 mil visitantes únicos por semana.

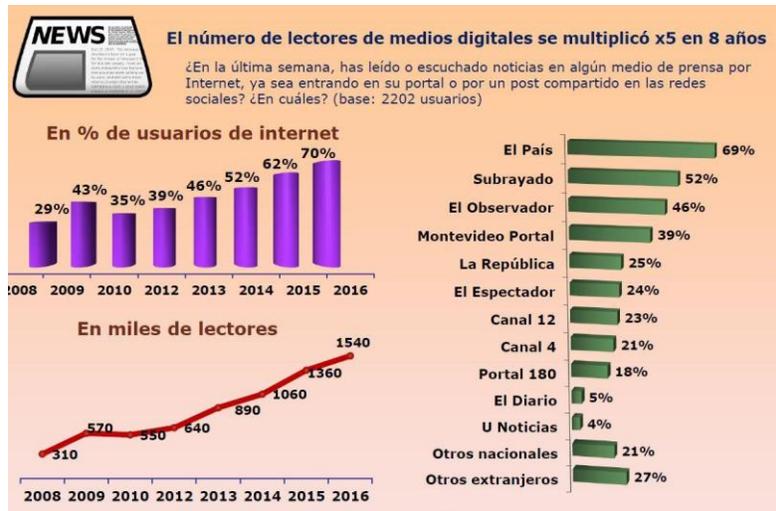


Figura 7 - Placa informe lectores de medios digitales 2016. Fuente: Grupo Radar (2016)

Al respecto afirmó uno de nuestros entrevistados:

Esa asociación con un producto muy exitoso – No Toquen Nada- creo que fue fundamental. Sin eso no podría imaginarme un camino como el que hizo Portal 180. Sería otro, distinto. Después hemos tenido también una gestión bastante pensada en redes. Hemos tenido algunas campañas de difusión del medio en general, pero muy poco. La difusión ha sido a través de redes, y también de la asociación el figura de Joel Rosenberg (Entrevista Mauricio Erramuspe).

En el caso de Sudestada, crearse como medio digital les implicó asumir posibilidades y oportunidades que el entorno mediático ofrecía, generando nuevos aprendizajes para los fundadores. Al mismo tiempo, uno de los elementos que caracterizó al medio fue la de crear alianzas con otros medios y redes de la región, con la posibilidad de intercambiar contenidos así como también generar coproducciones periodísticas:

Nosotros tuvimos que reconvertirnos, fruto de la necesidad. Queríamos investigar pero el costo del papel era enorme, y no sólo lo económico sino una infraestructura que tenes que poner en marcha, es tremendo. Lo otro que está bueno en internet es que la publicación puede ser en cualquier momento, y en cambio un semanario o un diario implica una fecha de corte y cierre que es brava. Acá tenes una flexibilidad que sólo internet te permite y después tenés que competir con un millón y medio de noticias falsas y de otros medios (Entrevista Pablo Alfano).

La creación de nicho de audiencias, en el caso de Sudestada, se vislumbró como un camino que el medio emprendió a partir del tipo de contenidos periodísticos. Y en este sentido, la producción se cimentó con un modelo que implicó la realización de un reportaje en profundidad desplegado de forma completa en su página web, y a partir de allí piezas recortadas para distribuir por la red social Facebook.

La necesidad de contar con perfiles no periodísticos (García Avilés et al., 2004) ha sido un impulso que intentaron imprimirle al medio, pero esta cuestión tuvo sus limitaciones en el contexto

uruguayo. A modo de ejemplo, podríamos nombrar la ausencia de un desarrollador informático en el medio:

Una de las ideas que tenemos es que en algún momento incorporar gente que trabaje en estas cosas. En Uruguay es muy difícil, porque tenés que encontrar alguien que además de conocer, pueda entregar parte de su tiempo en el que Uruguay se paga muy caro... prácticamente sería militar por el periodismo de investigación. Es complejo (Entrevista Fabián Werner).

Dentro de los aprendizajes y sinergias estratégicas, en Portal 180 se visualizó la tracción con el programa radial No Toquen Nada, y en el caso de las coberturas periodísticas deportivas, también apelaron a una figura reconocida en el ambiente periodístico con el fin de obtener buen tráfico de audiencia al portal. En el caso de Sudestada, los procesos de convergencia se visualizan en la adaptación al entorno digital por parte de los periodistas provenientes de medios tradicionales. En esta línea, la experimentación en la utilización de las plataformas de distribución les permitió consolidar algunos hitos periodísticos, así como también colocar altas expectativas en producciones que no surtieron el efecto esperado.

A modo de síntesis sobre las prácticas tecnológicas, se percibió una efectividad en la utilización de las mismas con diferentes desarrollos en cada medio. Por un lado, Portal 180 logró incrementar sus productos periodísticos a partir de innovar en contenidos audiovisuales deportivos, generando contenido propio y en el lugar de los hechos. En la misma línea de innovar, Sudestada utilizó las herramientas tecnológicas para darle solidez a las investigaciones que publicaron escándalos de corrupción. Se detectaron innovaciones disruptivas en cuanto a los contenidos, lo que da cuenta del interés por los medios estudiados en jerarquizar y valorar la información que brindan a sus audiencias.

Como limitante se observó que los procesos de innovación y utilización de las herramientas tecnológicas se dieron mediante impulsos, ciclos o hechos puntuales, experimentando y creando “en el momento”, careciendo de espacios definidos y planificados, como podría ser un laboratorio de innovación o similar.

3.3. Formatos de contenidos y estrategias de difusión e interacción con audiencia

En el siguiente apartado, analizaremos los contenidos que proponen los medios a sus audiencias, en tanto propuesta de valor que los singulariza en el ecosistema mediático, y también los canales que eligieron para distribuir e interactuar con sus respectivas comunidades de lectores.

3.3.1. Tipo de contenido

Portal 180 se caracterizó, fundamentalmente, por desarrollar un periodismo informativo, con algunas coberturas especiales, articulando de forma complementaria con el programa radial No Toquen Nada. Concretamente, en los años 2015 y 2016, esto se tradujo en la publicación entre diez y doce noticias diarias, teniendo a las plataformas como canales de comunicación por las cuáles distribuir y relacionarse con la audiencia:

Siempre se quiso que lo se publicara estuviera trabajado, que fuera propio, y eso, en el error y en el acierto, siempre fue la intención. Los hitos en general han sido eventos noticiosos que generan como vos haces un trabajo relevante en la gente, creces en la comunidad y ahí das esos saltos. Después en el día a día vas creciendo de a poquito (Entrevista Mauricio Erramuspe).

La presencia del medio desde 2008 hasta julio del 2022, les permitió crear una marca que se caracterizó por información diaria, con fuerte presencia de la temática deportiva así como también la presencia de “Darwin Desbocatti”, un personaje humorístico que se destacó como uno de sus productos editoriales y fue llevado adelante por el comunicador Carlos Tanco, habiendo encontrado en Portal 180 su propio espacio de difusión.

El modelo de comunicación del medio responde a un enfoque tradicional en donde vuelcan todos los contenidos, sin generar ni proponer conversaciones con la audiencia. A su vez, el tipo de contenido periodístico que han decidido impulsar –explícitamente por parte de sus responsables– se desmarca del tipo de lo que podría denominarse “sensacionalista”, o “controversial”:

No establecemos demasiado ida y vuelta con las redes sociales. Tampoco tenemos demasiados temas controversiales, por ahí algo de Deportes o de Darwin, pero no vamos al hueso sensacionalista. No somos el medio que estamos más atentos a lo que piensan los visitantes (Entrevista Karen Jawetz).

Por su parte, en Sudestada el tipo de contenido ha sido muy significativo en tanto ha generado alto impacto; ha denunciado y publicado actos ilícitos, con sus consecuencias legales incluidas. Si bien la publicación de contenidos es espaciada durante semanas, la búsqueda siempre ha sido la de obtener resonancia y conversación sobre las temáticas abordadas. Por esto mismo, la necesidad de mostrar y demostrar con documentación cada una de las denuncias es parte de la identidad del medio.

Seguimos haciendo periodismo, así no más puro y duro. No me refiero a un gran periodismo. En esta época donde vos agarrás un celular y podes leer lo que quieras, la mitad de las cosas son imposibles de verificar, seguimos haciendo un tipo de periodismo que cuando vas leyendo te das cuenta que es fácilmente verificable y chequeable. Es muy difícil que veas una nota en Sudestada que no esté respaldada por un documento o una declaración (Entrevista Pablo Alfano).

Justamente uno de los principales méritos que se auto adjudican en el medio es que, luego de varias investigaciones prolongadas y de gran impacto mediático, nunca debieron rectificar una nota. En esta línea, la exigencia por rigurosidad en la información así como en la documentación que evidencia los contenidos es parte de la identidad construida.

Yo creo que hasta ahora, el fuerte nuestro sigue siendo el texto. Periodismo riguroso, serio, en texto. Después le agregamos alguna cuestión pero el fuerte es ese. Por eso la gente nos lee y nadie hasta ahora ha podido desmentir algo. Creo que es parte de la fuerza de la marca: la gente sabe que las notas están documentadas y que los documentos están publicados. Vos los ves, los bajas y los distribuís si querés (Entrevista Fabián Werner).

Una de las señales distintivas del medio es la publicación de historias periodísticas que han aportado luz sobre temáticas controversiales. En un mercado relativamente pequeño, este tipo de decisión editorial implica una apuesta por la rigurosidad de las investigaciones así como la independencia editorial y económica.

Hemos tenido investigaciones con un impacto brutal, y hemos tenido otras que no. Depende sobre quiénes sean las investigaciones. Yo siempre pongo como ejemplo que cuando nosotros publicamos las casas que tenía Eugenio Figueredo en Estados Unidos lo levantó todo el mundo, informes de los informativos por todos lados. A la semana publicamos una nota que me parecía muchísimo más relevante: Figueredo utilizaba la empresa (Firewest) y eso no lo replicó ningún medio. Este es un ejemplo clarísimo que tiene que ver con que más allá del tema o el medio, lo importante es saber a quién estás tocando. Hay un tema de dependencia financiera, económica, publicitaria, política (Entrevista Fabián Werner).

La apuesta del medio es apelar a la calidad de las piezas, por sobre la cantidad o actualización continua de contenidos.

Claramente nosotros no podemos competir en cantidad con nadie, vamos a competir en calidad. Esa lógica que han impuesto determinados portales de que hay que publicar todo el tiempo cosas nuevas, en eso no vamos a entrar nunca (Entrevista Darío Klein).

3.3.2. Valor diferencial

En el caso de Portal 180, los valores sobre los cuales desarrollan el proyecto entienden que es uno de los elementos distintivos, diferenciales, que en parte explican la perdurabilidad de la marca a lo largo del tiempo.

La palabra clave aquí es honestidad. Nosotros tenemos un medio, que te puede gustar o no, pero es un grupo de gente, con periodistas que tienen mucho para decir y contar, y yo de alguna manera me acoplé al equipo porque me gusta lo que dicen y cuentan, y pude transmitirle a las marcas de cómo participar en este medio. Es muy simple el esquema de trabajo. Creo que la honestidad es la palabra clave, porque es la forma que nosotros encontramos para hacer medios de comunicación. Creo que nunca nos fuimos de esa línea, incluso en épocas que no estaban tan buenas comercialmente, no vendimos notas ni posteos, ni llamamos a las empresas vení y decí lo que quieras ni tampoco aceptamos campañas publicitarias políticas (Entrevista Karen Jawetz).

La publicidad encubierta en tanto contenido de una propuesta informativa, como por ejemplo en formato de Publicidad No Tradicional (PNT), es una de las “tentaciones” por las cuales podrían ingresar recursos económicos a los medios. Allí, la diferencia entre periodismo y propaganda se torna difusa, y en ese contexto, desde el medio buscan ser lo más transparentes posibles:

Tenemos un respeto al contenido y a los periodistas, que creo que es un poquito más elevado (que el resto). No cedemos en el estilo que quieren comprar, no cedemos en la compra de contenidos. Muchos quisieron comprarnos notas para portada, cosa que no vendemos, igual que no vendemos

notas en NTN sobre un gimnasio ni una marca de ropa. No lo vendemos por ninguna plata del mundo (Entrevista Karen Jawetz).

A su vez, además de ciertas decisiones en términos de estrategia comercial, la construcción de marca del medio se asocia con los contenidos y la repercusión de estos. Algunos productos especiales lograron tener una buena repercusión, diferenciándose de las noticias.

A mí lo que me causaba más satisfacción era la posibilidad de pensar un ciclo y hacerlo. Poder pensarlo, elaborarlo y concretarlo. Es lo que más felicidad me ha dado a lo largo de estos años en Portal 180. Las veces que pudimos lograrlo y lo hicimos bien, disfrutando desde el pensamiento hasta la realización y su publicación (Entrevista Mauricio Erramuspe).

Respecto al abordaje de las historias periodísticas, uno de los elementos característicos de Portal 180 ha sido el de la sobriedad y no caer en escándalos o denuncias altisonantes.

Yo creo que se ha logrado construir a lo largo de los años una identidad. Me parece que Portal 180 tiene un perfil identificable, que hay una parte de la audiencia que lo reconoce y lo valora. Me parece que hay una cosa de sobriedad, seriedad, y que me parece que en algún punto se ha consolidado. Pienso en el tráfico que tenemos, que no es despreciable y está bastante bueno. Yo creo que se ha generado una identidad y hay una comunidad que se ha construido en torno a eso. Entiendo que refiere a la credibilidad, la seriedad, no hemos sido nunca escandaloso, que en internet abunda y es una fuente de tráfico importante. Me parece que es un valor como de confianza y proximidad, y que se ha mantenido a lo largo de los años (Entrevista Mauricio Erramuspe).

Por su parte, Sudestada pondera la selección de temáticas que realizan, así como los enfoques que le imprimen a sus piezas periodísticas. Estos son algunos de los elementos identitarios principales y que además recuerdan la razón de fundación del medio:

No tenemos competencia directa. Porque el 70% de lo que hacemos no salen con el enfoque que hacemos nosotros. Ayer publicamos una nota sobre la conferencia de Familiares ³³... salió en todos lados, pero el enfoque que le dimos nosotros no es ni mejor ni peor, es distinto. Hay temas que publicamos siempre porque nos interesa: corrupción, derechos humanos, en sentido amplio. A veces tenés falta de tiempo y no de intereses... (Entrevista Pablo Alfano).

Por otro lado, apostar al desarrollo del periodismo de investigación, que implica tiempo, dinero e incomodidades de diferente tipo, es una propuesta poco convencional en el actual ecosistema de medios. A su vez, la construcción de marca del medio se ha venido desarrollando de forma paulatina:

Yo creo que (Sudestada) tiene credibilidad... nunca nos dijeron "esta coma estaba mal", y eso es mucho, y lo cuidamos. También implica que somos muy recatados en lo que publicamos. Dejamos mucha información afuera. Además llena un vacío. Yo creo que tenemos el respeto de nuestros

³³ Refiere a la organización Madres y Familiares de Detenidos Desaparecidos. Desde la reapertura democrática, la organización tiene como objetivos el trabajo sobre la verdad, la justicia, la memoria y el nunca más. Más información: <https://desaparecidos.org.uy/>

colegas... Hay muchos que dirían 'que bueno, me encantaría hacerlo pero no puedo'. A ver, somos unos kamikazes, yo puedo hacerlo porque tengo otros trabajos... (Entrevista Darío Klein)

Al igual que en Portal 180, el respeto ganado a través de un trabajo sistemático es parte del “éxito” en la construcción de la marca.

Creo que la gente nos respeta, sabe que somos serios y nos ha hecho ganar un lugarcito. Creo que no somos universalmente conocidos sino que somos un medio de nicho, pero cada vez más conocidos. Creo que además es un respeto bien ganado y hay que cuidarlo. Además del periodismo de investigación buscamos temas que nadie toca: medio ambiente, temas de derechos humanos, lavado de dinero, corrupción empresarial... no es que nosotros los trabajamos mejor que otros, sino que nadie los trata (Entrevista Darío Klein).

3.3.3. Distribución

Los mecanismos por los cuales los usuarios y lectores pudieron consumir los productos periodísticos de ambos medios fueron muy similares, en tanto en los años 2015 y 2016, las plataformas de Facebook y Twitter, y en menor medida Instagram, fueron los principales canales por los cuales se distribuían los contenidos. En ambos medios se percibió una utilización tradicional de los canales, focalizando las estrategias de distribución en la planificación de horarios y formatos.

En Portal 180, hay dos elementos que definieron la dinámica. Por un lado, elegir y planificar qué contenidos convenía publicar en la plataforma Facebook. Al mismo tiempo, en el canal de YouTube del medio se produjeron especiales audiovisuales, que solamente se encontraban allí. Por otro lado, tomando en cuenta la confluencia de medios y contenidos, existió un cruzamiento de éstos para su difusión. Esto refiere a la realización de menciones en el programa de radio NTN sobre publicaciones en el portal web y viceversa.

En aquel momento, no publicábamos todo en redes. Pensábamos cuando lo íbamos hacer y en la mejor forma, y la hora. En ese momento era como más curado el asunto. La idea siempre fue estar, buscar la manera de desarrollarse, crecer en el número de seguidores, asociándose a hechos puntuales como elecciones o eventos deportivos (Entrevista Mauricio Erramuspe).

El principal impulso en la estrategia por captar nuevos lectores radicó en las coberturas políticas y deportivas, generando un contenido especial. De todas formas, la estrategia de distribución fue la que proponían las plataformas. Por su parte, la creación de alianzas estratégicas entre programas y medios, sí se conformó como una táctica para crecer.

No hay otra manera – que no sea asociarse- porque si los tradicionales no se conformaban en digitales se morían. Yo creo que la inteligencia de medios nativos digitales es unirse a un medio tradicional como Del Sol.uy para poder tener más llegada a la gente. Creo que la clave para los medios nativos digitales y los tradicionales es hacer alianzas estratégicas (Entrevista Karen Jawetz).

En el caso de Sudestada las plataformas Facebook, Twitter e Instagram fueron los canales por los que se distribuyeron las producciones periodísticas. No se percibe un trabajo ni estrategia en particular respecto a la distribución, sino más bien desde el sentido común.

Facebook, Twitter, Instagram... no tenemos otra forma de difusión digital. Rara vez hicimos alguna publicidad pero pocas veces promocionamos una nota de contenido. A nosotros nos pasa siempre... notas que les ponemos todas las fichas de que van a caminar un montón y no pasa nada, y otras que te sorprenden por la repercusión (Entrevista Pablo Alfano)

Los directores de Sudestada tienen una amplia trayectoria en medios tradicionales, y en algunos casos hay un traslado de la lógica de lectura y consumo de los medios tradicionales sobre los medios digitales.

En los casos que hemos tenido vídeos, también los hemos publicado y en algunos casos los impactos que hemos tenido han sido muchísimo mayor que incluso de la gente que entró a leer. Cientos de miles de personas: Lava Jato, Plan Cóndor, Caso Fripur, listeria... Hubo varias notas que usamos vídeo y los audios de las declaraciones de las personas. A lo que nos preguntamos ¿transcribo esto o pongo un vídeo de tres minutos? (Entrevista Fabián Werner).

Las publicaciones que han tenido impacto, de acuerdo a las métricas en la distribución, le permitieron al medio seguir trabajando en una línea de formato, tal como fue respecto a la utilización de vídeos, pero, por el contrario, la falta de conocimiento respecto a los mecanismos de visibilidad que aportan los algoritmos en plataformas como Facebook y Twitter no les permitieron avanzar en una estrategia de largo alcance.

En la parte de difusión es todo muy casero, creo que nos falta más una métrica y un enganche a través de criterios más científicos: horarios, repeticiones... lo estamos haciendo muy casero y ahí nos falta más conocimiento y paciencia (Entrevista Darío Klein).

Uno de los aspectos hacia los cuáles se orientan las producciones periodísticas de Sudestada, se refieren a la búsqueda en la generación de resonancias e impactos en el conjunto de medios uruguayos, frente a lo cual coinciden los directores en que siempre les parece menor a lo que ameritarían las revelaciones, incluso consiguiendo mayor impacto en medios internacionales:

A mí me da la impresión de que siempre tenemos menos impacto del que deberíamos tener. Lo de Figueredo, la De Posadas, la de la Listeria, pero pasa que el impacto queda a nivel de redes pero ningún medio lo levanta (Entrevista Darío Klein).

3.3.4. Alianzas y Autocensura

Una de las formas de permanecer y sobrevivir en el ecosistema mediático puede ser la de asociarse a otros medios, tanto para fortalecer la marca propia como para escalar en cuánto a penetración y difusión.

En Portal 180, el pasaje del medio al Grupo Magnolio en el año 2019 se concretó como una posibilidad de sostenibilidad. Entre los años 2015 y 2016, el medio se encontraba asociado por parte de la audiencia a la radio Océano FM, ya que allí funcionaba el programa radial NTN. Estrictamente, no tenían ninguna vinculación comercial:

Nos conocían más por eso (por el programa de radio), pero como no teníamos un vínculo empresarial con Océano, si bien nos ayudaba a ser más visibles, y que nos conocieran por eso, pero a nivel de conocimiento y de que la gente nos tuviera en el radar. Desde lo comercial también porque eran figuras conocidas. Si me preguntas hoy, es complicado generar un medio con permanencia y exclusivamente de lo digital, y exclusivamente periodístico. No conozco ningún caso que no tenga un servicio asociado o un fondo que lo financie, o si no tiene un medio madre es difícil, y en general no han logrado eso en Uruguay (Entrevista Mauricio Erramuspe).

