

ESTRATEGIAS DE PAGO POR CONTENIDOS DE LA PRENSA DIGITAL: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

PAID CONTENT STRATEGIES OF ONLINE JOURNALISM:
A THEORETICAL APPROACH

MANUEL GOYANES MARTÍNEZ
manuel.goyanes@gmail.com

Doctorando de la Universidad de Santiago de Compostela y miembro
investigador del grupo CAMRI de la Universidad de Westminster (UK)

Resumen: La relativa deficiencia de los cibermedios con modelos de negocio gratuitos ha provocado la exploración y ensayo de nuevos tipos de negocio destinados al pago del lector final. Uno de los aspectos más controvertidos de los estudios sobre la gestión mediática es la confusión teórica entre modelo de negocio y estrategia. Su utilización de modo intercambiable ha significado la aceptación de supuestos erróneos ya superados en la academia sobre estudios económicos y del *management*. El presente artículo reflexiona sobre la necesidad de aclarar términos básicos del entorno mediático y propone una nomenclatura sobre las estrategias y modelos de negocio de la prensa digital actual. Para ello se estudian una serie de casos paradigmáticos con los que ejemplificar cómo el empleo de un lenguaje reduccionista ha contribuido a oscurecer el análisis estratégico de la prensa digital. Concretamente el presente artículo presenta una perspectiva innovadora a la hora de analizar determinadas experiencias de pago por contenidos que la literatura ha calificado como cibermedios y que, sin embargo, esta investigación analiza como de alianzas estratégicas entre compañías mediáticas. **Palabras clave:** estrategia; modelo de negocio; cibermedios; terminología; gestión mediática.

Abstract: Most free digital media haven't been able to make a profit. That situation has forced them to pursue new business models in search of paying readers mostly through trial-and-error tactics. When confronting the academic investigation of this new challenge faced by media managers, one major problem arises: the theoretical confusion between the terms "business model" and "corporate strategy". Both are often used in an interchangeable fashion and that has resulted in the widespread acceptance among scholars of plain wrong assumptions avoided by traditional management and economic studies. This paper reflects on

Referenciar como: Goyanes Martínez, M. (2012). Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una aproximación teórica. *index.comunicación*, 2(1), 91-112. Recuperado de <http://journals.sfu.ca/indexcommunication/index.php/indexcommunication/article/view/35/38>

the need to clarify the basic terms used in the media management environment and proposes an unambiguous nomenclature intended to better serve researchers interested in the field of corporate strategy and business models of the current digital media. **Keywords:** Strategy, business model, online journalism, terminology, media management.

1. Introducción

La prensa ha fundamentado su sistema de ingresos en la doble financiación (*Two-side market*, Rochet y Tirole, 2003) que implica tanto la venta del producto al lector como el recurso de la publicidad (Sonnac, 2009). Sin lectores no hay anunciantes, y sin éstos no hay ingresos. Internet ha alterado tanto las prácticas de los consumidores como las de los anunciantes, provocando cambios en estas dos fuentes de ingresos (Casero-Ripollés, 2010).

La publicidad es la primera fuente de ingresos en la mayoría de ediciones *online*, y se espera mayoritariamente que continúe (Bell, 2005). A pesar de que la publicidad en Internet aumenta consecutivamente cada año, no logra compensar las pérdidas de las versiones impresas (Nesbitt y Lavine, 2004; Pfanner, 2007). El promedio de márgenes de beneficios de los cibermedios logra escasamente la mitad de lo alcanzado por el sector tradicional (Huang, 2007).

Existe consenso entre los académicos en que la prensa digital todavía no ha descubierto una estrategia empresarial y un modelo de negocio con los que se sientan ampliamente cómodos. Aunque muchas compañías han implementado nuevos enfoques (Crosbie, 2004), ninguno de los métodos ha generado una avalancha de imitadores. Del mismo modo, coinciden en señalar que la generación de múltiples fuentes de ingresos es más apropiado que depender en gran medida de una sola (Palmer y Eriksen, 1999; Ihlström y Palmer, 2002).

La proliferación del 'todo vale' en el ámbito digital ha provocado el volcado del material impreso, desembocando en un proceso de canibalización y, consecuentemente, en la proliferación de contenido gratuito (Chyi y Sylvie, 2001). Esto ha conducido a Chyi (2002) a etiquetar el contenido digital como 'bien inferior' y que el modelo de ingresos bajo suscripción tradicional sería insuficiente.

Como hemos observado, las estrategias y modelos de negocio de la prensa digital han sido objeto de estudio de una buena parte de académicos de la gestión mediática. El uso de terminología económica y del *management* sin embargo, ha provocado una utilización indiscriminada y cierta confusión entre conceptos. La presente investigación contribuye a explicar y asentar términos sobre las estrategias y modelos de negocio desarrollados por la prensa digital. Para ello revisamos las principales experiencias y sus resultados.

2. Estrategia y modelo de negocio ¿es lo mismo?

Como disciplina académica, los estudios sobre gestión estratégica son un campo relativamente nuevo, de hecho, la primera publicación científica, la revista *Strategic Management Journal*, fue editada por primera vez en 1980. Para ser rigurosos en el estudio económico de la prensa digital es necesario revisar términos y teorías aplicadas por la academia de la gestión empresarial para luego reconocer las dinámicas concretas de los medios de comunicación. Y precisamente un concepto básico de la gestión empresarial es la estrategia.

Pero desgraciadamente la estrategia no es un concepto trivial. Como Henry Mintzberg (1994) apunta en su libro *The Rise and Fall of Strategic Planning*, la estrategia puede ser definida por lo menos desde cuatro puntos de vista diferentes: como un patrón, un plan, una posición o una perspectiva.

Concretamente, en un contexto retrospectivo, la estrategia es vista como el patrón que constituye una serie de decisiones tomadas a largo plazo. Más a menudo, sin embargo, la estrategia tiende a analizarse en el sentido de mirar hacia adelante. En este ámbito de mirar hacia adelante, algunos ven la estrategia como un plan, una visión que tiene que ver con las decisiones sobre diferentes caminos o vías de acción, algo muy parecido a un mapa de direcciones.

Algunos, como el destacado estratega M. Porter, ven la estrategia como una posición; un punto de vista relacionado con las decisiones sobre qué productos o servicios se ofrecen a los diferentes segmentos de mercado. Otros, como el gurú de la gestión empresarial Peter Ducker (1980), entienden la estrategia como una visión global y la equipara a una perspectiva; las decisiones relacionadas con el modo de conceptualizar el negocio. Como un proceso que comprende el espacio que debe cubrir la organización, desde el negocio en el que está presente y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado tiempo futuro.

A menudo la estrategia es definida como un plan de acción diseñado para lograr un objetivo determinado. Como Caves (1984) señala, un elemento esencial de la estrategia es el conjunto de “decisiones comprometidas” que desarrollan los órganos de gestión. Volviendo a Porter (1996), la estrategia es la creación de una posición única y de valor que incluye un conjunto de actividades.

La palabra creación que señala Porter, implica la elección del modo y forma particular en la que la empresa compite. Por otra parte, el resultado del sistema de actividades que es ‘creado’ es un reflejo de la estrategia de la compañía. La estrategia propiamente dicha no es, entonces, el sistema de actividades, sino la creación del sistema de actividades (Casadesus y Ricart, 2009).

La característica principal de la estrategia de las empresas informativas respecto al nuevo entorno es precisamente su ausencia o indefinición (Tascón, 2006;

Parra *et al.*, 2008; Millán, 2001). Es la prensa digital el ejemplo paradigmático de empresas rentables en sus modelos tradicionales pero que en Internet se enfrentan a importantes dificultades. Las causas: indefinición de sus objetivos e imitación de las estrategias de sus rivales, más que una definición de una orientación propia.

