

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

**MÁS ALLÁ DEL NEGOCIO INFORMATIVO.**  
**NUEVAS ESTRUCTURAS DE LAS EMPRESAS DE INFORMACIÓN**

---

Ángel Arrese  
Departamento de Empresa Informativa  
Facultad de Comunicación  
Universidad de Navarra  
aarrese@unav.es

“Más allá del negocio informativo” no es el primer título que se me sugirió para esta ponencia. La propuesta inicial era “Más allá del capitalismo informativo”, y fui yo quien solicitó evitar la utilización de una palabra tan cargada de controversia como “capitalismo”, y sustituirla por “negocio”. También lo pedí porque no me sentía capaz de actualizar la reflexión que bajo ese mismo título, “Más allá del capitalismo informativo”<sup>1</sup>, había hecho el profesor Carlos Soria, hace casi un cuarto de siglo, precisamente sobre el futuro de las empresas informativas. Es más, pensé que si no cambiaba el título, en un futuro no muy lejano alguna persona, quizá buscando “capitalismo informativo” en Google –donde por cierto, el término no es demasiado común-, acabaría comparando mi trabajo y el suyo (ya se pueden imaginar en demérito de cuál de ellos), o terminaría acusándome de plagio, tan de moda en la actualidad.

Pero por supuesto, no podía no inspirarme en el texto del profesor Soria para hablar sobre las nuevas estructuras de las empresas informativas. En su repaso de los modelos empresariales de los medios a lo largo de la historia, Carlos Soria comentaba cómo las etapas profesionalista y universalista de las actividades informativas, desplegadas sobre todo en el siglo XX, habían permitido superar –o al menos complementar- la fase empresarista, la de una identificación completa entre la propiedad del capital y la empresa informativa, con su perversa consecuencia de gestión de los medios de comunicación como meras “inversiones de capital”. Gracias a esa concepción profesional y universalista de la información se había ido más allá del “capitalismo informativo”.

Este análisis se escribía en la segunda mitad de los años ochenta del siglo pasado, y 25 años después cabría hacerse de nuevo la pregunta. ¿Hemos seguido alejándonos, yendo “más allá”, del capitalismo informativo, o por el contrario hemos

---

<sup>1</sup> Soria, Carlos, “Más allá de capitalismo informativo”, Lección inaugural del curso 1987-1988 de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad de Navarra.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

vuelto a un escenario que se parece bastante al del capitalismo descarnado de finales del XIX y primeras décadas del XX? A juzgar por la abundante bibliografía de estos últimos años, tanto sobre la crisis del periodismo como sobre los problemas de los negocios periodísticos, parece que la respuesta es la segunda (véase, Gorney, 2002; Hamilton, 2003; Meyer, 2004; Fenton, 2005; Downie y Schudson, 2009; Levy y Nielsen, 2010; McChesney y Nichols, 2010). La propia temática de este congreso refleja esa inquietud.

\*\*\*\*\*

Durante la última década, han surgido un buen número de iniciativas periodísticas, de muy diversa naturaleza, que se plantean como complementos o alternativas a la los negocios de medios tradicionales, con el objetivo de superar la supuesta perversidad del capitalismo informativo. De una u otra forma, detrás de todas ellas hay dos principios comunes: en primer lugar, que se plantean como estructuras organizativas distintas a las de las empresas con ánimo de lucro; en segundo lugar, que tratan de practicar, recuperando la idea de profesionalidad, el periodismo que escasea o que casi ha desaparecido en los medios convencionales (periodismo de investigación, periodismo de denuncia, al servicio de la comunidad, etc.). De fondo, late la idea de que estas iniciativas pueden “salvar” al periodismo –o al menos, a un periodismo de calidad que se hunde-, en un momento en que las presiones económicas que padecen las empresas capitalistas al uso no les permiten mantenerlo a flote. Como ya señalara Philip Meyer en *The Vanishing Newspaper*, tales innovaciones nacen con la esperanza de encontrar la fórmula que pueda hacer compatible la sostenibilidad económica con la verdad, la vigilancia y la responsabilidad social (Meyer, 2004, 55).

En esta ponencia quiero referirme a esas nuevas estructuras, pero en especial a aquellas que emergen entre el mercado y el Estado. Asimismo, me centraré en organizaciones periodísticas que surgen como reacción a la crisis del periódico –no de los medios en general-, aunque obviamente todas ellas tienen el talante multimedia propio de cualquier emprendimiento informativo en la actualidad.

### **La crisis de los negocios informativos**

Es ya casi un lugar común explicar la difícil situación que viven muchas empresas informativas, y en especial las editoras de periódicos, acudiendo al impacto de la revolución tecnológica y a los efectos de la crisis económica (*The Economist*, 2006; Edgecliffe-Johnson, 2009; Larrañaga, 2009; Curran, 2010; OECD, 2010). Internet y la crisis –o mejor, la incapacidad de muchas empresas periodísticas para afrontar sus retos- son responsables de algunas de las noticias que nos sobresaltan cada día, sobre todo en el mundo de la prensa, desde hace tres o cuatro años:

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

- cierre de publicaciones, de forma trágica en algunos mercados como el estadounidense;
- situación crítica de la estructura financiera de muchas empresas informativas, ahogadas por el endeudamiento;
- brutal reducción de plantillas redaccionales;
- degradación de las condiciones laborales de los periodistas;
- reducción de contenidos periodísticos de calidad, en favor de la información *commodity* y del entretenimiento;
- adelgazamiento de secciones o tipos de contenidos no rentables (investigación, internacional, local, etc.);
- descenso de los niveles de lectura de prensa, al menos en sus formatos tradicionales;
- desplome de los ingresos publicitarios, y consiguiente deterioro de las cuentas de resultados;
- solicitudes de ayuda y asistencia a las administraciones públicas para rescatar al sector.

Se podrían seguir citando problemas de las empresas informativas que un día sí y otro también dibujan un panorama oscuro, casi apocalíptico, para los negocios periodísticos. Parece que Internet y la crisis están dando la puntilla a la empresa periodística tradicional, al modelo capitalista de la información.

Pero para el interés de esta ponencia, hay un tercer factor, junto a la irrupción de las nuevas tecnologías y la crisis, cuyo efecto en la quiebra de la estructura empresarial de los negocios informativos ha sido profundo, y se ha puesto sobre todo en evidencia en estos años difíciles. Me refiero a lo que algunos autores han denominado como la “financiarización” empresarial del periodismo (Bouquillion, 2008; Almiron, 2010; Winseck, 2010). El fenómeno tiene múltiples dimensiones (creciente endeudamiento de las empresas, ampliación de sus actividades hacia negocios multimedia y hacia otras actividades alejadas de la información, entrada de nuevos accionistas de referencia en el capital –grandes empresas, bancos, fondos de pensiones-), pero simbólicamente se podría sintetizar en un hecho: la dependencia de las empresas informativas de la lógica bursátil.

A partir de los años sesenta en Estados Unidos, y en las décadas posteriores en muchos otros países –incluido España-, muchas empresas de medios, convertidas en grandes corporaciones, colocaron buena parte de su capital en el mercado bursátil (Meyer y Wearden, 1984; Picard, 1994; Neiva, 1995; Demers y Merskin, 2000; Cranberg, Randall y Soloski, 2001; An, Jin y Simon, 2006; Almiron, 2011a). Negocios que en muchos casos se habían configurado como empresas familiares, o como

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. *9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información*, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

sociedades privadas con capital muy atomizado, pasaron a ser gestionados con los principios que rigen en las sociedades que cotizan en Bolsa. Las exigencias de crecimiento, de rentabilidad, de vinculación de la actividad de la organización a la evolución de sus acciones, de planificación a corto, etc., empezaron a dominar el día a día de la gestión empresarial, pero también de la actividad profesional de los periodistas, en muchas e importantes organizaciones informativas.

En nuestro país, todos tenemos en mente grandes compañías de comunicación que en la década de los noventa optaron por el crecimiento apoyado en los mercados de valores, desde Recoletos hasta Prisa, pasando por Sogecable, Antena 3, Telecinco, Vocento. En algún caso, como el de Prisa, su posterior evolución financiera en medio de la crisis constituye “la imagen que mejor refleja el desatino de crecer con base en expectativas virtuales (léase cotizaciones sobrevaloradas, contratos clave que no pueden asegurarse y promesas de suscriptores inalcanzables en el contexto español)” (Almiron, 2009, 270).

Como han analizado ya muchos autores (véase, entre otros, Picard, 2005; Maguire, 2005; Soloski, 2005; McCollan, 2006; Arrese, 2006; Morton, 2011; Krause, 2011), el gobierno corporativo de las empresas de medios que viven obsesionadas con los dividendos y las plusvalías, pendientes en exceso de las exigencias de rentabilidad a corto de accionistas financieros, y obligadas a justificar sus decisiones en conexión con los intereses de esos socios –a veces, no precisamente los mejores compañeros de viaje para el buen periodismo-, no deja mucho espacio para decisiones difíciles basadas en la misión profesional de los medios, especialmente si son costosas y a largo plazo.

La revolución de Internet y la crisis económica han afectado a casi todas las empresas periodísticas, pero sobre todo a muchos de esos grupos de comunicación que abrazaron esa versión de la empresa capitalista, la de la empresa cotizada, con gran dispersión y heterogeneidad en el capital, en la que la conexión entre misión periodística y misión empresarial hace tiempo que se difuminó –en algunos casos-, o se debilitó extraordinariamente –en otros- (O’Shea, 2011; Morton, 2011). Y como consecuencia, se difumina y debilita el periodismo, el periodismo de calidad, profesional y organizado, capaz de encontrar cobijo seguro en esas estructuras empresariales.

