

Nuevos modelos de negocio

Alfonso Vara Miguel

PID_00178449



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

1. La naturaleza de los modelos de negocio.....	5
2. La importancia de generar valor.....	7
3. Tipos de modelos de negocio.....	10
3.1. Modelos de negocio de los medios tradicionales	10
3.2. Modelos de negocio de medios <i>on-line</i>	12
3.2.1. Modelo de la publicidad	14
3.2.2. Modelo de pago	16
3.2.3. Disposición a pagar de los usuarios	20
3.2.4. Por qué contenidos cobrar	22
3.3. Modelos de negocio híbridos	23
3.3.1. El modelo <i>freemium</i>	24
3.3.2. El modelo de la medición o modelo medido	24
4. Evolución de los modelos de negocio.....	27
5. Importan los contenidos.....	31

1. La naturaleza de los modelos de negocio

A pesar de ser una noción ligada a los orígenes del estudio del *management*, el término *modelo de negocio* ha sido desde siempre algo confuso y con frecuencia se ha identificado con nociones relacionadas con la estrategia (de precios, de marketing, de producto, de una empresa, etc.). Las estrategias son los medios empleados para alcanzar un objetivo, mientras que los modelos de negocio son algo más profundo. Siguiendo a Picard, los modelos se sitúan en un paso previo a la actividad propia de una empresa y analizan sus fundamentos, las características propias que posibilitan el comercio de un producto o servicio, prestando especial atención a la creación de valor y a las potenciales fuentes de ingresos. Aplicado a los mercados de la comunicación, un modelo de negocio debería tener en cuenta todos los recursos destinados a la creación y/o adquisición de contenidos, a la recuperación de los costes derivados de crear, editar y presentar esos contenidos, así como las tecnologías utilizadas para su producción y distribución.

Comprender las claves de un modelo de negocio es especialmente importante cuando irrumpen en el mercado nuevos productos o servicios, o cuando la industria en la que operan sufre cambios significativos. Un cambio en el entorno en el que se mueve una empresa puede suponer modificaciones en alguno de los elementos que influyen en su modelo de negocio y, como consecuencia de ello, algo que era exitoso de repente deja de serlo. Los editores de prensa están experimentando hoy día esta situación, en la que la aparición de Internet modifica sustancialmente los hábitos de consumo de información de sus lectores y altera un modelo de negocio hasta entonces rentable.

Es decir, que un modelo de negocio que parecía apropiado hace unas décadas deja de serlo y es abandonado o sustituido por otro modelo diferente. El problema es que en ocasiones el cambio es tan profundo y las inercias tan fuertes que la transición hacia un nuevo modelo se demora durante años.

En este sentido, existe un consenso generalizado de que la mayoría de los medios digitales deben hacer el esfuerzo de encontrar un modelo de negocio con el que se sientan cómodos y que garantice la supervivencia del sector. Aplicado a los productos informativos, es importante no solo para los propietarios de las empresas de comunicación, sino para todo aquel interesado en la sostenibilidad a largo plazo del negocio periodístico, de la búsqueda, edición y publicación de informaciones de calidad. El desarrollo de modelos de negocio viables es necesario para garantizar un mínimo de independencia y para posibilitar que los profesionales centren su trabajo en el público, como señala Mensing.

Referencia bibliográfica

R. G. Picard (2000). "Changing business models of on-line content services: Their implications for multimedia and other content producers". *International Journal on Media Management* (vol. 2, núm. 2, pág. 60-68).

Referencia bibliográfica

D. Mensing (2007). "On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996". *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pág. 22-37).

Sin embargo, y a pesar de que uno de los temas más debatidos en el mercado de la comunicación es el surgimiento de nuevos modelos de negocio acordes con el nuevo entorno digital, las múltiples investigaciones realizadas carecen de un cierto grado de uniformidad necesario para extraer conclusiones.

La mayoría de los estudios analizan esta cuestión desde cuatro perspectivas:

- La presentación de casos reales de modelos de negocio digitales exitosos.
- El análisis del contexto que rodea al modelo.
- El estudio de la evolución de los factores internos que influyen en los modelos de negocio *on-line*.
- La evaluación del éxito o fracaso de los modelos de negocio digitales.

El fruto de esta dispersión de criterios es la ausencia de una clasificación de los modelos de negocio digitales existentes en el mercado, tal y como señalan Lambert y Davidson.

Economía digital

En este capítulo nos vamos a centrar en los modelos de negocio aplicados exclusivamente al mercado de la comunicación. Es precisa esta aclaración porque abundan los estudios sobre modelos de negocio aplicados a empresas y negocios *on-line*, en lo que comúnmente se ha llamado *economía digital*. Quien esté interesado en este particular puede consultar:

C. Garonne; F. Weygand (2010). "Transformation of internet – based Companies' business models: ten years alter the dot.com burst". En: P. Badillo; J. Lesourd. *The media industries and their markets*. Londres: Palgrave Macmillan.

Referencia bibliográfica

S. Lambert; R. A. Davidson (2009). "What do we know about e-business models in practice?".

2. La importancia de generar valor

Dentro de la actividad propia de una empresa, los modelos de negocio suelen prestar especial atención al aporte de valor que la compañía ofrece en cada unas de las fases que integran su cadena de producción, de tal modo que los modelos de negocio representarían la arquitectura del producto o servicio y los flujos de información, incluyendo la descripción de las diferentes actividades empresariales que rodean ese negocio, de los potenciales beneficios para los que participan en él y de las fuentes de ingresos que generan. Dicho de manera más sencilla, un modelo de negocio determina cómo la empresa logra la financiación mediante su posicionamiento en la cadena de valor con el fin de que sus ventas reporten ingresos superiores a sus costes, en palabras de Campos Freire. En definitiva, un modelo de negocio implica el concepto de cómo funciona un negocio, sus fundamentos, así como el intercambio de actividades y el flujo financiero que permiten que tenga éxito o no.

La cadena de valor

La cadena de valor muestra todas las actividades desarrolladas por una empresa desde la primera fase de producción hasta su venta en los mercados. Esas actividades se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- Primarias: incluiría todas aquellas relacionadas con la logística interna y externa, las operaciones de producción y comercialización, y los servicios de mantenimiento y atención al cliente.
- Secundarias: englobaría las actividades desarrolladas por la empresa relacionadas con la dirección de personas, proveedores, investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios.

Un buen gestor debe reconocer cada una de las actividades que conforman su cadena de valor, identificar tanto aquellas que hacen que la compañía tenga una ventaja competitiva en el mercado –¿en qué eres realmente bueno?, ¿en qué te diferencias de tus competidores?–, como aquellas otras que restan valor porque no aportan o sencillamente son comparativamente más ineficientes respecto a sus competidores –¿qué de tu negocio no te hace realmente diferente del resto en el mercado?–. De esta manera, los mejores modelos de organización y gestión de los medios de comunicación son aquellos que aciertan en el posicionamiento estratégico de cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor, como señala Campos Freire.

Aplicado al mercado de los medios de comunicación, un modelo de negocio debe tener en cuenta los recursos y costes derivados en cualquiera de las fases de creación, producción, edición y distribución de los contenidos, y analizar cuál es el valor añadido que aporta la empresa en cada una de estas fases:

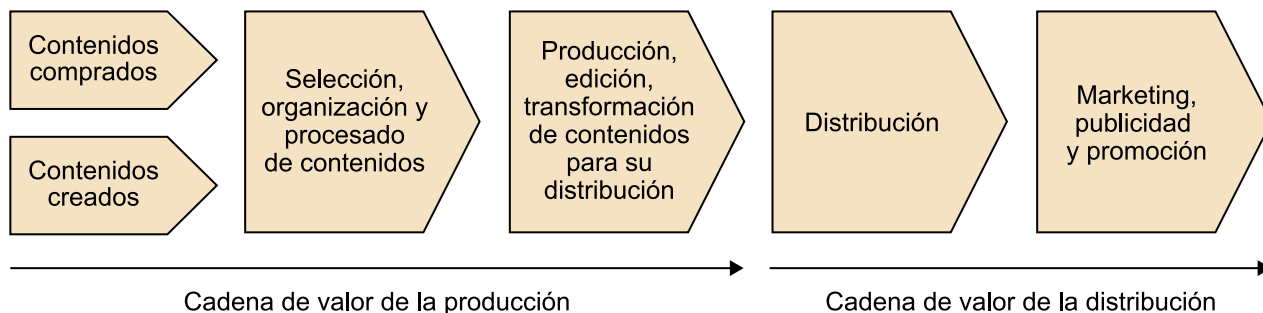
Referencia bibliográfica

F. Campos Freire (2010). "Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio". *Razón y Palabra* (núm. 74).

Referencia bibliográfica

F. Campos Freire (2010). "Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio". *Razón y Palabra* (núm. 74).

Cadenas de valor de las empresas de comunicación



Fuente: R. G. Picard (2002). *The economics and financing of media companies* (1.ª edición). Nueva York: Fordham University Press.

