

Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del wsj.com

Business models and editorial strategy: the case on the wsj.com

Alfonso Vara Miguel, Carolina Díaz Espina¹

Recibido el 15 de mayo de 2012 – Aceptado el 3 de julio de 2012

RESUMEN: La investigación sobre modelos de negocios en la industria de la comunicación se ha caracterizado por un elevado grado de experimentación y la ausencia de respuestas unívocas al problema de la rentabilidad de los contenidos digitales. En este escenario, *The Wall Street Journal* suele ser mencionado como un referente del modelo de suscripción. Este artículo demuestra empíricamente que el modelo del diario económico más prestigioso del mundo ofrece un modelo híbrido en el que los contenidos gratuitos representan el 73% del total publicado en la portada del wsj.com y analiza cuáles son las características comunes que suelen compartir aquellos contenidos de pago frente a las compartidas por los contenidos gratuitos.

Palabras clave: Modelos de negocio, periodismo económico, The Wall Street Journal, modelo de pago.

ABSTRACT: The current research on media business models is characterized by a very high grade of experimentation and the absence of unique answers to the monetization of digital contents. In this landscape, the model of *The Wall Street Journal* tends to be mentioned as a reference of subscription's model. This paper shows how the most prestigious financial newspaper of the world relies on an hybrid model in which the free content represents the 73% of the whole content included in his website. Furthermore, this paper examines the main traits of the news put behind the daily's paywall, in contrast to the main characteristics of free content.

Key words: Business model, financial journalism, The Wall Street Journal, subscription model.

1. Introducción

Antes de la irrupción de internet y de la popularización del consumo de

contenidos digitales, los medios de comunicación recurrían a tres modelos de negocio en función del origen de los ingresos: la publicidad, el pago por

1 Alfonso Vara Miguel es doctor en Periodismo por la Universidad de Navarra. Director del Departamento de Empresa Informativa y profesor de Economía, Periodismo Económico, de la Facultad de Comunicación de la citada universidad. avara@unav.es

Carolina Díaz Espina es licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra. Realiza su tesis doctoral sobre los nuevos modelos de negocios en el mercado de la prensa. cdiaz.3@alumni.unav.es

consumo de contenidos (bien por venta de unidades, bien por suscripción) y la subvención o patrocinio. De todos ellos, el modelo publicitario era el más extendido y entre el 70% y el 80% de los ingresos totales de la prensa procedía de la publicidad (Mensing, 2007). Las suscripciones, por su parte, solían representar el 20% de los ingresos (Picard, 2002 y 2009), si bien el descenso en la difusión de prensa desde mediados de los años ochenta ha llevado a las empresas a reducir sus costes de distribución y a acotar geográficamente sus mercados. Por último, en la mayoría de países europeos está vigente un sistema de ayudas públicas a los medios de comunicación (Campos Freire, 2010) que pueden ser otorgadas mediante convocatorias abiertas, selectivas o discrecionales, mientras que el modelo de fundaciones consistente en la concesión de ayudas de fundaciones privadas en forma de patrocinio o mecenazgo no es muy popular en los países europeos pero sí en la cultura anglosajona (Picard, 2006).

2. Nuevos modelos de negocio

Con el cambio de siglo, la irrupción de internet, la digitalización de los contenidos y la popularización de las redes sociales trajo al mercado de la información impresa una auténtica crisis de negocio. A pesar de la apertura de nuevos modelos y nuevas fórmulas de comercialización y nuevos productos y servicios de carácter

multimedia (Campos Freire, 2010), una buena parte de la industria de la prensa ha mostrado una enorme resistencia al cambio del modelo de negocio (Mensing, 2007). Este mercado se ha caracterizado por un alto grado de confusión y experimentación sobre cuál es el modelo de negocio idóneo. La mayoría de los estudios sobre esta cuestión han adoptado un enfoque empírico (Chyi, 2005; Herbert y Thurman, 2007) y en consecuencia se ha extendido la percepción de que al final cada medio debe implementar aquel modelo más acorde con su propia naturaleza, producto y público, de tal forma que lo que le puede funcionar a un editor de periódico puede resultar un fracaso para otro.