Es la crisis de ese tipo de corporación, tan extendida en muchos mercados, y en consecuencia con tantos efectos para el periodismo, la que justifica en parte la emergencia de organizaciones periodísticas alternativas. Por supuesto, también lo justifica la zozobra de los modelos de negocio convencionales del periodismo, y la búsqueda desesperada de alternativas, pero ese es un tema distinto al tratado en este trabajo.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

A menudo, desde perspectivas teóricas, se afirma que las nuevas estructuras reaccionan ante la imposibilidad de integrar adecuadamente el ánimo de lucro de la empresa capitalista con la misión de servicio a la sociedad -a través de un periodismo de calidad-, exigible a las organizaciones informativas. McChesney y Nichols, que plantean en el extremo esa tensión entre ánimo comercial y ánimo periodístico, señalan que en el futuro podrán sobrevivir algunos negocios periodísticos con ánimo de lucro, pero “no harán periodismo con mayúsculas, sino periodismo de nicho, sólo al servicio de ciertos intereses” (McChesney y Nichols, 2010, 172). Almiron, que apuesta por un cambio de paradigma en el mismo sentido, resalta que los nuevos modelos de organización periodística comparten tres características: no tienen ánimo de lucro, no se sustentan en capital financiero, y no son esclavos de la publicidad (Almiron, 2011b, 58). Croteau y Hoynes hablan de esas nuevas estructuras como “instituciones mediadoras, que se sitúan entre los ciudadanos y las instancias de poder de la sociedad, particularmente el gobiernos y las corporaciones” (Croteau y Hoynes, 2006, 258).

Como se verá a continuación, es cierto que esos nuevos modelos se alejan del sistema comercial y capitalista, con el fin de conseguir unas condiciones de trabajo que favorezcan el ejercicio del periodismo de calidad. Ahora bien, su existencia y su posible viabilidad no certifican su superioridad sobre el modelo de propiedad privada. Bien al contrario, sirven para recordarnos que hay formas de gestionar la propiedad privada de los medios, de compatibilizar ánimo de lucro y misión periodística, que se acercan más o menos al ideal del contexto organizativo que demanda el buen periodismo.

### **Organizaciones periodísticas sin ánimo de lucro**

Seguramente muchos han oído hablar de *ProPublica*, una de las organizaciones periodísticas más premiadas en los Estados Unidos en 2010 y 2011, incluidos dos Premios Pulitzer. *ProPublica* es una redacción *online* fundada por Paul Steiger, veterano periodista que durante casi dos décadas fue director de noticias del *Wall Street Journal* (en la época más gloriosa del diario, cuando obtuvo 16 premios Pulitzer). La redacción de *ProPublica* está financiada por fundaciones y por donaciones particulares. Su objetivo es hacer periodismo de investigación sobre temas relevantes, a menudo ocultos para la opinión pública estadounidense, en especial aquellos que suponen irresponsabilidad o abuso de poder por parte de instituciones políticas, económicas, sociales, etc. Y hacerlo con una decidida vocación de servicio a la comunidad, y con la independencia que da ser una institución sin accionistas ni anunciantes.

*ProPublica* tiene una clara declaración de principios: “Nuestra misión es sacar a la luz abusos de poder y traiciones a la confianza pública por parte del gobierno, los negocios, y otras instituciones, usando la fuerza moral del periodismo de investigación

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

para impulsar reformas, a través del seguimiento y exposición continuado de actuaciones irregulares” (ProPublica, 2010).

La redacción se compone de unos cuarenta periodistas, cuenta con una red de casi 6.000 colaboradores en los Estados Unidos, y en 2010 se asoció para sus proyectos periodísticos –tanto en la gestación como en la difusión- con medio centenar de marcas conocidas, desde el *New York Times* hasta *Yahoo! News*. Su presupuesto anual ronda los 10 millones de dólares, y sus ingresos proceden en el 90% de una decena de fundaciones, en especial de la Sandler Foundation, que fue la que hizo posible el sueño de Steiger en 2007, con un compromiso inicial de aportación de 10 millones anuales durante tres años. El resto de ingresos corresponde a donaciones particulares, y desde 2011 también obtiene una pequeña cantidad a través de publicidad.

*ProPublica* es sólo la más visible de las muchas iniciativas periodísticas que están surgiendo en los Estados Unidos y en otros lugares del mundo con una lógica bastante parecida (Akst, 2006; Lewis, 2007; Eisenberg, 2007; Pérez-Peña, 2008; Greenslade, 2009; Aguirre, 2010; Giles, 2010; Drew, 2010; Kaye y Quinn, 2010, 53-74). Se trata de proyectos impulsados por equipos profesionales de periodistas – bastantes de ellos con gran trayectoria y prestigio, y otros muchos muy jóvenes-, que se apoyan en fundaciones, Universidades y otras instituciones sin ánimo de lucro, para seguir haciendo periodismo de calidad y de servicio público. Desean mantener viva la llama de un periodismo (*long-form journalism*) quizá cada vez más minoritario, menos habitual, pero tan necesario como siempre, o más, en nuestra sociedad.

La tipología de iniciativas que se citan entre esas nuevas estructuras informativas es muy variada, y a veces no queda muy clara su distinción con otras alternativas a los medios comerciales y públicos, como los “medios comunitarios”, la “prensa alternativa”, e incluso las más recientes modalidades de “periodismo ciudadano”. De hecho, todas ellas comparten algunas características al ser no comerciales, al tratar de suplir carencias de los sistemas informativos, o al tener una clara vocación de servicio público. Pero su diferencia esencial con las organizaciones a las que me refiero en este trabajo es clara. La “prensa alternativa” tiene un claro enfoque crítico (estructural y temático) respecto a la prensa convencional; los “medios comunitarios” –sobre todo en el campo audiovisual- tratan de ser un canal para dar voz al ciudadano, a las minorías, a los menos favorecidos, y en general a quienes menos se atiende en el sistema mediático público y privado. Lo peculiar de las organizaciones a las que me refiero en este trabajo es que su objetivo es hacer buen periodismo de servicio público en organizaciones sin ánimo de lucro.

Aunque la clasificación de estas organizaciones no es clara, a grandes rasgos se podrían destacar las siguientes:

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

-Organizaciones financiadas sustancialmente por entidades no lucrativas, sobre todo fundaciones. Como el caso de *ProPublica*, existen un buen número de proyectos de este tipo, algunos ya veteranos como el *Center for Investigative Reporting*, nacido en 1977, y que en 2009 lanzó la exitosa redacción online *California Watch*. o el Center for Public Integrity (*iwatchnews*), nacido en 1990 (Lewis, 2007, 8-17). La mayoría cuenta con una o unas pocas fundaciones que aportan gran parte de sus recursos. Muchos de los proyectos están vinculados al campo temático de interés, zona geográfica, etc. que da sentido a la Fundación. Más ejemplos de este tipo son *The Texas Tribune* (Houston Endowment), *Plan Philly* (William Penn Foundation), *NJ Spotlight* (The Community Foundation of New Jersey), *MinnPost* (Blandin Foundation y Knight Foundation) y *Chicago News Cooperative* (MacArthur Foundation), entre otros (Kaye y Quinn, 53-64).

-Organizaciones financiadas en mayor grado por donaciones particulares; o al menos, cuya aspiración es depender de una forma más equilibrada de una gran variedad de donantes, sobre todo individuales. *Voice of San Diego*, *IowaWatch*, *St. Louis Beacon* y *Wisconsin Watch* se podrían citar dentro de esta categoría. Caben aquí también iniciativas similares en otros países donde la tradición filantrópica no es tan fuerte como la norteamericana. En el caso de medios en castellano, en este grupo entraría *Periodismo Humano*, promovido en España por Javier Bauluz, que cuenta también con ayudas públicas, o la agencia internacional de información religiosa, *Zenit*.

Un caso especial dentro de esta categoría es *spot.us*, donde los lectores, con sus donaciones, pueden participar en la cobertura de temas concretos que la redacción o ellos mismos proponen que se investiguen. Explota un modelo de financiación de *crowd-funding* que ha sido replicado en otros países (*Jaimelinfo* en Francia, *Spotus Italia* o *YouCommNews* en Australia).

-Organizaciones apoyadas en entidades culturales, sobre todo Universidades. *Spot.us* surgió vinculado a la Annenberg School of Communications de Los Angeles, y hay un buen número de autores que plantean que precisamente las Universidades son socias y promotoras ideales de este tipo de emprendimientos. En el Reino Unido, por ejemplo, la City University sirve de base para las actividades del *Bureau of Investigative Journalism*, fundado en 2010 con una beca de dos millones de libras de la David and Elaine Potter Foundation. Se empiezan también a dar casos de Escuelas de Periodismo que colaboran incluso con grandes medios para la cobertura de ciertos temas “comercialmente” complejos. Es lo que hacen desde 2010 el *New York Times* y la City University de Nueva York al desarrollar conjuntamente *The Local*, una *website* de periodismo comunitario al servicio de los barrios de Brooklyn.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

Otro ejemplo que cabría encuadrar en este grupo es el de redacciones especializadas surgidas al amparo de *think tanks* u organismos similares. Giles (2011) describe con detalle el caso de *Circle of Blue*, web periodística de enorme prestigio en torno a temas medioambientales –más concretamente, de noticias sobre la gestión del agua en el planeta- afiliada al Pacific Institute.