La incorporación al Grupo Magnolio implicó cambios en la rutina productiva del medio, lo que produjo también transformaciones en la dinámica de publicación así como en el tipo de contenido a desarrollar.

Lo que sucede ahora es que no tenemos una redacción clara solamente de Portal 180 sino más bien yo como editor, voy eligiendo materiales y voy poniendo. Tomo desde distintos lugares. Buena parte de la gente que estaba en Portal 180, nos reconvertimos en esto más grande, por lo que manejamos las páginas web de Del Sol, del Espectador, de Portal 180 así como las redes sociales de todos los medios... Entonces se diversificó muchísimo el trabajo y Portal 180 cómo que cambió un poco su naturaleza. Hoy hacemos una publicación minimalista, vamos tomando un poco de cada portal. No es aquel que todos los días publicaba muchas noticias o notas, sino que nos dedicamos a publicar algún tipo de informe, o algún trabajo puntual de agencia desde lo internacional, pero no la nota del minuto a minuto ni día día, lo cual nunca fue nuestra apuesta desde Portal 180 sino que ahora tampoco lo haríamos porque vos tenes que tener una redacción, etc... Es un trabajo totalmente distinto al que venimos haciendo (Entrevista Mauricio Erramuspe).

En el caso de Sudestada, puntualmente se han inscrito en algunas alianzas junto a medios latinoamericanos que les han permitido escalar en la visibilización de sus producciones.

Es más con periodistas que con medios. En la alianza está Hugo Alconada Mon, y es el periodista estrella, que es el que investiga. El medio *La Nación* no nos reconoce pero el periodista sí. Tenemos una alianza con él, que es como la mitad de *La Nación* en periodismo de investigación. También está *IDL* reporteros y hay periodistas brasileños que incluso trabajando para O Globo, como periodistas se unieron a la alianza. Hay un periodista que trabaja en la *Estrella de Panamá*, también hace trabajo para la alianza. Cuando había documentos de Lava Jato que incluían a Panamá se los pasaban y él los peinaba. Por supuesto, después publicaba en *La Prensa*, que como medio no le interesaba, estaba en la alianza (Entrevista Pablo Alfano).

La alianza de medios, se refiere a dos instancias en las que Sudestada participa junto a medios latinoamericanos. Una primera, que forma parte desde los inicios del medio³⁴, y luego, mediante investigaciones transnacionales se conforma un segundo espacio específico³⁵.

A su vez, la posibilidad de crear contenidos para otros medios, entienden los directores que no es algo que podría realizarse en el contexto uruguayo:

Dar notas para otros medios es algo que a nosotros no nos serviría porque hay una constelación de medios que no pagarían notas nuestras. Ese es el problema. Cómo le vendes una nota de periodismo de investigación en un banco en tal lado al diario tal... lo hemos intentado y no sale (Entrevista Pablo Alfano).

Una de las cosas que caracteriza a Sudestada, y se diferencia con Portal 180, refiere a que las piezas periodísticas generan impactos también en el colectivo de periodistas:

Los colegas te dicen ¿che que bueno lo que hicieron, lo leí y está muy bueno, me encantó. Pero no lo levantan, no lo citan, nada. Esto también es una dificultad porque muchas veces vos te presentas a fondos y una de las cosas que te piden es el impacto: cuántos medios levantaron lo que vos publicaste... nos pasó que teníamos más levantes afuera que acá (Entrevista Fabián Werner).

Uno de los elementos que pone en cuestión esta situación refiere a la autocensura, acentuada muchas veces por las condiciones de precariedad en las que se ejerce el oficio periodístico.

Cuando nosotros le pegamos sólo a Figueredo nos levantó todo el mundo pero cuando le pegamos a los socios de Figueredo no nos levantó nadie. Ahí tenés el ejemplo claro que no es que no le interese a otros medios el tema Figueredo, ni tampoco que no quieras citar a Sudestada como medio: es que no quieres pegarle a los tipos. Al meterte con empresarios, esto te ahuyenta la publicidad y también a los medios que viven de la publicidad, o sea te genera los dos problemas. El tema es que si renunciamos a esto es que perdemos la esencia del proyecto (Entrevista Fabián Werner).

La opción por parte de Sudestada de ser independientes de la pauta comercial convencional – a diferencia de Portal 180 – les permitió abordar temáticas que de otra forma no hubieran tenido luz pública.

Las presiones que hay son empresariales, la falta de libertad de expresión viene por el lado de la rama empresarial: y hay empresarios más pesados y menos pesados. Y hay verdaderos intocables

³⁴ Desde el año 2015 se han realizado colaboraciones junto a los medios Plaza Pública (Guatemala), Agencia Pública (Brasil), La Silla Vacía (Colombia), Ciper (Chile), Ojo Público (Perú), Distintas Latitudes (México).

³⁵ Desde el año 2020, Sudestada conforma la *Red de Investigaciones Periodísticas Estructuradas*, junto a los medios: La Nación (Argentina), Metrópolis (Brasil), el Centro Latinoamericano de Investigación Periodística (Colombia), El Universo (Ecuador), Quinto Elemento Lab (México), La Prensa (Panamá), IDL Reporteros (Perú) y Armando.info (Venezuela).

que serán diez, con los que nadie se va a meter. Después hay empresas, más o menos grossas. Los medios nunca se van a meter (Entrevista Darío Klein).

3.3.5. Vínculos con la audiencia

En ambos medios se observa una falta de atención específica y explícita respecto al vínculo con la audiencia. Todos los entrevistados reconocen que no han desarrollado estrategias específicas para fortalecer estas relaciones.

Frente a la posibilidad que brindan las plataformas en que los usuarios comenten las producciones, en Portal 180 han sido tajantes en la moderación de estos comentarios. Cuando el comentario es en un posteo de Facebook, apenas lo observan o eliminan, y por el contrario, en las prestaciones de la web, la posibilidad de comentar fue suprimida.

Creo que no le dimos demasiado lugar (a la audiencia). Porque por ejemplo la web Portal 180 no permite comentarios. Esa barrera hace que le digamos 'nosotros somos el medio, es lo que tenemos para decir, lamentablemente si tenés una opinión charlala con tu familia en un asado'. En realidad nuestro columnista dice esto, pero no opines abajo porque él estudió 20 - 25 años y trabaja en eso. No nos interesa si Rosa de Malvín dice 'no me parece eso, es un tarado' (Entrevista Karen Jawetz).

La posibilidad de generar intercambios a partir de las participaciones de los lectores no es un punto trabajado por el medio.

Nos escriben, sabemos, mandan mails. No respondemos el comentario en el propio comentario. A veces hay que moderar o intervenir, pero no charlamos con la audiencia a través de los comentarios (Entrevista Mauricio Erramuspe).

En el año 2015, la noticia con más comentarios (170) refería a una participación del comunicador Ignacio Álvarez, y una polémica desatada a partir de un tratamiento informativo en su programa de televisión denominado *Santo y Seña*.



Figura 8 - Imagen de portada en la plataforma Facebook. Fuente: Portal 180

La Asociación de la Prensa del Uruguay emitió un comunicado, en el que se repudiaba el tratamiento realizado por el periodista. Al ser un tema sumamente polémico, las opiniones fueron diversas, y no se percibió ninguna moderación por parte del medio en la plataforma Facebook.

Un año después, la publicación con mayor comentarios (132) fue la que se encabeza con una declaración del entonces legislador Luis Lacalle Pou. La misma iniciaba con “Yo quiero pertenecer al mundo de la gente, no al del presidente”, como una crítica al entonces presidente del Uruguay, Dr. Tabaré Vázquez. Al igual que en la anterior publicación, el medio no intervino en ninguno de los comentarios.

“Yo quiero pertenecer al mundo de la gente, no al del presidente”

"Hay dos mundos paralelos: está el mundo del presidente de la República en la Torre Ejecutiva y está el mundo de los uruguayos", dijo Luis Lacalle Pou sobre las reuniones sobre seguridad con el Poder Ejecutivo.

ACTUALIZADO: 27 DE JULIO DE 2016 — POR: REDACCIÓN 180



Figura 9 - Declaraciones de Luis Lacalle Pou y foto de portada de sitio web. Fuente: Portal 180

En el caso de Sudestada, se detecta la misma debilidad, en cuanto a no desarrollar acciones y estrategias específicas. Las posibilidades de diálogo a partir de la publicación de las piezas periodísticas ha sido implementado únicamente para aclarar algún punto o información.

Una de las cosas que hacemos es que en general no contestamos ciertas cosas salvo cuando es una pregunta concreta. Mucha gente ni lee la nota, ve el tweet y responde eso. Buscamos tener una interacción muy puntual y muy dirigida en aclarar o ampliar información, no discutirla con nadie. Otra cosa, si es una persona que pueda identificarse, no al Pato Donald. Eso nos ha permitido que la gente nos diga ‘muchas gracias por la respuesta’ (Entrevista Fabián Werner).

Analizando las publicaciones con más comentarios y en el año 2015, la que tuvo mayor cantidad (16) fue la titulada “Recién salida del Horno”, donde se informaba que el entonces presidente de Compañía Uruguaya de Transportes Colectivos S.A (Cutcsa), Juan Salgado, pasaba a ser asesor

honorario de la Presidencia de la República. En los comentarios de los lectores no hubo ninguna moderación ni ampliación de la información por parte del medio.



Figura 10 - Captura de pantalla de imagen en plataforma Facebook de Sudestada. Fuente: Sudestada

Por su parte, en el año 2016 el posteo con mayor cantidad de comentarios (52) fue el vídeo titulado “El Estado paga 4,5 millones de dólares”. Generó gran indignación por parte de la audiencia la publicación de esta información. El medio no intercedió en ninguno de los comentarios.



Figura 11 - Captura de pantalla de publicación en plataforma Facebook de Sudestada. Fuente: Sudestada

Los directores reconocen que la intermediación de las plataformas afecta de diferentes maneras las métricas de los contenidos, careciendo del conocimiento para planificar y entablar un vínculo con los lectores.

Ha pasado de tener vídeos de 200 mil visualizaciones y después haces otra cosa que crees que está buenísima pero tiene 500 visualizaciones. Sobre todo en Facebook, no hemos podido bajar la edad de los que nos leen, y eso se refleja en la lectoría. (Entrevista Fabián Werner).

En diálogo con los planteos teóricos, a contracorriente de lo que plantean los autores (Rey, 2024), el vínculo que entablaron Sudestada y Portal 180 ha sido distante con las audiencias, con gran dependencia de las lógicas de las plataformas de distribución (García Ramírez, 2021), acercándose a la lógica de proveedores de noticias para las plataformas (Goldhaber, 2006). Sí se ha percibido una apropiación de los contenidos y la esparcibilidad de las publicaciones (Jenkins, 2015) por parte de las audiencias, alcanzando métricas extraordinarias en el historial de los medios.

En el terreno de analizar los datos e interpretar, el tipo de contenido que publica cada medio es relevante para explicar las consecuencias, impactos y expectativas que se depositan. Se observa con claridad que el periodismo informativo de Portal 180 busca generar visualización y tráfico de

audiencia. En este sentido, es un periodismo alejado de las controversias y escándalos. Por el contrario, en Sudestada el ejercicio del periodismo de investigación conlleva una autoexclusión en el sistema de medios, en tanto carecen de replicaciones sus piezas informativas por parte de otros medios, así como también apuntan a un nicho específico de lectores.

Sobre el valor diferencial de cada propuesta, se constata la credibilidad como un intangible destacado. Ambos medios poseen una característica en común que es la de focalizar sus esfuerzos en una línea editorial claramente trazada. Sudestada no se ha embarcado a experimentar en el periodismo del día a día informativo, así como Portal 180 no se ha dedicado al periodismo especializado en la investigación de grupos empresariales y económicos.

Los canales de distribución están determinados por las lógicas internas de las plataformas, por lo que la dependencia de ambos medios es muy alta en esta línea. Al depositar todas las expectativas de impactos en la audiencia en estos canales, la falta de conocimiento por parte de los directores de Sudestada se mostró como una gran limitante en cuanto a una planificación estratégica. En el Portal 180, la publicación permanente de contenidos tal vez evitó reparar en este sentido, además de que en general tenían una buena performance, tal como se desprende de los testimonios de los responsables.

Las alianzas de los medios con otros proyectos se han mostrado como un camino positivo para escalar y construir estrategias. En Portal 180, una de las más exitosas sinergias se da con el programa radial No Toquen Nada. Por el contrario, en aras de la supervivencia del medio, la fusión con el grupo Magnolio no se vislumbra como estrategia acertada (veremos más en detalle en el próximo apartado). Por su parte en Sudestada, las alianzas con medios de la región les ha permitido tejer vínculos y contactos, capitalizando éstos para futuros proyectos en conjunto.

Por último, en torno al vínculo con las audiencias, este aspecto es el más crítico en las estrategias y gestión de los medios. No se han priorizado acciones ni tampoco se han optimizado las posibilidades tecnológicas que brinda el entorno. En ambos medios se percibe una lógica unidireccional de la comunicación, donde los medios de forma exclusiva publican contenidos, y la audiencia los consume. Y la única tarea que se proponen desde los medios es tratar de sumar seguidores a partir de los propios contenidos.

3. 4. Impactos de las estrategias implementadas

En este apartado haremos un análisis crítico sobre las estrategias llevadas adelante por los medios a fin de aportar explicaciones sobre los desafíos actuales de este tipo de propuestas en el ecosistema mediático uruguayo.

En primer lugar, en términos formales, Portal 180 publicó su último contenido en el mes de julio del año 2022. Desde tal fecha, no se han constatado publicaciones nuevas, y al mismo tiempo no se ha encontrado un texto o publicación por parte de sus responsables aportando detalles de la

interrupción formal del espacio. De hecho, la web sigue en línea así como también sus plataformas, habiendo banners de publicidad insertados³⁶.

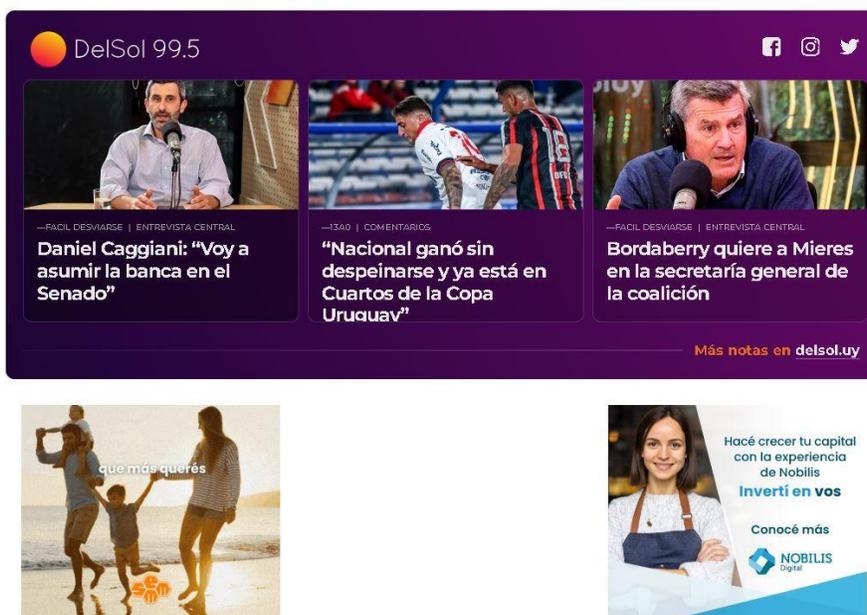


Figura 12 - Parte de página de inicio de web Portal 180. Fuente: Portal 180

Por su parte, Sudestada, en los últimos tres años publicó piezas periodísticas con los siguientes detalles: en el año 2022 realizó treinta notas y un especial denominado "Humo por Decreto", en el año 2023 publicó dieciséis notas y en el año 2024 fueron veintiocho piezas informativas. Es decir, el medio se mantiene activo.

3.4.1. Modelos de Negocio

En primer lugar conviene explicitar algunas dinámicas globales y locales que aportan contexto a la sostenibilidad de los medios nativos digitales.

A partir del informe Digital News Report Edición 2024 (Reuters, 2024), a nivel mundial se ha detectado un estancamiento en el modelo de suscripciones de los medios digitales, en un 17% de los lectores, siendo muy difícil superar esa barrera. Al mismo tiempo, el informe plantea que los principales beneficiarios de dichos aportes son los medios de mayor alcance. Es decir, los más grandes se llevan los recursos. Otro de los elementos que suma el estudio se vincula con la utilización de la Inteligencia Artificial (IA) para abaratar los costos en la transcripción, corrección,

³⁶ En el mes de diciembre del 2024 la portada de la web de Portal 180 tenía presencia de banners comerciales de cuatro marcas: SEMM, Medicina Personalizada, Antel y Nobilis.

diseño y personalización de los contenidos, convirtiéndose en un desafío para los medios informativos.

En Uruguay, el informe de Cinve 2024, respecto a la inversión publicitaria en internet da cuenta que se destinaron 164 millones de dólares, de los cuales se distribuyeron: 46% en plataformas (75 millones), 22% en buscadores (36 millones), 18% en compra programática como *Amazon* y *Mercadolibre* (29 millones), 8% en sitios web de noticias (13 millones), 3% en audios digital por *Spotify* (5 millones). Por lo tanto, la gran mayoría de los recursos se destinan a plataformas y aplicaciones que no tienen nada que ver con los medios de comunicación.

Por otro lado, en torno a la publicidad oficial, la carencia de una legislación que permita seleccionar, medir y orientar la pauta es una debilidad de los medios en general, y en específico de los digitales. Tal como se desprende del informe de *Observacom 2024* (Melián y Navatta, 2024), la insuficiencia en las mediciones y la falta de transparencia hacen que la asignación sea de forma discrecional, dejando el camino libre para posibles premios y castigos.

En este rubro, la cantidad de visitas y lectores es un dato relevante, y en esta línea *El Perfil del Internauta Uruguayo 2023* da cuenta del siguiente ranking de medios, según las visitas únicas semanales, en un universo de lectores digitales de 2,1 millones de usuarios:

Medios	Porcentaje	Cantidad de lectores únicos semanales
Montevideo Portal	53	1.113.000
El Observador	51	1.071.000
Subrayado	48	1.008.000
El País	45	945.000
Canal 12	35	735.000
Canal 4	33	693.000
La Diaria	27	567.000
Búsqueda	10	210.000

El Espectador	8	168.000
La Red 21	7	147.000
Brecha	6	126.000
Portal 180	3	63.000

Tabla 26 - Ranking de medios digitales leídos por los usuarios de internet. Fuente: Grupo Radar 2023

Hay dos elementos de análisis. Por un lado, el informe plantea que respecto al año anterior (2022), una gran cantidad de personas han dejado de leer medios digitales. Exponen una caída de 10%, que se traduce en el entorno de 250 mil lectores. Por otro lado, la ficha técnica del informe 2023 detalla que el relevamiento se realizó entre el 25 de octubre y el 12 de diciembre del año 2023. Este aporte permite dar cuenta que prácticamente un año y medio después de publicar su última pieza informativa, el medio Portal 180 seguía teniendo afluencia de lectores, en un promedio de 63 mil visitantes únicos por semana.

La fusión de Portal 180 por parte del Grupo Magnolio en el año 2019 implicó una convergencia con el resto de medios del grupo. Tras la pandemia, que impactó económicamente de manera negativa en el sistema de medios en general, perdió impulso la apuesta del medio. Esta afirmación se fundamenta en que los recursos humanos siguen formando parte de productos exitosos por parte de Grupo Magnolio. Al mismo tiempo, la permanencia en línea de la web de Portal 180, con banners comerciales, junto a hipervínculos que dirigen a los sitios de No Toquen Nada y Del Sol dan cuenta de una estrategia de articular la reputación construida a lo largo del tiempo.

En Sudestada, se observa que el modelo de negocio continúa teniendo una vía de ingreso mediante la posibilidad de sumarte a la comunidad de “Aliados”, y colaborar en sus diferentes opciones: a) 39 dólares por seis meses, b) 59 dólares por doce meses o c) lo que quiera el usuario. Al final de cada nota periodística está disponible un hipervínculo para colaborar.



Figura 13 - Captura de pantalla de nota periodística en Sudestada del año 2024. Fuente: Sudestada

Respecto a la obtención de recursos por medio de proyectos y convocatoria, el último que registra el medio es el realizado en el año 2022, financiado por un conjunto de organizaciones de la sociedad civil, en una investigación que buscó esclarecer los vínculos de las tabacaleras con la promoción de leyes que flexibilicen las políticas anti tabaco del Uruguay.

