



Cuadernos de Información

ISSN: 0716-162x

dgrassau@uc.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile
Chile

Leiva, Ricardo

El precio justo: Estrategias para cobrar por las noticias online
Cuadernos de Información, núm. 25, julio-diciembre, 2009, pp. 39-50
Pontificia Universidad Católica de Chile
Santiago, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97112696005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

El precio justo: Estrategias para cobrar por las noticias online

The fair price: Strategies to charge for online news

Ricardo Leiva, Universidad de Navarra, España, (rleiva@alumni.unav.es)z

Recibido: 3 / 8 / 2009. Aceptado: 14 / 10 / 2009

Resumen | Este artículo analiza las estrategias de *The Wall Street Journal* y *Financial Times* para cobrar por sus noticias online. Ambos diarios, referencias a escala mundial del periodismo económico, han implantado modelos que permiten complementar sus productos de papel y de internet, y generar ingresos mediante la publicidad y la suscripción a sus contenidos digitales. Los especialistas creen posible que otros medios puedan adoptar esas dos estrategias, identificadas aquí como *freemium* y *utility*, aunque reconocen que las publicaciones especializadas, como las de negocios, tienen muchas ventajas al respecto. El artículo expone las condiciones mínimas que deberían cumplir otros periódicos online para intentar la transición hacia un esquema de financiación de pago, y expone algunas dudas planteadas por especialistas que no ven posibilidades de éxito a esa reconversión.

Palabras clave: Empresa informativa; modelos de negocio; periódicos online; contenidos de pago.

Abstract | This paper studies the strategies of *The Wall Street Journal* and *Financial Times* to charge its online news. These two newspapers, paradigms of the world's business journalism, have established models to complement its print and online products, and to get money from the advertising and the subscription's schemes. The experts think that it is possible to follow their strategies, identified here as *freemium* and *utility*, though they recognize that newspapers of general information will have more difficulties than the specialized ones. This paper shows the basic steps that those newspapers should follow to become paid products, and expose the doubts of some specialists about the success of that reconversion.

Keywords: media management, business models, online journalism, paid contents.

¿Cómo conseguir que se pague por el periodismo a un nivel que genere dinero (sin el cual las compañías no pueden sobrevivir) y calidad (sin el cual esa profesión pierde su razón de ser)? Esta es la pregunta crucial, según Tom Rosenstiel, director de *Project for Excellence in Journalism* y coautor de *The Elements of Journalism* (Singer, 2008: 128). Se trata de “la interrogante que definirá el periodismo de la próxima generación” (Rosenstiel, 2006).

El modelo de negocio tradicional de la prensa diaria, basado en la publicidad, ya no funciona. El impacto de la recesión mundial en el mercado global de los diarios será largo y significativo, especialmente por la caída de la inversión publicitaria impresa, y la mayoría de las empresas periodísticas no se recuperará antes de 2011 (PriceWaterhouseCoopers, 2009).

Es “el escenario del caos”, según la revista *Advertising Age*: los nuevos medios aún no están listos para los grandes anunciantes y estos todavía no están preparados para los nuevos medios. Mientras, las compañías informativas tradicionales se achican. Resultado: el dinero desaparece (Garfield, 2005). La publicidad *online* “ha resultado ser bastante menos que lo que mucha gente pensó” (The Economist, 2009) y no ha sido para nada ‘el bote salvavidas’ que todos esperaban, según el director de *The New York Times* (Keller, 2009).

Como la publicidad escasea, los diarios buscan modelos de negocio alternativos y el cobro a los lectores por las noticias *online* que actualmente se regalan parece el camino más recomendable, según uno de cada cuatro directivos de periódicos norteamericanos encuestados (Associated Press Managing Editors, 2009).

Basándose en la revisión bibliográfica y el análisis comparativo crítico de los artículos publicados en las revistas académicas de referencia en los ámbitos de la gestión y la economía de los medios, que estuvieran relacionados con el periodismo *online* o el valor económico de la información, este trabajo pretende ser el estado de la cuestión más actualizado sobre la viabilidad del cobro a los lectores por la lectura de las noticias digitales. Asimismo, describe las características de los dos modelos de negocio que han surgido como alternativos al de la publicidad, reconocidos aquí como *freemium* y *utility*¹, y establece un listado de pasos mínimos para implantarlos. Casi todos los asuntos analizados en este artículo están siendo objeto de un intensísimo debate en los círculos académicos y profesionales, pues la exploración de fórmulas para optimizar la rentabilidad de los periódicos *online* se encuentra en plena evolución. Debido a la irrupción de Internet en el mercado, el negocio periodístico se ha visto afectado por lo que Porter define como ‘incertidumbre estra-

tégica’: Ningún camino parece ser el correcto y las empresas discrepan sobre el mejor método para colocar y comercializar sus productos en el mercado. Como las reglas del juego aún no se definen, las empresas se ven obligadas a competir en un ambiente dominado por la incertidumbre y el riesgo (Porter, 1995, p. 233).

EL OCASO DEL MODELO TRADICIONAL

Un modelo de negocio es la arquitectura que permite operar a una empresa y poner en marcha la producción de sus bienes, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de los actores que intervienen y sus roles (Timmers, 1998, p. 2), y surge cuando una organización de lucro examina sus propias bases y características más íntimas para hacer posible el comercio de sus productos (Picard, 2000, p. 62).

En cada industria existen varios modelos. Para ser productivas, muchas veces las compañías ponen en práctica combinaciones y adaptaciones. Rappa (2004) y Timmers (1998) han identificado una decena de estrategias para hacer negocios en Internet. En el ámbito específico del periodismo *online*, se contabiliza hasta una docena de estrategias (ver Mings & White, 2000; Online Publishers Association of Europe, 2004; Outing, 2002; Picard, 2000; y Sádaba & Portilla, 2005).

El modelo de negocio tradicional de la prensa ha sido el de la publicidad y las suscripciones. Entre el 70 y el 80% de los ingresos de los periódicos impresos se basaba en la venta de avisos, en promedio. El resto se conseguía con la venta de los ejemplares (Mings & White, 2000, p. 64).

Gracias a esa fórmula mixta, en la segunda mitad del siglo XX la prensa diaria fue uno de los negocios más lucrativos del mundo desarrollado, con retornos estables muy superiores a los de otros sectores económicos. Los editores de diarios disfrutaron de márgenes de rentabilidad anuales del 12%, en promedio, y los de revistas, del 10%. Fueron rendimientos extraordinariamente altos y regulares en comparación con los exhibidos por otras industrias también muy exitosas, como la farmacéutica (9%), la química (8%), la metalúrgica (7%) y la aeronáutica (6%) (Picard, 2003, p. 128).

