

# **Análisis descriptivo exploratorio sobre modelos de negocio en los nuevos medios: estrategias y retos**

## **Exploratory Descriptive Analysis About Business Models in New Media: Strategies and Challenges**

Recibido: 23/08/2021  
Aceptado: 23/11/2021  
Publicado: 06/12/2021

Jesús Miguel Flores-Vivar  
jmflores@ccinf.ucm.es  
<https://orcid.org/0000-0003-1849-5315>  
Universidad Complutense de Madrid, España

Guadalupe Aguado-Guadalupe  
maguado@hum.uc3m.es  
<https://orcid.org/0000-0001-7314-2403>  
Universidad Carlos III de Madrid, España

### **Resumen**

La digitalización ha traído consigo un incremento de oferta de medios y contenidos, lo que ha supuesto para las empresas informativas un aumento de competencia tanto en términos de audiencia como de ingresos. Pero, ¿cómo convertir en ingresos esa audiencia que está migrando del papel al entorno digital? En el presente trabajo se hace un análisis exploratorio y descriptivo de los modelos de negocio de las empresas periodísticas en el entorno digital. Por ello, se plantean tres objetivos: conocer las principales estrategias de comercialización, identificar los condicionantes que han incidido en la toma de decisiones y detectar los retos de mercado. En función de lo cual, se toman como referencia los informes realizados por el Reuters Institute, Pew Research Center, Poynter Institute, Evoca y la Asociación de Medios de Información, así como los aportes de diferentes investigadores sobre el tema. Se encuentra que, entre las estrategias desarrolladas, impera el cobro por contenidos en sus diversas modalidades, condicionado por la transformación en la cadena de valor. Es necesario afrontar nuevos retos como la aportación de valor a un cliente que ha perdido confianza, la personalización de servicios y la adaptación constante ante el impacto de la transformación digital.

**Palabras clave:** periodismo, organizaciones-periodísticas, estrategias, modelo-negocio, nuevos-medios.

## Abstract

Digitization has brought with it an increase in the supply of media and content, which has led to an increase in competition for news companies both in terms of audience and income. But how to convert that audience that is migrating from paper to the digital environment into income? In this paper, an exploratory and descriptive analysis of the business models of journalistic companies in the digital environment is made. For this reason, three objectives are proposed: to know the main marketing strategies, identify the conditions that have influenced decision-making and detect market challenges. Based on which, the reports made by the Reuters Institute, Pew Research Center, Poynter Institute, Evoca and the Association of Information Media are taken as a reference, as well as the contributions of various researchers on the subject. It is found that, among the strategies developed, charging for content prevails in its various modalities, conditioned by the transformation in the value chain. It is necessary to face new challenges and adding value to a client who has lost confidence, personalizing services and constant adaptation to the impact of digital transformation.

**Keywords:** Journalism, news-organisations, strategies, business-model, new-media.

## Introducción

Desde 2005 a la actualidad los medios de comunicación vienen acuciando el impacto de las tecnologías disruptivas en el *core* del periodismo, a lo que se suma el impacto que la crisis económica de 2008 y la pandemia por la COVID-19 han causado en un ecosistema mediático marcado por crisis recurrentes (Cagé, 2016). En estos años, Internet se ha consolidado en todos los entornos y aspectos de la sociedad, al punto de estar a un 'clic de ratón' de todo tipo de información alojada en bases de datos y archivos de los periódicos en cualquier parte del mundo. Al mismo tiempo, la red de redes ha fagocitado nuevos modelos informativos, narrativos y de negocio con su consiguiente impacto en la sociedad, en los periodistas, en los medios y en la propia esencia del periodismo.

La digitalización ha traído consigo un incremento de oferta de medios y contenidos, lo que ha supuesto para las empresas informativas un aumento de competencia tanto en términos de audiencia como de ingresos.

En dicho contexto, la pregunta planteada es: ¿Cómo convertir en ingresos esa audiencia que está migrando del papel al entorno digital? El camino que muchos apuntaban era vía publicidad, de manera que, basándose en la masa crítica de lectores leales a la marca del medio, podrían vender cosas aprovechando el modelo de publicidad interactiva. Sin embargo, la realidad del mercado es que los retos son mucho más grandes, debiendo mirar más allá de lo que han sido las clásicas estrategias desarrolladas dentro de los modelos de negocio de los medios tradicionales. Dicho desafío se pone de manifiesto en el informe de la consultora de medios Evoca:

El estancamiento de la publicidad digital basada en páginas vistas y formatos tradicionales ha llevado a que el sector de los medios online explore nuevas vías de ingresos, como las diferentes modalidades de comercio electrónico, la venta de contenidos y tecnología a terceros, los eventos o el marketing de contenidos. No cabe duda que es probablemente el mayor desafío al que se ha enfrentado el sector en su historia. Como hemos analizado a lo largo de este estudio, sobrevivirán aquellos medios que sean capaces de mirar más allá de los modelos de negocio tradicionales. (Cerezo, 2019, p. 47)

Otros informes realizados por instituciones de gran reputación en el estudio de medios como el Pew Research Center, el Poynter Institute, el Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo y la Asociación de Medios de Información (AMI) presentan unas tendencias coincidentes en varios aspectos. Así, Newman (2020), investigador principal asociado en el Reuters Institute for the Study of Journalism (que lidera el *Digital News Report* desde 2012), considera que, en los últimos 10 años, los medios se han definido a partir de las disrupciones de los teléfonos móviles y las redes sociales, que fragmentan la atención, socavan los modelos de negocio basados en la publicidad y debilitan el rol guardián del periodismo.