De manera resumida, los modelos de negocios digitales en la industria de la prensa más populares son la publicidad; el pago por unidad o suscripción; el modelo de mediación, en el que el medio de comunicación publica ofertas de terceras empresas y se lleva una comisión por cada usuario expresamente interesado en la oferta o por cada compra realizada del bien ofertado; y el modelo de agregación, en el que la empresa ofrece determinados bienes o servicios asociados al producto principal al mismo precio.

En los últimos 20 años, el sector de la prensa ha experimentado con estos cuatro modelos de negocio, con diferentes resultados. Una de las primeras conclusiones que se puede

extraer es el elevado grado de incertidumbre existente tanto en el nivel directivo como en el de la redacción respecto a las ventajas y desventajas de cada uno de estos modelos, la competencia, los productos o la relación entre la versión impresa y la digital del periódico (Arrese, 2004; Salaverría y Negro, 2008; Gentzkow, 2007; Findahl, 2008; Cao y Li, 2006 y Chyi, 2005; Stahl, Schäfer y Maass, 2004).

En segundo lugar, la investigación ha demostrado que si bien ningún modelo ha asegurado la viabilidad de la industria, el modelo publicitario es el más extendido en los medios digitales y el que parece tener mayores probabilidades de crecimiento en el futuro (Greer y Mensing, 2004; Chyi, 2005; Herbert y Thurman, 2007; Kauffman y Wang, 2008; y Mensing, 2007; Casadesus – Masanell y Zhu, 2010). Esto es debido en primer lugar a la resistencia del público a pagar por obtener contenidos digitales. Como demuestran todas las encuestas y los estudios realizados, los usuarios no pagan porque la mayoría de los contenidos pueden ser consultados gratuitamente en otro sitio (WAN/IFRA, 2010; Vogel et al., 2009; Macnamara, 2010). Además, los medios tradicionales han tenido que competir con nuevos operadores y proveedores de contenidos cuyo modelo se basaba no tanto en la calidad de los contenidos como en el volumen de usuarios y páginas vistas.

Sin embargo, y a pesar de esa predominancia del modelo publicitario, desde el año 2003 y muy especialmente desde 2009 ha aumentado el número de voces que abogan por cobrar por el contenido ofrecido por los medios digitales. Poner el foco en un pequeño grupo de lectores con necesidades, intereses y preferencias similares podría mejorar la calidad de la información y del producto informativo final, así como liberar algunos recursos y ayudar a construir una imagen de marca más fuerte en torno a ese servicio informativo (Westerlund y Rajala, 2011, 30).

El debate en torno al pago o gratuidad no es nuevo y a mediados de los años 90 había autores que aseguraban la publicidad era la única fuente realista de ingresos para los medios digitales por el entonces escaso desarrollo de los mecanismos de pago por uso y por las mencionadas reticencias al pago por contenidos (Hall, 2001, Peng, Tham y Xiaoming, 1999; Chyi y Silvie, 2000; Mensing y Rejfk, 2005). No obstante, existen algunas evidencias que muestran que algo está cambiando. La mayoría de editores consideran el cobro por suscripción como una fuente importante de ingresos (Mensing, 2007, WAN/Ifra, 2010) y existe una mayor sensibilidad de propietarios y editores hacia el pago por contenidos (Herbert y Thurman, 2007). Posiblemente en todos ellos haya influido el reconocido éxito de las ediciones digitales de algunos diarios de referencia como *The*

Wall Street Journal, *Financial Times* o *The Economist* (Salaverría, 2012). En el caso concreto de *The Wall Street Journal*, el diario de referencia de los hombres de negocios y el de mayor circulación en los Estados Unidos, introdujo en 1996 el modelo de suscripción, apoyándose en el valor de su marca, en el alto nivel adquisitivo de sus lectores y en la oferta de contenidos exclusivos y de alto valor añadido para sus lectores (Steinbock, 2000).