El surgimiento de Internet, sin embargo, aceleró la declinación de una industria que, al final del siglo pasado, había alcanzado su plena madurez. El ajuste en algunas áreas fue abrupto. Los avisos clasificados, por ejemplo, que representaban la cuarta o la tercera parte de las ganancias de un periódico típico, abandonaron vertiginosamente su vitrina de papel para exhibirse en el escaparate digital, con una mejor presentación, un pago más expedito y una búsqueda más sen-

1. Existen diferencias sobre los nombres de ambos modelos. Por ejemplo, al modelo freemium algunos lo llaman “a la carta” o “de nicho”. En este artículo también se usan los conceptos “estrategia” y “modelo de negocio” como equivalentes, aunque son distintos, como explican Porter y Picard.

cilla (Evans, 1997, p. 76). El dinero aportado por los anuncios clasificados a los periódicos impresos de Estados Unidos cayó a la mitad en ocho años: ascendía a US\$19.808 millones en 2000 y bajó a US\$9.975 millones en 2008 (Jones, 2009, p. 5).

Como las publicaciones *online* han sido incapaces de replicar la fórmula que dio tan buenos resultados en el pasado (publicidad más suscripciones), han surgido modelos de negocio alternativos. Dos son dignos de análisis, porque son utilizados con éxito por periódicos de referencia a escala mundial: el *freemium*, aplicado por *The Wall Street Journal*, y el *utility* o *metered*, adaptado por el *Financial Times*.

El modelo *freemium* se basa en la oferta simultánea de artículos gratuitos y contenidos *premium* de pago. Es la aplicación digital del tradicional esquema de negocio conocido por los economistas como *versioning*: un mismo producto puede tener varios niveles de calidad y el precio de cada uno depende de sus atributos (Shapiro & Varian, 1999, p. 86). El *versioning* ha sido utilizado por generaciones por las editoriales de libros: los amantes de un autor compran un ejemplar de la edición de tapa dura de su última obra por más de \$30 mil al momento de su lanzamiento. Los menos interesados esperan meses para adquirir una copia de tapa blanda por un tercio de ese valor.

El modelo *utility* o *metered* se utiliza en algunos negocios informáticos y tiene similitudes con el esquema de financiación de los servicios públicos (*utilities*, en inglés). Se basa en la medición del consumo y el cobro variable (de allí el apelativo *metered*).

El modelo *freemium* y el *utility* han permitido a las dos publicaciones económicas más reconocidas lucrar con sus noticias *online*, depender menos de la cada vez más escasa publicidad e imponerse como ejemplos a seguir. El presidente de *The New York Times*, Scott Heekin-Canedy, es uno de los que quiere copiar al *Financial Times* (Andrews, 2009).

Es preciso, sin embargo, hacer una aclaración fundamental: los modelos de negocio, por sí mismos, no son suficientes para garantizar el futuro económico de una empresa. Los dos periódicos analizados son las marcas más reconocidas del diarismo económico, con una reputación construida sólidamente durante más de un siglo de historia en los dos epicentros del capitalismo mundial. Pretender que el éxito de un modelo de negocio sea independiente de la reputación de la marca sería ilusorio: *Financial Times* y *The Wall Street Journal* (con 33 premios Pulitzer) son los diarios preferidos por los hombres de negocio (ver PSNA, 2000; y Global Capital Markets, 2009) y cuentan con audiencias de *elite* que les permiten rentabilizar ese gran reconocimiento.

EL MODELO 'FREEMIUM'

El nombre del modelo *freemium* fue patentado por el inversionista en capitales de riesgo Fred Wilson (2006). Con este esquema se ofrecen, al menos, dos versiones del producto o servicio *online*, simultáneamente. La básica es gratuita, pero tiene menos aplicaciones o alcance, es menos conveniente o es inferior en calidad y/o cantidad. La *premium*, con todas las aplicaciones, es de pago. En el ámbito informático existen muchos ejemplos, como el del programa Adobe Acrobat, cuya versión básica se descarga gratuitamente y permite leer los documentos en formato PDF. Su versión *premium* cuesta sobre \$700 mil y con ella se crean, redactan y encriptan documentos PDF.

A juicio de Anderson, el modelo *freemium* debe seguir 'la regla del 5%': por cada usuario que compra la versión cara, 19 obtienen la gratuita. "Eso funciona porque el coste de servir a esos 19 cuesta casi cero, por no decir que es nada" (Anderson, 2009). Como la reproducción digital del producto original tiene un costo insignificante, la exhibición de muestras informativas gratuitas permite atraer lectores sin incurrir en gastos. El sitio no pierde visibilidad en los motores de búsqueda (las páginas web totalmente cerradas desaparecen) y puede captar publicidad, la que busca audiencias masivas. El cierre parcial de las noticias, además, evita la 'canibalización' del diario de papel, pues las informaciones exclusivas siguen estando solo al alcance de los suscriptores de la edición impresa y/o de la online.

Todas las informaciones de interés general son gratuitas. El contenido *premium*, en cambio, debe aportar mucho valor agregado. Hacer la diferencia requiere mucho criterio y entrenamiento, pues "la tensión entre liberar una información y permitir a la gente saber lo que se ofrece, y cobrar por ella para recobrar los costos, es un problema fundamental en la economía de la información" (Shapiro & Varian, 1999, p. 6).

La discriminación de los contenidos

A diferencia de la estrategia *utility*, en el modelo *freemium* son los editores de cada sección los que deciden constantemente qué artículos son gratuitos y cuáles no (Arriagada, 2009). Los contenidos *premium* deben ser exclusivos, útiles y firmados por autores de prestigio. En Estados Unidos, las noticias locales también están siendo muy cotizadas. Los periódicos comunitarios más pequeños, con una tirada inferior a los 50 mil ejemplares, están logrando "un resultado brillante en una industria sombría" (Ahrens, 2007), por tres razones principales: a) afrontan menos competencia debido a que existen menos noticias locales en la web, ya que estas suelen ser ignoradas por las grandes cabeceras; b) tienen una mayor penetración en

los hogares, por lo que no han perdido tanta inversión publicitaria; y c) cargan con estructuras livianas, ya que tienen menos periodistas con salarios más bajos. En resumen, cuentan con audiencias y anunciantes cautivos, los que solo pueden acceder a la comunidad a través de la publicación local de referencia. La cuarta parte de esos periódicos pequeños aumentó de tirada en 2007, situación que contrasta radicalmente con la de la industria en su conjunto, y sus páginas web han tenido un crecimiento explosivo (Ahrens, 2007).

Según Picard, en Internet se podrá cobrar por bienes informativos escasos, que aporten una cobertura temática o geográfica única, contextualización, análisis y explicación, y que cuenten con plumas reconocidas. A su juicio, los lectores no pagarán si los diarios ofrecen lo mismo que se encuentra gratuitamente en otras partes: noticias de agencia o historias cubiertas por decenas de periodistas en situaciones públicas: “La única forma de hacer que el cobro funcione es ofreciendo algo valioso que la gente quiera tener y que no se pueda encontrar en cualquier lugar” (Richmond, 2009).