Se percibe que el sostenimiento de ciertas publicaciones en el año 2024, vinculadas específicamente a medios ambientales, funciona como una posible puerta de entrada de ingresos a partir de la postulación a proyectos. Una práctica habitual de los medios nativos digitales, y más aún cuando no cuentan con grandes recursos económicos, es mantener un nivel mínima de actividad para así poder seguir presentándose a los proyectos. Esta afirmación se fundamenta al visualizar los nombres de medios que se postulan, por ejemplo a las convocatorias de Fundación Gabo y SembraMedia. Este parece ser el caso de Sudestada en la actualidad.

3.4.2. Prácticas tecnológicas

A nivel global, los cambios en el consumo de las plataformas han mostrado una disminución en el consumo de Facebook, una fuerte penetración de *Tik Tok* –especialmente con los formatos de vídeos cortos, superando a *YouTube*–, aunque se siguen manteniendo como las principales vías de acceso para leer noticias. Apenas el 22% de los usuarios ingresa de forma directa a la web de un medio digital, mientras que más del 60% lo hace por intermedio de las plataformas. Por su parte, el formato *podcast* periodístico apenas alcanza al 13% de los usuarios (Reuters, 2024).

En el contexto local, *El Perfil del Internauta Uruguayo edición 2023* (Grupo Radar, 2023) aporta el dato que todos los hogares cuentan con algún dispositivo electrónico con acceso a internet, destacándose que en casi un 66% de los hogares se da la presencia de un *smartphone* y/o *smart Tv*. Al mismo tiempo, ocho de cada diez personas cuenta con conexión *WiFi*. En cuanto al consumo de plataformas, *Instagram* (77%) superó a *Facebook* (76%) por primera vez, *Tik Tok* es la tercera preferencia para un 48% de los usuarios, quedando relegada en el cuarto lugar *X* (ex *Twitter*) con un 30%.

Analizando a Portal 180, se constata que a pesar de haber dejado de publicar contenidos en 2022, utiliza la web como un lugar desde el cual redirigir a los usuarios en tres caminos: a) a la web específica de No Toquen Nada; b) a la web específica de Del Sol.uy; y c) al espacio de información de Magnolio Sala. Es decir, converge en tres propuestas que forman parte del Grupo Magnolio.

TODOS LOS CONTENIDOS EN **NOTOQUENNADA.UY**



Figura 14 - Captura de pantalla de página de inicio de Portal 180. Fuente: Portal 180.

En el mismo sentido de optimizar recursos, al observar las últimas publicaciones en la plataforma Facebook, en el período junio-julio 2022, la estrategia utilizada consistió en publicar un contenido cada cuatro o cinco días, que fueron emitidos primero en el programa radial y que luego se presentaron como informe en la web de Portal 180. Por lo que se puede observar que la creación de contenido propio que favorezca el fortalecimiento de una agenda informativa alternativa, fue una estrategia dejada de lado en el último período de vigencia del medio. Las transmisiones online deportivas no se continuaron³⁷ así como tampoco el periodismo de datos.

Al igual que ocurrió en otras dimensiones analizadas, la absorción con el *pull* de medios del Grupo Magnolio también se visualizó en las prácticas tecnológicas.

En el caso de Sudestada, al examinar las últimas diez piezas periodísticas, publicadas entre septiembre y diciembre del año 2024, se constata la continuidad en el aporte de documentación y evidencia que acompañan las publicaciones: comunicados institucionales, captura de pantalla de documentos, hipervínculos a las fuentes de información, vídeos insertados, imágenes explicativas.

³⁷ De hecho, la radio El Espectador (AM 810), perteneciente al Grupo Magnolio, comunicó que en el año 2025 tendrá una programación en su totalidad focalizada en el ámbito de los deportes. Entre su staff periodístico, Diego Muñoz es uno de los periodistas anunciados.

Impuestos y multas

"Existe evidencia que el aumento de impuestos no implica el aumento del contrabando y la población tiene una alta aceptación de este tipo de impuestos saludables", argumenta la cartera.

Mencionan que se solicitan que se incremente el IMESI de los productos del tabaco "a la brevedad posible" y proponen que el mínimo valor nominal sea de \$106,32, "un 10,5% superior nominal al valor de julio de 2023 (\$96,26) para llevar al IMESI a precios constantes al menos al nivel máximo histórico".

La respuesta del MSP a la Alianza ENT menciona que para "viabilizar el porcentaje de dinero proveniente de las multas que debe ser vertido al programa de acuerdo a la ley 18256, se elevó a DIGESA" y que se aguarda a que sea visto e informado al programa la Resolución.

Recientemente, un informe de MVD Noticias de TV Ciudad, alertó que la cartera desconoce el monto con el que cuenta por conceptos de multas por control de tabaco y dónde se encuentra. Además, menciona que el MSP no financió la difusión de políticas antitabaco porque la recaudación fue derivada a Rentas Generales, información que se contradice con lo que figura en las rendiciones de cuentas.

Lee el texto completo de la respuesta del MSP

Documento: 12/001/1/3759/2023 Actuación: 20



Ministerio
de Salud Pública

DIRECCIÓN GENERAL DE LA SALUD

El expediente 12/001/1/610/2020 Se remitió a DGI. Punto 6. Preocupación por los últimos Decretos aprobados sobre Etiquetado Frontal de Alimentos

Figura 15 - Captura de pantalla de informe periodístico con evidencia del Ministerio de Salud Pública. Fuente: Sudestada

Por su parte, también se constata la utilización de recursos como podcast, vídeos e ilustraciones para apoyar las piezas periodísticas, tales como en el caso del especial "Humo por Decreto"³⁸ (se combinan diez notas, un podcast e ilustraciones), o también el especial de "Viaje al Centro del Lava Jato"³⁹ (infografías, ilustraciones).

³⁸ Investigación realizada en el año 2022. Se encuentran disponible en: <https://especiales.sudestada.com.uy/todos-tabaco/>

³⁹ Investigación coproducida en conjunto con medios digitales latinoamericanos. Disponible en: <https://www.sudestada.com.uy/10885/Investigacion>



Figura 16 - Ilustración del especial "Viaje al centro del Lava Jato". Fuente: Sudestada

Una de las características principales del medio ha sido focalizarse en temáticas medioambientales, cuestión que ha sido sostenida de manera permanente a lo largo de la existencia de Sudestada. De igual forma, se observa una continuidad en las alianzas con medios de comunicación regionales, compartiendo contenidos y agenda de actividades.

Por lo contrario, el desarrollo del periodismo de datos fue discontinuo. Una gran producción entre los años 2015-2016, y ausente en los últimos tres años del medio.

3.4.3. Formatos y estrategias de difusión e interacción con audiencias

Una de las dinámicas del ecosistema informativo es la cada vez mayor penetración de los *influencers* y jóvenes creadores de contenidos. Según detalla el Digital News Report Edición 2024 (Reuters, 2024), las marcas tradicionales de medios cada vez se encuentran más alejadas en las opciones informativas de los menores de 30 años. Al mismo tiempo, el estudio da cuenta que aumenta la evasión selectiva de las noticias (40% de los usuarios), como producto, entre otras causas, de una gran fatiga informativa.

En el contexto uruguayo, el informe El Perfil del Internauta Uruguayo Edición 2023 coincide en la cada vez mayor visibilidad de jóvenes que se convierten en referentes informativos (seis de cada diez usuarios siguen influencers). A su vez, el promedio de conexión a internet es de 6,6 horas diarias, pero si se desagrega, se constata que el 41% de los usuarios está 7 horas o más conectado. En términos de usos, el ranking se compone: a) chatear; b) visualizar vídeos cortos (menos de tres minutos); c) utilizar redes sociales y; d) leer noticias.

Además, el entorno en el que se desarrolla la tarea para las y los trabajadores de los medios de comunicación es compleja en términos de la libertad de expresión. El décimo informe *Amenazas y restricciones a la libertad de expresión*, realizado por Cainfo (2024), concluye que en los últimos tres años se ha deteriorado de forma sostenida la libertad de expresión en el ejercicio

periodístico y se constata la ausencia de un mecanismo de protección. Bloqueo de plataformas y clausura de cuentas implican un desafío para los medios nativos digitales⁴⁰.

Al focalizar en los medios estudiados, parece interesante relevar la cantidad de usuarios y seguidores que tuvo cada uno en las plataformas utilizadas. Al igual que ocurrió con la permanencia en línea de la web, Portal 180 nunca cerró sus cuentas en las plataformas, y si bien no tiene actividad desde mediados del año 2022, sí quedaron disponibles los contenidos. Por su parte Sudestada, no presenta cuenta en YouTube. Estos datos son tomados en el mes de Diciembre del año 2024.

Plataforma	Portal 180	Sudestada
Facebook	43 mil seguidores	9 mil seguidores
X (ex Twitter)	253 mil seguidores	13 mil seguidores
Instagram	19 mil seguidores	3 mil seguidores
Youtube	3 mil suscritos	

Tabla 27- Cantidad de seguidores en plataformas de los medios Portal 180 y Sudestada. Elaboración propia

En una comparativa general respecto a la publicación de contenidos en la plataforma Facebook entre los meses mayo, junio y julio del 2022, las publicaciones de Sudestada tenían más cantidad de Me Gusta, Comentarios y Veces compartida. Lo mismo se detecta en la plataforma X, en donde las interacciones con las publicaciones en el caso de Portal 180 son marginales –habiendo varias de ellas sin ninguna interacción-, mientras que en Sudestada superan casi todas los 20 o 30 *retweets* y compartidas. En Instagram, Portal 180 tiene más interacciones pero menor cantidad de posteos, mientras que Sudestada genera menos impactos, en comparación con sus dos plataformas.

La cantidad de seguidores que cada medio tiene en sus respectivas plataformas, y los impactos que se generan, no pueden interpretarse de forma lineal. En ese terreno, Sudestada ha demostrado crecer de forma paulatina y sostenida. Este elemento se condice con la propuesta de llegar a un determinado nicho de audiencia. En cambio, en Portal 180 se identifica que el “volcado” de contenidos del programa de radio a la web y de ésta a las plataformas, no implicó para el medio una consolidación de las interacciones e impactos en sus producciones periodísticas en sí, a pesar de tener interesantes métricas de seguidores. De todas formas, que no hayan cerrado las cuentas

⁴⁰ En el año 2024 el programa Legítima Defensa (del medio Caras y Caretas) sufrió el hackeo de su cuenta en YouTube mientras estaba emitiendo en vivo. Por su parte, en el año 2021 el medio Sudestada sufrió la remoción de sus contenidos vinculados a empresas vinculadas a actos de corrupción. Luego de apelar la decisión de Google, se restauraron los contenidos. Más detalles: <https://latamjournalismreview.org/es/news/censura-en-uruguay-investigaciones-de-sudestada-son-removidas-del-buscador-de-google/>

de las plataformas abre una posible reactivación de éstas, que podrían ser una opción para plantear otros formatos, aprovechando la base de seguidores.

Un aspecto que se percibe en su evolución respecto al período 2015-2016, es que Sudestada ha encontrado una forma de publicar contenidos en las plataformas, sobre las que ha optimizado los impactos y consolidado un posicionamiento. Pequeño en el marco de las métricas de otros medios digitales, pero orgánico y consistente. Observando y examinando las métricas, no hay una sola de las publicaciones realizadas en el año 2024 que haya pasado desapercibidas por seguidores y lectores.

En cuanto a la propuesta periodística, en Portal 180, al tratarse de un medio informativo, de carácter general, entendemos que este aspecto fue una debilidad al integrarse a un conglomerado en el que ya existían medios que se abocan a la misma tarea. En esta dinámica, el medio parece haber quedado absorbido por las propuestas informativas de radio El Espectador, radio Del Sol, semanario Búsqueda y el medio digital Topic. Lejos de conseguir una complementariedad, el medio parece haberse desdibujado en torno a su identidad.

En Sudestada, y tomando en cuenta la propuesta del año 2024, el periodismo de investigación junto a la visibilidad de temáticas medioambientales han sido los pilares sobre los que se ha centrado. De las veintiocho piezas publicadas, veinticuatro de ellas fueron dedicadas a conflictos medioambientales, aportando información pública sobre UPM y Proyecto Neptuno⁴¹.

En términos de vínculos con la audiencia, no se detectaron innovaciones respecto al período 2015-2016. En Portal 180 se mantuvo una comunicación unidireccional y no se promovió ningún tipo de iniciativa al respecto. En Sudestada tampoco se referencian acciones puntuales que se hayan dirigido a la promoción del vínculo con las audiencias, pero sí se observa fidelización de los seguidores en tanto la credibilidad construida le ha permitido al medio consolidar un público permanente de lectores y aportantes de recursos. En este sentido, el medio Sudestada mantiene la identidad por la que fue creado por sus directores.

⁴¹ La segunda planta de celulosa de UPM en Uruguay implicó transformaciones en las localidades por las cuales transita el tren de carga. El proyecto Neptuno busca extraer agua del Río de La Plata para complementar el abastecimiento de Montevideo y la región Metropolitana.



Figura 17 - Captura de pantalla de Tweet de Sudestada de 5/12/24. Fuente: Sudestada

En síntesis, a la luz del año 2024, y en un entorno complejo con la intermediación de las plataformas en la visibilidad y distribución de los contenidos periodísticos, percibimos que las estrategias de modelos de negocio de los medios fueron, en el caso de Portal 180, efectivas para un determinado momento y al no ser modificadas, el medio quedó absorbido por la lógica de un conglomerado mayor. En Sudestada, la apuesta es variable, por lo que logra ajustarse a las circunstancias que le brinda el entorno: cuando surgen recursos mediante un proyecto, allí se capitaliza, se mantiene abierta la opción de aporte de suscriptores y al mismo tiempo se sigue publicando, de forma muy puntual.

En cuanto a las prácticas tecnológicas, se perciben continuidades en ambos medios, mejorando en el caso de Sudestada su desempeño en las plataformas, a partir de la experiencia acumulada.

Por último, respecto a las estrategias de formatos y vínculos con la audiencia, en Portal 180 la propuesta informativa quedó eclipsada por otros medios del Grupo Magnolio mientras que en Sudestada se ha profundizado en la línea de temáticas vinculadas al periodismo de investigación en torno al medio ambiente. En ninguno de los medios se han detectado innovaciones en torno al fortalecimiento del vínculo con las audiencias.

Capítulo IV. Conclusiones

A modo de reflexiones finales, afirmamos que el trabajo desarrollado dio cumplimiento al objetivo general que se trazó, donde se analizaron en detalle las estrategias empleadas por los medios nativos digitales Sudestada y Portal 180 durante el período 2015-2016.

Logramos detallar de qué manera ambos medios, con fuertes apuestas en la producción del contenido periodístico que brindaron, mantuvieron una posición de relevancia informativa en el ecosistema mediático digital. Por su parte, también presentaron diferencias sustanciales en cuanto a los modelos de negocio y prácticas tecnológicas desarrolladas, que, en consonancia con sus propósitos iniciales, fueron coherentes con la identidad de los proyectos. Asimismo, se detectó una similitud entre ambos medios respecto al desarrollo de los vínculos con las audiencias: escasa relevancia en la generación de un vínculo consolidado mediante estrategias de interacción y priorización en la gestión de sus propuestas editoriales.

A su vez, el análisis de dichas estrategias teniendo en cuenta los desafíos actuales, permitió comprender en profundidad la vitalidad de las propuestas. En el caso de Portal 180, la decisión de fusionarse con el Grupo Magnolio, produjo en el medio una incorporación a su forma de trabajo de ciertas lógicas de grupos mediáticos tradicionales, desdibujando la propuesta diferencial con la que el medio había sido fundado en 2008, y que mantuvo con vigencia entre los años 2015-2016. En el caso de Sudestada, se distingue la profundización y construcción de marca identitaria que se consolidó a lo largo de historia, en tanto medio focalizado en el periodismo de investigación y abordaje de temáticas medioambientales y de derechos humanos. Se afianzó como un medio de nicho, de pequeñas audiencias fidelizadas, manteniendo debilidades en cuanto a la solidez de un modelo de negocio.

En relación al primer objetivo específico, vinculado a evaluar la viabilidad de los modelos de negocio, se presentaron diferencias sustantivas. El medio Portal 180 se caracterizó por concentrar sus ingresos mediante la venta de banners a auspiciantes, tarea liderada por una persona con experiencia en el rubro. Al mismo tiempo, toda propuesta nueva que saliera de la rutina cotidiana del medio, debía autosustentarse, y de esta forma llegaron recursos para el desarrollo del periodismo de datos o transmisiones deportivas. Como aditivo, el medio articuló con habilidad el vínculo con el programa radial No Toquen Nada, retroalimentando prestigio. Por su parte, la falta de diversificación en las vías de ingresos fue una limitante, ya que la dependencia de tráfico de visitantes a la web desde la plataformas, si bien en el período 2015-2016 fue exitosa, generó un techo de desarrollo hacia el futuro.

En el medio Sudestada, el modelo de negocio observado fue muy débil, en tanto dependiente del trabajo voluntario de sus directores así como también de la apuesta a fondos concursables en proyectos nacionales o regionales. Desde su fundación, dos limitantes se detectaron como

debilidades a largo plazo en cuanto a posibles vías de ingresos: la no aceptación de publicidad, y la falta de una persona encargada en la monetización del proyecto. El primer aspecto, es matizado en tanto les permite desarrollar un periodismo de investigación tal como se propusieron: lejos de presiones comerciales, empresariales y políticas.

Como segundo objetivo específico, nos propusimos analizar la efectividad de las prácticas tecnológicas. Aquí se detectaron y analizaron innovaciones que propusieron ambos medios. Se optimizaron las condiciones de producción audiovisual mediante la plataforma YouTube por parte de Portal 180, y se hizo un uso intensivo de las posibilidades que brinda el lenguaje digital por parte de Sudestada.

En el primer caso, vinculando al deporte con el entretenimiento, se abordaron temáticas novedosas y oportunas, aumentando la cantidad de seguidores en cada una de las plataformas. En el segundo caso, el desarrollo de investigaciones de largo aliento logró que se presentaran evidencias a partir de la utilización de recursos digitales como geolocalización, hipervínculos, galería de imágenes. Aquí la innovación se caracterizó por ser disruptiva en el contexto digital de Uruguay.

En torno al examen de los impactos en los formatos y estrategias de difusión e interacción es que se construyó el tercer objetivo específico. Se detectaron puntos en común entre los medios y también diferencias. La credibilidad y honestidad en las producciones periodísticas dan cuenta de una similitud, que también se refleja en la permanencia en el ecosistema así como en la construcción de la marca. Otro de los aspectos coincidentes refiere a la falta de iniciativas en generar vínculos con las audiencias más cercanos y dialógicos. Esta es una de las principales carencias visualizadas en el estudio.

Por su parte, como diferenciales, las propuestas temáticas de cada medio hicieron confluir determinadas comunidades de lectores. En Portal 180, un periodismo informativo de carácter general, con una fuerte apuesta por lo deportivo y educativo, mientras que en Sudestada un periodismo de investigación sobre hechos de corrupción económica y empresarial.

Otro de los aspectos en los que se muestran diferencias fue el referido a la construcción de alianzas. Mientras que uno de los medios optó por una alianza estratégica con un grupo mediático, y el otro medio realizó alianzas con medios regionales para compartir contenidos y conocimientos.

El último objetivo específico, vinculado a evaluar el impacto de las estrategias a la luz del tiempo actual permite, por un lado, actualizar la vigencia de los medios estudiados, y al mismo tiempo abrir una serie de problemáticas que se presentan en el desafiante ecosistema mediático digital.

En términos generales, la interrupción de las publicaciones de Portal 180 en el mes de julio del año 2022 permite concluir en que el pasaje de un medio nativo digital a una lógica de grupo

mediático termina fagocitando la propuesta inicial de aquel, al punto tal de desaparecer del ecosistema. Las lógicas comerciales vinculadas al tráfico de visitas y lectores únicos hacen que las propuestas basadas en estas métricas se ajusten a los parámetros que determina el mercado. En esta línea, una propuesta como Portal 180 no pudo prosperar. Ahora, por contrapartida, que un medio nativo digital haya podido sostenerse de forma autosustentable en un ecosistema durante once años (2008-2019), en el Uruguay, es un caso de éxito.

Por su parte, Sudestada presentó en el año 2024 un enfoque muy claro sobre seleccionar determinadas temáticas y darles seguimiento a lo largo del año. Parece ser una estrategia acorde a los recursos y posibilidades que tiene. En ese marco, muestra tener una fidelización muy alta de sus seguidores, obteniendo gran impacto en cada una de las piezas publicadas. A su vez, esta dinámica le permite seguir estando disponible y en condiciones de postular a fondos nacionales y regionales, su gran mecanismo de sostenibilidad económica.

Los ecosistemas informativos plantean desafíos vinculados a la desinformación, la utilización de inteligencia artificial, la influencia de las plataformas y el rol de los grandes marcas mediáticas globales por sobre los medios de nicho.

En este contexto, una de las interrogantes que abre el estudio realizado se vincula con las formas que tienen los medios nativos digitales de competir en un ecosistema librado al mercado. La pluralidad de emisores favorece la diversidad informativa, pero la ausencia de políticas, normas y propuestas que regulen y estimulen este aspecto, dejan el campo libre para que sea ocupado por quiénes tienen influencia, poder e injerencia en el mercado de medios.

