

LA INDUSTRIA PERIODÍSTICA DE REFERENCIA SE BLINDA DETRÁS DEL MURO

Manuel Goyanes Martínez ¹

Francisco Campos Freire ²

Resumen

Los medios de comunicación digitales inician una etapa de exploración y ensayo de nuevos tipos de negocio de pago una vez comprobada la relativa deficiencia del modelo gratuito mediante financiación publicitaria. La carencia de un sistema de comercialización sostenible provoca, asimismo, una constante revisión y análisis de las estrategias corporativas adoptadas por los competidores.

La presente comunicación tiene como objetivo general analizar las primeras experiencias mundiales de prensa online de pago con el fin de comprobar cuáles son las principales estrategias corporativas respecto a los diferentes modelos de negocio adoptados por cada cabecera. Asimismo se analizan las diferentes ofertas o tarifas de suscripción y el soporte tecnológico que da acceso al contenido.

Palabras clave

Paywall, Modelos de negocio, Cibermedios, Economía de medios

1. Introducción

La expansión de Internet supuso un cambio en el paradigma comunicativo tradicional. El esquema tradicional de Lasswell sobre la comunicación de masas se transformó radicalmente en el nuevo ecosistema mediático con la irrupción de los nuevos medios a mediados de 1990. La nueva ampliación significó la ruptura del sistema de distribución convencional de uno a muchos; ahora, los usuarios pueden ser emisores y aspirar a tener su propio número de seguidores a los que influir con sus opiniones.

“El público antiguamente definido como audiencia” proclamado por Jay Rosen, tiende a fragmentarse en múltiples nuevos medios que Castells (2009) califica como de auto comunicación de masas: blogs personales y redes sociales. Su esencia es la participación y generación de contenido (*user generated*), a diferencia de los viejos medios en los que la audiencia era mediada de forma masiva y pasiva (modelo *broadcasting*). El flujo inicial de pocos a muchos se ve modificado por la creciente creación e interacción de redes verticales y horizontales en las que el flujo es de muchos a muchos.

En el nuevo ecosistema mediático caracterizado por la confluencia de nuevos y viejos medios, se produce un proceso que Islas (2009) conceptualiza como “remediación digital”, en el que ambos medios se ven modificados por el impacto de los otros. Según Campos (2010) “se trata de un proceso de extensión creativa de la innovación mediática, una fase de cambio de transición pero aún no de transformación y ruptura, por el momento”.

Estas circunstancias se ven ampliadas a partir de 2008 con la aparición de un nuevo factor: la crisis económica mundial. La consecuencia principal es la reducción de las inversiones publicitarias, agravando los problemas de los medios de comunicación tradicionales. El concepto de Internet va aparejado a la gratuidad. ¿Por qué el usuario va a pagar por algo que puede encontrar gratis en la Red? Sin embargo, también es cierto que el proceso de producción informativa de calidad es costoso en términos económicos y humanos.

Hasta ahora era la publicidad de los medios offline la encargada de resolver la controversia. Pero los ingresos publicitarios tienden a ser menores, ya que sus

audiencias descienden anualmente. Por este motivo, la prensa contempla en la edición electrónica el auxilio necesario con el que compensar las pérdidas a través de maximizar audiencias, obteniendo ingresos a través de la publicidad (modelo tradicional de la televisión). A pesar de que las audiencias de los medios online aumentan, la prensa pronto descubrió que apenas tenía el 5% del dinero que estaba perdiendo en su versión analógica (Tascón, 2009) y que los usuarios, luego de 15 años de acceso gratuito, no están dispuestos a pagar por el acceso a estos contenidos.

La prensa tiene considerable partidas económicas para ofrecer a sus lectores contenidos exclusivos. No obstante, los principales beneficios de estos servicios repercuten en otros intermediarios que se aprovechan de la producción informativa de los primeros: los agregadores de noticias. Google y Yahoo! se agencian de una cuota muy importante del mercado publicitario, ya que aprovechan las noticias de la prensa, pero sin contratar a un solo periodista en su producción. Son muchos los editores los que proclaman convenios con los que regular lo que algunos no duda en calificar como “parasitismo”, y conseguir así un porcentaje de ingresos por la publicidad que generan.

Muro (2010) examina esta problemática como un proceso o carrera de “comoditización” en la que se reconstruye la mediación informativa tradicional a través de los nuevos mediadores. Situados hoy detrás de los medios en la cadena informativa (por lo tanto, más cerca del usuario final) los agregadores identifican los diarios como algo genérico sometiendo a sus noticias a un proceso de selección en el que su procedencia, sea el *The New York Times* o *El País* es sólo un parámetro más en su algoritmo de búsqueda. Si antes el medio actuaba como puerta de entrada exclusiva a las noticias, ahora estas aparecen descontextualizadas y desjerarquizadas de su matriz ideológica. La información es convertida en un bien en sí, desconectada de los medios que las concibieron.

La prensa vive una situación de incertidumbre debido a la falta de un modelo de negocio rentable. En estas circunstancias, cobra una importancia trascendental la innovación en el sector periodístico con el fin de lograr un balance económico que haga viable la producción de información. Son muchas las alternativas que manejan los editores con las que redimir el relativo fracaso de las ediciones online (*premium*,

paywall, gratuidad, micro pagos, etc.) pero, por lo de ahora, ninguna de ellas se consolidó como el modelo preponderante.