Los lectores también tienen una mayor disposición a pagar por informaciones que les ayudan a progresar en sus carreras, a ganar y ahorrar dinero, y a vincularlos con sus intereses más apasionantes (Borrell & Associates, 2001, p. 35). Por eso, *The Wall Street Journal*, con la aplicación del modelo *freemium*, es el periódico más exitoso vendiendo informaciones en Internet, pues tiene el mayor sitio de noticias de pago (PriceWaterhouseCoopers, 2009, p.35). El número de visitantes únicos de su servicio gratuito (más de 33 millones al mes) y el de suscriptores (casi 1.100.000) aumenta constantemente. El diario tampoco desincentiva la compra del producto impreso. La circulación del *Journal* de papel crece sostenidamente, mientras la tirada de todos los otros grandes diarios norteamericanos desciende: en los últimos cuatro años, la circulación del *WSJ* aumentó un 13% (Dow Jones, 2009).

Según *The Economist*, el *Journal* discrimina por tipos de información y no por usuarios. Por ejemplo, libera de pago las noticias sobre la gripe porcina o sobre el estreno de una esperada película. En cambio, restringe el acceso de los artículos de empresas o procesos específicos, como la historia de los gastos en grupos de presión política de una compañía armamentista o la demanda judicial contra una embotelladora. “Las historias entretenidas son gratis. Los artículos aburridos y densos cuestan dinero” (*The Economist*, 2009b, p. 74).

Las piezas más interesantes arrastran lectores al sitio web del *Journal*, donde pueden ser atraídos por los anunciantes y los artículos de pago. El corte se realiza, entonces, en función del interés masivo de la información: a la gran mayoría no le interesa el plan de pensiones de una compañía de Filadelfia, pero aquellos

que se sienten atraídos por esa nota, “están muy interesados, tanto que, posiblemente, paguen una suscripción mensual por ella... y aquellos que traspasan la puerta de pago principal pueden ser persuadidos para comprar más contenidos *premium*” (*The Economist*, 2009b, p. 74).

Las noticias más populares del sitio *WSJ.com* (las más leídas, las más enviadas por *email* y las comentadas) son casi siempre gratuitas, en cambio, las que aparecen en las secciones ‘*What’s News*’ y ‘*Heard on the Street*’, dos de los apartados más reconocidos del diario porque contienen información muy valorada por ejecutivos y *brokers*, se ubican casi totalmente detrás de la muralla de pago. Jim Pensiero, deputy managing editor de *The Wall Street Journal*, precisa:

Hemos comprobado que la gente paga por las noticias de negocios y de mercados específicos, porque se gana dinero con ellas. La información en tiempo real es tan valiosa, que cuesta mucho dinero. Por eso, la gente que toma decisiones de mercado paga hasta US\$2 mil al mes por un terminal de Bloomberg. Las noticias generales que tiene todo el mundo, en cambio, son gratuitas... Intentamos liberar de pago todas las noticias que podemos, para estar en las conversaciones de la web, pero si tenemos una historia exclusiva y es importante para el lector, debe suscribirse para leerla o esperar varias horas (Arriagada, 2009).

Tal como dice Pensiero, los estudios demuestran que los consumidores no están dispuestos a pagar por noticias de interés general o titulares urgentes (PriceWaterhouseCoopers, 2009, p. 4). Las noticias generales son esa “mercancía informativa simple y básica del tipo ‘mantenme-informado-de-lo-que-pasa-en-el-mundo’ a escala local, regional, nacional o global” (Singer, 2008, p. 123), que ocupa el 90% del espacio de los periódicos actualmente.

Esta falta de aprecio por las noticias generales pone mucha presión a los diarios que no son especializados: “Para los *publishers* de ítemes generalistas es muchísimo más complicado cobrar por sus contenidos *online*. La constante proliferación de ofertas de noticias *online* gratuitas hace difícil, sino imposible, que puedan identificar el valor de su producto y, por tanto, cobrar por él” (Arampatzis, 2004, p. 96).

Sacando cuentas

¿Se sostiene económicamente el tránsito del sitio de noticias gratuito al de acceso restringido? Según cálculos publicados por la *Newspaper Association of America*, sí. Esa entidad difundió un estudio que incluía el análisis de nueve escenarios de transición de la versión *online* gratuita a la de pago. Para examinar la viabilidad económica de los distintos mar-

cos hipotéticos, su autora, Nancy Wang, partió de los siguientes supuestos:

- El periódico tiene una versión impresa con 100 mil suscriptores.
- Cobra US\$14,75 mensuales por la suscripción.
- Su sitio web gratuito tiene 500 mil visitantes.
- El costo por mil (CPM) es de US\$10.
- El costo por clic (CPC) es de US\$0,20.

Los ingresos totales generados por la versión *online* ascienden a US\$1,8 millón anuales (Berger et al., 2009: 16).

En el escenario más radical, la versión impresa se elimina y se pasan todos los suscriptores al formato digital, a quienes se les empieza a cobrar US\$4,75 mensuales. Si eso resultara (lo que es muy improbable porque nunca se pasaría el 100% de los suscriptores al formato digital), el periódico obtendría US\$6.131.280 anuales. Ese importe no cuantifica, sin embargo, la disminución o pérdida total de la inversión publicitaria que se destinaba a la ya desaparecida edición impresa y que es la fuente de dinero más significativa de la mayoría de los diarios.

Si la empresa optara por mantener su versión de papel y aplicar el modelo *freemium* podría evaluar este escenario: El periódico libera el 80% de sus contenidos *online* y mantiene sus 500 mil visitantes únicos, aunque estos no pueden descargar el 20% de las páginas. El 1% de esos visitantes se suscribe a la versión *premium* pagando US\$4,75 al mes. Resultado: el diario recibe US\$2.031.684 al año y gana US\$200 mil más por sus contenidos *online* que los que recibe hoy con la publicidad de su página web gratuita. Lo hace, además, sin eliminar los anuncios de la edición impresa.

EL MODELO 'UTILITY'

El periódico británico *Financial Times* ha adaptado con éxito el *utility* o *metered model*. Gracias a esta estrategia, los suscriptores de pago de la página www.ft.com aumentaron en 9% en 2008, llegando a 110 mil. Los lectores registrados que acceden a los contenidos gratuitos han aumentado mucho más: al final de 2007 eran 150 mil, pero al terminar 2008 eran casi un millón. A pesar de la crisis, la circulación de la edición impresa se mantuvo intacta, en torno a los 435 mil ejemplares.

