

Espejo de Monografías

ISSN: 2660-4213 Número 39, año 2025. URL: espejodemonografias.comunicacionsocial.es

MONOGRAFÍAS DE ACCESO ABIERTO
OPEN ACCESS MONOGRAPHS

COMUNICACIÓN SOCIAL
ediciones y publicaciones

ISBN 978-84-10176-10-2

De nativos a integrados Treinta años de transformación digital de los medios en España (2025)

Berta García-Orosa; Jorge Vázquez-Herrero; Xosé López-García
(coordinadores)

Separata

Capítulo 10

Título del Capítulo

«Sostenibilidad mediática en el ecosistema digital»

Autoría

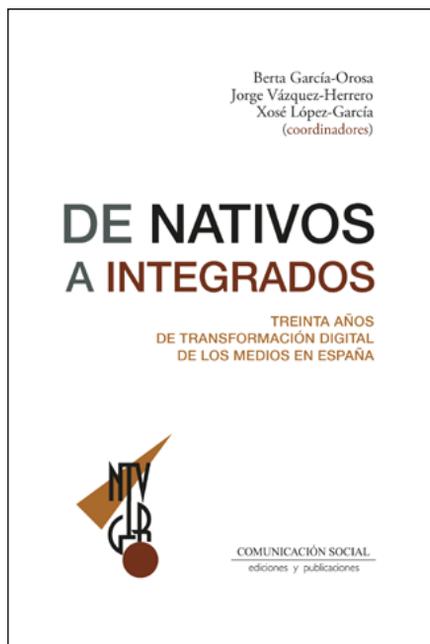
Pilar Sánchez-García

Cómo citar este Capítulo

Sánchez-García, P. (2025): «Sostenibilidad mediática en el ecosistema digital». En García-Orosa, B.; Vázquez-Herrero, J.; López-García, X. (coords.), *De nativos a integrados. Treinta años de transformación digital de los medios en España*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
ISBN: 978-84-10176-10-2

D.O.I.:

<https://doi.org/10.52495/c10.emcs.39.p115>



El libro *De nativos a integrados. Treinta años de transformación digital de los medios en España* está integrado en la colección «Periodística» de Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Este libro analiza los desafíos de los medios nativos digitales en el actual contexto del periodismo, enmarcado por una transformación tecnológica constante y por la emergencia de la inteligencia artificial como factor disruptivo. Fruto del proyecto de investigación DIGINATIVEMEDIA, el libro ofrece una panorámica crítica sobre cómo los medios nativos digitales han contribuido a redefinir el ecosistema comunicativo, enfrentando problemas estructurales como la sostenibilidad económica, la desinformación y la pérdida de confianza ciudadana.

Estructurado en tres partes, este volumen aborda:

1. La identidad y evolución de los medios nativos, su función social, su integración tecnológica y su diferenciación respecto a los medios tradicionales.
2. Las estrategias editoriales y de distribución en redes sociales, el desarrollo de formatos móviles, sonoros y visuales, y la relación con las audiencias, especialmente las más jóvenes.
3. La sostenibilidad de estos medios desde tres ejes: económico, reputacional y ambiental, analizando modelos de ingresos, gestión editorial y desafíos regulatorios ante la automatización informativa.

Este libro es, pues, una herramienta imprescindible para investigadores, profesionales del periodismo y responsables de medios interesados en comprender y anticipar el devenir del ecosistema mediático digital.

Sumario

Introducción. Medios nativos digitales: de realidad consolidada a la búsqueda de la sostenibilidad deseada	11
<i>por Xosé López-García; Jorge Vázquez-Herrero; Berta García-Orosa</i>	
Referencias bibliográficas	16

PRIMERA PARTE

Identidad y evolución de los medios nativos digitales

1. Rol de los medios digitales: implicación social y cambios con la Inteligencia Artificial	21
<i>por Berta García-Orosa; Sara Pérez-Seijo; Paula Martínez-Graña; Noel Pascual-Presa; Tania Forja-Pena</i>	
Introducción	21
1. La irrupción de la inteligencia artificial en el periodismo	23
2. Recuperar la confianza de las audiencias	26
3. La responsabilidad del periodismo actual ante los momentos de crisis	28
4. El periodismo como pilar de la democracia	30
Agradecimientos	32
Referencias bibliográficas	32
2. Evolución de los medios digitales	39
<i>por Ramón Salaverría</i>	
Introducción	39
1. Evolución de las tipologías de medios digitales en España	40
2. Especies de medios digitales	43
2.1. Propuesta terminológica: medios «digitales derivados» y «nativos digitales»	44
2.2. Hacia una superación del criterio basado en el origen	46
3. Nuevo criterio analítico: medios digitales dominantes y secundarios	47
3.1. Medios digitales dominantes	48
3.2. Medios digitales secundarios	54

4. Distribución de los medios digitales en España	56
Agradecimientos	58
Referencias bibliográficas	59
3. Consolidación y diversificación de los medios nativos digitales	63
<i>por Samuel Negrodo-Bruna; María del Pilar Martínez-Costa; Avelino Amoedo-Casais</i>	
Introducción	63
1. Los medios digitales en cifras y principales altas y bajas	65
2. Los medios locales y generalistas predominan en variedad de plataformas	69
3. Tres de cada diez medios nativos, en Madrid, y uno de cada cuatro tradicionales, en Cataluña	73
4. Los grupos editoriales regionales crecen aunque predominan los grandes grupos editores nacionales	75
Conclusiones	76
Agradecimientos	78
Referencias bibliográficas	79

