

DIARIO DE SEVILLA (C): LOS PASOS HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL¹

“Un día, dentro de muchas décadas, cuando sus nietos le pregunten: Abuela, ¿qué era un diario?, usted buscará como referencia el miércoles 7 de septiembre de 2016². Es posible que quede en la historia como el día en que los diarios estadounidenses, como los conocimos, fueron trasladados de la unidad de cuidados intensivos a la de cuidados paliativos, en su camino hacia el más allá”.

Jim Rutenberg, especialista en medios de *The New York Times*.

En la Navidad de 2021 Felipe Granados —director general del Grupo Joly— y Rocío Mesa —directora de transformación digital— conversaban acerca de si la sexta ola de la Covid 19 podría traer más cambios en los hábitos de los lectores de prensa y de cómo podían afectarle.

Llevaban varios meses trabajando en un plan para la monetización de los lectores digitales de *Diario de Sevilla* que tenían que debatir al día siguiente con José Joly Martínez de Salazar³, presidente del grupo editor de *Diario de Sevilla*.

Mirando hacia atrás pensaban en los cambios vertiginosos vividos en poco más de cinco años desde aquellas declaraciones que el periodista norteamericano Jim Rutenberg realizó en 2016 sobre el futuro de la prensa en papel. *Diario de Sevilla* dio ese año los primeros pasos decididos hacia la transformación digital y había seguido avanzando en la digitalización desde entonces, pero ni Rutenberg ni nadie previó el cambio disruptivo que la Covid 19 supuso en la digitalización a escala mundial: el impulso definitivo.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © junio 2022, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² El 7 de septiembre de 2016 fue la fecha en la que la histórica Newspaper Association of América, que aglutinaba a los diarios norteamericanos desde 1887, cambió de nombre por el de News Media Alliance, lo que para muchos significaba un paso más en la transformación de un sector que había sufrido como pocos la disrupción digital.

³ José Joly Martínez de Salazar, presidente del Grupo Joly desde 1988 y descendiente del fundador de Diario de Cádiz —1867— cabecera primigenia del grupo, fue nombrado en diciembre de 2021 presidente de la AMI —Asociación de Medios de Información—, organización sectorial de referencia.

Los lectores exclusivos de diarios digitales se habían incrementado desde los 2,7 millones en 2010 a los 8 millones en 2019. Los que combinaban las versiones en papel con las digitales habían pasado en ese mismo periodo de 2,6 millones a 4 millones.

La difusión en papel continuaba bajando (véase Anexo 1: Evolución de la difusión diaria de la prensa en papel).

La transformación digital en el sector era incuestionable; el reto se centraba ahora en que los lectores de prensa digital pagaran por el contenido —acostumbrados a leerla gratuitamente— al igual que había sucedido en otras industrias, como la televisión o la música.

El presidente les había hecho un encargo concreto el anterior verano:

“Los datos de tráfico de visitas y lectores que tenemos no dejan duda de la positiva evolución que hemos logrado estos años, pero ha llegado el momento de comenzar a cobrar por las suscripciones. Ahora la prioridad debe ser la de generar valor para la empresa a través de nuestros lectores ofreciéndoles un diario de calidad; pero no puede seguir siendo gratis. Debe ser prioritario tener un modelo publicitario rentable y de cobro por el contenido de la información”.

EL ORIGEN

Diario de Sevilla había representado un gran éxito para el Grupo Joly⁴ —véase Anexo 2: Cronología de las cabeceras del Grupo Joly—, la empresa editora que lo lanzó en 1999.

La difusión de diarios en Sevilla aquel año era muy baja ya que sólo alcanzaba los 61,7 ejemplares por cada mil habitantes, frente a los 123 de Madrid o, incluso, los 76 de Cádiz. Además, presentaba una tendencia descendente con la pérdida de 10.000 ejemplares durante los últimos años.

