

Fotografía: Archivo Expansión, Ely y Bloomberg News

# Innovadores del periodismo económico

La historia de estos 30 años de EXPANSIÓN corre paralela a los grandes hitos del periodismo. El diario ha sido capaz de innovar, adelantándose a muchas tendencias y adaptando el paso a los nuevos fenómenos que cambiarán este negocio.

Tino Fernández

Para los aniversarios, algunos prefieren el 7 de septiembre que cantaba Mecano. Hay quien, cada 9 de noviembre, como siempre, sin tarjeta, lo celebra regalando un ramito de violetas; y Celtas Cortos lo gararon que a todos nos suene una fecha: 20 de abril del 90...

Antes del 27 de mayo de 1986, en España no sonaba demasiado la música de la información económica en el día a día de los lectores de periódicos, poco acostumbrados a este tipo de contenidos.

Los comienzos de la prensa financiera en nuestro país tampoco eran fáciles para quienes se embarcaron en la aventura de crear EXPANSIÓN. Uno de sus fundadores recuerda que, al principio, "muchos de nuestros lectores sabían más que nosotros". Quienes comenzaron hace 30 años habían recogido la experiencia en prensa especializada de *Actualidad Económica*, que incluía una página semanal de bolsa. Ésa fue una de las novedades, que se convirtió en una cobertura revolucionaria

de entre 10 y 12 páginas sobre mercados. Pero la evolución hacia un periódico de empresas fue otro signo de distinción desde el primer momento. La microeconomía alcanzó más relevancia que la macroeconomía, y esto hizo que el diario fuera el primero en apostar por iniciar el periódico con la sección de *Empresas*.

En una primera etapa EXPANSIÓN sólo se publicaba de lunes a viernes, y comenzó a hacerlo los sábados en 1987 con su actual edición de fin de semana. Fue entonces cuando introdujo en la prensa española el papel de color salmón, que extendió a la edición diaria en 1989.

## Modelo de éxito

Juan Pablo de Villanueva, cofundador y primer director del diario –al frente del cual le sucedieron José María García-Hoz, Jesús Martínez de Rioja (en dos etapas), Miguel Ángel Belloso, Iñaki Garay y Ana I. Pereda–, solía decir que la prensa económica fue financiera inicialmente para ofrecer unos contenidos a los que casi nadie prestaba atención.

EXPANSIÓN nació cuando aún no se conocía demasiado sobre el proyecto común europeo, justo para ser abanderado de la integración de nuestro país en Europa. Una de las opciones barajadas para la mancha del nuevo diario fue precisamente *El Europeo*, aunque después de descartar los nombres que contuvieran palabras como "diario" o "gaceta" se optó por el definitivo EXPANSIÓN, con la idea de seguir el modelo de un medio como *Financial Times* –que llegó a ser accionista del periódico–, con una fórmula de periodismo económico novedosa capaz de ofrecer, desde la especialización en contenidos financieros, una visión global del mundo, algo en lo que aún siguen empeñados otros dos grandes transatlánticos globales de la prensa, junto con *FT*, como son *The New York Times* y *The Wall Street Journal*.

El modelo de éxito de EXPANSIÓN tiene, asimismo, que ver con el impulso –desde 1987– de una fórmula de sábado que le ha permitido incorporar a lectores que no son

**La cobertura diaria de Bolsa –de 12 a 14 páginas– fue un hito revolucionario en la prensa española**

**Uno de los signos de distinción del diario fue apostar por iniciar el periódico con la sección de 'Empresas'**

**El modelo de éxito de EXPANSIÓN tiene que ver con una fórmula de fin de semana de 'interés compuesto'**

**En 2002 se innovó con el pago por contenidos con 'Expansión Directo Premium'**

habituales de lunes a viernes. Durante la semana, el diario ofrece contenidos de interés eminentemente profesional, mientras que la fórmula de fin de semana se centra en un concepto de "interés compuesto", especialmente relevante para aquellos lectores que desean tomar decisiones económicas y de inversión por su cuenta y que buscan además pistas en las páginas del diario.