SEGUNDA PARTE

Estrategias

4. Radiografía de los medios nativos digitales en las redes sociales	83
<i>por Jorge Vázquez-Herrero; María-Cruz Negreira-Rey; Beatriz Gutiérrez-Caneda</i>	
Introducción	83
1. Redes sociales y periodismo	84
2. Metodología	86
3. Presencia y adaptación de los medios en las redes sociales	88
3.1. Facebook	89
3.2. X/Twitter	89
3.3. Instagram	90
3.4. TikTok	90
3.5. YouTube	91
3.6. WhatsApp	91
3.7. Telegram	92
3.8. Twitch	92
4. Viralidad en los medios nativos digitales	93

4.1. Facebook	93
4.2. X/Twitter	94
4.3. Instagram	94
4.4. TikTok	95
4.5. YouTube	96
Conclusiones	96
Agradecimientos	99
Referencias bibliográficas	99
5. Comunicación móvil y transmedia	103
<i>por Alba Silva-Rodríguez; José Casás-García; Ana Bellón-Rodríguez; Carmen Costa-Sánchez</i>	
Introducción	103
1. Comunicación móvil	103
2. Periodismo transmedia	105
3. Radiografía de los medios digitales en el contexto móvil y transmedia	108
3.1. Estrategia mobile first: apps nativas, boletines y podcast	109
3.2. El factor de la personalización en las aplicaciones nativas	118
Conclusiones	121
Agradecimientos	122
Referencias bibliográficas	123
6. Audio y podcast en el nuevo ecosistema digital	125
<i>por Elsa Moreno-Moreno; María del Pilar Martínez-Costa; Avelino Amoedo-Casais</i>	
Introducción	125
1. La oferta de podcast periodísticos se afianza	127
2. El podcast abunda en los grupos de medios con plataforma radio, app y televisión	128
3. El periodismo local apuesta por el podcast	129
4. El contenido generalista domina en los medios digitales no nativos	131
5. Los medios digitales nativos continúan impulsando el podcast original	132
6. La producción de podcast propios es regular y se abre a colaboraciones externas	132
7. El podcast conversacional crece aunque emergen nuevas narrativas	133

8. Las redacciones integran el pódcast para ofrecer productos reintermediados	135
9. El branded pódcast abre nuevas vías de financiación frente a la publicidad digital	136
10. El pódcast atrae a públicos cualificados entre los jóvenes y jóvenes adultos	137
Conclusiones	138
Agradecimientos	139
Referencias bibliográficas	140
7. Visualización de la información como narrativa para los medios nativos digitales	143
<i>por Carlos Toural-Bran; Ángel Vizoso; Eva Sánchez-Amboage</i>	
Introducción	143
1. Una fórmula narrativa para un escenario cambiante	144
2. Transmisora de información compleja y facilitadora de la comprensión	145
3. Elemento clave para el periodismo de datos	148
4. Una caja de herramientas propia	150
5. De complemento a protagonista	151
Consideraciones finales	153
Agradecimientos	154
Referencias bibliográficas	154
8. Estrategias de marketing periodístico para audiencias hipersgmentadas	157
<i>por José Sixto-García; Alberto Quián; Ana-Isabel Rodríguez-Vázquez; Xosé Soengas-Pérez</i>	
Introducción	157
1. Bases del marketing periodístico	159
1.1. Tránsito de las 4P a las 4C	161
2. Marketing periodístico	164
2.1. Marketing periodístico en medios nativos digitales	165
Conclusiones	173
Agradecimientos	175
Referencias bibliográficas	175

9. Generar confianza en las audiencias: expectativas del público e iniciativas desde los medios	179
<i>por Javier Serrano-Puche; María Fernanda Novoa; María Victoria-Mas</i>	
Introducción	179
1. La confianza mediática: un fenómeno desde diferentes perspectivas	180
2. Objetivo, preguntas de investigación y metodología	185
3. Resultados	186
3.1. Confianza mediática: criterios de credibilidad y expectativas de la ciudadanía	186
3.2. Percepciones sobre la confianza de responsables de medios nativos	190
Conclusiones	194
Agradecimientos	195
Referencias bibliográficas	196
TERCERA PARTE	
Sostenibilidad, competencias y retos	
10. Sostenibilidad mediática en el ecosistema digital	201
<i>por Pilar Sánchez-García</i>	
Introducción	201
1. La «huella mental» de los medios de comunicación y su eco-sostenibilidad	203
2. Supervivencia económica e innovación financiera	205
3. Impacto social: la re-conexión con la audiencia y el «green marketing»	207
Conclusión	212
Agradecimientos	214
Referencias bibliográficas	214
11. Diversificación de ingresos: clave para la sostenibilidad económica de los medios	219
<i>por Alfonso Vara-Miguel; Jürg Kaufmann-Argueta</i>	
Introducción	219
1. Diversificación estratégica de ingresos	220
1.1. Principales fuentes de ingresos	220
2. Pagos por contenidos	223

2.1. Cobrar por las noticias: el punto de vista de la oferta	225
2.2. Contenido exclusivo y diferenciado como motor de las estrategias de pago	226
2.3. Programas de membresía: una relación basada en el apoyo	227
3. Tendencias en el pago por noticias digitales en España	229
Conclusiones	233
Agradecimientos	234
Referencias bibliográficas	234
12. Reputación sostenible: una propuesta intangible a la crisis de confianza en los medios	239
<i>por Natalia Rodríguez-Salcedo; Cristina Sánchez-Blanco; Charo Sádaba-Chalezquer</i>	
Introducción	239
1. Posibles vías para recuperar la confianza en los medios	242
2. La preocupación por la sostenibilidad económica	244
3. La propuesta de una reputación sostenible	247
Conclusión	250
Agradecimientos	251
Referencias bibliográficas	252
13. Nuevos desafíos y competencias para los medios nativos digitales	255
<i>por Xosé López-García; Rubén Rivas-de-Roca</i>	
Introducción	255
1. Reforzar los proyectos	257
2. El recurso de la regulación	260
3. Atención a los contenidos	261
4. La rendición de cuentas	263
A modo de conclusión	265
Agradecimientos	267
Referencias bibliográficas	267
Epílogo. Escenarios futuros para los medios digitales	269
<i>por Ramón Salaverría</i>	
Agradecimientos	274

