



Razón y Palabra

ISSN: 1605-4806

octavio.islas@proyectointernet.org

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey
México

Campos Freire, Francisco
LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN REVISAN Y AMPLÍAN SUS MODELOS DE
NEGOCIO

Razón y Palabra, vol. 15, núm. 74, noviembre, 2010
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Estado de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199516111023>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN REVISAN Y AMPLÍAN SUS MODELOS DE NEGOCIO

Francisco Campos Freire¹

Resumen

Este trabajo define y estudia cinco conceptos que encuadran las principales preocupaciones de las empresas y grupos de medios de comunicación, en general, ante la situación de crisis estructural y coyuntural que vive el sector mediático desde el año 2007. Se parte de la hipótesis de que los tres sistemas tradicionales del negocio mediático (la venta del producto informativo, la publicidad y las subvenciones o patrocinio) están siendo complementados en el escenario de la convergencia digital por otros dos nuevos modelos híbridos y virtuales. La implementación de esos cinco modelos de negocio exige mucha innovación y pasar del concepto de cadena de valor al de ecosistema de valor.

Palabras clave

Convergencia, modelo de negocio, cadena de valor, ecosistema de valor, innovación y gestión mediática

Abstract

This paper defines and examines five concepts that frame the main concerns of companies and media groups in general about the situation of structural and temporal economic crisis experienced by the media sector since 2007. It starts from the assumption that the three traditional media business (sale of information product, advertising and sponsorship or grants) are being supplemented on the stage of digital convergence for two new hybrid and virtual models. The implementation of these five business models demands a lot of innovation and the transition from the concept of value chain to value ecosystem.

Keywords

Convergence, business model, value chain, ecosystem value, innovation and media management

La crisis y los acelerados cambios registrados en el panorama de los medios de comunicación en los últimos años han reactivado, filtrado y revalorizado de forma especial algunos conceptos de gestión, hasta al punto de convertirlos en una especie de paradigma de transformación. El más manejado y usado ha sido el de convergencia pero aquí, en este trabajo, se revisan y estudian otros cuatro más, que son los de innovación, modelo de negocio, cadena de valor y ecosistema de valor. El primero de ellos es el paradigma de la eclosión y expansión de la sociedad de la información, en las últimas décadas del siglo XX, mientras que los cuatro restantes se sitúan ahora como puntos clave emergentes del vértice de su inflexión.

Las empresas y grupos de comunicación afrontan la superación de la crisis financiera y estructural del sector mediático a través de sus posibilidades de revisión de la aportación de valor e innovación a los respectivos modelos de negocio para posicionarse en nuevos segmentos de mercado, reestructurar sus cadenas y ecosistemas de valor, reequilibrar sus costes y beneficios así como sus estrategias corporativas. Desde el punto de vista de la gestión y dirección estratégica, esos cuatro conceptos relacionados con el valor son más dinámicos, útiles e interesantes que el de convergencia para estudiar la realidad actual de los medios. Este es el objetivo: revisar la proposición de valor de las empresas mediáticas a través de la reformulación de sus modelos de negocio y gestión.

Introducción

La noción de convergencia es tan amplia, genérica, ambigua y elusiva como la de sociedad de la información. Como ésta, tiene una genealogía histórica también muy parecida. Este concepto procede de las ciencias y las matemáticas y ha sido sucesivamente empleado por distintos científicos, entre ellos por los ingleses William Derham (1657-1735) y Charles Darwin (1809-1882), aunque a mediados del siglo XX salta también a la política, a la economía y a la integración tecnológica.

La convergencia es un proceso que ya se aprecia (Flichy, 1980) en el origen de las industrias modernas de la comunicación (telégrafo, teléfono, radio o cine) al aproximar tecnologías eléctricas, mecánicas, químicas y de telecomunicaciones. La convergencia digital es un doble proceso de aproximación y compresión tecnológica que comporta también consecuencias económicas, culturales y sociales. En el último cuarto del siglo XX es empleada para explicar sincrética y pragmáticamente la confluencia de las

tecnologías de la información con las redes de telecomunicaciones y los contenidos que circulan por ellas.

La convergencia digital no sólo ha multiplicado e integrado las redes, canales y pantallas de acceso a la información sino también la capacidad de uso social de la misma por parte de los ciudadanos. La convergencia periodística es “un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una” (Salaverría, García Avilés y Masip, 2007)

La convergencia ha añadido a la información y la comunicación valores de multimedialidad, ubicuidad, instantaneidad, actualidad, interconectividad, interactividad, hipermedialidad, contextualidad, automatización, sociabilidad en red e inteligencia artificial (web semántica). El uso masivo de las nuevas tecnologías de la sociedad de la información ha quebrado –o trastocado, cuando menos- los modelos de negocio y gestión del sistema industrial, desde los principios de la propiedad (protección de la obra y la producción intelectual) al propio marco del contrato social (flexibilidad, *freelance*, *blogger*, emprendedores individuales, *geeks*, *cloud creative*, *open access journals*, etc).

El concepto de modelo de negocio, por su parte, es una idea tan veterana como los propios orígenes del estudio científico de la gestión empresarial, que estrena Peter Drucker en su primer tratado sobre la práctica del *management* (1954). El modelo es una representación simbólica y simplificada de una realidad compleja, que se usa para reflejar una síntesis de relaciones productivas y comerciales de una empresa.

El modelo de negocio surge como una nueva unidad de análisis comercial, como un esquema de representación, una forma genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos para cubrir costes y mantenerse viable en el mercado. El modelo de negocio determina como la empresa logra financiación mediante su posicionamiento en la cadena de valor con el fin de que sus ventas reporten ingresos superiores a los costes.

Chesbrough y Rosembloom (2001) definen las funciones de un modelo de negocio como la articulación de las proposiciones de valor, la identificación de un segmento de mercado, la definición del ámbito de la cadena de valor, la estimación de la estructura de costes, la determinación del potencial de beneficios, la descripción de la posición de la empresa en la red de valor y la formulación de una estrategia competitiva. Linder y Cantrell (2000) presentan el modelo de negocio operativo como la lógica nuclear de una organización para crear valor.

En la misma línea otros tres autores -Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)- identifican nueve elementos en un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y sistema de ingresos.

Un modelo de negocio, en definitiva, es un instrumento de dirección estratégica para hacer compatible el valor de un producto y una empresa con su estructura de costes y objetivos de ingresos. Y el desarrollo de un modelo presupone elecciones (políticas, activos y gobernanza) y consecuencias, según precisan también Casadesus-Masavell y Ricart (2007).