A menudo, todas esas formas de financiación y de promoción que he comentado –al margen del mercado y del Estado- se mezclan y combinan en un mismo proyecto. Hay a su vez fundaciones con una clara misión periodística, como la Knight Foundation, que participa en muchas iniciativas e incluso promueve su la formación de emprendedores (McLellan y Newton, 2011). Además, en su explotación de la actividad ordinaria, los fondos y donaciones no son incompatibles con la utilización de otros métodos más comunes de generación de ingresos, incluida la contratación de publicidad, el cobro de de servicios a terceros, etc. Recientemente, el gerente de *ProPublica*, Richard Tofel, señalaba que si se generalizaba la tendencia del cobro por contenidos periodísticos *online* a los lectores, ellos no tenían ningún problema –más bien al contratarlo- en explorar esa posibilidad (Myers, 2011).

Las características económicas de la explotación de estas iniciativas periodísticas, todas ellas *online*, se asemejan bastante, al menos desde el punto de vista de los costes, a otros proyectos comerciales nacidos en la Red (Grueskin, Seave y Graves, 2011, 67-107). A diferencia de los negocios periodísticos tradicionales, en los que el coste redaccional puede suponer en torno al 20% de los costes totales, en estos a menudo ese coste ronda el 70%. La plantilla de profesionales suele ser pequeña –desde menos de una decena, hasta medio centenar, en casos excepcionales-, y por el contrario cuentan con un numeroso grupo de colaboradores, remunerados y no remunerados. El coste redaccional de cada historia, de cada tema original que trabajan, suele ser significativamente superior al de un periódico medio. En conjunto, el presupuesto anual de actividades puede rondar, por poner algunos ejemplos, entre los 350.000 dólares de *Gothman Gazette* (New York), una redacción online sin ánimo de lucro con 4 periodistas a tiempo completo, y los 10 millones de *ProPublica*, pasando por los 5 millones de *Business Insider*, una exitosa web comercial de información económica y financiera con 45 empleados, 25 de ellos en la redacción.

Desde el punto de periodístico, la mayoría de los medios citados pueden firmar en sus aspectos básicos la misión de *ProPublica*, cada uno en su ámbito informativo específico. Si bien la mayoría adoptan las prácticas típicas del periodismo de investigación, su campo de actuación es variado desde el punto de vista temático o geográfico, con un buen número de casos centrados en el periodismo local (Shaver, 2010). También –al menos los proyectos más ambiciosos- comparten el deseo de apoyarse en medios de calidad ya existentes, tradicionales o digitales, tanto para



-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

desarrollar historias conjuntamente como para su difusión. El *Bureau of Investigative Reporting*, por ejemplo, añade esta dimensión en su declaración fundacional: “El Bureau of Investigative Journalism es una organización sin ánimo de lucro que trata de impulsar el periodismo original, produciendo investigaciones periodísticas de alta calidad para la prensa y los medios audiovisuales” (The Bureau of Investigative Reporting, 2011). En este sentido, las posibilidades de colaboración entre actividades sin ánimo de lucro y medios comerciales son múltiples, y pueden dar origen a lo que Hamilton (2009) ha definido como medios o proyectos híbridos, que integran aspectos de la lógica comercial con otros de naturaleza filantrópica.

Finalmente, también como en el caso de *ProPublica*, muchos de los líderes de esas redacciones son profesionales con gran experiencia en periódicos prestigiosos, lo que seguramente explica esa mentalidad de integración de viejos y nuevos medios en la producción y difusión de contenidos influyentes. Junto a Paul Steiger, quizá uno de los profesionales más conocidos sea James O’Shea, fundador de *Chicago News Cooperative*. O’Shea fue jefe de redacción en el *Chicago Tribune* y en *Los Angeles Times* y acaba de publicar un amargo libro sobre el declive de esos dos grandes diarios estadounidenses, como consecuencia del desastre corporativo de su empresa editora (*The Deal from Hell: How Moguls and Wall Street Plundered Great American Newspapers*).

### **El futuro de la filantropía informativa**

En general, tanto en el ámbito profesional como en el académico, se ha acogido con entusiasmo la emergencia de todas estas organizaciones, del denominado “filantroperiodismo” (The Economist, 2011a), dado el crítico panorama que viven los medios. Muchos autores ven en ellas la esperanza para la salvación de periodismo, y abogan por que los organismos públicos –a través de legislación específica, u otras medidas de impulso- hagan todo lo posible para favorecer su crecimiento (Hamilton, 2003; Downie y Schudson, 2009; Lewis y Sievers, 2009; Starr, 2009; Lipsky, 2009; Baker, 2009; Swensen y Schmidt, 2009). Incluso desde otras perspectivas, como la legal, hay justificaciones de que la vía no lucrativa es la más factible frente a otras propuestas de rescate de la prensa, en una situación tan crítica como la actual (Schizer, 2011).

Las autoridades públicas de distintos países también se han hecho eco del fenómeno. En Francia, en el paquete de medidas adoptadas por el Gobierno de Sarkozy para ayudar a la prensa, se incluía el deseo de facilitar la creación de medios periodísticos sin ánimo de lucro, apoyados por fundaciones. Esta idea de políticas públicas a favor del periodismo no lucrativo se asemejaba a la propuesta estadounidense de la “Newspaper Revitalization Act” de 2009, y a las recientes recomendaciones de la

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

Federal Communications Commission (FCC) sobre el modo de fortalecer el periodismo al servicio de la comunidad. En un extenso informe, tras más de dos años de trabajo (*The Information Needs of Communities. The Changing Media Landscape in a Broadband Age*), los expertos destacan la importancia de impulsar medidas en favor del apoyo filantrópico al periodismo. Es más, dan prioridad a esa opción frente a cualquier tipo de subvención pública. “El principal foco de la política gubernamental –señala el informe- no debería ser subvencionar actividades periodísticas, sino más bien ayudar a crear las condiciones para que el periodismo no lucrativo pueda ganar fuerza” (Waldman, 2011, 352). Entre esas condiciones, sobre todo de tipo fiscal, ha ido ganando fuerza entre los defensores de una tercera vía para los medios, la posibilidad de aprovechar figuras nuevas de sociedades mercantiles creadas para gestionar actividades de interés público. En el caso estadounidense, está teniendo especial éxito –al menos en el debate público- la posibilidad de que las empresas editoras de periódicos se puedan configurar como sociedades limitadas de bajo beneficio (*Low-profit Limited Liability Companies (L3C)*), una nueva estructura legal híbrida, entre sociedad limitada y fundación, pensada para el emprendimiento social (Schmalbeck, 2009).

La Unión Europea, con una larga tradición de políticas públicas en materia de medios de comunicación, ha iniciado recientemente una línea de trabajo encaminada a reconocer y potenciar el desarrollo del “tercer sector de la comunicación”, aunque el eje de actuación se centra en el mundo audiovisual (Reguero y Scifo, 2010). En 2008, el Parlamento aprobó una resolución sobre “Medios del tercer sector de la comunicación (TSC)” en la que se animaba a los estados miembros a favorecer en sus normativas la creación de medios sin ánimo de lucro, responsables ante la comunidad y abiertos a la participación (Parlamento Europeo, 2008).

Pocas han sido las voces críticas ante esta nueva vía, aunque algunos ya han señalado que también los filántropos y las fundaciones tienen intereses propios, agendas concretas, que pueden influir en los medios que promueven. Jack Shafer, director e influyente comentarista de medios de *Slate*, lo advirtió cuando *ProPublica* era sólo un proyecto. Shafer repasaba la trayectoria empresarial y las vinculaciones políticas de Herbert y Marion Sandler, filántropos del proyecto, y concluía: “no se debe olvidar que los filántropos, especialmente aquellos que han ganado con su esfuerzo la fortuna que donan, no tienden a distribuirla a ciegas sin mirar a los resultados”. En otro párrafo señalaba: “Los periódicos con ánimo de lucro pierden dinero accidentalmente; las actividades de periodismo no lucrativas lo pierden deliberadamente” (Shafer, 2007). El Pew Research Center también alertaba hace poco de la agenda ideológica de buen número de las esas nuevas redacciones, sobre todo las de fuerte carácter de denuncia (Pew Research Center, 2011). Por su parte, efamoso periodista Michael Kinsley, que dirigió *Harper’s Magazine* (propiedad de la fundación MacArthur), *New Republic* (propiedad de la familia Peretz) y *Slate* (de Microsoft) no tenía dudas al responder sobre

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

cuál de los tres modelos de propiedad era el peor. “Ser propiedad o depender de una fundación sin ánimo de lucro es la peor solución posible”. Cuenta Kinsley que, al menos en su caso, el consejo de dirección de la fundación a cargo de *Harper’s* estaba compuesto por “idealistas cívicos” que no deseaban otra cosa que divulgar sus “visiones convencionales sobre la mayoría de los temas” (Kinsley, 2009).

Otros autores dudan de la continuidad del esfuerzo filantrópico, y por tanto de la viabilidad de estas redacciones, más allá de la coyuntura tan especial que ha generado la dificultad extrema en la que se desenvuelven hoy muchos negocios periodísticos. En palabras de Lauren R. Fine, “no se debe olvidar que los filántropos no suelen dar fondos a organizaciones que todavía deben demostrar su estabilidad”. Además, señalaba esta antigua analista de Merrill Lynch, “el estatus de no lucrativa para una industria mal gestionada simplemente preservará una industria mal gestionada” (Fine, 2009).