El modelo *utility* empezó a ser aplicado en el ámbito computacional basándose en el esquema de financiación de los servicios públicos: Los usuarios consideran que la prestación es una necesidad, aunque nunca utilizan su capacidad plena; le favorecen las economías de escala; y la alta confiabilidad en el servicio es crítica (Rappa, 2004b: 32).

A diferencia de la suscripción, que fija un cobro mensual o anual independiente del uso, el *utility model* se basa en la medición del consumo y la aplicación de una tasa variable.

En algunas industrias ha surgido un modelo mixto: 'la suscripción medida'. Las empresas telefónicas, por ejemplo, cobran una suscripción fija mensual o tarifa plana por las llamadas locales y la conexión a Internet, pero aplican un cobro variable por las comunicaciones internacionales (Rappa, 2004b: 8). Las compañías de teléfonos celulares aplican otra combinación: el suscriptor paga una tarifa plana mensual por un número determinado de minutos, pero si se excede, afronta un pago adicional escalonado por el tiempo extra (Rappa, 2004b: 38).

Financial Times aplica la suscripción medida y ofrece cinco planes que combinan suscripción y medición del consumo:

1. Gratis sin registro: Quienes no se registran en la página www.ft.com solo pueden leer gratuitamente 3 artículos cada 30 días y pueden buscarlos en la hemeroteca, con una antigüedad máxima de 3 años.

2. Gratis con registro: Quienes se registran pueden leer gratuitamente 10 artículos cada 30 días. El acceso a la hemeroteca sube a 5 años.

3. Suscripción estándar: Quienes contratan una suscripción estándar anual pagan €3,49 a la semana. Tienen acceso ilimitado a todos los contenidos del periódico y a su archivo con cinco años de antigüedad. No pueden leer la sección *Lex*, sobre asuntos legales.

4. Suscripción *premium*: Cuesta €6,3 por semana y permite el acceso ilimitado a todos los contenidos, al archivo de cinco años y la sección *Lex*. También permite la descarga de noticias en el aparato móvil personal.

5. Suscripción *online*-impresa: Cuesta €13,71 por semana y combina la suscripción *premium* con la recepción del periódico impreso.

El esquema ha sido bastante exitoso, según *Columbia Journalism Review*: "Mientras los periódicos luchan por mantenerse a flote, *Financial Times* lo está haciendo francamente bien. De hecho, el diario casi ha doblado el precio de sus suscripciones" (Dellamere, 2009).

Cuando el *FT* decidió incrementar las ventas de sus contenidos digitales, hace tres años, desarrolló nuevos productos, formatos y secciones, y aumentó el valor agregado de su edición impresa y de la digital. "Eso realmente nos ayudó a combatir el declive de la publicidad... La respuesta está en confiar en el periodismo de calidad", dice su presidente ejecutivo, John Ridding (Dellamere, 2009).

EL MODELO 'FREEMIUM' VS. EL 'UTILITY'

La estrategia *freemium*, aplicada con éxito por *The Wall Street Journal*, y la suscripción medida, basada en el modelo *utility*, del *Financial Times*, tienen varias similitudes y algunas diferencias. Ambos periódicos cobran a sus lectores por brindar un acceso ilimitado a sus contenidos *online* y permiten una lectura restringida a quienes no pagan. *WSJ* elige qué contenidos son de pago y cuáles no, sin embargo, *Financial Times* deja esa decisión en poder de los lectores, aunque la restringe muchísimo cuantitativamente. Los contenidos gratuitos del *WSJ* son muchos más que los de pago (75 vs. 25%, en promedio, aunque con oscilaciones importantes dependiendo del día). En el *FT*, en cambio, los artículos gratuitos son poquísimos (10 cada 30 días) si se comparan con los cerca de cinco mil que genera el periódico británico cada mes, según Lexis-Nexis.

Para captar suscripciones, *Financial Times* apuesta por el valor del conjunto y el *WSJ* aboga por la calidad individual de los artículos. *Financial Times* regala la degustación y cobra por el menú. El *Journal* regala el primer y el segundo plato, pero cobra por sus bocados más refinados, por aquellas piezas que le han convertido en el medio de comunicación más admirado de América.

El lector que paga por la suscripción estándar del *Financial Times* consigue un ahorro considerable (cada ejemplar de papel cuesta €3,3, casi lo mismo que el contrato *online* de toda la semana) y obtiene una visión general del mundo de los negocios, la economía y la política, con una alta tasa de satisfacción. Si no quiere pagar, puede buscar individualmente los 10 artículos que más le interesan, y si eso lo deja satisfecho, es porque la cobertura global del *FT* no le resulta necesaria.

En el *Journal*, en cambio, esa opción no existe. Si una noticia extremadamente interesante es de pago, no hay más remedio que suscribirse. Es muy difícil que un lector que aprecia la calidad, la rigurosidad, la línea editorial y el prestigio del *WSJ*, pueda encontrar esos mismos atributos en otro sitio. Seguramente podrá hallar los mismos datos duros en una página web alternativa, pero eso no le dejará satisfecho. Si además está ligado al mundo de las empresas, para tomar sus decisiones de negocio necesita información extremadamente confiable y oportuna, y el *WSJ* da esa garantía.

Aunque los dos medios compiten en los principales mercados mundiales, son complementarios. Para el empresario británico, español o alemán, *Financial Times* es lectura prioritaria. La amplitud de su cobertura de los asuntos europeos es incomparablemente mayor que la del *WSJ*: por ejemplo, el *FT* publica cuatro veces más noticias sobre España, que el *WSJ*.

Cada día, difunde unas 20 noticias sobre economía, personalidades, empresas y negocios españoles (Leiva, 2009, 5). Un empresario o directivo español que no se suscribe, en consecuencia, no puede enterarse de lo que dice el *FT* sobre su país leyendo solo 10 noticias al mes.

El *WSJ*, en cambio, publica menos noticias sobre Europa. En el caso de España, solo difunde una nota cada dos días, en promedio (Leiva, 2009, 5), pero si ella es importante para el consumidor y es de pago, este deberá suscribirse para leerla.

Es probable entonces que el lector que quiere tener una visión global de la economía y los negocios contrate los dos medios. La suscripción digital de ambos es bastante económica si se compara con el producto impreso: un *Journal* de papel cuesta €3, mientras que la suscripción *online* semanal vale menos de la mitad: €1,37. Como muchos lectores cargan esos desembolsos a sus respectivas empresas (esta es otra de las ventajas de la prensa económica respecto de la generalista, según el director de *The New York Times*, porque “su audiencia está desproporcionadamente formada por ejecutivos que cargan el costo de la suscripción a las cuentas de gastos de sus firmas, a diferencia de los lectores ordinarios que pagan con su propio dinero” (Keller, 2009)) la motivación para tener los dos contratos es considerable.