Otro concepto clásico de la planificación y dirección estratégica es el de cadena de valor, que popularizó el economista norteamericano Michael E. Porter (1985) hace más de veinte años al estudiar las ventajas competitivas. La cadena de valor es el modelo de representación integrado de las distintas actividades primarias y secundarias o auxiliares que conforman los procesos de gestión, producción, distribución e interacción.

Las actividades primarias de la cadena de valor son todas aquellas relacionadas con la logística interna, operaciones de producción, logística externa, comercialización, servicios de mantenimiento y post-venta. Las actividades secundarias comprenden los sistemas de organización, recursos humanos, abastecimiento e investigación y desarrollo.

Los procesos empresariales conforman una cadena de eslabones de tareas que suponen costes y generan valores específicos. La identificación de cada una de esas categorías permite determinar y actuar sobre aquellas actividades que aportan o restan valor añadido a la organización al tiempo que marcan sus ventajas competitivas. La

representación de la cadena de valor es lineal y característica del modelo de producción industrial.

Más allá de estos procesos lineales de la actividad industrial y, sobre todo, como fruto de la convergencia tecnológica de distintas cadenas de valor trasciende un sistema de relaciones mucho más amplio y complejo que denominamos ecosistema de valor. La noción de ecosistema, ligada al ámbito medioambiental de adaptación a la biodiversidad y a la función organizativa de las redes, permite también entrelazar los eslabones generadores de valor de las distintas tareas que convergen a través de la creación, producción, distribución e interacción de los contenidos mediáticos.

Para replantear y reformular sus modelos de negocio, las empresas están reformulando sus cadenas para adaptarlas a los ecosistemas de valor al tiempo que ponen en juego nuevas estrategias de innovación. Una buena definición de innovación es la que cita Tom Kelly (2010: 12) como el fruto de “personas que crean valor a través de la implementación de nuevas ideas”, resumiendo su noción en tres palabras: imaginación, voluntad y perseverancia.

Para ese autor y creador de la empresa global Ideo, “la cultura de la innovación podría ser el combustible definitivo del crecimiento a largo plazo y el desarrollo de la marca”. En el mismo sentido, cree también necesario pasar de la innovación del producto a la transformación completa de la cultura de las organizaciones. Es decir, “crear un entorno plenamente comprometido con el cambio positivo y una cultura rica en creatividad y renovación significa crear una empresa con 360 grados de innovación” (Kelly, 2010: 18).

La innovación, como inspiración schupenteriana del desarrollo económico, es a la vez un factor de destrucción creativa y cambio que las empresas intentan aprovechar para remontar los ciclos económicos adversos. Las seis principales fuentes de la innovación (Segarra, 2010) surgen en: laboratorios, entre los empleados, la observación de los clientes, la competencia, la compra o alquiler de ideas y la participación o colaboración abierta. Según Andrew Hargadon (2003), “innovar consiste en recombinar de manera creativa (o novedosa) ideas, personas y objetos del pasado y que sólo es posible si nos permitimos meter la nariz en distintos lugares”.

Hablamos ahora de esto porque la convergencia y la intensidad de la crisis económica están poniendo a prueba la capacidad de adaptación, reestructuración, innovación y reformulación de los modelos de negocio y gestión de las empresas mediáticas. El sector de la comunicación, como eje de la sociedad de la información y motor de la economía moderna, vivió un proceso de cambio con crecimiento positivo hasta que la crisis del ciclo recesivo de 2007 lo convirtió en inflexión (estancamiento) y transición a la espera de tiempos mejores. Las huellas de la crisis se han dejado notar en el sector mediático pero también, al mismo tiempo, se aprecian nuevos y fuertes impulsos de innovación para intentar salir de la recesión.

Ante ese panorama recesivo general las empresas mediáticas adoptaron sus primeras estrategias de libro: recorte de gastos corrientes, reestructuración de plantillas, reducción de paginación en la prensa, reemisión y remezcla de programas en televisión, externalización de procesos y actividades auxiliares, reestructuración del endeudamiento y de los sistemas de financiación, presión para que los gobiernos redujesen las barreras legales de concentración y movimientos de capitales, mayor limitación del ámbito de la competencia del sector público, reconversión de sistemas productivos y reformulación de los modelos de negocio.

Convergencia de modelos

La crisis y sus consecuencias sobre la generación de ingresos ha obligado a la revisión de los modelos de negocio. Los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión) han desarrollado sucesivamente, a través de su historia, modelos de negocio basados en tres fuentes clásicas de ingresos: pago por consumo (venta al número por unidad o suscripción), publicidad y subvención o patrocinio (mecenazgo y filantropía). Esos tres sistemas de ingresos (en prensa, radio y TV) se materializaban –juntos o aisladamente- en sus respectivos modelos de comercialización: mixto tradicional (venta de producto y publicidad), gratuito con financiación publicitaria y subvención pública o filantrópica.

La viabilidad y sostenibilidad de esos tres modelos (mixto tradicional, subvencionado y gratuito) ha funcionado bien hasta el agotamiento del primer ciclo económico del siglo XXI (comprendido entre las crisis de las burbujas del *punto.com* en 2001 y de las *subprime* en 2007). El espectacular salto al campo de juego de los nuevos gigantes de

Internet (Google, Yahoo, Amazon, etc) y la crisis financiera aceleran los problemas de los grupos de medios de comunicación tradicional.

Ahora se abren paso otros dos nuevos modelos de negocio, uno de ellos (el cuarto) de tipo mosaico (híbrido de los tres anteriores y con nuevas fórmulas de comercialización) y el quinto de carácter multimedia y virtual, que converge con el comercio electrónico, los videojuegos y las apuestas *on line*, junto a diferentes modalidades o extensiones de las proposiciones de valor tradicionales de los medios.

Esos dos nuevos modelos proyectan el negocio mediático hacia la economía de la larga cola (*long tail*) que propugna Chris Anderson (2009): extensión de la demanda y la proposición de valor, reduciendo costes de intermediación. Y obligan, a la vez, a los viejos medios de comunicación a reconfigurar su portafolio tradicional a través del conjunto de modelos de negocio y el ecosistema de valor.