3. La disposición a pagar de los usuarios

Desde el nacimiento de internet, la actitud mayoritaria de los usuarios es la de no pagar por los contenidos porque la mayoría de la información digital es gratuita y así se ha acostumbrado al lector. No obstante, los defensores del pago argumentan que esa imposibilidad de cobrar se basa en buena parte en experiencias pasadas fallidas y el hecho de que la amplia mayoría de usuarios no pague ahora no implica necesariamente que no vaya a hacerlo en el futuro (Herbert y Thurman, 2007, Picard, 2000). Así, Herbert y Thurman concluyeron que las condiciones para que el pago por contenidos funcione son que el contenido sea realmente valioso, que no esté disponible gratuitamente en internet y que el mecanismo de pago sea el apropiado para el público (Herbert y Thurman, 2007)

Respecto a las dos primeras condiciones – contenido valioso no

disponible gratuitamente -, es preciso considerar la relación que se establece entre las ediciones digitales e impresas de los periódicos. Si los contenidos digitales son sustitutivos de los impresos, al ofrecerse gratuitamente se estaría incurriendo en el riesgo de canibalización periodística y dañando así la cuenta de resultados de las empresas informativas.

Si por el contrario los contenidos digitales son complementarios, contribuirán a fortalecer las ediciones impresas. Desde un punto de vista teórico, la canibalización parece un supuesto razonable, al menos en aquellos medios cuyas ediciones digitales ofrecen prácticamente un volcado directo de las informaciones publicadas en la información impresa. Cuando esto es así, al ofrecer el contenido gratuitamente, el lector tiene menos incentivos para pagar por el diario impreso (Dimmick et al, 2004).

Esa transferencia de lo impreso a lo digital no es inmediata y en el proceso intervienen elementos ajenos al puro contenido como es el hábito de compra o la fuerza de la tradición. El problema es que cada vez hay menos jóvenes que adquieran el hábito de comprar una edición impresa porque pueden satisfacer sus necesidades informativas a través de internet sin pasar por un quiosco. No es de extrañar, pues, que una buena parte de los editores de prensa del mundo consideren como principal amenaza

para su negocio, tanto los medios digitales como el que los jóvenes no lean prensa. Así lo demuestra el *Newsroom Barometer* 2010, una encuesta a 525 editores de periódicos de todo el mundo elaborada por McKinsey, que mostraba que el 37% de los editores señalaba a la disminución de lectura de prensa por parte de los jóvenes como la principal amenaza a su negocio, seguido por un 24% que apuntaba a los medios digitales o internet (World Editors Forum & McKinsey Company, 2010)

Por otro lado, hay investigaciones que concluyen que los contenidos digitales e impresos no tienen por qué ser necesariamente sustitutivos. Chyi y Lasorsa (1999 y 2002) demostraron que aquellos que usan los medios digitales para informarse tienen más tendencia - no menos - a pagar por el producto impreso. Esto es así porque la mayoría de los encuestados percibían la edición digital no como un sustitutivo sino como un complementario al producto impreso. Herbert y Thurman también demostraron que la mayoría de lectores del *DailyMail.com* no consideraba la edición digital como un sustitutivo de la edición impresa y que no había influido en la frecuencia con la que compraban el diario impreso (Herbert y Thurman, 2007). En esta misma línea, hay estudios que demuestran que las noticias online son percibidas como menos deseables, útiles o agradables que las impresas, pero las personas no utilizan siempre

lo que prefieren sino aquello que les es dado como gratuito (Chyi y Lee, 2012; Chyi y Satin, 2002; 2012; Chyi y Yang, 2009, 2012).

4. Modelos de negocio híbridos

Además de los modelos puros de publicidad y pago, existen en el mercado de la comunicación otros modelos híbridos, que combinan contenidos de pago y gratuitos. Los más populares son los modelos medido o *metered* y el modelo *freemium* y su éxito se debe en gran parte a su aplicación por parte de varios diarios de referencia como son *The Wall Street Journal*, *The New York Times* o *Financial Times*.