Como se puede comprobar en la figura anterior, la mayoría de las empresas de comunicación basan su negocio en las cadenas de valor de la producción y de la distribución de contenidos. Todas ellas adquieren o crean contenidos, que son seleccionados y editados por los equipos de redacción, y posteriormente procesados para su distribución en forma de suscripción, ventas al número, etc. Este sistema de distribución se apoya fundamentalmente en actividades de marketing, publicidad y promoción.

Si bien las dos fases principales –producción y distribución– son complementarias, la primera es la fundamental, tal y como ha demostrado la popularización de Internet y de las redes sociales. La creación de contenidos es la que permite ofrecer al público algo inédito, diferenciado y exclusivo. Y la selección, edición, empaquetado por parte de las redacciones es la que permite que el usuario encuentre ese contenido fácilmente y lo consuma, de acuerdo con la naturaleza propia de cada formato y soporte –no es lo mismo un diario impreso que un boletín radiofónico o una serie televisiva–. Por lo tanto:

Es la creación y edición de contenidos la actividad principal de las empresas de comunicación, aquella en la que se basa todo su modelo de negocio y aquella en la que deberían centrarse todos los recursos e inversiones, y hacia la que debería orientarse la estructura de la compañía.

Aquellas empresas que han comprendido que su negocio se basa en la creación y edición de contenidos –tanto informativos como de entretenimiento–, y no tanto en la distribución, son las que se encuentran en mejores condiciones para competir en el mercado. Dicho de otro modo, estarán en mejores condiciones de competir ofreciendo algo valioso aquellos editores que antes comprendan que no venden periódicos impresos sino información. Antes adecuarán su negocio a un nuevo entorno en el que la impresión y distribución dejan de ser actividades relevantes.

Es importante destacar aquí que competir no es lo mismo que ser competitivos. La competitividad indica el grado en el que una empresa, o un sector económico, puede sobrevivir y ser rentable. Implica también el grado de flexibilidad que una compañía tiene para responder a las oportunidades y amenazas del mercado.

Esa competitividad es el resultado de factores internos de la propia empresa o industria, y de factores externos como el entorno, que facilitan su capacidad para crecer, expandirse y responder a la competencia creciente de otras empresas o sectores.

Algunas empresas o industrias tienen ventajas competitivas que les permiten sortear fácilmente a la competencia. Esas ventajas suelen ser el resultado de un esfuerzo continuo por innovar los productos y servicios, y por mejorar los procesos de creación, producción y distribución. Y con demasiada frecuencia son consecuencia de un entorno que promueve el cambio y la innovación entre sus empleados. Todo esto permite, como señala Picard, que estas empresas tengan ventajas competitivas en aspectos como menores costes de producción, productos más diferenciados y por lo tanto susceptibles de ser cobrados a un mayor precio, productos de más calidad que los de la competencia, producidos más rápida y más eficientemente y más innovadores.

Algunas empresas o sectores tienen ventaja porque operan en un entorno geográfico caracterizado por gozar de mayores infraestructuras, mayor estabilidad financiera, mayores niveles de desarrollo económico, mayores estímulos para eficiencia empresarial y la innovación. Desde este punto de vista, la competitividad indicaría el grado en el que una empresa se beneficia más que sus competidores de esa atmósfera más propicia para los negocios y le saca un mayor provecho en forma de beneficios.

En ocasiones, las ventajas que algunas empresas tienen dentro de un sector o mercado son el resultado de determinadas políticas proteccionistas, subsidios, ayudas, situaciones de monopolio toleradas o incluso promovidas por los poderes públicos, o cualquier acción destinada a impedir o dificultar la entrada de nuevos competidores.

Sea como fuera, la competitividad se mide en términos como ingresos, productividad, menores costes, más inversiones, gastos en innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, mayores niveles de especialización de trabajadores, y mejores balanzas comerciales. Todos ellos son la expresión de que el modelo de negocio aplicado por una empresa o sector es exitoso y adecuado a los condicionantes internos y externos ya mencionados.

Referencia bibliográfica

R. G. Picard (2002). *The economics and financing of media companies* (1.ª edición). Nueva York: Fordham University Press.

3. Tipos de modelos de negocio

En el mercado de medios de comunicación existe un alto grado de confusión respecto a cuál es el modelo de negocio idóneo. La mayoría de ellos, como los de Chyi y Herberyt y Thurman, han adoptado un estrategia experimental y, como consecuencia, se ha extendido la percepción de que al final cada medio debe implementar aquel modelo de negocio más acorde con su propia naturaleza, estructura, producto y público, de tal modo que lo que le puede funcionar a un editor, puede resultar un tremendo fracaso para otro.

Por lo tanto, es preciso que el análisis de un modelo de negocio incluya el estudio del entorno o contexto –legal, tecnológico, social y político– en el que opera una empresa, teniendo en cuenta que este entorno es cambiante y que, en consecuencia, un modelo exitoso en el pasado puede quedar obsoleto en el presente.

3.1. Modelos de negocio de los medios tradicionales

Tradicionalmente, los medios de comunicación han recurrido a tres modelos de negocio en función del origen de los ingresos: la publicidad, el pago por consumo (venta o suscripción) y la subvención y/o patrocinio. El de la publicidad y el de las suscripciones han sido los modelos más utilizados.

- **Publicidad.** Aproximadamente entre el 70 y el 80% de los ingresos totales de los periódicos procedían bien de anuncios generales, bien de anuncios clasificados. En Estados Unidos estos últimos han representado una cada vez mayor fuente de ingresos, pasando de suponer el 27,4% de los ingresos en 1965, al 40,7% en 1998, según datos de Mensing.
- **Suscripciones.** Suelen representar el 20% de los ingresos de los periódicos (según datos de Estados Unidos de Picard). Sin embargo, la caída en la difusión desde mediados de los ochenta ha llevado a las compañías a reducir costes de distribución, acotando geográficamente sus mercados y reduciendo la entrega en mano.
- **Subvenciones.** La mayoría de los países europeos tienen un sistema de ayudas públicas a los medios de comunicación. Siguiendo a Campos Freire, estas pueden ser directas (subvenciones, contratos, convenios, campañas de publicidad) e indirectas (aplicación de un IVA reducido, tarifas postales gratis o subsidiadas, líneas telefónicas bonificadas, reducciones del impuesto sobre beneficios o de las cotizaciones a la Seguridad Social, descuentos en transportes públicos, etc.). Las ayudas pueden ser otorgadas mediante convocatorias abiertas, selectivas o discrecionales. Pero también pueden

Referencias bibliográficas

H. I. Chyi (2005). "Willingness to Pay for On-line News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model". *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pág. 131-142).

J. Herbert; N. Thurman (2007). "Paid content strategies for news websites". *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pág. 208-226).

Referencia bibliográfica

D. Mensing (2007). "On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996". *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pág. 22-37).

Referencia bibliográfica

R. G. Picard (2002). *The economics and financing of media companies* (1.ª edición). Nueva York: Fordham University Press.

Referencia bibliográfica

F. Campos Freire (2010). "Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio". *Razón y Palabra* (núm. 74).

ser transparentes o encubiertas por medio de organismos públicos o privados.

Existe además un cuarto modelo, el llamado **modelo de las fundaciones**, que no es habitual en los países europeos, y que consiste en la concesión de ayudas de fundaciones privadas en forma de patrocinio o mecenazgo como instrumentos de financiación de medios. Las instituciones ofrecen dinero y recursos a cambio de un interés o influencia comercial, ideológica o cultural.

Durante los primeros 100 o 150 años, los periódicos servían a una audiencia relativamente pequeña, que pagaba un elevado precio, y apenas llevaban publicidad. A mediados del siglo XX, esta situación cambió y se inició una transformación en el mundo de la comunicación que llega a nuestros días. Los diarios comenzaron a dirigirse a grandes masas de población, los precios cayeron y los ingresos publicitarios crecieron considerablemente. Este modelo combinado de suscripción y publicidad fue un éxito hasta la aparición de la televisión. A partir de 1960 se inició un declive paulatino del número de lectores, a la vez que los ingresos por publicidad se convertían en la principal fuente de ingresos para los diarios (representaban un 80% de sus ingresos totales).

Durante décadas nada puso en riesgo la viabilidad y sostenibilidad de esos modelos, haciendo del sector de medios de comunicación uno de los más rentables durante la segunda mitad del siglo XX, con beneficios superiores a los de otros sectores industriales. Los editores de diarios disfrutaron con márgenes de rentabilidad medios anuales superiores al 12%, y los de revistas, al 10%, superiores a los de otras industrias, como la farmacéutica (9%), la química (8%), la metalúrgica (7%) y la aeronáutica (6%), según Picard.

Sin embargo, el cambio de siglo ha traído una auténtica crisis de identidad y de negocio en los medios de comunicación. Se han abierto nuevos modelos de negocio, ya sea híbridos de los tres anteriores y con nuevas fórmulas de comercialización, ya sea nuevos modelos de carácter multimedia y virtual que comparten ciertos elementos y características con el comercio electrónico, los videojuegos y las apuestas *on-line*, como señala Campos Freire.