¿Estaremos ante la decadencia de los medios de comunicación tradicionales como agentes mediadores entre la realidad y audiencia? ¿La información general se está diluyendo en un mar de informaciones especializadas? ¿La prensa tradicional conoce y contempla los nuevos modelos de negocio de prensa online como el futuro de los medios? ¿Son las nuevas tecnologías emergentes como los *smartphones* y *tablets* el último reducto con el que garantizar la supervivencia y éxito de la prensa? Sobre el debate de estas cuestiones posiblemente pivotará el futuro y supervivencia de los medios de comunicación.

2. Objetivos.

La presente comunicación tiene como objetivo general analizar las primeras experiencias mundiales de prensa online de pago con el fin de hacer una radiografía fiel de la situación actual de la industria. Para ello se analizan los diferentes modelos de negocio desarrollados por una muestra de prensa internacional de referencia con el fin de analizar las ofertas o tarifas de suscripción y el soporte tecnológico que da acceso al contenido.

3. Carencia de una estrategia empresarial en el sector informativo en Internet

Uno de los principios básicos de la estructura empresarial es que una compañía debe poseer algún tipo de competencia diferencial o central que la hace diferente a otras empresas (Prahalad y Hamel, 1990). Esta competencia diferencial se refleja en el mercado a través de dos fórmulas: precios más bajos o diferenciación sobre la calidad del producto o servicio ofrecido. La imitación de las mejores prácticas con expectativas de alcanzar ventajas competitivas es muy baja debido a que se copian precisamente lo que los otros hacen y no se innova o se propone algo distinto.

La esencia de la estrategia consiste en ofrecer los productos o servicios a los clientes de formas diferentes, de manera que la creación de una ventaja competitiva pueda ser sostenible en el tiempo y no sea algo peregrino. No se trata por lo tanto de imitar sino de crear nuevas posiciones competitivas, a partir de algunas competencias diferenciales.

La característica principal de la estrategia de las empresas informativas respecto al nuevo entorno comunicativo es precisamente su ausencia o indefinición (Tascón, 2010; Parra et al, 2007; Millán, 2001). Es la prensa el ejemplo paradigmático de empresas rentables en sus modelos tradicionales pero que en Internet se encuentran con importantes dificultades. Las causas: indefinición de sus objetivos e imitación de las estrategias de sus rivales, más que una definición de una orientación propia.

Otro de los principios fundamentales de la dirección de empresas es que su objetivo prioritario es ofrecer bienes y servicios mediante los medios financieros y tecnológicos necesarios y generar lícitamente valor añadido en este proceso, esto es, la creación de un modelo de negocio rentable.

El concepto de modelo de negocio lo estrena Peter Drucker en su primer tratado sobre la práctica de la gestión (1954), para referirse a una representación simbólica y simplificada de una realidad compleja, que se usa para reflejar una síntesis de relaciones productivas y comerciales de una empresa.

Osterwalder, Pigneur y Tuccini (2005) definen el modelo de negocio como una suma de nueve elementos: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, tipo de relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y sistema de ingresos.

Dada la diversidad de aspectos que abarca el concepto de modelo de negocio, la presente investigación se centra en uno de los más importantes: el estudio de las fuentes de ingresos.

3.1. La nueva realidad: marketplace, creación de valor, intoxicación y economía de la atención

Para el análisis de los modelos de negocio de la prensa online se parte de una premisa inicial: Internet es un nuevo mercado virtual paralelo al mercado físico de bienes denominado marketpace.

En este nuevo espacio la publicidad se convirtió desde el origen de los cybermedios en la principal fuente de ingresos: principalmente porque las principales cabeceras veían en ella una mayor expectativa de ingresos que el pago por parte del consumidor (Albornoz, 2005) y por la extensión de una cultura de la gratuidad (Castells, 2001; Lessard, 2006). De este modo se rechazaba uno de los ingresos clave del mundo offline: el pago del lector por acceso al contenido.

Los ingresos procedentes del pago del lector característicos de la prensa tradicional se producen porque estos observan en el diario un producto con valor. La creación de valor se da en aquellos casos en el que la predisposición a pagar por un determinado producto o servicio es superior al coste de proveer dicho producto o servicio (Cassiman e Sieber, 2001).

Por tanto, una cabecera tradicional fuerte, compra noticias a las agencias, envía corresponsales, mantiene un equipo periodístico y accede al capital a través del mercado de valores. A través de estos *inputs* la cabecera produce periódicos que luego son vendidos a sus clientes: anunciantes y lectores.

En este proceso se crea valor siempre y cuando la disponibilidad de pagar de los clientes sea superior al coste de los recursos utilizados para la creación de la oferta del diario. Además la cabecera periodística tendrá un potencial de beneficios superior al de sus competidores siempre y cuando pueda crear más valor que sus competidores, es decir, un valor añadido (Brandengurger e Stuart, 1996).

En el mercado físico de átomos la mayoría de empresas periodísticas crean valor, puesto que la disponibilidad a pagar de los clientes es superior al coste de los recursos utilizados para la creación de la oferta de los diarios, en parte por el pago directo en quioscos, en parte por los ingresos publicitarios derivados de la venta a los lectores.

A priori, los lectores y anunciantes pagan por leer y aparecer en un diario porque ven en él un producto con valor: el lector ve en la información algo útil y el anunciante ve en el diario un buen formato para publicitar su marca, producto o servicio. El valor económico designa los productos, servicios o cosas cuya utilidad se ofrece en plenitud de su desarrollo, merced a la acción ejercida sobre ellos por el trabajo, es decir, el

resultado de la industria humana, que tiene por fundamento la utilidad y por condición el trabajo (Piernas Hurtado, 1893). Bajo esta perspectiva, el diario tiene un valor determinado (es útil para lectores y anunciantes) que hace que los clientes paguen por leerlo (lectores) y por anunciarse (marcas).