## **Estado de la cuestión**

La condición de los medios experimenta cambios radicales. Como indica Campos-Freire (2010, p. 14), «de los medios de comunicación de masas del siglo XX se ha pasado a la masa de medios del mundo actual». A ello se han unido nuevos hábitos de los usuarios frente al consumo de información, así como cambios en las métricas de audiencia y contratación publicitaria (Aguado-Guadalupe, 2017); con su consiguiente reflejo en ingresos.

La situación ha propiciado igualmente la aparición de nuevos competidores, abriéndose paso plataformas tecnológicas como Google o Facebook, que se han convertido en distribuidores de contenido fomentando el tráfico de visitas, al tiempo que rivalizan por atraer gran parte del pastel publicitario, basando en gran medida su actividad y flujo de contenidos en la economía de la colaboración y contraprestación gratuita de los usuarios (Campos-Freire, 2008; Foglia, 2015). Con ello, se observa lo que Cerezo (2018) califica como «el mayor cambio de la historia de la prensa», en tanto que se ha pasado de un ecosistema de creadores de contenidos que controlaban la cadena de valor, a un nuevo modelo en el que las plataformas de distribución se han apropiado de la relación con el usuario.

Todo ello, lleva a replantearse el modelo de negocio de los medios, propiciando el desarrollo de estrategias de comercialización y financiación que permitan la viabilidad empresarial. En la actualidad la gran incógnita sigue siendo si conseguirán los medios digitales desarrollar un modelo de negocio que les permita alcanzar dicha viabilidad e independencia (Palacio, 2018). Esta interrogante se acrecienta ya que «la información periodística está perdiendo valor de cambio. Es decir, se está configurando como una mercancía por la que los consumidores están cada vez menos dispuestos a pagar, especialmente en el entorno digital» (Casero-Ripollés, 2014, p. 256).

Esta pérdida de valor ha venido provocada entre otras causas por la sobreabundancia informativa y facilidad de acceso y por la dinámica constante de reducción del consumo de noticias ante la falta de fiabilidad. Dicha abundancia informativa unida a la uniformidad de la oferta entre los diferentes medios fomenta la escasa disposición al pago (Casero-Ripollés, 2012; Mico-Sanz, 2012; Picard, 2012).

No ha de perderse de vista, además, como matiza Pérez-Serrano (2010, p. 55), que en el caso de la prensa «la cabecera funciona como marca, a la que el consumidor podrá dar mejor o peor valoración en función de la experiencia». Al tiempo que los valores intangibles añaden personalidad al producto, apelando al lado emocional de los consumidores. De tal manera que el precio no es el único condicionante del valor de la cabecera, entrando en juego elementos como la audiencia, los principios configuradores, la competencia o la marca.

Esta realidad, hace que cada medio tenga que implantar el modelo de negocio más acorde a su naturaleza, tipo de producto y perfil de público, lo que ha llevado a nuevas fórmulas de comercialización, y nuevas ofertas de productos y servicios,

especialmente de carácter multimedia (Campos-Freire, 2011). Se aprecia, por ello, resistencia frente a los cambios por parte de algunos medios, dando lugar a un mercado caracterizado por la confusión y experimentación sobre cuál es el modelo de negocio idóneo (Mensing, 2007; Vara y Díaz, 2012).

Téngase en cuenta, en dicho sentido, que un modelo de negocio implica un conjunto de elecciones hechas por la empresa y las consecuencias que se derivan de ellas (Navas y Guerras, 2007). Al definir el modelo de negocio se define la proposición de valor, se identifican los segmentos de mercado, se define la estructura de la cadena de valor, se estiman costes y beneficios, el posicionamiento y se diseñan las estrategias competitivas (Chesbrough y Rosebloom, 2002). Por lo tanto, el modelo de negocio implica una planificación por parte de la empresa respecto a qué se va a ofrecer al mercado, quién va a ser el público objetivo, cómo se va a vender el producto o servicio y cuál será el método para generar ingresos. Crear un modelo de negocios no es solo centrarse en la generación de ingresos, sino que implica considerar los canales de distribución, los segmentos de mercado y las relaciones que se pueden llegar a establecer (Osterwalder y Pigneur, 2011).

De acuerdo a Sylvie (2008), en esa búsqueda de modelo viable por parte de los medios, en unos casos se ha optado por modelos alternativos al tradicional de ingresos por publicidad; siendo muy pocos los cibermedios que han conseguido el éxito con un modelo de ingresos basado en el pago del lector (Herbert y Thurman, 2007). Así, se han ido implantando diferentes opciones como *paywall model* (pago total), *metered model* (modelo métrico), modelo de registro, modelo *premium*, modelo *freemium*, *crowdfunding*, sistemas híbridos y muro común (Aguado-Guadalupe, 2017, p. 77).