Lectura complementaria

Para saber más sobre las subvenciones y ayudas públicas a las empresas de comunicación, se recomienda la lectura de:

R. Picard (2006). "Issues and Challenges in the Provision of Press Subsidies". En I. Fernández Alonso; M. de Moragas; J. Joaquín Blasco Gil; N. Almirón (eds.). *Press Subsidies in Europe* (pág. 211-220). Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Referencia bibliográfica

R. G. Picard (2003). "Temporal Aspects of Media Distribution". En: Alan Albarran y Angel Arrese (eds.). *Time and Media Markets* (pág. 49-60). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Referencia bibliográfica

F. Campos Freire (2010). "Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio". *Razón y Palabra* (núm. 74).

Modelos de negocios mediáticos

Medios	Mixto- tradicional (venta + publicidad)	Subvencionado	Gratuito	Mosaico o híbrido	Multimedia y virtual
Prensa en papel	Pago por ejemplar. Pago por suscripción. Venta en bloque. Publicidad. Patrocinio. Promoción.	Subvención directa con control público. Subvención directa sin control público. Subvención indirecta (fiscal y de comunicación).	Publicidad. Mecenazgo.	Pago por ejemplar, suscripción y venta en bloque. Publicidad. Promociones conjuntas.	De suscripción. De venta, suscripción y publicidad (mixto). De cebo y anzuelo (precio muy bajo, cobro por servicios). De esquema piramidal.
Televisión	Pago por visión. Pago suscripción. <i>Premium</i> . Publicidad.	Canon. Subvención. Aval de deuda. Fiscalidad. Mecenazgo.	Publicidad. <i>Product placement</i> . <i>Bartering</i> . Mecenazgo.	<i>Merchandising</i> . <i>Multiple play</i> .	De marketing multi-nivel (asociación de marketing piramidal). En red. De subasta electrónica.
Radio	Pago por suscripción. Publicidad. Patrocinio.	Canon. Subvención. Mecenazgo.	Publicidad. Mecenazgo.	Publicidad. <i>Multiple play</i> .	De colaboración. De comunidad. Comercio electrónico.
Web	Pago por suscripción. Pago por descarga. <i>Premium</i> . Publicidad.	De carácter institucional. De tipo corporativo. De orientación ideológica.	Publicidad. Mecenazgo.	Publicidad. <i>Multiple play</i> . Subastas. Servicios de información telefónica.	Juegos <i>on-line</i> .

Fuente: F. Campos Freire (2010). "Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio". *Razón y Palabra* (núm. 74).

En muchos países, la mayoría de los medios tradicionales han mostrado una enorme resistencia al cambio de modelo, a pesar incluso de la popularización a principios del siglo XXI de nuevos medios como Internet o la prensa gratuita, dos modelos de negocio basados en la publicidad y que contribuyeron en gran medida a que se extendiera la idea de que "la información puede ser gratuita".

Pero este modelo no es el único que existe en el negocio *on-line* de medios de comunicación, donde se han intentado aplicar cuatro modelos básicos.

3.2. Modelos de negocio de medios *on-line*

Existen cuatro modelos básicos de negocio en el mercado de la comunicación *on-line*:

- **La publicidad.** El usuario no paga nada y el medio se financia exclusivamente de la publicidad contratada. También se lo suele denominar *modelo de gratuidad*.
- **El pago por unidad o suscripción.** El cliente paga por consumir bien una unidad, bien un conjunto de ejemplares durante un periodo de tiempo determinado.
- **El modelo de mediación.** El medio de comunicación publica ofertas de otras compañías y se lleva una comisión por cada usuario expresamente interesado en la oferta o por cada compra realizada del bien ofertado.

- **El modelo de agregación.** La empresa de comunicación ofrece determinados bienes y servicios asociados al producto principal a un mismo precio. Por ejemplo, la suscripción a un diario *on-line* permite el acceso durante un tiempo determinado al canal de televisión de pago que ofrece la misma empresa de comunicación.

A lo largo de los últimos 20 años, la industria de la comunicación ha experimentado con estos cuatro modelos de negocio con diferentes resultados. Distintos estudios han confirmado la tendencia de que los nuevos medios están sustituyendo a los tradicionales y han subrayado la importancia de la publicidad en los nuevos modelos de negocio.

En relación con la **sustitución de los viejos medios por los nuevos**, Gentzkow demostró que los diarios impresos y los digitales son claramente sustitutivos y no complementarios, y no se puede negar el trasvase de lectores de lo impreso hacia lo digital. Gentzkow también demostró que los beneficios sociales de apostar por los digitales exceden a los costes de implementación. Otros estudios, como el de Findahl, indicaron que los consumidores eran muy sensibles a los precios, lo que apoyaría de nuevo la idea de la sustitución de los diarios *on-line* y los impresos, claramente a favor de los primeros, mayoritariamente gratuitos. Por último, la mayoría de las encuestas, como la realizada por el Pew Research Center en el 2008, muestran un declive progresivo del consumo de diarios impresos y un creciente número de personas que se informan a través de medios *on-line*.

Ha habido también, sin embargo, argumentos que contrarrestan la idea de que los nuevos medios están sustituyendo a los viejos. Por ejemplo, Cao y Li descubrieron que la creciente lectura de diarios *on-line* tuvo un efecto muy limitado en los diarios impresos entre 1995 y el 2000. Y aunque en el periodo 2003-2007 la difusión de los periódicos impresos en Estados Unidos cayó un 8%, esto no significa que vayan a desaparecer como vaticinan algunos. Además, la difusión global de periódicos de pago está aumentando, sobre todo en Asia y Latinoamérica.

Respecto a la **importancia de la publicidad** en los nuevos medios, no todos los investigadores tienen claro que sea el modelo que se debe seguir por todas las empresas de comunicación. Como han apuntado Chyi y Sylvie, la economía de los diarios *on-line* es particularmente compleja. En sus entrevistas con 14 editores de medios *on-line* de Estados Unidos, encontraron un alto grado de incertidumbre respecto a la definición de los mercados, la competencia, los productos o la relación entre la versión impresa y la *on-line* del periódico.

Referencias bibliográficas

M. Gentzkow (2007). "Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers". *American Economic Review* (vol. 97, núm. 3).

O. Findahl (2008). "The Role of Internet in a Changing Mediascape: Competitor or Complement?". *Observatorio (OBS) Journal* (vol. 6, pág. 209-222).

Pew Research Center for the People and the Press (2008). *Internet Overtakes Newspapers As News Outlet*. [Disponible en línea].

Referencia bibliográfica

Z. Cao; X. Li (2006). "Effect of growing internet newspapers on circulation of U.S. print newspapers". En: X. Li (ed.). *Internet newspapers: The making of a mainstream medium* (pág. 121-138). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Referencia bibliográfica

H. I. Chyi (2005). "Willingness to Pay for On-line News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model". *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pág. 131-142).

También Mensing demostró el elevado grado de incertidumbre existente entre los editores de contenidos digitales de Estados Unidos: en el 2005 un 13% de ellos no estaban seguros sobre qué estrategia económica seguir para ser viables, frente al 48% que optaba por el modelo publicitario, el 13% que apostaba por cargar por contenidos y el 18% que se inclinaba por basar su estrategia en la personalización de los contenidos y los micropagos. Esa incertidumbre derivó en conservadurismo: Mensing demostró que los editores apenas habían variado las estrategias de sus medios *on-line* de 1996 al 2005. Durante esos años, la principal fuente de ingresos para casi todos estos medios fue la publicidad, que había probado ser la vía de ingresos más exitosa. No es casualidad que durante estos años el crecimiento de la inversión publicitaria en medios *on-line* haya sido muy superior al de la inversión publicitaria en su conjunto.

Cabe señalar que aunque los ingresos por publicidad son la principal fuente de recursos de los medios *on-line*, no existe ningún modelo que haya asegurado la viabilidad de la industria de estos medios, como afirman Greer y Mensing, y ningún medio tradicional ha identificado con seguridad cuál es el modelo de negocio que seguirá en el futuro. De hecho, la publicidad *on-line* no ha llegado al volumen que los editores esperaban alcanzar.

Si en algo ha habido consenso, es en señalar que cada medio debe tener en cuenta sus propias particularidades a la hora de adoptar un modelo u otro: lo que puede funcionar en unos casos podría ser un fracaso en otros.

Una de las particularidades de los nuevos modelos de negocio en la industria de la comunicación es el elevado grado de incertidumbre existente tanto en el nivel de la gerencia como en el de la redacción, respecto a las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos propuestos.

Otra particularidad es, al menos por el momento, la ausencia de recetas únicas y universales: cada medio debe buscar aquel modelo que mejor se adapte a su situación en el mercado, al tipo de contenidos que ofrece, a la competencia existente, etc.