En el marketpace la mayor parte de empresas fueron incapaces de crear valor, puesto que la mayoría de ellas son muy pocas o nada rentables. Esto engarza con el modelo de ingresos por publicidad, que había contado desde un principio con las mayores expectativas de generación de capital y no tanto por el pago directo de los lectores.

Desestimando uno de los ingresos del mundo offline la creación de valor en el marketpace se destina principalmente al anunciante, que es quién financia a través de las inserciones publicitarias la producción periodística. Por lo tanto la información “útil” no es tan necesaria como en el marketplace ya que el lector no paga por su consumo.

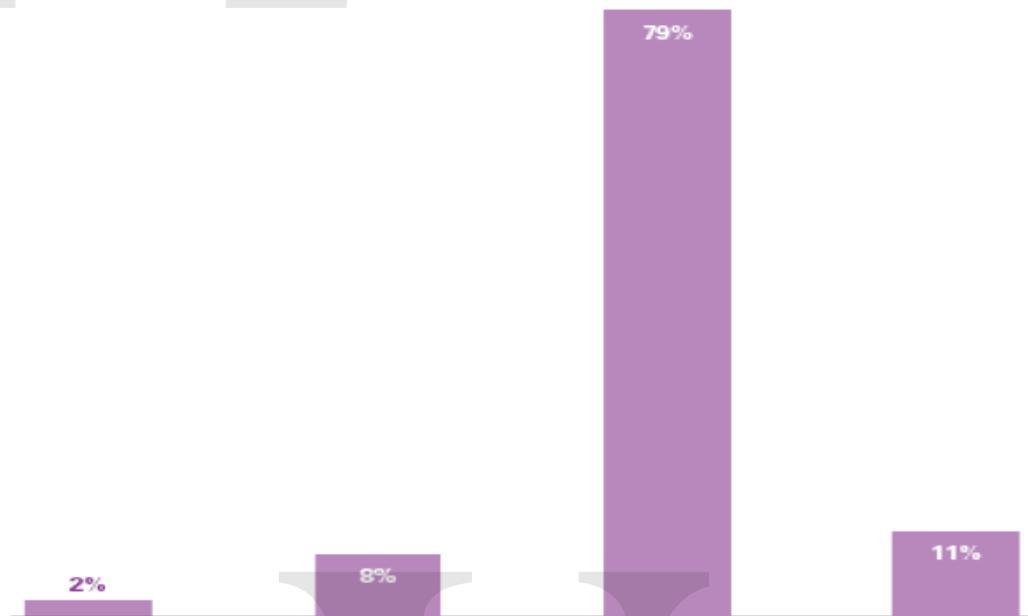
La creación de valor de la gran parte de prensa online se da siempre y cuando la disponibilidad de pagar de los anunciantes (fundamentalmente) sea superior al coste de los recursos utilizados para la creación de la oferta del ciberdiario. La diferencia con la prensa tradicional es que la creación de valor la sufragan dos actores: lectores y anunciantes.

Al desaparecer el ingreso del lector, la información ofrecida en los cibermedios está orientada a la generación de tráfico, que es el valor percibido por los anunciantes para publicitarse. Como la credibilidad y el valor de marca que gozan los sitios web de las editoras de reconocidas cabeceras de prensa es un patrimonio ganada en el terreno offline (Salverría, 2005) resulta más simple alcanzar amplias audiencias con informaciones con escaso valor para el lector, puesto que este no la paga, sólo la consume.

El valor de la información ofrecida por la prensa online para los usuarios es escaso, de ahí a que no están dispuestos a pagar por su consumo. Estudios empíricos así lo reflejan. El barómetro de la consultora KPMG de diciembre de 2010 señala que sólo un 2% de los usuarios están dispuestos a pagar por contenidos de una web que antes disfrutaba

gratuitamente y un 79% migraría a otros lugares donde pudiera conseguir lo mismo sin pagar.

Preferencias de pago por contenido



Pagaría por acceso al contenido entero (2%). Sólo pagaría por secciones específicas (8%). No, buscaría el mismo contenido en otros lugares (79%). No sabe (11%). Fuente: KPMG (2010). *Anytime, anywhere. The rising demand of media on the move*. Londres.

Ante las incertidumbres del futuro de la prensa impresa, el auge de nuevos actores informativos gratuitos y la relativa ineficacia del modelo de negocio publicitario, una parte de cibermedios comienzan a crear valor con los productos que comercializan.

El producto que fundamentalmente comercializan los cibermedios es información, pero ahora los potenciales clientes no son tan sólo los anunciantes sino también los usuarios. Los cibermedios comienzan a crear valor en su información para que también los usuarios están dispuestos a pagar por ella, de manera que se amplía en un agente la disponibilidad a pagar a dos clientes: anunciantes y usuarios. Mediante barreras de pago (*paywalls*) e información de valor percibida por el usuario se desarrollan nuevos modelos de negocio.

El valor percibido es el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios recibidos y los sacrificios realizados (Zeithaml, 1988; McDougall y

Levesque, 2000). A partir de esta definición se infiere que se trata de un concepto de naturaleza subjetiva (Woodruff, 1997), por lo que, el pago (el principal sacrificio) dependerá de la percepción del usuario del valor informativo ofertado por el cibermedio, en un entorno colmado de información gratuita.