EXPANSIÓN ha trazado su propia historia empresarial durante estos 30 años: Juan Pablo de Villanueva, José María García-Hoz, Juan Kindelán y Luis Infante iniciaron esta aventura con Área Editorial. En 1988, el grupo Pearson –editor de *Financial Times*– se convirtió en accionista, y de la fusión de las compañías editoras de cada una de sus publicaciones (EXPANSIÓN, *Marca*, *Actualidad Económica*, *Telva* y *Diario Médico*) nacería Recoletos en 1992. Dos años más tarde, Pearson aumentó su participación en la compañía hasta el 95% y en 2000 ésta salió a bolsa.

En 2004, algunos inversores financieros y los directivos

de Recoletos, encabezados por Jaime Castellanos, lanzaron una opa sobre la compañía y adquirieron el cien por cien del capital.

Tres años más tarde, Recoletos Grupo de Comunicación fue adquirido por Unedisa, compañía española del grupo italiano RCS, y así nació la actual Unidad Editorial.

## Cambian los tiempos

EXPANSIÓN celebra su 30 aniversario en un momento crucial para los editores de periódicos: con las urgencias que provoca una transformación digital obligada, en la que el monólogo del papel se complementa necesariamente con una conversación multicanal en diferentes formatos. Es un nuevo escenario en el que prima la búsqueda de nuevos modelos de negocio; donde se pasa del gratis total a la idea del cliente lector y al pago por contenidos; y en el que los editores redoblan sus esfuerzos por ganarse a las nuevas audiencias, que exigen contenidos e información para ser consumida cómo, dónde y cuándo quieren.

Para satisfacer esta necesi-



## TENDENCIAS DEL FUTURO



Mariano Rajoy, presidente del Gobierno, presidió la celebración del XXIX Aniversario de EXPANSIÓN el año pasado. En la foto, junto a Soraya Sáenz de Santamaría, vicepresidenta del Gobierno; Cristina Cifuentes, presidenta de la Comunidad de Madrid; y Antonio Fernández-Galiano, presidente de Unidad Editorial.



Celebración del XXV Aniversario de EXPANSIÓN: Desde la izquierda, Antonio Fernández-Galiano, Giampaolo Zambelletti, Ana I. Pereda, Carmen Iglesias, el Rey Felipe VI, la Reina Letizia, Elena Salgado y Cristina Garmendia.



Participantes en el acto de constitución del 'Foro Catalunya en EXPANSIÓN', en mayo de 2014. De izquierda, a derecha, sentados: Ramón Adell (UB), Miquel Roca (Roca i Junyent), Antonio Fernández-Galiano (Unidad Editorial), Ana I. Pereda (EXPANSIÓN), Luis Conde (Seeliger y Conde), José García Montalvo (UPF) y Carlos Tusquets (Mediolanum). De pie, de izquierda a derecha: Jordi Mercader (Miquel y Costas), Xavier Vives (IESE), Antoni Zabalza (Ercros), Martí Saballs (EXPANSIÓN), José Luis Bonet (Freixenet), Amancio López (Hotusa), Joan Oliveras (Bagués Masriera), Heribert Padrol (Gómez Acebo & Pombo), Daniel Fernández (Edhasa), Teresa García-Milà (Graduate School of Economics), Josep Maria Fradera (UPF) y Aurelio Fernández (director general de Publicaciones de Unidad Editorial).



Los Reyes Juan Carlos y Sofia presidieron la celebración del XX aniversario de EXPANSIÓN en la Bolsa de Madrid.



De izquierda a derecha, Juan Pablo de Villanueva, primer director desde mayo de 1986 hasta mayo de 1987; José María García-Hoz (1987-1989) y Jesús Martínez de Rioja Vázquez (1989-1999 y 2005-2010).