Autores como Ferreras (2012), Casero-Ripollés (2012), Díaz-Espina (2013), Goyanes (2012b) y Campos-Freire (2011) observan cómo los diarios españoles han aplicado preferentemente el modelo híbrido, siendo el más destacado el *freemium*, combinando estrategias de cobro con gratuidad de contenidos. Esta apuesta por el modelo híbrido, ha venido provocada por el dominio de lo gratuito en el entorno online, obligando a los editores a «embarcarse en la aplicación de armonizar las diversas estrategias en sólo modelo» (Evangelista, 2014).

Ahora bien, aunque numerosos medios digitales han probado nuevos enfoques y estrategias ninguno ha conseguido atraer el interés de los imitadores (Crosbie, citado por Goyanes, 2012a, p. 420). En consecuencia, «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» (Goyanes 2012a, p. 427).

## **Objetivos y metodología**

La motivación del presente trabajo se centra en un análisis exploratorio y descriptivo de los modelos de negocio de las empresas periodísticas en el entorno digital a partir de informes de instituciones de referencia y de los estudios realizados por expertos en la materia. Por lo que se establecen tres objetivos:

- Identificar las principales estrategias de comercialización implantadas.
- Determinar los condicionantes que han influido en la toma de decisiones empresariales.
- Detectar los principales retos de cara a la viabilidad del negocio periodístico.

Para el desarrollo de los objetivos, en principio, se explora la situación de los medios desde una perspectiva macro, fundamentada en los análisis e informes de instituciones como Reuters Institute, Pew Research Center, el Poynter Institute, Evoca y la AML. Esta información permite la identificación de las características de las nuevas organizaciones periodísticas, así como, reconocer los cambios, tanto de recursos humanos como de producción y comercialización, para llegar a entender y valorar las peculiaridades de los diferentes modelos de negocio, sus limitaciones y desafíos.

Mediante una aproximación exploratoria en atención a la bibliografía e informes existentes sobre la implantación de nuevos modelos de negocio de las empresas periodísticas en el entorno digital, se pretende descubrir nuevas ideas y estrategias para entender la dinámica del mercado informativo en los tiempos actuales.

En dicho sentido, se identifican modelos como la suscripción para el pago por contenidos, venta de publicidad online, acuerdos con operadores de software y plataformas tecnológicas u operadores de telecomunicaciones; así como otras fórmulas de rentabilidad económica (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012). Con ello se valora el sostenimiento financiero de las nuevas empresas de comunicación que, debido a su escaso recorrido, todavía se encuentran en proceso de conformación.

## **El impacto de la tecnología y las crisis económicas en el ecosistema mediático**

En el primer lustro de 2000, los medios con presencia en la Red, después de la época *all free*, entraban a una segunda fase consistente en desarrollar modelos de gestión que implicaran, prioritariamente, generar beneficios por la información que publicaban. En el análisis de esa primera etapa trabajaron autores como Flores-Vivar y Aguado-Guadalupe, (2005), abordando la evolución de los medios de prensa analógica (con presencia en Internet) y digital (aquellos que nacieron solo en la web) que empezaron a cobrar –o tenían pensado hacerlo– por sus contenidos en línea. Era el momento del nacimiento de un nuevo ecosistema, en donde los cybermedios asumían, desde la perspectiva empresarial, cuatro grandes retos: «definir un modelo de negocio, adecuarse a los nuevos estándares en la adquisición y transmisión de los conocimientos, captar a los lectores que abandonan los medios convencionales y conseguir un nuevo y eficaz tratamiento formal del producto» (Parra et al., 2008).

En 2008, las organizaciones de noticias se vieron sacudidas por el tsunami de la crisis económica que azotó a gran parte del mundo desarrollado, lo que generó, coyunturalmente, una crisis del sector sin precedentes, motivada principalmente por la competencia feroz de las publicaciones gratuitas, el surgimiento de medios digitales alternativos y el avance de la transformación digital en forma de integración y unificación de redacciones. Estas y otras causas pusieron en jaque el futuro de los periódicos (en papel) a nivel mundial, lo que obligó a buscar fórmulas sobre nuevos modelos de negocio.

A partir de ese año, los medios impresos asistían a ver una caída sostenida de la inversión publicitaria, lo que obligaba a un cambio de modelo de negocio caracterizado por la migración del papel a los soportes digitales de lectores y anunciantes con mayor fuerza.

En la segunda década de 2000, cuando varios países empezaron a ver los primeros atisbos de recuperación económica, aunque no así España, los medios seguían inmersos en una fase de incertidumbre y expectación. A esto se sumó otro *leitmotiv*, provocado por nuevas formas periodísticas, tanto en lo narrativo como en lo informativo, fagocitado por un ejército de medios digitales alternativos que surgieron como iniciativas de grupos de profesionales de la información. Desde la plataforma WikiLeaks hasta los sitios periodísticos únicamente digitales como ProPublica o The Huffington Post, pasando por la expansión de los llamados medios alternativos y redes sociales, los medios de

comunicación, tanto los buques insignias de la prensa internacional como los medios nacionales y locales, han tenido que pensar en cómo reinventarse.