La diferencia respecto al modelo publicitario es que en las barreras de pago la creación de valor se destina a dos potenciales clientes: usuarios y anunciantes. En el modelo publicitario la gran parte de cabeceras no crea valor puesto que la predisposición a pagar por los clientes (los anunciantes) no es superior al coste de los recursos utilizados para la creación de la oferta (de los cibermedios).

Como la predisposición a pagar derivada de la creación de valor está únicamente en manos de los anunciantes y no de los lectores, las informaciones pasan a ser asépticas e inadaptadas al entorno digital ya que el miedo a la canibalización del negocio tradicional y el valor de marca alcanzado en el terreno offline permiten amplias audiencias que es el valor percibido por los anunciantes en los cibermedios.

Por lo tanto la creación de valor añadido, es decir, la creación de valor superior al de los competidores es difícil en un terreno donde la oferta informativa de los cibermedios no es percibida como un producto con valor para el usuario, en base al modelo de ingresos por publicidad. En todo caso, sería para los anunciantes según el tráfico que alcance cada uno de los cibermedios.

El aumento de la percepción de valor en los modelos de ingresos mixtos (publicidad y pago directo del lector) como en los *paywall* es la principal incógnita de la mayoría de cibermedios: ¿Cuál es la característica de la información para que el lector esté dispuesto a pagar? Algunos cibermedios apuestan por la información hiperespecializada, otros por la localidad, sin embargo, no existe una fórmula sistemática y extrapolable a otros medios.

En el instante en que se impone una cuota de pago inmediatamente el número de lectores mensuales desciende considerablemente. Por lo tanto en el terreno de la publicidad la creación de valor es menor para los anunciantes que en el modelo gratuito debido a que su valor, el tráfico de lectores, es menor. Pero a partir del desarrollo de

modelos de ingresos que permiten dos flujos de financiación (modelos mixtos: pago de lectores y publicidad) posibilita un equilibrio financiero muy difícil de alcanzar mediante una fuente de ingresos única. Todo parece indicar que el futuro de los cybermedios, de ser de pago, pasa por fórmulas mixtas más que totales.

3.2. Nuevos modelos de negocio: pago vs. Gratuidad

Bajo este nuevo espacio, el modelo de ingresos de la prensa online procede fundamentalmente de dos fuentes divergentes por orden de importancia: la publicidad y el cobro por consumo de información (Picard, 2003). La primera fuente de ingresos permite ofrecer información gratuita, puesto que si no es el usuario quién la paga, quién lo hace son los anunciantes. Es lo que Juan Carlos Miguel (2000) denomina como gratuidad funcional, es decir, cuando la gratuidad es financiada por la publicidad.

El cobro por consumo de información puede adoptar diferentes fórmulas, como la suscripción anual o mensual, el pago por uso, etc. Pero en la mayor parte de los casos funcionan como ingresos complementarios a los publicitarios ya que estos son los verdaderos pilares que sustentan el negocio (Ting-Yu, 2002).

Ante los temores de ineficiencia de los modelos de negocio gratuitos financiados a través de publicidad se presentan nuevas propuestas destinadas al pago del lector final. Por apuntar algunas posiciones más significativas a este respecto, se pueden citar las del propietario de News Corporation Rupert Murdoch, partidario del pago por contenidos, frente a las defensoras de un modelo en el que prime lo gratuito, encabezadas por el redactor jefe de la revista Wired y autor de la teoría de la larga cola, Chris Anderson.

A partir de la dicotomía de los modelos pago, mixto y gratuito, Internet permite la configuración de diversas formas de negocio para la prensa online:

a) Modelo gratuito: se trata de la fórmula más extendida y que convierte a la publicidad en el único recurso de financiación. La mayoría de cabeceras mundiales optan por este método. Ej.: *El País* o *ABC* en España. A nivel europeo el principal medio es *The Guardian*.

b) Modelos mixtos: Combina la gratuidad con el pago por contenidos.

R -*Metered model*: Modelo medido que, a diferencia del *paywall*, permite el acceso gratuito a un número limitado de artículos para luego cobrar una vez que se exceda. Su principal característica es que se mantienen los principales ingresos publicitarios debido a que se pueden conservar los visitantes únicos mensuales. Sólo se penalizan a los lectores duros. Los principales diarios que desarrollan este modelo son el *Financial Times* y el reciente *The New York Times*.

-*Fremium*: Modelo que combina la oferta de servicios básicos gratuitos con el cobro por acceso a otros avanzados, especiales o con alto valor añadido (*premium*). Es el modelo por el que apuesta Chris Anderson, según el cual los diarios pueden cobrar por un determinado tipo de informaciones. Ej: *The Wall Street Journal*, *Le Figaro*, *Le Monde*, etc.

c) Modelos de pago

-*Pago total o paywall*: Se trata del cobro por consumo de información a través de diferentes formulas

-*Subscripción*: Pago anual o mensual que permite el acceso a información de un cibermedio. Ej.: *The Times* o *The Sunday Times*.

-*Pago por uso*: Modelo que engloba el pago por día/semana o por artículo leído a través de micro pagos siguiendo el modelo marcado por iTunes.

Estas son una parte de las propuestas más extendidas y adoptadas por los diarios online. Pero también existen otras que, a pesar de no ser demasiado populares, compiten por convertirse en el modelo preponderante. Ya existen diarios, como el *Miami Herald*, que introducen las donaciones (filantropía) como modelo de financiación (aunque con escaso éxito, puesto que la cabecera norteamericana canceló su proyecto dos meses después de su puesta en marcha). Otros casos son el diario *Sput.us* o *periodismo humano* en España.