No sólo hay que esperar que pase el tiempo para ver la continuidad de algunas de las propuestas comentadas, sobre todo las nuevas. Alan Mutter (2010), un estudioso de la economía de los medios, señalaba recientemente que si las fundaciones tuvieran que financiar el coste del periodismo que hoy se produce en los Estados Unidos –sólo refiriéndose a los 4.400 millones de dólares de costes redaccionales- el fondo que tendrían que constituir rondaría los 88.000 millones<sup>2</sup>. Seguramente esa cifra sería mucho menor si se utilizasen otras fuentes de financiación de las actividades ordinarias –por ejemplo, publicidad, pago por los contenidos, etc.-, pero en cualquier caso hay un abismo entre los recursos de la filantropía y las necesidades del sistema periodístico.

Lo mismo sucede con una hipotética “salvación” de medios concretos. Penélope Abernathy, profesora de la Universidad de North Carolina, escribió en 2009 un interesante ensayo sobre distintas opciones no lucrativas para salvar al *New York Times*, en caso de que el diario se viera ante dificultades financieras inmanejables. Para hacer frente sólo a los costes redaccionales –en torno a 200 millones de dólares-, se requeriría un fondo de 5.000 millones a un 4% anual (Abernathy, 2009). A pesar de ello, no han faltado quienes han propuesto fórmulas concretas –no muy realistas, todo hay que decirlo- para acometer esa salvación de redacciones, como por ejemplo la del *New York Times* o el *Washington Post* a cargo de un consorcio de las universidades privadas más prestigiosas del país (Smith, 2008; Coll, 2009).

Y no hay que pensar sólo en los Estados Unidos. Hasta ahora no me he referido casi a España, pero si aquí hubiera que sustituir la tarea periodística realizada en medios

---

<sup>2</sup> Teniendo en cuenta que todas las donaciones realizadas en Estados Unidos en 2008 totalizaron 307.000 millones de dólares, ese fondo se llevaría casi un tercio. Y la realidad era que en ese mismo año las donaciones a iniciativas periodísticas sólo habían supuesto un 0,05% del total, alrededor de 150 millones.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

comerciales por periodismo sin ánimo de lucro, prácticamente habría que empezar de cero.

Sea como fuere, con sus luces y sus sombras, con las dudas sobre su viabilidad y muchas otras interrogantes por resolver, lo cierto es que la posible extensión de más organizaciones de este tipo tiene un gran interés como *tercera vía* periodística, entre el mercado y el Estado, capaz de seguir alumbrando contenidos de calidad, al margen de la tiranía de los dividendos en el modelo capitalista y de las servidumbres del control político en el modelo estatal. Esta posibilidad es especialmente atractiva en el mercado europeo, donde el fenómeno todavía casi es imperceptible.

Pero ante esta reflexión sobre la esperanza que abre esta nueva modalidad de organización periodística, cabe preguntarse algo muy básico: ¿son estas estructuras nuevas?; ¿es realmente innovador este periodismo organizado sin ánimo de lucro?

### **La novedad del periodismo sin ánimo de lucro**

No cabe duda que el concepto de redacción *online*, constituida en organización, con ataduras mínimas a actividades de gestión comercial, de tareas de impresión, de distribución, etc. es una idea atractiva, seguramente soñada por muchos periodistas y directivos de medios. Por utilizar un paralelismo, estas redacciones son como las “boutiques creativas” en el mundo publicitario. En ese sentido profesional, y en otros aspectos periodísticos, el modelo de *ProPublica* y de las redacciones no lucrativas es novedoso e esperanzador. Ahora bien, desde el punto de vista de la estructura empresarial –o mejor, organizativa-, y más en concreto desde la perspectiva de la propiedad, el modelo no es tan nuevo.

Existe una larguísima tradición de medios periodísticos que a lo largo de la historia han optado por sistemas de propiedad que se sitúan entre la modalidad de empresa privada y la de entidad pública. Nos podríamos remontar a los orígenes del periodismo, o a otras décadas del siglo XX, pero la afirmación también sirve para la actualidad. Marcas periodísticas tan conocidas y prestigiosas como el *Guardian*, en Gran Bretaña, o el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* en Alemania, pertenecen a fundaciones sin ánimo de lucro. Lo mismo sucede con el *St. Petesburg Times* en Estados Unidos, o *Ouest France* en el país vecino. También es una organización no lucrativa la National Public Radio estadounidense; la Public Broadcasting Service –la televisión pública- se financia desde 2004 cada vez más con donaciones a la PBS Foundation; y la Associated Press es una cooperativa sin ánimo de lucro.

Asimismo, la vinculación entre medios y universidades, sobre todo en el mundo anglosajón, se dio desde el primer momento de la creación de las escuelas de

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

periodismo. El *Missourian*, periódico local de la Universidad de Missouri, nació con ella en 1908, y hoy se sigue publicando. Tampoco es extraña la vinculación de publicaciones a asociaciones cívicas, como sucede con *Consumer Reports*, la revista de temas de consumo más importante del mundo. Con más de siete millones de suscriptores, y con una edición *online* de pago de enorme éxito, esta publicación se ha financiado siempre sin publicidad, con el pago de sus lectores y donaciones. Casi no requiere ni comentario la marca *National Geographic*, de la National Geographic Society.

Larga tradición tiene de igual modo la naturaleza no lucrativa de medios vinculados a instituciones religiosas, desde el estadounidense *Christian Science Monitor* hasta la *Catholic News Agency*. En España, el principal accionista del Grupo Cope es la Conferencia Episcopal, aunque la estructura de la empresa sea de una sociedad anónima.

Por lo que respecta a grandes grupos de comunicación, fundaciones y patronatos también tienen un papel determinante en algunas grandes empresas, aunque se organicen como empresas con ánimo de lucro. Por citar un par de ejemplos, Bertelsmann, el gigante alemán, pertenece en un 80% a tres fundaciones, y el grupo escandinavo Schibsted –editor, entre otras muchas publicaciones, del diario sueco *Svenska Dagbladet*- está controlado por un patronato (Tinius Trust), que vela por la independencia e integridad editorial de sus publicaciones.

Con toda seguridad, una investigación más a fondo en distintos países nos llevaría a identificar un gran número de ejemplos de medios que de una u otra forma están controlados o se gestionan con la lógica de entidades no lucrativas. Pero mi intención no ha sido hacer una relación exhaustiva de antecedentes, sino destacar algunos que corresponden a marcas periodísticas prestigiosas.

Aun así, uniendo a estas marcas venerables las decenas de pequeñas iniciativas no lucrativas que surgen por todo el mundo, me cuesta creer que el futuro del periodismo, sobre todo del periodismo de calidad, pueda estar en sus manos.

En consecuencia, si estas estructuras “más allá del capitalismo” –o más acá, según se mire- no son nuevas del todo, y si no es previsible que sean en el futuro la principal modalidad de organización donde se despliegue el periodismo profesional de mayor calidad e impacto, surge una pregunta evidente: ¿por qué interesan tanto?; ¿por qué generan tanta atención y esperanza al mismo tiempo?; ¿qué nos dicen realmente?

**El beneficio como medio, no como fin**

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

Creo que desde un punto de vista práctico, el interés principal está en su incorporación al ecosistema periodístico –un ecosistema, por otra parte, muy revuelto- como especies de referencia para el ejercicio de un periodismo de calidad y de servicio público, en parte amenazado. Por un lado, cumplen una función muy importante, pero complementaria, en determinados ámbitos informativos. Es evidente que cuando el periodismo de investigación escasea en las redacciones, es bueno que surjan iniciativas como *ProPublica*, no sólo para practicarlo, sino sobre todo para llamar la atención sobre su importancia. Por otro lado, desde una perspectiva organizativa, al considerarlo desde la óptica de su estructura de propiedad, este *boom* de medios no lucrativos sobre todo nos recuerda que la naturaleza de la propiedad de los medios tiene una íntima conexión con el tipo de periodismo que se puede practicar en las redacciones. Y nos hace reflexionar sobre el *ánimo* que alienta a la propiedad, al colocarnos ante el contraste entre el lucro y el no lucro. Y aquí me gustaría detenerme, para interpretar qué nos dice realmente este fenómeno del periodismo *non-profit*.

Frente a quienes condenan al ánimo de lucro -eje central del supuesto capitalismo informativo- como causante de buen número de los males que aquejan al periodismo en la actualidad, soy de los que piensan que los medios de propiedad privada son y seguirán siendo la columna vertebral de un sistema periodístico saludable. Lo que sucede es que el ánimo de lucro, consustancial con la naturaleza de la empresa privada, puede ser domable o indomable; puede ser un fin en sí mismo, o un medio necesario para cumplir una misión. Y en ese sentido, las empresas periodísticas, al menos las que aspiran a desplegar un periodismo de alta calidad, necesitan –por utilizar un término coloquial, quizá no muy acertado- un *ánimo de lucro domado*.

Como he planteado en alguna otra ocasión (Arrese, 2006), en las empresas informativas se requiere un sistema de gobierno organizacional que supere el paradigma convencional centrado en la maximización del valor para el accionista, y logre armonizar gobierno corporativo y gobierno informativo, ánimo de lucro a largo plazo con la búsqueda decidida de la calidad periodística. Creo que entonces se puede hablar de ese ánimo de lucro *domado*, no necesariamente *sacrificado*.

