

Nuevos modelos de negocio, creación de valor y el cambiante rol de la prensa en los sistemas democráticos

New Business Model, Creation Value and the Changing Role of the Press in Democratic Societies

Alfonso Vara Miguel

Universidad de Navarra

Carolina Díaz-Espina

Universidad de Navarra

Esta comunicación pretende profundizar en la relación que existe entre una prensa rentable y una democracia sana. La ausencia de un modelo de negocio que haga rentable el trabajo de las redacciones digitales plantea serios interrogantes sobre el modo en que los medios desempeñan tres funciones básicas para la normalidad de los sistemas democráticos: la selección de información, la vigilancia de los poderes políticos y económicos, y la generación del discurso que propicie un debate público.

La pérdida de la exclusividad en la difusión de la información, el cuestionamiento de la autoridad de los periodistas como actores independientes y la desfragmentación de los mensajes inherente a internet ha debilitado la propia creación de valor de los medios tradicionales, lo que se ha derivado en una pérdida en la capacidad de generar ingresos por su actividad principal.

This paper aims to analyze the relationship between a profitable press and a healthy democracy. The lack of a profitable business model for digital editions raises serious questions about how the media perform three key functions for the normality of democratic systems: selection of information, monitoring of political and economic powers, and generation of discourse that encourages the public debate.

The loss of exclusivity in the dissemination of information, questioning the authority of journalists as independent actors, and the defragmentation of messages inherent to internet has undermined the creation of value of traditional media, which has resulted in a loss in the ability to generate income from their main activity.

Research on business models in the media industry has barely responded to this problem in part by the limited conceptual, theoretical and methodological

Desde la investigación sobre modelos de negocios en la industria de la información apenas se ha dado respuesta a este problema, en parte por la escasa uniformidad conceptual, teórica y metodológica, y en parte por una excesiva orientación hacia uno de los elementos de los modelos de negocio: los ingresos.

Palabras clave: *modelos de negocio, creación de valor, gatekeeper, periodismo, democracia.*

uniformity, and in part by an excessive focus on one element of the models business, the incomes.

Key words: *media business model, value creation, gatekeepers, journalism, democracy.*

Cuando a mediados de los años noventa la industria de la prensa en España empezaba con sus primeras incursiones en internet, pocos se imaginaban las repercusiones que tendría en los medios de comunicación y en la sociedad. Casi veinte años más tarde el panorama de los medios digitales se ha transformado. Si bien siguen perviviendo dudas sobre qué modelo de ingresos es el más adecuado para garantizar la viabilidad de las empresas informativas, poco a poco el foco de atención de los investigadores se ha ido trasladando hacia el entorno social y cultural en el que los medios desempeñan su tarea como informadores. No es posible entender la transformación de los medios causada por la revolución tecnológica sin comprender que ésta también ha supuesto una revolución cultural y social. De productos consumidos en el siglo XIX por las élites y decisores públicos han pasado a ser productos de consumo masivo al alcance de cualquier ciudadano (Picard, 2011). Las noticias se pueden consultar en tiempo real desde cualquier parte del mundo, se pueden compartir, comentar y difundir en cualquier momento y la sobreabundancia de informaciones es notable.

En este maremagno de audiencias e informaciones el rol tradicional que desempeñaban los periodistas como mediadores, creadores y difusores de información ha quedado diluido. Como se verá, las nuevas tecnologías han influido severamente en la actividad principal desarrollada por los medios de información, afectando a la propia creación de valor del periodismo y, por lo tanto, al núcleo de su modelo de negocio tradicional.

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO PARA UN NUEVO CONTEXTO

A lo largo de los últimos cuarenta años varias han sido las disciplinas científicas que han estudiado la industria de los medios de comunicación desde una óptica

económica y de mercado. El interés concreto por el concepto de modelo de negocio ha estado estrechamente ligado al auge y popularización de internet desde mediados de los años noventa. El cambio tecnológico que supuso (Tapscott, 1997) y el enorme impacto que produjo en toda la cadena de valor de los medios tradicionales influyeron en el incremento del interés científico por el concepto de modelo de negocio, que emerge como una nueva unidad de análisis en disciplinas científicas diferentes. Desde 1995 y hasta 2009 se habían publicado 1.177 artículos en revistas académicas de revisión ciega por pares en los que aparecía la expresión *modelo de negocio* (Zott, Amit y Massa, 2011).

Esta ingente producción científica en torno al concepto de modelo de negocio reúne una serie de características diferenciadoras. De acuerdo con autores como Fetscherin y Knolmayer (2004), el concepto de modelo de negocio es uno de los más discutidos e incomprensidos de las web 2.0. Quizá influye el hecho de que éste sea un campo todavía por crecer, especialmente en la investigación aplicada al sector de los medios de comunicación. Esa falta de madurez se percibe, por ejemplo, en la escasa unanimidad en torno al propio concepto de modelo de negocio, en la diversidad de metodologías aplicadas en su investigación, al tipo de investigación realizada y a los orígenes, características y ámbito de estudio de los investigadores que se han acercado a esta cuestión (Chesbrough y Rosenbloom, 2002).

Según Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), la primera vez que se usó el concepto modelo de negocio en el cuerpo de un artículo fue en 1957 (Bellman *et al.*, 1957) y hasta 1960 no apareció el primer artículo con el concepto incluido en el título y en el *abstract* (Jones, 1960). Durante la década siguiente, el término se utilizaría para referirse a las operaciones internas de las compañías y los flujos de información asistidos por ordenadores entre los departamentos de dichas empresas (Westerlund, Rajala y Leminen, 2011). Slywotzky (1996) propuso la primera definición de modelo de negocio:

Un modelo de negocio es la totalidad de procesos por el que una empresa elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar, así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configurando sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficio.