En consonancia con esta idea, nuestra concepción de estrategia se refiere al plan de contingencia con el que determinar cuál es el modelo de negocio con el que una empresa debe operar. La estrategia es una elección de orden superior que tiene profundas implicaciones en los resultados competitivos. La determinación de un particular modelo de negocio significa la elección de un modo particular de competir, de una lógica particular de la empresa, y una manera particular de operar y de crear valor para las partes interesadas de la compañía.

Con la definición en mano podemos considerar, al igual que otros muchos autores, (Shafer *et al.*, 2005; Casadesus y Ricart, 2007, 2009) lo que la estrategia no es: un modelo de negocio. Pero el debate sobre las diferencias entre la estrategia y el modelo de negocio difiere dependiendo de los autores consultados.

Algunos utilizan el término “estrategia” y “modelo de negocio” de modo intercambiable (Magretta, 2002). A menudo lo usan para referirse al conjunto de aspectos que ofrecen ventajas competitivas (Stähler, 2002). No obstante, una revisión de la literatura muestra como los dos conceptos se relacionan, pero también es cierto que los estudios que dividen los términos en dos categorías diferenciadas son más comunes (Magretta 2002).

No abordaremos este debate y simplemente consideraremos los modelos de negocio como una traducción de la estrategia de una compañía en su plan lógico de ganar dinero (Casadesus y Ricart, 2007, 2009). Considerando la estrategia, el modelo de negocio y el proceso de ‘modelado’ como un estamento conjunto y jerárquico con el objetivo claro, bien definido y a través de un modo apropiado, de ganar dinero, podemos concluir que se enfrentan a los mismos problemas (ganar dinero) pero en diferentes secciones.

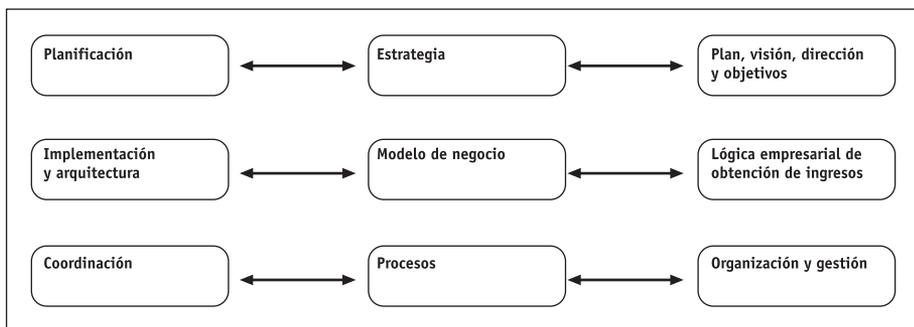


Gráfico 1. Sección única empresarial. Fuente: Elaboración propia.

Una distinción práctica describe el modelo de negocio como un sistema que muestra cómo las piezas de un negocio encajan entre sí, mientras la estrategia incluye, la más de las veces, la competencia (Magretta, 2002). Por el contrario, otros entienden el modelo de negocio como un resumen de la estrategia de una firma (Seddon y Lewis *et al.*, 2004). En general, no obstante, la literatura sobre los modelos de negocio parece ajustarse mejor a la definición anterior, debido, principalmente, a que la mayoría de autores describe los elementos y relaciones que indican como una firma crea valor.

Similar a la estrategia, la táctica, se conforma también de líneas de acción. La diferencia es que las líneas de acción desarrolladas en la táctica se ven limitadas por el modelo de negocio implementado (Casadesus y Ricart, 2009). La táctica se refiere a las ‘elecciones residuales’ abiertas en una empresa en virtud de su modelo de negocio. Por lo tanto, podemos concluir que la táctica se desarrolla dentro de los límites dibujados por los modelos de negocio de una empresa.

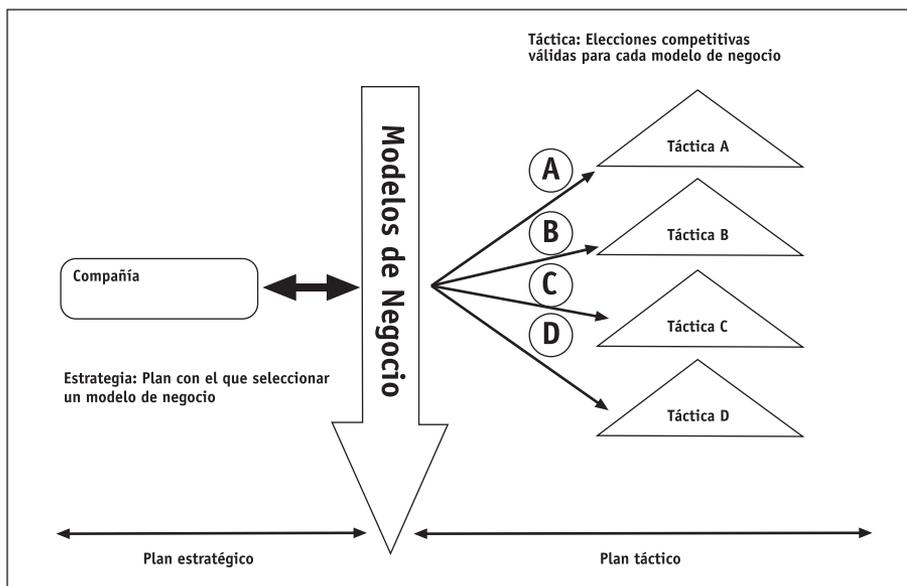


Gráfico 2. Diferencia entre estrategia, modelo de negocio y táctica. Fuente: Elaboración propia.

El concepto de modelo de negocio lo estrena Peter Drucker en su primer tratado sobre la práctica de la gestión (1954), pero la noción de su importancia únicamente ha ganado prominencia en los últimos 10 ó 12 años (Casadesus y Ricart, 2009). Según Amit y Zott (2001: 511) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades”, mientras que Chesbrough y Rosenbloom

(2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar sus funciones específicas: la articulación de la proposición de valor, identificación de un segmento de mercado, la definición de un ámbito de la cadena de valor, la estimación de la estructura de costos, la determinación del potencial de beneficios, la descripción de la posición de la empresa en la red de valor y la formulación de una estrategia competitiva.

Por su parte Magretta (2002), define el modelo de negocio como una historia que explica cómo las empresas funcionan. Este autor se remonta a Peter Drucker y define “un buen modelo de negocio” como aquel que ofrece respuestas a las dos siguientes preguntas: ¿cuál es el cliente objetivo? y ¿cuál es el valor del cliente? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos ofrecer valor al cliente a un costo apropiado? La idea implícita de Magretta se refiere a la lógica por la cual una organización gana dinero. Si bien la aproximación de Magretta no es formal, su enfoque destaca dos preguntas fundamentales que todo tipo de modelo de negocio debe responder, una relacionada con el valor proporcionado al cliente y otra relacionada con las habilidades de la organización para capturar valor en el proceso de servir a los consumidores.

Timmers (1998) considera que el modelo de negocio incluye varios aspectos: la descripción de la arquitectura del producto, la especificación de los distintos actores que participan en el negocio y sus roles y la definición de las fuentes de ingresos.

Muchos autores han publicado descripciones sobre modelos de negocio para compañías que comercializan contenidos e información. Algunos autores como Rayport (1999) y Niewiarra (2001) han acentuado el aspecto de las redes como el elemento central de los proveedores de contenido. Para Weill y Vitale (2001), por el contrario, los modelos de negocio de las compañías informativas se centran en la producción de contenido; mientras para autores como Farhoomand y Lovelock (2001) los proveedores de contenidos actúan más como intermediarios en la cadena de valor (Krueger y Swatman, 2003).

Consideramos que la comprensión y uso conceptual del modelo de negocio *per se*, es esencial para reconocer las diferentes dinámicas empresariales inmersas en un entorno global cada vez más incierto y competitivo. Principalmente bajo la perspectiva empresarial pero también desde la académica (comprensión y relación de elementos). De este modo, el proceso de configuración de modelos o antologías (como los modelos de negocio) ayudan a identificar y comprender los elementos relevantes en un dominio específico y las relaciones que se establecen entre ellos (Morecroft, 1994; Ushold y King, 1995), ayuda a los órganos de gestión a comunicar y compartir su noción del modelo con sus accionistas (Fensel, 2001), facilita el cambio de ciertos elementos no fruc-

tíferos (Petrovic *et al.*, 2001) y, al mismo tiempo, permite la simulación gratuita y anterior a su implementación (Stermán, 2000).