En este escenario, el panorama actual de los medios abocados a cambios radicales que pasan por una reestructuración de sus plantillas o de su infraestructura es una constante en muchas organizaciones de noticias del mundo. La mayoría apuesta por los despidos, la reducción de salarios, o alquileres de espacios más económicos, obligando a cambiar sus sedes por falta de liquidez. No obstante, sostienen Mullins y Komisar (2010), quedarse sin liquidez no es una causa, sino un síntoma o señal de que el modelo de negocio de la compañía no era eficaz, y agregan:

¿Por qué no funcionan la mayoría de nuevas compañías y sus modelos de negocio? Tal vez porque la suma  $n$  de los costes de invención, financiación, producción y distribución de la compañía no es sostenible con respecto al precio que el consumidor está dispuesto a pagar o la valoración a la que se puede atraer la inversión necesaria. (p. 18)

Probablemente, esta sea la razón por la que las organizaciones de noticias están fallando en su búsqueda de la rentabilidad del negocio.

A todo esto, se suma las circunstancias de la pandemia aún en curso. Los expertos afirman que los próximos tiempos serán críticos para el futuro del periodismo. Al respecto, Newman (2020) destaca: «La crisis de Covid-19 ha demostrado claramente el valor de las noticias confiables para el público, pero también para los legisladores, las empresas de tecnología y otros que podrían actuar para apoyar a los medios de comunicación independientes». Por cuanto es preciso fomentar la creatividad de los periodistas hacia un primer plano, dado que existen formas flexibles de producir noticias en circunstancias extremadamente difíciles. En este contexto, la verificación de hechos y el contraste de fuentes, se han vuelto una cuestión central para las tareas de la sala de redacción, lo que ha dado lugar en muchas organizaciones al impulso de un plan de alfabetización digital más amplio, con el fin de ayudar a contrarrestar las muchas teorías de conspiración que se arremolinan en las redes sociales y en otros lugares.

Como lo afirman Newman et al. (2019), los próximos tiempos serán fundamentales para dar forma al futuro de la industria de las noticias. Muchas organizaciones de noticias entran en este período con más claridad que nunca sobre el valor de su producto, incluso si la perspectiva inmediata parece incierta.

## **Aspectos de consideración en el negocio periodístico según la perspectiva de los expertos**

En febrero de 2020, a raíz de la quiebra anunciada por la cadena de periódicos McClatchy, una noticia mala para la industria de los periódicos de Estados Unidos, el ecosistema de medios ha venido teniendo altibajos. Según Grieco (2020), redactora senior del Pew Research Center, McClatchy poseía compañías de medios en 14 estados, incluidos Kansas City Star, Miami Herald, Charlotte Observer, Fort Worth Star-Telegram y Sacramento Bee. En medio de la declaración de quiebra de la compañía, salen a la luz análisis de datos del Centro de Investigación Pew, que fueron publicados junto a la Alianza para Medios Auditados, la Comisión de Bolsa y Valores y la Oficina de Estadísticas Laborales. Los datos que reflejan la industria de los periódicos estadounidenses son los siguientes:

- La circulación de periódicos en Estados Unidos cayó en 2018 a su nivel más bajo desde 1940, el primer año con datos disponibles. La circulación diaria total de periódicos (impresos y digitales combinados) se estimó en 28.6 millones día entre emana y 30.8 millones para el domingo de 2018. Esos números disminuyeron un 8% y 9%, respectivamente, en el año anterior. Ambas cifras están ahora por debajo de sus niveles más bajos registrados, aunque la circulación entre semana superó este umbral en 2013.
- Los ingresos de los periódicos disminuyeron drásticamente entre 2008 y 2018. Los ingresos por publicidad cayeron de \$ 37.8 mil millones en 2008 a \$ 14.3 mil millones en 2018, una disminución del 62%.
- El empleo en la redacción de periódicos estadounidenses disminuyó casi a la mitad (47%) entre 2008 y 2018, de aproximadamente 7000 trabajadores a 38 000. Los periódicos impulsaron una disminución más amplia en el empleo general en la sala de redacción estadounidense durante ese lapso.
- Los despidos continúan golpeando a los periódicos estadounidenses. Aproximadamente una cuarta parte (27%) de los documentos con una circulación promedio dominical de 50 000 o más despidos experimentados en 2018. Los despidos se sumaron a aproximadamente un tercio (31%) de los documentos en el mismo rango de circulación que experimentaron despidos en 2017. Además, la cantidad de empleos que los periódicos generalmente eliminaron en 2018 tendió a ser mayor que en el año anterior.

- Los estadounidenses tienen poca conciencia de los desafíos financieros que enfrentan las redacciones locales, según una encuesta de finales de 2018. La mayoría de los adultos de EE.UU. (71%) cree que sus medios de comunicación locales están teniendo un buen desempeño financiero, incluso cuando solo el 14% dice que ha pagado por las noticias locales en el último año, ya sea mediante suscripción, donación o como miembro.

Por su parte, el Reuters Institute (2020), en su informe *Digital News Report*, hace hincapié en que 2020 se caracterizará por ser el año en que el periodismo buscará recuperar relevancia y confianza en un mundo fragmentado e incierto. Empujados por presiones económicas y políticas, los medios siguen a la defensiva, pero también se observa por todo el mundo varios ejemplos positivos de periodismo valiente; así como innovación en el negocio.

De acuerdo con el informe de Reuters (2020), el cambio hacia el cobro de contenidos a los lectores está en pleno auge y se extenderá a diversos lugares como España, Hong Kong y Argentina. Los medios esperan emular y aprender del éxito de la pequeña y mediana, e incluso de las grandes empresas de Estados Unidos y Europa donde trabajan incansablemente para mantener contentos –y fieles– a sus lectores/televidentes y nuevamente comienzan a referirse a las noticias como un «negocio en crecimiento». Pero, es improbable que el cobro a los lectores por el acceso a la noticia funcione para todos, por lo que se requerirá compromisos más profundos y extendidos en el tiempo, así como nuevas habilidades y procesos.

