

# 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 12

### Título del Capítulo

«Reputación sostenible: una propuesta intangible a la crisis de confianza en los medios»

### Autoría

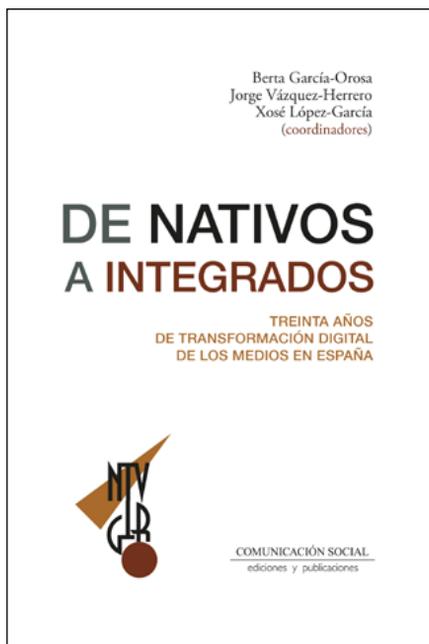
Natalia Rodríguez-Salcedo;  
Cristina Sánchez-Blanco;  
Charo Sádaba-Chalezquer

### Cómo citar este Capítulo

Rodríguez-Salcedo, N.; Sánchez-Blanco, C.;  
Sádaba-Chalezquer, Ch. (2025): «Reputación  
sostenible: una propuesta intangible a la crisis  
de confianza en los medios». 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/c12.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

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

## PRIMERA PARTE

### Identidad y evolución de los medios nativos digitales

<b>1. Rol de los medios digitales: implicación social y cambios con la Inteligencia Artificial</b>	<b>21</b>
<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
<b>2. Evolución de los medios digitales</b>	<b>39</b>
<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
<b>3. Consolidación y diversificación de los medios nativos digitales</b>	<b>63</b>
<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

<b>4. Radiografía de los medios nativos digitales en las redes sociales</b>	<b>83</b>
<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
<b>5. Comunicación móvil y transmedia</b>	<b>103</b>
<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
<b>6. Audio y podcast en el nuevo ecosistema digital</b>	<b>125</b>
<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
<b>7. Visualización de la información como narrativa para los medios nativos digitales</b>	<b>143</b>
<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
<b>8. Estrategias de marketing periodístico para audiencias hipersegmentadas</b>	<b>157</b>
<i>por José Sixto-García; Alberto Quian; 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

<b>9. Generar confianza en las audiencias: expectativas del público e iniciativas desde los medios</b>	<b>179</b>
<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	
<b>10. Sostenibilidad mediática en el ecosistema digital</b>	<b>201</b>
<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
<b>11. Diversificación de ingresos: clave para la sostenibilidad económica de los medios</b>	<b>219</b>
<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
<b>12. Reputación sostenible: una propuesta intangible a la crisis de confianza en los medios</b>	<b>239</b>
<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
<b>13. Nuevos desafíos y competencias para los medios nativos digitales</b>	<b>255</b>
<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
<b>Epílogo. Escenarios futuros para los medios digitales</b>	<b>269</b>
<i>por Ramón Salaverría</i>	
Agradecimientos	274

## Reputación sostenible: una propuesta intangible a la crisis de confianza en los medios

*Natalia Rodríguez-Salcedo  
Cristina Sánchez-Blanco  
Charo Sádaba-Chalezquer  
Universidad de Navarra*

### *Introducción*

En medio de los retos y amenazas que acechan al periodismo desde el inicio de este siglo, hay uno especialmente insidioso por su gravedad: la pérdida de confianza de la ciudadanía en las noticias y en las marcas periodísticas. Y, aunque este declive en los niveles de confianza se aprecia en diversas instituciones globalmente, es particularmente acusado en el caso de los medios en España.

El informe *Digital News Report* (DNR) viene constatando esta realidad de una manera inequívoca: en el año 2022, a la afirmación: «Creo que se puede confiar en la mayoría de las noticias la mayoría de las veces» solo respondió afirmativamente un 33% de los encuestados en España. A esa misma cuestión, el 51% respondió de manera positiva en el año 2017. Puesto en el contexto internacional que ofrece el DNR, España se sitúa en el tramo de cola en lo que a confianza en las noticias se refiere: Estados Unidos (26%), la República Eslovaca (26%), Grecia (27%), Taiwán (27%), Hungría (28%), Francia (29%) y la República de Corea (30%) son los únicos países que arrojan peores resultados que España en una tabla liderada por Finlandia, en la que el 69% de los encuestados confían en las noticias que consumen.