La definición operativa a través de los diferentes elementos que componen el modelo de negocio de Chesbrough y Rosembloom, influye considerablemente en la noción de Alexander Osterwalder (2004: 15) al definir el modelo de negocio como “una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica a través de la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o a varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear y vender este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.”

Este último punto, las fuentes de ingresos, resulta el más controvertido, principalmente, debido a su confusión y a su comprensión como parte por el todo. Muchos autores hablan de modelos de negocio cuando realmente sólo se refieren a una parte que lo integra (Linder y Cantrell, 2000). La suscripción, por ejemplo, no es un modelo de negocio, sino una fuente de ingresos, por lo tanto una parte del modelo de negocio, bien sea el *freemium*, el *metered model* o el *pay-wall*. Del mismo modo, la publicidad no es un modelo de negocio (aunque admitimos que es la parte dominante del modelo de negocio) sino más bien la estructura de ingresos del modelo gratuito. En nuestra opinión, el modelo de negocio necesita ser entendido como un concepto más holístico que abarque todos estos elementos como los mecanismos de precios, relaciones con los clientes o asociaciones (Afuah y Tucci, 2003; Osterwalder y Pigneur, 2004).

Algo muy similar sucede con las estrategias. Bajo este punto de vista los modelos de negocio no pueden ser gratuitos o de pago. Las que son de pago o gratuitas son las estrategias. En consecuencia con esta idea la estrategia se refiere al plan (generalmente a largo plazo) con el que determinar cuál es el modelo de negocio con el que una empresa debe operar para ser rentable.

3. Metodología

Gran parte de la literatura escrita alrededor de las estrategias de pago por contenidos de la prensa digital, y los respectivos modelos de negocio con las que se implementan, han optado por un lenguaje reduccionista. Es más, una parte fundamental se ha limitado a teorizar sobre componentes de los modelos de negocio (generalmente los sistemas de ingresos) obviando la dimensión general que corresponde a la estrategia. En consecuencia, los resultados obtenidos han sido parciales, y bajo el yugo de diversos componentes, pero que no recogen de modo holístico toda la realidad de las empresas periodísticas en Internet.

Algunas de las mayores y fundamentales experiencias de periodismo de pago, como *Orbyt*, *Kiosko* y *Más* u *Ongo*, han sido estudiadas y analizadas desde

una perspectiva similar a las que se estudian a otros cibermedios con estrategias de pago por contenidos, como *Wall Street Journal*, o el *Financial Times*. Sin embargo, se obvia una característica fundamental: que las primeras son alianzas estratégicas (acuerdos empresariales entre varios medios de comunicación y transposiciones digitales del periódico tradicional) y las segundas son cibermedios al uso. De este modo el reduccionismo de las cifras, basadas en el número de suscriptores, han opacado una dimensión fundamental que corresponde a la estrategia y a los acuerdos empresariales entre diferentes medios de comunicación.

A la hora de encuadrar científicamente esta investigación, en primer lugar debemos señalar que se caracteriza por su naturaleza descriptiva-explicativa: el objeto es describir las diferencias conceptuales entre estrategia y modelo de negocio a través del análisis de determinadas experiencias. Concretamente, dada la naturaleza holística de la presente investigación, se toman como referencia los casos, del *Times* londinense, el *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Kiosko y Más*, *Orbyt*, *Ongo* y el modelo de suscripción de Apple a través del *Newsstand*.

Mediante estos ejemplos tratamos de diseñar y proponer un nuevo espacio teórico que diferencie conceptualmente las estrategias y modelos de negocio de la prensa digital actual. Para ello partimos de un estudio teórico que recoge contribuciones del área de la gestión estratégica en combinación con la literatura de la economía de medios para luego centrarnos en el análisis de las experiencias anteriormente mencionadas. Los motivos de la selección de estos casos se deben, principalmente, a que se tratan de los ejemplos más representativos y, en algunos casos, más cercanos (como *Orbyt* o *Kiosko y Más*), pero que además abarcan todo el espectro de estrategias y modelos implementados y no tan sólo una parte reservada a los cibermedios. Presentamos aquí unos resultados de naturaleza holística que abarcan gran parte de la dimensión estratégica de las principales experiencias de pago por contenidos en Internet y de los modelos de negocio con los que se implementan.

4. Resultados

4.1. Estrategias y modelos de negocio de la prensa digital

El modelo de ingresos de la prensa *online* (la *offline*, en menor medida) proviene fundamentalmente de dos fuentes divergentes por orden de importancia: la publicidad y el cobro por consumo de información (Picard, 1999; Rochet y Tirole, 2003; Mensing y Rejfeck, 2005; Peng *et al.*, 1999). La primera fuente de ingresos permite ofrecer información gratuita, puesto que si el usuario no es quien la paga, quien lo hace son los anunciantes (Sonnac, 2009; Casero-Ripollés, 2010). Es lo que Miguel de Bustos (2000) denomina como gratuidad funcional, es decir, cuando la gratuidad es financiada por publicidad.

Los cibermedios buscan nuevas formas de pago que se ajusten a los intereses de los consumidores. Pero, ¿por qué tipo de información el usuario estaría dispuesto a pagar? ¿Cuáles son las características de este bien que está llamado a revolucionar la prensa *online*?

Los medios de información digital vacilan sobre la adopción de modelos de ingresos distintos al tradicional por publicidad (Herbert y Thurman, 2007). Como se ha señalado, la cuestión es descubrir los productos *online* por los que los consumidores estarían dispuestos a pagar. La tesis más extendida para la implantación de estrategias de pago es que la información ofrecida debe crear valor, es decir, proporcionar una información diferenciada y no disponible en otros sitios de carácter gratuito (Sylvie, 2008).

Bajo esta perspectiva, dividimos las estrategias de la prensa digital en estrategias propias o en alianzas estratégicas. Las estrategias propias son las desarrolladas por lo que la academia ha definido como 'cibermedio' (de ahí el calificativo de propias) y pueden ser catalogadas como gratuitas o de pago. Las estrategias propias gratuitas son las más abundantes, mientras las estrategias propias de pago pueden adoptar diferentes modalidades (*paywall*, *freemium* o *metered model*). Las alianzas estratégicas no obstante son, la mayoría de las veces, de pago, y las clasificamos asimismo como propias o ajenas. Las alianzas estratégicas propias las dividimos en limitadas (acuerdos empresariales jerarquizados, donde un medio de comunicación vende su tecnología a otros medios interesados, por ejemplo *Orbyt*) o conjuntas (acuerdos empresariales donde son varios los grupos de comunicación los que participan en la creación y desarrollo de la plataforma, por ejemplo *Ongo* o *Kiosko* y *Más*). Por último, se encuentran las alianzas estratégicas ajenas, que corresponden a acuerdos empresariales entre medios de comunicación y compañías ajenas a la industria tradicional mediática.

4.2. Estrategias propias gratuitas, modelo de negocio gratuito

Las estrategias propias operan a través de diferentes modelos de negocio. La estrategia propia basada en la gratuidad informativa ofrece un modelo de negocio gratuito basado en un modelo de ingresos mediante publicidad (Casero-Ripollés, 2010; Gallardo, 2011; Campos, 2010). Las compañías periodísticas suelen ofertar una suscripción digital al diario en papel a través de un PDF enriquecido. La suscripción varía dependiendo de los diarios, bien sea un día (que ya no sería suscripción sino pago por uso o compra), una semana o un mes.