A la derecha, Miguel Ángel Belloso, director desde 1999 a 2003, e Iñaki Garay, de 2003 a 2005.

dad personalizada nació en 2010 *Expansión en Orbyt*, una herramienta de trabajo y de inversión enmarcada en la apuesta de quiosco digital de Unidad Editorial, como un paso intermedio hacia el nuevo modelo de negocio que prometen las tabletas y que preparaba ya a los lectores para una nueva experiencia de

lectura y consumo de medios. Mucho antes, EXPANSIÓN había seguido ya el camino de otras innovaciones que pretendían extender su audiencia hacia otros formatos. En 2003, un buen número de compañías de periódicos iniciaron estrategias de extensión de marca proyectándose hacia la televisión. EXPANSIÓN se

adelantó a esta tendencia ya en 1998, con el lanzamiento del canal financiero *Expansión TV*, dirigido en sus inicios por Carmelo C. Ridruejo y posteriormente por Salvador Arancibia.

### Pioneros de Internet

A finales del siglo XX, hace 17 años, un grupo de analistas

financieros hizo una predicción –que entonces parecía drástica y revolucionaria– durante una reunión de la Newspaper Association of America (NAA). Allí advirtieron a los editores presentes: “O ustedes invierten en el futuro electrónico de sus negocios o los periódicos serán incapaces de competir

con los nuevos medios que surjan”. En EXPANSIÓN esa nueva vida online comenzó en 1996 con *Expansión Directo*, que situó al periódico como pionero en la Red entre los medios económicos españoles. En 2002, el recurso a los contenidos de pago en las versiones online de los diarios se

empezó a convertir en una herramienta complementaria a la publicidad. Una vez más, los grandes transatlánticos globales –*Financial Times*, *The New York Times* y *The Wall Street Journal*– se situaron como adelantados en sus respectivos modelos de pago



**Rentabilizar las audiencias digitales es uno de los grandes retos de las compañías editoras**

< Viene de la página 253

por contenidos. *Financial Times* mantenía un modelo *freemium* en el que sólo los lectores que visitaban con frecuencia el sitio tenían que pagar, mientras se permitía un acceso mensual a determinadas noticias a los usuarios registrados. Algo similar al modelo 'poroso' de *The New York Times*.

En febrero de 2002 se lanzó *Expansión Directo Premium*, que incluía una oferta a la que sólo se podía acceder contratando la suscripción, aunque se conservaban contenidos en abierto.

**El negocio digital**

Rentabilizar las audiencias digitales es uno de los grandes retos de las editoras de periódicos. Se trata de maximizar los beneficios de los medios tradicionales y revertir o retardar el declive de los ingresos y beneficios de la parte impresa. Y también de construir un negocio de futuro que sea capaz de competir con las compañías que sólo son digitales.

Entre los ejemplos más recientes de cambio digital -enésimo- y de búsqueda de nuevos negocios está el caso de *The Economist*, que planea ahora incrementar el número de suscriptores digitales y reducir el coste de la parte impresa, tratando de lograr una migración de los abonados a la parte online.

También *The New York Times* pretende atraer a un nuevo tipo de lectores de pago con la intención de duplicar sus ingresos digitales, tanto a través de suscripciones como de publicidad, para llegar a los 800 millones de dólares en 2020.

Se trata de una iniciativa de "fidelidad guiada" entre los compradores de diarios impresos del *Times*. Cada periódico incluirá un código móvil que se puede activar para ser usado en dispositivos móviles o en ordenadores. La idea es captar a aquellos usuarios que no suelen responder a la estrategia de *Digital First*.

No se debe olvidar que *The New York Times* implantó en 2011 una estrategia de pago digital que le ha proporcionado desde entonces una corriente de ingresos vital para paliar el declive de la publicidad que llegaba desde la parte impresa.

Lo digital primero (*digital first*) es una prioridad de las



Juan Pablo de Villanueva y José García-Hoz, cofundadores del diario, en la rotativa contemplando el primer ejemplar de EXPANSIÓN.