El modelo *metered* o medido se basa en medir el consumo realizado por los lectores o usuarios y aplicar un precio variable en función de ese consumo. En el caso de *Financial Times* y *The New York Times*, las primeras noticias consultadas por los lectores son gratuitas pero a partir de un determinado número es preciso estar registrado o suscrito. Aquellos que paguen más tienen acceso a más niveles de información y contenidos que aquellos que optan por niveles básicos de información. Así, el rotativo neoyorquino superó sus expectativas en marzo de 2012 con 472.000 suscripciones digitales (Poynter, 2012) y *Financial Times* superaba las 230.000 suscripciones y 3,2 millones de usuarios registrados (Salaverría, 2012 y Barber, 2011)

El modelo *freemium* se basa en la discriminación de precios: se ofrecen al lector diferentes versiones de los contenidos, cuyo precio se establece en relación directa con los diferentes niveles de calidad ofrecidos. La información más general, menos exclusiva y menos diferenciada se ofrece gratuitamente. Por el contrario, los contenidos más exclusivos y que aportan mayor valor añadido al lector sólo pueden obtenerse pagando por ellos. El contenido gratuito aporta cantidad de usuarios y visitas y por lo tanto, publicidad orientada a las grandes cifras, y el contenido exclusivo evita el riesgo de canibalización del producto impreso. *The Wall Street Journal* es mencionado como el referente de este tipo de modelo de negocio híbrido y en marzo de 2012 sumaba 550.000 suscriptores digitales (Audit Bureau of Circulations, marzo 2012).

Aunque sendos modelos son similares – combinan el modelo de pago y el gratuito – es preciso destacar una diferencia fundamental: en el modelo *freemium* es el editor de la versión digital quien decide qué contenidos son susceptibles de ser cobrados y cuáles son gratuitos. En el modelo medido, es el propio usuario o lector quien toma la decisión sobre qué contenido es realmente relevante y quien finalmente decide o no leer. Como consecuencia, parece lógico suponer que las empresas basadas en sendos modelos de negocio desarrollan estrategias editoriales diferentes.

5. Metodología

The Wall Street Journal es el diario con mayor difusión de Estados Unidos, con más de 2,1 millones de lectores diarios, de los que 550.288 son suscriptores de la edición digital (ABC, 2012) y está considerado como un medio referente para los hombres de negocios y los decisores sociopolíticos. En 1996 comenzó a cobrar por parte los contenidos ofrecidos en su edición digital *wsj.com* y la evolución del número de suscriptores no ha caído desde entonces –sin perjuicio de las suscripciones a la edición impresa–, lo que ha llevado a considerar ejemplar su modelo de negocio de pago por contenidos.

Tal y como se ha mencionado, *el wsj.com* sigue un modelo de negocio híbrido en el que se combinan contenidos gratuitos con otros de pago (Vara, 2008 y 2010). El objetivo principal de esta investigación es realizar una aproximación a la estrategia editorial del diario mediante el análisis de las informaciones publicadas en la portada de su edición digital europea. Por estrategia editorial se entiende la planificación para la creación, agregación y distribución de contenidos informativos. En concreto, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: El modelo de negocio de la edición digital de *The Wall Street Journal* es un modelo híbrido en el que las noticias gratuitas comparten un espacio relevante

en la portada con las
informaciones de pago.

Por lo general, el modelo del *wsj.com* tiende a mostrarse como un éxito del modelo de suscripción. Sin embargo, la portada del diario digital tiende a albergar muchas más informaciones gratuitas que de pago, con lo que de confirmarse la hipótesis, cabría afirmar que el *wsj.com* es un referente en un modelo híbrido que ofrece proporcionalmente muchas más informaciones gratuitas que de pago.

Interesa también conocer qué secciones de la web albergan un mayor número de informaciones gratuitas y cuáles de pago. Dado que el público sólo está dispuesto a pagar por aquellos contenidos exclusivos y que aportan alto valor añadido, cabe pensar que aquellas secciones del diario que contienen informaciones menos especializadas tienen más probabilidad de ofrecer contenidos gratuitos y viceversa:

H2: Las secciones que incluyen asuntos informativos más generales y menos especializados tienen mayor probabilidad de incluir contenidos gratuitos que

aquellas otras secciones que incluyen asuntos más específicos y de alto valor añadido.