4. La prensa de referencia se blindada detrás del muro

La premonición de la revista *The Economist* anunciada en el 2006 sobre el peligro de extinción de los periódicos en el elocuente artículo titulado: “Who killed the newspaper³” encendió las alarmas en el sector periodístico. La nueva política editorial global basada en la disminución de costes y marginación de temas internacionales, políticos y empresariales implica, según la revista, que los diarios están dejando de cumplir su papel de cuarto poder y por lo tanto, el desempeño de su función de defensa de la democracia.

La crisis por la que atraviesa el periodismo impreso y el insuficiente financiamiento por publicidad de las ediciones online provoca el ensayo de nuevos modelos de ingresos y de fuertes alianzas. Otras estrategias se orientan al pago directo del lector. *The Times* y *The Sunday Times* iniciaron en junio de 2010 un estricto *paywall* que impide el acceso al contenido sin previa suscripción de pago, una medida que es seguida de cerca por otros medios, muchos de los cuales siguen siendo de acceso gratuito. El modelo permite dos tipos de usos: la compra diaria por una libra y acceso a *The Times* y *The Sunday Times*, o la suscripción semanal por dos libras y acceso a las dos cabeceras a través de la web, el iPad y el móvil, alertas, beneficios⁴ para los miembros y juegos.

Los dos títulos perdieron más de un 90% de sus lectores online cuando empezaron a cobrar por contenido pasando de 41 millones de páginas vistas en mayo de 2010 a 4 millones en septiembre del mismo año. Pero conforme a declaraciones del propietario de News Corp., el número de personas que paga para leer el *The Times*⁵ se incrementó un 3% en el último año, gracias a que los nuevos subscriptores digitales compensaron la caída de ventas del diario en papel.

Pero Murdoch va más allá y anuncia que levantará muros de pago en Australia, aunque en este caso, una parte de los contenidos seguirán siendo gratuitos. ¿Cuáles cabeceras? *The Australian*, *Sidney's Daily Telegraph* y *Melbourne's Herald Sun*.

En Estados Unidos, la corporación de medios también desarrolla estrategias de pago como las del *The Wall Street Journal* o *The Economist*. Ambas adoptan un modelo *fremium*, por lo que el acceso a determinadas secciones son gratuitas, otras en cambio es necesaria una suscripción (*Premium*).

Neil McIntosh, director de la edición europea del diario *The Wall Street Journal* apuesta por los contenidos de pago afirmando que “tienen un futuro brillante por delante⁶”. Así, el diario posibilita tres tipos de suscripción:

- a) Suscripción⁷ anual para *smartphone* y web de 1,50€ por semana.
- b) Suscripción anual impresa de 2,50€ por semana.
- c) Suscripción anual online, impresa y para *smartphone* de 2,94€ por semana.

Por su parte, la revista financiera *The Economist* posibilita dos tipos de suscripción:

- a) Suscripción digital: Permite el acceso digital de la edición impresa, acceso a través de iPhone e iPad, audiciones, acceso al contenido online y acceso a la comunidad participativa⁸.
- b) Suscripción impresa: permite el acceso a toda la suscripción digital más a la edición del diario impreso

El modelo que levanta las envidias de sus homólogos es el de *Financial Times*. Sin embargo, el diario especializado en información económica tampoco se salva de la crisis que atraviesa el periodismo.

En 2009 los beneficios operativos de los diarios cayeron un 42% (43,2 millones de euros), con una reducción de la facturación del 12% (395 millones de euros). Su modelo de negocio de pago por consumo (*metered model*) le permitió en 2009 alcanzar 126.000 suscriptores digitales y 750 licencias de empresas, un aumento del 15% respecto al 2008. Pero la difusión del diario impreso continúa cayendo, un 7% para quedarse en 402.799 ejemplares.

Los 126.000 suscriptores pagan una media de 175€ anuales, lo que corresponde con unos ingresos totales de 21,7 millones de euros. Los ingresos de pago en Internet aunque representan el 6% de la facturación del *Financial Times*, de ahí que la publicidad siga siendo imprescindible para mantener el negocio hasta que no consiga alcanzar el 30% de los ingresos por los medios digitales.

En 2010, el diario británico superó la barrera de los 200.000 suscriptores de pago⁹, según los datos de las audiencias digitales. Esta cifra supone un crecimiento del 71% respecto al mismo período del año pasado, a pesar de que la difusión de la edición impresa cayó cerca de un 3% hasta los 390.121 ejemplares.

Como se señaló anteriormente, el *Financial Times* cuenta con un modelo de negocio medido, que permite la lectura de 10 artículos gratis una vez que el usuario se registra en la web del diario. Superada esta lectura se requiere una suscripción a tres ofertas diferentes:

- a) Suscripción online estándar: Con un precio anual de 4,99€ por semana, o 25,99€ mensuales. La suscripción permite: The 6am Cut¹⁰, archivos financieros de empresas durante los 5 últimos años, acceso ilimitado a través de iPad y *smartphone*, acceso ilimitado al *Financial Times* online, resúmenes vía e-mail, alertas y herramientas.
- b) Suscripción online *premium*: Con un precio anual de 7.49€ por semana, o 38,99€ mensuales. La suscripción permite todo lo anterior más The LEX Column¹¹, acceso al diarios impreso online, FT Press Cuttings¹², carta exclusiva del editor.
- c) Suscripción online e impresa: Con un precio anual de 14,17€ por semana, o 73,12€ mensuales. La suscripción permite el acceso a las dos suscripciones anteriores más las entregas diarias del diario impreso y del *Financial Times* fin de semana.