Imagen de una reunión del consejo asesor de EXPANSIÓN y 'Actualidad Económica' en el que participó Jordi Sevilla, responsable económico de la candidatura del PSOE.



Aspecto de una reciente reunión de planificación diaria de EXPANSIÓN.



Borja Prado, presidente de Endesa; Fernando D'Ornellas, exdirectivo del Grupo Bergé; y Giampaolo Zambelletti, vicepresidente de Unidad Editorial, en el acto del lanzamiento de EXPANSIÓN en la plataforma multimedia Orbyt.



Acto de entrega de la primera edición de los premios de 'EXPANSIÓN Economía Digital' en 2015. A la derecha, Javier Cabrerizo, director general de Unidad Editorial.



Imagen de la II edición de los Premios de Publicidad en Internet de Unidad Editorial. A la izquierda, Jesús Zaballa, director general de Publicidad de Unidad Editorial.

compañías de medios. Uno de los principales objetivos es conseguir nuevos "suscriptores *Digital Only*", ante la evidencia de que el contenido digital de pago es una herramienta de futuro para los diarios. La idea es ofrecer una experiencia consistente y sólida, sin fisuras, a través de diferentes pantallas y formatos, y un contenido digital exclusivo para los suscriptores.

Uno de los últimos diarios en implantar nuevas estrategias en este sentido ha sido el francés *Liberation*, que ha comenzado su estrategia edito-

rial *digital first* con un nuevo sitio web que persigue ampliar su audiencia. Se trata de un sitio que pretende ser más interactivo y amigable, y que cambia las plataformas de contenido y la navegación, que quiere guiar al usuario hasta historias complementarias.

**Cambio de organización**

EXPANSIÓN también se ha sabido adaptar a este cambio trascendental bajo la premisa de ofrecer a los usuarios un producto informativo multicanal, con una impor-

**Con Expansión TV, creada en 1998, el diario fue pionero en las estrategias de extensión de marca**

**Los grupos editores de diarios tratan de construir un negocio de futuro que compita en lo digital**

tante atención a los dispositivos móviles. Esta visión se encuadra en la estrategia *responsive*, que busca que la oferta y la experiencia que se ofrece al usuario sea lo más satisfactoria posible, con independencia del dispositivo que se utilice.

Además, el diario también pretende satisfacer la demanda creciente de consumo de video digital, y por tanto de una serie de necesidades de *storytelling* que implica este soporte, que supone además nuevas vías de negocio.

El de *Los Angeles Times* es

otro de los grandes cambios recientes para adaptarse a las necesidades de las operaciones digitales. Para eso ha puesto en marcha una reorganización que transformará su redacción en una especie de *hub*. Se trata de cambiar el modelo tradicional de operaciones en el que los editores lanzaban las coberturas desde varios *desk* (*City Desk*, Nacional, Internacional y otros) y preparaban las historias del día que se cerraban a última hora, mientras se elaboraba de manera paralela la versión digital.



Aspecto de la primera redacción de EXPANSIÓN en la calle Recoletos de Madrid.



Imagen de un encuentro de 'Iberoamérica Empresarial', organizado por EXPANSIÓN.



Evira Rodríguez, presidenta de la CNMV, se dirige a los asistentes a la ceremonia de entrega de los XXVII Premios de Fondos de Inversión de EXPANSIÓN.



Imagen de la redacción de EXPANSIÓN en la calle Recoletos de Madrid.

Ahora el nervio central de la redacción del *Times* será el *hub* de información y empresas, en el que los editores de todo el periódico trabajarán con redactores, periodistas visuales, responsables de redes sociales y otros para cubrir las principales historias del día en la web. Y habrá un *desk* separado y centralizado que se encargará de planificar las ediciones impresas de los sucesivos días, con un peso notable del editor de diseño.

También *The New York Times* pretende consolidar un cambio organizativo para los nuevos tiempos digitales, con una mesa central que transforma la manera de hacer cada edición impresa. Según un memorando interno del director ejecutivo, Dean Baquet, esta responsabilidad recae ahora en varios editores y en un grupo de periodistas que se sitúan en esa mesa central o puente de mando. Básicamente son ellos los que toman las decisiones acerca de cómo situar los contenidos en las páginas interiores.