El *Edelman Trust Barometer*, que desde hace dos décadas mide anualmente la confianza en instituciones clave, también ha documentado una caída en la confianza global hacia los medios de comunicación en los últimos diez años, atribuida

a diversos factores, entre los que destacan: el auge de la desinformación, la polarización social y la percepción de sesgos en los medios. Los datos más recientes (2024) indican que solo el 50% de las personas confían en los medios en todo el mundo. Este nivel ha fluctuado, aunque la tendencia general ha sido de escepticismo creciente hacia los periodistas y las instituciones mediáticas tradicionales.

El primer barómetro tras la pandemia (2021) hizo hincapié en este asunto bautizando el informe con la significativa expresión de «bancarrotas informativas», con la que describía un entorno de confusión, subrayando el hecho de que la desinformación alimenta no solo la desconfianza, sino también la polarización y la desigualdad (Edelman, 2021: 12). Edelman ya apuntaba a la falta de «higiene informativa» (entendiendo por higiene seguir habitualmente las noticias, evitar cadenas informativas, verificar la información o ampliar aquella no verificada) del 60% de la población (Edelman, 2021: 13), lo que afecta a la percepción de los medios y fomenta la polarización. En paralelo, los motores de búsqueda como Google aumentaban su fiabilidad como fuente de información, alcanzando un 68% de confianza en 2021, superando tanto a los medios tradicionales como a redes sociales y blogs (Edelman, 2021: 15).

Los últimos *Edelman Trust Barometer* de los años 2022, 2023 y 2024 han reafirmado la tendencia global de creciente desconfianza hacia los medios de comunicación, con aspectos comunes como el consenso en la percepción de desinformación y politización, aunque con diferencias en los niveles y causas según regiones (Edelman 2022, 2023a y 2024). Así, en 2022, Edelman alertó sobre un ciclo de desconfianza global, alimentado principalmente por gobiernos y medios. Estos últimos fueron percibidos entonces como agentes de división a través de la desinformación, lo que parecía generar un círculo vicioso de desconfianza (Edelman, 2022). Globalmente, el 48% de las personas veía a los medios como divisivos, y en regiones como Latinoamérica, la cifra alcanzó niveles aún más críticos (Edelman, 2022).

Un año más tarde, el informe reflejó una profunda polarización social y política, exacerbada por la recurrente desinformación (Edelman, 2023a). La confianza en los medios siguió disminuyendo, especialmente en contextos nacionales donde se observaba una fragmentación del tejido social. Las empresas comenzaron a ser vistas como posibles puentes para restaurar la confianza, pero los medios continuaron perdiendo credibilidad como actores confiables en esta dinámica (Edelman, 2023b).

Aunque el último informe para 2024 no incluyó un enfoque exclusivo en los medios de comunicación, sí mencionó la creciente desconfianza en los líderes gubernamentales y los periodistas, en comparación con figuras o portavoces de carácter más técnico o científico. Concretamente, señaló que los periodistas son percibidos entre las figuras menos confiables para informar con precisión y claridad (Edelman, 2024: 12).

En resumen, en los últimos años se ha consolidado una caída en la credibilidad de los medios, vinculada a la desinformación y a una creciente polarización. Esta tendencia ha generado expectativas más altas hacia otros actores, como las empresas, para liderar esfuerzos en la reconstrucción de la confianza social. Precisamente estas últimas, las empresas, tratan de gestionar su reputación al considerarla como un gran activo intangible, tal y como demuestra la existencia de numerosos rankings en reputación. En contraste, los resultados cosechados por los medios parecen subrayar la necesidad de estrategias que refuercen la transparencia y la credibilidad en el periodismo para revertir esta pérdida de confianza a medio o largo plazo.

La pérdida de confianza es preocupante porque, a diferencia del desangre económico provocado por la crisis financiera de 2008, primero, y por la crisis publicitaria después, la intangibilidad del activo en juego repercute en la reputación de medios de comunicación concretos, pero también en la reputación de la profesión periodística.

Es particularmente urgente reconocer la gravedad de este problema y tantear maneras efectivas de revertir la tendencia.

Con la posibilidad, ya real, de que la inteligencia artificial generativa se convierta en una fuente de información para muchos usuarios (Cools; Diakopoulos, 2024), esta necesidad se antoja aún mayor. La actividad y el trabajo periodístico atienden a un derecho de la ciudadanía: la pérdida de confianza y reputación en quienes tienen el deber de informar no solo supone un problema para los medios, sino también para las sociedades democráticas en su conjunto (Dahlgren, 2018).