Sostenibilidad mediática en el ecosistema digital

Pilar Sánchez-García
Universidad de Valladolid

Introducción

La sostenibilidad hace referencia a un término polisémico, ambiguo y difícil de delimitar por la falta de consenso académico (Becker; Jahn; Stiess, 1999) debido a su carácter abierto y dependiente del contexto (Gibson, 2006; Elliot, 2013). El avance de su estudio se ha desarrollado desde diferentes ámbitos y en lo que sí parece existir mayor acuerdo es que se le vincula, principalmente, a tres dimensiones que han resultado interdependientes: ambiental, económica y social (Berglez; Olausson; Ots, 2017). Tres ejes que vertebran este capítulo para delimitar el término sostenibilidad aplicado al periodismo partiendo de la premisa de que se trata de un concepto multidimensional y que conviene contextualizar previamente para entender a qué nos referimos al hablar de sostenibilidad mediática o medios sostenibles en el ecosistema digital.

La alusión al término sostenibilidad, como concepto general, se inicia y expande desde una clave medioambiental a partir de la última década del siglo XX, ante la preocupación por el uso de los recursos naturales limitados y el daño al ecosistema. Progresivamente, adquiere nuevas derivas conceptuales que le vinculan al uso energético eficiente, al límite de la huella e impacto ambiental de todos los sectores económicos e industriales y a la necesidad de transparencia pública y empresarial al respecto. Se pasa así a un concepto ligado a la supervivencia económica y social dependiente del uso racional de los recursos medioambientales y económicos.

Su evolución contextual se enmarca en el enfoque de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde la primera alusión en el *Informe Brundtland* (1987)¹ al desarrollo sostenible que no sólo se refiere a medio ambiente, sino que ya delimita la interdependencia de los tres ejes mencionados en el desarrollo de las sociedades contemporáneas, que se presentan como los pilares principales de la sostenibilidad interrelacionados: «(...) lo que se necesita ahora es una nueva era de crecimiento económico, un crecimiento que sea poderoso a la par que sostenible social y medioambientalmente» (ONU, 1987: 13).

Desde entonces, al aplicarse la sostenibilidad a cualquier sector, se analiza y estudia como un concepto multidimensional y transversal que aglutina diferentes perspectivas al vincular el uso racional de los recursos con modelos de negocio sostenibles (Bocken; Short; Rana; Evans, 2014) en un sentido más amplio, que permite combinar el cuidado ambiental y el progreso económico con el impacto social positivo sin dejar de ser competitivo. Así, se entiende que el impacto social repercute en todo tipo de sociedades, especialmente en las más vulnerables, de manera que el uso eficiente de los recursos de la naturaleza adquiere una nueva e interesante dimensión de justicia ambiental (Elliot, 2013) al establecer la interrelación entre cuidado ambiental, economía competitiva e igualdad social.

Estos principios iniciales se han ido desarrollando hasta los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), iniciativa universal promovida por la Organización de las Naciones Unidas en 2015² y enmarcada en la Agenda 2030 que establece

¹ El conocido como *Informe Brundtland* fue publicado por Naciones Unidas en 1987, con el título *Nuestro Futuro Común*, y recoge por primera vez la expresión «desarrollo sostenible» tras el debate internacional sobre desarrollo económico y su coste ambiental desde una perspectiva mundial. Lleva el nombre de la primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland, Disponible en: https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

² La Agenda de Desarrollo Sostenible fue aprobada en 2015 por todos los miembros de la ONU con 17 Objetivos y 169 metas que abarcan las

17 ODS diseñados para, entre otros propósitos, poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático (ONU, 2015). A partir de su aprobación, es desarrollado por los diferentes países³ partiendo de la necesidad de apelar e involucrar a todos los sectores económicos a adherirse a estos compromisos y que, a su vez, se materializan en el requerimiento de publicar informes sectoriales a modo de compromisos transparentes. A partir de entonces, con el objetivo de facilitar la redacción de informes específicos por sectores empresariales, se desarrolla el *Global Reporting Initiative*⁴ (GRI, 2000) que establece una guía o metodología de referencia con indicadores reconocidos de sostenibilidad en diferentes ámbitos y que dará lugar a nuevos informes especializados como el que afecta al sector de la comunicación.