De los cuatro modelos propuestos, vamos a centrarnos a continuación en los dos primeros (el de la publicidad y el de pago) por ser los más habituales en los mercados de comunicación. No en vano, hablar del nuevo panorama de los medios de comunicación en el siglo XXI es discutir sobre dos tópicos habituales: la convergencia de contenidos, tecnologías y redacciones (del que no hablaremos aquí), y el debate entre el modelo de pago y el de gratuidad.

3.2.1. Modelo de la publicidad

La gratuidad en los medios de comunicación no es un hecho novedoso y tiene sus antecedentes en la prensa del siglo XIX y durante décadas ha sido (y es) el modelo de negocio de la mayoría de los canales de televisión. Lo realmente

Referencia bibliográfica

D. Mensing (2007). "On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996". *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pág. 22-37).

Referencia bibliográfica

J. Greer; D. Mensing (2004). "U.S. News Web Sites Better, But Small Papers Still Lag". *Newspaper Research Journal* (vol. 25, núm. 2, pág. 98-112).

novedoso de Internet es la multiplicación de toda una economía de usos gratuitos. Anderson menciona unos 50 nuevos negocios basados en la gratuidad, clasificados en tres tipos:

- Subsidios cruzados: regalo un producto y vendo un servicio o viceversa.
- Mercados bilaterales o trilaterales: un tipo de cliente financia a otro.
- *Freemium*: se regala una parte básica del producto y se cobra por otra, en principio más valiosa que la anterior.

El modelo de registro

Una variante del modelo de publicad o gratuito es el modelo de registro: el medio de comunicación se financia con los ingresos publicitarios pero requiere que el usuario se registre para acceder a los contenidos. Dado que el registro supone ofrecer información personal del usuario, el medio puede ofrecer a los anunciantes un *target* más definido y, por lo tanto, mucho más atractivo desde el punto de vista publicitario.

El modelo de publicidad o gratuito ha sido la principal fuente de ingresos de los cybermedios. Como veremos más adelante, la evolución de los ingresos por publicidad ha ido creciendo en las últimas décadas, si bien la publicidad *on-line* sigue representando un pequeño porcentaje del volumen total de inversión publicitaria:

Evolución de la inversión publicitaria en España (2003-2009)

Medio	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Televisión	41,36%	43,22%	43,91%	43,63%	43,43%	43,39%	42,13%
Diarios	26,70%	25,64%	24,79%	24,50%	23,73%	21,23%	20,89%
Internet	1,30%	1,53%	2,42%	4,25%	6,04%	8,59%	11,64%
Radio	9,07%	8,74%	9,07%	8,71%	8,49%	9,04%	9,56%

Fuente: IAB; PriceWaterhouseCoopers (2009). *Estudio sobre inversión publicitaria en medios digitales*. [Disponible en línea].

Podemos ver en la tabla cómo se ha desarrollado el mercado de la publicidad en Internet: en el 2003, captaba solamente el 1,30% del total de inversión publicitaria en España; seis años más tarde ese porcentaje se ha multiplicado por 10, llegando al 11,6% del total. Es cierto que sigue teniendo por delante dos medios tradicionales y convencionales, como son los diarios y la televisión, pero la tendencia señala que, más tarde o más temprano, Internet superará a los periódicos impresos como segundo canal de publicidad, no solo en España sino también en otros países.

La percepción es que esta tendencia hacia un mayor crecimiento del modelo de publicidad continuará en los próximos años, como señalan Chyi, Herbert y Thurman, Kauffman y Wang, y Mensing. En parte, como veremos a continuación, porque los usuarios no desean pagar por contenidos *on-line* porque no

Referencia bibliográfica

C. Anderson (2009). *Gratis. El futuro de un precio radical*. Barcelona: Tendencias.

Ved también

Veremos con más detalles la evolución de los ingresos por publicidad en el capítulo "Tendencias en el mercado publicitario".

son exclusivos y pueden ser consultados gratuitamente en otros sitio, o porque la fecha de caducidad de ese contenido ya ha expirado y la información ha dejado de ser relevante para el usuario.

Referencias bibliográficas

H. I. Chyi (2005). "Willingness to Pay for On-line News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model". *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pág. 131-142).

J. Herbert; N. Thurman (2007). "Paid content strategies for news websites". *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pág. 208-226).

R. Kauffman; B. Wang (2008). "Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for Internet firm survival". *Information Technology and Management* (vol. 3, núm. 9, pág. 215-232).

D. Mensing (2007). "On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996". *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pág. 22-37).

La extensión del modelo publicitario de los medios *on-line* se explica no solo porque han tenido que hacer frente a la competencia de las versiones digitales de los medios tradicionales, sino también por la llegada de nuevos proveedores de noticias como *Yahoo.com* o *MSNBC.com*. El modelo de negocio de estas empresas está basado en ofrecer un contenido digital gratuito, que atraiga al mayor número posible de usuarios con el fin de vender ese tráfico a los anunciantes interesados.

3.2.2. Modelo de pago

En el modelo de pago, el usuario paga por utilizar un producto o un conjunto de productos durante un periodo de tiempo determinado. A pesar de la predominancia del modelo de publicidad, desde el 2003, y muy especialmente desde el 2009, ha aumentado el número de voces que abogan por cobrar por el contenido ofrecido por los medios.

Medios que se pasan al modelo de pago

En los dos últimos años se ha ido produciendo un cambio de tendencia en la denominada prensa de referencia de varios países, que han ido incorporando el modelo de pago a sus ediciones digitales. El último fue el diario suizo *Le Temps*, pero antes le habían precedido los diarios británicos *The Times* y *Financial Times*, el semanario inglés *The Economist*, los diarios franceses *Le Monde* y *Le Figaro*, y el alemán *Hamburger Abendblatt*. A ello se sumará a lo largo del 2011 *The New York Times*, que por segunda vez intentará el éxito con un modelo de pago.

Si la venta de productos y servicios digitales como iTunes o eBay ha funcionado, ¿por qué no intentarlo con los contenidos informativos y de entretenimiento que ofrecen los medios de comunicación? La respuesta no es sencilla porque las características propias de la información condicionan enormemente su venta *on-line*. Lo cierto es que la resistencia de algunos editores y periodistas a ofrecer gratuitamente su trabajo en la Red ha propiciado uno de los debates más extendidos en el ámbito académico y profesional.

El debate pago frente a gratuito no es nuevo. A mediados de los noventa había autores que aseguraban que la publicidad era la única fuente de ingresos realista para los medios digitales por dos razones:

- El entonces escaso desarrollo de la infraestructura de pago por uso.
- Las reticencias de los usuarios a pagar por los contenidos: el cobro solo funciona con audiencias muy específicas y reducidas.

Respecto a los métodos de pago, es cierto que apenas ha habido avances significativos, si bien se han popularizado algunos servicios de micropagos en el sector de la música y en el de los videojuegos.

Respecto a que el pago solo puede funcionar con un escaso número de lectores, la mayoría de las investigaciones y estadísticas parece confirmar esa impresión (véanse, por ejemplo, los estudios de Hall, Peng y otros, Chyi y Sylvie, y Mensing y RejfeK). Sin embargo, existen algunas evidencias que demuestran que algo está cambiando.

Referencias bibliográficas

J. Hall (2001). *Online Journalism*. Londres: Pluto Press.

F. Y. Peng; N. I. Tham; H. Xiaoming (1999). "Trends in Online Newspapers: a look at the US Web". *Newspaper Research Journal* (vol. 20, núm. 2, pág. 52-64).

H. I. Chyi; G. Sylvie (2000). "On-line newspapers in the US: Perceptions of markets, products, revenue and competition". *International Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, pág. 69-77).

D. Mensing (2007). "On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996". *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pág. 22-37).

D. Mensing; J. RejfeK (2005). "Prospects for Profit: the (un)evolving business model for online news". Comunicación presentada en el 6th International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, EE.UU.

En la encuesta de Mensing y RejfeK que acabamos de mencionar, la mayoría de los entrevistados consideraban el cobro por suscripción como una fuente importante de ingresos para los medios. Herbert, por su parte, demostró que existe una mayor inclinación y sensibilidad de los propietarios y editores de medios de comunicación hacia el pago por determinados contenidos. Posiblemente en todos ellos ha influido el reconocido éxito de la edición digital de *The Wall Street Journal*, un ejemplo a seguir por otros medios de referencia, como señalan Peng y Steinbock.

Referencias bibliográficas

J. Herbert, N. Thurman (2007). "Paid content strategies for news websites". *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pág. 208-226).

D. Steinbock (2000). "Building dynamic capabilities: *The wall street journal* interactive edition: A successful on-line subscription model (1993-2000)". *International Journal on Media Management* (vol. 3, núm. 2, pág. 178-194).

Usuarios que pagan

Casi dos tercios de los usuarios de Internet (65%) han pagado en alguna ocasión para descargarse algún contenido de la Red, según datos del Pew Internet & American Life Project. Música, programas informáticos y aplicaciones son los contenidos más descargados y por los que más han pagado los internautas. Los datos muestran que el 18% de los usuarios pagó por descargarse periódicos o revistas digitales o artículos en ellos publicados.