Referencias bibliográficas

- Abela, J.A. (2012). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centros de Estudios Andaluces.
- Alarcón, C. (2021). *Futuro imperfecto. ¿Hacia dónde va el periodismo?* Universidad Nacional de San Martín.
- Amado, A. (2021). *Las metáforas del periodismo. Mutaciones y desafíos*. Ediciones Ampersand.
- Anderson, C.; Bell, E. y Shirky, C. (2012). *Periodismo Postindustrial: adaptación al presente*. Asociación de Periodistas de Aragón.
- Araújo, C.A.A. (2017). Teoría y tendencias contemporáneas de las ciencias de la información. *Informacao en pauta*, v.2, 9-34. https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/33233/1/2017_art_caaaraujo.pdf
- Araya, R. (2019). *La Modernidad: un proyecto incompleto: la justificación de la institucionalización del periodismo en América Latina*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad Santiago de Chile.
- Bardín, L. (1996). *Análisis de contenido*. Akal Ediciones.
- Barranquero, A., y Saéz-Baeza C. (Coord) (2021). *La comunicación desde abajo*. Gedisa.
- Becerra, M. (2020). *El continente del periodismo en descomposición. Periodismo instrucciones de uso. Ensayos sobre una profesión en crisis* (Coord. Reynaldo Sietecase). Prometeo Libros.
- Bockskowski, P. y Mithelstein, E. (2022). *El entorno digital. Breve manual para entender cómo vivimos, aprendemos, trabajamos y pasamos el tiempo libre hoy*. Siglo XXI Editores.
- Boczkowski, P. (2004). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. The MIT Press.
- Cabrera, M.; Codina, L. y Salaverría, R. (2019). Qué son y que no son los nuevos medios. 70 visiones de expertos hispanos. *Revista Latina de Comunicación Social*.(74). 1506-1520. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1396>
- CAinfo (2024). *10º Informe Periodismo y Libertad de Expresión en Uruguay*. Centro de Archivos y Acceso a la Información Pública.. <https://cainfo.org.uy/sitio/wp-content/uploads/2024/05/10-Informe.pdf>
- Canavilhas, J. (2011). El nuevo ecosistema mediático. *Index Comunicación* (1) 13-24, España.

Carlson, D. (2003). The history of online journalism en Kawamoto, K. (ed.). *Digital journalism: Emerging media and the changing horizons of journalism* (31-55). Rowman y Littlefield Publishers.

Cerezo, J. (2020). El impacto de la pandemia en la prensa (White Paper, 1-11). *Evoca Comunicación e Imagen*. <https://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-09-medios-y-coronavirus.pdf>

Cerezo, J. (2017). En busca del modelo de negocio. *Colección Dossiers Evoca* (4), Evoca Comunicación e Imagen. <https://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-06-modelos-de-negocio.pdf>

Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When news technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.

CINVE (2024). *La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya. Informe, Edición 2024*. Centro de Investigaciones Económicas (CINVE) y Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad. <https://audap.com.uy/wp-content/uploads/2024/12/4-diciembre-2024.-Presentacion-CINVE-version-final.pdf>

CINVE (2022). *La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya. Informe, Edición 2022*. Centro de Investigaciones Económicas (CINVE) y Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad. <https://audap.com.uy/wp-content/uploads/2022/12/ESTUDIO-DE-LA-PUBLICIDAD-2022.pdf>

De Lara González, A.; Arias, F.; Carvajal, M, y García Avilés, J.A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El Profesional de la Información* (v.24, n.3, 235-245) <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>

Demil, B. y Lecoq, L. (2009). Evolución de modelos de negocios: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23, 86-117).

Díaz Noci, J. (2001). *La escritura digital. Hipertexto y construcción del discurso informativo en el periodismo electrónico*. Universidad del País Vasco.

Doccetti, S. (2011). *La interactividad y la participación en el periodismo digital: el caso de cinco portales de información en nuestro país* [Tesis de Licenciatura en Sociología. Universidad de la República] https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/23094/1/TS_DoccettiSofia.pdf

Edo, C. (2002). *Del papel a la pantalla. La prensa en internet*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Espada, A. (2021). *El impacto de la pandemia del COVID-19 en la sostenibilidad de los medios de comunicación en América Latina: cambios y transformaciones en los modelos de producción, fuentes de ingreso y productos de los medios latinoamericanos*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377631>

Fíguro, R. (2021). *Panel de Periodismo y Medios de Comunicación*. [VII Escuela de Verano de la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación Uninorte] <https://www.youtube.com/watch?v=7HyWfHqbOSMyt=5866s>

Fíguro, R.; Moliani, J.A.; Marques, A.F.y Kinoshita, J. (2020). Jornalismo digital: questões metodológicas da análise das condições de produção. En *Anais* [S.l.]: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003023686.pdf>

Fíguro, R., Barros, J. V., y Kinoshita, J. (2019). As relações de comunicação e as condições de produção no trabalho de jornalistas em arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia. En *Anais Goiânia: Escola de Comunicações e Artes*. Universidade de São Paulo. <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003029161.pdf>

Flor, E. (2016). *Guía de periodismo de investigación*. Instituto Prensa y Sociedad.

Fundación Gabo, (2021). *Innovación y Periodismo Local en América Latina*. Fundación Gabo.

García Avilés, J.A; ARIAS, F.; De Lara, A.; Carvajal, M.; Valero Pastor, J.M. y Mondéjar, D. (2022). Cómo el Covid está renovando el periodismo: prácticas e innovaciones en las salas de redacción en un contexto de crisis. *Journalism Practice* (18; 1; 1-19) https://www.researchgate.net/publication/365076199_How_COVID-19_is_Revamping_Journalism_Newsroom_Practices_and_Innovations_in_a_Crisis_Context

García Avilés, J.A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso del Confidencial.Lab. *El Profesional de la Información* (v.27, n.2, 359-366). <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2018.mar.14>

García Avilés, J.A. (2016). La información ya no es lo que era. Diez propuestas sobre el periodismo en la Sociedad Red. *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación* (3(5), 1-8) <https://doi.org/10.24137/raeic.3.5.1>

García Avilés, J.A; León, B.; Sanders, K. y Harrison, J. (2004). Journalists at digital television newsrooms, en *Britain and Spain: workflow and multi-skilling in a competitive environment*. *Journalism studies* (v.5, n1, 87-100).

García Ramírez, D. (2021). El periodismo en la economía de la atención: la relación entre plataformas digitales y organizaciones periodísticas. *Brazil Journalism Research*. <https://www.scielo.br/j/bjr/a/77ynVrcYPWyyvHVr7LDYLwFp/?format=html&lang=en&stp=previous>

Gómez, G., Franco, F., Gelves, F. y Thevenet, N. (2017). *En pocas manos. Mapa de la concentración de medios de comunicación en Uruguay*. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

González Alba, J. A.; Caro González, F.J.; Rojas Torrijos, J.L., y Concha Pérez, C. (2023). Innovación en el periodismo desde perfiles no periodísticos. Estudio comparado de cinco media iberoamericanos. *Doxa Comunicación* (37, 431 - 452).

Goldhaber, M. (2006). The value of openness in an attention economy. *First Monday* (11(6)). <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/1334>

Grupo Radar (2023). *Informe de El Perfil del Internauta Uruguayo*. Edición 2023.

Grupo Radar (2022). *Informe de El Perfil del Internauta Uruguayo*. Edición 2022.

Grupo Radar (2021). *Informe de El Perfil del Internauta Uruguayo*. Edición 2021.

Grupo Radar (2016). *Informe de El Perfil del Internauta Uruguayo*. Edición 2016.

Grupo Radar (2015). *Informe de El Perfil del Internauta Uruguayo*. Edición 2015.

Gutiérrez Martínez, F. (2013). *Los nuevos medios y el periodismo de medios sociales. Análisis y aplicaciones de las redes sociales en los medios digitales españoles*. [Tesis de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid] <https://pure.urosario.edu.co/es/publications/los-nuevos-medios-y-el-periodismo-de-medios-sociales-an%C3%A1lisis-y-a>

Jarvis, J. (2015). *El fin de los medios de comunicación de masas. ¿Cómo serán las noticias del futuro?*. Editorial Planeta.

Jenkins, H. (2003). Transmedia storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2003/01/15/234540/transmedia-storytelling/>

Jenkins, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós

Jenkins, H.; Ford, S. y Green, J. (2015) *Cultura Transmedia. La creación de contenido y valor en la cultura en red*. Gedisa Editorial.

Kaplún, G. (Coord.); Buquet, G., García Dalmás, A., Graña, F., y Martínez Puga, M. (2019). *¿Vivir o sobrevivir? Sostenibilidad de las alternativas mediáticas en Uruguay*. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

Komissarov, S. (2022). Editores periodísticos frente a las plataformas digitales: políticas de competencia para la industria editorial. *Revista de los estudios de Derecho y Ciencia Política*. (Nº 36, Octubre 2022). Universitat Oberta de Catalunya.

Levin, A. (2021). *Las estrategias de sostenibilidad de los medios nativos digitales en Uruguay. El caso de Sudestada*. [Trabajo Integrador Final de la Especialización en Comunicación Digital. Universidad Nacional de La Plata] <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/132288>

López García, X. (2023). Algunas claves a tener en cuenta para la creación de un medio periodístico nativo digital sostenible en un ecosistema comunicativo cambiante. *Infonomy* (v.1, e23003) <https://infonomy.scimagoepi.com/index.php/infonomy/article/view/3>

López García, X.; Rodríguez, A.I. y Pereira, X. (2017). Competencias tecnológicas y nuevos perfiles profesionales: desafío del periodismo actual. *Comunicar. Revista científica de educocomunicación* (nº53, v.XXV) <https://www.redalyc.org/journal/158/15852792008/html/>

Maxwell, J. (2013). *Diseño de investigación cualitativa*. Gedisa editores.

Melián, V. y Navatta, E. (2024). Capítulo Uruguay en *Informe Publicidad Oficial, Medios y Libertad de Expresión en América Latina*. Observatorio Latinoamericano de Regulación, Medios y Convergencia (Observacom) <https://www.observacom.org/PublicidadOficialPIDC/wp-content/uploads/2024/12/Publicidad-Oficial-Informe-general.pdf>

Merton, R. y Kendall, P. (1946). La entrevista enfocada. *American Journal of Sociology* (54, 541-557).

Moreno, D. (2024). *Audiencias: ¿cómo entender y reforzar la relación con ellas?* Clase magistral en Fundación Gabo en el marco de la red Antena. <https://fundaciongabo.org/es/noticias/articulo/donde-estan-los-lectores-consejos-y-estrategias-de-daniel-moreno-para-descubrir-y>

Negredo, S. y Kauffman, J. (2021). Las audiencias de los medios nativos digitales de noticias: competir entre las grandes marcas periodísticas. En Salaverría, R; Martínez Costa, M.P (Coord.) *Medios nativos digitales en España*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. <https://espejodemonografias.comunicacionsocial.es/article/view/4557>

- Nieborg, D. y Poel, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media y Society* (20, 11) <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444818769694>
- Novarese, C. (2016) Capítulo Uruguay. En Salaverría, R. (Coord) *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Ariel y Fundación Telefónica.
- Ortín, P (2020). *El mejor periodismo está por venir*. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). <https://elmejorperiodismo.com/>
- Osterwalder, A. y Pignaur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.
- Palacio, L. (2018). Modelos de negocio de los medios digitales. *Cuaderno de Periodistas* (Nº 36) <https://www.cuadernosdeperiodistas.com/modelos-de-negocio-de-los-medios-digitales-diversificar-ingresos-para-financiar-el-periodismo/>
- Piccato, F. y Rotiberg, G. (2015). *Periodismo Disruptivo. Dilemas y estrategias para la innovación*. La Crujía Ediciones.
- Radakovich, R., Escuder, S., Morales, J., y Ponce, M. (2013). *Trazando un mapa de los medios digitales: Uruguay*. Open Society Foundations.
- Renó, D. y Flores, J. (2018). *Periodismo Transmedia*. Ría Editorial.
- Renó, D. (2015). Movilidad y producción audiovisual: cambios en la nueva ecología de los medios. En Scolari, C. (edit) *Ecología de medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Gedisa.
- Restrepo, J.D. (2001). La objetividad periodística. Utopía o realidad. *Revista Chasqui* (n.74). <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/11176>
- Reuters, I. (2024). *Digital News Report 2024*. Universidad de Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2024>
- Reuters, I. (2023). *Digital News Report 2023*. Universidad de Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2023>
- Reuters, I. (2016). *Digital News Report 2016*. Universidad de Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Digital%2520News%2520Report%25202016.pdf>
- Rey, G. (2024). *El Hormiguero II. Estudio de los medios nativos digitales en Latinoamérica y primera aproximación a los nativos digitales latinos en Estados Unidos*. Fundación Gabo.

Rey, G. (2022). *El Hormiguero. Informe sobre el estudio de medios nativos latinoamericanos 2022*. Fundación Gabo.

Salaverría, R. (2022). *Veinticinco años de evolución del ecosistema periodístico digital en España*. Espejos de Monografías de Comunicación Social. <https://orcid.org/0000-0002-4188-7811>

Salaverría, R. y Martínez Costa, M.P. (2021). *Medios nativos digitales en España*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Salaverría, R. (2019).). Periodismo Digital: 25 años de investigación. *El profesional de la información* (v.8, n1. e280101).

Salaverría, R. (2017). Tipología de los cibermedios periodísticos: bases teóricas para su clasificación. *Revista Mediterránea de Comunicación*. Universidad de Navarra.

Salaverría, R. (2015). Los labs como formas de innovación en los medios. *El Profesional de la Información* (v.24, n.4, 397-404).

Salaverría, R. (2005). Cibermedios: el impacto de internet en los medios de comunicación de España. *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*.

Scolari, C. (2015). Ecología de los medios: de la metáfora a la teoría (y más allá). En Scolari, C. (edit) *Ecología de medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Gedisa

Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia*. Centro Libros PAPF. Grupo Planeta.

SembraMedia (2023). *Oasis. Proyecto de investigación sobre las tendencias, impacto y sustentabilidad de los medios nativos digitales independientes en más de 40 países de Europa*.

SembraMedia (2021). *Punto de inflexión internacional. Un estudio de los impactos, innovaciones, amenazas y sustentabilidad de los emprendedores digitales en América Latina, el Sudeste Asiático y África*.

SembraMedia (2017). *Punto de inflexión. Impacto, amenazas y sustentabilidad: estudio de emprendedores de medios digitales latinoamericanos*.

Shumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Transaction Publishers.

Silva, A. F. M. (2019). *A redação virtual e as rotinas produtivas nos novos arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia* [Dissertação (Mestrado)]. Universidade de São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-16022021-201705/>

Stake, R. (1999). *Investigación con estudios de caso*. Ediciones Morata.

Storsul, T. y Krumsvik, H. (2013). What is media innovation? En *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Nordicom, 13-26. Ghotenburg. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/37298/MI+Storsul+y+Krumsvik.pdf?sequence=2>

Tejedor, S. y Pla, (2022) Análisis del modelo de ingresos en medios nativos digitales de carácter alternativo de España. *Revista de Comunicación* (Vol.19, N.1. 275-295). <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A16>

Valles, M. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.

Vázquez Herrero, J.; Negreira Rey, M.C. y López García, X. (2023). Investigación sobre medios nativos digitales: una especialidad emergente en el campo de la comunicación digital. *Profesional de la Información* (v.32, n2) <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.02>

Waisbord, S. (2022). Más que Infodemia. Pandemia, posverdad y el peligro del irracionalismo. *Inmediaciones de la Comunicación* (17(1), 31-53).

Zuluaga, J. y Gómez Montero, M. (2019). Medios nativos digitales en América Latina: agenda, sostenimiento e influencia. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación* (Nº 141) Ciespal.

APÉNDICE 1 – PAUTA DE PREGUNTAS EN ENTREVISTAS

a) Modelos de Negocio

¿De dónde provienen los recursos económicos?

¿Cuáles son los principales gastos, inversiones, o sea, cómo se distribuyen esos recursos?

¿Tienen un modelo de negocio planificado y seleccionado? ¿Cómo ha sido el desarrollo de este modelo desde la fundación del medio?

¿Cuáles estrategias económicas les han funcionado y cuáles no?

¿Cuáles son los desafíos, en cuanto al modelo económico, para sostener un medio digital en el ecosistema mediático? ¿Cuáles son las oportunidades?

b) Prácticas tecnológicas

¿Qué herramientas digitales utilizan en la creación de los productos periodísticos?

¿Qué posibilidades les ha generado en cuanto al desarrollo del periodismo de investigación y de datos que ejercen?

¿Qué los diferencia, respecto a la utilización de la tecnología, con otros medios digitales en el ecosistema mediático uruguayo?

¿Perciben que realizan prácticas innovadoras en la utilización de la tecnología?

¿Tienen algún modelo de proyecto digital como referencia en la utilización tecnológica?

¿Existe alguna historia que haya tenido impacto o resonancia pública, donde las opciones tecnológicas hayan sido determinantes?

c) Formatos, contenidos y estrategias de difusión e interacción

¿Cuáles creen que son los principales factores que explican la permanencia del medio en el ecosistema mediático uruguayo?

¿Cuánto creen que pesa el contenido que generan en la sostenibilidad del proyecto?

¿Cómo valoran los formatos y estrategias de difusión de las historias periodísticas?

¿Cuánto espacio le dedican a las estrategias de difusión?

¿Cómo miden o valoran el impacto de las historias que publican?

APÉNDICE 2 - Entrevista a Pablo Alfano

Hay un modelo de negocio definido pero que no es enteramente comercial. Nosotros nos dedicamos a cubrir temas y darles un enfoque que generalmente otros medios no le dan por miedo por presión o por lo que fuere. A nosotros nos implica que no podemos salir a golpear puertas a pedir publicidad tradicional porque no nos van a dar. Hemos golpeado alguna puerta que otra pero nosotros partimos de la base que nadie nos va a dar. Es lo que está funcionando a nivel mundial.

¿De donde vienen los recursos económicos?

Tuvimos cerca de tres años y medio, cuatro años, con un par de financiaciones de proyectos y hackatones, en una nos financiaron proyectos puntuales. La embajada de Inglaterra y Agesic financiaron. No cobramos sueldos y lo que se les paga a los colaboradores que es muy poco, es simbólico. Nosotros la mayoría de las veces no cobramos. Vino otra aplicación, que era sobre el parlamento en la web, que ahí ingresó otro dinero y hace como un año y pico aplicamos a Open Society que nos permite la sostenibilidad durante dos años.

Esto nos permitió mejorar en algunas cosas, en el diseño de algunas cuestiones a la gente les empezamos a pagar un poquito más y con miras a que si ese modelo funciona nos renovarían la confianza y tendríamos una especie de renovación por dos años más.

A diferencia de lo que la cree gente, Open Society te da plata y una especie de guía -no en el modelo periodístico, que no deben ni leer lo que publicamos y si está a favor o en contra nunca nos vamos a enterar- sino que nos da pistas de cómo ir en el modelo económico o empresarial para dejar de depender de la ayuda. Ha pasado con un montón de medios: A mí ahora se me ocurre Ojo Público en Perú o Plaza Pública en Guatemala, Propublica... hay un montón de medios importantes que arrancaron con estos apoyos. La otra pata de financiación que tenemos es la de crowdfunding, que es pedir dinero.

En Uruguay no se utiliza tanto eso...

En otros países se valora el hecho de que vos les des periodismo de calidad a la gente. Acá pasa algo muy interesante. Como no hay más medios de papel, minimizándose, los medios digitales. Está el caso de El País, que tiene cien años pero se convirtió digital hace relativamente poco tiempo. Vos me pagas tanto por mes pero yo te abro tanto los contenidos. Pero el público aunque le encante ese diario, no paga 300 pesos por mes sino que prefiere ir a un lugar donde no pagaría nada para así de esa forma ver sólo los titulares que es un 15 o 20 por ciento de lo que puedes ver por día. Se ve un poquito de cada lado más lo que puede aportar Montevideo Portal o cualquier otro y le importa un pepino si la calidad de la información es buena o mala. Si encima te acostumbras a que Sudestada, la idea es a levantar la mira y brindar un poco más de calidad en la información y vos no se los cobras, y si lo planteas de forma voluntaria como socio o aliado es

mucho más complejo porque no estamos acostumbrados a valorar que la información se paga. El New York Times te cobra, todos. Es mucho más fácil caer en las fakenews o la información recortada y a la gente parece darle lo mismo. El uruguayo todavía no aprendió a valorarlo. Hay otros países como el modelo peruano, del estilo de Ojo Público. Hay dos o tres estilos de ojo público, y hay varios en Brasil, en Venezuela, y todos tienen un sistema de socios (eldiario.es) Publico.es y la gente va y pone plata y recibe a cambio un plus de lo que recibe el lector común. Acá la cultura, capaz que queda fea decir garronear, pero es cuanto menos yo más obtenga con el mínimo costo cuanto mejor es. En realidad está mal porque para mi gusto no te están informando con lo que estamos dispuesto a pagar que es nada. Toda la vida los diarios eran pagos; ahora que te lo da internet que es gratis, pero cuando te pide una suscripción es carísima.

Hay una cuestión cultural tal vez...