1. La «huella mental» de los medios de comunicación y su eco-sostenibilidad

En el caso de los medios de comunicación existen los correspondientes informes específicos que delimitan los indicadores referidos a su desarrollo sostenible. En el año 2011 se realizó el primer informe sectorial específico en el que, más allá de cuestiones ambientales que no afectan especialmente a los medios, se centra, principalmente, en los otros dos pilares que vertebran la sostenibilidad económica y social. Este marco específico se actualiza en el GRI de 2014 en el documento

esferas económica, social y ambiental durante 15 años. Entró en vigor en enero de 2016. Disponible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

³ El Gobierno de España los desarrolla en su Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. Disponible en: https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:69584062-4118-405e-95b3-4a349167c36b/PlanAccion_implementation_Agenda2030.pdf

⁴ Fue fundada en el año 1997 como una organización no gubernamental y en el 2000 publicó la primera versión del marco del reporte GRI, vinculando informes ambientales y empresariales.

de referencia titulado *Media Sector Disclosures*, donde se señala que más allá de los recursos naturales lo que se debe tener en cuenta es que «los medios de comunicación ejercen una poderosa influencia en las actitudes y comportamientos relacionados con aspectos sociales, medioambientales y económicos» (GRI, 2014:10) que dejan una «huella mental o *brainprint*». A partir de este principio, el documento se crea como guía para los medios de comunicación que les permite contribuir de forma externa al fomento del progreso hacia una sociedad sostenible y, en sentido interno, para desarrollar formas de medir y mejorar su rendimiento.

Sobre la «huella mental» e influencia que ejercen, se apela a la responsabilidad de los medios para promover la libertad de expresión; informar y educar al público; fomentar el pluralismo y la diversidad; actuar como vigilantes del poder; facilitar la expresión cultural y la inclusión social; y generar conciencia sobre temas de sostenibilidad. En cuanto a su ámbito interno, se apela a la necesidad de construir confianza, demostrar responsabilidad ética y mejorar la transparencia y rendición de cuentas (GRI, 2014).

En la misma línea aparece otra de las referencias documentales internacionales en torno a la sostenibilidad y medios de comunicación que se plasma en el documento *Through the Looking Glass* (Peck; Beloe; Müller; Scott, 2024) donde prima de nuevo la idea de que el principal impacto externo de los medios de comunicación no es ambiental, en cuanto a uso de recursos naturales o contaminantes, sino que prima el «impacto social», en el sentido de que sus contenidos conforman a la opinión pública y el debate público.

Así, se destaca la importancia de la sensibilidad de los medios de comunicación a la hora de abordar temáticas de desarrollo sostenible por lo que se hace hincapié en la relevancia del relato informativo enfocado a la preservación de los recursos naturales y al impacto de la contaminación, reconociendo así el papel de los medios en el fomento y visibilidad del desarrollo sostenible general de la sociedad y a sus problemas medioambientales, entre otros (Berglez; Olausson; Ots, 2017).

Una necesaria concienciación que, sin embargo, no parece bien atendida en los medios, según informes internacionales recientes (Rebold, 2023) que reflejan cómo la sostenibilidad ambiental y el cambio climático tienen una presencia limitada en la agenda periodística, de manera que representa solo el 3% de la huella informativa total y genera un interés informativo con una presencia del 76% inferior a la media de otros temas de actualidad.

Por ello, se insiste en la responsabilidad mediática de concienciación para dejar una «huella mental-ambiental» que conforme la conciencia crítica de la sociedad. En este marco, se hace referencia al concepto genérico de «eco-sostenibilidad mediática» entendido como la intersección entre la sostenibilidad ambiental y las prácticas informativas responsables al respecto.

Así, llegamos a considerar la sostenibilidad mediática como un concepto también multidimensional que deriva en el llamado ‘periodismo sostenible’ referido «al periodismo que satisface las necesidades de información del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades de información periodística» (Berglez; Olausson; Ots, 2017: 22).

En esta sostenibilidad mediática aparecen tres indicadores específicos del sector que se explican a continuación: la supervivencia económica, la confianza de sus audiencias o comunidades y su vinculación a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

2. Supervivencia económica e innovación financiera

La sostenibilidad mediática se explica, principalmente, a través de la supervivencia económica que determina la solvencia y el futuro del negocio. La transformación del sector comunicativo unido al impacto tecnológico (Pavlik, 2000) supone una alteración en las estructuras de negocio de los medios que también afecta a cuestiones culturales, sociales y medioambientales de los sistemas de creación y consumo informativo (Salaverría;

Martínez-Costa, 2021), modificando los sistemas productivos y la conceptualización misma del Periodismo (Deuze; Witschge, 2018). La solvencia económica de los medios durante en el siglo XX llevó «a la mayoría de los periodistas a ignorar los aspectos empresariales de la provisión de noticias» (Picard, 2017: 147) sin poner en duda su supervivencia. Pero ahora, el negocio está cambiando más que nunca en un contexto de «periodismo postindustrial» (Anderson; Bell; Shirky, 2015), donde se acabó la bonanza basada en la publicidad pre-internet y que empeoró con la crisis económica internacional de 2008 que desencadena la primera gran crisis del sector en siglos (Mensing, 2007). Una crisis económica y tecnológica en el entorno digital (Hermida, 2010) que requiere nuevas estrategias para afrontar una intensa competencia, un cambio de costes y una producción y distribución descentralizadas en un mercado fragmentado que, por primera vez, obliga a periodistas y medios a prestar más atención a la rentabilidad de las noticias (Picard, 2017), a diversificar y diferenciar modelo de negocio y financiación obsoletos.

Por el momento, el debate y dilemas que surgen en torno a esta cuestión se encaminan en dos direcciones: la de cómo adaptar el negocio al entorno digital o cómo implementar y renovar el modelo en sí. En esta ambivalencia, algunos estudios dan por superada la idea de que la solvencia económica esté basada únicamente en solucionar la crisis de la publicidad, de manera que la respuesta requiere innovación de los modelos de negocio unido a la perspectiva del liderazgo, entendido como la capacidad de implementar innovación en la organización, especialmente en tiempos de crisis y recesiones (Hargreaves; Fink, 2006; Avery; Bergsteiner, 2011; Blas; Riera; Bulmer, 2022).