Marketingcharts.com (2011, 4 enero). "2 in 3 web users pay for content". En: *Marketingcharts.com*. [Disponible en línea].

Y aunque la mayoría de los académicos y profesionales tienen sus dudas sobre el éxito del modelo de cobro por contenidos, existe la creencia generalizada de que un medio no puede sobrevivir con una única fuente de ingresos, por lo que es preciso diversificar y probar nuevas vías de financiación que ayuden, por ejemplo, a esquivar la excesiva dependencia de una publicidad altamente condicionada por los flujos económicos. Las preguntas que surgen son qué contenido es susceptible de tener un precio, cómo cobrar a los usuarios y por qué.

Veamos algunos **modelos de pago**:

- **Venta de unidad** (o micropago). El usuario no se suscribe a todo el contenido ofrecido por el medio, sino que paga únicamente por aquellos artículos que desea consultar o descargarse, o por utilizar determinados servicios, como el acceso a la hemeroteca, la descarga de la versión impresa del periódico, etc. Si bien es cierto que esta vía de financiación gozó de cierto grado de popularidad entre los editores de cibermedios –inspirados, entre otros motivos, por el éxito de iTunes–, en los últimos años ha decaído el entusiasmo y la mayoría de estos editores no se muestra partidario de implantar este modelo. La reciente aparición del iPad quizá ayude a replantear este modelo de pago y a saber si se populariza o no la compra de ejemplares diarios.
- **Venta de paquetes de distintos productos o modelo de agregación** (*bundled model*). En este modelo, el usuario consigue dos o más productos al precio de uno. Por ejemplo, la empresa puede cobrar por consultar indistintamente la versión impresa y digital de un periódico. En teoría este modelo asume dos supuestos: que el coste marginal de producir una unidad adicional digital de un bien informativo es cercano a cero y que el proceso de "empaquetado" del producto impreso y del digital no afecta a los costes. El objetivo de este modelo es, sobre todo, incentivar en el cliente el pago por producto. Si el lector o usuario percibe que obtiene un beneficio adicional con la compra de todo el paquete de servicios o productos y está dispuesto a pagar por ello, el vendedor puede obtener un beneficio extra. En la realidad, este modelo no ha terminado de funcionar precisamente porque la mayoría de los usuarios percibe que no es demasiado útil obtener la misma información a través de dos soportes diferentes. Es más, algunas investigaciones, como la de Stahl, Schäfer y Maass, concluyen que si se les da a elegir, los lectores prefieren pagar por la versión impresa más que por la digital.

Referencia bibliográfica

F. Stahl; M.-F. Schäfer; W. Maass (2004). "Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles". *JMM: The International Journal on Media Management* (vol. 1/2, núm. 6, pág. 59).

Aquí entraría el peso de la tradición, de las costumbres extendidas en el consumo de medios de comunicación y más concretamente de la compra de los periódicos, al menos por una buena parte de la población: la compra de un diario está motivada no solo por el contenido ofrecido, sino muy especialmente por el hábito adquirido durante años. Como consecuencia, afirman estos autores, si se ofrece la misma información a la vez a través de dos soportes diferentes, la versión digital tiene las de perder. Visto así, podríamos afirmar que existe una dura competencia entre los dos soportes y que las versiones impresas son más fuertes competidores de las *on-line* de lo que habitualmente se cree, llegando al extremo de que exista un problema de canibalización de las ediciones *on-line* por parte de las impresas. Esto explicaría que el trasvase de lectores de las ediciones impresas a los cibermedios ha estado estrechamente relacionado con el tipo de contenido que estos últimos han ofrecido. Solo cuando ese contenido ha sido percibido como algo realmente diferenciado del impreso, se ha producido el cambio de un soporte por otro. O dicho de otra manera: para que este modelo de negocio sea viable, es preciso que el contenido digital sea complementario, no sustitutivo del impreso. Solo si la información ofrecida es diferente y complementa a la que ofrece el medio impreso parece que el lector está dispuesto a pagar.

- **Venta por suscripción.** Es un modelo mucho más difícil de poner en marcha. Uno de los principales problemas del mercado de la comunicación es que durante años se han ofrecido contenidos gratis al público, acostumbrándolo a no pagar por acceder a la información o al entretenimiento. Algunos medios de referencia, como *The New York Times* o *El País*, fracasaron en su intento de cobrar por los contenidos. Otros, como *The Wall Street Journal*, perseveraron en su estrategia de suscripción y se han convertido en el paradigma que seguir. Este periódico, el diario económico más prestigioso entre los hombres de negocio, introdujo en 1996 el modelo de suscripción, apoyándose en su marca, en que se dirige a un público muy específico de alto nivel adquisitivo y en la oferta de contenidos exclusivos y de alto valor añadido para sus lectores.

Lecturas complementarias

Algunos documentos de interés relacionados con iniciativas de modelos de pago:

D. Kaplan (2011, 20 de enero). "Report: NYTimes.com's Metered Paywall To Cost Less Than \$20 Per Month". *PaidContent:UK*.

I. Lunden (2010, 12 de febrero). "France's Le Figaro Unveils Paid Features, But 'News Will Be Free Forever'". *PaidContent:UK*.

R. Carrizo Couto (2011, 15 de enero). "No existe la información gratuita" (entrevista a Valerie Boagno, de *Le Temps*). *El País*.

E. Schonfeld (2010, 2 de noviembre). "The Times U.K. Lost 4 Million Readers to Its Paywall". *Seeking Alpha*.

Si os interesa estudiar la estrategia de WSJ.com, recomendamos la lectura de:

D. Steinbock (2000). "Building dynamic capabilities: *The wall street journal* interactive edition: A successful on-line subscription model (1993-2000)". *International Journal on Media Management* (vol. 3, núm. 2, pág. 178-194).

3.2.3. Disposición a pagar de los usuarios

Desde el nacimiento de Internet, la actitud mayoritaria de los usuarios es la de no pagar por contenidos, posiblemente porque la mayoría de la información digital es gratuita y así se ha acostumbrado al lector a lo largo de estos últimos años. La mayoría de las encuestas demuestran que la mayor parte de los lectores no están dispuestos a pagar ni ahora ni en el futuro, lo que plantea serios interrogantes sobre la viabilidad del modelo.

No obstante, los defensores del pago argumentan que esa imposibilidad de cobrar por los contenidos se basa en buena parte en pasadas experiencias fallidas y que el hecho de que la amplia mayoría de los usuarios no pague ahora por los contenidos no implica necesariamente que no vayan a hacerlo en el futuro. La experiencia de iTunes o Spotify demuestra que hay personas que están dispuestas a pagar por escuchar música. ¿Por qué no aplicar ese modelo a los contenidos de los medios?

Herbert establece que las tres condiciones que se deben dar para que los usuarios estén dispuestos a pagar son:

- Que el contenido sea valioso.
- Que no esté disponible gratuitamente en Internet.
- Que el mecanismo de pago sea el apropiado para el público.

Si se dan las tres condiciones, un buen número de usuarios estarían dispuestos a pagar su dinero.

Respecto a la primera condición –contenidos valiosos para el público–, es preciso contestar a la pregunta de qué relación existe entre los contenidos digitales y los impresos. Tal y como vimos en los apartados "Bienes sustitutivos o complementarios" y "Los consumidores", no existe una respuesta unívoca a la pregunta de si los bienes comunicativos son sustitutivos o complementarios. Las investigaciones se clasifican en dos grandes grupos:

- Los contenidos digitales son sustitutivos de los impresos y, por lo tanto, al ofrecerse gratuitamente, están canibalizándolos y dañando gravemente la cuenta de resultados de las empresas informativas.
- Los contenidos digitales son complementarios y contribuyen a fortalecer las ediciones impresas.

Referencia bibliográfica

J. Herbert; N. Thurman (2007). "Paid content strategies for news websites". *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, pág. 208-226).

Desde un punto de vista teórico, la canibalización parece un supuesto razonable. Y es que aunque la mayoría de los editores están creando y produciendo cada vez más contenidos exclusivos para sus ediciones digitales; la mayoría de lo que se ofrece en los cybermedios es un volcado directo de las informaciones publicadas en la edición impresa. Cuando esto es así, al ofrecer el contenido digital gratuitamente, el lector tiene cada vez menos incentivos para pagar por el diario impreso.

¿Esa transferencia de lectores de lo impreso a lo digital se realiza de manera inmediata? Evidentemente no, por una razón esencial relacionada con la motivación de la compra de diarios. Tal y como vimos en el apartado anterior en la explicación sobre el modelo de agregación, el público no compra su diario solamente por el contenido, por la información que le ofrecen; lo compra por tradición, porque es algo que ha hecho toda la vida y se ha constituido en un hábito que va más allá del puro contenido que se ofrece en las páginas. El problema es que cada vez hay menos jóvenes que adquieran ese hábito de adquirir el diario impreso porque pueden satisfacer sus necesidades informativas a través de Internet y sin pasar por un quiosco. No es de extrañar, pues, que una buena parte de los editores de prensa del mundo consideren como principal amenaza para su negocio tanto los medios digitales como el que los jóvenes no lean prensa.