Estamos hablando que nosotros no tenemos grandes gastos de alquiler o funcionamiento porque estamos de prestados. La cuestión virtual hace que sea muy innovador también. Nosotros tampoco publicamos todos los días, pero si sabemos que hay gente que está esperando que saquemos algo siempre, pendiente de que publicamos. Es lo que hemos logrado fuerte en 5 años, esa fidelidad. Tener un núcleo fuerte que pueda pagar algo así como 300 pesos por mes, es algo que no existe. No hay para los medios masivos (La Diaria, Brecha), por lo que muchísimo menos para un medio como el nuestro. En este momento no lo hay, o gente que dice yo pongo un mes pero el otro.

¿Es por la propuesta?

No no tiene que ver con la propuesta sino que culturalmente tiene que ver con el razonamiento "para que voy a pagar si yo lo leo gratis" y nadie se cuestiona de que no le están dando información de calidad. Y no es culpa del medio tampoco.

¿Cuáles han sido las estrategias que les han funcionado en el modelo de negocio?

Ninguna ha funcionado 100 por ciento salvo este acuerdo con open society que nos permite sostenernos durante un tiempo y poner una cabeza mucho más empresarial porque hay que cuidar la plata (cosa que antes no hacíamos). Es que internet, fotocopias, proyector, etc... un montón de plata que antes no nos importaba que ahora habría que prestarle atención. Por ejemplo ahora para dar los cursos y tenemos que comprar un proyector, sale 200 dólares, está la plata, por tanto lo compramos y eso pasa a formar parte del patrimonio de la empresa. Esa lógica de empresa que no la tenemos, que además todavía nos cuesta tenerla. Estamos como aprendiendo a funcionar.

Es que parecen cosas distintos en cuanto al periodismo, el negocio...

Es otra lógica con todo lo que implica funcionar como empresa. Contratar un abogado, un

contador, que es lo que se hace de forma profesional ya que vos corres el riesgo de que los tipos no renueven el apoyo. Tienes que demostrarles que sos capaz de gestionarlos bien, bajo el entendido de que ese capital cuando forme parte de tu ganancia tienes que gestionarlo muy bien, ya que si te va mal tienes que cerrarlo. Estamos en eso y es realmente novedoso para Uruguay. Sudestada es un producto muy raro, pero además nunca nos había pasado de medios que se estén sustentando así. En los países emergentes las dos formas de financiarte son la suscripción de lectores, crowdfunding y apoyos externos. Hay modelos similares que funcionan casi que solamente con el apoyo de los lectores, y algunos funcionan como nosotros con las dos cosas: nosotros estamos funcionando a partir de lo que nos dió open society, ya que sólo con el apoyo de los lectores (que es muy valiosa y bienvenida) no nos daría para funcionar solos.

¿Como el modelo de Ciper?

En el modelo de Ciper hay un dueño de medios masivos, o sea que hay capitales que se la jugaron al modelo de Ciper. En determinado momento los dejaron un poco solos y están ahí. Por ejemplo, Ciper ofrece notas exclusivas x los suscriptores. Nosotros cuando subimos algo es para todo el mundo. Pongas o no pongas. Nosotros no pedimos plata a cambio de producto. La pedimos como una apuesta al periodismo, no a nosotros. Por supuesto que viene para nosotros y va a redundar en una mejora del medio. Pero en realidad es una práctica y una apuesta hacia determinado tipo de periodismo en el que creo. Eso que es tan simbólico tienes que venderse a la persona para que confie y haga la apuesta y saque todos los meses y ponga. Le estás vendiendo una promesa, algo super intangible.

Han tenido historias con impacto ¿no?

Eso te da un sentido de pertenencia en que te sentís parte de esta comunidad, viendo reflejado e identificado. De hecho la gente más fiel, es la que más nos critica y nos marca los errores y nos mata cuando lo tiene que hacer. Y además viniendo de gente que compra el producto, es bienvenida la crítica.

¿Cuáles son las herramientas digitales que utilizan?

Usamos todo... desde buscadores y buscar documentación. Hay documentos que los seguís yendo a buscar en papel y les sacas las fotos. Hace un poco una docente de la FIC onía como ejemplo a Sudestada porque (no en todas las notas) había notas donde íbamos adjuntando el documento o foto que demostraba lo que vos estabas afirmando. No había forma de desmentir o no creerlo. Si vos decías el Estado gastó tanto en políticas públicas no tenías forma de errarle. A veces los documentos salen de internet o de la forma tradicional. Yo creo que vamos en la tendencia de que cada vez más usamos buscadores, portales de los organismos públicos. tenemos una pata que es corrupción, lavado de dinero y delitos de cuellos blancos que no son de empresas u organismos

públicos, sino que son de estudios jurídicos privados. Algunos de esos se consiguen por internet y otros los conseguimos a la vieja usanza, mediante una fuente que te los haga llegar o facilite.

Hay documentos que son exclusivos...

Yo lo que no sé es si te da el tiempo.. ya que para esto se requiere tiempo para hacerlo. Yo trabajo en una radio y estoy todo el día corriendo sobre las cosas que pasan y no tengo chance de ponerme a investigar. Porque el ritmo de trabajo que me ponen es que yo tengo que cubrir entre 4 y 5 cosas por día. Son declaraciones, si me tengo que poner a buscar documentos y otras cosas es imposible.

Mañana es otra cosa...

Ni siquiera al otro día... Termino la conferencia de familiares desaparecidos a las 11 que se reunieron con Talvi y a las 11.30 tengo que estar en la inauguración de un espacio disponible donde está Di Candia.. y apuradamente llamé a la camioneta porque no llegas. No te da chance alguna no de investigar sino de verificar lo que te están diciendo. Después usamos facebook y twitter para volanterlo, instagram para difundir las notas, 100% digital la forma en que trabajamos. Hubo un intento de hacerlo papel en un tiempo y no camino.

¿Cuánto han jugado las posibilidades tecnológicas en posicionar a Sudestada en el ecosistema?

Todas. Somos un medio digital, porque además nosotros no veníamos de este mundo. Todos veníamos del papel, algo de radio y la televisión. Además de diarios, semanarios.

¿Cómo fue esa introducción?

Primero por un tema de costos: impresión, armado... que era imposible hacerlo y también por un tema de practicidad. Por internet puedes tener una redacción virtual. Nosotros no teníamos un lugar físico, que ahora sí lo tenemos. Todo pasa por ahí ahora... Incluso cuando arrancamos hace 5 años y el mundo ya era internet...

¿Cómo se llevan con las generaciones más jóvenes?

De hecho está bueno porque viene gente a colaborar y yo de a ratos siento que aprendo más de lo que uno puede enseñar, pero estamos aprendiendo todo lo que es el tema digital. Y tienes gente veterana que ha tenido que pasarse a internet porque no tenés diarios en papel. Nosotros tuvimos que reconvertirnos, fruto de la necesidad. Queremos investigar pero el costo del papel era enorme, y no sólo lo económico sino una infraestructura que tienes que poner en marcha, es tremendo. Lo otro que está bueno en internet es que la publicación puede ser en cualquier momento, y en cambio un semanario o un diario tiene una fecha de corte y cierre que es brava. Acá tienes una flexibilidad

que solo internet te permite y despues tenes que competir con un millón y medio de noticias falsas y de otros medios.

¿Como se llevan con la competencia?

No tenemos competencia directa. Porque el 70% de lo que hacemos no salen con el enfoque que hacemos nosotros. Ayer publicamos una nota sobre la conferencia de Familiares... salió en todos lados, pero el enfoque que le dimos nosotros no es ni mejor ni peor pero es distinto. Hay temas que publicamos siempre porque nos interesa: corrupción, derechos humanos, en sentido amplio. A veces tenes falta de tiempo y no de intereses... por ejemplo con el no a la reforma me hubiera gustado dedicarle más tiempo.

Y el medio tampoco les genera una obligación...

Cómo el medio no te obliga y no está remunerado, bajas la guardia con algunos temas que son los que te interesan pero no puedes a veces dedicarle el tiempo. Nos reíamos porque sacamos una periodista peruana desde Lima que decía "nosotros somos un medio chico, comenzamos siendo 7"... nosotros cuando comenzamos eramos 3 o 4, y cuando con viento a favor a veces somos 8. Y ellos hoy son 27 y se consideran un medio chico... nosotros seguimos siendo los mismo y los colaboradores que han pasado en estos años no sé si llegan a ser 10... Hay 5 que están en la vuelta siempre y también 3 o 4 nuevos que se sumaron ahora. Hay algunos que van y vienen en función de cuándo pueden... tampoco ninguno escribe solamente por plata. Lo haces porque te interesa el periodismo, algún tema en particular y sabés que si lo mandas va a salir o publicar, y nadie lo va a cortar. Son muchas las colaboraciones porque la lógica ha sido eso... más que desde la atracción periodística que monetaria. En algún momento estábamos pagando las colaboraciones más que algunos medios tradicionales.

Es decir, habla de que lo que se comunica hacia afuera es algo positivo...

Si claro, es bueno. Intentamos de no funcionar más así pero es complicado.

¿Cómo les fue con el curso de investigación?

Fue uno de los compromisos que asumimos con open society porque además de mejorar la publicación era no descuidar el tema de capacitación, y hay mil imperfecciones que mejoró y el curso es muy bueno. Eso fue parte del compromiso de profesionalizarse hasta algún punto donde no nos van a dar más plata. El tema de los cursos hiperespecializados es complejo. Esto es parte del ingreso de Sudestada. Dar notas para otros medios es algo que a nosotros no nos serviría porque hay una constelación de medios que no pagarían notas nuestras. Ese es el problema. Cómo le vendes una nota de periodismo de investigación en un banco en tal lado al diario tal... lo hemos

intentado y no sale.

¿Cuáles historias mencionarías en las que las herramientas tecnológicas hayan sido importantes?

El caso Figueredo. Casi todo lo que se consiguió salió por internet hasta las fotos de las viviendas de Figueredo en EEUU. Arrancamos con una serie de documentos que estaban en papel... desde ahí descubrimos que había un vínculo entre él, la mujer y una serie de familiares que vivían en EEUU.^{37:38} Cuando determinamos que vivían en EEUU y que la mujer viajaba muy seguido a California, a partir de ahí empezamos la búsqueda digital. Hicimos toda una movida, aparecieron algunas y otras se reconstruyeron. Fue 100% una investigación digital, usando Google Maps, Earth, las geolocalizaciones con las coordenadas y las fotos, la Street View, ir a los archivos de catastro y número de padrón, todo ese trabajo hecho desde Montevideo en una computadora, con la base de que se empezó que estaba en papel, que no fue por internet. Ni siquiera se publicó sino que nos orientó. Esa fue la más clara... El otro fue todo el tema de Lava Jato, que mediante la alianza que hicimos que con 5 o 6 medios más...

Las alianzas con medios parecidos parece darles cierta influencia...

Es más con periodistas que con medios. En la alianza está Hugo Alconada Mon, y es el periodista estrella que es el que investiga, La Nación no nos reconoce pero el periodista sí. Tenemos una alianza estratégica con el que es como la mitad de la nación en periodismo de investigación. También está IDL reporteros y hay periodistas brasileños que incluso trabajaron para el globo, que como periodistas se unieron a la alianza. Hay un periodista que trabaja en la Estrella de Panamá, también hace trabajo para la alianza. Cuando había documentos de Lava Jato que incluían a Panamá se los pasaban y él los peinaba. Por supuesto después publicaba en La Prensa, que como medio no le interesaba estaba en la alianza. Es de medios y periodistas. Aquí en Uruguay es más difícil generar una alianza. Aquí hemos podido hacer alianzas con colegas en el interior. Por ejemplo, tenemos tal información de Rivera y se la pasamos.

Ahí pasa algo interesante. Cuando los medios de este país pueden levantar una nota sin citarte lo hacen. Eso es muy uruguayo. Es una práctica habitual entre todos los medios. Nosotros citamos a todos los medios porque es una práctica que hacemos. Si yo cito El Herald de Florida hasta te pongo el enlace para que vayas a la nota original. Sería lo deseable. Cuando no tengo por qué citarte, no lo hago. Ahora, cuando la información es muy pesada y estoy acusando a alguien de un acto de corrupción, por miedo a represalias penales, civiles, etc, te cito bien grande. En ese lavado de manos, te citan más por temor que por darte el crédito. Hay notas de Figueredo que las pueden levantar sin citarte y hay otras que rompen tanto los ojos que no las trabajaron ellos, que se cubren en caso de que haya algún error.

Si tuvieras que decir dos o tres cosas por las cuales sobrevive Sudestada, ¿cuáles serían?

Seguimos haciendo periodismo, así no más puro y duro. No me refiero a un gran periodismo. En esta época donde vos agarrás un celular y podes leer lo que quieras, la mitad de las cosas son imposibles de verificar, seguimos haciendo un tipo de periodismo que cuando vas leyendo te das cuenta que es fácilmente verificable y chequeable. Es muy difícil que veas una nota en Sudestada que no esté respaldada por un documento o una declaración. Entonces, creo que un sector grande de la gente valora eso, que tiene que ver con un tema de credibilidad, confianza y que lo que estás haciendo es periodismo. No digo que no se haga en otros lados, pero eso de levantar el comunicado y por ahí nomás.

Parte de una incomodidad de ustedes... ¿no?

Nosotros venimos de una escuela que dijimos donde podemos publicar esto? Si no tengo donde publicar dijimos estaría bueno poder fundar un medio. Después vino todo lo que refiere a si cierra económicamente. Lo primero fue que necesitamos tener un medio, barato, económico, que sea fácil de sostener, sólo con trabajo para publicar una lista de temas que no podemos publicar en otros lados. Además, hay temas que ni siquiera da el tiempo para los medios. Si te pongo una nota de 20 mil caracteres, ningun medio te la levanta, y a nosotros no nos importa. Con que a nosotros entren 100 tipos y la lean 20 ya sirve. Un semanario todas las semanas tienen que salir y pagar una imprenta, tenes un costo menor. además armarlo, llevarlo y después toda la logística tiene una distribución y después se venda o no. Y podes ir a pérdida. Eso nos jugó a favor y también en contra, ya que estaría bueno tener un medio en papel. Estoy seguro que va a haber gente que no la va a leer en papel, y no creo que agarres público nuevo. Calculo que nadie la vaya a buscar sabiendo que puede estar en la web gratis. En otros países un proyecto como Sudestada funciona. Nosotros arrancamos convencidos de que podía funcionar y después nos dimos cuenta que no es así. Me refiero al modelo económico, ya que el modelo periodístico sí funciona. Todos los goles que vos hagas periodísticamente no son necesariamente goles económicos.

Nos llamó una brasileña de la Universidad de San Pablo, copadísima con el proyecto. El día que vino y vió donde estábamos pensó que eramos el Washington Post. Cuando vió como trabajábamos no lo podía creer, se agarraba la cabeza. Después hicimos una videoconferencia con los alumnos. Quedó impresionada... planteó que en materia de recursos humanos son ésto... y hacen ésto otro respecto al producto periodístico.

¿Cuáles son sus estrategias de difusión?

Facebook, twitter, instagram... no tenemos otra forma de difusión digital. Rara vez hicimos alguna publicidad pero pocas veces promocionamos una nota de contenido. Hay una comunidad muy fiel, que no es mucho para lo que se supone que es... Nos pasó que decir que con esta nota la vamos a romper y nada... Una de UPM nos dijo que te mando una 300 mil visualizaciones, estalló, todavía la leo 10 veces por día para ver que podemos hacer para volver a hacerla. No sabés que fue lo que

pasó... Hemos seguido ese tema y hecho un montón de notas de eso... y algunas las leen 10 personas y otras veces las leen un montón de gente que se vuelve viral. También hemos probado con los videos... por lo que no tenemos claro que resortes se activan. Nosotros nos pasa siempre... notas que les ponemos todas las fichas de que van a caminar un montón y no pasa nada, y otras que te sorprenden por la repercusión.

APÉNDICE 3 - Entrevista Mauricio Erramuspe

Hasta el año 2019 si fue un medio independiente que no funcionó dentro de ningún otro gran medio, pero a partir de ese año somos parte del grupo Magnolio, por lo que cambió un poco nuestra naturaleza.

De ¿dónde provienen los recursos y utilidades?

180 surgió en 2008 a través de una inversión de un empresario español que quería financiar un medio donde estuviera Joel, que era el director y yo me asocié. Esa inversión duró 4 o 5 meses, luego el medio se sostiene a partir de la publicidad. Todos los años se sostuvo así a no ser a veces que hubo algún financiamiento puntual para tener un portal de ciencia (a través de la ANII), en otro momento hubo inversores que pusieron algo de plata para que nosotros desarrolláramos algunas proyectos especiales, pero en general todo el presupuesto de 180 en la previa a 2019 siempre ha sido desde la gestión de venta publicitaria como puede tener cualquier medio de comunicación tradicional.

Quisimos probar en el algún momento tener el google ads, y como no nos funcionó lo sacamos y todo se dió a través de la gestión de Karen Jawetz, que es quién lo vendes hasta el día de hoy. El financiamiento es publicidad vía banners, y alguna cosa de publicidad en audio (sobre todo cuando teníamos las transmisiones de fútbol). En realidad la gestión y venta es bastante tradicional.

Y los periodistas se financian a partir de ese ingreso, ¿no?

Claramente nunca ha sido un medio que diera una utilidad muy grande. Lo que siempre pasó es que se ha podido sostener sus costos. Algún mes más, algún mes menos, siempre con una apuesta muy chica, donde todos trabajábamos mucho pero no éramos tantos. Eso también incide. Hubo siempre un factor de adhesión al proyecto, de querer que salga adelante, y durante mucho tiempo hubo que renunciar de cosas que podrías haber tenido otras condiciones en otros lugares por sostener el proyecto del portal. Desde Joel para abajo todos.

¿Cómo ha fluctuado el staff o la redacción?

Yo te diría que a lo largo de los años, hubo vinculadas entre 8 y 10 personas. Después nosotros tenemos servicios: IPS, AFP, los fotógrafos que son externos. Promedio, seríamos 5 periodistas, alguien encargado de administración, comercial, etc. El promedio siempre fue eso, más cercano a los 8 que a los 10. Nunca tuvimos una redacción grande, o considerable.

Modelo de negocio, al pasar a formar parte de Magnolio, ¿cómo cambió?

Ahora lo que pasa es que en la venta digital, 180 pasó a ser un portal más de la venta en general que se hace dentro de Magnolio. Es decir, las impresiones de 180 van a un total mayor de todas las que se pueden comercializar de las webs de del sol, el espectador, 180. Y ese número mayor se comercializa como paquete.

Y ¿cómo interactúan con los otros medios en esa fusión?

Lo que sucede ahora es que no tenemos una redacción clara solamente de 180 sino más bien yo como editor, voy eligiendo materiales y voy poniendo. Tomo desde distintos lugares. Buena parte de la gente que estaba en 180 nos reconvertimos en esto más grande, por lo que manejamos las web de del sol, del espectador, de 180 así como las redes sociales de todos los medios, entonces se diversificó muchísimo el trabajo y el portal cómo que cambió un poco su naturaleza. Hoy hacemos una publicación minimalista, vamos tomando un poco de cada portal. No es aquel que todos los días publicaba muchas noticias o notas, sino que nos dedicamos a publicar algún tipo de informe, o algún trabajo puntual de agencia desde lo internacional, pero no la nota del minuto a minuto ni día día, lo cual nunca fue nuestra apuesta desde 180 sino que ahora tampoco lo haríamos porque vos tenes que tener una redacción, etc, es un trabajo totalmente distinto al que venimos haciendo. fundamentalmente el vínculo es con la redacción de No Toquen Nada, y hago un poco el nexo desde los dos lugares.

¿Han logrado tener un modelo de negocio planificado, con etapas, o mantienen el primero que les funcionó?

Siempre probamos muchas cosas pero nunca logramos tener lo que yo te diría un modelo de negocio. O sea, en realidad siempre fue una cosa de tener los costos cubiertos, porque en realidad nunca dejamos de pagar los salarios, pero tampoco produjo utilidades ni se convirtió en una fuente de dinero más allá de lo que generaba para poder bancar su propio funcionamiento. Es decir, nunca hubo un modelo de negocio más planificada de invertir tanto para obtener tanto. Eso sí que nunca pasó.

O que les quede un plus que les permita reinvertirlo en algo nuevo...

Puntualmente en algún momento pudo pasar. Pero cuando intentamos hacer alguna cosa nueva o distinto, lo que hicimos fue buscar financiamiento específico para eso. Ya sea a través de fondos (como fue el caso de la ANII que financió 180 ciencia durante un año y pico), y luego otros empresarios que pusieron algo de dinero para unos videos que hicimos con Joel. Lo que siempre hubo fueron ganas de sostener el portal. Los números que manejamos nunca nos permitieron reinventar o crear otros proyectos donde reinvertir. Sostenerlo y bancarlo era la idea. Hacer una web independiente, en un moemtno distinto, y cuando surgió en 2008 casi que no había facebook ni twitter en Uruguay. Era un lugar internet, donde se podía hacer un periodismo independiente,

que no estuviera tan sujeto al rating o audiencia, y por tanto poder trabajar más en profundidad algunas cosas, dar oportunidades para publicar en diferentes cosas.