La edición de *ABC* en Sevilla era el líder, con una cuota de mercado del 60%; seguido por *El Correo de Andalucía*, con un 20%; las ediciones andaluzas de *El País*, con un 12%; y *El Mundo*, con un 6%. A su vez se publicaban varias cabeceras de la denominada “prensa gratuita” (*ADN*, *Metro*, *20 Minutos*, etc.), cuyos recursos económicos procedían exclusivamente de la publicidad. Además de este segmento de prensa de información general estaba también la prensa económica y la deportiva, en la que *Marca* era el líder.

⁴ El Grupo Joly era una empresa editora de periódicos de información general, propiedad de la misma familia que lo fundó en el siglo XIX. Su primera cabecera fue *Diario de Cádiz*, lanzado en 1867 por Federico Joly Velasco, bisabuelo del actual presidente, José Joly. La empresa editora fue fundando nuevos periódicos a lo largo de los siglos XIX y XX, hasta configurar el actual grupo editorial formado por nueve cabeceras en Andalucía: *Diario de Cádiz*, *Diario de Jerez*, *Europa Sur*, *Huelva Información*, *El Día de Córdoba*, *Diario de Sevilla*, *Málaga Hoy* y *Almería Actualidad*.

Diario de Sevilla, tras su primera década en el mercado, había alcanzado una cuota de audiencia —según el EGM (Estudio General de Medios)— del 16,76%, frente al 37,57% del *ABC*.

En 2016 la cuota de *Diario de Sevilla* había subido hasta el 29,45% y la de *ABC* había bajado hasta el 34,25%.

La crisis económica

En 2008 estalló una fuerte crisis económica; los ingresos publicitarios se hundieron, Internet comenzó a crecer de forma rápida, cambiaron los hábitos de los lectores y todos los diarios comenzaron un lento pero constante descenso en audiencia.

Los años de la crisis económica fueron los primeros en los que se comenzó a reflexionar sobre la necesidad de un nuevo modelo de negocio para adaptarse a Internet. El modelo vigente entonces no había cambiado desde el s. XIX: los ingresos procedían, de la venta de ejemplares y de la publicidad.

Un informe de la AEDE⁵ —Asociación de Editores de Diarios Españoles— proponía avanzar hacia un modelo de pago por la lectura digital, pese a admitir que había barreras de entrada en “un entorno no propenso al pago⁶” porque los lectores se habían acostumbrado a leer los diarios de manera gratuita en Internet.

Esta disminución en la difusión de la prensa había repercutido incluso en el canal de distribución tradicional, los quioscos de prensa, que cerraban a un ritmo aproximado del 5% anual.

Resultaba difícil reflexionar sobre el futuro a medio o largo plazo, cuando se pensaba que los *smartphones* habían aparecido en 2008, el iPad de Apple había sido lanzado en 2010, las grandes redes sociales se habían iniciado en esa época, la banda ancha se había universalizado y la mayor velocidad de conexión por 5G estaba a punto de llegar. Estos cambios tecnológicos tuvieron y tendrían un fuerte impacto en el sector, y el entorno VICA —Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo— no era el más adecuado para afrontar las inversiones necesarias para la transformación digital de un sector tradicional como la prensa.

Muchos diarios habían tomado iniciativas para afrontar el cambio, como por ejemplo la de los quioscos digitales que incluían una amplia gama de periódicos y revistas, agrupados en una misma plataforma digital. Los lectores podían suscribirse a alguna de las publicaciones existentes y descargarse la edición en PDF.

Unidad Editorial lanzó en marzo de 2010 la plataforma tecnológica *Orbyt*, y en julio de 2011 Vocento y Prisa decidieron crear una alianza para lanzar *Kiosko y Más*. *Diario de Sevilla* estaba presente en esta plataforma y en 2022 tenía los siguientes precios: 0,99

⁵ La AEDE se ha transformado en la actual AMI —Asociación de Medios de Información.

⁶ En 2016 sólo el 10% de los españoles estaba dispuesto a pagar por leer noticias en periódicos, según la encuesta anual realizada por YouGov para el Reuters Institute Digital News Report.