El diario *Financial Times* aplica desde hace años un sistema que guarda similitudes con el que acaba de implantar *The New York Times* el 28 de marzo de este año. Según su editor, Arthur Sulzberger, la estrategia del diario es mantener una posición de liderazgo en la web, sin reducir de ningún modo la base actual de usuarios, y manteniendo también los ingresos publicitarios. “No tenemos ninguna intención de salirnos del ecosistema digital¹³”, afirmó.

The New York Times, diario de referencia en la prensa internacional es líder de los medios de información digital con NYT.com. Ahora los analistas calculan que si el diario alcanza cobrar al 1% de sus lectores digitales¹⁴ (32 millones al mes en Estados Unidos y 45 millones alrededor del mundo) conseguirá de 80 a 110 millones de dólares al año. El doble si alcanza el 2%, un ratio habitual en la conversión de otros medios de pago. Una cifra importante cuando el grupo en 2010 facturó por publicidad digital en sus diarios 341,4 millones de dólares y 683 por difusión, casi un millón de ejemplares diarios.

Las características del modelo se desvelaron durante la conferencia PaidContet 2010 celebrada en el propio edificio del diario el día 19 de febrero, pero no fue hasta el 17 de marzo cuando el editor Arthur Sulzberger, resumió en una carta dirigida a sus lectores los detalles del nuevo sistema de suscripción digital:

- a) Consulta gratuita de hasta 20 piezas de contenido al mes en el NYT.com. A partir de ese volumen el usuario deberá suscribirse.
- b) La sección “Top News” será gratuita para los usuarios que accedan a los contenidos del diario digital a través de las aplicaciones para móviles y tabletas digitales. El resto de contenido será exclusivo para suscriptores. Los suscriptores del diario impreso tienen acceso libre a NYT.com a través de cualquiera de sus aplicaciones y dispositivos.
- c) Los lectores que accedan a artículos del NYT.com a través de motores de búsqueda, blogs y redes sociales como Facebook o Twitter podrán leerlos, incluso si sobrepasan el límite de 20 artículos al mes. Para algunos buscadores, sin embargo, se establecerán un límite de enlaces de acceso gratuito.
- d) Establecen tres tarifas: 15€ al mes para acceder a la web y a la aplicación para *smartphone*, 20€ al mes para acceder a la web y la aplicación para tabletas, y 35€ al mes para acceder a los contenidos desde cualquiera de estos dispositivos.

The New York Times perderá muchos de sus 45 millones de usuarios únicos, pero cuidará a los grandes motores de consumo: los buscadores y las redes sociales, parte responsable del 21% (Google) y del 5% (Facebook) de su tráfico. De este modo, ya hay quien propone métodos para saltar el muro a través de las redes sociales. Jeff Bercovici de la revista *Forbes*, escribe en un artículo titulado “Gaming the *New York Times* Paywall in the Name of Journalism¹⁵” en el que señala como el tráfico a través de las redes sociales no está medido, por lo que las páginas que se vean mediante este método no cuentan para los 20 artículos gratuitos.

Otros van más allá, como Félix Salmón periodista de la revista *Wired* en el artículo “The *New York Times* Paywall is...Weird¹⁶” o Jack Shafer de la *Slate* en “Don’t Piss on the *New York times* Paywall¹⁷”. Ambos coinciden en lo mismo: ¿Por qué pagar para leer en el teléfono móvil y en la tablet la suma de las dos suscripciones, es decir, 455\$ anuales y no una única suscripción que permita la lectura en los dos dispositivos?

Al respecto de la adopción del modelo medido de acceso al *New York Times*, se pronunciaron expertos en medios de comunicación¹⁸. Barry Sussman, director de *Nieman Watchdog*, señala como el “cambio del modelo de pago traerá ganancias inesperadas al *The New York Times*”, mientras Paddy Hirsch, editor de *Marketplace*, se muestra más escéptico: “van a emerger cada vez más sitios con contenidos gratuitos e inevitablemente esto erosionará los modelos de pago y empezaremos a ver como los medios vuelven a lo gratuito excepto en las organizaciones periodísticas más especializadas”.

No obstante, según Arthur Sulzberger, editor del diario, la fórmula de pago que implantó el NYT.com “no es necesariamente la mejor apuesta para otras organizaciones periodísticas. Es la respuesta para NYT.com”, idea que coincide con la de Nikki Usher de la USC Annenberg quien afirma que “el muro de pago del *The New York Times* podría ser el amanecer de una nueva era para las empresas informativas nacionales, pero sería imposible generalizarlo a otras, más pequeñas y más locales”.

Totalmente contraria a amurallar el contenido de los diarios online se muestra una de las principales cabeceras británicas: *The Guardian*. El editor del diario Alan Rusbridger, rebate los muros de pago afirmando que este modelo¹⁹ “aparta a los diarios del miedo en el que las personas de todo el mundo se conectan las unas con las otras. No se puede controlar la distribución o crear escasez sin aislarse de este nuevo mundo interconectado”.

El editor de *The Guardian* se contrapone a la estrategia adoptada por Rupert Murdoch recordando que el australiano ya “filtró con modelos gratuitos y redujo sin piedad los precios de sus diarios por debajo del coste para ganar audiencia y ahora quiere que el lector pague más dinero²⁰”.