En esta primera propuesta aparecieron una serie de elementos como el producto, los clientes y los ingresos, que se repetirán en muchas de las propuestas posteriores. Años más tarde, Timmers (1998) propuso que un modelo de negocio se refería a la arquitectura del producto o servicio y “de los flujos de información, incluyendo la descripción de los diferentes actores empresariales y sus roles; es la descripción del beneficio potencial para los diferentes actores, así como la descripción de las fuentes de ingresos”.

Desde una perspectiva centrada en la gestión interna de las compañías, Amit y Zott (2001) hicieron una propuesta en la que se centraron en el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades empresariales. En este sentido, Magretta (2002) continuó con la idea del papel del gestor de las compañías pero abriendo también la perspectiva de la empresa al cliente.

Con el concepto de modelo de negocio se pretenden poner en interrelación una serie de variables de decisión en las áreas de estrategias empresariales con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles concretas (Morris, Schindehutte y Allen, 2005). Pero dichas ventajas han de cimentarse sobre la idea de proporcionar valor. Es decir, en crear una proposición de valor para los clientes mediante unos procesos y recursos clave que genere unos beneficios a las compañías (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008).

En la mayor parte de las definiciones —véase tabla 1— se repiten cuatro elementos claves para los autores: el producto o servicio, el consumidor o destinatario, el modelo de ingresos y la proposición de valor. Rayport y Jaworski (2001) añadieron un sistema de recursos clave para el desarrollo de la actividad.

Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio

Autor y año	Definición
Slywotzky, 1996	La totalidad de procesos por los que la compañía elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configura sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficios.
Timmers, 1998	Es la arquitectura del producto o servicio y de los flujos de información, incluyendo la descripción de los diferentes actores empresariales y sus roles; es la descripción del beneficio potencial para los diferentes actores, así como la descripción de las fuentes de ingresos.
Trombly, 2000	E-business model un enfoque para la realización de comercio electrónico a través del cual una empresa puede sostenerse a sí misma y generar un crecimiento rentable de los ingresos.
Afuah y Tucci, 2001	Es un modelo diseñado para generar dinero para sus propietarios en el largo plazo.
Amit y Zott, 2001	Es el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades empresariales.
Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2007	Es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización de valor económico.
Magretta, 2002	Son las historias que explican cómo trabaja la empresa. Un buen modelo de negocio responde a las viejas preguntas de Peter Dracker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué aporta valor al cliente? Además, debe dar respuesta a las preguntas que todo gestor debe preguntarse: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica interna que explica cómo podemos entregar valor a los clientes y asumir los costes?
Morris, Schindehutte y Allen, 2005	Es una representación concisa de cómo se interrelacionan una serie de variables de decisión en las áreas de estrategias empresariales, arquitectura y la economía orientadas a crear ventajas competitivas sostenibles en mercados concretos.

Autor y año	Definición
Osterwalder, Pigneur y Tucci 2005	Modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones que permiten mostrar la lógica de una compañía concreta. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o diferentes segmentos de clientes y comprende la arquitectura de una compañía y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de dicho valor y del capital relacional, para generar flujos de ingresos estables y sostenibles.
Johnson, Christensen y Kagermann, 2008	Consiste en cuatro elementos —la proposición de valor, la fórmula de beneficios, los recursos y los procesos clave— conectados, que juntos, crean y proporcionan valor.
Zott, Amit y Massa, 2011	Es un sistema de actividades interdependientes que trasciende del foco de la empresa y traspasa sus fronteras.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Es el reflejo de la estrategia llevada a cabo por la compañía.
Teece, 2010	Articula la lógica de los datos y de otras evidencias que soportan la proporción de valor para los clientes y una estructura viable de ingresos y costes para que la empresa pueda distribuir dicho valor.
Soto Rojas, Barros, López de Acevedo y Batocchio, 2012	Un modelo de negocio explica cómo es la lógica de la organización, el sentido en el que opera y cómo crea valor para sus <i>stakeholders</i> .
Osterwalder y Pigneur, 2012	Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor.

Fuente: Zott, Amit y Massa (2011). Elaboración propia.

La propuesta de valor es uno de los elementos fundamentales de cualquier modelo de negocio puesto que es el componente en el que radica la ventaja competitiva con respecto a otros productos del mercado. Por ello es necesaria la precisión para definir cuál es el segmento de clientes al que se dirige, qué problema se va a resolver y qué tipo de oferta podrá hacerlo (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008).

Conviene realizar una diferenciación terminológica. La propuesta de valor no debe confundirse ni con la cadena de valor ni con la creación de valor. La cadena de valor es el conjunto de eslabones que participan en la producción y administración de bienes y servicios (Campos Freire, 2010). Recoge cada una de las actividades que desarrolla una compañía desde la producción hasta la venta en los mercados. El proceso de creación de valor se encuentra en cada una de las fases de la cadena de valor e implica cómo la compañía va generando ventajas competitivas con respecto a sus competidores en cada una de las fases. La creación de valor contribuye a configurar la propuesta de valor que se ofrecerá a los segmentos de clientes y *stakeholders* deseados. Esa propuesta de valor se concreta en la oferta, en los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.