### *1. Posibles vías para recuperar la confianza en los medios*

En el año 2023, un equipo del Reuters Institute for the Study of Journalism (RISJ) elaboró un informe en el que proponían un conjunto de estrategias para construir confianza en los medios de comunicación. Su propuesta incluía cuatro ejes: estrategias editoriales, transparencia, gestión e implicación del público (*engagement*) (Banerjee; Mont'Alverne; Ross Arguedas; Toff; Fletcher; Nielsen, 2023).

Por estrategias editoriales se entiende todo el trabajo que los medios pueden hacer para alinear mejor los temas que cubren con aquellos que los lectores reconocen esperar de marcas de confianza. El exceso de noticias de corte político se ha convertido en un problema que ha provocado, incluso, estrategias de evitación de noticias por parte del público (Villi; Aharoni; Tenenboim-Weinblatt; Boczkowski; Hayashi; Mitchelstein; Tanaka; Kligler-Vilenchik, 2022). Por el contrario, la prensa local ha parecido más y mejor protegida tanto en lo tangible como en lo intangible, al acercarse a las noticias que realmente importan a sus audiencias (Usher, 2019).

La transparencia no es reclamada sólo en el caso de los medios de comunicación, sino que es casi un imperativo en la sociedad actual para cualquiera que ostente una responsabilidad pública. En el caso de los medios, se espera que estos hagan explícitos los compromisos éticos y los estándares de trabajo de la redacción (Peifer; Meisinger, 2021), al tiempo que reducen cualquier posible conflicto de interés. La situa-

ción económica actual no ayuda a los medios, cuya existencia depende en muchos casos de las ayudas públicas o del dinero de las marcas. Pese a que, teóricamente, existen otras vías de ingresos que podrían apoyar un modelo más independiente, la realidad es que la publicidad sigue siendo la principal vía de ingresos, y que estas otras modalidades son todavía minoritarias (Vara-Miguel; Sádaba-Chalezquer; Negrodo; Sánchez-Blanco, 2023).

En tercer lugar, según el informe del RISJ, las prácticas de gestión de los medios deberían estar encaminadas a asegurar la independencia al tiempo que se aseguran estructuras de propiedad que reducen el escepticismo de las audiencias. Tener en cuenta las peculiaridades del trabajo periodístico (Pérez-Latre; Sádaba-Chalezquer; Bringué-Sala, 2023), que no siempre casan bien con la lógica económica del mercado, es un imperativo que los responsables de los medios deberían tener en cuenta. El informe de Banerjee y sus compañeros (2023) también apunta a la necesidad de que las redacciones sean diversas para asegurar una sana y necesaria pluralidad en los puntos de vista y los enfoques.

Por último, lograr la implicación del público es también una manera de hacer frente a esta erosión de la confianza. No obstante, no se trata de replicar modelos casi automáticos de interacción, sino de establecer de manera activa una actitud de escucha que haga que los lectores se puedan sentir parte del medio. Durante mucho tiempo, la participación de los usuarios se ha limitado a los foros de discusión de las noticias concretas, cuya utilidad acaba siendo muy limitada. Otras estrategias pueden ser contempladas para conocer, de verdad, qué piensan los lectores de las prácticas informativas (Castells-Fos; Pont-Sorribes; Codina, 2023).

En cualquier caso, los cuatro ejes subrayan un mayor protagonismo e importancia, tanto de la escucha, como de mejorar el conocimiento e interacción con las audiencias o públicos a los que se dirigen los medios de comunicación.

## 2. La preocupación por la sostenibilidad económica

De estos asuntos, probablemente el que más atención ha recibido y recibe en los últimos años es el que tiene que ver con las implicaciones de la supervivencia económica, que impacta, como se puede percibir, en los cuatro ejes anteriores (estrategias editoriales, transparencia, prácticas de gestión e implicación del público). La sostenibilidad financiera, sin embargo, se ha convertido en la pesadilla del sector. La crisis económica, la llegada de nuevos jugadores que se disputan la atención de los usuarios con más éxito, así como la pérdida de relevancia de las marcas periodísticas agravan una situación ya de por sí complicada.