REQUISITOS PARA COBRAR

En muchos mercados periodísticos muy presionados por la caída de la inversión publicitaria, se quiere intentar un cambio de rumbo y empezar a cobrar a los lectores por las noticias *online*. Para que esa transición sea más expedita, se deben considerar, al menos, los siguientes factores:

- Añadir valor agregado para vencer la resistencia:

Los estudios de opinión demuestran que la gran mayoría de los consumidores no está dispuesta a pagar. En Estados Unidos, 4 de cada 5 lectores de noticias en Internet se oponen al cobro (Borrell & Associates, 2001: 5), porque se acostumbraron a que ellas sean gratuitas, no les asignan un valor agregado y no se sienten seguros con el método de pago. Según otro estudio, de la consultora Jupiter Media Metrix, el rechazo asciende al 63% de los encuestados (EuropeMedia, 2002). En el Reino Unido, solo uno de cada 10 lectores pagaría por leer un periódico en Internet (NewMediaAge, 2009: 4).

Ese mismo rechazo a pagar se ha observado anteriormente en otras industrias, como la de la televisión. A principios de los años setenta, cuando el cable ofreció a los telespectadores estadounidenses la oportunidad de pagar una suscripción a cambio de tener una mejor calidad de imagen y

Cualquier tecnología que se apropia de la atención de los lectores compite con los periódicos. Así, un diario digital que invita a sus visitantes a conectarse en Twitter para seguir la rutina de Shakira o Al Gore (personalidades totalmente desvinculadas de la publicación, pues no son ni columnistas ni colaboradores ni fuentes) promueve el consumo de un medio rival sin ningún sentido ni razón.

más canales, ellos se negaron, a pesar de que estaban abrumadoramente en contra de la publicidad. Tuvieron que pasar 15 años para que la mayoría de los hogares se pasara del modelo libre al pagado (Borrell & Associates, 2001: 4-5).

- Olvidarse de los fracasos anteriores:

Parece contradictorio que *The New York Times* quiera cobrar por el acceso a su página web cuando ya lo intentó, sin éxito, en el pasado. Sin embargo, es un error rechazar un modelo de negocio porque antes no resultó, ya que si han cambiado las condiciones o la resistencia que dieron origen a ese fracaso, puede ser reintroducido con menos fricciones (Picard, 2000: 62). Lo importante es entender por qué no funcionó antes y cómo se puede evitar un nuevo traspie. El director ejecutivo del NYT ha reconocido que *Times Select* pudo haber puesto tras la muralla de pago “el material incorrecto” (Keller, 2009). Picard piensa que antes los consumidores sencillamente no estaban preparados para pagar por las notas *online* de periódicos generalistas, porque el contenido *premium* era básicamente el mismo que el de la versión impresa. Además, los periódicos cometieron el error de sindicar y no proteger sus artículos, poniéndolos a disposición de otras cabeceras que los subieron a la red y les hicieron perder exclusividad (Richmond, 2009).

Según Clayton Christensen, profesor de la Harvard Business School especializado en nuevas tecnologías, el 93% de todas las innovaciones que terminan imponiéndose siempre falla en sus primeros intentos. “La probabilidad de tener éxito a la primera es muy baja”, concluye (Mangelsdorf, 2009: 5).

- Adoptar un buen sistema de micropago:

Básicamente, hay cuatro formas de vender los contenidos en Internet: por unidad, suscripción, paquetes de distintos productos (*bundling*) y tiempo de utilización (Online Publishers Association of Europe, 2004: 22). Los más conocidos son los dos primeros y se materializan mediante el micropago o el cobro fijo mensual o anual por la lectura ilimitada de una publicación específica.

Aunque *The Wall Street Journal* y *Financial Times* no venden sus noticias separadamente, los periódicos menos reco-

nocidos deberían contar con un método de micropago para ofrecer sus artículos más atractivos y, así, captar nuevas suscripciones. Para que eso resulte, según Picard, los representantes de la industria deberían llegar a un acuerdo para establecer un sistema de pago común, creando una sociedad estratégica o una cooperativa, para no obligar a los consumidores a tener cuentas separadas en distintos diarios (Picard, 2009). La música resolvió ese dilema con *iTunes*: millones de compradores han vencido su resistencia a pagar, gracias a que cuentan con un solo método, una única cuenta y un solo sitio para encontrar lo que buscan. El problema es que los productores discográficos deben negociar con un intermediario poderoso: *Apple*. Algunos editores de periódicos se han quejado de las draconianas condiciones impuestas por *Amazon* para subir noticias al aparato de lectura electrónica Kindle: *Amazon* exige el 70% del importe de la suscripción solo por distribuir los contenidos, mientras que el periódico que produce las noticias se queda con el 30% (Moroney, 2009). Si los diarios fuesen capaces de crear su propio método, evitarían eso.

La comparación con *iTunes* puede ser exagerada, porque quienes compran canciones lo hacen para escucharlas muchas veces. Al comprar una canción, también se paga por lo que los economistas denominan ‘el valor de la opción’: se reproduce la música cuando uno quiere, al contrario de lo que pasa con la radio (Shapiro & Varian, 1999: 83).

La información periodística, en cambio, es un producto muy perecedero y hasta su propia exposición puede desincentivar el pago: una vez que los datos básicos se conocen, el conjunto puede perder valor. Además, los agregadores y blogueros copian los contenidos completos o hacen resúmenes con mucha rapidez: “Si el *WSJ* reporta una exclusiva y la pone detrás de su muralla de pago, una vez que se conoce fuera y se cita, se vincula, se bloguea, se agrega, se remezcla y se reenvía, deja de ser exclusiva. Ya no se puede preservar la escasez de la información” (Jarvis, 2009: 58). Esa presentación mínima, sin embargo, es necesaria para atraer a los interesados en seguir leyendo. La fijación del límite, por lo tanto, es crucial.

El micropago no aportará muchos ingresos, por los in-

convenientes mencionados, pero para los productores más pequeños, no serán despreciables (Fishburn, Odlyzko & Siders, 1997: 168).

¿Cuánto debe cobrarse por cada noticia? Según Jarvis, las compañías de Internet líderes, como *Skype*, *Amazon* y *Google*, no se aprovechan de su éxito cobrando a los usuarios lo máximo que soporta el mercado. Cobran lo mínimo que pueden permitirse para optimizar el crecimiento de su red. Cobran menos para vender más y tener una comunidad fiel. Cobran menos para aumentar su masa crítica y convertirse en el estándar (Jarvis, 2009: 30).