Este enfoque de innovación y diversificación financiera aparece como uno de los factores clave para la sostenibilidad mediática, apuntado en el informe del Consejo de Europa⁵ que, tras el

⁵ El Comité de Expertos sobre el Aumento de la Resiliencia de los Medios (MSI-RES) del Consejo de Europa ha realizado un estudio sobre los medios que, entre otros aspectos, culminó en un informe de diagnóstico y

análisis de diferentes modelos periodísticos europeos, constata cómo conviven las tradicionales vías de ingresos —procedentes de la publicidad y la venta, las subvenciones públicas y las inversiones privadas— con «fórmulas más innovadoras» como los modelos de membresía, la microfinanciación colectiva o la redistribución de ingresos por copyright de las grandes plataformas digitales.

La importancia social de la sostenibilidad económica de los medios radica en que representa una garantía de independencia editorial. De ahí que la cuestión financiera se asocie de manera irremediable a la sostenibilidad periodística sustentada en la calidad informativa, en una constante retroalimentación de modelos de negocio sólidos (Berglez; Olausson; Ots, 2017) y apoyado en un periodismo emprendedor. Algunos estudios reflejan cómo los modelos exitosos se vinculan a factores interrelacionados basados en la calidad, independencia y credibilidad; relación con los usuarios, narrativas multimedia, liderazgo periodístico, fomento de la participación y conexión con la audiencia (Medina-Laverón; Sánchez-Tabernero; Breiner, 2021). Es decir, basados en una sostenibilidad multifactorial en lo económico y de calidad en lo informativo.

3. Impacto social: la re-conexión con la audiencia y el «green marketing»

El concepto multidimensional de sostenibilidad mediática se sustenta también en el impacto social sobre la audiencia dependiente del binomio confianza/reputación. Esta perspectiva se ocupa de la influencia que ejercen los medios en «el desarrollo sostenible de los sistemas sociales, políticos y culturales, y aborda cuestiones como la paz, la seguridad, la justicia social

recomendaciones titulado *Good practices for sustainable news media financing*, que se puede leer en este informe ejecutivo difundido desde la FAPE y la Universidad de Navarra (2023): <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2023/12/Resumen-ejecutivo-sostenibilidad-medios.pdf>

y ambiental, la pobreza, los derechos humanos, la participación política, la democracia y la igualdad» (Berglez; Olausson; Ots, 2017: 18). De esta forma, la sostenibilidad mediática se mide también en términos de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (GRI, 2014) ante su audiencia, lo que conecta la cuestión con el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En el primer caso, la supervivencia de los modelos periodísticos no puede desligarse de la vinculación con las audiencias transformadas y transformadoras. El cambio que han experimentado los hábitos informativos y de consumo, especialmente en la última década (Amoedo-Casais; Moreno-Moreno; Negredo-Bruna; Kaufmann-Argueta; Vara-Miguel, 2023), representa uno de los grandes desafíos en la sostenibilidad económica y en la influencia social de los medios, limitada en un contexto de desintermediación periodística y de evitación de noticias (Newman *et al.*, 2024).

Por ello, la manera en la que los medios se relacionan con sus audiencias y cómo priorizan la innovación del negocio en la distribución de contenidos aparece como uno de los ejes clave del contexto de sostenibilidad en el entorno digital con el refuerzo de la reputación y confianza que permite pasar de la relación vertical tradicional con la audiencia al surgimiento de comunidad o comunidades. Se pone así de manifiesto un paralelismo con el negocio de las redes sociales y los creadores de contenido online aglutinando seguidores como una comunidad conectada en torno a un personaje, preferencias comunes, una conversación o incluso servicios. Es el tamaño de esa comunidad y su fidelidad la que permite mantener una influencia, alcance e ingresos económicos.

El contenido digital multiplataforma —que mezcla la información, el entretenimiento y el servicio— no se dirige a una audiencia, sino a comunidades fieles y, frente a esto, los medios de comunicación generalistas se ven obligados a competir para asegurar su propia supervivencia. «Los creadores de contenido están construyendo las comunidades que los editores envidian (...). Los editores tienen audiencias, un gran problema para

la industria de los medios cuando se trata de ganar dinero» (Cabrera, 2023).

La sostenibilidad mediática digital requiere una re-conexión con las audiencias, en plural, con una estrategia más transversal en busca de la creación y participación de la comunidad en la producción informativa de co-creación que involucre a los usuarios. Sirva de ejemplo la iniciativa del medio *The Generalist*⁶ donde se apuesta por transformar a su audiencia en comunidad ofreciéndoles servicios y contacto cercano más allá de la información (Cabrera, 2023) con un papel protagonista. Los medios comienzan a referirse ya al concepto de comunidad, ligado especialmente a suscripciones y al concepto de fidelidad (*El Mundo*, 2022; *El País*, 2024). Esta nueva visión de la audiencia deberá completarse con la atención a comunidades, en plural, interesadas por contenido especializado (medio ambiente, economía, etc.), vinculadas por perfiles de audiencia (mayores, jóvenes, empresarios, etc.) o por el ámbito territorial. En este sentido, resulta recurrente referirse a la relevancia del contenido de lo local o lo hiperlocal y, de hecho, inicialmente, el concepto de la sostenibilidad mediática se relacionó con los llamados medios comunitarios, que se mostraban como un «marco del equilibrio entre sostenibilidad social, sostenibilidad institucional y sostenibilidad económica» (Gumucio, 2005: 6). En el ámbito de la supervivencia de este tipo de medios pequeños y cercanos se consideraba fundamental el apoyo de la audiencia, entendida como una comunidad relevante desde el punto de vista de su compromiso, interés, confianza y fidelidad en una comunidad de intereses informativos compartidos.