Modelos de negocio mediáticos

Medios	Mixto tradicional (venta+publicidad)	Subvencionado y filantrópico	Gratuito	Mosaico e híbrido	Multimedia y virtual
Prensa en papel	Pago por ejemplar Pago por suscripción Venta en bloque Publicidad Patrocinio Promoción	Subvención directa con indicadores de control público Subvención sin control público Subvención indirecta fiscal y de comunicación	Publicidad Mecenazgo	Pago por ejemplar, suscripción y venta en bloque Publicidad Promociones conjuntas Telefonía	De suscripción (basado en la fidelización) De venta, suscripción y publicidad (mixto)
Televisión	Pago por visión Pago suscripción Premium Publicidad	Canon Subvención Aval de deuda Fiscalidad Mecenazgo	Publicidad <i>Product placement</i> <i>Bartering</i> Mecenazgo	<i>Merchandising</i> Múltiple play Telefonía	De cebo y anzuelo (precio muy bajo, cobrar por servicios)
Radio	Pago por suscripción Publicidad Patrocinio	Canon Subvención Mecenazgo	Publicidad Mecenazgo	Publicidad Múltiple play	De esquema piramidal De marketing multinivel
Web	Pago por suscripción Pago por descarga Premium Publicidad	De carácter institucional De tipo corporativo y empresarial De orientación ideológico	Publicidad Mecenazgo	Publicidad Múltiple play Subastas Servicios de información Telefonía	(asociación de marketing piramidal) En red De subasta

					electrónica De colaboración De afiliación De comunidad Comercio electrónico Juegos <i>on line</i>
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

La explosión del volcán de esta primera virulenta crisis del siglo XXI puso en evidencia los problemas estructurales y coyunturales a los que se tienen que enfrentar la gestión de las empresas de medios de comunicación. El profesor de la Universidad del País Vasco, Ramón Zallo, habla de una crisis con cinco dimensiones: financiera y de sobreproducción (de ciclo corto), de cambio tecnológico generalizado, alteración de la regulación social y ecológica o de sostenibilidad (de ciclo largo). Los efectos de las dimensiones de ciclo corto serán más fáciles de superar pero las otras tres restantes son mucho más complejas.

Entre las causas y consecuencias de la crisis podemos citar (Campos, 2010: 19) las siguientes: crisis financiera y endeudamiento, nuevas necesidades de recapitalización y entrada de inversiones especulativas (fondos de capital riesgo), debilitamiento del modelo de pago y de las inversiones publicitarias, replanteamiento de las ayudas públicas y fiscalidad, cambios en la usabilidad y la economía de la atención, transformación de la función de la mediación profesional y *gatekeeping*, superación del modelo editorial tradicional basado en la actualidad, empoderamiento de la autocomunicación masiva interactiva a través de medios personalizados (blogs y redes sociales), incremento de las proposiciones de valor de los medios, hiperfragmentación y articulación de nuevas plataformas y recuperación del debate de la credibilidad, gobernanza, reputación y confianza social.

Las proposiciones de valor de los medios tradicionales giran alrededor de las funciones de información, mediación comunicativa, distribución de servicios, marketing y publicidad, entretenimiento, formación, educación y conocimiento.

Los nuevos medios deparan otras funciones de valor de carácter lúdico, simulación virtual, agregación, búsqueda y gestión inteligente automatizada de contenidos. En los viejos medios el cliente objetivo era mediado de forma masiva y pasiva, tipo *broadcast*, de un emisor a muchos receptores, al contrario de los nuevos medios, en los que se convierte en usuario (*user generated*) interactivo e integrado (*crowdsourcing*) dentro del propio ecosistema mediático.

La convergencia ha integrado y simultaneado los canales y los medios; cada vez se aproximan más, se fusionan, transmedian e hipermedian. El discurso multimediático se abre no sólo a más contenidos sino también a otras narrativas de arquitectura más amplia. Las ediciones digitales de los periódicos cada vez se aproximan más a los canales de radiotelevisión con estructura hipermedia, al mismo tiempo que estos últimos medios convierten sus web en páginas semejantes a las de los propios diarios.

La transmediación afecta a todos los medios. Los nuevos medios toman elementos de los viejos pero éstos también cambian por impacto de aquéllos. El concepto de remediación digital (Islas, 2008) explica la proyección y extensión de los viejos en los nuevos medios, como la antigua ley de Riepl (un periodista alemán de principios del siglo XX) sostenía que la aparición de la radio, el cine y la televisión no tenían por qué enterrar a la prensa, como no ocurrió. Se trata de un proceso de extensión creativa de la innovación mediática, una fase de cambio de transición (Campos, 2010) pero aún no de transformación y ruptura, por el momento, al menos.

Los cambios se aprecian también en los nuevos elementos y agentes de la cadena de valor de los medios. No son elementos nuevos que sustituyan a los viejos sino más bien complementarios. Los podemos observar en la ampliación de la cadena de valor audiovisual a un ecosistema extendido a través de nuevas funciones y agentes.

Los nuevos formatos audiovisuales pueden dividirse en tres familias distintas: contenidos profesionales de tipo *broadcast* (formas tradicionales de televisión), nuevos modos y redes de distribución (IPTV) y productos generados por los usuarios (YouTube, Social Media). En cada formato varían las funciones y los agentes de los

procesos de la cadena de valor. En los otros medios los procesos son bastantes semejantes.

Eslabones de la cadena de valor audiovisual

Eslabones de cadena	Producción de contenido	Edición y agregación	Redes de Distribución	Pantallas recepción	Tipo de consumo
Viejos medios (cadena de valor tradicional)	<i>Major</i> Productores Independientes Medios profesionales	Cadenas generalistas Cadenas temáticas Plataformas	Terrestre Cable Satélite	Televisor Vídeo Decodificador	Pasivo Fijo
Nuevos medios (nueva cadena de valor)	Medios corporativos Semiprofesionales Usuarios <i>User generated</i>	Geoogle Apple AOL Dailymotion Joost Mobibase	Internet Telecoms. Móvil	PVR PC Consola Móvil	Interactivo Comunidad Colaborativo Experiencial Ubicuo Lúdico

Fuente: elaboración propia sobre ideas del *rapport* de DDM-IDATE (2008), “Les nouveaux formats audiovisuels”.

En los sistemas profesionales tradicionales de producción audiovisual actúan grandes distribuidoras (*major*), organizaciones corporativas y productores independientes, que generan contenidos para difundir a través de las cadenas generalistas, temáticas y plataformas terrestres, de cable y satélite para su recepción a través de decodificadores, televisores y videos tradicionales de telespectadores pasivos. El carácter corporativo de este tipo de medios profesionales marca también la dimensión de su función de responsabilidad social de los contenidos, en la medida que dichas organizaciones deben responder de la credibilidad, reputación y confianza del prestigio de sus marcas.