Antes me he referido a medios prestigiosos que se editan en organizaciones donde el espíritu periodístico es preservado en estructuras no lucrativas, o en organizaciones con ánimo de lucro pero gobernadas con la lógica propietaria de una fundación. Sólo por centrarnos en las marcas de prensa citadas, títulos como el *Guardian*, el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* o *Svenska Dagbladet*, a menudo ocupan lugares privilegiados en los *rankings* de publicaciones más prestigiosas del planeta. Son cabeceras a las que ha afectado la crisis, el cambio tecnológico y el fenómeno de declive general de la prensa, pero que no han desaparecido –como tantas otras-. Es más, títulos

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

como estos siguen estando en la vanguardia de la reinención del periodismo y continúan actuando como referentes del buen hacer profesional.

A buen seguro que en esos *rankings*, y también en esa posición de abanderados del periodismo de calidad, siguen estando otros diarios como el *New York Times*, el *Washington Post*, el *Wall Street Journal*, o cabeceras quizá más lejanas para nosotros, pero tan míticas, como el japonés *Asahi Shimbun*, el alemán *Die Zeit* o el suizo *Neue Zürcher Zeitung*. Entre ellos estarían sin duda instituciones periodísticas británicas como el *Financial Times* o *The Economist*.

¿Tienen todos ellos algo especial en común? ¿Se asemejan en algo a esas redacciones ideales que parece favorecer la organización no lucrativa? Más allá de sus diferencias, que son muchas, creo que en todos estos casos se puede decir que, por diversos motivos –como se verá a continuación-, hablamos de medios editados en empresas con ánimos de lucro domados, o al menos, no tan desbocados y tiránicos como los existentes en otras corporaciones mediáticas, guiadas casi en exclusiva por el cortoplazismo del valor de la acción.

### **Ejemplos de armonización corporativa e informativa**

En títulos como el *New York Times* y el *Washington Post* sigue primando el espíritu de empresa familiar, aunque parte del capital de sus respectivas compañías cotice en Bolsa desde los años sesenta. El control accionario de los Sulzberger y los Graham se basa en un sistema de distinción entre dos tipos de acciones (*dual class stock*), que concede a las familias propietarias una amplia mayoría de votos en el Consejo de Administración, con una participación en el capital más bien reducida. En el caso del *New York Times*, las acciones de la familia Ochs-Sulzberger suponen aproximadamente el 18% del capital, pero nombran a nueve de los trece miembros del Consejo de Administración. En el *Washington Post*, los Graham –que sí tienen la mayoría de las acciones- nombran a siete de los diez miembros del Consejo. Algo similar sucedía en el *Wall Street Journal*, aunque los mecanismos de control eran menos estrictos, y la dispersión accionario en varias familias mayor. No obstante, el diario ha pasado a formar parte de News Corporation, que también tiene un sistema dual de acciones. La familia Murdoch, con el 15% del capital en acciones especiales, controla el 39% de los derechos de voto de la propiedad.

Uno de los ejemplos más interesantes en Alemania es el del Grupo Holtzbrinck, controlado a partes iguales por los hermanos Monika y Stefan von Holtzbrinck, y que edita, entre otras publicaciones, *Die Zeit*. Los estatutos de la compañía obligan a los hermanos von Holtzbrinck a mantener esas participaciones hasta el año 2020, y restringen la posibilidad de repartir dividendos, para apoyar las inversiones de la

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

compañía a largo plazo. Pero en el caso de Holtzbrinck hay además una historia peculiar, muy reciente, que demuestra la pasión de algunos propietarios familiares por el cuidado de las grandes marcas periodísticas. Dado que el grupo se había diversificado cada vez más –con fuertes intereses en el sector educativo, de publicaciones científicas, negocios digitales, etc.-, y que los periódicos vivían una crisis que requería especial cuidado, en 2009 Stefan y Monika decidieron vender sus títulos más prestigiosos – *Handelsblatt*, *Tagesspiegel* y el 50% de *Die Zeit*- al mayor de sus hermanos, Dieter von Holtzbrinck. Dieter había sido el verdadero líder periodístico de la empresa y el impulsor de su crecimiento entre 1980 y 2001, hasta que 2006 transfirió su tercio en la propiedad de la compañía al *trust* familiar.

Este control familiar o personalista de los medios no tuvo especial buena prensa en los años ochenta y noventa del siglo XX, cuando las estrategias de crecimiento y concentración exigían abrir la propiedad a socios financieros, buscar recursos en los mercados secundarios, y en general, gestionar las empresas de medios como grandes corporaciones, guiadas por la evolución de su valor de mercado. Tampoco tienen en general buena acogida los sistemas accionariales complejos, formados por títulos con diferentes derechos y mecanismos de bloqueo de ciertas decisiones, al margen de la fuerza que da el puro valor de mercado de las acciones.

Y sin embargo, las distintas modalidades de control familiar o personalista de los medios siguen teniendo gran peso en todo el mundo, también en Estados Unidos y Europa, y en especial en zonas con tanta tradición periodística como los países nórdicos, con ejemplos paradigmáticos como el del Gupo Bonnier (Djankov, McLiesh, Nenova y Shleifer, 2001; Picard, 2004; Koulouvari, 2004; Campos, 2007). No sólo eso. Empresas tan innovadoras y exitosas como Google, o mucho más recientemente, Facebook, han optado por estructurar su propiedad –antes de salir a Bolsa- con similares privilegios para los títulos de los fundadores y de los empleados clave la compañía.

Precisamente los fundadores de Google, en su carta a los accionistas con motivo de la salida a Bolsa de la compañía, al justificar ese sistema dual de acciones que separa derechos políticos y derechos económicos, comentaban: “Mientras que este esquema no es habitual en empresas tecnológicas, sí lo es en compañías periodísticas, donde tiene una gran trascendencia. The New York Times Co., The Washington Post Co. y Dow Jones, la empresa editora del *Wall Street Journal*, tienen estructuras accionariales duales similares a la que planteamos. Los especialistas en medios de comunicación a menudo señalan que estas estructuras duales han permitido a esas compañías concentrarse en su negocio fundamental, en una apuesta a largo plazo por la calidad periodística, a pesar de las fluctuaciones trimestrales de sus resultados” (Letter From the Founders, 2004). Por supuesto, el sistema dual tiene sus servidumbres, pero hay que contrastarlas con sus ventajas (The Economist, 2011b).



-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

El ánimo de lucro propio de las empresas que sólo miran al valor para el accionista se ve domado de igual forma en estructuras accionariales más dispersas, y que actúan al margen de las fluctuaciones de los mercados de valores. En Japón, el grupo periodístico más importante del país –editor del *Asahi Shimbun*- está controlado por las familias Murayama y Ueno, y un 17% del capital pertenece a los empleados. El titular de otro 10% de las acciones es el museo Kosetsu, que acoge la colección de obras de arte del fundador del periódico, Ryouhei Murayama. Otro diario de enorme prestigio internacional, el suizo *Neue Zürcher Zeitung*, fundado en 1780, está controlado por alrededor de 1.500 de accionistas, ninguno de ellos con más de 40 de las 4.000 acciones de la compañía editora. Se entiende que con ese esquema de propiedad sea una tradición que un periodista, el director del diario, sea el primer ejecutivo de la empresa.

He dejado para el final dos casos excepcionales, pero también muy ilustrativos, del mercado británico: *The Economist* y *Financial Times*. Ambas publicaciones tienen una larga historia de compatibilidad entre éxito empresarial y prestigio periodístico, con estructuras de propiedad muy distintas, aunque relacionadas (Arrese, 2003).

La empresa editora *The Economist* lleva casi un siglo más allá o más acá del capitalismo informativo, según se mire. Su estructura de propiedad no ha cambiado desde 1929, y eso que el semanario siempre ha sido un negocio redondo, con unas tasas de rentabilidad envidiables que le han puesto en el punto de mira de innumerables barones, magnates y corporaciones de medios. El 50% de la compañía editora pertenece al Financial Times Group (Pearson), pero es el otro 50% -bastante atomizado, pero con fuerte peso de ilustres familias británicas como los Cadbury, Rothschild, Schroder- el que tiene una amplia mayoría en el Consejo. Además, en el complejo sistema accionarial de la compañía –hay cuatro tipos distintos de títulos-, existen las acciones de los *trustees*, cuatro personas notables, sin ninguna vinculación con la firma, que tienen la última palabra a lo hora de dar el visto bueno a ciertas transmisiones patrimoniales, y aceptar el nombramiento o cese del director de la revista y del presidente de la compañía. Su única función, como señalan los estatutos de la empresa, es velar por la independencia de la propiedad de la empresa y la independencia editorial de *The Economist* (Arrese, 1995, 400-427).

Sin todas esas salvaguardias, quizá la fuerza de la tradición y el peso de la marca han hecho que el *Financial Times* pueda desplegar todo su potencial periodístico en un gran grupo como Pearson, con el 100% de su capital en Bolsa. A pesar de ese control bursátil, el *Financial Times* es seguramente uno de los medios con más reconocido respeto por parte de la propiedad hacia la autonomía de la redacción. Dennis Stevenson, presidente de la compañía hasta 2005, comentó en cierta ocasión: “El Financial Times es poco común en Gran Bretaña –el único periódico donde los propietarios no toman

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

parte alguna en las decisiones editoriales-. Nunca. Uno de mis trabajos al frente de Pearson es proteger la completa independencia e integridad del diario, en la que creo apasionadamente” (Arrese, 2005, 109). Hoy, la empresa, focalizada en negocios de educación e información, sigue situando la idea de la confianza pública en la calidad de los contenidos como eje de su misión empresarial.