El informe *Periodismo, medios y tecnología: tendencias y predicciones para 2024*, llevado a cabo por Newman, del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo y basado en una encuesta a más de 300 directivos del sector, aborda hacia dónde va el futuro del negocio del periodismo (Newman, 2024). Señala cómo las suscripciones van a presentar un crecimiento continuado, a pesar de que la situación económica no es muy favorable y que los ingresos digitales no suplen la disminución de ingresos por productos de papel y por publicidad. Al analizar las fuentes de ingresos más importantes en el futuro, la suscripción y la membresía representarán un 80%, la publicidad un 72%, el *branded content* un 76%, los eventos un 49%, el comercio electrónico un 32%, la financiación de plataformas un 20%, otros negocios relacionados supondrán un 23%, y las fundaciones y donaciones un 15%, respectivamente. La mayoría de medios busca complementar su financiación con, al menos, tres o cuatro vías de ingresos (Newman, 2024).

Ya en 2023 los datos reflejaron esta tendencia, pues de los editores encuestados, el 80% predijo que las suscripciones serían la fuente más significativa de ingresos en 2023, seguidas por la publicidad en *display* (75%), la publicidad nativa (o *branded content*) (58%), los eventos (38%), la licencia de contenido (33%), el comercio electrónico (26%), las donaciones de los consumidores (20%) y el apoyo de fundaciones filantrópicas (18%) (Newman, 2022).

Si analizamos las diferentes vías de financiación que presentan los 5.346 medios españoles y portugueses reflejados en el Iberian Digital Media Map (<https://map.iberifier.eu/>), efectivamente se comprueba que el 65% están financiados por la publicidad tradicional pero que, poco a poco, se percibe el crecimiento de otras vías como las suscripciones (16%), el *branded content* (14%), las ayudas públicas o privadas (11%), diferentes modalidades de comercio electrónico (8%), actividades de consultoría que hacen los medios (4%) y donaciones (3%).

En lo que respecta a las suscripciones, lo habitual en los medios ha sido incluir los muros de pago (*paywalls*) en los que se puede consultar el contenido de manera parcial o está completamente cerrado y, por ello, lo más relevante es trabajar los impedimentos de los usuarios al pago que los usuarios ven para tener que pagar por el consumo de noticias online (Picard, 2017; Vara-Miguel, 2022). Se pueden detectar diferentes modalidades de suscripción: pago por unidad digital, suscripción simple, combinada o cuota de una comunidad de usuarios, lectores, socios o miembros (Vara-Miguel; Sádaba-Chalezquer; Negredo; Sánchez-Blanco, 2023).

Debido al alto consumo de contenido en dispositivos móviles y a la gran exposición que reciben los usuarios, ha aumentado el rechazo hacia formas más intrusivas de publicidad, como los anuncios en pantalla. Además, como señalan Chan-Olmsted y Shay (2015: 12), la creciente fragmentación de la audiencia, la proliferación de canales de distribución y el avance de la tecnología que permite el desplazamiento en el tiempo y la plataforma según las necesidades inmediatas de la audiencia han contribuido a esta tendencia. Como resultado, las marcas están demandando productos editoriales que les permitan integrarse de manera natural en las conversaciones con su audiencia. Buscan productos que encarnen una filosofía que enfatiza la creación de valor en lugar de la interrupción, lograda a través de la creación de contenido relevante (Zomeño; Blay-Arráz, 2022; Hardy, 2021; Vara-Miguel; Sánchez-Blanco, 2023).

El auge del *native advertising* es llamativo y se define como un contenido pagado por la marca que se publica en el mismo

formato editorial utilizado por el medio de comunicación que lo aloja, generalmente en colaboración con los propios equipos de contenido del editor, y se presenta en una página, alojado y servido al igual que sus experiencias editoriales (IAB, 2019). El *branded content*, por ejemplo,

es un tipo de comunicación producido por una marca que, mediante formatos de entretenimiento, información y/o utilidad, tiene el fin de comunicar sus valores y conectar con una audiencia que, al encontrarlo relevante, le dedica voluntariamente su tiempo de atención y provoca un sentimiento de cercanía, una relación más estrecha con la marca (Núñez-Gómez; Mañas-Viniegra; Hardy, 2022: 125).

Algunas voces críticas expresan preocupación de que difuminar la línea entre las noticias y el contenido de marca erosiona los estándares periodísticos, daña la reputación de las organizaciones informativas y hace que las marcas periodísticas sean menos creíbles y valiosas incluso para sus anunciantes (Matteo; Dal Zotto, 2015: 182). Dado que el contenido de marca puede comprometer la autonomía periodística (Palau-Sampio, 2021), la divulgación transparente es crucial (Dens; Poels 2023; Eisend; van Reijmersdal; Boerman; Tarrahi, 2020; Wojdyski; Evans, 2016; Ferrer-Conill; Karlsson; Van Couvering, 2021; Vara-Miguel; Sánchez-Blanco, 2023).