Además de la propuesta de valor y los productos o servicios, un tercer elemento clave de cualquier modelo de negocio son los recursos necesarios para el desarrollo de un producto bajo una marca consolidada. Éstos podrían definirse como “los activos necesarios para proporcionar la propuesta de valor” (Osterwalder y

Pigneur, 2012). En el caso de los medios de comunicación destacan los recursos humanos como pieza clave (Sánchez-Taberner, 2000).

El último de los elementos es el modelo de ingresos. Se refiere al modo en que se adquieren los flujos monetarios una vez que el cliente adquiere la propuesta de valor que se ofrece (Osterwalder y Pigneur, 2012). Junto con las propuestas más ontológicas de definiciones de modelos de negocio y descripción de los elementos que los integran, la investigación sobre posibles modelos de ingresos ha centrado la atención tanto de académicos como de profesionales (Zott, Amit y Massa, 2011). De hecho, de todos los elementos mencionados (propuesta de valor, audiencia o público, oferta o producto, recursos claves e ingresos) la investigación sobre modelos de negocio se ha centrado especialmente en los modelos de ingresos. No sorprende este hecho porque casi el nacimiento y la popularización de internet como medio de comunicación han provocado de manera paralela intensos y prolongados debates sobre la conveniencia o no de cobrar por los diferentes tipos de contenidos digitales. Existen diferentes clasificaciones sobre modelos de ingresos (Bakker, 2002; Casero-Ripollés, 2010; MacNamara, 2010; Campos Freire, 2010; Estok, 2011; Cea, 2013; Goyanes, 2013).

En el caso de los medios de comunicación digital los modelos de ingresos más extendidos son el modelo gratuito para el usuario, en el que el medio se financia exclusivamente por los ingresos obtenidos por publicidad, y el modelo de pago por contenidos. Este último presenta diversas modalidades que van desde un modelo de pago total en el que el usuario paga por acceder a todo el contenido, hasta otros más flexibles en los que parte de la información es accesible gratuitamente. Los dos modelos de pago flexibles más extendidos son el modelo *freemium*, en el que es el propio medio quien decide qué noticias son gratuitas (noticias *free*) y cuáles son de pago (noticias *premium*) y el modelo de medición o *metered model*, en el que el usuario puede leer gratuitamente un número determinado de noticias a partir del cual ha de pagar. Generalmente, los contenidos de pago son de gran calidad, más diferenciados, únicos y exclusivos, que proporcionan un alto valor añadido al lector (Vara y Díaz-Espina, 2012; Vara, Sanjurjo y Díaz-Espina, 2014).

En los últimos tres años se ha ido popularizando este tipo de pagos o *paywalls* flexibles. A falta de un estudio más concreto, se estima que unos 450 diarios de los 1.380 que se editan en Estados Unidos ya han establecido en los últimos años algún tipo de cobro (Edmonds, Gruskin y Jurkowitz, 2013). En 2010 solamente una treintena de diarios en EE UU cobraban por sus contenidos y apenas 100 ofrecían sus servicios a través del quiosco digital Press+. Es un fenómeno no exclusivo de EE UU, sino que se ha ido extendiendo por la mayoría de los países (Vara, 2013).

En este escenario cobra también su sentido los experimentos con otras fórmulas adicionales de ingresos más minoritarias como las donaciones o el copatrocinio de usuarios (*crowdfunding*), en los que los lectores pagan no tanto por acceder a unos contenidos, sino para financiar la propia actividad periodística (Cea, 2013).

Desde el punto de vista de la investigación sobre modelos de negocio, este énfasis en los modelos de ingresos ha generado una doble coincidencia: por un lado, la identificación entre el modelo de negocio y el modelo de ingresos; por otro, la escasa integración y complementariedad con otros estudios centrados en los nuevos medios. Cabe destacar la investigación sobre cuestiones de conver-

gencia (McPhilips y Merlo, 2008; Salaverría y Negrodo, 2008) o los estudios de audiencias (Chyi, 2011; Chyi, Lewis y Zheng, 2012; Chyi y Yang, 2009; Chyi *et al.*, 2010; Chyi, 2005; Yang y Chyi, 2011).

Esta identificación entre modelo de negocio e ingresos ha provocado que en relación con otras disciplinas haya distorsiones conceptuales. El ámbito académico relacionado con los medios de comunicación tiende a identificar la parte (los ingresos) por el todo (el negocio). Ante este panorama cabe subrayar la necesidad de una propuesta holística e integradora que no sólo se centre en cómo generar ingresos, sino en toda la cadena de valor de la producción de contenidos.

LA PROPUESTA DE VALOR

Referirse a la propuesta de valor supone plantearse en primer lugar el valor que se proporciona a los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2012) y muy en último lugar el modo de capturar ese valor a través de un pago, donación o inversión publicitaria. Esa creación de valor se consigue mediante la interacción entre las empresas con sus diferentes públicos o *stakeholders*, incluidos los clientes. El conocimiento y relación con ellos constituye el elemento clave para el éxito de una compañía (Picard, 2010). En numerosas ocasiones, el problema en la aplicación de un modelo de negocio es que la creación de valor no ha estado centrada en el comprador, ni orientada a la venta. Es importante identificar con precisión el problema que los clientes quieren resolver o la necesidad que buscan satisfacer adecuando la oferta a cada uno de los elementos que integran la propuesta de valor (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008).