Más allá de casos concretos como los citados, hay incluso mercados completos, como el alemán, en los que la crisis del periodismo y de la prensa es menos severa, o de naturaleza distinta a la que estamos comentando (Esser y Brüggemann, 2011). Un informe reciente la Asociación de Editores de Diarios Alemanes resaltaba el contraste entre la crisis de los diarios estadounidenses, y la relativa buena salud de la prensa germana. Entre las causas de ese contraste citaba la propiedad familiar de la mayoría de las empresas editoras –frente a las corporaciones cotizadas estadounidenses-, y su focalización en el valor de sus actividades periodísticas, que les llevó a ser más conservadoras en inversiones multimedia, más reticentes hacia la apuesta por la gratuidad en Internet, etc. (Pfanner, 2010).

En 2005, dos tercios de las cien primeras compañías de medios en Alemania tenían un propietario que controlaba más del 25% del capital. En el tercio restante, la diversidad de estructuras de propiedad era notable: cuatro controladas por fundaciones, una cooperativa, tres de propiedad pública, etc. Sólo cuatro cotizaban en Bolsa. El gobierno corporativo de la mayoría de ellas –y en especial, la posibilidad de *domar* el ánimo de lucro centrado en el valor para el accionista- es muy distinto al de las empresas de medios de otros países. Como han destacado Gerum y Stieglitz (2005), la estructura de gobierno corporativo de las compañías alemanas está diseñada para armonizar los intereses de distintos *stakeholders* –con especial atención a los empleados-, en lugar de dar prioridad casi única a los de los accionistas (*shareholders*). Pero es que además, en el caso de las empresas de medios germanas, les ampara un estatuto legal peculiar, protegido por la Constitución, como empresas ideológicas o de tendencia (*Tendenzunternehmen*). Gracias a él, los propietarios se encuentran en mejores condiciones para armonizar el ánimo de lucro con la misión periodística de sus negocios (Robles, 2010).

Aunque no es fácil generalizar, y hay notables excepciones a esta idea incluso entre los ejemplos citados –véase el caso de News Corporation-, las empresas editoras de muchas de las publicaciones legendarias citadas están muy focalizadas en su negocio periodístico. Por otra parte, títulos como el *New York Times*, el *Washington Post*, *Asahi Shimbun*, *Neue Zürcher Zeitung*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* o *The Economist* son los busques insignia, las estrellas de las compañías. Contrasta esa situación con la que muchos otros periódicos han llegado a ocupar en las carteras de productos y marcas de grandes corporaciones multimedia, cuya “financiarización” ha estado ligada a procesos

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

de de crecimiento y diversificación muy intensos, en muchos casos dominados por estrategias audiovisuales y del entretenimiento. En esas circunstancias, muchos diarios dejaron de ser cabezas de ratón (en empresas periodísticas convencionales) para convertirse en cola de león (en grupos de comunicación gigantescos). No hay suficiente evidencia, sin embargo, de que de esas estrategias de diversificación se derivaran significativas mejoras en el comportamiento de las compañías, al menos desde la perspectiva de su eficiencia y rentabilidad (Jung, 2003; van Kranenburg, 2005).

### **¿Más allá del capitalismo?**

El control familiar o personalista, los accionarios dispersos al margen del mercado, el modelo de las empresas de tendencia, o la focalización informativa, no garantizan *per se* un contexto organizativo adecuado para la producción de periodismo de calidad. Que sirvan en los ejemplos citados para preservar el buen hacer de publicaciones prestigiosas –aunque de por sí sea una dato interesante- no nos permite extrapolar su éxito al periodismo en general. De igual forma, la emergencia de iniciativas periodísticas exitosas sin ánimo de lucro, como las analizadas en este trabajo, tampoco es necesariamente una señal clara de que ese “tercer sector” del periodismo pueda contribuir decisivamente a su “salvación”, como algunos predicen. Ni siquiera la mala experiencia que, en general, ha supuesto la conversión de muchas empresas de medios en grandes corporaciones cotizadas, controladas por inversores financieros, certifica la inhabilitación de ese modelo como forma de propiedad compatible con el buen periodismo.

En un trabajo reciente, Picard y van Weezel (2008) sintetizaron la investigación que se ha realizado en los últimos años sobre las consecuencias para los periódicos de ser editados bajo distintos tipos de propiedad: propiedad privada (individuos, familias, accionistas particulares), propiedad cotizada (acciones en Bolsa), propiedad de empleados, y propiedad no lucrativa. Según los autores, es difícil encontrar evidencias empíricas claras sobre las consecuencias económicas (para los resultados de la empresa) y profesionales (para la calidad de la actividad periodística) derivadas de cada estructura de propiedad, y por tanto la comparación entre ellas es un tanto aventurada. En cualquier caso, como conclusión de su estudio, avanzan tres ideas:

- Teóricamente, se podría defender que la propiedad privada (propietario particular, familia, etc.) es en general la forma de propiedad que mejor cumple una serie de requisitos deseables para una empresa informativa, sobre todo desde el punto de vista del cumplimiento de su misión periodística.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

- La forma de propiedad, por sí misma, no es condición necesaria ni suficiente para practicar un periodismo de servicio público, y se pueden encontrar buenos ejemplos de esa práctica bajo las cuatro modalidades.

- En la práctica, no hay una forma ideal de propiedad para los periódicos, y la sustitución de unas por otras no necesariamente acarreará resultados deseables, ni siquiera para quienes critican la modalidad de empresas cotizadas o de empresa privadas con un enfoque muy comercial.

Tomando en consideración estas conclusiones, y a la luz de lo expuesto en las páginas precedentes, creo que se pueden concluir algunas ideas sobre ese “más allá del capitalismo informativo”.

1. Las nuevas estructuras de organizaciones informativas comentadas en este trabajo cumplen diversas funciones. Por un lado, en cierta medida solventando “fallos del mercado”, proporcionan tipos de contenidos que escasean en la crítica coyuntura actual de los medios, en especial contenidos de investigación y locales. Por otro, son una llamada de atención sobre la importancia que tiene para el ejercicio del buen periodismo la forma de ser financiado, resaltando la necesidad de estructuras organizativas sustentadas por entidades o personas que velan por el interés público. Finalmente, ante la crisis de los modelos de negocio de la prensa comercial, abren la posibilidad de emprender actividades periodísticas con la lógica del “tercer sector”.
2. A pesar de su indudable interés, es más que dudoso que esta tercera vía de organización de las actividades periodísticas pueda consolidarse en el tiempo como alternativa real a los medios comerciales, tanto por los problemas de estabilidad que puede presentar en el futuro este tipo de financiación, como por la enorme cantidad de recursos que sería necesario movilizar. En cualquier caso, la financiación de actividades periodísticas al margen del mercado y del Estado será una opción complementaria, quizá cada vez más importante, que se deberá tener en cuenta en modalidades híbridas de generación de contenidos de calidad.
3. La emergencia de estas nuevas estructuras y la crisis de las empresas periodísticas tradicionales dibujan un panorama de mayor variedad de empresas y organizaciones en los mercados periodísticos. Como ha comentado recientemente Picard, “es probable que el futuro del periodismo y de las organizaciones periodísticas producirá mayor variedad de empresas que las que ahora conocemos, con una mayor diversidad de estructuras de financiación. Un puñado de grandes proveedores públicos y comerciales de noticias jugarán un papel central en el entorno informativo, complementados por una gran variedad de pequeñas

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

compañías privadas y entidades no lucrativas propiedad de trusts o soportadas por fundaciones” (Picard, 2010, 377).

4. Más allá y más acá del capitalismo informativo, parece conveniente facilitar que surjan empresas con un *ánimo de lucro domado*, ya sea promoviendo la inversión filantrópica en actividades periodísticas, o apoyando legislaciones que permitan cobijarlas en tipos de sociedades nuevas, en las que sea más factible armonizar el deseable ánimo de lucro con el cumplimiento de la misión periodística –como sucede con las empresas de tendencia, o posiblemente con las sociedades limitadas de bajo beneficio-.
5. Pensando en el futuro del periodismo, se deben extraer lecciones de las consecuencias negativas de la excesiva “financiarización” de las empresas informativas, y en especial, de sus efectos en momentos de crisis como el actual. En este sentido, en el caso de empresas cotizadas, tiene particular interés fijarse en modelos de estructuración accionarial que priman el poder de las participaciones de ciertos accionistas clave, o que aseguran que el control del capital queda en manos de fundaciones o *trusts* cuya vocación es preservar la misión informativa de la empresa.
6. Las empresas familiares o de propietarios individuales –como a lo largo de la historia- deben tener un papel muy importante en la promoción del buen periodismo. En 2001, en su magnífico libro *The Elements of Journalism*, Bill Kovach y Tom Rosenstiel, escribían: “La histórica protección que para el periodismo suponía el ‘patriarca benevolente’ ha desaparecido; en su lugar, no hay ahora estructuras que protejan los ‘intereses de los ciudadanos’” (Kovach y Rosenstiel, 2001, 64-65). Quiero pensar que todavía quedan ‘patriarcas benevolentes’, o que aparecerán nuevos, aunque –como apunta Soria- ellos y sus herederos tendrán que superar problemas comunes en muchas de sus compañías: conflictos internos, batallas de sucesión, excesiva aversión al riesgo, conservadurismo tecnológico, o escasa profesionalización de la gestión (Soria, 2010, 62-63). De hecho, ya en algunos mercados, como el británico, parece que vuelve a emerger el protagonismo de los propietarios individuales frente al de las corporaciones en este sector (Sabbagh, 2011).
7. Se hace necesaria una reflexión sobre las estrategias de crecimiento y diversificación de las empresas informativas, en especial de aquellas intensivas en actividades periodísticas. Desde los años ochenta del siglo pasado, los procesos de crecimiento y concentración de los negocios informativos –causantes en buena medida de su “financiarización”- han desplazado en muchas corporaciones a las actividades periodísticas a un segundo plano, o han difuminado la identidad y el