Por su parte, en la primera fase de creación y producción de la nueva cadena de valor audiovisual ya aparecen los propios usuarios generando contenidos semiprofesionales que circulan a través de grandes agregadores globales de contenidos (Google, Apple, Joost, YouTube) por distintas redes de telecomunicaciones e Internet para su consumo a través de una variedad de pantallas con formas interactivas, de comunidad, colaborativas, experienciales, ubicuas y lúdicas. Esta nueva categoría de contenidos de autocomunicación plantea luces para la transparencia pero también sombras tanto de validación de la credibilidad y la reputación como de protección del honor y la intimidad.

Si las cadenas de valor cambian, también lo hacen los canales de distribución, los sistemas de relaciones que se establecen y la organización de las redes de socios que intervienen en el sector mediático. La organización de las estructuras mediáticas se alarga y flexibiliza al mismo tiempo. Para aprovechar sus competencias esenciales, las organizaciones adaptan sus estructuras a las formas más idóneas (centralizadas o descentralizadas, fragmentadas o integradas).

Nuevos modelos de gestión

Las organizaciones mediáticas, para responder a los retos de la convergencia y su reestructuración, aplican nuevas estrategias y modelos de gestión en los procesos internos propios y asociados: producción ajustada (*lean production*), reducción de stocks y tiempos de espera, mejora de la calidad, externalización de actividades secundarias y mejor coordinación dentro de los ecosistemas de valor de los que forman parte.

Las empresas se concentran en el núcleo del valor y externalizan las actividades accesorias. Es decir, se concentran en la integración de redacciones, articulación de clúster de productoras audiovisuales en torno a las cadenas de televisión, externalización de parte de las producciones (video reporteros *freelance*, gestión de archivos y software a través de “nubes” o plantas de multiimpresión aprovechadas por distintos periódicos).

El ecosistema de valor es un conjunto complejo y dinámico de relaciones y flujos comunicativos entre los elementos que componen un hipersector. Son redes interorganizativas a través de las que se establecen distintos tipos de relaciones y agregaciones que aportan valor para la generación de conocimiento. El ecosistema va más allá de las secuenciales relaciones entre los eslabones de una cadena, hasta los múltiples procesos complejos que se activan cuando se establece, por ejemplo, una interconexión de enlaces hipermedia.

Los nuevos enfoques de la gestión conciben la organización como un conjunto de procesos y no de funciones o rutinas productivas. No todos los procesos son idénticos. Pueden ser estratégicos y de gestión, operativos y/o de apoyo. Pero en unos y otros lo importante es identificar aquéllos que son claves (competencias esenciales) para que la organización cumpla sus objetivos. Mediante el procesamiento de esa información se

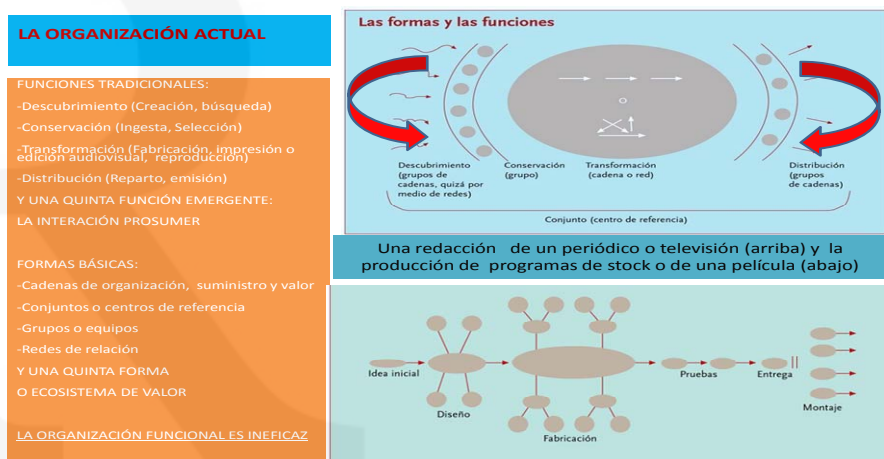
puede reconstruir la red y la articulación del mapa de procesos, para saber dónde hay que actuar si se quiere mejorar la calidad, competitividad, productividad o efectividad de los mismos. En las organizaciones tradicionales y jerárquicas predomina la centralización mientras que en las nuevas se opta por la descentralización.

Henry Mintzberg y Ludo Van der Heyden (2007) establecen en las organizaciones cuatro funciones genéricas de producción y cuatro formas organizativas. Unas realizan una sola y otras las cuatro completas. Las funciones identificadas son: descubrimiento (búsqueda del material creativo y/o informativo), su introducción-conservación dentro de un sistema (procesamiento), transformación (edición-programación) y distribución (difusión). Todo eso lo realizan a través de cuatro formas organizativas: desde un centro de referencia (una planta de impresión, una Redacción o un lugar de emisión), una cadena de producción (con distintas fases), con uno o varios equipos y una o varias redes.

A ellas hay que añadir (Campos, 2010) una quinta función más, que es la interrelación con los usuarios: intermediación, interactividad y contemplación del receptor tanto al final como al principio del proceso. No todas las funciones son iguales, en términos de valor y costes, tal como se puede apreciar en las diferencias existentes entre las tareas de búsqueda y creatividad con respecto a los procesos de distribución.

Entender y asimilar la coordinación de todas esas formas y funciones es integrar estratégicamente la convergencia organizativa y productiva dentro de la empresa de comunicación, sabiendo que las funciones y las formas organizativas no pueden ser las mismas en un periódico o televisión (producción continua de flujo) que la realización (por fases) de una película de cine.

Formas y funciones organizativas



Fuente: adaptación del modelo de Mintzberg y Van der Heyden, 2007

Los mejores modelos de organización y gestión mediática son aquellos que aciertan en su adecuado posicionamiento estratégico para cada uno de los eslabones de la cadena y el ecosistema de valor, equilibrando la estructura de costes a los objetivos de ingresos. No se trata de entender la convergencia como un proceso de integración y concentración de recursos exclusivamente centrado en los costes y en las sinergias, sino más bien aprovecharlo como una oportunidad para reestructurar y rediseñar las proposiciones de valor para la sostenibilidad del negocio a través de la optimización de los ingresos. Y esta cuestión nos lleva a revisar las ideas sobre los modelos integrados y los de gestión en red (reticulares).