En lo que respecta a las actividades ligadas al comercio electrónico, los editores de medios pueden monetizar sus actividades de creación de valor adoptando dos métodos principales y distintos de generación de ingresos. El primer enfoque es a través de modelos de ingresos directos, que implican pagos realizados por los usuarios del contenido, tales como suscripciones, tarifas relacionadas con el uso y la sindicación de contenido. El segundo enfoque es mediante modelos de ingresos indirectos, que incluyen la publicidad y el marketing de afiliados. En este método, terceros financian el contenido publicitado y pagan por el acceso a los destinatarios y lectores de los medios informativos. El proveedor de medios informativos es compensa-

do según las acciones realizadas por el destinatario después de ser dirigido al sitio web o tienda en línea de un comerciante a través de un enlace de afiliado (Berger, 2018; Vara-Miguel; Sánchez-Blanco, 2023).

La sostenibilidad financiera, como vemos, es un asunto tangible esencial para los medios porque garantiza la supervivencia, aunque puede llegar a desdibujar la esencia de la labor periodística.

### *3. La propuesta de una reputación sostenible*

¿Qué es la reputación? Siguiendo a diversos autores y adoptando la propuesta de Fernández-Gubieda (2023b), podemos definirla como la suma de percepciones y actitudes que los públicos tienen sobre una organización, basándose en su comportamiento y en el (in)cumplimiento de sus expectativas a lo largo del tiempo y en un determinado entorno. En resumen, la reputación equivale a la imagen de una organización sostenida a lo largo de un tiempo. Cabe señalar que la imagen y, por consiguiente, la reputación, no pertenece a la organización, sino a los públicos con los que se relaciona, ya que consiste en una representación mental (de esos públicos) y acumulativa (de percepciones, experiencias, actitudes...) de la identidad institucional. En este sentido, desde el lado de la organización o institución (que podría ser un medio de comunicación), es posible tratar de gestionar la reputación, aunque siempre hay que tener claro que, en última instancia, la configuración de este activo intangible recae en los públicos.

De este modo, ¿por qué interesaría la consideración de la gestión de la reputación para los medios? Según Juan Manuel Mora (2020: 13), la reputación constituye una forma de conocimiento cualificado y establece un código de relación social. Aplicado a los medios, por tanto, la gestión de la reputación podría ayudar a afrontar el reto de la falta de confianza y el descrédito con dos cuestiones. En primer lugar, como una forma de conocimiento, ayudaría a distinguir a determinados medios

de otros, especialmente en contextos de incertidumbre o amenazas (desinformación, polarización, etc.), como el actual. Sin duda, una buena reputación sería un aval, una cierta garantía, que aportaría un banco de confianza a nuestro modo de conocer (conocimiento cualificado) (Botsman, 2017). Y, por otro lado, se considera que la reputación establece un código de relación social porque orienta y ayuda a discernir entre los vínculos que nos conviene elegir —los de buena reputación— y aquellos que nos conviene evitar —los de reputación cuestionable— (Mora, 2020: 13). En suma, la reputación como elemento intangible estaría generando valor para los medios, tal y como hace para otro tipo de organizaciones.

Cualquier tipo de organización comparte el reto de «construir diferenciación en el tiempo y generar confianza para mantener y ampliar su licencia para operar» (Mora; Alloza, 2023: 15). De este modo, se requiere pensar en todos los públicos involucrados con las organizaciones, de modo que éstas eviten permanecer o avanzar desconectadas con la realidad en la toma de decisiones. La reputación se convierte así en un activo estratégico e intangible que garantiza la sostenibilidad (entendida como supervivencia) al ofrecer una ventaja competitiva (Fernández-Gubieda, 2023a) y puede ser complementaria con la otra sostenibilidad más tangible, como la obtenida a través de la diversificación de las vías de financiación mencionadas en el epígrafe anterior.