Resulta al menos curioso como en un ecosistema informativo como es el digital, *a priori*, con mayores facilidades, las compañías periodísticas no son rentables en base a un modelo de negocio gratuito y financiamiento a través de publi-

cidad. Las causas se deben principalmente a que los ingresos de las versiones digitales no podrían mantener las redacciones sin la ayuda de la venta impresa.

Dado que el elemento clave para obtener mayores ingresos en el modelo gratuito es la audiencia, los cibermedios (tanto con estrategias de pago como gratuitas) implementan tres estrategias:

- ▶ Ofrecer una información que el usuario valora por algún motivo: exclusividad (Galiford, 2010), alto valor añadido (periodistas de prestigio) (Filloux, 2011), noticias de nicho y especializadas, personalización e individualización (Rodríguez-Martínez *et al.*, 2010; Micó-Sanz y González-Molina, 2010) indisponibilidad de la información en otros sitios web de carácter gratuito (Chyi y Sylvie, 2001; Crosbie, 2004, Miguel de Bustos y Casado del Río, 2010). Estrategia desarrollada sobre todo por los cibermedios con estrategias de pago por contenidos.
- ▶ Aprovechar el valor de marca de las ediciones impresas: volcado mayoritario de las ediciones impresas en el ámbito digital. El cibermedio se aprovecha de la producción intelectual y del valor de marca (sobre todo credibilidad) del diario en papel (Crosbie, 2004, Alborno, 2003, 2005; Millán, 2001). Esta estrategia es desarrollada sobre todo por los cibermedios con estrategias gratuitas.
- ▶ Combinar las dos anteriores: noticias que el usuario valore por algún motivo aprovechando el valor de marca de las ediciones impresas.

Muchas voces del mercado reclaman, además, una migración en bloque para estrategias de pago (Rojo-Villada, 2008) que implicaría la pérdida de competencia entre cibermedios gratuitos y de pago. Esta estrategia se está perfilando, en parte, a través de acuerdos empresariales que permiten la creación de nuevas plataformas como *Orbyt*, *Kiosko* y *Más* u *Ongo*.

La estrategia desplegada en la mayoría de cibermedios con modelos de negocio gratuitos consiste en aprovechar el valor de marca de las ediciones impresas, volcando la mayor parte de las noticias y reciclando su producción intelectual. Al desaparecer el ingreso del lector, la información en los cibermedios está orientada a la generación de tráfico, que es el recurso clave (valor) percibido por los anunciantes para publicitarse. Como la credibilidad y el valor de marca del que gozan los sitios web de las editoras de reconocidas cabeceras de prensa es un patrimonio ganado en el terreno *offline* (Salverría, 2005; Millán, 2001; Alborno, 2003, 2005) resulta sencillo alcanzar amplias audien-

cias con informaciones de escaso valor para el lector, puesto que éste no las paga, sólo las consume.

4.3. Estrategia propia de pago, modelos mixtos: 'freemium' y 'metered model'

Los cybermedios que opten por una estrategia propia de pago pueden adoptar los modelos de negocio basados en la combinación (pago-mixto) o en el cierre (pago-total o *paywall*). Cada una de estas dos opciones se traduce en modelos de negocio diferentes con sistemas de ingresos basados fundamentalmente en las suscripciones pero también en la publicidad. El primero de los casos (pago-mixto) son los de los modelos de negocio *freemium* y *metered model*.

Los modelos *freemium* y *metered model* se suelen utilizar de modo intercambiable. Pero aunque ambos se basan en la combinación entre pago y gratuidad, se tratan de modelos de negocio con características diferentes.

El modelo *freemium* combina la oferta de servicios básicos gratuitos con el cobro por el acceso a otros avanzados, especiales y con alto valor añadido (*premium*). Esto crea dos categorías informativas: una de pago y más 'noble' creada generalmente por los mejores periodistas, especialistas o colaboradores; y otra gratuita reservada para la información 'aséptica' o más generalista. El principal hándicap económico, es que la mayoría de lectores se conforman con la información

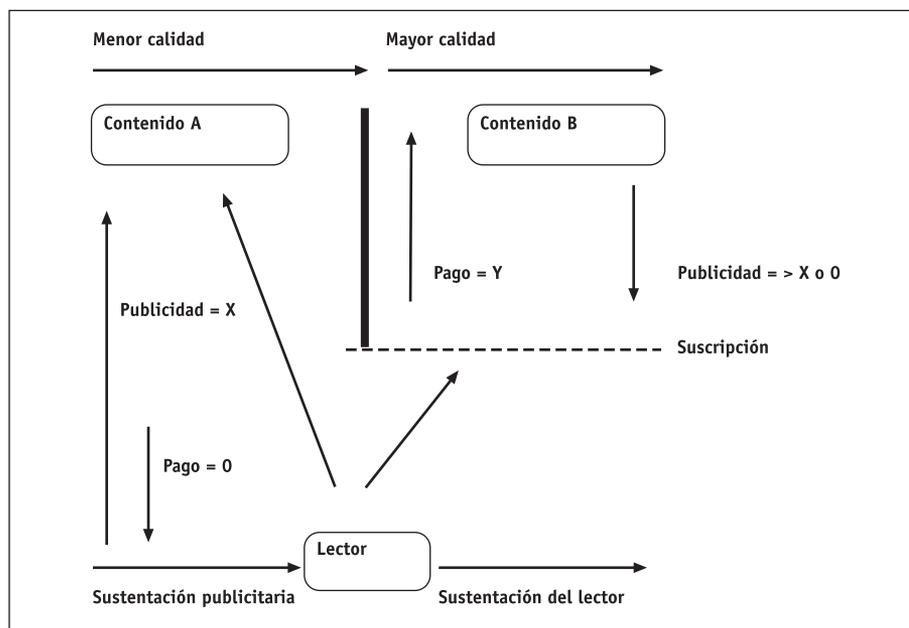


Gráfico 3. Representación del modelo de negocio *freemium* en la prensa digital.

gratuita. El modelo o sistema de ingresos puede variar dependiendo de la cabecera. Se pueden dar casos, por ejemplo, en el que el contenido *premium* no acepte publicidad, reduciendo los ingresos a las suscripciones (*Le Monde* en el 2002). No obstante, se trata de una táctica que tiende a desaparecer.

El ejemplo más citado de modelo *freemium* es el del *Wall Street Journal* de Nueva York. El diario ofrece dos tipos de suscripción a los contenidos *premium*: por un lado una suscripción digital semanal de 4,57 euros con permanencia obligada de un año. La suscripción permite la consulta del diario en la web, *smartphone* o tableta. La segunda oferta consiste también en una suscripción semanal digital más una impresa de 5,27 euros con permanencia obligada de un año (*The Wall Street Journal*, 2012).

The Wall Street Journal Digital Network (compañía que integra todas las plataformas digitales del grupo: WSJ.com; MarketWatch.com; Barrons.com; SmartMoney.com; AllThingsD.com y FINS.com.) es la empresa líder en oferta de contenido digital *premium* con más de 1,3 millones de suscriptores y una media de más de 50 millones de visitas únicas mensuales. *The Wall Street Journal* digital ofrece una combinación entre contenido gratuito y bajo suscripción con una audiencia total de más de 36 millones de visitas mensuales (*The Wall Street Journal Digital Network*, 2012).

La segunda opción (*metered model*) permite el acceso gratuito a un número limitado de artículos durante un tiempo concertado, para luego cobrar una vez que se excedan. La principal característica es que la cabecera “mantiene” los usuarios únicos mensuales y los ingresos mediante publicidad. Únicamente se penalizan a los lectores ‘duros’. La dificultad de implementación del modelo radica en la decisión táctica de cuántas noticias serán gratuitas y el precio de las mismas una vez que el usuario se suscriba.

El precursor del *metered model* fue el *Financial Times* en el año 2007. Actualmente cuenta con más de 230.000 suscriptores y 3,7 millones de usuarios registrados (PaidContent, 2011a). El diario permite leer durante un mes un total de ocho artículos gratuitos previo registro en el cibermedio. Una vez superados, el lector debe suscribirse a una de las cinco ofertas.