Los modelos integrados, es decir, aquellos que estructuran vertical y jerárquicamente los sucesivos procesos de la cadena de producción, son originarios del cénit de la revolución industrial, del siglo XIX, y el prototipo del sistema *fordista* de la organización de las fábricas. Ofrecen ventajas y sinergias tanto para la coordinación como para la concreción de los objetivos estratégicos. Sus principales críticas son la obsolescencia, burocratización, falta de flexibilidad y las dificultades para la adaptación al entorno y al cambio. Algunos procesos de convergencia redaccional desarrollados de forma ineficiente pecan más de centralización fordista que de dificultades en la articulación de las nuevas relaciones reticulares.

El modelo de organización en red (*keiretsu*) nace en Japón en la década de los años 80 del pasado siglo XX, alrededor de la industria del automóvil y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la subcontratación. La jerarquía integrada es substituida por redes flexibles de organizaciones unidas por acuerdos de colaboración. Acuerdos que pueden ser más o menos estables en función de las características sectoriales.

En la industria del cine u otros sectores creativos, por ejemplo, esos acuerdos pueden ser de colaboración y competencia a la vez, organizándose a través de *clúster* sectoriales que propician la flexibilidad, creatividad, innovación y competitividad al mismo tiempo. El modelo centralizado de la producción cinematográfica era el de los viejos estudios de Hollywood, que ya quebró en el siglo XX. Se mantuvo la distribución concentrada de las *major*, ahora de nuevo también en crisis por la ruptura de los soportes analógicos y la transición digital.

La organización reticular es más flexible, descentralizada, ligera, cooperativa y adaptable a los cambios, la creatividad y la innovación. Algunos autores sostienen que todas las organizaciones deben evolucionar en esa dirección para adaptarse mejor a la sociedad del conocimiento. Sin embargo hay quien matiza también que “existen evidencias de que la organización cooperativa y flexible de la producción no está necesariamente relacionada con resultados superiores” (Villar-López y Camisón-Zornoza, 2009).

El modelo flexible es el que aplican las empresas más innovadoras, precisamente para captar y aprovechar dentro y fuera de la organización la mejor proposición de valor posible. El modelo integrado es adecuado para entornos estables, de reducción de costes, productos estandarizados, procesos poco flexibles y estructuras mecánicas. El reticular es apropiado para ambientes turbulentos, para sistemas de calidad, estrategias de diferenciación, procesos flexibles, proveedores asociados y estructuras orgánicas.

El debate sobre las subvenciones

La crisis económica de los medios tradicionales –sobre todo de la prensa, como plataforma del sistema político democrático- pone de actualidad tanto su importancia y función pública como la oportunidad del debate sobre su apoyo institucional a través de los sistemas de subvenciones, patrocinios y mecenazgo.

Las ayudas a la prensa en Europa surgen en la década de los años 60 del pasado siglo XX. En España perviven hasta finales de los años 80 pero posteriormente el modelo se traslada a las Comunidades Autónomas, que comparten competencias con el Estado en materia de contenidos de comunicación. Las ayudas estatales, mantenidas por los primeros gobiernos de UCD y socialista de Felipe González, consistían en subvenciones para el fomento de la difusión, incentivo al consumo de papel prensa nacional y reconversión tecnológica de la empresa periodística española.

Las ayudas estatales a la prensa en España se suprimieron por la Ley 37/1988 como consecuencia de una advertencia de la Comisión Europea para impedir la subvención del papel prensa nacional y por decisión política del vicepresidente del Gobierno, Alfonso Guerra, reacio a fortalecer a los viejos grupos mediáticos en favor de los nuevos medios más afines a los socialistas.

Sin apenas articulación ni marco reglamentario legal, el sistema de ayudas a los medios salta en la década de los años 80 del pasado siglo a las Comunidades Autónomas emergentes, que necesitaban del apoyo simbólico de sus medios más próximos para consolidar la nueva apuesta de descentralización política.

Las subvenciones, directas e indirectas, se fueron concretando en ayudas institucionales de apoyo a las lenguas cooficiales, programas culturales, fomento de la difusión, reconversión tecnológica, concesiones de emisoras de radio y televisión a grupos matrices de prensa regional o local, incremento de campañas de publicidad institucional, externalización de programas o producciones de las nuevas televisiones públicas autonómicas e impresión de publicaciones oficiales y realización de audiovisuales en los propios talleres de los medios

Actualmente nueve regiones en España tienen algún tipo de ayudas anuales oficiales a medios de comunicación. Son las de Cataluña, País Vasco, Andalucía, Galicia, Valencia, Baleares, Canarias, Asturias y Extremadura. Madrid también tiene vigente una ley de ayudas desde 1986 pero no suele efectuar convocatorias con regularidad. Andalucía aprobó en 2007 una ley, a instancia de una recomendación parlamentaria de 2001, para promocionar la difusión de la prensa.

Las ayudas de las Comunidades Autónomas españolas responden a los siguientes objetivos: fomento de la singularidad lingüística (Cataluña, País Vasco, Galicia, Asturias y Baleares), apoyo a la difusión (Andalucía y Baleares), ayuda al transporte entre islas (Canarias) e iniciativas especiales (Cataluña y Baleares). Cataluña ha introducido en 2009 una línea de ayudas para promocionar la lectura de la prensa entre los jóvenes de 18 a 24 años mediante la subvención de suscripciones por un trimestre al año.

Las ayudas institucionales las convocan las consejerías o departamentos con competencias en materia de comunicación y las deciden comisiones políticas (poco técnicas e independientes) de los respectivos gobiernos. Es Asturias la única Comunidad que tiene una Comisión Evaluadora Técnica Independiente participada por expertos de la Universidad que informa las peticiones y eleva su dictamen para que el Gobierno las apruebe. Es un sistema algo parecido al de los países del norte de Europa, pero sin gestión exclusivamente independiente.

Además de las ayudas institucionales, convocadas a través del Diario Oficial de cada Comunidad, la mayor parte de ellas también suscriben convenios y realizan campañas institucionales de publicidad. Varias Comunidades (Cataluña, Aragón, Andalucía, Canarias, Baleares, Asturias, Castilla y León, Valencia y el Estado) tienen desde hace años sus propias leyes reguladoras de la publicidad institucional.