Además Rusbridger advierte al NYT.com y a todos aquellos medios online. Por un lado afirma que el *The New York Times* plegándose detrás de su muro, *The Guardian* podría convertirse en la mayor marca de diarios online. Por otro lado, lanza una advertencia sobre el futuro del periodismo, “no dejemos el campo para que los desempaquetadores digitales puedan venir, dismantelar y llevarse lo que construimos, incluidas nuestras audiencias y lectores²¹”.

El medio británico, apostando por la información de carácter gratuita, lanzó en junio del 2010 un conector (plug-in) para WordPress que permite a terceros incrustar los artículos del diario en sus webs y blogs, pero añadiendo la descripción de la autoría y la publicidad del diario. El nuevo servicio denominado *Open Platform* es una clara estrategia encaminada a la apertura de los contenidos: una gran oportunidad de ganar visibilidad e ingresos por publicidad.

Pero si un lanzamiento levantó la expectación no fue otro que el nuevo y exclusivo diario diseñado para el iPad *The Daily*: “El nuevo modelo de cómo las historias serán contadas y consumidas en la nueva era digital²²”. La nueva plataforma presentada en el Museo Guggenheim de New York el 2 de febrero de 2010 contó con la presencia del patrón de News Corporation Rupert Murdoch y el vicepresidente de Apple.

Para su desarrollo Murdoch invirtió más de 30 millones de dólares y un equipo de cerca de 100 periodistas, con el fin de “redefinir la experiencia informativa con un nuevo diario exclusivo²³”. El diario apunta a hacia un público joven y multimedia, permitiendo interactuar con las nuevas redes sociales a través de una suscripción de 99 centavos de dólar a la semana o 39,99 dólares al año. Un precio bastante bajo si se compara con otras tarifas.

Luego de su lanzamiento el profesor de la Universidad de New York Jeff Jarvis, se pregunta en su blog *Buzzmachine* si este experimento será económicamente variable en un artículo titulado “Dayli economics²⁴”. Jarvis pone en duda que el diario pueda sobrevivir con una suscripción a un dólar semanal cuando sus gastos cada semana suman un total de 500.000.

En España el protagonismo del sector es para la nueva plataforma presentado por Unidad Editorial el 8 de marzo de 2010, *Orbyt*. En palabras de su director Pedro J. Ramírez, Orbyt es “la nueva forma de leer el periódico para todo el siglo XXI²⁵”, una decisión valiente, capaz de convertir a Unidesa en el referente del sector o en el primero de sus naufragos.

El lanzamiento de *Orbyt* no convirtió a *El Mundo* en un medio de pago, por lo que en realidad *Orbyt* es un modelo *fremium* para Unidesa: combina información gratuita a través de *El Mundo* y una versión de pago con *Orbyt*. El precio es de 14,99€ mensuales

o 0,60€ al día, donde cada abono contará con una clave que permitirá a cada usuario acceder desde cualquier soporte tantas veces como crea conveniente.

Modelos de negocio de la prensa online de referencia.

Pais	Medio	Modelo	Periodicidad	Soporte	Prezo
GB	The Times & The Sunday Times	Paywall (Suscripción/Compra)	Semanal	Web+iPad+Membership	2£
			Diario	Web	1£
	Financial Times	Metered Model (10 artículos gratis)	Anual	Suscripción estándar online	4.99€ semana
			Mensual		25.99€
			Anual	Suscripción premium	7.49€ semana
			Mensual		38.99€
			Anual	Impreso+ Online	14.17€ semana
Mensual	73.12€				
US	New York Times	Metered Model (20 artículos gratis)	Mensual	Web+Smartphone	15 €
			Mensual	Web+Tablet	20 €
			Mensual	Calquera dispositivo	35 €
	Wall Street Journal	Fremium (premium+gratuito)	Anual	Smartphone+Web	1.5€ semana
			Anual	Impreso	2.5€ semana
			Anual	Impreso+Web+Smartphone	2.94€ semana
	The Economist	Fremium (premium+gratuito)	Anual	Suscripción dixital	110 €
			Cuatrimestral		30 €
			Anual	Suscripción dixital+Impresa	Múltiples posibilidades
			cuatrimestral		
ES	El Mundo/Orbyt	Fremium (premium+gratuito)	Mensual	Calquera dispositivo	14.99€
			Diario		0.60€
FR	Le Monde	Fremium (premium+gratuito)	Mensual	Edición Premium	15 €
			Mensual	Impreso+Edición Premium	27 €
	Le Figaro	Fremium (premium+gratuito)	Mensual	Select	5 €
			Mensual	Digital	12 €
DE	Bild	Gratuito		Web	
		Paywall	Anual	Suscripción iPad	129.99€
IT	Corriere della Sera	Gratuito		Web	
		Paywall	Mensual	iPad	19.99€
			Semestral		99.99€
			Anual		179.99€
		Paywall	Mensual	iPhone/Blackberry	4.99€
			Semestral		11.99€
			Anual		44.99€

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La experimentación y ensayo de nuevos modelos de negocio de pago es común en la mayoría de compañías periodísticas de referencia. La diversidad de fórmulas y tarifas demuestra que el modelo paradigmático, sistemático, extrapolable y común pretendido (al igual que sucede en el terreno tradicional) todavía no se ha alcanzado. Es de esperar que en los próximos años las corporaciones mediáticas insistan en configurar líneas maestras con las que “alfabetizar” a todos sus competidores en la medida que sus cuentas de resultados se lo permitan mediante modelos de negocio que mejor se adapten a las características del propio medio y sus audiencias. Qué duda cabe que también presenciaremos una ola de innovación que quebrará la mayor parte de modelos de consumo actuales y que modificarán por completo el sistema de producción informativa en base a nuevos patrones, modelos, productos y servicios.