La relativa rentabilidad del *Financial Times* ha provocado la implementación de una fórmula semejante en *The New York Times*. El coqueteo del diario neoyorkino con las estrategias de pago no son nuevas. En el 2005 el diario ya había decidido la implementación del pago para las columnas del diario digital (*TimesSelect*) para finalizarlo a inicios del 2007. El diario cuenta con un total de más de 320.000 abonados (Q4) (PaidContent, 2011b) y unos ingresos de 646 millones de dólares (Q4, NYT Co.) (PaidContent, 2011c), un 2,8 por ciento menos respecto al año anterior.

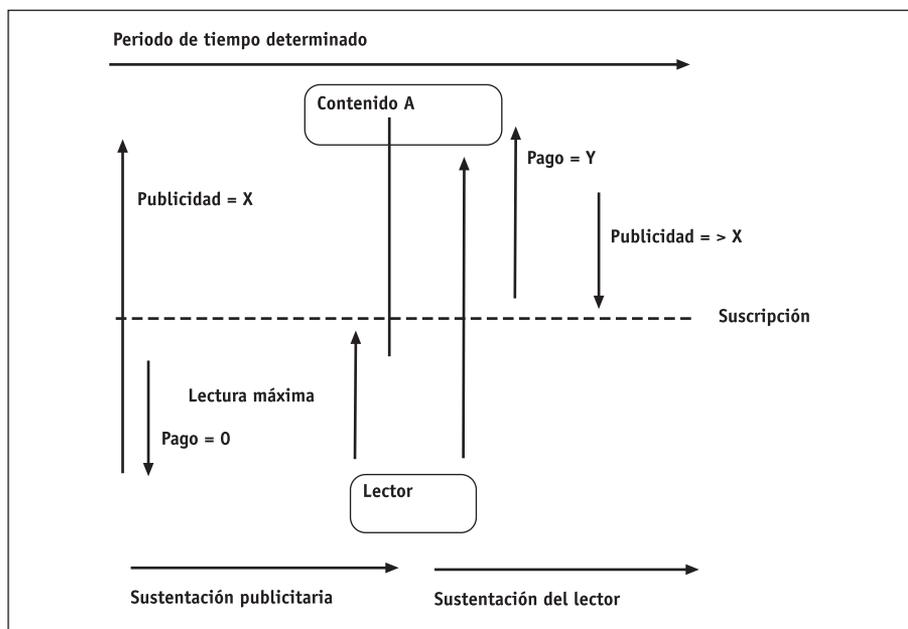


Gráfico 4. Representación del *metered model* en la prensa digital. Fuente: elaboración propia.

4.4. Estrategia propia de pago, modelo de negocio cerrado o 'paywall'

El modelo de negocio cerrado, o más comúnmente conocido como *paywall*, consiste en la imposición de una barrera de pago entre el usuario y el contenido informativo. El usuario debe pagar para acceder al diario. Si no lo hace no accede. Se trata de la opción más arriesgada, puesto que la barrera provoca el descenso brusco del número de visitas únicas mensuales y consecuentemente de los ingresos mediante publicidad. El sistema de ingresos del *paywall* se basa fundamentalmente en las suscripciones (semanales, mensuales, anuales, etc.) pero también en el pago por uso y publicidad.

La implementación del modelo de negocio cerrado de un cibermedio procedente de un modelo de negocio gratuito implica el siguiente escenario: bajada brusca de las visitas únicas mensuales correlativamente al descenso de ingresos publicitarios (Véase el caso del *The Times*) (*The Guardian*, 2010; ComScore, 2010). Una vez implementado el modelo la compañía puede experimentar un ascenso consecutivo de suscripciones correlativamente a los ingresos publicitarios (personalizados a la audiencia). Por el contrario si la firma no consigue una ventaja competitiva y los lectores no valoran el contenido, los ingresos son menores que el anterior modelo gratuito, obligando a la firma a la retoma del modelo o al planteamiento de una nueva estrategia (Véase *El País* o *The New York Times* con TimesSelct).

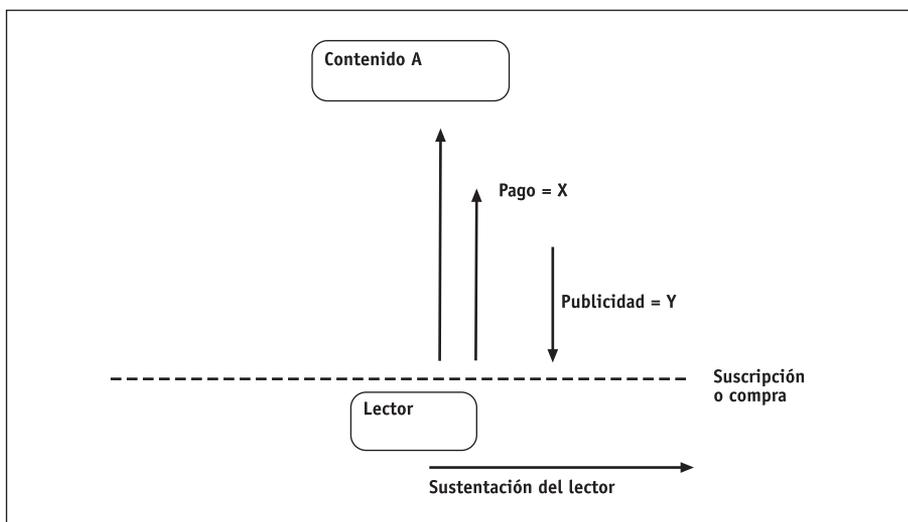


Gráfico 5. Representación del *paywall* en la prensa digital. Fuente: Elaboración propia.

La experiencia más representativa del modelo de negocio cerrado o *pay-wall* es la desarrollada por el *The Times* londinense. Su implementación en el verano de 2010 no fue por sorpresa, ya que anteriormente Rupert Murdoch había declarado en numerosas ocasiones sus intenciones de blindar el diario digital frente a los *fly-bys* y los agregadores de noticias. La evolución del número de suscripciones no ha dejado de crecer desde el inicio de la experiencia, alcanzando las 120.000 en febrero de 2012, las últimas cifras oficiales publicadas.

4.5. Alianzas estratégicas propias: limitadas y conjuntas

Las alianzas estratégicas propias las dividimos en limitadas o conjuntas. Ambas son acuerdos empresariales entre diferentes medios de comunicación digitales con los que migrar conjuntamente al pago, limitar la competencia gratuita y la canibalización. Asimismo ambas operan a través de un modelo de negocio cerrado con un sistema o modelo de ingresos basado en las suscripciones o en el pago por uso.

La principal diferencia radica en que mientras en las alianzas estratégicas limitadas un medio de comunicación es el creador de la plataforma y le vende su tecnología al resto de medios, en las conjuntas, son varios medios de comunicación los que invierten en la creación de la plataforma. (por ejemplo, alianza estratégica propia limitada: *Orbyt*; alianza estratégica conjunta: *Kiosko* y *Más* u *Ongo*).

La única alianza estratégica limitada de referencia en España es la plataforma *Orbyt* desarrollada por Unidad Editorial. La plataforma permite la suscripción o pago por uso a diarios integrados en diferentes grupos mediáticos pero vendidos a través de una única plataforma. El grupo creador (Unidad Editorial)

posee los derechos de la plataforma y vende la tecnología a los grupos interesados (Grupo Zeta, Grupo Prensa Ibérica, Hachette y Grupo Planeta). La alianza estratégica limitada (y conjunta) es un modelo de negocio que traduce el modelo de negocio tradicional a través de un quiosco virtual. Por lo tanto no se trata de cibermedios sino de un quiosco virtual con periódicos tradicionales digitalizados y enriquecidos con herramientas interactivas.