La reputación permanece íntimamente unida al comportamiento y desempeño de una institución, de modo que «cristaliza las percepciones y los juicios» (Fernández-Gubieda, 2023a: 20) de los públicos o *stakeholders*, quienes finalmente adoptan un comportamiento favorable o desfavorable hacia dicha organización. Se considera un indicador de otros valores como la confianza, la integridad, la recomendación, la legitimidad y la calidad (Mora, 2020). Por tanto, se trata de un activo intangible que, aunque no le pertenece a la organización, resulta sin embargo imprescindible porque condiciona su aceptación o rechazo; dicho en otras palabras: su sostenibilidad. Tener reputación equivale al cumplimiento de una expectativa de

excelencia (Fernández-Gubieda, 2023a: 21) que otorga un patrimonio de valor incalculable que le permite, no solo la atracción o retención de talento, o el fomento del sentido de pertenencia para sus trabajadores (Fernández-Gubieda, 2023a: 21), sino también el apoyo y recomendación de sus clientes (seguidores/lectores), la autoridad en el ámbito profesional en el que desarrolla su actividad, o la diferenciación en un mercado competitivo.

Por consiguiente y, según lo señalado al inicio del epígrafe en la definición de reputación, el proceso de construcción de la reputación incluye el trabajo de dos elementos previos: la identidad y la imagen. Así, la identidad sería el primer paso e incluiría los factores que nos definen y proyectan quiénes somos y hacia dónde vamos. En la actualidad, dichos factores incluyen cuestiones como el propósito corporativo (¿por qué hacemos las cosas? ¿Para qué estamos en el mundo?), la misión (¿a qué nos dedicamos?) y la visión (¿dónde nos vemos en unos años?), pero también la cultura (¿cómo somos? ¿En qué creemos? ¿Cuáles son nuestros valores?) y la comunicación (¿cómo, por qué, cuándo y a quiénes contamos lo que somos y hacemos?). Aplicado a los medios de comunicación, por tanto, podríamos reconsiderar cuál es su identidad (quiénes son, su propósito, misión, visión, cultura y valores que defienden), para luego transmitirla a través de acciones o políticas de comunicación, de modo que cristalice en una imagen en la mente de los públicos/lectores y, a medio-largo plazo, se convierta en una determinada reputación. Es decir, el elemento que se encargaría de vertebrar todo el proceso de (re)construcción de la reputación de los medios podría ser la comunicación estratégica o corporativa, ayudando a evitar la temida brecha de legitimidad. Este concepto clásico, enunciado con acierto por Sethi (1975), advierte que la falta de concordancia entre el comportamiento de una institución y las expectativas que el público tiene de ella no solo afecta a la imagen y reputación de la organización, sino que también amenaza su existencia como miembro legítimo de la sociedad o comunidad en la que desarrolla su actividad.

En otras palabras, los medios deberían plantearse la necesidad de gestionar su reputación para evitar esa falta de legitimidad, garantizar su credibilidad y su sostenibilidad o supervivencia. Además, no deberían olvidar que este valioso intangible no solo redunda en su beneficio individual, sino que la suma de las reputaciones individuales de los medios de comunicación también impacta en el conjunto de la reputación del sector de los medios de comunicación. Han de buscar el modo de gestionar esta reputación que, para ellos, podría llegar a ser sostenible, puesto que aseguraría mejores niveles de credibilidad y confianza. Aunque, no lo olvidemos, para conseguir esto, previamente habría que apuntalar muy bien su identidad y el modo en el que la van a comunicar con cada una de las acciones de comunicación que implementan, puesto que con ellas los públicos acumulan percepciones, experiencias y actitudes que posteriormente conformarán la imagen y la reputación.

### *Conclusión*

El producto informativo es instantáneo y, hasta la fecha, intensivo en capital humano. De ahí la necesidad de dotar a las empresas de medios de comunicación de un modelo de negocio económico que les permita desarrollar su labor con solvencia y visión de futuro. No obstante, como se ha visto, la situación actual es muy complicada para los medios de comunicación. Una combinación de factores, como una suerte de tormenta perfecta, se conjura para hacer más acuciante, no solo la necesidad de resolver los problemas de ingresos y gastos a través de la diversificación de las vías de financiación, sino también los problemas de credibilidad, confianza y, por ende, reputacionales.

Si bien es difícil y poco convincente para los gestores de medios señalar soluciones a medio y largo plazo, trabajar con un plazo de tiempo más largo e intangible, abre nuevas posibilidades, como la introducción de otros elementos como la

reputación y considerarla como una nueva vía para alcanzar la sostenibilidad, entendida como supervivencia. Esta visión de la reputación sostenible se presenta como una posible respuesta para ayudar a articular también los esfuerzos de definición del propósito y los valores de los medios, su estrategia editorial, la necesidad de transparencia, o prácticas de gestión de la escucha e implicación de distintos públicos, tanto internos (empleados) como externos (audiencia, otros medios, comunidades locales, entidades gubernamentales y administraciones públicas, empresas, etc.). En consecuencia, una apuesta de este calibre exige asimismo una decisión firme por parte de la dirección empresarial y un mensaje claro a la redacción que podría —y debería— primar aquellas decisiones editoriales que resalten la identidad y mejoren la reputación de la marca periodística. Tal vez reconstruyendo la brecha de legitimidad y confianza de los lectores, así como la reputación de los medios, los periodistas y, por extensión, del periodismo, sería posible plantear una salida favorable a un escenario económico complejo.