En el caso de los medios de comunicación, la identificación de los tres elementos —clientes o públicos, necesidades o problema y oferta u producto— responde a unas circunstancias especiales, propias del mercado. Desde el punto de vista del *target* o segmento de clientes, las empresas de comunicación trabajan para múltiples públicos o *stakeholders*: desde las audiencias hasta los anunciantes, pasando por los accionistas de los grupos, los propios empleados y la sociedad. Por ello, es preciso que los medios amplíen el valor que se provee a los *stakeholders* en su conjunto y no sólo a anunciantes e inversores. El debate sobre la viabilidad y búsqueda de nuevos modelos negocio para la industria de la información no debería centrarse exclusivamente en las bondades de los sistemas de pago o *paywalls*, sino que debería prestar más atención a las necesidades de sus públicos —especialmente los lectores— y al diseño de una oferta diferenciada que las satisfaga. En esta línea, cabe preguntarse qué es lo que hace del periodismo una profesión socialmente relevante.

LA CREACIÓN DE VALOR DE LOS MEDIOS EN LOS SISTEMAS DEMOCRÁTICOS

Como se ha visto, el principal problema de las empresas informativas no es la reducción en sus ingresos por ventas y por publicidad, sino que muchas de ellas

siguen empeñadas en vender productos de los siglos XIX y XX en el siglo XXI. Y en muchos casos están tratando de hacerlo sin modificar el valor que ofrecen (Picard, 2011). Los contenidos que ofrecen las empresas de comunicación fueron creados en entornos técnicos, políticos y económicos que ya no existen. Por lo tanto, si los medios quieren evolucionar y prosperar, deben revisar los cimientos de su negocio para asegurarse de que están proporcionando algo realmente valioso para sus lectores y que sus productos son únicos y diferenciados (Picard, 2004).

Durante años, el valor creado por las empresas radicaba en dos funciones sociales principales: la actividad de buscar, seleccionar, editar y distribuir información a sus audiencias; y la función de control y denuncia de los poderes públicos y económicos.

Por lo que se refiere a la primera, históricamente los periodistas han sido los encargados de seleccionar de todo el caudal de sucesos aquellas noticias que consideraban relevantes o que podían interesar al lector y ofrecerlas en un producto impreso, cerrado y empaquetado, ejerciendo así su función de *gatekeeper* (White, 1950) y *agenda setter* (McCombs y Shaw, 1972). El valor económico creado por los periodistas ha consistido en elegir aquello que mejor servía a los intereses de sus públicos entre el enorme flujo de informaciones disponibles y organizarlo de tal forma que facilitase al público su lectura. Eran los periodistas los que decidían lo que era importante o no para el lector. Los *gatekeepers* adquirieron una especial relevancia por su capacidad de iniciar y de establecer la agenda informativa de los ciudadanos. Determinaban no sólo los temas, sino el ciclo informativo de vigencia y el enfoque. Es decir, la agenda de los medios de comunicación dependía de la acción de los *gatekeepers*, que son los actores profesionales que individual u organizativamente determinan los ítems de actualidad valorados como relevantes en cada momento (Armañanzas, 1993).

Desde el final de la I Guerra Mundial y a raíz de la crisis de confianza en los periodistas y el auge de los sistemas propagandistas (Lasswell, 1927) y las dudas sobre la capacidad de los ciudadanos para tomar decisiones democráticas bien formadas (Lippmann, 1922), la industria de la información respondió poniendo en marcha un proyecto de profesionalización del periodismo. Se basaba en la creencia de que los periodistas tienen la capacidad de superar los sesgos inherentes al trabajo informativo y ofrecer informaciones independientes y objetivas a los públicos, libres de la presión de intereses económicos, políticos o empresariales (Nerone, 2013). Al constituirse en profesionales de la información, el público les otorgó la autoridad para decidir qué es lo importante en el día a día y se constituyeron en expertos de determinar la agenda informativa —y ciudadana—. Esa función selectiva de la información se realizaba de acuerdo con unos criterios no estrictamente informativos o de noticiabilidad, sino con un conjunto de valores profesionales y organizativos compartidos. Los periodistas han sido durante siglos los ojos y los oídos de los ciudadanos, a quienes supuestamente representaban en sus encuentros con el poder político.

Desde 1980, con el surgimiento de la prensa gratuita y posteriormente desde mediados de los años noventa con la irrupción de internet, este modelo ha quedado erosionado. El periodismo basado en el establecimiento de las noticias del día ha quedado debilitado, así como el poder de mercado del oligopolio de las

empresas informativas. Con la emergencia de nuevas voces y la posibilidad de acceso directo a las fuentes y expertos, las *vallas* que establecieron los *gatekeepers* han caído y con ellas la propia autoridad de los periodistas queda en suspenso (Nerone, 2013). La principal propuesta de valor de las empresas informativas ya no lo es tanto como entonces y así lo corroboran los cambios en los hábitos de consumo de información del público, con un continuado descenso en las cifras de difusión de prensa en los países desarrollados. En 2000 el 54% de los estadounidenses se declaraba lector habitual de un diario impreso; en 2012 ese porcentaje se había reducido al 38% (Edmonds, Gruskin y Jurkowitz, 2013).

En segundo lugar, es habitual considerar la función de vigilancia del gobierno como función intrínseca al periodismo. El periodismo ha ejercido durante más de un siglo esa función esencial, aportando información relevante para la toma de decisiones y ejerciendo mecanismos de control y denuncia de los poderes públicos. La llamada opinión pública era —y sigue siendo— uno de esos mecanismos que proporcionaba legitimidad a los gobiernos, lo cual obligaba a los periodistas a ejercer su tarea de manera profesional y al servicio de los ciudadanos, defendiendo y promoviendo valores como el bienestar de los ciudadanos o la armonía social (Joseph, 2013).