- Priorizar las suscripciones:

La suscripción, como una de las principales formas de venta grupal o *bundling*, es el sistema más conveniente para los productores, los que siempre han intentado vender sus informaciones conjuntamente, para atraer personas con intereses y perfiles diferentes. Si *The Economist* no empaquetara sus notas, solo vendería las de la sección *Americas* a los hispanoamericanos y las del apartado *Britain* a los ingleses, y ganaría menos. Las suscripciones consiguen exactamente lo mismo: reducir la dispersión de precios que la gente está dispuesta a pagar y aumentar los ingresos del productor (Shapiro & Varian, 1999: 73). Por lo anterior, muchos autores creen que el método de cobro dominante del periodismo *online* será la suscripción y no la venta individual (ver Fishburn, Odlyzko & Siders, 1997; y Stahl, Schäfer, & Maass, 2004). La suscripción facilita la generación de efectos de red, el desarrollo de relaciones cercanas con los clientes y una dependencia temporal (*lock-in*), pues los consumidores quedan ligados a la publicación por un lapso (Fishburn, Odlyzko & Siders, 1997: 173).

La suscripción no es el mejor método para los lectores, sin embargo. Si estos quisieran optimizar su consumo, deberían comprar unidades separadas y pagar en función del uso. No obstante, por razones más poderosas que el simple ahorro, los consumidores también se inclinan por la venta grupal y la suscripción. Eso explica el fracaso recurrente del cobro a la carta y del esquema 'pago-por-ver' de la televisión.

La tarifa plana de acceso a Internet, por ejemplo, no es el mejor sistema, porque involucra sustanciales costos marginales y su intensidad de uso debería estar asociada a un cobro variable. Sin embargo, fueron los propios consumidores los que presionaron a *America Online* para adoptar un método que no les convenía: los planes fijos. Así, AOL se aprovechó "cobrándoles precios más altos que si ellos hubiesen optado por maximizar sus beneficios" (Fishburn, Odlyzko & Siders, 1997: 169).

Lo mismo pasó durante la década de los setenta, cuando

Bell System ofreció dos esquemas de pago a sus usuarios: una tarifa plana de US\$7,5 al mes por llamadas locales sin límite y un plan variable de US\$5 al mes por 50 llamadas y cinco centavos por cada comunicación extra. Cualquiera que hiciera menos de 100 llamadas locales al mes habría ahorrado dinero eligiendo la tasa variable. Sin embargo, la mayoría de los clientes se inclinó por la primera opción. Más de la mitad de los que eligieron pagar un importe fijo de US\$7,5, habría ahorrado un tercio de ese dinero optando por la tarifa de US\$5, pues no realizaban más de 50 llamadas cada 30 días, pero los consumidores querían despreocuparse del número de llamadas realizadas y evitar las cuentas enormes porque el hijo se quedó hablando toda la noche. También exageraban el número y la duración de sus comunicaciones (Fishburn, Odlyzko, & Siders, 1997: 171-2).

- Poner fin a la canibalización:

Internet produce un efecto de 'desplazamiento competitivo' en el ámbito de las noticias tradicionales, especialmente entre los periódicos (Dimmick, 2004: 27). Si estos publican simultáneamente los mismos contenidos en el formato impreso y en el digital gratuito, canibalizan la venta del producto de papel, reduciendo ventas, ingresos y/o participación de mercado (Fetscherin & Knolmayer, 2004: 8-9). Al hacerlo, ponen en peligro entre el 80 y el 97% de los ingresos de una compañía periodística típica, que son los generados por su edición impresa (PriceWaterhouseCoopers, 2009: 9).

El desplazamiento competitivo quedó confirmado con una encuesta del *Pew Research for the People & the Press* que mostró que, por primera vez en 2008, los consumidores ahora se informan antes por la web que leyendo diarios impresos. El atractivo de la web subió 16 puntos porcentuales con respecto a la encuesta realizada 15 meses antes, situándose ahora en el 40%, contra el 35% de los diarios tradicionales (Pew Research Center for the People & the Press, 2008).

La prensa volcó todas sus noticias gratis en Internet con la esperanza de aumentar el tráfico de visitantes y conseguir publicidad, pero el resultado ha sido decepcionante. Las publicaciones *online* tienen muchísimas dificultades para conseguir dinero suficiente vendiendo avisos, porque hay mucha competencia en la web. Cuando el anunciante contrata un aviso en un periódico impreso, no solo está comprando un espacio publicitario, también está pagando por un medio de distribución que lleve su mensaje hasta la puerta del suscriptor. Internet no puede reproducir eso y sus anuncios son fácilmente ignorados (Meyer, 2000: 48-9). Tampoco hay claridad respecto de las tarifas y presentacio-

nes. En toda la web, se han contabilizado más de cuatro mil formatos publicitarios distintos (Online Publishers Association of Europe, 2004: 17).

Ceder todas las noticias para ganar dinero con los avisos fue como si las estaciones de servicio regalaran la gasolina a cambio de exponer a sus clientes a la lectura de carteles mientras llenaban el estanque (Chyi & Shatin, 2002: 3).

- Lograr acuerdos a escala industrial:

Para que los consumidores de noticias de calidad estén dispuestos a pagar, no puede existir una alternativa gratuita que compita directamente. El acuerdo, en esa categoría de mercado, debe ser total: todos los periódicos del mismo país dirigidos al mismo grupo socioeconómico o a la misma audiencia, deben comprometerse con la estrategia. Menos importancia tiene para la prensa de calidad, por ejemplo, que un periódico popular o sensacionalista libere sus noticias, pues como no compiten directamente, la falta de acuerdo no es tan relevante.

Los acuerdos a escala nacional y estamental son importantes porque, sin ellos, cuando el costo de la distribución de un producto se reduce a cero, como ocurre con la difusión de los contenidos digitales, se genera entre los productores una competencia destructiva de precios: cada vendedor cobra menos para ganar mercado y obliga a la competencia a hacer lo mismo, hasta llegar al suelo (Fishburn, Odlyzko & Siders, 1997: 170-1). Esta situación ocurre en muchas industrias de la economía real, pero Internet la ha exacerbado, pues con la red se pueden realizar ilimitadas copias digitales del producto original, sin pérdida de calidad, lo que no ocurría antes con las reproducciones analógicas, realizadas con fotocopadoras o duplicando cintas, por ejemplo. Entonces la calidad de la copia disminuía rápidamente.

Representantes de la industria periodística de Estados Unidos han pedido expresamente al Congreso que modere la aplicación sectorial de la ley *anti-trust*. Así los directivos de las empresas informativas podrían discutir abiertamente sobre la mejor forma de proteger sus derechos de autor y planificar la transición de la industria hacia un modelo de suscripciones digitales de pago (Simon, 2009: 9).

- No restringir demasiado el copiado:

Otro asunto crucial sobre el que es difícil lograr el balance correcto es el de la protección de los derechos de propiedad intelectual y la mayor o menor restricción del copiado de las noticias, pues mientras se imponen más limitaciones, los usuarios se sienten menos inclinados a comprar un producto digital.

Según Shapiro y Varian, “para el potencial usuario es más valioso un producto que se puede compartir con los

amigos, prestar, alquilar y volver a usar repetidamente o que se puede revender en el mercado, en comparación con otro que solamente puede ser utilizado por un usuario único una sola vez, bajo condiciones restringidas (1999: 93)”.