En Europa casi todos los países del norte (Austria, Noruega, Finlandia, Holanda, Bélgica, Alemania), junto a otros del sur como Francia o Portugal tienen establecidos distintos sistemas de ayudas. La posición de los países europeos con respecto a las ayudas y a las regulaciones en materia de comunicación se corresponde con los tres modelos de Hallin y Mancini (2007): a) liberal (Reino Unido e Irlanda, homólogo al sistema norteamericano), sin ayudas públicas reconocidas; b) pluralista partidista mediterráneo (Francia, Portugal, España e Italia), con subvenciones reguladas o sin apenas control; y corporativista democrático de los países nórdicos, reguladas y controladas a través de organismos institucionales independientes.

Las ayudas pueden ser directas (subvenciones, contratos, convenios, campañas de publicidad) e indirectas (IVA reducido, tarifas postales gratis o subsidiadas, líneas

telefónicas bonificadas, reducciones del impuesto empresarial o de la cotización de la Seguridad Social, beneficios en transportes públicos, etc.). Pueden ser otorgadas mediante convocatorias abiertas, selectivas (a proyectos seleccionados) o discrecionales (convenios). Pero también pueden ser transparentes o encubiertas, es decir, mediante convenios directos o encomiendas de gestión a través de organismos autónomos e, incluso, desde empresas privadas bajo el soporte de algunas adjudicaciones de obras públicas.

Francia, por su parte, es el país europeo con mayor volumen y tipos de ayudas. Representan cerca del 15% de la facturación total de la prensa. Entre septiembre de 2008 y febrero de 2009 Nicolás Sarkozy lideró la presentación del Plan y Libro Verde de Ayuda a la Prensa, con una dotación complementaria de entre 600 y mil millones de euros para los tres próximos años. Fue un plan concertado con los editores y que comprende ayudas al fomento de la lectura en públicos no afines (suscripción gratuita para jóvenes de 18 años), ayudas a la distribución, reestructuración de la impresión centralizada, formación de periodistas, reconversión tecnológica para su adaptación a la convergencia digital, promoción en el exterior, etc.

A nivel comunitario los editores solicitaron al Presidente de la UE medidas especiales de apoyo a la prensa relacionadas con la aplicación generalizada del IVA cero (ya lo hacen algunos países, en España es el 4% sobre la venta), propiedad intelectual, competencia frente a la televisión pública y reconversión tecnológica. La mayor parte de los gobiernos europeos, a consecuencia de la crisis y el déficit, están revisando no obstante sus políticas fiscales para aumentar los impuestos indirectos y limitar las exenciones.

Tipos de IVA en Europa

Países	Estándar	Reducido	Súper reducido	Periódicos	Libros
Bélgica	21	6/12	0	0	6
Dinamarca	25	6	0	0	6
Alemania	19	7	-	7	7
Grecia	21	10	5	5	5
Francia	19,6	5,5	2,1	2,1	5,5
Irlanda	21	13,5	4,8	0	13,5
Italia	20	10	4	4	4

Luxemburgo	15	6/12	3	3	3
P. Bajos	19	6	-	6	6
Austria	20	10	-	10	10
Portugal	20	5/12	-	5	5
Finlandia	22	6/12	0	8	0
Suecia	25	6/12	0	6	0
R. Unido	17,5	5	0	6	0

Fuente: elaboración propia con cifras de tipos en porcentajes

En la mayor parte de los países europeos existen tres tipos impositivos: general (entre el 16 y el 20 por ciento), que se aplica a la publicidad y a la impresión en algunos casos; medio o reducido (el 7%), que corresponde a la televisión de pago, circo, museos y bibliotecas; y el súper reducido (del 4%) para los libros, periódicos y otros servicios básicos. En otros países este tercer tipo de impuesto sobre el valor añadido de los productos o servicios es cero, es decir, no se paga y ello representa un beneficio indirecto compensado sobre el conjunto de las cuentas de explotación.

Por el contrario, la fiscalidad europea sobre los productos digitales y el comercio electrónico registra una tendencia al alza. En Francia, incluso, se ha llegado a plantear una especie de impuesto Google o para gravar el tráfico de intercambios comerciales a través de Internet. La raíz del problema es más de carácter intracomunitario que de tipo fiscal.

Francia y otros países se sienten afectados por las compensaciones fiscales de empresas de la economía digital que operan desde Luxemburgo o Irlanda, con tipos súper reducidos. Otros países barajan también la apertura de una puerta que hasta ahora tenían cerrada a cal y canto los estados: la autorización de las loterías y juegos *on line* con el fin de impulsar los negocios electrónicos y su recaudación fiscal.

El tema de las ayudas públicas a la prensa, como a la televisión u otros sectores, es también una cuestión que entra dentro del ámbito de la armonización y protección de la libre competencia comunitaria en Europa. No obstante, por tratarse de mercados de culturas (lenguas) diferenciadas o diversas, de comercialización no intracomunitaria, existe poco riesgo real de vulneración de las normas de la CE.

Las ayudas públicas son posibles siempre que no vulneren las reglas de la competencia intracomunitaria, entre países y mercados, lo que no suele ocurrir en el ámbito de la comercialización de la prensa. Hay, incluso, fallos favorables (una sentencia por un expediente de Valencia de 2001) del Tribunal de Justicia Europeo por ayudas a la comercialización de periódicos en distintos mercados nacionales.

Lo que exige la Comisión Europea, en todo caso, es que se promueva y proteja la transparencia y la libre competencia. Es decir, que en la concesión de ayudas se garantice la concurrencia y la transparencia. La mejor vía para cumplir ambos objetivos es, por lo tanto, regular una parte de estas ayudas a través del Parlamento e informarlas a través de Comisiones de Evaluación Técnica Independientes. Se recomienda esto para dar cobertura a la otra parte discrecional de las ayudas que se podrían mantener.

El modelo norteamericano alternativo al sistema europeo de las subvenciones públicas es el de las fundaciones privadas e institucionales (Knight, Huffington Post, Kaiser Family de California, Voice of San Diego, Human Rights Watch, Poynter) con dotaciones de fondos para desarrollar unidades de periodismo de investigación, creación de portales de noticias hiperlocales o promoción de la defensa de los derechos humanos. Es la fórmula del patrocinio y el mecenazgo.