Fruto de esa función de generador de agenda y de controlador de los poderes públicos y económicos, los medios de comunicación han cumplido una tercera función, esencial en la creación de un espacio público donde discutir los temas relevantes para la sociedad (Gans, 2003). Sin información compartida es imposible el debate público consustancial a la democracia. Este sistema requiere ciudadanos informados, preocupados no sólo por sus intereses individuales, sino por los problemas de la sociedad en la que viven (Habermas, 1989). Los medios de información han contribuido con esta misión ampliando el abanico de asuntos que los individuos consideran relevantes para ellos y para la sociedad.

Con la irrupción de internet se ha transformado tanto la oferta como la demanda de contenidos. La popularización del consumo de información digital y los cambios en los hábitos de lectura de los ciudadanos ha provocado una disminución en el valor económico de las empresas informativas debido a la lógica subyacente en los medios digitales: el desagregado de información. Si la unidad básica de negocio antes de internet era el periódico tomado en su conjunto, ahora es la información o el tema singular. Las empresas ofrecen de esta manera a los lectores la posibilidad de personalizar su información, de acuerdo con sus intereses, y disminuir así el valor económico creado por los periodistas en la edición impresa (Picard, 2004, 2011).

Desde el punto de vista de la oferta de contenidos, las nuevas tecnologías han quebrado el oligopolio de los medios tradicionales. Tanto la digitalización como la convergencia tecnológica han propiciado el incremento de la oferta informativa por parte de nuevos actores y ha reducido así el peso y control de los distribuidores de contenidos tradicionales. Gracias al proceso de digitalización, han surgido nuevos creadores y productores, que ofrecen productos y servicios similares a un coste inferior mediante nuevos programas y aplicaciones que integran funciones antes reservadas a profesionales altamente cualificados (Picard, 2003). Los medios han dejado de ser imprescindibles a la hora de producir nuevo

contenido informativo. Los periodistas han dejado así de ser los “guardianes de la puerta” porque ya no hay puerta que guardar (Nerone, 2013).

Desde el punto de vista del buen funcionamiento de los sistemas democráticos, cabe preguntarse si la democracia se ve afectada o no por este cambio de modelo del periodismo, lo que conduce a la propia definición de periodismo y su relación con los poderes públicos. Las investigaciones que se han realizado muestran que la prensa siempre ha mostrado una mayor influencia que el resto de canales a la hora de establecer la agenda de temas y prioridades de los ciudadanos (McCombs y Shaw, 1972; McCombs, Becker y Shaw, 1977; McCombs, López-Escobar y Llamas, 2000). Esta supremacía del periódico impreso a la hora de fijar la agenda pública sigue vigente y los periódicos continúan siendo los medios más exitosos a la hora de capturar la atención del público y centrarla en los problemas de asuntos públicos (Althaus y Tewksbury, 2002; De Waal y Schoenbach, 2010; Eveland y Dunwoody, 2002).

Por otro lado, el surgimiento de nuevos actores puede haber minado la autoridad del periodista. Si ahora es el público el que decide de manera personalizada cuál es su agenda informativa y cuáles son los asuntos que le interesan, el periodismo carece de la autoridad previamente conferida por los ciudadanos (Mindich, 2005; Tewksbury, 2003). Antes de internet, el periodista gozaba de la autoridad y exclusividad suficiente para acceder a los expertos, a las fuentes de información y decirle a los ciudadanos cuáles eran los temas sobre los que tenía que preocuparse. Con internet, se rompen ese monopolio y esa exclusividad o al menos se debilitan, y con ella, el principal valor que aportaban a los ciudadanos y por el cual estaban dispuestos a pagar —bien directamente, bien en forma de impuestos en el caso de los medios públicos—. Si esto es así, la pérdida de la autoridad del periodista comportaría el riesgo de que esa labor de control quede ahora vacante o al menos no se ejerza con la misma profesionalidad.

En tercer lugar, frente al diario impreso, internet ofrece más información pero menos estructurada, de tal suerte que cada vez menos gente comparte la misma información (Rogers y Chaffee, 1983), lo que genera audiencias más fragmentadas e individuos y pequeños grupos más aislados desde el punto de vista informativo. Así, una de las características más destacadas de los nuevos medios es que permiten la personalización de la información: los usuarios de medios digitales pueden seleccionar más fácilmente aquellas noticias más acordes con sus intereses personales (Althaus, 2002; Prior, 2005; Tewksbury, 2003). Desde este punto de vista, la información digital supone un reto en la función de la prensa como creadora de espacios públicos para el discurso. Por un lado, ofrece mucha más información, pero por otro fragmenta el discurso público y amenaza el debate público (Papacharissi, 2002).

Frente a esta visión crítica de los nuevos medios, hay investigadores que consideran que, al contrario, ese proceso de desfragmentación está influido por el grado de motivación e interés que los ciudadanos tienen en los asuntos públicos (Chaffee y Schleuder, 1986). De hecho, aquellos ciudadanos con mucho interés en la vida pública han aumentado su conocimiento de los asuntos políticos gracias a los nuevos medios (Prior, 2005) y redes sociales. Desde esta óptica, internet estaría promoviendo la discusión pública o al menos facilitándola de una mejor

manera que los medios tradicionales entre los ciudadanos con más interés por los problemas ciudadanos. La duda radica en qué ocurre con aquellos otros ciudadanos menos motivados o interesados, cuántos de ellos consumen realmente información digital a expensas de los medios tradicionales y, por lo tanto, serían más proclives a sufrir ese efecto desfragmentador de la esfera pública (Althaus y Tewksbury, 2002; Tewksbury y Althaus, 2000).