Como los consumidores prefieren pagar más por una mayor libertad de uso, Shapiro y Varian proponen subir el precio del producto a cambio de imponer menos restricciones de copiado (1999: 93). Esto es lo que hizo *Apple* en 2009, cuando subió el precio de las canciones de *iTunes* en 30%, a cambio de eliminar la gestión de los derechos digitales (DRM). Los compradores ahora pagan más, pero tienen menos limitaciones para copiar su música. En el caso de la industria periodística, Brill propone cobrar unos céntimos por cada noticia enviada por correo electrónico a alguien que no está suscrito (2009).

CONCLUSIONES

La irrupción de Internet ha generado una intensa incertidumbre estratégica en el ámbito periodístico. No existen fórmulas de rentabilidad que se ajusten a todas las necesidades, por lo que resulta recomendable estudiar las estrategias seguidas con éxito por las marcas que han encontrado un método sostenible. Como aún no se encuentra la salida, se deberían adoptar varios modelos de negocio simultáneos. Los periódicos pueden conseguir ingresos con la publicidad digital y de papel; cobrando a sus lectores por algunas noticias *online*; vendiendo productos alternativos, como libros, discos y entradas a espectáculos; y creando y potenciando sus programas para fidelizar clientes. En vista de que la publicidad disminuye, deben seguir todas las estrategias conocidas y probar otras nuevas.

Lo importante es hacer la transición estratégicamente, tomando en consideración razones de negocio profundas y no dejándose llevar por las modas ni por lo que hace la competencia (que es algo muy distinto de lograr un acuerdo industrial). Debe corregirse el pecado original, en definitiva: muchas investigaciones demuestran que la liberación de los contenidos se adoptó sin planes de negocio ni estudios de mercado, sin objetivos coherentes y medibles, sin planificación ni recursos suficientes, y sin tomar en cuenta a la redacción. Lo peor es que aún se siguen observando decisiones igualmente desacertadas: ¿Por qué un diario digital invita a sus usuarios a conectarse en *Twitter*? ¿Por qué los incita a abandonar la lectura de sus noticias y anuncios? ¿Por qué envía a sus lectores al *blog* de un competidor directo? Cualquier tecnología que se apropia de la atención de los lectores compete con los periódicos, así que un diario que invita a sus visi-

tantes a conectarse en *Twitter* para seguir la rutina de Shakira o Al Gore (personalidades totalmente desvinculadas de la publicación, pues no son ni columnistas ni colaboradores ni fuentes) promueve el consumo de un medio rival sin ningún sentido ni razón.

Los diarios chilenos perfectamente podrían explorar la estrategia del *Financial Times* y cobrar por la venta de su periódico digital completo, más que apostar por la promoción de algunos artículos específicos. Solo marcas del nivel del *WSJ* pueden confiar en que los lectores pagarán una suscripción por la calidad de los contados reportajes que, con el modelo *freemium*, se pueden situar detrás de la muralla de pago. Para los periódicos menos reconocidos, puede ser muy difícil vender por separado un material que no tiene la suficiente calidad como para atraer muchos lectores.

La anhelada especialización que facilita el cobro de contenidos no solo se consigue con una cobertura específica, como la económica (aunque es indudable que las publicaciones de nicho tienen más posibilidades de vender sus informaciones). Los diarios también se pueden diferenciar por la calidad de su producto, haciéndose distintos y distinguidos, y eso da poder para cobrar. Sin embargo, si los periódicos se deciden a hacer esa transición, no puede ser solo para beneficio de sus accionistas. Debe incrementarse la calidad de la oferta contratando a más y mejores profesionales con mayo-

res sueldos, invirtiendo más en investigaciones, viajes y corresponsales, y demandando la colaboración de redactores prestigiosos. Si se intenta cobrar por lo mismo que ahora se cede, solo se generará frustración.

El trabajo periodístico es demasiado costoso y valioso para ser regalado. Es el fruto de redacciones de gran tamaño y de grupos de profesionales entrenados que dedican muchísimas horas-hombre a descubrir y contar lo que pasa. El precio para retribuir ese esfuerzo no puede ser cero. Varias investigaciones demuestran que el regalo de las noticias se ha traducido en una creciente subvaloración del trabajo periodístico y, por lo mismo, pocos lectores ahora están dispuestos a pagar por él. Abraham Maslow describió este comportamiento cuando patentó su conocida teoría de 'la pirámide de las necesidades', en 1943: "Cuando se satisface una necesidad por un largo tiempo, puede subvalorarse". El Premio Nobel de Economía Herbert Simon redujo la misma cuestión a una fórmula casi matemática, en 1971: "La riqueza de información genera pobreza de atención".

Si la prensa chilena decide cobrar el precio justo por sus noticias, habrá resuelto satisfactoriamente el dilema planteado por Tom Rosenstiel en el arranque de este artículo: maximizar ingresos e incrementar la calidad periodística no son objetivos incompatibles. Al contrario. Son inseparables.

REFERENCIAS

- Ahrens, F. (2007, 8 de marzo). Big profits in small packages: Little newspapers prosper with narrow focus on very local news. *The Washington Post*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/07/AR2007030702408.html>
- Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Nueva York: Hyperion.
- Andrews, A. (2009, 9 de julio). New York Times to charge for online content. *The Daily Telegraph*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/digital-media/5788345/New-York-Times-to-charge-for-online-content.html>
- Arampatzis, A. (2004). Online business models in Greece and the United Kingdom: A case of specialist versus generic and public versus privately owned online news media. *International Journal on Media Management*, 6(1), 88-101.
- Arriagada, E. (2009, 4 de octubre). Entrevista con Jim Pensiero, Deputy Managing Editor de The Wall Street Journal. Nueva York.
- Associated Press Managing Editors. (2009, 12 de mayo). *Newsroom leader survey*. Recuperado en: http://www.apme.com/soundingboard/newsroom/051209newsroom_survey.shtml
- Berger, P.; Eng, D.; LaFontaine, D.; & Siegel, D. J. (2009, marzo). The free v. paid online content debate. *Newspaper Association of America*.
- Borrell & Associates. (2001). *The free vs. paid debate*.

- Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://www.borrellassociates.com/products.aspx>
- Brill, S. (2009, 9 de febrero). *Brill's Secret Plan to Save The New York Times and Journalism Itself*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://www.poynter.org/column.asp?id=45&aid=158210>
- Chyi, H. I. & Shatin, N. T. (2002). *No one would pay for it?: Web content as inferior goods*. Fifth World Media Economics Conference, Turku, Finland.
- Dellamere, D. (2009). Q & A: Financial Times CEO John Ridding. *Columbia Journalism Review*. Recuperado en: http://www.cjr.org/the_news_frontier/q_a_financial_times_ceo_john_r.php
- Dimmick, J.; Chen, Y. & Li, Z. (2004). Competition between the Internet and traditional news media: The gratification-opportunities niche dimension. *Journal of Media Economics*, 17(1), 19-33.
- Dow Jones. (2009). *Wall Street Journal is the only major U.S. newspaper to grow circulation*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde http://www.dowjones.com/Pressroom/PressReleases/Other/US/2009/0427_US_TheWallStreetJournal_5799.htm
- EuropeMedia. (2002, 23 de mayo). 60% of consumers would not pay for online services.
- Evans, P. B. & Wurster, T. S. (1997). Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, 75(5), 70-82.
- Fetscherin, M. & Knolmayer, G. (2004). Focus theme articles: Business models for content delivery: An empirical analysis of the newspaper and magazine industry. *International Journal on Media Management*, 6(1), 4-11.
- Fishburn, P. C.; Odlyzko, A. M.; & Siders, R. C. (1997). Fixed fee versus unit pricing for information goods: Competition, equilibria, and price wars. En B. Kahin & H. R. Varian (Eds.), *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property* (pp. 167-189) MIT Press.
- Garfield, B. (2005, 13 de abril). Chaos Scenario: A look at the marketing industry's coming disaster. *Advertising Age*.
- Global Capital Markets. (2009). *Survey 2009*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://www.gcmsurvey.com/Media.html>
- Jarvis, J. (2009). *What would Google do*, HarperCollins.
- Jones, S. (2009). *The number of online adults to use classified ads websites, such as Craigslist, more than doubled from 2005 to 2009*. *Pew Internet & American Life Project*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://www.pewInternet.org/~media/Files/Reports/2009/PIP%20-%20Online%20Classifieds.pdf>
- Keller, B. (2009, 30 de enero). *Talk to the newsroom: Executive editor*. *The New York Times*. Recuperado en: <http://www.nytimes.com/2009/01/30/business/media/02askthetimes.html?pagewanted=all>
- Leiva, R. (2009). *Presencia y cobertura de España en la prensa económica de referencia mundial*. XXIII Congreso Internacional De Comunicación (Cicom), Pamplona.
- Mangelsdorf, M. E. (2009). Clayton Christensen: Son buenos tiempos para la innovación disruptiva. *Harvard Deusto Business Review*, 181, 4-9.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- Meyer, E. (2000). *Tomorrow's news today: A guide to strategic planning for online publishing*. Champaign, IL: News Link, .
- Mings, S. M. & White, P. B. (2000). Profiting from online news: The search for viable business models. En B. Kahin & H. R. Varian (Eds.), *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property* (pp. 62-96). Cambridge: MIT Press.
- Moroney, J. (2009, 6 de mayo). *Declaración ante el Subcomité de Comunicación, Tecnología e Internet del Senado de Estados Unidos: Sesión sobre el futuro del periodismo*. Extraído el

- 15 de octubre de 2009 desde http://commerce.senate.gov/public/index.cfm?FuseAction=Hearings.Hearing&Hearing_ID=7f8df1a5-5504-4f4c-ba34-ba3dc3955c61
- NewMediaAge. (2009, 14 de mayo). Further publishers investigate moving to paid-for content.
- Online Publishers Association of Europe. (2004). *Online publishing in Europe: Markets, strategies, revenue streams*. Berlin.
- Outing, S. (2002, 20 de abril). *To charge or not to charge?: Online news business model series*. Poynter Online. Extraído el 13 de octubre de 2009 desde http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=11174
- Pew Research Center for the People & the Press. (2008). *Internet overtakes newspapers as news outlet*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://people-press.org/reports/pdf/479.pdf>
- Picard, R. G. (2000). Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers. *International Journal on Media Management*, 2(2), 60-68.
- Picard, R. G. (2003). Cash cows or entrechote: Publishing companies and disruptive technologies. *Trends in Communication*, 11(2), 127-136.
- Picard, R. G. (2009). *The challenges of online news micropayments and subscriptions*. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde <http://themediabusiness.blogspot.com/2009/05/challenges-of-online-news-micropayments.html>
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Cecsa.
- PriceWaterhouseCoopers. (2009). *Moving into multiple business models*. Recuperado en: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/80B8E15DAE7DEEFD8525759F0020C4EB>
- PSNA, Public Relations Society of America Foundation. (2000). *National Credibility Index*. Extraído el 10 de octubre de 2009 desde <http://www.ir101.com/ARcredibilityPRSA.html>
- Rappa, M. A. (2004, 6 de abril). *Business models on the Web. Managing the Digital Enterprise*. Extraído el 8 de octubre de 2009 desde <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Rappa, M. A. (2004b). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43(1), 32-42.
- Richmond, S. (2009, 21 de mayo). *Interview: Professor Robert G. Picard on the future of newspapers*. The Daily Telegraph. Extraído el 15 de octubre de 2009 desde http://blogs.telegraph.co.uk/technology/shanerichmond/9859537/Interview_Professor_Robert_G_Picard_on_the_future_of_newspapers/
- Rosenstiel, T. (2006). *The future of news: Sense-making and other strategies for survival*. Extraído el 14 de octubre de 2009 desde <http://www.poynter.org/column.asp?id=34&aid=102671>
- Sádaba, C. & Portilla, I. (2005). Modelos de negocio. En Salaverría, R. (Coord.), *Cibermedios: el impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. (pp. 83-120). Sevilla: Comunicación Social.
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1999). *El dominio de la información: Una guía estratégica para la economía de la red*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Simon, D. (2009, 6 de mayo). *Declaración ante el Subcomité de Comunicación, Tecnología e Internet del Senado de Estados Unidos: Sesión sobre el futuro del periodismo*. Extraído el 10 de octubre de 2009 desde http://commerce.senate.gov/public/_files/DavidSimonTestimonyFutureofJournalism.pdf
- Simon, H. (1971). Designing organizations for an information-rich world. En M. Greenberger (Ed.), *Computers, communications, and the public interest* (pp. 37-52): Johns Hopkins University Press.
- Singer, J. B. (2008). Five W's and an H: Digital challenges in newspaper newsrooms and boardrooms. *International Journal on Media Management*, 10(3), 122-129.
- Stahl, F., Schäfer, M. F. & Maass, W. (2004). Strategies for selling paid content on newspaper and magazine web sites: An empirical analysis of bundling and splitting of news and magazine articles. *International Journal on Media Management*, 6(1), 59-66.
- The end of the free lunch—again*. (2009, 19 de marzo) The Economist. . .
- Tossed by a gale*. (2009b, 16 de mayo) The Economist, pp. 73-75.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Wilson, F. (2006, 26 de marzo). My Favorite Business Model. Recuperado en: http://www.avc.com/a_vc/2006/03/my_favorite_bus.html