Teniendo en cuenta que cada vez más, el periodismo de calidad desaparece detrás de las barreras de registro y los muros de pago, se ciernen los peligros para la democracia en 2020. El miedo apunta a que el consumo de información sería se quede en gran parte confinado solo para las élites que puedan pagar, mientras la mayoría de la población, solo podría acceder a los titulares y memes de las redes sociales o, simplemente, evitará las noticias.

El sondeo realizado por el Reuters Institute (2020) muestra que algunos medios piensan encarar estos problemas –ya arraigados– mediante un periodismo de respuestas, desarrollo de eventos y formatos más accesibles como los *podcasts*. Las redacciones más diversas también podrán ayudar a ampliar la agenda informativa y a modernizar la presentación. Empero, ganar la atención y conservarla sin comprometer la calidad (y la confianza) continúa siendo el desafío clave de la industria informativa.

En este contexto, la inteligencia artificial ofrece la posibilidad de dar servicios más personalizados y relevantes, y también formas más eficientes para presentar y distribuir el contenido. Pero las plataformas de IA también deberán asumir un rol que implique ayudar a que los medios lleguen a nuevas y diversas audiencias. Pese al escepticismo extendido en la industria de los medios, el crecimiento del contenido con licencia de uso por medio de los enlaces de noticias que proporciona Facebook y Apple News+ es una perspectiva interesante de desarrollo. En particular, para Facebook esta iniciativa será crítica para reconquistar la confianza de los medios.

Los editores de medios siguen resentidos por lo que consideran es una competencia desleal de las plataformas y las compañías tecnológicas el enlace que hacen de sus noticias. Debido a la posible regulación en la que se trabaja en Estados Unidos, es probable que asistamos a ver cómo los medios defienden sus derechos –mucho más– de lo que lo han hecho en los últimos años pese a que la mayoría de los usuarios se declaran escépticos en torno a una posible ayuda de los legisladores y a que algunas plataformas parecen considerar seriamente cuán importantes son las noticias para sus principales servicios y productos.

Al mismo tiempo, sin considerar aun los efectos que traerá consigo la pandemia por COVID-19, según la encuesta realizada por el Reuters Institute (2020), el estado de ánimo de las organizaciones periodísticas es abrumador, por lo que propone no distraerse con las últimas innovaciones y en cambio concentrarse en aportar valor a largo plazo para las audiencias. No hay un único camino al éxito (y habrá varios medios que no lo lograrán), pero ahora existe más confianza en que el buen periodismo pueda continuar creciendo con éxito en la era digital.

## **Retos e interrogantes de las nuevas estrategias de comercialización**

¿Pagar por los contenidos periodísticos? Jarvis (2014), autor del influenciable blog *BuzzMachine*, sostiene que «no existe tema más cargado de emoción, ni campo de batalla más encarnizado en la búsqueda de nuevos modelos de negocio en el campo de la información que la discusión acerca del modelo de pago por acceso a contenidos». Para Jarvis, los argumentos a favor del pago son evidentes, ya que «los lectores pagaban por contenidos cuando compraban periódicos y revistas, así que deberían continuar haciéndolo» (2014, p. 170). Sin embargo, aún quedan desafíos difíciles. Algunos, en el negocio de las noticias temen que, a pesar de que el número

de suscriptores sigue siendo bajo, de acuerdo a algunos estándares, es posible que ya estemos cerca de alcanzar el límite (techo) superior.

En la búsqueda del «santo grial» del modelo de negocio digital de los medios en Internet, Estados Unidos marca las pautas con *The New York Times* y *The Wall Street Journal*.

Los medios tradicionales gozan de una ventaja en comparación con los medios únicamente digitales y de reciente creación, ¿por qué?, en primer lugar, porque aprovechan su imagen, su cabecera, prestigio conseguido durante décadas que induce a pensar a los usuarios que bajo esa marca hay información de calidad y de gran credibilidad; en segundo lugar, porque hacen ver a los usuarios que si acceden a una cabecera de prestigio es bueno pagar, ya que se considera que se recibe una información de calidad, lo que significa conocer bien lo que acontece en el día a día, tanto en lo local como en lo global. Si antiguamente llevar un periódico bajo el brazo significaba afinidad con el medio, fidelidad, y cierto caché o prestigio a todo aquel que lo llevara, el reto ahora es conseguir todo eso de los medios digitales.

Otra de las estrategias que vienen realizando los medios periodísticos de diversos países es la modalidad del registro. El medio proporciona todas las noticias del día por medio de sus titulares, pero si se desea acceder al contenido de la noticia, hay que registrarse previamente, puesto que es la única vía de continuar leyendo. Esta es una forma de ganar usuarios con un doble fin: permite mostrar a los anunciantes que el medio tiene tráfico asegurado en su *website*, lo que posibilitaría que las estrategias de marketing directo fueran más eficaces; y por otro lado, genera concienciación entre los usuarios, induciendo a un posible pago por acceso a mejores contenidos.