Por último, esta pérdida del valor económico del periodismo como selector de información, controlador de los poderes públicos y propiciador del debate público está estrechamente relacionada con otra tendencia emergente en la industria de la información. Algunos editores de periódicos, ante la pérdida de la rentabilidad, se han preocupado más por sus propios intereses económicos que por comprender y satisfacer las necesidades y los intereses de aquellos a los que se supone que servía: sus lectores (Picard, 2004). Conviene subrayar la idea de que el hecho de que las empresas informativas hayan puesto el foco en sus intereses comerciales no es en sí mismo dañino. Como cualquier empresa, las informativas tratan de satisfacer sus propios intereses económicos. Sin embargo, tradicionalmente los periódicos sentían como propia la misión de promover el bien común y buscar el interés general de la sociedad y ponían énfasis en llegar a ser una institución que gozara del prestigio y la confianza de los ciudadanos a los que representa. No es de extrañar que todo esto haya ocurrido simultáneamente con la pérdida de confianza de los ciudadanos en los medios de comunicación.

CONCLUSIÓN

La irrupción de internet ha supuesto una radical transformación en el modo de hacer periodismo de las empresas informativas, que ha afectado a todas las fases que conforman su cadena de valor, especialmente a aquellas funciones que más valor y ventajas generaban a los ciudadanos y por las cuales éstos estaban dispuestos a pagar. Esas tres funciones esenciales han sido la función selectiva de la información, la función de vigilancia y control de los poderes públicos y económicos, y por último, la función generadora del debate y espacios públicos compartidos por los ciudadanos. El modo en que los periodistas cumplen estas tres funciones imprescindibles en una democracia sana se ha visto alterado en las últimas décadas por la popularización de internet y el cambio que ha provocado en el modo en que los ciudadanos consumen información. No es que haya cambiado la necesidad del hombre de estar informado; lo que sí ha cambiado es cómo consigue esa información y el tipo de noticias que busca en cada momento. Todos los éxitos (y los fracasos) de las empresas de comunicación tienen ese punto en común: los profundos y radicales cambios que se están dando en el modo en que los ciudadanos consumen información. La crisis del modelo de negocio de las empresas informativas es la crisis de la respuesta de éstas ante un cambio en el modo de informarse de los ciudadanos.

Hay tres factores claves que han propiciado el debilitamiento de la propia creación de valor de los medios de información tradicionales. Por un lado, internet ha quebrado el monopolio de las empresas informativas tradicionales, fa-

voreciendo tecnológicamente el surgir de nuevos actores informativos que ofrecen productos similares a un coste inferior. En segundo lugar, la emergencia en internet de nuevas fuentes y expertos que pueden ser consultados directamente por los públicos sin la mediación de los medios tradicionales ha ocasionado el cuestionamiento de la autoridad de los periodistas como únicos actores independientes a los que acudir para estar bien informado. Por último, esta aparición de nuevas voces y la posibilidad tecnológica han ocasionado la desfragmentación de los mensajes y, por lo tanto, del discurso y del debate público.

Estos tres factores han erosionado la principal función del periodismo: la selección informativa y el establecimiento de la agenda informativa (función de *gatekeeper* y *agenda setting*). La principal proposición de valor del periodismo queda debilitada y los ciudadanos perciben que pueden resolver sus necesidades informativas con sustitutos de los medios tradicionales y a un coste inferior.

Con unos medios más débiles tanto desde el punto de vista de la autoridad profesional como desde el punto de vista económico, la segunda función desempeñada por los periodistas queda también comprometida. Es realmente complicado que los medios cumplan su función de control y vigilancia de los poderes públicos y económicos si no gozan de la autoridad social previamente conferida y sin el respaldo económico de una cuenta de resultados saneada. El debilitamiento de la propia creación de valor de los medios tradicionales ha desembocado en una pérdida de capacidad de generar ingresos por su actividad principal, por aquello que durante décadas hizo del periodismo algo relevante y valioso desde el punto de vista social —y por lo tanto rentable desde el punto de vista económico—.

Hay una tercera función de los medios estrechamente relacionada con el buen funcionamiento de la democracia: la generación de espacios para el debate público sobre los asuntos relevantes que afectan a la ciudadanía. Esta función corre el riesgo de diluirse porque internet permite un mayor grado de personalización en el consumo de información. Cabe plantearse cuál es la intensidad del proceso de desfragmentación. Si internet propicia que la agenda informativa se individualice en torno a los intereses concretos de cada lector o usuario, surge la duda de si este proceso se hace a costa de un menor interés en los temas colectivos que afectan a una comunidad.

Internet ha demostrado que no todos los lectores son idénticos, ni sus necesidades e intereses, los mismos. Aquellos ciudadanos con una alta preocupación por los asuntos públicos posiblemente van a utilizar las posibilidades que ofrece internet para ampliar su conocimiento. Para este tipo de público, internet sí estaría promoviendo la discusión pública o al menos facilitándola de mejor manera que los medios tradicionales. La duda es qué ocurre con aquellos ciudadanos menos motivados o interesados en los asuntos públicos y, por lo tanto, más propensos a sufrir ese efecto desfragmentador del discurso. Si internet fomenta el consumo más individualizado de noticias entre estos públicos y retroalimenta un menor interés y participación por lo colectivo, nos encontraríamos con democracias menos sanas desde el punto de vista de la discusión pública.