El patrocinio y el mecenazgo son instrumentos de financiación de intercambios mediante los cuales alguien contribuye al desarrollo de una actividad de comunicación a cambio de un interés o influencia comercial, empresarial, ideológica y/o cultural. El mecenazgo hereda su denominación de Cayo Mecenas, el noble consejero de César Augusto que dedicó generosa protección a los artistas del Imperio romano. Si la publicidad es un instrumento esencialmente enfocado al marketing comercial, el patrocinio y el mecenazgo responden mejor a favor de la reputación y la influencia.

Aunque se trate de sistemas de financiación singulares y distintos, los modelos de subvención pública, patrocinio, mecenazgo y gratuidad tienen fronteras bastante porosas entre ellos. Incluso en algunas nuevas iniciativas empresariales, como las de los rescates de los diarios británicos The Independent y Evening Standard o France-Soir, a cargo de los magnates rusos Lebedev y Pugachev, no se sabe bien si lo que prima más es el objetivo por viabilizar unas históricas cabeceras para desarrollar el modelo de la

distribución gratuita o el mecenazgo interesado en mejorar sus respectivas reputaciones londinenses y parisinas.

Del modelo gratuito al híbrido

El llamado modelo de distribución gratuita de información es tan antiguo como la propia comunicación. En realidad, el apelativo de gratuidad es falso porque es un intercambio puro y duro en el que alguien da algo a cambio de algo. Se intercambia información, comunicación y entretenimiento a cambio de atención (audiencia) o influencia para soporte de la publicidad, el patrocinio y el mecenazgo. Es decir, siempre hay un intercambio de valor, aunque no tenga una monetización expresa. La prensa inició el modelo de gratuidad en el siglo XIX y la radiotelevisión lo desarrolló con gran éxito en el veinte.

Los medios de comunicación a través de Internet son pioneros también en la generación de nuevos modelos económicos en los que el precio pierde su tradicional expresión monetaria por otras formas de intercambio. En realidad ya había cambiado radicalmente en los servicios audiovisuales (radio y televisión generalista o prensa gratuita) al ser financiados mediante la publicidad de la economía de la atención.

En paralelo al desarrollo de Internet y de la Web –dentro y fuera de ella- se ha multiplicado toda una economía de usos gratuitos. Chris Anderson (2009: 321), el autor de *Gratis. El futuro de un precio radical*, señala hasta 50 nuevos negocios gratuitos agrupados en tres tipos o modelos: de subsidios cruzados (regalar productos y vender servicios o viceversa), mercados trilaterales o bilaterales (una clase de cliente subvenciona a otra) y *freemium* (regalar la mayor parte de un producto o servicio y cobrar por una pequeña parte).

Esos nuevos modelos económicos, fuera o dentro de la Red, son lo que se denomina como socioeconomía del rizo o del don (alguien da algo –música, noticias, vídeos, archivos, P2P- a cambio de algo: por altruismo, egoísmo, estrategia, equidad o necesidad). Ese mercado del trueque y la gratuidad es unilateralmente sostenible para los usuarios –protagonistas de la sociedad digital- pero menos positivo para los agentes y organizaciones comerciales de la producción de contenidos. La clave está en

“averiguar los productos *on line* por los que los consumidores están dispuestos a pagar” (Miguel de Bustos, 2009).

Pero no se trata sólo del pago sino también del valor del servicio y del instrumento o sistema de monetización. El uso de Internet –cuota de conexión de red al margen- es totalmente gratis. Por ello resulta muy difícil establecer otros sistemas de tarificación de servicios suplementarios a pesar de las constantes voces de la industria que reclaman Internet de pago. El modelo *premium* de micropagos electrónicos que ya funciona exitosamente en la telefonía IP (Skype, entre otros) es al que miran los principales editores de prensa. Pero para que el modelo funcione en la prensa, los editores tendrán que cerrar y/o segmentar con valor propio de demanda (como en la televisión) parte de sus contenidos. Pero antes, hay que calcular bien la rentabilidad de los costes de transacción.

Modelos de negocio gratuitos

1. Modelos cruzados directos	2. Mercados trilaterales o bilaterales	3. <i>Freemium</i>
Regalar servicios, vender productos	La publicidad de empresas de medios	Regalar lo básico, cobrar por lo de valor
Regalar productos, vender servicios	Regalar tarjetas de crédito sin cuota y cobrar por las transacciones	Regalar información general sobre gestión y cobrar por su personalización
Regalar celulares, vender llamadas	Acceso libre a artículos científicos y cobrar por publicarlos	Regalar <i>software</i> de impuestos federales, cobrar en las regiones
Regalar llamadas, vender celulares	Acceso libre a las mujeres en las discotecas y cobrarles a los hombres	Regalar MP3 de baja calidad, vender caja de álbumes de gran calidad
Regalar espectáculo, vender bebidas	Gratis a niños y cobrar a los padres	Vender lo impreso, regalarlo en Web
Regalar bebidas, vender el espectáculo	Regalar listados, vender búsquedas	Regalar <i>online</i> , cobrar por suscripción
Compre uno, llévese otro gratis	Cobrar la ubicación en los comercios a vendedores a favor de los compradores	Regalar <i>software</i> de demostración, cobrar por la versión completa
Regalos en el interior del producto	Regalar contenidos, vender información sobre perfil de sus consumidores	Regalar llamadas ordenador a ordenador, cobrar por las de ordenador a teléfono
Portes gratis a partir de 25 dólares	Regalar acceso a los contenidos para poner en	Regalar correo electrónico o foros, cobrar por espacio

	contacto a los minoristas	de almacenamiento
Aparcar gratis en centros comerciales	Regalar información de empleo y pisos cobrando a los que se anuncian	Regalar servicios con publicidad, cobrar por facilitarlos sin publicidad

Fuente: Anderson, Ch. (2009). *Gratis. El futuro de un precio radical*. Barcelona: Tendencias

El ejemplo que está tomando la industria periodística mundial desde 2009 es, precisamente, el de la tarificación telefónica y el del múltiple servicio (play). Por un mismo precio varios servicios. En telefonía se desarrolló a través del llamado triple play (conexión telefónica, de Internet y móvil) y el cuádruple play (teléfono fijo y móvil, televisión e Internet). Este sistema es el que mejor puede converger con los dos nuevos modelos (híbrido o mosaico y de comercio electrónico) anteriormente enunciados.

El problema radica en la fijación del valor y la imposición de la aceptación del precio en los nuevos modelos virtuales. El modelo es viable y rentable tanto en la telefonía como en la nueva televisión de pago, que registran previsiones importantes de crecimiento. Pero está sin consolidar aún en la industria de la distribución de los contenidos periodísticos. Sin embargo los grandes amos y corporaciones de prensa se han lanzado en 2010 a la creación de plataformas y barreras de pago (*paywalls*) para monetizar el valor de sus contenidos.