Pero, el pago por contenidos (de acceso a las noticias) de los medios debe proporcionar valor añadido a los usuarios, ya que estos jamás pagaran por algo que encuentran gratis en la red. ¿Qué valor entonces deben proporcionar los medios? Otra estrategia puede basarse en el desarrollo de agregadores. Pero, ¿y si los medios construyen sus propios agregadores? Si las noticias de los periódicos no son enlazados por los agregadores ¿tendrían la visibilidad de la que gozan con el enlace?

En este sentido, las estrategias que vienen haciendo algunos medios se basan en aplicar un modelo de pago (*paywall*) o cerrar sus puertas digitales para dar paso a la suscripción obligatoria mediante registro (*close the door*). Pero los medios al cerrar

sus puertas digitales deben diseñar y adoptar estrategias para que los usuarios se conciencien de que no solo van a pagar por ver las noticias (*pay per view*), sino que van a pagar por el saber (*pay for know*). Este es un matiz importante, ya que los usuarios están acostumbrados a no pagar por algo que se puede conseguir 'todo gratis' en la Red.

En muchas organizaciones de noticias del mundo, el modelo de muro de pago se expande cada vez más. Gran parte de los medios de comunicación se han dado cuenta de que el futuro del sector puede pasar por este tipo de iniciativa. Tanto es así que periódicos de la talla de *Le Monde* se proponen conseguir un millón de suscriptores para dentro de cinco años.

Dreyfus (2020), presidente del diario francés *Le Monde*, refiere: «El secreto era hacer ver al usuario que detrás del periodismo de calidad, hay una plantilla de redactores encargados de proporcionar contenido en profundidad». Es decir, los suscriptores se habían convertido en un pilar fundamental de su financiación, donde su modelo *freemium* era la clave del éxito (AMI, 2020). Para Dreyfus, esa es la manera de fomentar futuros suscriptores de pago, ofreciendo nuevos formatos que consigan captar la atención de los jóvenes; vale decir, establecer conexiones con el público más joven a través de canales muy familiares entre ellos, como YouTube o Snapchat. Con esta afirmación, la estrategia del periódico es llegar al millón de suscriptores para 2025, según destaca el director de suscripciones de dicho diario galo, Lou Grasser. Es, indudablemente, un objetivo ambicioso, para lo cual el periódico ha puesto en marcha su estrategia contratando a más periodistas con los que, actualmente, publica un 14% menos de noticias al día, pero ha aumentado su contenido de pago en un 26%, y ya cuenta con 32 millones de visitas semanales y supera los 226 000 suscriptores, lo que supone el 31% de sus ingresos.

Por su parte, el diario estadounidense *The New York Times* se ha propuesto alcanzar para 2025, los 10 millones de suscriptores. En su caso, creen que la clave está en los lectores de fuera de Estados Unidos. Esta situación es corroborada por su modelo actual, con 4.4 millones de suscriptores, de los cuales medio millón corresponden a otros países. En este segmento, se han propuesto alcanzar en cinco años los dos millones de suscriptores de fuera de sus fronteras.

Con estos datos, el Instituto Reuters, en su informe de 2020, propone algunas ideas clave para que permitan alcanzar el éxito en los modelos de suscripción y

registro. Entre las ideas que propone destacan el mantenimiento del mismo modelo de organización, la audiencia no debe convertirse en una obsesión, incrementar y focalizarse en los contenidos digitales, contar historias propias y contrastadas, incidir en una buena presentación de sus contenidos basándose en la experiencia del usuario o adoptar diversos sistemas de pago.

Para la AMI (2020), en España, las principales cabeceras han arrancado el 2020 con muros de pago, pero queda por ver cómo va a ser la reacción de los lectores en el camino hacia un modelo de negocio premium. Por ello, cabe recordar que el diario *El País*, hace algunos años cerró sus puertas digitales en un intento por imitar la estrategia iniciada por *The New York Times*. Desafortunadamente para ellos, no funcionó y tuvo que dar marcha atrás en esa estrategia dada la brutal caída de accesos a su sitio web. El diario español generalista *El Mundo* aprovechó la ocasión para posicionarse como el periódico más visto en español.

En la actualidad, el diario *El País*, vuelve nuevamente a la carga y cobra por sus contenidos, a pesar del escaso éxito de *The Times*, mediante estrategias de acceso por suscripción de pago permitiendo el acceso solo a los titulares o dejando a sus usuarios el acceso restringido a diez noticias durante el mes. Lo que no cabe duda es de que *The Times* y *El País* tienen algo en común: ambos periódicos bajaron sus cuotas de credibilidad. *The Times* con los artículos inventados de Jason Blair durante más de dos años y *El País* con las polémicas fotos de Hugo Chávez –quien fuera presidente de Venezuela– muerto, sin haber contrastado las fuentes, ya que las polémicas fotos en YouTube pertenecían a una persona que llevaba enferma más de dos años.

Para Fletcher (2019), investigador del Reuters Institute for the Study of Journalism, la encuesta realizada en ese año encuentra solo un pequeño aumento en el número de personas que pagan por cualquier noticia en línea. No obstante, el crecimiento en el número de suscriptores que pagan por publicaciones como *The New York Times*, *Financial Times* (EE.UU.) y *Mediapart* (Francia), así como el éxito de modelos alternativos como el esquema de membresía del periódico británico *The Guardian*, han demostrado que los ingresos del lector proporcionan una alternativa a la publicidad digital de los medios (digitales) en comparación con los medios de comunicación (tradicionales) que han dependido históricamente de la publicidad y que corresponden, principalmente, a las grandes corporaciones mediáticas.