Desde la investigación sobre modelos de negocios en la industria de la información apenas se ha dado respuesta a este problema, en parte por la escasa

uniformidad conceptual, teórica y metodológica, y en parte por una excesiva orientación hacia uno de los elementos de los modelos de negocio: los ingresos. Hubiera sido deseable centrar más el debate en torno a la proposición de valor (la causa) y menos en torno a los ingresos (la consecuencia), poniendo al ciudadano en el centro del debate y no los ingresos; identificar y descubrir nuevos modos concretos de resolver necesidades informativas concretas que aporten verdadero valor al ciudadano —y, por lo tanto, susceptibles de generar un retorno económico—. Por todo ello, es preciso que tanto desde el ámbito profesional como desde el teórico se realice un esfuerzo por plantear modelos con una mayor visión holística en los que se integren los diferentes componentes de los modelos de negocio en torno a la creación de valor de los medios para sus lectores.

Alfonso Vara Miguel (avara@unav.es) es doctor en Periodismo por la Universidad de Navarra, director del Departamento de Empresa Informativa y Estructura de la Información de

la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, y profesor de Economía, Fundamentos de Periodismo Económico, Periodismo Económico II y Empresas de Comunicación.

Carolina Díaz-Espina (cdiaz.3@alumni.unav.es) es licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra. En la actualidad está reali-

zando una tesis doctoral sobre los modelos de negocio en la industria de la prensa.

Bibliografía

Afuah, A.; Tucci, C. (2001). *Internet Business Models*. Nueva York: McGraw-Hill.

Althaus, D.; Tewksbury, D. (2002). "Agenda Setting and the "New" News Patterns of Issue Importance among Readers of the Paper and Online Versions of the New York Times". *Communication Research*, 29(2), p. 180-207.

Althaus, S.L. (2002). "The Race Card: Campaign Strategy, Implicit Messages, and the Norm of Equality". *Harvard International Journal of Press-Politics*, 7(1), p. 131-131.

Amitt, R.; Zott, C. (2001). "Value Creation in E-Business". *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), p. 493-520.

Armañanzas, E. (1993). "La acción de los gatekeepers ante los referentes". *Comunicación y Sociedad*, VI(1 y 2), p. 87-96.

Bakker, P. (2002). "Free Daily Newspaper-Business Models and Strategies". *The International Journal of Media Management*, 4(3), p. 180-187.

Beller, P. (2012). "Building the Great Newspaper Paywall, ITZ Publishing". Disponible en: <<http://blog.ebyline.com/2012/07/building-the-great-newspaper-paywall/>>. Consultado el 6 de mayo de 2014.

Bellman, R. [et al.] (1957). "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game". *Operations Research*, 5(4), p. 469-503.

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

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J.E. (2010). "From Strategy to Business Models and to Tactics". *Long Range Planning*, 43(2), p. 195-215.

- Casero-Ripollés, A. (2010). "Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en un escenario de convergencia". *El Profesional de la Información*, 19(6), p. 595-601.
- Cea, M. (2013). "Economía de los cibermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación". *El Profesional de la Información*, julio-agosto, 22(4), p. 353-361.
- Chaffee, S.H.; Schleuder, J. (1986). "Measurement and Effects of Attention to Media News". *Human Communication Research*, 13(1), p. 76-107.
- Chesbrough, H. (2007). "Business Model Innovation: It's not about Technology Anymore". *Strategy & Leadership*, 35(6), p. 12-17.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R.S. (2002). "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin off Companies". *Industrial and Corporate Change*, 11(3), p. 529-555.
- Chyi, H.I. (2005). "Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model". *Journal of Media Economics*, 18(2), p.131.
- . (2011). "Online Readers Geographically More Dispersed Than Print Readers". *Newspaper Research Journal*, 32(3), 97-111.
- Chyi, H.I.; Lewis, S.C.; Zheng, N. (2012). "A Matter of Life and Death?". *Journalism Studies*, 13(3), p. 305-324.
- Chyi, H.I.; Yang, M.J. (2009). "Is Online News an Inferior Good? Examining the Economic Nature of Online News among Users". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 86(3), p. 594-612.
- Chyi, H.I. [et al.]. (2009). "Local Newspaper Readership in the 21st Century: Exploring Differences Between 'Hybrid' and Online-Only Users". *Conference Papers - International Communication Association*.
- Chyi, H.I. [et al.]. (2010). "Use of and Satisfaction with Newspaper Sites in the Local Market: Exploring Differences between Hybrid and Online-Only Users". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87(1), p. 62-83.
- De Waal, E.; Schoenbach, K. (2010). "News Sites' Position in the Mediascape: Uses, Evaluations and Media Displacement Effects over Time". *New Media & Society*, 12(3), p. 477-496.
- Edmonds, R.; Gruskin, M.; Jurkowitz, M. (2013). "Newspapers: Stabilizing but Still Threatened". En: *The State of the News Media 2013*, Pew Research Center. Disponible en: <<http://stateofthemedias.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/>>. Consultado el 6 de mayo de 2014.
- Estok, D.M. (2011). "Paywalls". *Journal of Professional Communication* 1(1), p. 23-26.
- Eveland, W.P.; Dunwoody, S. (2002). "An Investigation of Elaboration and Selective Scanning as Mediators of Learning from the Web versus Print". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(1), p. 34-53.
- Fetscherin, M.; Knolmayer, G. (2004). "Business Models for Content Delivery: An Empirical Analysis of the Newspaper and Magazine Industry". *The International Journal on Media Management*, 6(1/2), p. 4.
- Gans, H.J. (2003). *Democracy and the News*. Oxford: Oxford University Press.
- Goyanes, M. (2013). "Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en internet". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. Vol. 19, núm. 1, p. 419-431.
- Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere: an Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Johnson, M.W.; Christensen, C.M.; Kagermann, H. (2008). "Reinventing your Business Model". *Harvard Business Review*, 86(12), p. 57-68.
- Jones, G.M. (1960). "Educators, Electrons, and Business Models - a Problem in Synthesis". *Accounting Review*, 35(4), p. 619-626.
- Joseph, B. (2013). "How Much Democracy Does Journalism Need?". *Journalism*, 14(4), p. 474-489.
- Lasswell, H. (1927). *Propaganda Technique in the World War*. Nueva York: A.A. Knopf.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. Nueva York: Harcourt.