Es en esta confianza y fidelidad de la audiencia donde juega un papel esencial la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) enfocada al cuidado de la imagen de marca, prestigio y reputación (Nuñez-Ladevéze; Irisarri; Morales-Blanco-Steger, 2015; Villagra; López, 2013). De hecho, la Comisión Europea (CE, 2001) define la RSC como «la integración voluntaria por parte de la empresa de las preocupaciones sociales y medioambien-

⁶ Enlace de *The Generalist*: <https://www.generalist.com/community>

tales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus grupos de interés» (CE, 2001: 7). Una perspectiva que ha sido denominada también como *Green-Marketing* o 'marketing ecológico' referido a una estrategia esencial para las marcas que quieren visibilizar sus compromisos mostrando su aportación al cuidado del medio ambiente y contribución a una sociedad del bienestar. Se considera un «concepto holístico de marketing en el que la producción, la comercialización, el consumo y la eliminación de productos y servicios se realizan de una manera menos perjudicial para el medio ambiente» (Mishra; Sharma, 2014: 78), al tiempo que ayuda a vincular a la marca con consumidores sensibles con el cuidado ambiental.

En este contexto, los medios de comunicación realizan sus informes de transparencia empresarial como parte de su RSC, en los que detallan sus resultados de negocio anuales unidos a sus compromisos de sostenibilidad e impacto social como una cuestión ética que, tal y como suscribe Caramuti (2020), forman parte de un binomio necesario que lleva a reflexionar sobre el impacto de nuestras decisiones en el planeta y otras personas.

A continuación se señalan, a modo de ejemplo, algunos de estos informes de RSC de medios españoles, como reflejo de los compromisos principales que asumen.

El Grupo Prisa, que publica sus informes anuales de sostenibilidad, ha puesto en marcha la Comisión de Sostenibilidad, y ha aprobado el primer Plan Director de Sostenibilidad 2022-2025. En su último informe publicado (2022) se señalan como compromisos el velar por el impacto social que ejercen sus contenidos para concienciar en los retos de la sociedad; el cuidado de la cadena de suministro con el medio ambiente, unido a la transparencia y la ética, y que refleja de la siguiente forma:

Como Grupo, queremos liderar el cambio, continuando con nuestra labor de educación, información y sensibilización para el desarrollo sostenible, contribuyendo así a crear una sociedad más ética, justa e inclusiva, que no deje a nadie atrás, y

un planeta más sostenible, colaborando en la lucha contra el cambio climático, impulsando la digitalización y mejorando de manera continua nuestro impacto en el medio ambiente (Prisa, 2022: 38).

También, a modo de ejemplo, el grupo Vocento publica anualmente su Memoria de Sostenibilidad, y en la última presentada en 2023 incluye un Plan de Sostenibilidad 2023-2026 con tres ejes: buen gobierno, objetivos ambientales de acciones por el clima y objetivos sociales internos de igualdad, diversidad y transición digital.

El grupo Atresmedia dedica un espacio corporativo a la sostenibilidad en el que publica sus informes anuales con el título de *Estado de la información no financiera* (2023) donde se compromete a colaborar con diversas entidades para impulsar los Objetivos ODS de la ONU, incluyendo iniciativas de voluntariado corporativo y programas de sensibilización sobre su importancia; a establecer medidas de gobernanza internas vinculando parte de la remuneración variable de sus consejeros a la puntuación obtenida en informes de sostenibilidad, así como promover la innovación y la educación en temas de sostenibilidad.

Al margen de este tipo de informes, algunos medios publicitan sus acciones de impacto social a través de sus compromisos de información ambiental. Uno de los casos es el del diario *ABC*, que en el año 2021 creó «Antropía», una nueva sección destinada al futuro sostenible donde se incluyen contenidos ligados a la sostenibilidad desde diferentes niveles (*ABC*, 2021). Y otro de los ejemplos de acción periodística sostenible es el de *RTVE*, que ha creado un espacio de divulgación de los ODS de la Agenda 2030 y que, además, ha implementado una Inteligencia Artificial destinada a monitorizar los contenidos que el ente público dedica en toda su programación a la divulgación de los compromisos ambientales globales, denominado Análisis por ODS (*RTVE*, 2023).

La mayoría de estos informes y propuestas informativas se completan con balances económicos, financieros y de difusión

(Colino, 2013) que, en los últimos años, reflejan la evolución mediática en el entorno digital actual de crisis de modelo periodístico y de negocio, y cada vez más vinculado a cuestiones de reputación y pérdida de confianza de la audiencia que merma su influencia e impacto social.

En definitiva, sus compromisos de sostenibilidad mediática benefician a la sociedad al tiempo que fortalecen la posición y la sostenibilidad a largo plazo de las propias empresas de medios de comunicación digitales.

Conclusión

La sostenibilidad representa un concepto polisémico que se inicia enraizado a cuestiones ambientales y que se expande en las últimas décadas vinculado al progreso económico y al impacto social de los diferentes sectores económicos. Trasladado a la sostenibilidad mediática digital, se interpreta en un eje tridimensional: el impacto ambiental informativo, la supervivencia económica de los nuevos modelos de negocio y la reputación informativa y confianza de marca que perciben las audiencias cambiantes. Tres ejes que se configuran interrelacionados e interdependientes.