Los jóvenes y la prensa impresa

Así lo demuestra el *Newsroom Barometer 2010*, una encuesta a 525 editores de periódicos de todo el mundo elaborada por McKinsey y presentada en el 17.º Foro Mundial de Editores. Un 37% de los editores indicó que la disminución de lectura de prensa entre los jóvenes era la principal amenaza a su negocio, seguido por un 24% que apuntaba a los medios digitales y/o Internet.

World Editors Forum & McKinsey & Company (2010). *Trends in Newsrooms 2010 Edition*.

Cabría preguntarse si el valor económico de un lector de prensa digital es idéntico al del lector de prensa impresa. Por desgracia para los gerentes de empresas de comunicación, la respuesta es negativa y los anunciantes consideran a los lectores de medios tradicionales más valiosos que a los usuarios de medios *on-line*. Por lo tanto, cuando un lector decide dejar de comprar el periódico para consultarlo gratuitamente en Internet, el medio sale perdiendo: por un lado, pierde el ingreso derivado de la compra o suscripción y, por el otro, el valor del nuevo usuario ganado no es compensado desde el punto de vista publicitario.

Este diferente valor comercial del lector/usuario explica en gran parte la reticencia de muchos editores a cobrar por sus ediciones digitales: se tiene la percepción de que los ingresos procedentes del cobro serían inferiores a la pérdida de ingresos publicitarios y, por lo tanto, se mantiene el modelo gratuito.

Por otro lado, hay también investigaciones y experiencias que demuestran la validez de la hipótesis complementaria de los contenidos digitales e impresos. Hay medios de comunicación cuyas ventas de diarios impresos han aumentado a la par que sus usuarios y visitas al sitio web (*The Guardian*, *The Wall Street*

El valor del lector del diario impreso

Crosbie estimaba en *The Economist* en el año 2006 que se necesitarían entre 20 y 100 lectores *on-line* para compensar la pérdida de un único lector de diario impreso.

The Economist (2006, 24 de agosto). "More media, less news". En: *Economist.com*. [Disponible en línea].

Journal, *Financial Times* o *The New York Times*, por citar algunos). Es más, algunos medios han hecho de sus productos digitales una manera de expandir y promocionar su marca tradicional entre una audiencia mayor, de tal modo que hay usuarios *on-line* que finalmente deciden suscribirse a la edición impresa.

Una encuesta de Chyi y Lasorsa mostraba que la gente que utiliza los medios digitales para informarse tiene mayor tendencia –no menos– a pagar por el producto impreso. En esa misma encuesta, la mayoría de los usuarios percibían la edición digital no como un sustitutivo, sino como un producto complementario al impreso, o al menos diferente. Así, otra encuesta realizada en el 2006 a los lectores de *DailyMail.com* demostró que la mayoría de los lectores no consideraba la edición digital como un sustitutivo de la edición impresa, y además la presencia de la edición *on-line* no había influido en la frecuencia con la que compraban el diario impreso, como explican Herbert y Thurman.

Si esto fuese cierto, sendas ediciones serían bienes complementarios que sirven para resolver necesidades diferentes de los lectores. Mientras que la edición impresa es más manejable, más amable al tacto y más flexible, la digital ofrece a los usuarios más inmediatez, más capacidad de búsqueda de información y más durabilidad o permanencia de los contenidos anteriores. El producto digital podría incrementar la fidelidad a la edición impresa y atraer así nuevos lectores.

Todo parece indicar que estas dos hipótesis no son excluyentes y que es posible que haya medios que estén desarrollando estrategias que propicien indirectamente la canibalización de sus propios contenidos impresos, mientras que otros han conseguido hacer de la versión digital una plataforma para promocionar su estrategia de marca y ampliar su audiencia global.

3.2.4. Por qué contenidos cobrar

Hay una máxima económica que se suele cumplir en los mercados: lo escaso se cotiza. Por lo tanto, no parece tener demasiado sentido poner un precio a algo que puede ser adquirido gratuitamente sin demasiado esfuerzo porque abunda. La digitalización ha provocado la multiplicación de la oferta informativa y una sobreabundancia de información. Como consecuencia, tal y como vimos en el apartado "Bienes inferiores o normales", la información se ha transformado en un *commodity*, es decir, un bien presente en el mercado y que posee un escaso grado de diferenciación a pesar de ser ofertado por una multitud de personas o empresas.

Como ya hemos visto, antes de Internet los mercados nacionales, regionales y locales de información estaban dominados por unos relativos pocos editores, que controlaban la cantidad y calidad de la información y obtenían elevados márgenes de beneficios por ofrecer productos diferenciados que justificaban en parte el precio. Con la llegada de Internet, la eliminación de las barreras a la entrada de nuevos competidores –profesionales o no– y la capacidad de

Referencias bibliográficas

H. I. Chyi; D. L. Lasorsa (1999). "Access, use and preferences for online newspapers". *Newspaper Research Journal* (vol. 20, núm. 4, págs. 2-13).

J. Herbert; N. Thurman (2007). "Paid content strategies for news websites". *Journalism Practice* (vol. 2, núm. 1, págs. 208-226).

Ved también

Hemos explicado los cambios en el mercado de la prensa que provocó Internet en el capítulo "El grado de competencia".

copiar y replicar información con un coste marginal relativamente bajo ha provocado que sea un bien demasiado fácil de conseguir por el lector y, por lo tanto, muy difícil de ser comercializado eficientemente.

Por otro lado y como ya hemos explicado, la información es un bien público –es decir, no excluible ni rival– y por lo tanto su intercambio en el mercado está condicionado en gran medida por el tipo de soporte a través del cual se comercializa. Cuando solo existía la versión impresa, los editores podían convertir ese producto en excluible e impedir su acceso a todos aquellos que no pagaran el precio o la suscripción. Con la llegada de Internet, ese muro de pago deja de tener sentido porque acceder a la información general se hace más fácil y menos costoso para la mayoría de las personas.

Por todas estas razones, cualquier información susceptible de ser cobrada ha de reunir tres características:

- **Valor añadido:** los usuarios deben reconocer con claridad que existe un valor añadido con respecto al contenido gratuito. Ese valor puede radicar en la relevancia, actualidad, personalización y/o calidad del contenido.
- **Usabilidad:** no basta con ofrecer un contenido valioso, sino que la forma, el formato como se difunde, ha de ser amigable para el usuario, en una presentación atractiva y ordenada que facilite la consulta.
- **Exclusividad:** hasta el contenido de más valor añadido y con la mejor presentación formal no motivará al pago si los lectores pueden conseguirlo gratuitamente en otros sitios digitales o impresos.

Ejemplo

Dicho con un símil, poner puertas al campo de la información es realmente complicado no solo porque ya has acostumbrado a la gente a que visite tu campo, sino porque hay otros muchos campos sin vallar que ofrecen el mismo bienestar a quien los visita y además están relativamente cerca: exactamente al alcance de un clic. Solo podrás tener éxito si tu campo ofrece algo realmente único y diferenciado.

3.3. Modelos de negocio híbridos

Junto con los modelos de pago y los gratuitos, existen en el mercado modelos híbridos, que combinan los contenidos bajo suscripción o pago y los gratuitos. Se trata de los modelos *freemium* y *metered* o **medido**. La popularidad de este tipo de modelos se debe sobre todo al éxito que parecen haber tenido en su aplicación dos prestigiosos diarios de referencia como son *The Wall Street Journal* y *Financial Times*.

Ved también

Hemos caracterizado la información como un bien público en el capítulo "Qué tipo de bien es la información".

3.3.1. El modelo *freemium*

Este modelo se basa en el ya explicado principio de la discriminación de precios: un mismo producto puede tener varios niveles de calidad y el precio de cada uno de ellos dependerá de sus elementos.

La versión básica del producto o servicio suele ser gratuita, dado que ofrece menos contenido y menos diferenciado del de la competencia. Junto a esta versión básica, se ofrece el contenido *premium*, de pago, caracterizado por ofrecer mucho valor añadido al lector: informaciones diferenciadas, coberturas únicas (bien por el tema, bien por el ámbito geográfico), contextualización, análisis, explicación, etc.

Como la reproducción digital del producto original tiene un coste pequeño, la difusión de muestras informativas gratuitas permite atraer a los lectores sin incurrir en grandes gastos. De esta manera, el diario no pierde visibilidad en los motores de búsqueda y pueden captar la publicidad orientada a audiencias masivas.

Por otro lado, al ofrecer contenido exclusivo bajo pago, evita la canibalización del diario impreso, pues las informaciones exclusivas siguen estando solo disponibles para los suscriptores de las ediciones impresas y/o digital.