Por último, interesa conocer qué informaciones tienden a ser de pago y cuáles, gratuitas:

H3: Los contenidos más específicos y diferenciados tendrán una mayor probabilidad de ser de pago que gratuitos. Por el contrario, aquellas informaciones más generalistas tendrán una mayor probabilidad de ser gratuitas.

Los resultados orientados a demostrar las hipótesis 2 y 3 permitirán establecer una tipología de aquellos asuntos considerados más valiosos para los responsables de seleccionar qué contenidos son de cobro y cuáles de pago.

Para obtener los resultados se realizó un análisis de todos los contenidos informativos o de opinión publicados en la portada de la edición europea de *The Wall Street Journal* durante el mes de octubre de 2010². En total se analizaron 1.636 ítems por tres codificadores que siguieron un manual de codificación unificado y pretestado³.

2 Se capturaron y analizaron todas las portadas publicadas desde el 4 de octubre hasta el 5 de noviembre de 2010, entre las 7.30 y 9.30 de la mañana (hora local de España). El software utilizado para la captura fue SiteShoter.

3 Los tres codificadores realizaron varios pretest en los que se analizaron unos 100 artículos seleccionados de la muestra con el fin de corregir y definir con más precisión cada una de las categorías incluidas en el manual de codificación. Asimismo, el investigador principal fue revisando todas las codificaciones finales realizadas por los otros dos codificadores con el fin de aplicar un criterio unificado ante posibles dudas. El investigador principal quiere agradecer expresamente la seriedad del trabajo realizado por los codificadores Carolina Díaz Espina y Antonio María Fernández Torregrosa.

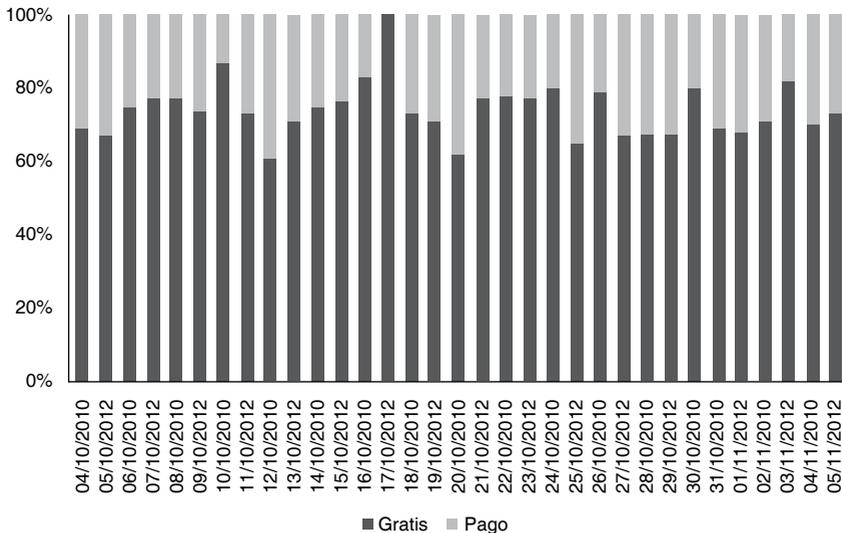
Cada uno de los ítems fue analizado de acuerdo a tres variables: i) sección en la que fue publicado; ii) tema principal de la información u opinión; y si era de pago o gratuito⁴.

6. Resultados

El análisis muestra que la edición digital de *The Wall Street Journal*

publica una media de 49,3 artículos diarios, si bien el número de nuevas noticias publicadas los domingos ronda la veintena. De todos ellos, el 27,1% son contenidos de pago (n=443) y el 72,9% (n=1.193), gratuitas.

Gráfica 1. Distribución de los contenidos de pago y gratuitos por día.



4. La variable Sección incluía las siguientes categorías: What's news, Markets, World, UK, Tech, Business, Opinion, Life&Style, Sports, Politics, Main News, Art&Culture&Entertainment, Asia, Autos, Editor's Pick, Europa, US, Health y otros.