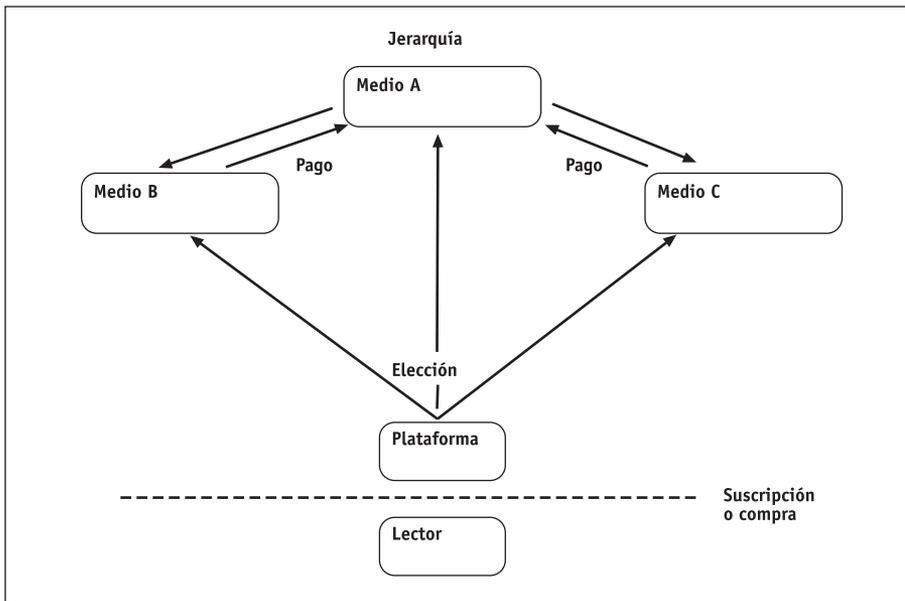


Gráfico 6. Representación de la alianza estratégica limitada. Fuente: elaboración propia.

Las alianzas estratégicas conjuntas, no obstante, son acuerdos empresariales entre varias firmas con el objetivo de desarrollar una única plataforma de pago. No existe jerarquía y todas las firmas creadoras operan bajo los mismos costes de producción. Las firmas no creadoras que deseen integrarse en la plataforma deben firmar acuerdos empresariales con las firmas creadoras. Una de las alianzas estratégicas pioneras fue *Ongo*, la plataforma construida por Gannet Co. Inc., The New York times Co. y The Washington Post Co.

En España, el lanzamiento de *Kiosko y Más* fue el único lanzamiento de una alianza estratégica conjunta. Los creadores principales son los grupos Prisa y Vocento y cuentan con la participación de otros como Zeta, Axel Springer, RBA, América Ibérica, Godó, etc. La iniciativa es la mayor alianza editorial en Europa en virtud a la participación en el proyecto de más de 13 grupos mediáticos.

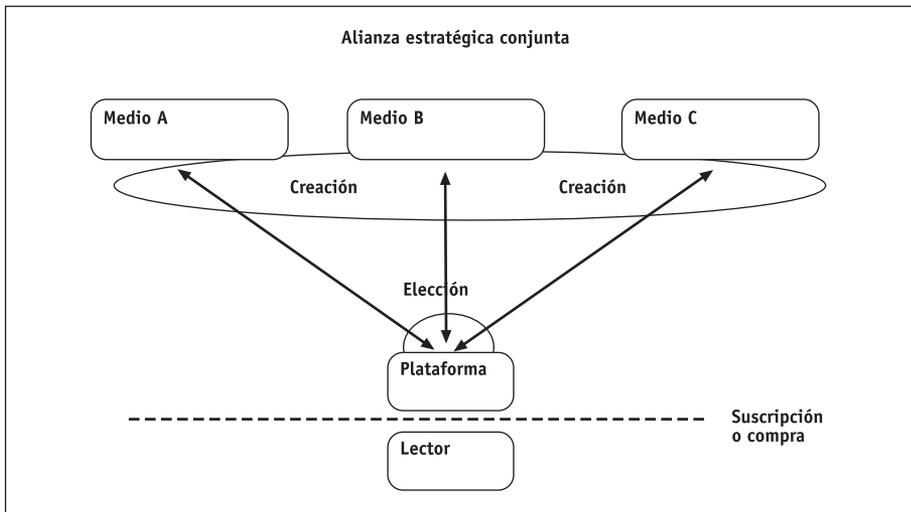


Gráfico 7. Representación de la alianza estratégica conjunta. Fuente: elaboración propia.

4.6. Alianzas estratégicas ajenas

Las alianzas estratégicas ajenas son acuerdos empresariales, pero en lugar de ser entre medios de comunicación suelen ser entre un gestor de contenidos ajeno a la industria tradicional mediática y los medios de comunicación. El gestor de contenidos crea la plataforma y se encarga de su mantenimiento mientras los medios de comunicación que opten por este modelo le ceden una parte de sus ingresos.

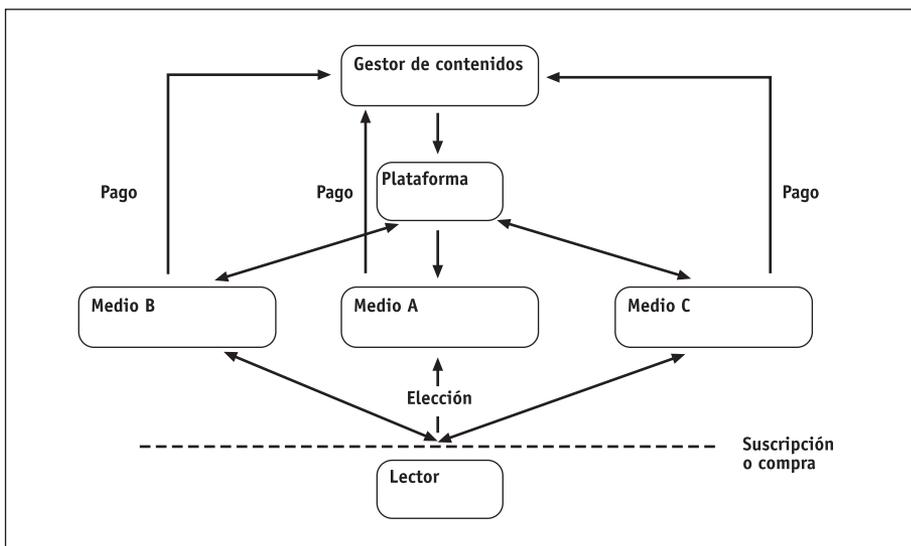


Gráfico 8. Representación de la alianza estratégica ajena. Fuente: elaboración propia.