El diario económico *The Wall Street Journal (WSJ)* es el ejemplo por excelencia del modelo *freemium*. Este periódico ofrece dos tipos de información: las gratuitas, caracterizadas por ser informaciones de ámbito general, poco concretas y nada especializadas, y las pagadas, que son informaciones muy especializadas, de gran interés para los hombres de negocios, inversores, centradas en operaciones entre empresas, presentaciones de resultados, análisis de compañías, mercados específicos, como los de materias primas o productos derivados de inversión, etc.

Las noticias más interesantes y entretenidas atraen a lectores al sitio web del diario, que a su vez atraen ingresos publicitarios. Así, las noticias más leídas, las más enviadas y las más comentadas suelen ser gratuitas. Por el contrario, las informaciones que aparecen en las secciones *What's News* y *Heard on the Street* suelen ser de pago porque contienen información muy valiosa para los ejecutivos e inversores.

3.3.2. El modelo de la medición o modelo medido

El diario económico británico *Financial Times (FT)* es el prototipo del modelo de medición, basado en ofrecer un producto similar a los clientes pero con versiones diferentes: los que paguen más tienen más acceso y más servicios que aquellos que optan por un servicio mínimo. A diferencia de la suscripción, que fija un cobro mensual o anual, este modelo se basa en medir el consumo y aplicar una cuota variable. Yendo al ejemplo concreto del *Financial Times*,

Ved también

Hemos explicado este principio en el capítulo "La discriminación de precios".

desde el 2007 este diario ofrece diferentes niveles de acceso según el grado de interés de los lectores, que abarca desde los que no se registran –solo pueden leer gratuitamente diez artículos cada 30 días– al servicio *premium total*, con acceso ilimitado tanto a la información actual como a la hemeroteca o a las secciones más cotizadas, como *Lex*.

Desde la puesta en marcha del modelo medido, el número de suscriptores a la edición digital ha ido creciendo: en el primer semestre del 2010 contaba con 150.000 suscriptores de pago –un 27% más que en el mismo periodo del año anterior– y 2,5 millones de usuarios registrados. La participación de la versión *on-line* en los ingresos totales del grupo *FT* ha pasado del 13% en el 2000 al 36% en el 2009. Por el contrario, los ingresos por publicidad cayeron del 74% del total de ingresos en el 2000 al 45% en el 2009.

Recientemente, el director del *Financial Times*, Lionel Barber, describía los cinco puntos clave de la estrategia del grupo. En primer lugar, han duplicado el precio del periódico en quioscos y apenas lo han notado en ventas, con lo que han obtenido unos importantes ingresos adicionales. En segundo lugar, han apostado por incentivar las suscripciones, tanto de la edición digital como de la impresa, con lo que han reducido su dependencia del lector/usuario ocasional. En tercer lugar, han desarrollado una cultura del pago por contenido exclusivo: dejan las noticias de interés general gratuitas pero cobran por aquellas informaciones económicas, empresariales o financieras. En cuarto lugar, han conseguido implementar el modelo medido y *ft.com* tenía en enero del 2011 3,2 millones de usuarios registrados y más de 200.000 suscriptores de pago. En quinto y último lugar, han revisado todos los acuerdos de sindicación de contenidos con otras publicaciones con el fin de proteger la distribución de los contenidos del diario y evitar su difusión gratuita.

Cabe destacar que recientemente *The New York Times* ha anunciado su transición del modelo gratuito al modelo medido: sus usuarios tendrán acceso a un determinado número de noticias al mes, a partir del cual, deberán pagar una suscripción mensual o anual. El objetivo es no perder a los millones de usuarios ocasionales que visitan el periódico digital –y los ingresos derivados de publicidad– y rentabilizar a los lectores más fieles.

El modelo *freemium* del *The Wall Street Journal* y el modelo medido del *Financial Times* comparten algunas semejanzas y presentan algunas diferencias. Así, ambos periódicos utilizan un modelo de pago: cobran a sus lectores por un acceso ilimitado a sus contenidos *on-line* y restringen el acceso a aquellos que no pagan. La diferencia radica en que mientras que el *WSJ* decide qué contenidos son gratuitos y cuáles son de pago, el *FT* desplaza esa decisión al usuario, que es quien finalmente decide leer tal o cual noticia. En el primer caso, el porcentaje de artículos gratuitos excede a los de pago, mientras que en el diario británico, las noticias gratuitas son muy escasas –diez cada treinta días en un diario que publica 5.000 informaciones al mes.

Lectura complementaria

Si lo deseáis, podéis consultar todo el texto en:

L. Barber (2011, 31 de enero). "The Business of Journalism: a view from the frontline". *The Hugh Cudlipp Lecture*.

Lectura complementaria

R. Pérez-Peña (2010, 20 de enero). "The Times to Charge for Frequent Access to Its Web Site". *The New York Times*.

Para captar suscripciones, el *WSJ* apuesta por la calidad individual de los artículos, mientras que el *FT* lo hace por el valor de conjunto del periódico. En el caso del diario inglés, el suscriptor estándar del periódico consigue un ahorro considerable –un contrato semanal a la edición digital cuesta prácticamente lo mismo que un ejemplar diario de la edición impresa–; si el lector quiere evitar el pago, tiene la opción de buscar individualmente las diez noticias que más le interesan. En el *WSJ*, el lector no tiene esa opción. Si algo le interesa y es de pago, no tiene más remedio que suscribirse.

4. Evolución de los modelos de negocio

Dada la enorme competencia de la publicidad *on-line*, las dificultades de los medios por cobrar por los contenidos y la cambiante estructura del mercado de la comunicación, todo parece indicar que una única fuente de ingresos será insuficiente para sostener económicamente a un medio o financiar operaciones de gran envergadura. En su lugar, parece que los medios deberán tomar lo mejor de cada modelo si quieren sobrevivir, como señala Mensing.

De acuerdo con este autor, a lo largo de los diez últimos años se han ido sucediendo algunas tendencias en las vías de ingresos de los medios de comunicación. Si bien que la publicidad *on-line* es la principal fuente de financiación de la mayoría de los cybermedios, cada vez más periódicos cobran por ofrecer diversos tipos de contenidos. Como hemos visto, el año 2010 ha sido pródigo en la conversión al modelo de pago de numerosas publicaciones, muchas de ellas referentes en su mercado.

Por lo general, la mayoría de estas publicaciones ha apostado por modelos híbridos –bien *freemium*, bien medido– que combinan las informaciones gratuitas con las de pago. De esta manera se intenta aumentar los ingresos por ventas o suscripciones sin perder los ingresos derivados de una publicidad mucho más personalizada.

En esa transición del modelo de gratuidad al de pago, conviene tener en consideración los siguientes elementos:

- Hacer borrón y cuenta nueva: a juicio de Picard, es un error rechazar un modelo de negocio porque antes no funcionó si han cambiado las condiciones que provocaron el rechazo a ese modelo. Lo importante es conocer qué no funcionó antes y cómo evitar un nuevo fracaso.

Quizá el ejemplo más claro de esto es *The New York Times*, que ha intentado y abandonado varias veces sus modelos de pago. Así, en 1990 blindó el acceso para los lectores procedentes de fuera de Estados Unidos; y del 2005 al 2007 cobró por acceder a sus editoriales y columnas de opinión. Con el paso del tiempo, los gestores dieron marcha atrás y recuperaron la gratuidad total a los contenidos, hasta enero del 2011 y su renovada apuesta por el modelo medido.

- Facilitar el pago: ya hemos visto los principales métodos de pago por contenidos en Internet –por unidad, la suscripción, el modelo de agregación (*bundled*) y el modelo medido (*metered*)–. Los dos primeros son los más extendidos y se concretan en los conocidos micropagos o en el pago fijo mensual o anual por el acceso ilimitado a un contenido. El sistema de micropagos más popular es iTunes, donde millones de compradores han vencido su resistencia a pagar por descargar música desde sitios legales, gracias a que les han facilitado un único método, cuenta y

Referencia bibliográfica

D. Mensing (2007). "On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996". *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pág. 22-37).

Referencia bibliográfica

R. G. Picard (2000). "Changing business models of on-line content services: Their implications for multimedia and other content producers". *International Journal on Media Management* (vol. 2, núm. 2, pág. 60-68).

Referencia bibliográfica

R. G. Picard; A. Manduchi (2009). "Circulations, Revenues, and Profits in a Newspaper Market with Fixed Advertising Costs". *The Journal of Media Economics* (núm. 22, vol. 4, pág. 211-238).

sitio para encontrar lo que buscan. Por desgracia, no hay un iTunes para información y la industria de la comunicación aún no ha logrado establecer un sistema de micropagos ágil, flexible y seguro, lo que desincentiva la compra de este tipo de productos. En palabras de Picard, los representantes de la industria deberían llegar a un acuerdo para establecer un sistema de pago común, creando una sociedad o cooperativa, para no obligar a los consumidores a tener cuentas separadas en distintos diarios.