Por lo tanto, «es probable que la crisis acelere los cambios estructurales a largo plazo hacia un entorno de medios más digital, más móvil y más dominado por las plataformas» (Nielsen, 2020).

La gravedad de esta crisis ha reforzado la necesidad de un periodismo confiable y preciso que pueda informar y educar a la población, pero también nos ha recordado cuán abiertos nos hemos vuelto a las conspiraciones y la desinformación. Los periodistas ya no controlan el acceso a la información, mientras que una mayor dependencia de las redes sociales y otras plataformas les da a las personas acceso a una gama más amplia de fuentes y ‘hechos alternativos’, algunos de los cuales están en desacuerdo con los consejos oficiales, son engañosos o simplemente falsos. (Newsman, 2020)

En este contexto se teme la aparición de una especie de «fatiga de suscripción», donde las personas se frustran cuando, por ejemplo, se les pide que paguen por múltiples servicios por separado. Ante lo cual, cabe preguntarse ¿sobrevivirán solo los medios de comunicación más grandes y destacados?, y ¿cómo les irá cuando se vean obligados a competir con servicios de entretenimiento como Netflix y Spotify?

Según el informe de Reuters de 2020, se han dado incrementos en el pago de noticias en línea en varios países, incluido Noruega, 42% (+8), con aumentos menores en una variedad de otros mercados. Sin embargo, la mayoría de las personas todavía no pagan por las noticias en línea.

Para los que están fuera del negocio de las noticias, los problemas son diferentes. En un mundo de muros digitales de pago difíciles, ¿se creará una fuerte división por las desigualdades de información entre quienes están dispuestos y pueden pagar por las noticias en línea y quienes no lo están?, ¿comenzaremos a ver crecientes diferencias entre los ricos en información y los pobres en información?, ¿asistimos a una nueva forma de Digital Divide of Information? En muchos sentidos, estas pueden ser preguntas sobre el futuro de los medios, pero los datos que proporcionan los informes como el *Digital News Report 2020*, del Reuters Institute y de otros recientes años pueden proporcionar indicios de lo que nos espera.

## Discusión y conclusiones

La transformación digital ha causado un impacto en el ecosistema mediático que, al compararlo con otros sectores, ha sido –y es– constante. La digitalización ha generado una transformación en la cadena de valor de las empresas periodísticas, fundamentalmente, en lo que se refiere a las formas de distribución y, en consecuencia, al modelo de negocio. Considerando que lo que más abunda en el mundo es la información, coyunturalmente, materia prima de las organizaciones de noticias, resulta paradójico que sea el sector mediático el que más difícil tiene encontrar un modelo de negocio rentable y sostenible.

En este escenario, la crisis económica unida a una crisis estructural de los medios empujó a realizar cambios radicales, tales como el despido de periodistas, el cierre de unidades de trabajo o el fin del propio medio, en algunos casos. Por otro lado, los avances de la transformación digital han obligado a diseñar estrategias que muchas organizaciones no han sido capaces de proporcionar a su audiencia cada vez más digital.

Entre dichas estrategias predominan las que están centradas en el cobro por contenidos en sus diversas modalidades. Para lograr la viabilidad del negocio es necesario enfrentarse al reto de aportar valor a largo plazo para las audiencias a cambio de dicho cobro, logrando la atención sin comprometer la calidad, para lo que se requieren nuevas habilidades y un cambio en los procesos.

No ha de perderse de vista, en dicho sentido, que las adaptaciones requeridas y su viabilidad han estado en gran medida condicionadas por ciertos factores, como los que destaca Cerezo (2019), director de los informes Evoca, cuando señala que en el «mundo digital no dejan de aparecer nuevas reglas de negocio que deben ser interiorizadas para que los medios puedan repensar su rol en la cadena de valor», teniendo presente que la economía digital es una economía de la sobreabundancia, aspecto que también coinciden en señalar autores como Mico-Sanz (2012) y Casero-Ripollés (2012).

A todo ello, se suma el descrédito del periodismo, cuya percepción tiene gran parte de la audiencia que deja de ser fiel a un medio. Esto ha sido consecuencia, como indica Newman (2020), de las «disrupciones sociales y políticas que han afectado la confianza en el periodismo y en varios países han provocado ataques contra medios independientes».

Se vislumbra que la creciente regulación de Internet, así como los intentos de recuperar la confianza en el periodismo y una conexión más cercana con las audiencias definirán la pervivencia de los medios y, por ende, del periodismo. En esta línea, las tecnologías disruptivas causarán un nuevo impacto, que pasa por las posibilidades que brinda la inteligencia artificial con la posibilidad de servicios más personalizados. Con este panorama, la sostenibilidad de los medios es toda una incógnita que genera nuevos desafíos.