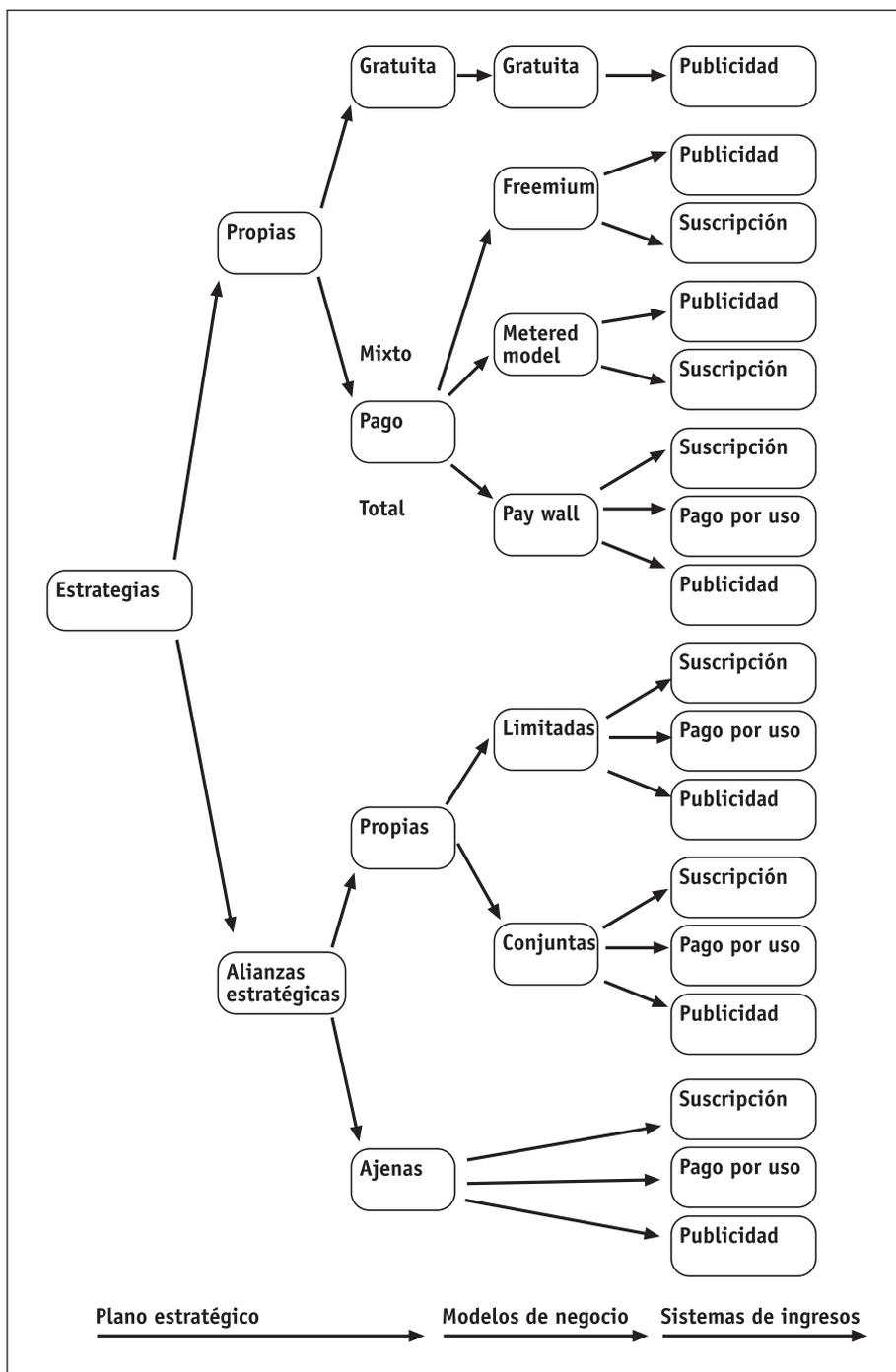


Gráfico 9. Estrategias, modelos de negocio y sistemas de ingresos de la prensa online.

Uno de los ejemplos pioneros y de mayor éxito es el modelo de suscripción de la App Store de Apple (*Newsstand*). La plataforma permite a los editores fijar el precio y el período de suscripción, mientras Apple procesa todos los pagos, reteniendo el 30% de los mismos. La principal controversia radica en la imposición que obliga a las editoras a ofrecer como mínimo las mismas ofertas en la App Store que fuera de ella, prohibiendo además de forma explícita los enlaces para realizar esa suscripción fuera del acuerdo de comisiones con Apple (Véase, Apple, 2011).

5. Conclusiones

La carencia de un modelo de negocio paradigmático y extrapolable en la prensa digital ha provocado el inicio de una etapa de experimentación y ensayo de nuevas estrategias y modelos de negocio. La velocidad de Internet impide que grandes sectores –incluso el académico– lleguen a asimilar con precisión el significado de los términos ‘estrategia’ y ‘modelo de negocio’ con la consiguiente confusión terminológica.

La presente investigación propone un nuevo espacio teórico que no sólo estudia y analiza las estrategias de pago por contenidos y los modelos de negocio que los cibermedios actuales implementan. Se presentan asimismo otras experiencias fundamentales que han sido reducidas por la literatura de la gestión mediática a simples cibermedios, cuando en realidad se tratan de alianzas estratégicas entre diferentes medios de comunicación. Estos acuerdos empresariales representan una oportunidad para la comunidad académica en su esfuerzo de comprensión del plano estratégico de los medios digitales y no tan sólo en determinados componentes de los modelos de negocio. La reducción a las cifras de suscripción ha complicado en muchos casos su estudio, de tal manera que algunas de las alianzas estratégicas principales han estado subordinadas exclusivamente a datos cuantitativos y escasamente a un análisis más holístico. El objetivo último de esta investigación es presentar un sendero inicial que recoja las principales estrategias de pago por contenidos y modelos de negocio de la prensa digital actual, y no tan sólo una parte que se ciña a los cibermedios.

6. Bibliografía

- ▶ AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher. *Internet Business Models and Strategies*. Boston: McGraw Hill, 2003, ISBN: 978-0072511666.
- ▶ ALBORNOZ, Luís : “La prensa digital en busca de modelos de negocio. Todo lo que el dinero puede comprar”. *Telos*. 2003, núm. 57, pp. 131-133.
- ▶ ALBORNOZ, Luís. “Los diarios online de información general: El caso de los grandes periódicos en español”. Madrid: Universidad Complutense, 2005.

- ▶ AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. “Value Creation in E-Business”. *Strategic Management Journal*, 2001, núm. 22, pp. 493-520.
- ▶ APPLE. “Apple estrena suscripciones en la App Store”, consultado el 10 de febrero de 2012 desde: <http://www.apple.com/es/pr/library/2011/02/15Apple-Launches-Subscriptions-on-the-App-Store.html>
- ▶ BELL, Emily. “End of the offline?” *British Journalism Review*, 2005, núm 2, pp. 41-45.
- ▶ CAMPOS, Francisco. “Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio”. *Razón y Palabra*, 2010, núm. 74.
- ▶ CASADESUS, Ramón y RICART, Joan Enric. “From Strategy to Business Models to Tactics”. *Harvard Business Review School*, 2009, pp. 10-36.
- ▶ CASERO-RIPOLLÉS, Andreu. “Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia”. *El profesional de la información*, 2010, núm. 16, pp. 595-601.
- ▶ CAVES, Richard. “Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage”. *American Economic Review*, 1984, Vol. 13, pp. 127-132.
- ▶ CHYI, Iris. “No one would pay for it? Web content as inferior goods”. *Fifth World Media Economics Conference*, 2002, pp. 1-14.
- ▶ CHYI, Iris y SYLVIE, George. “The medium is global, the content is not: The role of geography in online newspaper markets”. *Journal of Media Economics*, 2001, núm. 4, pp.231-248.
- ▶ COMSCORE. “UK newspapers online sites”, consultado el 9 de febrero de 2012 desde: <http://www.comscore.com/>
- ▶ CROSBIE, Vin. Content, or Malcontent? Consultado el 25 de febrero de 2012 desde: <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3298841>
- ▶ DRUCKER, Peter. *Managing in Turbulent Times*. Nueva York: HarperCollins, 1980, ISBN: 978-0887306167.
- ▶ EDITORSWEBLOG. “Newspapers Paywalls: When Metered Works, and when it doesn’t”, en *EditorsWeblog*. Consultado el 1 de febrero de 2012 desde: http://www.editorsweblog.org/newspaper/2011/06/newspaper_paywalls_when_metered_works_an.php
- ▶ FARHOOMAND, Ali y LOVELOCK, Peter. *Global e-Commerce*. Singapore: Text and Cases, 2001.
- ▶ FAY, Scott, y MACKIE-MASON, Jeffrey. *Competition between firms that bundle information goods*. Consultado el 29 de enero de 2012 desde: <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/50428/1/bundle-8aug03.pdf>
- ▶ FENSEL, Andreas. *Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2001.