### *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

- Banerjee, S.; Mont'Alverne, C.; Ross Arguedas, A.; Toff, B.; Fletcher, R.; Nielsen, R.K. (2023): *Strategies for building trust in news: What the public say they want across four countries*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/strategies-building-trust-news-what-public-say-they-want-across-four-countries>
- Berger, G. (2018). «Is there a future for journalism?», *Journalism Practice*, vol. 12, núm. 8, pp. 939-953. <https://doi.org/10.1080/17512786.2018.1516117>
- Botsman, R. (2017): *Who can you trust? How technology brought us together and why it might drive us apart*. New York: Public Affairs Edit., Media Source, Inc.
- Castells-Fos, Ll.; Pont-Sorribes, C.; Codina, Ll. (2023): «Decoding news media relevance and engagement through reputation, visibility and audience loyalty: A scoping review», *Journalism Practice*, pp. 1-20. <https://doi.org/10.1080/17512786.2023.2239201>
- Chan-Olmsted, S.M.; Shay, R. (2015): «Media branding 3.0: from media brands to branded entertainment and information». En Siegert, G.; Foster, K.; Chan-Olmsted, S.M.; Ots, M. (eds), *Handbook of Media Branding*, pp. 11-32. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_2)
- Cools, H.; Diakopoulos, N. (2024): «Uses of generative AI in the newsroom: Mapping journalists' perceptions of perils and possibilities», *Journalism Practice*, pp. 1-19. <https://doi.org/10.1080/17512786.2024.2394558>
- Dahlgren, P. (2018): «Media, knowledge and trust: The deepening epistemic crisis of democracy», *Journal of Public Affairs*, vol. 25, núm. 1-2, pp. 20-27. <https://doi.org/10.1080/13183222.2018.1418819>
- Dens, N.; Poels, K. (2023): «The rise, growth, and future of branded content in the digital media landscape», *International Journal of Advertising*, vol. 42, núm. 1, pp. 141-150. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2157162>
- Edelman (2021): *Edelman Trust Barometer Spain 2021*. Disponible en: [https://www.edelman.com.es/sites/g/files/aatuss396/files/2021-05/Edelman%20Trust%20Barometer%20Spain%202021\\_Informe%20Resumen.pdf](https://www.edelman.com.es/sites/g/files/aatuss396/files/2021-05/Edelman%20Trust%20Barometer%20Spain%202021_Informe%20Resumen.pdf)
- Edelman (2022): *Edelman Trust Barometer. The Cycle of Distrust*. <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>
- Edelman (2023a): *Edelman Trust Barometer. Navigating a Polarized World*. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>
- Edelman (2023b): *Edelman Trust Barometer. Reporte Latam*. [https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20Region\\_LATAM\\_T%20SPA.pdf](https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20Region_LATAM_T%20SPA.pdf)
- Edelman (2024): *Edelman Trust Barometer. Innovation in Peril*. <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>
- Eisend, M.; van Reijmersdal, E.A.; Boerman, S.; Tarrahi, F. (2020): «A Meta Analysis of the Effects of Disclosing Sponsored Content», *Journal of Advertising*, vol. 49, núm. 3, pp. 344-366. <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1765909>
- Fernández-Gubieda, S. (2023a): *Sembrando la reputación*. Pamplona: EUNSA.