El principal dilema de estas primeras experiencias es el de cómo compatibilizar la pérdida de usuarios o visitantes de sus páginas Web con la rentabilidad de los que acepten pagar el peaje. Los primeros estudios indican (WAN 2010) que menos del diez por ciento de los usuarios están dispuestos a pagar y que la mayoría de ellos confiesan que rechazarán las barreras de pago marchándose a otras plataformas de contenidos.

Pero como el modelo de negocio no depende exclusivamente del precio de pago sino también del valor de uso y del canal de distribución, la industria periodística ha prestado al mismo tiempo gran atención a los nuevos modelos de e-Books (terminales de distribución electrónica) y de telefonía móvil. Casi todas las principales editoras de prensa están presentes ya con distintas ofertas de contenidos y precios en esos nuevos modelos de distribución de contenidos.

Para reafirmar la idea de modelo cobra importancia el concepto de mosaico. El nuevo modelo híbrido se conforma como una oferta mosaico de productos y servicios –una plataforma- que potencia el enfoque de la proposición del valor para cada tipo de clientes objetivos, aprovechando sus competencias esenciales, combinando los canales de distribución y estableciendo las adecuadas redes de asociaciones y relaciones en función de las estructuras de costes y los objetivos de ingresos.

En el mosaico de la industria de los contenidos se pueden integrar más de medio centenar de actividades o servicios generadores de ingresos (suscripciones, ventas por unidad, ventas por pieza, distintos tipos de publicidad, datos de marketing y relaciones, conocimiento comercial, red de distribución, externalizaciones, bases de datos, palancas de mediación, influencia, etc.). Todas esas actividades se pueden sintetizar en distintas iniciativas y plataformas de financiación que han surgido como soluciones de apoyo al sostenimiento de una industria socialmente importante.

Entre ellas se pueden mencionar (WAN, 2010) las dotaciones de fondos de capital filantrópico (como el modelo de las Universidades norteamericanas), agrupaciones y sindicación de servicios (por ejemplo, para la cobertura internacional diferenciada), fundaciones de apoyo al desarrollo del periodismo de calidad, subvenciones gubernamentales, suscripciones a través de la telefonía móvil, entidades sin fines de lucro para salvar a empresas periodísticas en quiebra, redes de información hiperlocal y pago por el contenido virtual.

Conclusiones

Los efectos de la crisis son graves en la industria mediática pero los cambios que se aprecian –que son de transición, por el momento- son esperanzadores porque avanzan hacia nuevos modelos de negocio, que aún no se han consolidado pero en los que las empresas han puesto importantes expectativas. Los principales grupos y empresas mediáticas ya han comenzado a concebir sus negocios no sólo sobre los tres modelos tradicionales sino también contando con las expectativas de los dos nuevos de carácter híbrido y virtual.

La revisión de los modelos de negocio permite apreciar mejor esos cambios y dimensionar su capacidad de transformación industrial. Se registran también

importantes dinámicas de innovación no sólo en los canales de distribución, reconfiguración de las cadenas de valor, segmentación de clientes, sistemas de relaciones, estructuras de costes y objetivos de ingresos sino también en la reformulación de las proposiciones de valor. Esta cuestión es, quizá, la clave para revisar las competencias esenciales del negocio mediático.

Referencias bibliográficas

Anderson, Ch. (2009). *Gratis. El futuro de un precio radical*. Barcelona: Tendencias

Anderson, Ch. (2009): *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Tendencias

Campos Freire, F., coord. (2010): *El cambio mediático*. Sevilla-Zamora: Comunicación Social

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2007): “Competing through Business Models (C): Business Model Evaluation – analysis in Interaction,” *Harvard Business School* Module Note 708-046.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2007): “Competing through Business Models (A)”. *Harvard Business School* Module Note 708-452.

Chesbrough, H., Rosenbloom, RS (2002): “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies”. *Industrial & Corporate Change* 11: 529-555.

DDM-IDATE (2008), “Les nouveaux formats audiovisuels”. Realizado por un equipo de DDM (Francia) a cargo de Jacques Bajon, Jean-Yves Le Moine, Sophie Gireud y Gilles Fontaine.

Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*. Nueva York: Harper&Row Publishers

Flichy, P. (1980): *Les industries de l’imaginaire: pour une analyse économique des media*. París: INA

Hallin, D. y Mancini, P. (2007): *Sistemas mediáticos comparados. Tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política*. Barcelona: Hacer.

Hargadon, A. (2003): *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Boston: Harvard University Press

Islas, O. y Gutiérrez, F. (2009): “Internet y la obligada remediación de la televisión”. México: *Razón y Palabra*, número 59

Kelly, T. (2010): *Las diez caras de la innovación*. Barcelona: Paidós

Miguel de Bustos, J.C., Casado del Rio, M.A. (2009): “Gratuidad y precios en Internet e influencia en las industrias culturales”. Madrid: Actas del VII Congreso Internacional de ULEPICC pp. 764-780

Osterwalder, A., Pigneur Y., Tucci C. (2005): “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”. *Communications of the Association for Information Systems* 15: 751-775.

Porter M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press

Salaverría, R., García Avilés, J. , Masip, P. (2007): *Convergencia periodística. Propuesta de definición teórica y operativa*. Proyecto de investigación sobre Convergencia digital en los medios de comunicación, Universidad de Navarra

Segarra, E. (2010): “¿De dónde proceden las ideas? Las fuentes de la innovación en la empresa. Bilbao: *HDBR*, núm. 187, febrero

WAN (2009): *World Press Trends 2009 Edition*. World Association of Newspapers and News Publishers

WAN (2010): *New Revenue Models for Newspaper Companies*. Vol 9.2. Strategy Report. World Association of Newspapers and News Publishers

¹ Periodista, profesor e investigador de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela (España). Miembro del Grupo de Investigación de “Nuevos Medios” (www.novosmedios.org). Especializado en políticas, economía y gestión de las empresas e industrias mediáticas. Es autor de “Gestión de nuevas empresas periodísticas” (2008) y editor de “El cambio mediático” (Comunicación Social, 2009). Como periodista trabajó en varios medios, dirigió empresas informativas y doce años la Compañía de Radio Televisión de Galicia. Correo electrónico: francisco.campos.freire@gmail.com