- ▶ FILLOUX, Frédéric (2011): “Analyzing the metered model”. Consultado el 27 de enero de 2012 desde: <http://www.mondaynote.com/2011/06/05/analyzing-the-metered-model/>
- ▶ GALIFORD, Miles. “Why will people for content they could probably find for free on the Internet”, en SubHub. Consultado el 27 de enero de 2012 desde: <http://www.subhub.com/articles/why-will-people-pay-for-content-on-the-internet>
- ▶ GALLARDO, Fernando. “Nuevos modelos de negocio para la prensa”. *Telos*, 2011, núm. 86.
- ▶ HERBERT, Jack; THURMAN, Neil. “Paid content strategies for news websites”. *Journalism Practice*, 2007, vol. 1, núm. 2, pp. 208-226.
- ▶ HUANG, Edgar. “Use of rich media differs at newspaper, TV Web sites”. *Newspaper Research Journal*, 2007, núm. 3, pp. 84-97.
- ▶ IHLSTRÖM, Carina; PALMER, Jonathan. “Revenues for Online Newspapers: Owner and User Perceptions”. *International Journal of Electronic Commerce and Business Media*, 2002, vol. 12, núm. 4, pp. 228-236.
- ▶ KRÜGER, C., SWATMAN, P., y VAN DER BEEK, K. : “Business model formation within the online news market: The core + complement business model framework”, 2003, consultado el 8 de marzo de 2012 desde: [https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/3a9bdcfcc3ed0b5ec1256ea1002d0205/\\$FILE/23Kruger.pdf](https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/3a9bdcfcc3ed0b5ec1256ea1002d0205/$FILE/23Kruger.pdf)
- ▶ LINDER, J.; CANTRELL, S.. “Changing Business Models: Surveying the Landscape”. Consultado el 15 de enero de 2012 desde: <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>
- ▶ NESBITT, M.; LAVINE, J. “Reaching New Readers: Revolution, not Evolution”. Consultado el 7 de febrero de 2012 desde: http://www.readership.org/new_readers/data/overview.pdf
- ▶ MAGRETTA, Joan. “Why Business Models Matter”. *Harvard Business Review*, 2002, núm. 80. pp.86-92.
- ▶ MENSING, Donica; REJFECK, Jackie. “Prospects for profit: The (un)evolving business model for online news”. *International Symposium on Online Journalism*, 2005, pp. 1-21.
- ▶ MICÓ-SAN, Josep-Lluís y GONZÁLEZ-MOLINA, Sonia. “Convergencia en la comunicación empresarial en las oficinas de prensa de tráfico y seguridad vial”. *El profesional de la información*, 2010, núm. 19. pp. 133-139.
- ▶ MIGUEL DE BUSTOS, Juan Carlos. “Industrias culturales, gratuidad y precios en Internet”. *Zer*, 2000, núm. 9.
- ▶ MIGUEL DE BUSTOS, Juan Carlos y CASADO DEL RÍO, Miguel Ángel. “Sobre pago y gratuidad”. *Telos*, 2010, núm. 83.
- ▶ MILLÁN, José Antonio: “Del papel a la Red”, 2001. Consultado el 27 de enero de 2012 desde: <http://jamillan.com/papelred.htm>

- ▶ MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press, 1994.
- ▶ MORECROFT, D. "Executive Knowledge, Models, and Learning". En: J. D. Morecroft y J. D. Sterman Morecroft (Eds.). *Modeling for Learning Organizations*. Portland: Productivity Press, 1994, pp. 3-28.
- ▶ NIEWIARRA, Manfred. "Der Rahmen: Content Management in der dritten Generation der Telekommunikation". En: ANDREJ, V. e MAX, R., *Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, Trends, Business-Modelle, Erfolgsfaktoren*: Wiesbaden, 2001, pp. 45-59.
- ▶ O'REGAN, Rob: "Metered Model gains Traction as digital pay option", 2011. Consultado el uno de febrero de 2012 desde:
<http://emediavitals.com/content/metered-model-gains-traction-digital-pay-option>.
- ▶ OSTERWALDER, Alexander. *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*. Consultado el 24 de marzo de 2012 desde:
http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf
- ▶ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. "An ontology for e-business models". En Currie, Wendy. *Value Creation from E-Business Models*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004, pp. 1-26.
- ▶ PAIDCONTENT. "Interview: Digital's second age begins now, FT CEO says", consultado el 10 de febrero de 2012 desde: **<http://paidcontent.co.uk/article/419-interview-digitals-second-age-begins-now-ft-ceo-says/>**
- ▶ PAIDCONTENT. "How FT a NYT Aim to Make Paywalls Pay", consultado el 10 de febrero de 2012 desde: **<http://paidcontent.org/article/419-how-the-ft-and-nyt-aim-to-make-paywalls-pay/>**
- ▶ PAIDCONTENT. "NYT co sees Drop in Earnings But 20% Rise in Digital Subs" en PaidContent. Consultado el 10 de febrero de 2012 desde: **<http://paid-content.org/article/419-nyt-co-see-drop-in-earnings-but-20-rise-in-digital-subs/>**
- ▶ PALMER, Jonathan; ERIKSEN, Lars. "Digital newspapers explore marketing on the Internet". *Communications of the ACM.*, 1999, Vol. 9, núm. 42, pp. 32-40.
- ▶ PARRA, D., EDO, C., FLORES, J. y GARCÍA-ALONSO, P., MARCOS, J. "Proceso de transformación de los cibermedios: los retos de las empresas periódicas". *Revista Latina de Comunicación Social*, 2008, núm. 63, pp. 63-70.
- ▶ PENG, Foo, *et al.* "Trends in online newspapers: A look at the US web", consultado el 8 de marzo de 2012 desde:
<http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5002320220>
- ▶ PETROVIC, Otto y KITTL, Christian, *et al.* "Developing Business Models for eBusiness". *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce*, 2001.

- ▶ PFANNER, E. “Norwegian newspaper publisher finds the secret to profiting online”. Consultado el 14 de marzo de 2012 desde: <http://www.nytimes.com/2007/02/18/business/worldbusiness/18iht-papers.4633531.html?pagewanted=all>
- ▶ PICARD, Robert. “Cash cows or entrecote: Publishing companies and disruptive technologies”. *Trends in communication*, 1999, vol.11, núm. 2, pp. 127-136.
- ▶ PORTER, Michael. *What Is Strategy*. Harvard Business Review, 1986.
- ▶ RAYPORT, Jeffrey. “The Truth about Internet Business Models”. Consultado el 25 de marzo de 2012 desde: <http://www.strategy-business.com/press/article/?art=14631&pg=0>
- ▶ ROCHET, Jean; TIROLE, Jean. “Two-Side Markets: An Overview”. IDEI-CEPR, 2004, pp. 1-44.
- ▶ RODRÍGUEZ-MARTÍNEZ, Ruth, CODINA, Lluís, PEDRAZA-JINMÉNEZ. “Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación”. *El profesional de la información*, 2010, núm. 19, pp. 35-44.
- ▶ ROJO-VILLADA, Pedro Antonio. *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones, 2008.
- ▶ SHAFER, Scott, *et al.* “The Power of Business Models”. *Business Horizons*, 2005, núm. 48, pp. 199-207.
- ▶ SONNAC, Nathalie. “L’économie de la presse: vers un nouveau modèle d’affaires”. *Les cahiers du journalisme*, 2009, núm. 20, pp. 22-43.
- ▶ STÄHLER, Patrick. “Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing”. Consultado el 31 de abril de 2012 desde: <http://stahler.biz/english/definitions.htm>
- ▶ STERMAN, D. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: McGraw-Hill, 2001.
- ▶ SYLVIE, George. “Developing an online newspaper business model: long distance meets the long tail”. *Online Journalism*, 2008, pp. 1-39.
- ▶ TASCÓN, M. “En fase de adaptación. La publicidad en un nuevo medio”. *Telos*, 2010, núm. 82.
- ▶ THE GUARDIAN. “Times Lost Almost 90% of online Readership”, consultado el 8 de marzo de 2012 desde: <http://www.guardian.co.uk/media/2010/jul/20/times-paywall-readership>
- ▶ TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 1998, vol. 8, núm. 2.
- ▶ USHOLD, M. y KING, M. “Towards a Methodology for Building Ontologies”. Workshop on Basic Ontological Issues in Knowledge Sharing held in conjunction with IJCAI-95, Montreal, 1995.
- ▶ WEILL, P. y VITALE, M. *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.