Lógicamente, el mercado de la música y el de noticias no son comparables porque las características del producto intercambiado son diferentes, especialmente en lo que a su ciclo de vida se refiere: la música es un bien imperecedero y quien compra una canción lo hace para reproducirla varias veces a lo largo del tiempo; la información, en cambio, es un producto muy perecedero, lo que desincentiva al pago: una vez que los datos fundamentales se conocen, el conjunto puede perder valor para el usuario. Además, una vez difundida una información, es realmente complicado evitar su propagación a través de webs o sitios gratuitos: los agregadores de noticias, *bloggers*, etc., suelen copiar las noticias completas o publican resúmenes con la información fundamental, haciéndolo accesible y universal.

Quiosco digital

Recientemente se han puesto en marcha algunas iniciativas conjuntas en el mercado estadounidense, como el quiosco digital para revistas, un consorcio digital formado por las principales revistas editadas por los grupos News Corporation, Hearst, Conde Nast, Time y Meredith, editores, entre otras, de publicaciones como *Time*, *Cosmopolitan*, *Esquire*, *Marie Claire*, *SmartMoney*, *Vogue*, *Wired*, *The New Yorker* o *Vanity Fair*.

Podéis encontrar más información al respecto en:

S. D. Kramer (2009, 4 de diciembre). "Magazine Consortium Will Launch With Five Partners: News Corp, Hearst, Time, Conde, Meredith". *PaidContent*.

Poca voluntad de pagar

De acuerdo con una encuesta conjunta de Harris Interactive y Paid Content, si los sitios de Internet cobraran por las noticias *on-line*, el 8% se conformaría con leer los titulares gratuitos y no pagaría por el contenido completo.

R. Andrew (2009). "PCUK/Harris Poll: Only Five Percent Of Readers Would Pay for Online News". *paidContent.UK*. [Disponible en línea].

Newspass de Google

Precisamente esta amenaza de copia ha llevado a algunos gestores de medios de comunicación a criticar a Google. Rupert Murdoch, presidente de News Corporation, acusó al buscador de robar las noticias de los medios de comunicación tradicionales, reproduciendo los titulares y los primeros párrafos de sus noticias para captar usuarios y así quedarse también con una buena parte de los ingresos publicitarios.

Por otro lado, en una intervención ante el Senado de Estados Unidos en el 2009, el periodista David Simon acusó a los buscadores y agregadores de causar un daño irreparable a la prensa tradicional:

"El periodismo de alta calidad está muriendo en América y a menos que demos con un nuevo modelo económico, no renacerá en la Red ni en ningún otro sitio. Internet es una herramienta maravillosa y claramente es el sistema de distribución de informaciones del futuro, pero hasta ahora no distribuye mucha información de primera mano. En cambio, exprime la publicación de noticias tradicionales, a los que los agregadores de noticias y los *bloggers* contribuyen con nada más que repetición, comentarios y espuma. Mientras

tanto, los lectores consultan las noticias en esos agregadores y abandonan su punto de origen, es decir, los periódicos mismos. El parásito está matando lentamente al anfitrión".

D. Simon (2009). "Hearings. The future of Journalism". *U. S. Senate Committee on Commerce, Science and Transportation*. [Disponible en línea].

Quizá como consecuencia de todas estas críticas, Google comenzó a ensayar en junio del 2010 *Newspass*, un sistema de gestión de contenidos con opción de pago. Este sistema permitía a los usuarios comprar con un clic las noticias y los editores podrían utilizar una única infraestructura para rentabilizar sus contenidos a través de la Web, plataformas móviles y tabletas digitales.

- Priorizar las suscripciones: como hemos visto en el caso de la estrategia digital de *Financial Times*, la suscripción es el sistema que más conviene a los productores de contenidos. Stahl demostró que los ingresos por la venta de contenidos digitales aumentan si estos se venden de manera conjunta con otros contenidos y no separadamente. De esta manera, se busca captar a personas con intereses y perfiles diferentes.

¿Cuáles son las ventajas de las suscripciones para los productores de contenidos? Por un lado, consiguen reducir la dispersión de precios para la gente que está dispuesta a pagar y aumentar así los ingresos. Por otro lado, las suscripciones facilitan relaciones más cercanas con los clientes y una mayor dependencia temporal que otros modelos, dado que estos quedan ligados con el medio durante un mayor periodo de tiempo.

Sin embargo, no todo son ventajas para los consumidores. Si quisieran optimizar su consumo, lo óptimo sería pagar por lo que consumen y, por lo tanto, adquirir únicamente aquellos contenidos que realmente van a consultar. No obstante, los consumidores y usuarios suelen primar la comodidad de tener pagada una suscripción y evitar los costes de tiempo y dinero derivados del pago por unidad.

- Dificultar la canibalización de los contenidos: aunque no esté del todo claro si los productos digitales sustituyen o complementan a los tradicionales, es preciso que los productores de contenido traten de diferenciarlos y evitar la canibalización entre unos y otros derivada de publicar contenidos muy similares (o iguales).

Regalar la información

La mayoría de las encuestas demuestran que cada vez es mayor el porcentaje de personas que se informan antes por la Web que por las ediciones impresas. Quizá tenga que ver en este desplazamiento la propia evolución de las estrategias editoriales utilizadas por los medios de comunicación.

Inicialmente, la prensa volcó todos sus contenidos gratis en Internet con la esperanza de aumentar el número de usuarios y, por lo tanto, sus ingresos publicitarios. Pero el resultado no ha sido el previsto y las publicaciones *on-line* tienen enormes dificultades para conseguir ingresos publicitarios suficientes para hacer rentables sus ediciones digitales. Cuando un anunciante paga por aparecer en un diario impreso, no solo paga por un espacio publicitario, sino por un medio de distribución que lleva su mensaje hasta la puerta del suscriptor. Internet no puede reproducir ese servicio y sus anuncios son fácilmente ignorados por los usuarios, como señala Meyer. Como afirman Chyi y Shatin, ceder las noticias gratuitamente para ganar ingresos publicitarios fue como si las estaciones de servicio regalaban la gasolina a cambio de exponer a sus clientes a anuncios mientras llenaban los depósitos de sus vehículos.

E. Meyer (2000). *Tomorrow's news today: A guide to strategic planning for online publishing*. Champaign, Illinois: NewsLinks Associates.

Referencia bibliográfica

F. Stahl; M.-F. Schäfer; W. Maass (2004). "Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles". *JMM: The International Journal on Media Management* (vol. 1/2, núm. 6, pág. 59).

Nota

Si *The Economist* no empaquetara conjuntamente todo su contenido, solo vendería la sección *Americas* a sus lectores hispanoamericanos y la sección *Britain* a los ingleses, con lo que ganaría menos dinero.

H. I. Chyi, N. T. Shatin (2002). "No one would pay for it? Web content as inferior goods". Fifth World Media Economics Conference, Turku, Finlandia.

- Establecer acuerdos globales en la industria: como hemos visto, cuando el coste marginal de reproducir un contenido tiende a cero, si no hay un acuerdo entre los productores se genera una destructiva guerra de precios: cada vendedor cobra menos para ganar cuota de mercado, obligando al resto de los competidores a reducir aún más el precio, con lo que se llega al extremo de regalar un contenido valioso. La única manera de combatir esta práctica es que la industria se ponga de acuerdo y unifique estrategias para proteger sus derechos de autor y planifique de manera conjunta la transición hacia un nuevo escenario digital basado en las suscripciones digitales de pago.

5. Importan los contenidos

Es preocupante comprobar como muchos de los editores de contenidos no tienen en cuenta el tipo de contenidos que ofrecen en su búsqueda de la rentabilidad, cuando precisamente es el elemento clave que puede garantizar la supervivencia de un medio a largo plazo.

Los medios digitales están en una posición idónea para conocer qué contenidos son atractivos y útiles para sus lectores y por qué. Asimismo, pueden investigar sobre qué contenido importa a una comunidad o grupo social y cómo ofrecérselo, analizando asuntos como el ciclo de las noticias en la Web, el espacio y la posición de cada uno de los elementos, la incorporación de otros contenidos multimedia complementarios que enriquezcan al principal y que hagan más atractivo el sitio para el usuario.

Esto no quiere decir que los periodistas y editores tengan que responder pasivamente a lo que demanda el mercado, sino que deberían conocer cómo usar los contenidos para asegurar que la información sea concebida, editada y difundida de tal manera que responda a los intereses y necesidades de los ciudadanos. El riesgo de apostar por el modelo de publicidad es que se basa en conseguir la mayor cantidad posible de usuarios y en ese intento puede olvidar cuál es la principal función y el trabajo de los periodistas.

Por lo tanto, no se trata de poner el foco en publicidad frente a suscripción, en gratuito frente a pago. Ese debate es secundario. Lo realmente importante para una empresa de comunicación es si existe o no interés por evaluar la calidad, la organización, la interactividad o el tipo de información y experiencia que el medio ofrece a sus lectores, tal y como señala Mensing.

Referencia bibliográfica

D. Mensing (2007). "On-line Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996". *Newspaper Research Journal* (vol. 2, núm. 28, pág. 22-37).