Bibliografía y fuentes documentales

Albornoz, J.L. (2005). *Los diarios online de información general: El caso de los grandes periódicos en español*. Madrid, España: Universidad Complutense

Brandenburger, A. e Harborne S. (1996): Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, (5)1, pp. 5-24.

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

Cassiman, B., Sieber, S. (2001). El impacto de Internet sobre la estructura de los mercados. *Economía Industrial*, (3)339, pp. 13-24.

Castells, M. (2001). *La sociedad red*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper&Row Publishers.

Islas, O. e Gutiérrez, F. (2009). Internet y la obligada remediación de la televisión. *Razón y Palabra*, 59.

Lessard, M. (2006). Les seis cultures d'Internet. Recuperado de <http://zeroconde.blogspot.com/2006/09/les-6-cultures-dinternet.html>

McDougall, G.H.G. e Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, (14)5, pp. 392-410.

Millán (2001). Del papel a la red. Recuperado de <http://jamillan.com/papelred.htm>.

Miguel, J.C. (2000). Industrias culturales, gratuidad y precios en Internet. *Zer*, 9

Muro, I. (2010). La deconstrucción de la mediación informativa. *Telos*, 84.

Osterwalder, A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp. 751-775.

Parra, D., Concha, E., Flores, J., García-Alonso, P., Marcos, J. (2008). Proceso de transformación de los cibermedios: los retos de las empresas periodísticas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, pp. 63-70.

Picard, R. G., (2003). Cash cows or entrecote: Publishing companies and disruptive technologies. *Trends in communication*, (11)2, pp. 127-136.

Piernas Hurtado, J. (1873). Vocabulario de la economía política. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/jph/index.htm>

Prahalad C.K, y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.

Tascón, M. (2010). En fase de adaptación. La publicidad en un nuevo medio. *Revista Telos*, 82.

Ting-Yu, T. (2002, maio). *The competitive advantages of online newspapers from strategic positioning and alliance*. Ponencia presentada en 5th World Media Economics Conference.

Salaverría, R. (2005). *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social.

Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, (25)2, pp. 139-153.

Zeithalm, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, (12), pp. 2-22.

¹ Doctorando en la Universidad de Santiago de Compostela e integrante del grupo de investigación *Novos Medios*. (manuel.goyanes@gmail.com, España, USC)

² Profesor de gestión de la comunicación en la Universidad de Santiago de Compostela y autor de libros reconocidos en el ámbito de la comunicación. (francisco.campos.freire@gmail.com, España, USC)

³ Véase http://www.economist.com/node/7830218?story_id=7830218

⁴ Eventos exclusivos, ofertas y extras. Sólo para el Reino Unido.

⁵ Véase: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/29/the-times-crece-con-el-paga-por-ver>

⁶Véase <http://news.omexpo.com/2010/10/neil-mcintosh-the-wall-street-journal-%E2%80%9D-clos-contenidos-de-pago-funcionan%E2%80%9D-3200/>

⁷ En esta tarifa no se tiene acceso a la versión impresa en web.

⁸ Permite comentar artículos, entablar conversaciones con otros lectores, debates y foros online.

⁹ Véase <http://www.233grados.com/blog/2011/01/finacial-times-supera-los-200000-lectores-de-pago.html>

¹⁰ Consiste en el envío de 3 e-mails diarios regionales para profesionales de las finanzas, con información de Asia, Nueva York y Londres.

¹¹ Ofrece análisis rigurosos e comentarios críticos dos desenvolvimientos corporativos, mercantís e financeiros

¹² Búsqueda de archivos e imágenes del *Financial Times* en las versiones impresas de todos los países en los que tiene presencia.

¹³ Conferencia PaidContent 2010 celebrada en el propio edificio del diario de Nueva York.

¹⁴ Véase http://www.estrelladigital.es/blogs/juan_varela/The-New-York-Times-gratis_7_92217776.html

¹⁵ Véase <http://blogs.forbes.com/jeffbercovici/2011/03/21/gaming-the-ny-times-paywall-in-the-name-of-journalism/>

¹⁶ Véase <http://www.wired.com/epicenter/2011/03/nyt-paywall-is-weird/>

¹⁷ Véase <http://www.slate.com/id/2288660/>

¹⁸ Véase <http://www.233grados.com/blog/2010/12/ocho-predicciones-sobre-el-muro-de-pago-de-ny-times.html>

¹⁹ Véase <http://www.233grados.com/blog/2010/01/jarvis-1.html>

²⁰ Véase <http://www.233grados.com/blog/2010/01/the-guardian-cobro.html>

²¹ Véase <http://www.233grados.com/blog/2010/01/jarvis-1.html>

²² Palabras de Murdoch en su presentación.

²³ Véase la presentación en: <http://www.thedaily.com/press-release/>

²⁴ Véase <http://www.buzzmachine.com/2011/02/02/daily-economics/>

²⁵ Véase <http://www.experienciadigital.es/2010/03/el-diario-el-mundo-anade-a-su-version-digital-gratuita-otra-de-pago-con-formato-de-periodico/>