En primer lugar, se constata que el impacto ambiental de los medios se ha considerado menor que en otros sectores, puesto que tiene un uso limitado de recursos naturales que no comprometen su actividad en este sentido. Las primeras referencias ambientales del concepto sostenible aparecidas en el *Informe Brundtland* (ONU 1987) han derivado en propuestas más desarrolladas, hasta llegar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2015) y los informes sectoriales (GRI, 2000) que empujan a los medios a impulsar compromisos informativos de concienciación social. En este sentido, existe un consenso sobre cómo la influencia de los medios en su impacto ambiental se limita más al impacto que ejercen en la concienciación ambiental, a su «huella mental» a través de la impronta informativa e influencia social que sí ejercen.

En segundo lugar, la supervivencia o sostenibilidad económica mediática se sostiene en modelos de negocio que superan la fuerte dependencia tradicional de la publicidad y combinan diferentes fuentes de ingresos, basadas en la diversificación de la inversión y de los servicios. La supervivencia en un contexto digital en crisis, la merma de la reputación/confianza y de menores beneficios económicos, parece requerir una respuesta de innovación, diversificación y liderazgo de modelos de negocio en el entorno digital, que vayan más allá de la adaptación de modelos preexistentes. Por ello, se apunta a la oportunidad de un renacimiento del periodismo profesional de calidad, tanto desde el punto de vista empresarial y de la relación con nuevas comunidades, como en la renovación de las prácticas informativas de calidad que permitan seguir siendo una entidad influyente en las democracias, afrontando nuevos modelos de negocio dinámicos e innovadores.

Y, en tercer lugar, esta supervivencia de los modelos de negocio periodísticos no puede desligarse de la relación con las audiencias transformadas y transformadoras sobre las que se ejerce un impacto social desde los medios. En un contexto de dispersión y desintermediación es necesario recuperar el vínculo y fomentar la relación entre medios y comunidades, ante la desafección motivada por la saturación informativa y la pérdida de confianza. Una re-conexión que parece posible al asumir que las audiencias son también comunidades, siguiendo el modelo de comunidades de proximidad, basados en la información cercana, la co-creación y los intereses compartidos. Y, al mismo tiempo, para la recuperación de esta confianza y fidelidad sigue siendo necesario un periodismo de calidad, basado en la diversidad del modelo de negocio, la calidad y transparencia de los contenidos, que permita recuperar la reputación y fomentar la innovación a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En definitiva, la sostenibilidad mediática representa una cuestión poliédrica en la que se necesita innovación y liderazgo. Requiere equilibrar elementos interdependientes como la viabilidad económica, la relación de confianza con las audien-

cias y comunidades, la reputación de la marca y su responsabilidad corporativa para afrontar una sostenibilidad mediática a medio y largo plazo en el entorno digital cambiante.

Agradecimientos

Este capítulo se ha elaborado en el marco del Proyecto DIGINATIVEMEDIA II (2022-2025): *Medios nativos digitales en España: tipologías, audiencias, construcción de la confianza y claves para la sostenibilidad periodística*, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación/ AEI/10.13039/501100011033/ y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional «Una manera de hacer Europa». Referencia: PID2021-122534OB-C22.

Referencias bibliográficas

- ABC (2021, 1 de diciembre): «Nace Antropía, una nueva sección sobre futuro sostenible». Sección Sociedad. Disponible en: https://www.abc.es/sociedad/abci-nace-antropia-nueva-seccion-sobre-futuro-sostenible-202112010158_noticia.html
- Atresmedia (2023): *Estado de información no financiera consolidado*. Disponible en: <https://www.atresmediacorporacion.com/sostenibilidad/informes/documentos/>
- Amoedo-Casais, A.; Moreno-Moreno, E.; Negro-Bruna, S.; Kaufmann-Argueta, J.; Vara-Miguel, A. (2023): *Digital News Report España 2023*. Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. <https://www.doi.org/10.15581/019.2023>
- Anderson, C.W.; Bell, E.; Shirky, C. (2015): «Post-industrial journalism: Adapting to the present. Geopolitics», *Geopolitics, History, and International Relations*, vol. 7, núm. 2, pp. 32-123. <https://www.jstor.org/stable/26805941>
- Avery, G.C.; Bergsteiner, H. (2011): «Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance», *Strategy & Leadership*, vol. 39, núm. 3, pp. 5-15. <https://www.doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Blas, J.; Riera Roca, M.; Bulmer, E. (2022): «The importance of sustainable leadership among company directors in the audiovisual sector in Spain: a cultural, ethical, and legal perspective», *Communication & Society*, vol. 35, núm. 4, pp. 89-100. <https://doi.org/10.15581/003.35.4.89-100>
- Becker, E.; Jahn, T.; Stiess, I (1999): «Exploring uncommon ground: Sustainability and the social sciences». In Becker, E.; Jahn, T. (eds.), *Sustainability and the Social Sciences. A Cross-Disciplinary Ap-*