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

sentido de unos títulos respecto a otros, en empresas con decenas o centenares de cabeceras. No se han investigado a fondo los efectos de estos movimientos, pero las crisis de algunas grandes cadenas de periódicos en Estados Unidos, o las más cercanas –por ejemplo, en España- de ciertos grupos multimedia dan que pensar sobre los riesgos para el periodismo de esas estrategias, sobre todo por contraste con empresas periodísticas que han mantenido políticas de crecimiento más focalizadas en marcas periodísticas particulares.

8. Aunque sólo se ha mencionado de pasada en este trabajo, el gobierno corporativo en las empresas informativas es un elemento clave a la hora de valorar el impacto de las estructuras de propiedad en la calidad periodística. Como ya he señalado en alguna otra ocasión, con independencia de la forma de propiedad, “parece claro que las empresas informativas requieren estructuras de gobierno corporativo que superen el paradigma convencional centrado en la maximización del valor para el accionista. La adopción de modelos más amplios, como el del gobierno centrado en los *stakeholders*, junto a otras iniciativas orientadas a sensibilizar a los Consejos de Administración sobre las cuestiones referidas al gobierno de la calidad informativa –gobierno informativo-, pueden ayudar a mejorar su gestión” (Arrese, 2006, 74).
  
9. No soy de los que creen que el auge del periodismo sin ánimo de lucro es muestra de que el periodismo con beneficio ya no sea posible, no tenga futuro, o de que el ánimo de lucro –como defienden algunos autores- es esencialmente incompatible con el buen periodismo. Creo más bien, como comentaba Carlos Soria en su trabajo “Más allá del capitalismo informativo”, que en las empresas periodísticas con ánimo de lucro “la obtención de beneficio no es un fin en sí, sino un medio, un medio para cumplir libremente el deber profesional de informar. (...) [esas empresas] deben cumplir paradigmáticamente el deber de obtener beneficios” (Soria, 1987, 17). Es el beneficio sin mediación, lo busquen los empresarios particulares o las corporaciones, al obsesionarse con el valor par el accionista (*shareholder value*), el que chirría y puede amenazar seriamente al periodismo, sobre todo en épocas tormentosas como la actual. Pero ya se ha visto en este trabajo que entre ese beneficio ciego y la pura filantropía hay suficientes posibilidades intermedias, de modelos ya existentes y de fórmulas futuras, con un *ánimo de lucro domado*, como para seguir pensando que la integración de negocio y periodismo continuará siendo la base del futuro sistema de medios.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”.  
Ponencia invitada. 9º Congreso *Internacional de Ética y Derecho de la Información*, Valencia, 11  
y 12 de noviembre de 2011.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abernathy, Penelope M., “A Nonprofit Model for the New York Times?”, en Hamilton, James T., *The Road Ahead for Media Hybrids*, Duke Conference on Nonprofit Media, May 4-5, 2009.
- Aguirre Jaramillo, Lina M., “Periodisme.org, la missió abans que el lucre?”, en *Capçalera*, June, 2010, pp. 38-45.
- Akst, Daniel, “Nonprofit Journalism”, pp. 56-68, en Christopher Connell, *Journalism Crisis of Confidence. A Challenge for the Next Generation*, Carnegie Corporation of New York, New York, 2006.
- Almiron, Núria, “Grupos privados propietarios de medios de comunicación en España: principales datos estructurales y financieros”, en *Comunicación y Sociedad*, vol. XXII, 1, 2009, pp. 243-273.
- Almiron, Núria, *Journalism in crisis: corporate media and financialization*, Cresskill (New Jersey), Hampton Press, 2010.
- Almiron, Núria, “Estructura de propiedad y composición de consejos de administración de los principales grupos de comunicación europeos en 2009”, en *Observatorio (OBS) Journal*, vol. 5, nº 1, 2011a, pp. 227-244.
- Almiron, Núria, “From Financialization to Low Non-Profit: Emerging Media Alternatives for Freedom”, en *TripleC*, 9(1), 2011b, 39-61.
- An, Soontae, Jin, Seung y Todd Simon, “Ownership Structure of Publicly Traded Newspaper Companies and Their Financial Performance”, en *Journal of Media Economics*, 19 (2), 2006, pp. 119-136.
- Arrese, Ángel, *La identidad de The Economist*, Eunsa, Pamplona, 1995.
- Arrese, Ángel, “Dow Jones y Financial Times Group: El desarrollo de empresas especializadas en información económica”, pp. 59-75 en Arrese, A. (ed.), *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del Prof. Alfonso Nieto Tamargo*, Eunsa, Pamplona, 2003.
- Arrese, Ángel, “Corporate Governance and News Governance in Economic and Financial Media”, pp. 77-126, en Robert Picard (ed.), *Corporate Governance of Media Companies*, JIBS Research Papers, Nº 2005-1, Jönköping, 2005.
- Arrese, Ángel, “Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo en las empresas periodísticas”, en *DOXA. Revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, Vol. 4, 2006, pp. 59-81.
- Baker, William F., “How to Save the News”, en *The Nation*, September 23, 2009.
- Bouquillion, P., *Les industries de la culture et de la Communications*, PUG, Paris, 2008.
- Campos, Francisco, “Los principales grupos mundiales de medios de comunicación siguen siendo negocios de familia”, en *ZER*, 22, 2007, pp. 141-166.
- Coll, Steve, “Nonprofit Newspapers”, en *The New Yorker*, January 28, 2010.
- Connell, Christopher, *Journalism Crisis of Confidence. A Challenge for the Next Generation*, Carnegie Corporation of New York, New York, 2006.
- Cranberg, Gilbert, Bezanson, Randall y John Soloski, *Taking Stock: Journalism and the Public Traded Newspaper Company*, Ames, IA; Iowa State University Press, 2001.
- Croteau, David y Hoynes, William, *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, 2ª ed., Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, 2006.



-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

- Curran, James, “The Future of Journalism”, en *Journalism Studies*, Vol. 11, Nº 4, 2010, 464-476.
- Djankov, S., McLiesh, C., Nenova, T. y A. Shleifer, “Who Owns the Media?”, Discussion Paper Nº 1919, Harvard University, Cambridge, April 2001.  
<http://post.economics.harvard.edu/hier/2001papers/2001list.html>
- Demers, David y Debra Merskin, “Corporate News Structure and the Managerial Revolution”, en *The Journal of Media Economics*, 13 (2), 2000, 103-121.
- Downie Jr., Leonard y Michael Schudson, *The Reconstruction of American Journalism*, 2009.  
[http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/1/original/Reconstruction\\_of\\_Journalism.pdf](http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/1/original/Reconstruction_of_Journalism.pdf)
- Drew, Jill, “The New Investigators. Nonprofits are breaking new ground”, en *Columbia Journalism Review*, May/June 2010, 22-27.
- Edgecliffe-Johnson, Andrew, “When Newspapers Fold”, *Financial Times*, March 16, 2009.
- Eisenberg, Pablo, “Newspaper Cuts Are a Threat to Charities’ Accountability”, en *The Chronicle of Philanthropy*, August 23, 2007.
- Erbsen, Claude E., Giner, J.A., Senor, J. y Torres, M., (eds.), *Innovations in Newspapers. 2010 World Report*, WAN/IFRA, 2010.
- Fenton, Tom, *Bad News: The Decline of Reporting, the Business of News, and the Danger to Us All*, ReganBooks/HarperCollins, New York, 2005.
- Gerum, Elmar y Nils Stieglitz, “Corporate Governance, Ownership Structures, and Corporate Strategy of Media Companies: The German Experience”, pp. 127-146, en Robert Picard (ed.), *Corporate Governance of Media Companies*, JIBS Research Papers, Nº 2005-1, Jönköping, 2005.
- Giles, Robert H., “New Economic Models for U.S. Journalism”, en *Daedalus*, Spring 2010, pp. 26-38.
- Gorney, Cynthia, *The Future of News. A Challenge for Journalism’s New Generation*, Carnegie Corporation of New York, New York, 2002.
- Greenslade, Roy, “Forget profits, can we turn papers into charities for public good?”, en *The Guardian*, February 2, 2009.
- Grueskin, Bill, Seave, Ava y Lucas Graves, *The Story So Far. What We Know About the Business of Digital Journalism*, Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School, 2011.
- Hamilton, James T., *All the News That’s Fit to Sell*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.
- Hamilton, James T., *The Road Ahead for Media Hybrids*, Duke Conference on Nonprofit Media, May 4-5, 2009.
- Hirschman, David S., “So What Do You Do, Paul Steiger, Editor-in-Chief, ProPublica?”, en *Mediabistro.com*, February 13, 2008. <http://www.mediabistro.com/articles/cache/a10060.asp>
- Jung, Jaemin, “The bigger, the better? Measuring the financial health of media firms”, en *International Journal of Media Management*, 5(4), 2003, pp. 237-250
- Kaye, Jeff y Stephen Quinn, *Funding Journalism in the Digital Age. Business Models, Strategies, Issues and Trends*, Peter Lang, New York, 2010.
- Kinsley, Michael, “Pick Your Poison, er, Publisher”, en *The Washington Post*, June 5, 2009.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

-Koulouvari, Panagiota, *Family-Owned Media Companies in the Nordic Countries. A Portrait of Structures and Characteristics of 25 Firms*, JIBS Working Paper Series, N° 2004-4, Jönköping, 2004.