Además, *The New York Times* ha creado una nueva unidad de redacción para atender a las historias que se pueden convertir en virales en In-

## El líder de la información económica en Internet

Desde sus inicios, EXPANSIÓN se posicionó como diario pionero de Internet en España, una situación innovadora que se repitió seis años después con 'Expansión Directo Premium'. Hoy la edición digital de EXPANSIÓN es líder en información económica, financiera y de mercados. Cuenta con más de 9,1 millones de navegadores únicos mensuales (según datos de abril de 2016 de Omniture), y más de 4,7 millones de usuarios únicos mensuales multiplataforma (comsCore, marzo de 2016). Las informaciones exclusivas y un análisis continuo de los

mercados en 'La Bolsa al Minuto', junto con contenidos de interés sobre la carrera profesional o los últimos avances tecnológicos, han permitido alcanzar estas cifras. EXPANSIÓN.com es una herramienta para la toma de decisiones de inversión, de negocio y financieras. El portal de Internet apuesta también por los contenidos multimedia, con entrevistas, vídeos sobre información bursátil y comparativas sobre productos tecnológicos, entre otros.

**PiFC advierte de los problemas**

**PIONERO ONLINE**  
Desde los comienzos con 'Expansión Directo' hasta hoy, EXPANSIÓN ha participado de las tendencias que implica la transformación digital del periodismo.

ternet y en las redes sociales. Este *Equipo Expres* cubre aquellas informaciones que se sabe que buscan los lectores y de las que están hablando online para establecer estrategias que lleven a que estas informaciones tengan el mayor alcance posible.

Convertir a los usuarios o

visitantes sociales en usuarios leales es otro reto. Facebook ha sido una fuente de tráfico móvil durante los últimos años, y hoy los medios sociales son una fuente determinante para captar a nuevos usuarios. Pero es necesario desarrollar una oferta suficientemente atractiva para

convencerlos de que acudan y se queden en los portales y en las aplicaciones creadas por los medios "tradicionales".

### Redes sociales

Es necesario repensar la distribución digital, y cada vez más diarios buscan fórmulas para distribuir sus contenidos

fuera de sus sitios: a través de motores de búsqueda, redes sociales, sistemas operativos... Siempre sobre la base de preservar la marca y conseguir ingresos, mientras se consigue hacer crecer el tráfico y se crea una nueva relación con los usuarios.

Según el Reuters Institute

for the Study of Journalism, "los contenidos que mejor funcionan en las redes sociales son los de largo formato, en profundidad y analíticos". El apetito de la audiencia por los contenidos de calidad parece evidente.

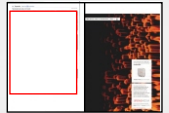
En este sentido, la estrategia de EXPANSIÓN en redes sociales como Facebook se centra en apostar por la relevancia del contenido más que por la frecuencia. Temas relevantes y atemporales.

También pasa por *Instant Articles* -que permite el consumo de contenidos periodísticos, compartidos en Facebook sin tener que salir del muro- y por *Facebook Live*, con vídeos en directo que establecen una nueva conexión con la audiencia.