- proach to Integrating Environmental Considerations into Theoretical Reorientation*, pp. 1-19. Londres: ZED Books. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/256295963_Exploring_uncommon_ground_sustainability_and_the_social_sciences
- Berglez, P.; Olausson, U.; Ots, M. (2017): «What is sustainable journalism? An Introduction». In Berglez, P.; Olausson, U.; Ots, M. (eds.), *What is Sustainable Journalism? Integrating the environmental, social, and economic challenges of journalism*, pp. xi-xxvi. <https://doi.org/10.3726/b11462>
- Bocken, N.M.P.; Short, S.W.; Rana, P.; Evans, S. (2014): «A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes», *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42-56. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Cabrera, M. (2023): «It's no longer about audiences, it's about communities». *NiemanLabs Predictions for Journalism 2023*. Disponible en: <https://www.niemanlab.org/2022/12/its-no-longer-about-audiences-its-about-communities/>
- Caramuti, C. (2020, 20 de mayo): «Ética y Sostenibilidad, un binomio necesario». *Diario responsable*. Disponible en: <https://diarioresponsable.com/opinion/29325-etica-y-sostenibilidad-un-binomionecesario>
- Comisión Europea (2001): *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Colino, A. (2013): «Evolución de la financiación de los medios de comunicación en España. ¿Hacia un modelo más sostenible?», *Papeles de Europa*, vol. 26, núm.1, pp. 46-69. https://doi.org/10.5209/rev_PADE.2013.n26.42801
- Deuze, M.; Witschge, T. (2018): «Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism», *Journalism*, vol. 19, núm. 2, pp. 165-181. <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>
- El Mundo* (17-11-2022): «El Mundo supera los 100.000 suscriptores digitales». Disponible en: <https://www.elmundo.es/television/medios/2022/11/16/637527dc21efa021278b45b2.html>
- El País* (2024, 14 de enero): «El País supera los 350.000 suscriptores». Disponible en: <https://elpais.com/comunicacion/el-pais-que-hacemos/2024-01-14/el-pais-supera-los-350000-suscriptores.html>
- Elliot, J. (2013): *An Introduction to Sustainable Development*. London: Routledge.
- Gibson, R. (2006): «Sustainability assessment: basic components of a practical approach», *Impact Assessment and Project Appraisal*, vol. 24, núm. 3, pp. 170-182, <https://doi.org/10.3152/147154606781765147>
- Global Reporting Initiative (2000): *Global Reporting Initiative*. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Global Reporting Initiative (2014): *Media Sector Disclosures*. Disponible en: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/Suplementos%20sectoriales%20G4/GRI-G4-Media-Sector-Disclosures.pdf>
- Gumucio, A. (2005): «Arte de equilibristas: la sostenibilidad de los medios de comunicación comunitarios», *Punto Cero*, vol. 10, núm. 10, pp. 6-19. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v10n10/v10n10a02.pdf>
- Hargreaves, A.; Fink, D. (2006): *Sustainable Leadership*. John Wiley & Sons.

- Hermida, A. (2010): «Twittering the news: The emergence of ambient journalism», *Journalism Practice*, vol. 4, núm. 3, pp. 297-308.
- Medina-Laverón, M., Sánchez-Taberner, A.; Breiner, J.G. (2021): «Some viable models for digital public-interest journalism», *Profesional de la Información*, vol. 30, núm. 1, e300118. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.18>
- Mensing, D. (2007): «Online revenue business model has changed little since 1996», *Newspaper Research Journal*, vol. 28, núm. 2, pp. 22-37. <https://doi.org/10.1177/073953290702800202>
- Mishra, P.; Sharma, P. (2014): «Green marketing: Challenges and opportunities for business», *BVIMR Management Edge*, vol. 7, núm. 1, pp. 78-86.
- Núñez-Ladevéze, L.; Irisarri, J.A.; Morales-Blanco-Steger, B. (2015): «La responsabilidad social propia de las empresas de televisión de amplia cobertura: contenidos de riesgo», *Communication & Society*, vol. 28, núm. 3, pp. 65-82. <http://doi.org/10.15581/003.28.3.sp.65-82>
- ONU (1987): *Nuestro futuro común. Informe Brundtland*. Disponible en: https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- ONU (2015): *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pavlik, J. (2000): «The impact of technology on journalism», *Journalism Studies*, vol. 1, núm. 2, pp. 229-237, <https://doi.org/10.1080/14616700050028226>
- Peck, J.; Beloe, S.; Müller, F.; Scott, F. (2024): «Through the looking glass. Corporate responsibility in the media and entertainment sector», *SustainAbility-WWF*. <https://www.grainesdechangement.com/docs/medias/Through%20the%20Looking%20Glass.pdf>
- Picard, R. (2014): «Twilight or new dawn of journalism?», *Journalism Studies*, vol. 15, núm. 5, pp. 500-510. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.895530>
- Picard, R. (2017): «The challenges of consumers and the economic value of news». In Eldridge, S.A.; Franklin, B. (eds), *The Routledge Companion to Digital Journalism*, pp. 147-154. London: Routledge.
- Prisa (2022): *Informes anuales de sostenibilidad*. Disponible en <https://www.prisa.com/es/info/informes-anuales>
- Rebold (2023, 12 de diciembre): «Sostenibilidad ambiental y cambio climático en los medios de comunicación», *Rebold Communication. Media Intelligence*. Disponible en: <https://letsrebold.com/es/blog/sostenibilidad-ambiental-y-cambio-climatico-en-medios-de-comunicacion>
- RTVE (2023): *Análisis por ODS*. Disponible en: <https://rtve2030.rtve.es/ods>
- Newman, N.; Fletcher, R.; Schulz, A.; Andi, S.; Robertson, C. T.; & Nielsen, R. K. (2024). *Digital News Report 2024*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Disponible en: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2024>
- Salaverría Aliaga, R.; Martínez-Costa, M.P. (2021): *Medios nativos digitales en España: Caracterización y tendencias*. Salamanca: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.
- Villagra, N.; López, B. (2013): «Analysis of values and communication of

the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability», *Communication & Society*, vol. 26, núm. 1, pp. 196-221. <https://doi.org/10.15581/003.26.36158>

Vocento (2023): *Memoria de sostenibilidad*. Disponible en: <https://www.vocento.com/wp-content/uploads/sites/5/2024/05/Resumen-Ejecutivo-Memoria-Sostenibilidad.pdf>