## Referencias

- Aguado-Guadalupe, G. (2017). Repercusión de las métricas de audiencia online en la comercialización publicitaria del producto informativo. *Razón y Palabra*, 21(2), 142-158.
- Asociación de Medios de Información - AMI. (2020, 2 de abril). *Los suscriptores de periódicos se cuentan por millones*. <https://www.ami.info/los-suscriptores-de-periodicos-se-cuentan-por-millones.html>
- Cagé, J. (2016). *Salvar los medios de comunicación*. Anagrama.
- Campos-Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 287-293. [http://www.revistalatinacs.org/\\_2008/23\\_34\\_santiago/francisco\\_campos.html](http://www.revistalatinacs.org/_2008/23_34_santiago/francisco_campos.html)
- Campos-Freire, F. (2010). «Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30.
- Campos-Freire, F. (2011). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y Palabra*, 74.
- Casero-Ripollés, A. (2012). Beyond Newspapers: News consumption among Young People in the Digital Era. *Comunicar*, 39, 151-158. <https://doi.org/10.3916/C39-2012-03-05>
- Casero-Ripollés, A. (2014). La pérdida de valor de la información periodística: causas y consecuencias. *Anuario ThinkEPI*, 8, 256-259.
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*, 11, 529-555.
- Cerezo, J. (2018). *Los medios líquidos*. UOC.
- Cerezo, J. (2019). *En busca del modelo de negocio*. Evoca.
- Crosbie, V. (2004): «Content or malcontent?», Recuperado el 22/09/ 2019 de Clitz.com: <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3298841>.

- Díaz-Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y Palabra*, 17(1), 453-463.
- Evangelista, J. (2014). El modelo de negocio híbrido en la prensa digital. Hacia un estudio de caso en los diarios digitales: Noticias Sin, Acento.com y Z-101 digital de la República Dominicana. *Razón y Palabra*, 87.
- Ferreras, E. M. (2012). Modelos de negocio en la prensa online en Europa. Estudio de caso de los diarios en Reino Unido, Francia, Alemania y España. Actas del III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Universidad Rovira i Virgili (Tarragona). Recuperado el 13-02-2020 de [https://www.academia.edu/3435723/Modelos\\_de\\_negocio\\_en\\_la\\_prensa\\_%20online\\_en\\_Europa.\\_Estudio\\_de\\_caso\\_de\\_los\\_diarios\\_en\\_Reino\\_Unido\\_Fra](https://www.academia.edu/3435723/Modelos_de_negocio_en_la_prensa_%20online_en_Europa._Estudio_de_caso_de_los_diarios_en_Reino_Unido_Fra)
- Fletcher, R. (2019). *Digital News Report*. UK.
- Flores-Vivar, J. y Aguado-Guadalupe, G. (2005). *Modelos de negocio en el ciberperiodismo*. Editorial Fragua.
- Foglia, M. (2015). El fin de la nostalgia y la gestión exitosa de medios digitales. En G. Roitbert y F. Picatto (coordinadores), *Periodismo disruptivo: dilemas y estrategias para la innovación* (pp. 25-32). La Crujía Ediciones.
- Goyanes, M. (2012a). Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19(1), 419-431. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.n1.42530](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.n1.42530)
- Goyanes, M. (2012b). Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una Aproximación teórica. *Index Comunicación*, 2(1), 91-112.
- Grieco, E. (2020, 14 de febrero). *Fast facts about the newspaper industry's financial struggles as McClatchy files for bankruptcy*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/02/14/fast-facts-about-the-newspaper-industrys-financial-struggles/>
- Herbert, J. y Thurman, N. (2007). Paid content strategies for news websites. *Journalism Practice*, 2, 208-226.
- Jarvis, J. (2014). *Geeks Bearing Gifts*. CUNY Journalism Press.
- Mensing, D. (2007). On-line revenue business model has changed Little since 1996. *Newspaper Research Journal*, 2(28), 22-37. <https://doi.org/10.1177/073953290702800202>
- Mico-Sanz, J. (2012). *Ciberètica. TIC i canvi de valors*. Barcino.
- Navas, J. y Guerras, L. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson-Civitas.

- Mullins, J. y Komisar, R. (2010). *Mejorando el modelo de negocio. Como transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Profit editorial.
- Newman, N. (2020). *Digital News Report 2020: resumen ejecutivo y hallazgos clave*. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report-2020-resumen-ejecutivo-y-hallazgos-clave>
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A. y Nielsen, R. K. (2019, June 12,). *Informe de noticias digitales del Instituto Reuters 2019*. <https://ssrn.com/abstract=3414941>
- Nielsen, R. K. (2020). *Construyendo el negocio que queremos*. Reuters Institute DNR.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto Ediciones.
- Palacio, L. (2018). Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo. *Cuadernos de Periodistas*, 36, 9-22.
- Parra, D., Edo, C., Flores-Vivar, J., García-Alonso, P. y Marcos, J. C. (2008). Proceso de transformación de los cibermedios: los retos de las empresas periodísticas. *Tenerife. Rev. Latina*, 63, 63-70.
- Pérez-Latre, F. y Sánchez-Tabernero, A. (2012). *Innovación en los medios. La ruta del cambio*. Eunsa.
- Pérez-Serrano, M. J. (2010). Análisis del valor de las empresas informativas. *Palabra Clave*, 13(1), 47-58.
- Picard, R. G. (2012). *La creación de valor y el futuro de las empresas informativas*. Media XXI.
- Reuters Institute. (2020). *Digital News Report*. U.K.
- Sylvie, G. (2008). Developing an online newspaper business model: long distance meets the long tail. *Online Journalism*, 1-39.
- Vara, A. y Díaz, C. (2012). Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del wsj.com. *Revista de Comunicación*, 11, 110-128.