Luego se fue transformando, siempre con una intención profesional, y nunca tuvimos el formato cooperativo, sino siempre fuimos una empresa, con sus empleados en regla, nunca hubo una forma distinta que empleados y patrones. Hubo años de mayor esplendor, otros de hacer cueva y ver que pasaba, tratando de acomodarse, pero bueno de hecho la marca subsiste, se instaló y sigue teniendo subsistencia.

¿Cuáles han sido los desafíos económicos más importantes?, y ¿cuáles son las oportunidades?

Primero que nada hacer sustentable un medio así no fue nada fácil. De hecho hubo que buscar distintas maneras, y concretar esta fusión con Magnolio, porque no se hacía sostenible por las propias características del mercado. Es un mercado chico, no pueden subsistir tantos medios, y luego hay una pauta publicitaria que se canaliza de forma muy tradicional: va a la tele, sigue apostando a la prensa papel, y sin embargo tenías a las web con tráfico y páginas vistas, pero costaba mucho la comercialización y el precio que le da el mercado a la publicidad web era muy bajo en relación a lo que podrían pagar en otros medios. Eso te determina una lógica de ingresos que es la que termina determinando tu capacidad de funcionamiento y que productos puedes financiar. Siempre había que ser bastante modesto en ese sentido. Era la lógica del mercado, y creo que sigue siendo. Es difícil que las marcas, apuesten a este tipo de emprendimientos. En general se rigen más por las lógicas de comisión, de relaciones durante muchos años que tienen con los medios de comunicación, las agencias dirigen la pauta con criterios que son bastante tradicionales. Ahora creo que ha cambiado un poco. Costaba la apuesta a medios como 180. Por ejemplo, y viéndolo desde afuera, si vos ves el funcionamiento de montevideo portal, que ha sido un medio que ha tenido mucho tráfico durante muchos años, sin embargo, no le viste tanta publicidad. Se ha bancado, y supongo yo, que tiene otros servicios y cosas, asociadas al portal y de esa manera les va muy bien. Si ves el portal no tienen tanta publicidad y tráfico nunca les faltó. En ese sentido, 180 nunca tuvo un negocio al costado que lo bancara, y eso también determina.

De todas formas, a través de la gestión de Karen, es que el Portal 180 pudo sostenerse, y hasta te diría medio milagroso en lo que era el mercado y lo que es Uruguay, y lo pudimos sostener sin injerencia de ningún tipo (no lo hubiéramos aceptado), y bueno, siempre tratamos de convencer. Siempre hablábamos de que era como evangelizar respecto a la venta de publicidad en internet.

Ahora estamos hablando de otro contexto, la red, el mercado, el modelo, las redes sociales. Vos miras los portales hoy y en general, se publica cualquier cosa y hay una lógica muy desordenada entre la publicidad y el contenido, dificultades para navegar. Te digo en los portales de Uruguay. El tema de las redes también ha impactado, y no está siendo fácil para ningún medio. O tenes un medio madre grande que habilite el funcionamiento de los otros medios que pueden funcionar como satélites o bueno no sé. Las redes en general compiten con esa otra lógica previa, entonces

ahora hay que hacer todo un trabajo de adaptación y vos muchas veces ahora lo que estás haciendo es producir contenido para las redes, para de esa manera ver si el tráfico te llega. Es como que ahora sí cambió totalmente. Estamos hablando de un mundo totalmente distinto al de hace 10 años cuando empezamos.

23:21

Y ¿las oportunidades?

Esto me parece que es lo mas importante. Después esta la lógica de que todos trabajamos para ganar nuestro salario o cobrar plata. Todo el mundo lo necesita y lo profesional está ligado a eso. Si vas empezando a transar con cosas que tienen que ver con no cobrar bien tu sueldo o cosas de esas, no vas a estar haciendo el trabajo con el que soñaste o que querías impulsar. La ventaja de internet fue durante un tiempo, y ahora creo que lo sigue siendo, es la posibilidad de crear un medio porque los costos eran mucho más accesibles que pensar en poner una radio, tv o diario. Eso fue una oportunidad importante, yo venía trabajando en internet ya, lo hacía en el Espectador, y realmente me reconvertí enseguida a lo digital. Empecé a trabajar en una revista en 1996, que cerró, y yo en el año 2000 estaba trabajando en El Espectador y allí ya me vinculé al Espectador.com, y a partir de ahí se abrió una posibilidad. Empezamos a ver medios nativos de internet que iban con mayor o menor éxito. Después apareció la otra realidad de los fondos concursables, que son super positivos, ya que permitió la creación de algunos medios. La posibilidad que te da es la pluralidad de los emisores, porque no necesitas grandes herramientas y si logras que tenga visibilidad es una pegada. Creo que el aporte ha sido muy importante, lo difícil es poder sostenerlo desde el punto de vista comercial. Tanto en Uruguay como en otros lados.

Hoy tengo la sensación de que necesariamente el periodismo tiene que estar asociado al entretenimiento y a otras cosas para poder sostenerse en una lógica de independencia. Puede haber periodismo independiente financiado por un fondo público, pero si estás en un plano de competencia comercial tenes que necesariamente tener otras cosas para poder financiar.

Si tu lógica de financiamiento es a través de impresiones de páginas y tenes que estar publicando para generar tráfico. En ese sentido es como que nosotros encontramos algunas cosas que pudimos hacer y otras que no, ya que el mercado limita muchísimo.

La lógica de suscripción es compleja. En Uruguay los diarios con suscripción creo que no les ha ido mal con ese cambio. En el mundo ha pasado que los medios pasen a la lógica de la suscripción, ya sea total o parcialmente. Me parece que eso es buscar el financiamiento directo porque me parece que el modelo de publicidad no logra satisfacer en ningún caso.

¿Cómo ha sido la utilización de las herramientas tecnológicas?

Hicimos unos ciclos audiovisuales que estuvieron bastante buenos y generaron movida. Desde la culinaria, las entrevistas de Joel. Luego hicimos todo un trabajo de futbol x 180 donde Diego Muñoz relataba por internet. Buscamos muchas vías, y en general ha sido bastante tradicional: texto, audio, foto. Lo que sí pasaba en algún momento, había cosas que eran mas baratas en internet que en otros medios. No sé si es que determinadas licencias te podías tomar que era diferente en audio o video, ahora sí ya es igual. Estoy hablando hace 5 o 6 años atrás. Hubo un momento donde se podía hacer video o algo más sin los requerimientos de recursos de producción que te implica por ejemplo la televisión.

Después como que no innovamos tanto en ese sentido.

Los proyecto de datos ¿no fue en esa línea?

Si hicimos una experiencia que fue super buena que al final no encontró financiamiento y no se pudo seguir. Era utilizar datos públicos disponibles, sistematizarlos y hacerlos atractivos y accesibles para la gente. El que fue más un golazo en ese sentido fue el de los nombres. Fue muy puntual, no me acuerdo si llegó a tres o cuatro ediciones. Intentamos generar video games asociados a noticias, que se llama 180 juegos, que lo hacíamos con otros chiquilines que trabajaban bárbaro. Le buscábamos la vuelta pero siempre teníamos el freno del financiamiento.

Te asociabas puntualmente para uno, y lo podías hacerlo, pero después no lograbas la continuidad porque la respuesta comercial no acompañaba. Hicimos un ciclo de videos con Maxi Guerra, que habla sobre cocina, que se llamaba las "recetas dispersas", y fue bárbaro pero no pudo agarrar continuidad porque no tuvo respuesta comercial.

Ahora todos tenemos el muro de datos o muro de pagos y ahora la acepta. Pero hubo un momento en que eso no estaba tan claro, entonces cuando pedías un muro de algo o veían que no era gratis el contenido, generaba cierto rechazo y resistencia, lo cual era también una dificultad. Ahora la lógica de la suscripción puede ser que esté cambiando. Si vos hacía un producto especial y pretendías un pago por eso tenías que hacer todo un trabajo de convencimiento, que implicaba otra gestión más respecto a todo lo otro que implicaba el contenido. Siempre la limitante del financiamiento es totalmente relevante. No es fácil en ningun lado, y en Uruguay mucho menos.

Con la tecnología, entonces, ¿no innovaron demasiado?

El uso de internet en sí, nunca nos metimos en esa cosa de generar contenidos de manera distinta a algo que se fuera de lo tradicional.

¿Algún proyecto periodístico que hayan tenido de referencia?

A mí lo que me pasa es como que había ganas de hacer algo entre nosotros. Obviamente compartimos valores, criterios profesionales y personales, por lo que las ganas de hacer era entre nosotros, para trabajar bien, tranquilos, independientes. No se si había tanto como modelos, y cosas que nos gustaban muchas. Ya venía la lógica un poco de No Toquen Nada. La identidad y el espíritu ya estaba dado.

La utilización de No Toquen Nada sirvió como palanca, ¿no?

Sin duda, sin eso hubiera sido imposible. Esto refiere más a lo que sería la audiencia. Nos conocían más por eso, pero como no teníamos un vínculo empresarial con Oceano, si bien nos ayudaba a ser más visibles, y que nos conocieran por eso, pero a nivel de conocimiento y de que la gente nos tuviera en el radar. Desde lo comercial también porque eran figuras conocidas. Si me preguntas hoy, es complicado generar un medio con permanencia y exclusivamente de lo digital, y exclusivamente periodístico. No conozco ningún caso que no tenga un servicio asociado o un fondo que lo financie, o si no tiene un medio madre es difícil, y en general no han logrado eso en Uruguay.

Vos podés tener un blog, y ser super respetable en el trabajo que hacés en ese blog, y está todo bien y canalizás ahí todo lo que querés hacer, y eso internet te lo permite. Ahora yo no sé si eso es tener un portal, o una web periodística. Es como distinto.

Te consultaba porque tal vez se percibe como un problema en el periodismo en Uruguay, de poder hacer sostenible al periodismo.

En ese sentido es como todo un elemento de reflexión. Habrá quiénes piensan a que sea el mercado el que lo determinen. Yo considero que el periodismo es importante y por tanto creo que estaría bueno que tuviera alguna forma de financiación. De hecho creo que igual, yo vivo desde 180 desde que se fundó hasta hoy, en ese sentido lo hemos podido hacer. Fuera de la experiencia de 180, sé que es compleja. Y la misma experiencia de 180 ha sido compleja.

Alguna historia periodística que recuerdes...

Historias hubo muchas. Hubo una nota de Emiliano sobre una chica que la acompañamos en todo el proceso de llegar al Estadio de Peñarol, y tenía una historia de inclusión atrás. No tuvimos esa gran revelación que le puede pasar a un gran medio... si tuvimos muchas historias que estuviera buenísimas. A mí lo que me causaba más satisfacción era la posibilidad de pensar un ciclo y hacerlo. Por ejemplo, el ciclo de las recetas, o los dos ciclos de Joel con las entrevistas que tuvimos, eso me parece, que más allá del golazo puntual, y tuvimos notas que fueron re vistas. A mí lo que más me gusta es la idea de poder pensarlo, elaborarlo y concretarlo los ciclos, y es lo que más felicidad me ha dado a lo largo de estos años en 180. Las veces que pudimos lograrlo y lo hicimos

bien, disfrutando desde el pienso hasta la realización, publicación.

Te conectas con la parte más creativa, y en la rutina del día a día siempre hay cosas que te gustan más y otras que te gustan menos. Hay que hacer de todo.

Respecto a la interacción con la audiencia... ¿cuáles son las dos o tres cuestiones importantes, que aportan un valor agregado?

Yo creo que se ha logrado construir a lo largo de los años una identidad. Me parece que 180 tiene un perfil identificable, que hay una parte de la audiencia que lo reconoce y lo valora. Me parece que hay una cosa de sobriedad, seriedad, y que me parece que en algún punto se ha consolidado. Pienso en el tráfico que tenemos, que no es despreciable y está bastante bueno. Pienso en el número de seguidores en redes sociales que es bastante grande. Tenemos 250 mil en twitter, 60 mil en facebook y 30 mil en instagram. Yo creo que lo que se ha generado una identidad y hay una comunidad que se ha construido en torno a eso. Entiendo que refiere a la credibilidad, la seriedad, no hemos sido nunca escandaloso, que en internet abunda y es una fuente de tráfico importante. Me parece que es un valor como de confianza y proximidad, y que se ha mantenido a lo largo de los años. De hecho en esta nueva etapa seguimos manteniendo eso y buscando renovarlo.

El contenido que generan ¿cuanto pesa en la sostenibilidad del proyecto?

Y yo te diría que en los años 2015 y 2016 era todo. No había otra cosa ni otra fuente que no fuera mediante lo que podías producir. Hoy ya hay otras cosas, el portal forma parte de un ecosistema más grande, donde hay más actores en juego y donde la responsabilidad y la carga se reparte un poco más.

Siempre la intención de que lo se publicara estuviera trabajado, que fuera propio, y eso, en el error y en el acierto siempre fue la intención.

Las estrategias de difusión, ¿que trabajo les ha implicado en el entorno digital?

En esos momentos, ya teníamos mucha impronta de redes sociales. Twitter y Facebook muy relevantes. Al estar asociados y podíamos heredar con NTN, con peso muy importante en los medios creo que fue uno de los elementos fundamentales para que 180 se difundiera como medio. Esa asociación que tenía con un producto muy exitoso creo que fue fundamental. Sin eso no podría imaginarme un camino como el que hizo 180. Sería otro, distinto. Después hemos tenido también una gestión bastante pensado en redes. Hemos tenido algunas campañas de difusión del medio en general, pero muy poco. La difusión ha sido a través de redes, y también de la asociación el figura de Joel.

En las redes, ¿hay un plan?

Si en aquel momento no publicábamos todo en redes. Pensábamos cuando lo íbamos hacer y en la mejor forma, y la hora. Hoy en día, casi todo lo que publicamos, de algún modo u otro está en redes. En ese momento era como más curado el asunto. Ahora también hay una planificación pero tendemos a poner todo en redes. La idea siempre fue estar, buscar la manera de desarrollarte, crecer en el número de seguidores, asociándote a hechos puntuales como elecciones o eventos deportivos. Entonces, teniendo un plan específico en que hacer en redes, pensar como crecer y te generara una base que permitiría seguir creciendo en número de seguidores y te permitiera estar cada vez un poco mejor. Además de que ahora hay un equipo específico, más desarrollado, pensando específicamente en redes, cosa que quizás hace unos años no lo teníamos en el radar, ahora cada vez más es un trabajo específico e importante, siempre tuvimos esa gestión. Los hitos en general han sido eventos noticiosos que generan como vos haces un trabajo relevante en la gente, creces en la comunidad y ahí das esos saltos. Después en el día a día vas creciendo de a poquito.

En las redes sociales que permiten la interacción con la audiencia, ¿como se han desarrollado?

En 180 específicamente no lo desarrollamos. Tuvimos durante un tiempo, que sacamos los comentarios de las noticias. Nos hacíamos administrados, y era un trabajo demencial. La gente comenta en las redes sociales pero no tanto el comentario en la web. Pero si respondemos, en 180 no. Nos escriben, sabemos, mandan mails. No respondemos el comentario en el propio comentario. A veces hay que moderar o intervenir, pero no charlamos con la audiencia a través de los comentarios.

El impacto, ¿como lo miden?

En el funcionamiento que tenemos al día de hoy yo no estoy tan pendiente de que produce cada noticia. En los años que vos decís sí me fijaba en cada una de las notas, y tenía un manejo claro. Ahora se ha agrandado mucho, y entonces mirás de forma general. No estoy al minuto a minuto pero siempre una mirada al analytics, y a los datos de tu servidor se hace. Siempre una idea tenes que tener, y también porque en realidad lo tenes muy en la mano. Si no lo miras es porque no estás haciendo bien tu trabajo. Sirve para tener una referenciad de la audiencia, que temas son los que más se leen, pero es más en un plan de conocer tu comunidad y no tanto de apuntalar.

APÉNDICE 4 - Entrevista a Karen Jawetz

¿Cómo fue la creación del modelo de negocio del medio?

Cuando nosotros lanzamos 180, en el año 2008, los modelos de los que yo pude estudiar y ver un poco cómo eran nuestros competidores, que en ese momento eran El País y El Observador, no se sustentaba. No tenía ningún modelo de negocio de dónde aprender porque ellos regalaban sus banners a sus clientes de papel, o sea el medio digital no tenía manera de sustentarse.

Eso con el tiempo fue un gran error, porque bajó muchísimo la percepción de los anunciantes de un posible negocio a nivel digital.

No tenía la menor idea de cómo encarar comercialmente un portal. No había ningún manual, por lo tanto, inventé. Y te voy a ser totalmente franca, miré una hoja en blanco y pensé "¿cuánto puede salir un banner cabecal?". Y lo inventé el precio. Me parece coherente que salga 12 mil pesos, a partir de una noción básica de cuánta gente escuchaba un programa de radio o miraba un programa de televisión, ahí pensé a ver cuántas personas podrían ingresar aquí. Pero nada más que eso. La verdad que nos fue bien porque vendimos muchos banners.

¿Cuánta gente presentábamos a los clientes que miraban esos banners? No sabíamos. Porque a una nota ingresaba 2 mil, a otra 1500 y otras 12 mil. Entonces yo no podía vender el costo por entrada o impresión. Yo vendía un costo por mes, que hoy si bien en día lo seguimos haciendo, tengo claro que es casi imposible en otros medios digitales.

Yo te hablaba de cuestiones cualitativas, no cuantitativas. Vos ibas a tener un banner en la columna de Darwin de 180. Quizá te veían 7 personas, 70 o 70 mil. El banner cabecal eras vos. Creo que fue un poco también la tesitura de cómo vendí la publicidad en Radio El Sol cuando lanzamos. También fue cualitativo. Está claro que tenemos figuras reconocidas, pero no sabes exactamente cuánto gente los va a escuchar. Yo no le puedo decir a Coca Cola "si los van a oír 100 mil personas", no sé. Y lo vendimos igual.

Yo creo que el plan comercial, si tengo que definirlo de alguna manera, fue la de basarnos en lo cualitativo y no en lo cuantitativo. Cosa que en digital suena bastante antagónico.

El modelo fue publicidad tradicional, ¿no?

Toda fue publicidad tradicional, referidos a contratar banners. Cliqueando allí ibas a la web del anunciante. Yo no les proponía exactamente cuanta gente iba a ver sus banners. Lo que hice con el tiempo, cuando todo se volvió más cuantitativo. Me decían "ta perfecto, sale 12 mil pesos, ¿pero cuántas impresiones me incluí?" es yo ponía un mínimo de impresiones, entonces yo les aseguraba

que su banner lo iban a imprimir por lo menos 100 mil veces. Si no te imprimen yo te lo dejo. De alguna manera era un sistema cualitativo - estás al lado de Joel, de Darwin- pero sí te confirmo que vas a tener determinada cantidad de impresiones. Y así seguimos.

¿Hoy en día siguen con la misma modalidad?

Seguimos con la misma modalidad, pero hoy en día 180 es parte de Del Sol, y yo también lo vendo. Tengo entre 30 y 35 anunciantes, y compran de esta misma manera. Hoy en día tengo la suerte de que tengo 80 mil visitas por día en DelSol.uy, tengo 13 millones de páginas vistas en total, de las cuales 2 millones, 2 millones y medio son de 180. Entonces, yo le propongo a un cliente, mínimo medio millón de impresiones y eso sale 19 mil pesos. Y quizás en el tiempo contratado, si tenemos muchas impresiones más, tal vez llegas a 700 mil impresiones pero igual vas a pagar por medio millón.

Hoy en día con 13 millones de páginas vistas, puedo vender lo que quiera. Si alguien me dice 2 millones tengo, más y menos también.

Todas las empresas que nos propusieron pagarnos por clic les dije que no. Los que nos propusieron si se llegaba a una cantidad de impresiones también les dije que no. Nuestra forma de vender es un precio fijo y después en la segunda etapa con una garantía de impresiones.

Lo otro es que yo nunca supedito la ganancia del portal a la creatividad del banner del cliente. Si Rexona pone click aquí y participá por un auto Porsche, seguramente tenga más clics que si coca cola pone su logo. Mi espacio de mi portal por el cual tengo periodistas y trabajo es el mismo. Entonces no vendo cosas supeditadas a su creatividad.

Yo tengo un apartamento, si vos lo que quieres utilizar para poner la oficina de un dentista o para tu agencia de publicidad, no te voy a cobrar según cuántas muelas arregles o cuántas campañas hagas.

Además, yo no tengo las posibilidades logísticas ni el tiempo para controlar si lo que vos me decís es verdad. Yo te vendo el lugar, si te va bien buenísimo y vamos a seguir trabajando juntos y si no te va bien proba otro medio. No puedo atarme a tu éxito o fracaso.

¿Cuáles han sido los principales gastos e inversiones?

La plata se destinaba prácticamente a recursos humanos, a periodistas, a columnistas, a mejorar la calidad del portal y también a hacer estrategias para aumentar las redes, tener más posibilidades para que a través de éstas entre más gente.

¿No utilizaron para innovar?

En general siempre eso fue para innovar dentro de contenidos. Hicimos una fiesta en Solis para presentarle a los clientes, y en algún momento hicimos una campaña para que sea interesante, pero no eran tantos los recursos para innovar y lanzar otros portales que pudieran alimentarlo.