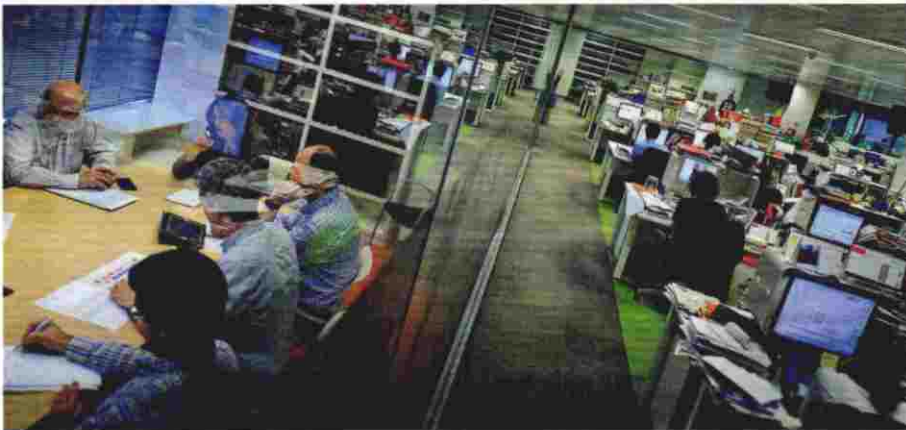
Facebook es ya uno de los principales vehículos de tráfico en publicaciones que apuestan por la relevancia del contenido, como *The New Yorker*, que ha diversificado además la presencia en LinkedIn, Pinterest o Google+.

En otras redes sociales, como LinkedIn, *Forbes* ha encontrado una fórmula efectiva que le lleva a publicar alre-

Pasa a la página 256 >



TENDENCIAS DEL FUTURO



Vista de la redacción de EXPANSIÓN por la mañana, a la hora que se plantean los temas de la jornada.



En 2011 se creó una unidad multimedia dedicada a la producción de contenidos audiovisuales.



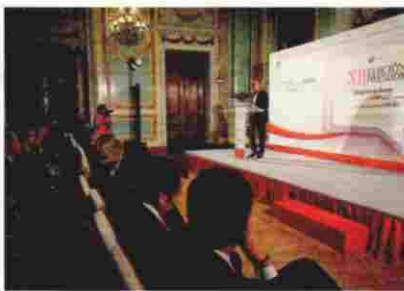
Antonio Fernández-Galiano, César Alierta y Ana I. Pereda durante una jornada sobre la economía de Aragón.



Ceremonia de entrega de los 'Premios Pyre' en 2015.



José Antonio Fernández-Hódar, analista bursátil de EXPANSIÓN, recibe la Insignia de Oro del IEAF.



Fátima Báñez, ministra de Empleo y Seguridad Social, en la entrega de los premios de 'Emprendedores & Empleo'.



Imagen del 'trofeo Salmón' que entrega cada año el diario al mejor valor bursátil elegido por los lectores de EXPANSIÓN.



El ministro de Economía, Luis de Guindos, junto a Antonio Fernández-Galiano, durante un encuentro financiero de EXPANSIÓN.



Participantes del I Encuentro de España en la City, organizado por EXPANSIÓN en Londres.



Vista parcial de la redacción de EXPANSIÓN en la calle Pinar de Madrid.

< Viene de la página 255

dedor de 12 historias cada día, y donde cuenta con 1,2 millones de seguidores. También *Financial Times, Inc.* y *Business Insider* confían en las posibilidades de Linke-

dIn. El último registra ya incrementos del 300% en el tráfico en esta red profesional. EXPANSIÓN en LinkedIn no busca tanto tráfico como valor añadido, *engagement* y valor de marca. Aquí ha posicionado secciones como *Em-*

*prendedores & Empleo* y *Expansión Jurídico* y suplementos como *Economía Digital*. En otras redes sociales que también son pujantes destacan éxitos recientes como el de *The Wall Street Journal*, que ha logrado atraer a más

de 2 millones de seguidores online en solo un año, la mayor parte de ellos en Asia, y que ha comenzado una estrategia de atracción de usuarios en Snapchat, sobre todo en Estados Unidos. El uso de *Playbuzz* permite

introducir formatos interactivos para lograr una nueva relación -mucho más participativa- con la audiencia. Y la cara más visual de EXPANSIÓN en redes sociales se produce en Instagram, que permite al diario generar otra

forma de mostrar los contenidos a sus lectores para conectar con otro tipo de audiencia, teniendo en cuenta que ésta es la red social más diversa, y que en ella conviven *Millennials*, *Generación X* y hasta *Baby Boomers*.