- Fernández-Gubieda, S. (2023b): *Marco conceptual de la reputación. Implicaciones para el gobierno universitario* [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad de Navarra.
- Ferrer-Conill, R.; Karlsson, M.; Van Couvering, E. (2021): «Native advertising and the negotiation of autonomy, transparency, and deception». En Ferrer-Conill, R.; Karlsson, M.; Van Couvering, E. (eds.), *The Routledge Companion to Journalism Ethics*. Milton Park: Routledge.
- Hardy, J. (2021): *Branded content. The fateful merging of media and marketing*. London: Routledge.
- IAB (Interactive Advertising Bureau) (2019): *Native advertising playbook 2.0*, May. IAB, New York. Disponible en: <http://www.iab.com/guidelines/native-advertising/>
- Matteo, S.; Dal Zotto, C. (2015): «Native advertising or how to stretch editorial to sponsored content within a transmedia branding era». En Siegert, G. et al. (eds) *Handbook of media branding*, pp. 169-185. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_12). Cham: Springer.
- Mora, J.M. (2020): *El valor de la reputación*. Pamplona: EUNSA.
- Mora, J.M.; Alloza, Á. (2023): Prólogo. In Fernández-Gubieda, Santiago, *Sembrando la reputación*, pp. 13-17. Pamplona: EUNSA.
- Newman, N. (2022): *Journalism, media and technology trends and predictions 2023*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University.
- Newman, N. (2024): *Periodismo, medios y tecnología: tendencias y predicciones para 2024*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/periodismo-medios-y-tecnologia-tendencias-y-predicciones-para-2024#header--4>
- Núñez-Gómez, P.; Mañas-Viniegra, L.; Hardy, J. (2022): «Branded Content: nuevas formas de comunicación de marca [Editorial]», *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 13, núm. 1, pp. 125-126. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.21499>
- Palau-Sampio, D. (2021): «Sponsored content in Spanish media: strategies, transparency, and ethical concerns», *Digit Journal*, vol. 9, núm. 7, pp. 908-928. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1966314>
- Peifer, J.T.; Meisinger, J. (2021): «The value of explaining the process: How journalistic transparency and perceptions of news media importance can (sometimes) foster message credibility and engagement intentions», *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 98, núm. 3, pp. 828-853. <http://dx.doi.org/10.1177/10776990211012953>
- Pérez-Latre, F.J.; Sádaba-Chalezquer, C.; Bringué, X. (2023): «Journalists in media companies: Proposals for an anthropology of their work», *Church, Communication and Culture*, vol. 8, núm. 1, pp. 43-58. <http://dx.doi.org/10.1080/23753234.2023.2170897>
- Picard, R.G. (2017): «Funding digital journalism». In Franklin, B.; Elridge, S.A. (eds.), *The Routledge Companion to Digital Journalism Studies*, pp. 147-154. New York: Routledge.
- Sethi, P.S. (1975): «Dimensions of corporate social performance», *California Management Review*, vol. 17, pp. 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Usher, N. (2019): «Putting «place» in the center of journalism research: A way forward to understand challenges to trust and knowledge in news», *Journalism & Communication Monographs*, vol. 21,

- núm. 2, pp. 84-146. <https://doi.org/10.1177/1522637919848362>
- Vara-Miguel, A. (2022): «Gran éxito de las suscripciones como principal modo de pago por noticias digitales». En Vara-Miguel, A.; Amoedo-Casais, A.; Moreno-Moreno, E.; Negredo, S.; Kaufmann-Argueta, J. (eds.), *Digital News Report España 2022*, pp. 85-92. Pamplona: Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra. <https://doi.org/10.15581/019.2022>
- Vara-Miguel, A.; Sádaba-Chalezquer, C.; Negredo, S.; Sánchez-Blanco, C. (2023): «Revenue diversification strategies of online news organisations: subscriptions and memberships», *Profesional de la Información*, vol. 32, núm. 2. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.05>
- Vara-Miguel, A.; Sánchez-Blanco, C. (2023): «The Impact of Market-Driven Revenues on the Boundaries of Journalism». En Negreira-Rey, M.-C.; Vázquez-Herrero, J.; Sixto-García, J.; López-García, X. (eds.), *Blurring Boundaries of Journalism in Digital Media New Actors, Models and Practices*, pp. 55-70. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-43926-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-43926-1_5)
- Villi, M.; Aharoni, T.; Tenenboim-Weinblatt, K.; Boczkowski, P.J.; Hayashi, K.; Mitchelstein, E.; Tanaka, A.; Klinger-Vilenchik, N. (2022): «Taking a break from news: A five-nation study of news avoidance in the digital era», *Digital Journalism*, vol. 10, núm. 1, pp. 148-164. <https://doi.org/10.1080/0/21670811.2021.1904266>
- Wojdyski, B.; Evans, N. (2016): «Going Native: Effects of Disclosure Position and Language on the Recognition and Evaluation of Online Native Advertising», *Journal of Advertising*, vol. 45, núm. 2, pp.157-168. <http://dx.doi.org/10.1080/00913367.2015.1115380>
- Zomeño, D.; Blay-Arráez, R. (2022): «Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: branded content y publicidad nativa», *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 13, núm. 1, pp. 299-316. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.19798>