¿Cuáles aspectos destacarías como positivos en el modelo de negocio?

Es difícil la pregunta porque tengo calidísimo que es lo compran las empresas y que es lo que yo vendo. Algunas veces coincide y otras veces no. Entiendo que la mayoría de los portales venden diferentes a nosotros, porque mismo las radios venden diferente a nosotros. Tenemos un estilo de venta de medios de comunicación que es bastante poco tradicional, y yo soy bastante poco tradicional en lo comercial. No vendo contenidos en la radio.

Si vos venís ahora y me decís tengo una estación de servicio y quiero que me hagan una nota en primera mañana en El Espectador para ver el cambio de los últimos diez años en las estaciones de servicio. Yo te digo que no. Si vos me decís, pero tengo 100 mil dólares. Y yo te vuelvo a decir que no. En cambio, todo el resto de las radios te van a decir que sí. Con 100, con 10 y con 1 también. Otro punto es que nuestros periodistas no hacen chivos por nada. En otros medios te van a decir que sí.

Tenemos un respeto al contenido y a los periodistas, que creo que es un poquito más elevado. No cedemos en el estilo que quieren comprar, no cedemos en la compra de contenidos. Muchos quisieron comprarnos notas para portada, cosa que no vendemos, igual que no vendemos notas en No Toquen Nada sobre un gimnasio ni una marca de ropa. No lo vendemos por ninguna plata del mundo.

El sistema es perder para ganar, hacer las cosas para bien para tener un medio a largo plazo, y que esté sustentado por lo que debe ser sustentado que es la publicidad y no el contenido.

¿Lograron tener un modelo establecido?

El modelo funciona 100 x 100. Ojo, hoy en día tiene algunos aditivos que fueron avanzando con la tecnología. Por ejemplo, si vos quieres comprar Darwin digital, que opciones tengo? Tenemos tres: el típico banner que aparece arriba, tenemos la apertura y el cierre cuando sale al aire, y que después lo ponemos en la web, y también tenemos la apertura y el cierre de Darwin por watsapp, que es otra cosa, una plataforma y red diferente. En 2008 tenía una y ahora tengo tres. Con un formato parecido pero que avanza con las herramientas tecnológicas.

¿Cuáles son las estrategias que más han funcionado?

Tanto en la web como en la radio, siempre me ha dado resultado trabajar primero.

Segundo, salir de la caja, y tercero tener la pasión para poder comunicárselo a las empresas y que lo compren. En ese orden, entonces tanto en la radio como en la web primero trabajamos para que se nos ocurran ideas. Por ejemplo, nos juntamos con Mauri y Joel y pensamos... che si nos hacemos un espacio de basquetbol en 180 y se lo ofrecemos al Tato López. Ahí trabajamos, armamos el espacio, vamos a hablar con Tato, se lo ofrecemos, buscamos un logo, un titular, saliendo de la caja, animándose un poco.

Después, creo que la clave está que con cierta inteligencia y ciertos contactos, buscar quién puede auspiciar un espacio de basquetbol, ir y proponérselo con la misma pasión que lo armamos. Ese sistema, tanto en el portal como en la radio es el que nos ha dado resultados y es nuestra base comercial. Yo por lo menos no sé como hacer para que funcione un medio sin alguna de esas tres claves.

¿Cuáles han sido las oportunidades y desafíos?

Hay una limitación y es que muchos de nuestros colegas venden contenidos. Por ejemplo, viene El País, y a vos que tenes un maxiquiosco te dice: "escuchame te voy a hacer una entrevista, voy a hablar de todos tus chicles" y yo le digo que no puedo hacer eso. Calculo que en el corto plazo han ganado otros clientes y le venden a varios, pero a largo plazo no está bien. Esa es una limitación.

Y la segunda limitación es que nosotros no vendemos redes, y éstas hoy en día se venden muy "económico". Si yo llamo a un portal X, al que siguen 35 mil personas, cuanto me sale poner dos posteos que digan "mi frutería Karencita tiene las mejores mandarinas". Y te sale 1500 pesos... y entonces después vengo yo con un banner que sale 19 mil pesos, no deja de ser complejo por más que le explique que esos dos posteos no son tan prestigiosos, a las empresas de menores recursos le tienta mucho más eso. Y además, tenemos otro competidor que son las redes. Si en facebook agarras 1500 pesos, seguramente tengas conversión mucho más concreta que si ponemos un banner divino en la columna de Darwin. Ahora, si vos sos mercado libre o pedidos ya, seguramente es mucho más prestigio en la columna de Darwin que en facebook.

En resumen podríamos decir que tenemos limitaciones que se dan por no ceder ante las técnicas de hoy en día en venta publicidad digital.

Respecto a la utilización de la tecnología, ¿han exprimido las posibilidades que tienen?

Todavía no. Nos falta muchísimo, por ejemplo, en la personalización y segmentación de público.

Nosotros podríamos tener perfectamente, poder decirle a Coca Cola, “¿que quieres? mujeres de 20 a 40 años? Perfecto, le mostramos su banner solamente a ellas”.

¿Tuvieron algún proyecto que hayan innovado?

Yo creo que nada ha sido a partir de la tecnología per se. Creo que la mayoría de nuestros competidores han tenido mayor incidencia tecnológica y nosotros tuvimos mayor incidencia en contenido y creo que lo comercial ha estado muy alineado con eso, y eso fue a lo que muchos anunciantes les atrajo y otros no. Nosotros estamos en la línea de los anunciantes que quieren estar cerca de este equipo y de un estilo de trabajo más "serio" o más "estricto".

En radio también pasa, yo no te estoy diciendo que un periodista sea malo porque agarre un pote de helado al aire y diga que rico esto. Nosotros no lo hacemos, elegimos otra línea, que es el periodista habla de Siria y de sus muertos, y la publicidad habla del super sambayón de la Cigale, no se unen ambas cosas. Es una línea que tenemos, y que a mí como directora comercial del medio me cuesta mucho más a que si dijera a todo que sí. Ganaríamos más plata pero a largo plazo sería un medio de comunicación que se funde. Porque si yo lleno a NTN con la nota de via aqua o de Gillette, el programa me queda inconsistente. Nuestra línea es trabajosa, lleva más tiempo, pero es largo placista.

¿Cuáles son los dos o tres elementos que entiendan como valor agregado del proyecto?

Creo que es una, y la palabra clave aquí es honestidad. Nosotros tenemos un medio, que te puede gustar o no, pero es un grupo de gente, con periodistas que tienen mucho para decir y contar, y yo de alguna manera me acoplé al equipo porque me gusta lo que dicen y cuentan, y pude transmitirles a las marcas de cómo participar en este medio.

Es muy simple el esquema de trabajo. Creo que la honestidad es la palabra clave, porque es la forma que nosotros encontramos para hacer medios de comunicación. Creo que nunca nos fuimos de esa línea, incluso en épocas que no estaban tan buenas comercialmente, no vendimos notas ni posteos, ni llamamos a las empresas vení y decí lo que quieras ni tampoco aceptamos campañas publicitarias políticas.

Por ejemplo, me ha llamado una diputada a pedirme precio para poner una columna en Portal 180, a la cual Joel alagara su proyecto de ley. Estoy segura que si nos llamó para pedir presupuesto quiere decir que otros medios podrían llegar a decirle que sí. Nosotros no estamos ni ahí con esa onda. Lo que sí establecemos es que cada uno tiene su cuarto. Podemos convivir en el living pero no estamos mezclados. O sea, nos ordenamos para poder convivir todos bien, sin pasar la línea de lo que para nosotros es la base de un medio, que refiere a la independencia de contenidos.

¿Cuáles son los desafíos del entorno digital y los medios tradicionales?

No hay otra manera porque si los tradicionales no se conformaban en digitales se morían. Tanto como Del Sol se tuvo que transformar en un medio digital, porque una columna que salió hoy a las 11 de la mañana tiene que quedar en las redes o portal para que se pueda escuchar. Yo creo que la inteligencia de medios nativos digitales es unirse a un medio tradicional como Del Sol.uy para poder tener más llegada a la gente. Si yo en el programa de Pablo Fabregat del mediodía diga "vieron lo que es la nota de 180" seguramente consiga que más gente vaya a esa nota. Creo que la clave para los medios nativos digitales y los tradicionales es hacer alianzas estratégicas.

¿Cómo ha sido el vínculo con la audiencia?

Creo que no le dimos demasiado lugar. Porque por ejemplo en Portal 180 no permite comentarios. Esa barrera hace que le digamos "nosotros somos el medio, es lo que tenemos para decir, lamentablemente si tenes una opinión charlala con tu familia en un asado". En realidad nuestro columnista dice esto, pero no opines abajo porque el estudió 20 - 25 años y trabaja en eso.

No nos interesa si Rosa de Malvín dice "no me parece eso, es un tarado". También están las redes donde ahí sí se puede opinar. Igual no establecemos demasiado ida y vuelta con eso. Tampoco tenemos demasiados temas controversiales, por ahí algo de Deportes o de Darwin, pero no vamos al hueso sensacionalista. No somos el medio que estamos más atentos a lo que piensan los visitantes.

APÉNDICE 5 - Entrevista a Fabián Werner

¿Cómo ha sido el modelo de negocio?

En todos los países encontrás nativos digitales, emprendedores, que tienen diferentes formas de financiamiento. Diario.es también es independiente y nativo digital, tiene un interesante sistema de financiamiento, pero es un modelo muy diferente de lo que puede ser un medio en América Latina, donde el sistema sigue muy concentrado. Aquí tenes el desagrío de pelear con medios que son grupos económicos, ellos mismo se reciclan el contenido. Vos estás medio sólo ahí tiritando en el medio del estadio.

Hemos tenido investigaciones que han tenido un impacto brutal, y hemos tenido otras que no. Depende sobre quien sean las investigaciones. Yo siempre pongo como ejemplo que cuando nosotros publicamos las casas que tenía Eugenia Figueredo en Estados Unidos lo levantó todo el mundo, informes de los informativos por todos lados. A la semana publicamos una nota que me parecía muchísimo más relevante: Figueredo utilizaba la empresa (Fireweste) y eso no lo replicó ningún medio. Este es un ejemplo clarísimo que tiene que ver con que más allá del tema o el medio, lo importante es saber a quién estás tocando. Hay un tema de dependencia financiera, económica, publicitaria, política.

Nosotros estábamos en Radio El Espectador. En principios de noviembre publicamos una investigación sobre la listeria, denunciando algunas empresas de alimentos y algunos supermercados. Esa investigación la reproujidmo en el programa y a los dos días nos dijeron que se acababa el contrato. Las razones que nos dieron fueron que porque el equipo era muy grande, que la radio tenía problemas financieros, etc. Para mí es imposible de relacionar una cosa con otra, pero fue una investigación que no levantó nadie, que generó un conflicto en canal 4 y que nos generó un conflicto a nosotros también.

¿De donde provienen los recursos económicos?

Hoy provienen de tres fuentes: una es un proyecto que presentamos a Open Society, que es la fuente principal. Después tenemos la segunda fuente, que es la de hacer cursos de periodismo (forma parte de la postulación en open society), y la otra es una iniciativa que nosotros la llamamos Aliados, que se utiliza en mucha partes del mundo, que es un aporte solidario, pero en Uruguay no tiene mucho andamiaje. Después tenemos proyectos puntuales, a convocatorias para financiar proyectos puntuales. Esto es esporádico, a veces salen y otras veces no.

¿Han planificado este proceso o se fue dando?

Cuando empezamos fue gracias a una investigación periodística en el ipys, tenía el programa capi, curso acelerado de periodismo de investigación. Presentamos un proyecto que ellos aprobaron y en ese momento Sudestada no existía. Si estaban las ganas de tener algo propio. Fue la posibilidad de arrancar con eso.

Casi simultáneamente ganamos una aplicación de AGESIC para la financiación de los partidos políticos. Con esas dos cosas arrancamos, pero la plata era para cosas puntuales como el hosting, crear el sitio, etc. En esa situación de presentar proyectos estuvimos los primeros tres años. A principios del 2017, a través de amigos que nos dijeron que estaba la convocatoria de Open Society y estuvimos un año y medio en vueltas, que incluyeron entrevistas personales, a distancia, informes, adecuar la estructura a la logística que te pide este tipo de instituciones a nivel mundial. Que son 50 mil dólares a dos años.

Si bien fue un proceso complejo, porque no teníamos la estructura ni la experiencia nos ordenó bastante, pensar, planificar. Ha sido como el inicio de una consolidación o profesionalización, nos dio oportunidad de conocer gente de otros lados. Nos empezamos a armar con un equipo bastante estable, con temas específicos y pudiendo planificar a largo plazo, que era algo que nosotros no podíamos hacer.

¿Cómo distribuyen los recursos?

La mayor parte de la plata va a los contenidos. Fue una decisión y prioridad bien clara. Una vez que resolvimos cuestiones empresariales, decidimos que la plata la vamos a destinar para pagar notas y también la de cobrar nosotros algo de plata en relación al tiempo que le dedicamos. Si bien ahora soy yo el que gana más plata porque soy quien le dedica más tiempo, y que no es lo que pagaría un medio por la cantidad de horas que le dedico, soy el que edita notas, coordina las coberturas.

Lo que invertimos un poco fue en una especie de consultoría en comunicación, que nos empezaron a asesorar en cómo difundir algunas cosas en redes sociales. Si bien nos fue bien en algunas cosas en otras no tanto. Es fue una especie de inversión.

Lo que nosotros planificamos es que esa plata nos tenía que dar para dos años, y ahora empezamos a generar esos otros ingresos.

El curso de investigación ¿como ha resultado?

En el curso nos habíamos planteado un mínimo de 10 pero este año llegamos a 20. Pero la idea es seguir haciéndolo el año que viene. Cuando pensamos el curso, pensamos que podíamos aportar son los vínculos que hemos generado con periodistas de investigación de otros países y esto fue

una posibilidad de traerlos y poder aprender cómo ha sido la experiencia en otros países. Después algunas cuestiones específicas sobre las que venimos trabajando en derechos humanos, lavado de dinero, etc. Lograr que venga los especialistas y que los estudiantes aprendan de estos puntos. Es algo que en una Universidad a veces no es tan claro y fácil poder hacer estas cuestiones. Gente de afuera que no es docente, etc.

¿Percibís una distancia entre el periodismo académico y el oficio?

En realidad no sé por qué se da esa situación de que las universidades no profundizan.

Lo que estamos haciendo es una locura. En otro países es muy exitoso. Yo creo que nos ha pasado mucho es que el Uruguay es el problema. Cuando vos tenes 100 pesos para repartir entre 100 personas, y tenes medio de comunicación de Perú, Guatemala, Colombia, México, Honduras... al primero que descartas es a Uruguay.

Un especie de cuota: medios grandes. Me llama la atención Ojo Público y Convoca. Si miras la lista hay medios consolidados, que recaudan fondos, algunas no tanto. Eligieron a un medio venezolano que lo único que hacen es mandar newsletter y dejaron a otro de Venezuela que sacó el año pasado el 2º premio de periodismo de investigación. Tres o cuatro de género.

Open society fue un golazo. Tiene cuatro programas, y el de periodismo independiente nunca había puesto plata en Uruguay. Nos reunimos con ellos en Buenos Aires, Sudáfrica, Londres. Después tuvimos skype, rellenamos informes, fue un año y medio. En el caso de velocidad, le pusimos unas ganas.

¿Visualizan oportunidades económicas?

En Uruguay no hay. Nadie tiene un peso. Nosotros hicimos una opción de no salir a buscar publicidad partiendo de la base de que es muy difícil que alguien ponga plata. Al no ser un medio ni generalista ni masivo, la publicidad en Uruguay todavía con la lógica de la perdigonada. Vos disparás con 800 perdigones y a algo le vas a pegar. En vez de apuntar al público objetivo. La publicidad se sigue poniendo en la web de El País a donde van 1 millón de personas por mes y no a la web de El Telégrafo aunque esté dirigida a la gente que vive en Paysandú. Y esto lo hace el Estado.

Después hay una lógica que tiene que ver con la mezquindad del sistema de medios en Uruguay. Todavía persiste esa lógica si lo dió aquel yo no lo doy. Esa lógica de que si te doy vida ahora que sos chiquito, vas a a crecer y cuando lo hagas me vas a tapar a mí. Entonces mejor quedate ahí quietito y eso no pasa en otros lados. Tenemos mejor relación de intercambio de información con colegas de otros países (y te hablo de La Nación de Argentina). Nos han citado han levantado

informaciones, de repente nos citan tres años después. Cosa que acá no pasa. directamente se ignora la información.

Lo que pasa que los temas que tratamos nosotros son medios difíciles de utilizar sin citar. Si hoy quieres hablar del departamento de Manini en EEUU y no citas a Sudestada alguien va a saltar y te va a decir que no citaste al medio. Entonces, nos fuimos ganando un espacio, la gente nos conoce, nos ha llevado mucho tiempo. Yo veo que los periodistas llaman y dicen "te hablo de Sudestada" y lo conocen. Ya no es aquello del 2014 que era una remada increíble, que era más hola soy yo que ahora trabajo en... Hay una construcción de marca, algunas cosas bien hemos hecho.

Hoy ya es un medio establecido que incluso sobrestiman nuestra capacidad. La verdad es que investigar da mucho trabajo, y también llevar las investigaciones a una redacción y los medios no están para eso y la mayoría no están para eso: no tienen mucho tiempo, no están capacitados para eso. Es mucho más fácil y ganan mas plata, y tienen menos problema haciendo la notita de tres mil caracteres poner el micrófono, entregan lo que haya que entregar y se van a tomar una cerveza.

Es una forma -que a mí no me gusta- pero es lo que se hace hoy en Uruguay. Los colegas te dicen che que bueno lo que hicieron, lo leí y está muy bueno, me encantó pero no lo levanto, no lo cito, nada. Esto también es una dificultad porque muchas veces vos te presentas a fondos y una de las cosas que te piden es el impacto: cuántos medios levantaron lo que vos publicaste y a mí me pasó que yo tenía más levantes afuera que acá.

Fijate lo complejo que es que en el medio de todo eso el ex presidente del banco central, que es el organismo que investiga el lavado de dinero, presentó hizo un acto en la sala inaugurada con la plata del lavado.

¿Cómo ha sido el trabajo con las herramientas digitales?

En estos momentos la usamos menos de lo que quisiéramos porque la plataforma que tenemos hoy sigue siendo la misma que tenemos desde que arrancamos. Se ha vuelto vieja con el paso del tiempo. Uno de los objetivos que tenemos es la de cambiarla para mejorar la visualización de datos, timeline. Una de las ideas que tenemos es que en algún momento incorporar gente que trabaje en estas cosas. En Uruguay es muy difícil, porque tnees que encontrar alguien que además de saber entregar parte de ese tiempo en el que Uruguay se paga muy caro prácticamente para militar por el periodismo de investigación. Es complejo.

Yo creo que hasta ahora el fuerte nuestro sigue siendo el texto. Periodismo riguroso, serio, en texto. Después le agregamos alguna cuestión pero el fuerte es ése. Por eso la gente nos lee y nadie hasta ahora ha podido desmentir algo. Creo que es parte de la fuerza de la marca: la gente sabe que las notas están documentadas y éstos están publicados. Vos los ves, los bajas y los distribuis si

quieres.

¿Como el especial sobre las “Mansiones de Figueredo”?

Eso fue algo que no volvimos a hacer... entra al barrio y paseá por acá. Eso estuvo bueno y creo que fue parte del éxito de la nota. Las herramientas digitales nos dan posibilidades que no nos dan los medios más clásicos.

Y, ¿como es en comparación con los otros medios digitales en Uruguay?

Yo creo que a veces se usan mal o directamente no los usan. Algo tan simple como subir un documento que compruebe lo que estás investigando no se hace. Creo que tiene que ver con esa vieja lógica de que yo no muestro lo que tengo: creeme o no. entonces, digamos que ahí hay un anclaje a las viejas tradiciones del periodismo.

En le ecosistema de medios Sudestada parece ser de los pocos, ¿no?

En los casos que hemos tenido videos, también los hemos publicado y en algunos casos los impactos que hemos tenido en los videos ha sido muchísimo mayor que incluso de la gente que entró a leer. Cientos de miles de personas: lava jato, plan condor, caso fripur, listeria, hubo varias notas que usamos video y los audios de las declaraciones de las personas. Transcribo esto o pongo un video de tres minutos.

¿Te parece innovador?

Nosotros no inventamos nada en general. Hicimos algunas cosas que acá no se hacían. La visualización de la campaña del 2019. cuando hicimos lo de figueredo tampoco se había hecho nunca, creo que fuimos los primeros en utilizar la visualización de datos. En algunos casos lo empezó a hacer alguna gente.

Mirando hacia el exterior, ¿cuáles referencias tienen?

Somos como de la primera, o de la segunda generación de los medios nativos digitales (Faro de El Salvador). Nosotros empezamos en el 2014 donde fue la primera gran oleada de medios y en ese momento no había mucho de a dónde mirar. Nosotros hicimos un encuentro a finales del 2014 donde la idea era discutir sobre la sostenibilidad de los medios. A fines de ese año nació Ojo Público que probablemente sean los que hacen las mejores presentaciones de los trabajos y que tiene que ver con una cuestión generacional también.