-Kovach, Bill y Tom Rosenstiel, *The Elements of Journalism. What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*, Three Rivers Press, New York, 2001.

-Krause, Monika, “Reporting and Transformation of the Journalistic Field: U.S. News Media 1890-2000”, en *Media, Culture & Society*, 33(1), 2011, pp. 89-104.

-Larrañaga, Julio, “La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos”, en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 15, 2009, 61-80.

-Letter From the Founders: Google IPO, en *Wall Street Journal*, April 2004, A10.

-Levy, David A.L. y Rasmus Kleis Nielsen, *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford, 2010.

-Lewis, Charles, *The Growing Importance of Nonprofit Journalism*, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Working Paper Series, 3-2007.

-Lewis, Charles y Bruce Sievers, “All the News That’s Fit to Finance”, en *The Chronicle of Philanthropy*, March 12, 2009.

-Lipsky, Seth, “All the News That’s Fit to Subsidize”, en *The Wall Street Journal*, October 22, 2009.

-Maguire, Miles, “Hidden Costs and Hidden Dangers: Stock Options at U.S. Newspaper Companies”, en Picard, Robert (ed.), *Corporate Governance of Media Companies*, JIBS Research Papers, N° 2005-1, Jönköping, 2005, pp. 29-45.

-McChesney, R. W. y J. Nichols, *The Death and Life of American Journalism*, Philadelphia, Nation Books, 2010.

-McCollan, Douglas, “A Way Out? How Newspapers Might Escape Wall Street and Redeem Their Future”, en *Columbia Journalism Review*, January/February 2006.

-McLellan, Michelle y Eric Newton, *Journalism and Media*. Knight Foundation and William Peen Foundation, Coral Gables, Fla., April 2011.

-Meyer, P. y S.T. Wearden, “The Effects of Public Ownership on Newspaper Companies: A Preliminary Inquiry”, en *Public Opinion Quarterly*, 48, 1984, pp. 566-577.

-Meyer, Philip, *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*, University of Missouri Press, Columbia, 2004 (2º ed. 2009).

-Morton, John, “The Hedge Fund Era”, en *American Journalism Review*, March & April 2011.

-Mutter, Alan, “Non-Profits Can’t Possibly Save the News”, en *Reflections of a Newsosaur*, March 30, 2010 (<http://newsosaur.blogspot.com>).

-Myers, Steve, “Tofel: If paid content becomes the norm, ProPublica could follow suit”, en *Poynter.org*, May 26, 2011. <http://www.poynter.org/latest-news/romenesko/133953/tofel-if-paid-content-becomes-the-norm-propubica-could-follow-suit/>

-Neiva, Elizabeth, “Chain Building: The Consolidation of the American Newspaper Industry, 1955-1980”, en *Business and Economic History*, 24 (1), 1995, 22-26.

-OECD, *The Evolution of News and the Internet*, OECD, 2010.

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

-O’Shea, James, *The Deal from Hell: How Moguls and Wall Street Plundered Great American Newspapers*, Public Affairs, New York, 2011.

-Overholser, Geneva, *On Behalf of Journalism: A Manifesto for Change*, The Annenberg Public Policy Center, 2006.

-Parlamento Europeo, *Informe sobre los medios del tercer sector de la comunicación (TSC) (2008/2011 (INI))*, 2008.

-Pérez-Peña, Richard, “Web Sites That Dig for News Rise as Watchdogs”, en *The New York Times*, November 18, 2008.

-Pew Research Center, *Non-Profit News. Assessing a New Landscape in Journalism*, July, 2011.  
[http://www.journalism.org/analysis\\_report/non\\_profit\\_news\\_1](http://www.journalism.org/analysis_report/non_profit_news_1)

-Pfanner, Enric, “For U.S. Newspaper Industry, and Example in Germany?”, en *The New York Times*, May 16, 2010.

-Picard, Robert, “Institutional Ownership of Publicly Traded U.S. Newspaper Companies”, en *Journal of Media Economics*, 74 (4), 1994, pp. 49-64.

-Picard, Robert, “A Typology of Risk in Family Media Enterprises”, en *Journal of Media Business Studies*, 1 (1), 2004, 71-84.

-Picard, R. (ed.), *Media Product Portfolios*, Lawrence Erlbaum, Mahwah NJ, 2005.

-Picard, Robert (ed.), *Corporate Governance of Media Companies*, JIBS Research Papers, N° 2005-1, Jönköping, 2005.

-Picard, Robert y Aldo van Weezel, “Capital and Control: Consequences of Different Forms of Newspaper Ownership”, en *The International Journal on Media Management*, 10, 2008, 22-31.

-Picard, Robert, “The future of the news industry”, en James Curran (ed.), *Media and Society*, Bloomsbury Academic, London, 2010, 365-379.

-ProPublica, *Recognition, Growth and Impact. ProPublica Annual Report*, 2010.  
<http://www.propublica.org>

-Reguero, Núria y Salvatore Scifo, “Community media in the context of European media policies”, en *Telematics and Informatics*, 27, 2010, 131-140.

-Rich Fine, Lauren, “Non-For-Profit Isn’t A Business Model For Newspapers”, en *paidContent.org*, May 7, 2009.

-Robles, Gonzalo, *La empresa informativa como empresa de tendencia*, Eunsa, Pamplona, 2009.

-Sabbagh, Dan, “How proprietors are taking over the biggest media companies in the UK”, en *The Guardian*, 20 June 2011.

-Shafer, Jack, “What Do Herbert and Marion Sandler Want?”, en *Slate*, October 15, 2007 (<http://www.slate.com>).

-Shaver, Dan, “Online Non-Profit Provide Model for Added Local News”, en *Newspaper Research Journal*, 31(4), 2010, pp. 16-28.

-Shirky, Clay, “Newspapers and Thinking the Unthinkable”, en *Clay Shirky Blog*, March 13, 2009.  
<http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>

-“Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de información”. Ponencia invitada. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia, 11 y 12 de noviembre de 2011.

-Schmalbeck, Richard, “Financing the American Newspaper in the Twenty-First century”, en Hamilton, James T., *The Road Ahead for Media Hybrids*, Duke Conference on Nonprofit Media, May 4-5, 2009.

-Smith, Lee, “The Wealthiest Colleges Should Acquire *The New York Times*”, en *The Chronicle of Higher Education*, May 9, 2008.

-Soloski, John, “Taking Stocks Redux: Corporate Ownership and Journalism of Publicly Traded Newspaper Companies”, pp. 59-76, en Robert Picar (ed.), *Corporate Governance of Media Companies*, JIBS Research Papers, N° 2005-1, Jönköping, 2005.

-Soria, Carlos, *Más allá de capitalismo informativo*, Lección inaugural del curso 1987-1988 de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1987.

-Soria, Carlos, “What’s Ahead for Family-Owned Information Companies?”, en *Innovations in Newspapers. 2010 World Report*, WAN/IFRA, 2010, pp. 62-63.

-Starr, Paul, “Goodbye to the Age of Newspapers (Hello to the New Era of Corruption)”, en *The New Republic*, March 04, 2009.

-Steiger, Paul, “Investigative reporting in the Web era”, en *What Matters*, 14 October, 2009.  
<http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/investigative-reporting-in-the-web-era>

-Swensen, David y Michael Schmidt, “News You Can Endow”, en *The New York Times*, January 28, 2009.

-The Bureau of Investigative Reporting, 2011. <http://thebureauinvestigates.com/who/>

-The Economist, “Who killed the newspaper?”, en *The Economist*, August 24, 2006.

-The Economist, Bulletins from the Future. The News Industry Special Report, July 9, 2011a.

-The Economist, “The cost of control”, en *The Economist*, July 21, 2011b.

-van Kranenburg, H.L., “Product Portfolios, Diversification, and Sustainability of Media Firms”, pp. 23-20 en Picard, R. (ed.), *Media Product Portfolios*, Lawrence Erlbaum, Mahwah NJ, 2005.

-Vehkoo, Johanna, *What is Quality Journalism and How It Can Be Saved*, Reuters Institute Fellowship Paper, Oxford University, 2010.

-Waldman, S., *The Information Needs of Communities. The Changing Media Landscape in a Broadband Age*, Federal Communications Commission (FCC), Washington, 2011.

-Winseck, Dwayne, “Financialization and the “Crisis of the Media”. The Rise and Fall of (some) Media Conglomerates in Canada”, en *Canadian Journal of Communication*, 35, 2010, 365-393.