- MacNamara, J. (2010). "Remodelling Media: the Urgent Search for New Media Business Models". *Media International Australia*, 137, (Australia), p. 20-35.
- Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review*, 80, (5), p. 86-92.
- McCombs, M.; Shaw, D. (1972). "The Agenda Setting Function of Mass Media". *Public Opinion Quarterly*, 36, p. 176-187.
- McCombs, M.; Becker, L.B.; Shaw, D.L. (1977). *The Emergence of American Political Issues: The Agenda-Setting Function of the Press*. St. Paul, Minn.: West Publishing.
- McCombs, M.; López-Escobar, E.; Llamas, J.P. (2000). "Setting the Agenda of Attributes in the 1996 Spanish General Election". *Journal of Communication*, 50(2), p. 77-92.
- McPhillips, S.; Merlo, O. (2008). "Media Convergence and the Evolving Media Business Model: an Overview and Strategic Opportunities". *The Marketing Review*, 8(3), Westburn Publishers, p. 237-253.
- Mindich, D.T.Z. (2005). *Tuned out: Why Americans under 40 Don't Follow the News*. Nueva York: Oxford University Press.
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). "The Entrepreneur's Business Model: toward a Unified Perspective". *Journal of Business Research*, 58(6), p. 726-735.
- Nerone, J. (2013). "The Historical Roots of the Normative Model of Journalism". *Journalism*, 14(4), p. 446-458.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Deusto.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C.L. (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept". *Communications of the Association for Information Systems*, 16, p. 1-25.
- Papacharissi, Z. (2002). "The Virtual Sphe- re: The Internet as a Public Sphere". *New Media & Society*, 4(1), p. 9-27.
- Picard, R.G. (2003). "Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies". *Trends in Communication*, 11(2), 127-136.
- . (2004). "Commercialism and Newspaper quality". *Newspaper Research Journal*, 25(1), p. 54-65.
- . (2010). *Value Creation and the Future of News Organizations*. Lisboa: Media XXI.
- . (2011). "Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models". *Reference Series*, 5, Open Society Foundation.
- Prior, M. (2005). "News vs. Entertainment: How Increasing Media Choice Widens Gaps in Political Knowledge and Turnout". *American Journal of Political Science*, 49(3), p. 577-592.
- Rayport, J.F.; Jaworski, B.J. (2001). *E-commerce*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rogers, E.M.; Chaffee, S.H. (1983). "Communication as an Academic Discipline - A Dialog". *Journal of Communication*, 33(3), p. 18-30.
- Salaverría, R.; Negredo, S. (2008). *Periodismo integrado*. Barcelona. Editorial Sol90.
- Sánchez-Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Slywotzky, A.J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Soto Rojas, E.P., [et al.] (2012). "Business Model Development for Virtual Enterprises". *Collaborative Networks in the Internet of Services*, Springer Berlin Heidelberg, 624-634.
- Tapscott, D.T. (1997). "Strategy in the New Economy". *Strategy & Leadership*, 25 (6), Chicago, Strategic Leadership Forum, p. 8-14.
- Teece, D.J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long range planning*, 43(2), p. 172-194.
- Tewksbury, D.; Althaus, S.L. (2000). "Differences in Knowledge Acquisition among Readers of the Paper and Online Versions of a National Newspaper". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 77(3), p. 457-479.
- Tewksbury, D. (2003). "What Do Americans Really Want to Know? Tracking the Behavior of News Readers on the Internet". *Journal of Communication*, 53(4), p. 694-710.
- Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets". *Electronic Markets*, 8 (2), p. 3-8.

Trombly, R. (2000). "E-business Models". *Computerworld*, 34(49), p. 61-62.

Vara Miguel, A. (2013). "Tendencias en el cobro por contenidos digitales". *Libro Blanco de la prensa diaria 2014*. Asociación Española de Editores de Prensa (AEDE), Madrid, p. 179-190.

Vara Miguel, A.; Díaz Espina, C. (2012). "Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del WSJ.com". *Revista de Comunicación* (11), p. 110-128.

Vara Miguel, A.; Sanjurjo, E.; Díaz-Espina, C. (2014). "Paid News vs Free News: Evolution of the wsj.com Business Model from a Content Perspective (2010-2012)". *Comunicación y Sociedad / Communication and Society*. Vol. 27, núm. 2, p. 147-167.

White, D.M. (1950). "The 'Gate-Keeper': A Case Study in the Selection of News". *Journalism Quarterly*, 27, p. 383-390.

Westerlund, M.; Rajala, R.; Leminen, S. (2011). *Insights into the Dynamics of Business Models in the Media Industry*. Vantaa: Laurea Publications A74.

Yang, M.J.; Chyi, H.I. (2011). "Competing with Whom? Where? And Why (Not)? An Empirical Study of U.S. Online Newspapers' Competition Dynamics". *Journal of Media Business Studies*, 8(4), p. 59-74.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011). "The Business Model: Recent Developments and Future Research". *Journal of Management*, 37(4), p. 1019-1042.