Después 2015 y 2016 empezaron a aparecer otros que vienen haciendo cosas interesantes. De los

principales que he visto y me gustaba lo que hacían son los de Plaza Pública de Guatemala. El diario de España manejan un modelo de negocios que está buenísimo pero que para Uruguay es intrasladable porque difícilmente tengamos ese nivel de mebresía.

Respecto al impacto en la audiencia, ¿cuales son las dos o tres cosas que los mantienen en el ecosistema?

Primero lo que te decía antes, hemos hecho un tipo de periodismo que es incuestionable: nos han puteado, que somos de derechas, que somos focas. No hemos tenido desmentidos. Hemos demostrado también independencia: si tenemos que pegarle a la izquierda lo hacemos, si es a la derecha le pegamos, si hay empresarios o políticos, lo que sea. Creo que eso también es una fortaleza que pocos pueden demostrar en Uruguay.

Ha pasado de tener videos de 200 mil visualizaciones y después haces otra cosa que crees que está buenísima pero tiene 500 visualizaciones. Sobre todo en facebook, no hemos podido bajar la edad de los que nos leen, y eso se refleje en la lectoría.

Una de las cosas que hacemos es que en general no contestamos ciertas cosas salvo cuando es una pregunta concreta. Mucha gente ni lee la nota, ve el tweet y responde eso. Buscamos tener una interacción muy puntual y muy dirigida en aclarar o ampliar información, no a discutirla con nadie. Otra cosa, si es una persona que pueda identificarse, no al Pato Donald. Eso nos ha permitido que gente nos diga "muchas gracias por la repuesta".

Hoy publicamos una nota que tiene una cantidad suficiente de información que podría permitir para que nosotros hagamos afirmaciones o adjetivar y no lo hacemos. Date cuenta como usuario que acá hay algo que no está bien. ¿Por qué una persona tiene la necesidad de colocar una propiedad a su nombre?

¿Cuánto crees que el contenido pesa en la sostenibilidad del proyecto?

En Uruguay pesa bastante, nos perjudica bastante. En el impacto en los otros medios, porque hay medios que nunca van a publicar nada sobre ciertos empresarios que lo hemos hecho, o afectado. Cuando nosotros le pegamos sólo a Figueredo nos levantó todo el mundo pero cuando le pegamos a los socios de Figueredo no nos levantó nadie.

Ahí tenes el ejemplo claro que no es que no le interesen a otros medios el tema Figueredo ni tampoco que no quieras citar a Sudestada como medio es que no quieres pegarle a los tipos. Al meterte con empresarios, esto te ahuyenta la publicidad y también a los medios de más que viven de la publicidad, o sea te genera los dos problemas. Nos pasó con lo de la listeria, y el único que se animó lo bajaron. El tema es que si renunciamos a esto es que perdemos la esencia del proyecto.

APÉNDICE 6 - Entrevista a Darío Klein

¿Cómo es el modelo de negocio del medio?

El 80% de trabajo de Sudestada es voluntario. Hay un 20% que ha recibido financiamiento de algunos fondos que hay por ahí. El último fue el de Open Society, que fue hace dos años y con un compromiso de llevar adelante un plan de negocios, cursos de investigación. Open Society te da el apoyo para que vos lo hagas sustentable.

Básicamente llevamos adelante todo lo que estaba previsto. Los resultados no fueron los esperados, sobre todo e el club de socios, que nosotros le llamamos aliados, porque no llegamos al mínimo que nos habíamos propuesto. Es bienvenida esa plata pero no alcanza. Con otros proyectos hemos sacado plata de otras cosas, publicación de libros y distintas iniciativas que estamos viendo de hacer un lanzamiento. Pero todavía no nos sustentamos. Esa es la verdad.

Honestamente, yo no creo que Sudestada sea un medio que nos permita vivir de él. Para todos nosotros es más un proyecto, un sueño, una utopía periodística de llevar adelante un medio de comunicación en cuanto al periodismo de investigación que queremos y creemos que hace falta y queremos ser verdaderamente independientes, y la defendemos nuestra independencia a rajatabla. No estamos dispuestos a aceptar publicidad, y es una discusión que hemos tenido internamente, y de hecho no estamos los cuatro pensando igual pero así lo resolvimos.

Pretendemos sí generar algún mango pero no lo hacemos por plata, ninguno de nosotros, y hasta llegado el caso hemos perdido plata en cuanto al tiempo que le dedicamos.

¿Perciben cierto impacto a partir de las historias que publican?

Yo creo que en otro país seríamos ricos. Uruguay tiene esas cosas. Sudestada se profesioanilizó hace un año y medio. Hasta ese momento era un medio donde se juntaban un grupo de amigos a hacer periodismo. Después planteamos el objetivo de hacer las cosas en serio. Pone dos años. Ahí empezamos a hacer una redacción, a poder contratar gente. Estamos aprendiendo, dando golpes de balde y viendo cual es el mejor camino, que funciona y que no. Yo creo que podríamos haber hecho cosas mejor, yo creo que estamos recién empezando y va a llegar algún día que sea Sudestada sustentable. No hemos encontrado un estabilidad o continuidad, pero la estamos encontrando.

¿Cuáles son las oportunidades?

Acá hay más limitaciones que oportunidades en muchos aspectos. La oportunidad es que somos

los únicos y no es menor. A mí me sorprende todavía que seamos los únicos. Es una oportunidad.

Yo creo que tampoco es que existe un espíritu muy emprendedor en los estudiantes que tengo. Me sorprende. Por otro lado, yo creo que el gobierno que se viene presenta alguna oportunidad en cuanto a los temas que tratamos y hacer más periodismo de investigación y la gente nos puede tener un poco más presente.

No hacemos periodismo militante, o partidario... tocamos temas que muchos no los mencionan, con una profundidad que muchos no lo trabajan, como derechos humanos, corrupción empresarial, y un montón de cosas que podemos tener un aporte. Recien estamos tratando de convencer ahora a la gente de que ponga algo de plata en el proyecto.

No queremos cerrar el contenido, nuestra línea "el modelo de algunos es paga para tener información exclusiva y nuestro modelo es paga para que todos puedan seguir teniendo esta información pública para todos" (the gardian). Esa es nuestra línea... es dona o ayudanos con plata a que todo el mundo tenga acceso a esto. Es una donación reiterativa.

La búsqueda es esa, y lo que tenemos que definir mejor es el cómo acercamos a la gente y "que les vendemos" pero eso no va a cambiar mucho. El tema de los cursos lo vamos a mantener. Tengo una muy buena evaluación: por un lado nos dejó un ingreso importante y la otra es que quedó un grupo de periodistas que va a dar frutos. Mucha gente ya nos pidió para hacerlo el año que viene. Hubo alguno que vinieron para darnos una mano.

La profundidad y el hacer periodismo de investigación, como genero en sí mismo, que no lo practica nadie. No quiere decir que no haya otros periodistas que investiguen, pero en un medio de manera sistemática y me da pena, pero la verdad es que somos los únicos.

¿Por qué?

Una razón es económica, los dueños de los medios que lo manejan como mercancía y no como servicio público, lo ven caro. Implica sacar un periodista de su trabajo diario por el cual le estás pagando, por tanto pasa a ser caro. Yo hacía en mis ratos libres, mientras hacía la cobertura diaria de mi trabajo. Nunca me apartaron de la redacción para que me dedicara a hacer eso.

Hoy en día, no tendría el tiempo para realizar eso. El hacer buen periodismo de investigación da muchísimo trabajo, y no hay medios que estén dispuestos a financiar eso. Dos, en Uruguay hay una matriz periodística que para mí ha sido nefasta y que es la escuela periodística de Búsqueda.

Ha tenido un gran impacto en el periodismo uruguayo, pero muy negativo en cuanto al periodismo de investigación. Desde siempre han planteado esa línea de que no existe el periodismo de

investigación, ese verso de que todo periodismo es investigación. Es la mejor forma de que no haya. Es mentira, no todo periodismo es de investigación, puede llegar a serlo pero no lo es. Es algo muy específico, y en Uruguay con esos verso al final nadie investiga nada.

Lo que se impuso desde la escuela Busqueda, y esta escuela es el clásico ejemplo de periodismo de declaración. Con la fuente reservada, y ese es el periodismo tradicional y dominante en Uruguay. De ahí han salido muchos periodistas, y es una escuela que se mantiene al pie de la letra en los informativos. Las personas declarando cosas, los periodistas yendo a un lado y al otro... esto no existe en ningún lugar del mundo más que en Uruguay.

Es un efecto de la dictadura uruguaya, y tuve un fugaz intento y la verdad que la resistencia que tenía de los periodistas mismos era tremendo. "Vamos a conseguir noticias, vamos a seguir nuestra propia agenda".

El periodismo de investigación en democracia es algo fundamental y básico, pero en Uruguay lamentablemente no lo tenemos. Ha habido casos y muy buenos periodistas.

Buscamos darle cierto vuelo. Si bien el sitio está bastante bien, tenemos que mejorarlo y actualizarlo a esta altura. Tenemos un archivo muy grande. Si vos ves la investigación que hicimos de los cuatro candidatos tratamos de darle una presentación distintas, y modestia aparte, considero que son de las mejores notas que salieron de los candidatos en toda la campaña: por la información que aportaba pero sobre todo en la forma que se presentó, de una forma interesante, atractiva, buenas imágenes, una línea del tiempo, etc. Partiendo de la base de que es muy casero lo que hacemos, son todas cuestiones que las vamos desarrollando en la medida que van saliendo.

Les debe pasar que alguna gente puede pensar que son unos cuantos trabajando, ¿no?

Es verdad que la gente debe de pensar que somos una legión. Igual te diría que si contas los colaboradores que tenemos, seremos entre 10 y 15, lo cual sería una redacción bastante impresionante. Claramente nosotros no podemos competir en cantidad con nadie, vamos a competir en calidad. Esa lógica que han impuesto determinados portales de que hay que publicar todo el tiempo cosas nuevas, en eso no vamos a entrar nunca.

Alguna historia donde el ser un medio digital les haya permitido diferenciarse...

A mi me da la impresión de que siempre tenemos menos impacto del que deberíamos tener. Lo de Figueredo, la De Posadas, la de la listeria, pero pasa que el impacto queda a nivel de redes pero ningún medio lo levanta. Creo que La Diaria levantó algo porque le acercamos algo, pero no ha tenido repercusión en el resto de los medios.

Pero, ¿hay presiones?

No, yo creo que lo hay es autocensura. El de la listeria es un ejemplo, y estamos hablando de un tema de salud pública, que a parte tenes el deber de informar. Los únicos que los publicaron fue Telenoche (en la web), y a las 4 o 5 horas lo levantaron de la web. Tratamos de averiguar que había pasado y resulta que Picorell había llamado y pidió que lo levantaron. Después hubo periodistas tratando de tapar el sol con dos dedos y te tiene que dar vergüenza y reconocerlo. Al mes, al periodista que había publicado eso lo echaron. Cayo en medio de un recorte general.

En Uruguay la gente cree que los políticos presionan, y la verdad que desde el gobierno de Batlle en adelante no ha habido presiones políticas. Las presiones que hay son empresariales, la falta de libertad de expresión viene por el lado de la rama empresarial: y hay empresarios más pesados y menos pesados. Y hay verdaderos intocables (Lopez Mena, Espert, Salgado), que serán diez, con los que nadie se va a meter. Después hay empresas, mas o menos grossas. Los medios nunca se van a meter.

¿Cuáles son los principales elementos que explican que hayan permanecido en el ecosistema mediático?

Yo creo que tiene credibilidad... nunca nos dijeron "esta coma estaba mal", y eso es mucho, y lo cuidamos. También implica que somos muy recatados en lo que publicamos. Dejamos mucha información afuera, y además llena un vacío. Yo creo que tenemos el respeto de nuestros colegas, que más allá de que les rompemos los huevos, nos respetan. Hay muchos que dirían "que bueno me encantaría hacerlo pero no puedo".

A ver, somos unos kamikazes, yo puedo hacerlo porque tengo otros trabajos y puedo hacerlo, y es más, vivo más del trabajo internacional que nacional, por lo que yo no sé si podría dedicarme en otras circunstancias. Estaría plantando papas, y yo concibo el periodismo de una sola manera.

Creo que la gente nos respeta, sabe que somos serios y nos ha hecho ganado un lugarcito y creo que no somos universalmente conocidos sino que somos un medio de nicho, pero cada vez más conocidos. Creo que además es un respeto bien ganado y hay que cuidarlo. Además del periodismo de investigación buscamos temas que nadie toca: medio ambiente, lo que hace Víctor Bacheta, temas de derechos humanos, lavado de dinero, corrupción empresarial... no es que nosotros los trabajamos mejor que otros sino que nadie los trata.

Después en algunos temas que sí competimos, como por ejemplo el perfil que hicimos de los candidatos presidenciales: nos metimos con las propiedades, lo que tenían, lo que no, nos metimos adentro de las casas. Hicimos cosas que otros no habían hecho. siempre con el papelito atrás,

ponemos los documentos arriba de la mesa, y que la plataforma nos ayuda.

¿Cómo han sido las estrategias de difusión?

En la parte de difusión es todo muy casero, creo que nos falta más una métrica y un enganche a través de criterios más científicos: horarios, repeticiones... lo estamos haciendo muy casero y ahí nos falta más conocimiento y paciencia.

ANEXO 1 – PLATAFORMAS DE CADA MEDIO



Portal180Uruguay
@Portal180Uruguay · 3,11 K suscriptores · 242 vídeos
Canal de videos del Portal 180. ...más
180.com.uy y 2 enlaces más

Suscribirse

Inicio Vídeos Shorts Listas

Para ti

La Vela presenta "Festejar para Sobrevivir" en 180 5:13
1,4 K visualizaciones · hace 7 años

Eté & Los Problems en 180 Plug&Play
10 K visualizaciones · hace 9 años

Canal 180 en Youtube



180uy Seguir Enviar mensaje +R ...

1200 publicaciones 19,3 mil seguidores 38 seguidos

180
Medio de comunicación/noticias
uy Portal periodístico de Uruguay.
Dirección: Joel Rosenberg
@magnolio.uy
Plaza Independencia 753, piso 2, oficina 201, Montevideo, Uruguay
180.uy

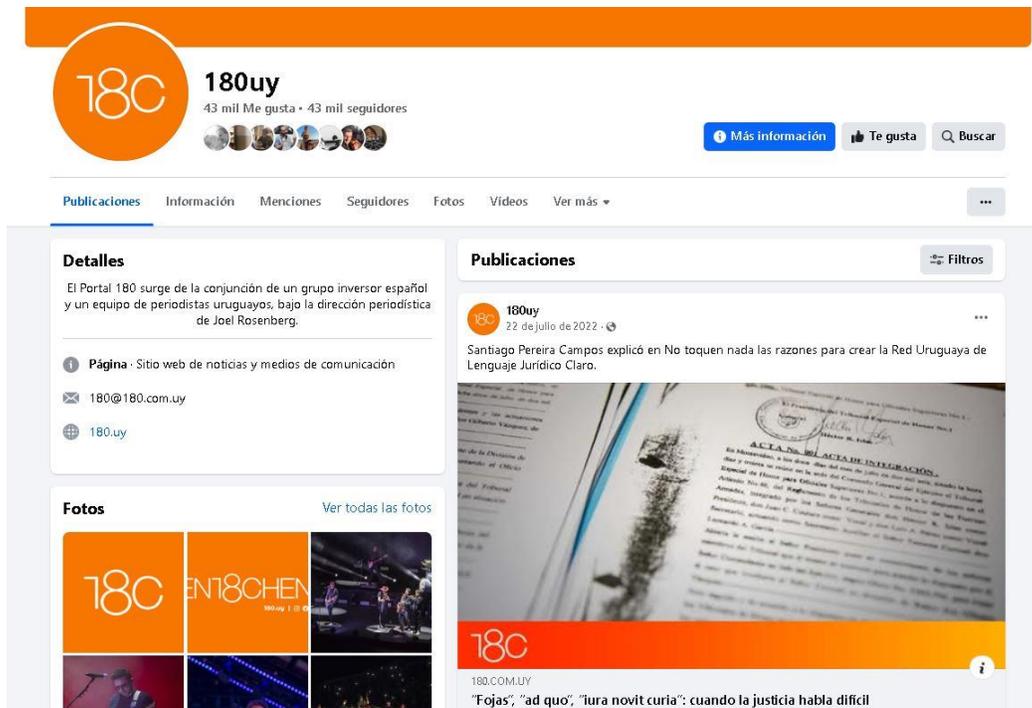
elpineyrua, magnoliosala y magnolio.uy siguen esta cuenta

PUBLICACIONES ETIQUETAS

Cuenta en Instagram de Portal 180



Cuenta en X de Portal 180



Cuenta en Facebook de Portal 180



Cuenta en Instagram de Sudestada



Cuenta en X de Sudestada

The image shows a screenshot of the Facebook profile page for 'Sudestada'. The profile picture is a red circle with the white letters 'se'. The name 'Sudestada' is displayed in bold black text, with '8808 Me gusta · 9426 seguidores' below it. There are buttons for 'Más información', 'Te gusta', and 'Enviar mensaje'. The navigation menu includes 'Publicaciones', 'Información', 'Menciones', 'Opiniones', 'Reels', 'Fotos', and 'Ver más'. The 'Detalles' section on the left provides information about the page, including its category as a 'Página · Medio de comunicación/noticias', contact email 'sudestada@sudestada.com.uy', website 'sudestada.com.uy', and a recommendation rate of 96% based on 45 opinions. The 'Publicaciones' section shows a post from December 13, 2024, at 17:22, discussing the environmental impacts of the Neptuno project. The post text reads: 'La autorización del proyecto Neptuno reconoce impactos ambientales no previstos. Los técnicos y el Ministerio de Ambiente admiten impactos no medidos y no previstos del proyecto Neptuno, pero lo consideran admisible y dejan al consorcio privado la detección de los mismos.' The post is attributed to 'Victor L. Bacchetta...' with a 'Ver más' link. A photo of a large industrial facility is partially visible at the bottom of the post.

Cuenta en Facebook de Sudestada

ANEXO 2 – Registro en Data Uruguay de proyecto de datos con Portal 180 y mención de aplicación móvil en Sudestada



The screenshot shows the Data Uruguay website with a blue header. The navigation menu includes 'Sobre DATA', 'Proyectos', 'Contacto', 'Blog', 'About us (English)', and a 'Trabajar con Data' button. The main content area features the heading '180 Data' and a paragraph: 'Durante el 2014 la alianza de Data Uruguay con la iniciativa 180 Ciencia de Portal 180 (con apoyo de ANII) dio como resultado dos proyectos de periodismo de datos pioneros en Uruguay.' Below this, two sub-projects are listed: '«Nombres» utilizó datos abiertos del Registro Civil de Montevideo de 1960 a 2010 para graficar la popularidad de nombres de pila en Montevideo...' and '«Temporada de Pases» generaba un ranking de prestadores de salud de Uruguay...'. On the right side, the text '180 CIENCIA' is displayed in large white letters.

Enlace: <https://data.org.uy/proyectos/180-data/>



Publicación en Facebook del día 27 de marzo del año 2015

ANEXO 3 – Últimas publicaciones de los medios al cierre del 31/12/24

Sociedad



Despidos: cuándo son “indirectos”, “por enfermedad” o “notoria mala conducta”

María Noel Dinuchi, encargada de la División Consultas de la Dirección Nacional del Trabajo, explicó cómo se configuran tres tipos de despidos en el ámbito privado.

ACTUALIZADO: 29 DE JULIO DE 2022 — POR: REDACCIÓN 180



Enlace: https://www.180.com.uy/articulo/85832_despidos-cuando-son-indirectos-por-enfermedad-o-notoria-mala-conducta

13/12/2024

La autorización del proyecto Neptuno reconoce impactos ambientales no previstos

Los técnicos y el Ministerio de Ambiente admiten impactos no medidos y no previstos del proyecto Neptuno, pero lo consideran admisible y dejan al consorcio privado la detección de los mismos

Victor L. Bacchetta

Si bien previsible, al haber trascendido días antes la existencia de un informe técnico favorable, el anuncio del ministro de Ambiente, Robert Bouvier, reveló que la Autorización Ambiental Previa (AAP) del proyecto Neptuno-Arazatí fue supeditada a unas condiciones que no figuraban en la propuesta inicial y cuya viabilidad es hipotética, porque no fueron probadas en el proceso de evaluación y apuestan a su cumplimiento con el proyecto en marcha.

“De la implementación de este proyecto - en los términos en los cuales ha sido hasta ahora definido - no es esperable que se generen impactos ambientales inadmisibles, entendidos como aquellos efectos ambientales remanentes luego de la aplicación de las medidas previstas que impliquen que no se alcancen las condiciones umbrales de calidad ambiental adoptadas en la evaluación”, expresó la División de Emprendimientos de Alta Complejidad (DEAC) del Ministerio de Ambiente.

Enlace: https://www.sudestada.com.uy/articleId_364a6363-4da4-48d0-ab73-f51d76e0942e/10893/Detalle-de-Noticia