La variable Tema incluía las siguientes categorías: Finance, Deals, Heard on the Street, Market Data, Stocks, Bonds, Commodities, Currencies, World Markets, Columns & Blogs, Africa, UK, Asia, Middle East, US, Japan, Latinoamérica, European Union, Electoral Campaigns, Terrorism, National Politics, Digits, Personal Technology, All Things Digital, Video, Venture Capital, Online Business, Europe, Asia, Earnings, Economy, Health, Law, Autos, Media & Marketing, Housing, Trial & Legal Actions, Managers & CEOs.

El análisis incluía una cuarta variable, el ámbito geográfico al que hacía referencia la información u opinión. A efectos de los objetivos del presente artículo, esta variable no ha sido tomada en cuenta.

Como puede comprobarse en la gráfica 1, la distribución de contenidos de pago y gratuitos es regular a lo largo de todo el período de tiempo analizado, con lo que se puede deducir que existe una estrategia definida respecto a cuántos artículos son gratuitos y cuántos de pago y por lo tanto no es una decisión arbitraria de los editores responsables.

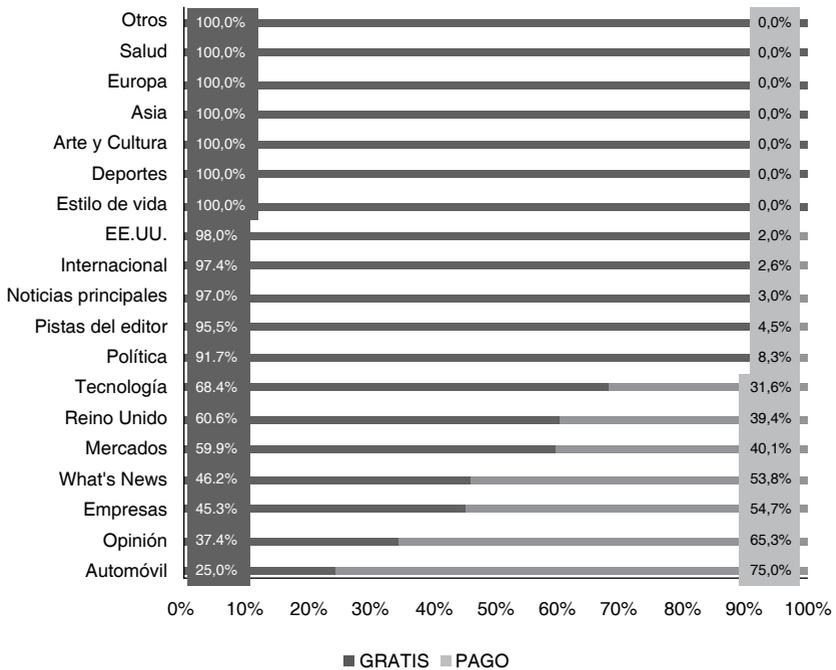
Por lo tanto, se puede concluir que se cumple la primera hipótesis H1: el modelo de negocio de la edición digital de *The Wall Street Journal* es un modelo híbrido en el que las noticias gratuitas

comparten un espacio relevante en la portada con las informaciones de pago.

En segundo lugar, el análisis de la información y opinión comprendida en las diferentes secciones de la edición digital muestra que la mayoría de las secciones ofrecen en la portada del diario digital informaciones gratuitas. En sólo 7 de las 18 secciones analizadas el número de informaciones de pago supera el 30% del total publicado en esa sección y en sólo 4 secciones el porcentaje de noticias de pago es superior al porcentaje de noticias gratuitas (véase tabla 1 y gráfica 2):

Tabla 1: Porcentaje de informaciones gratis y de pago por sección

Sección	Gratis		Pago		Total	
	%	n	%	n	%	N
Automóvil	25,0%	1	75,0%	3	100%	4
Opinión	34,7%	25	65,3%	47	100%	72
Empresas	45,3%	48	54,7%	58	100%	106
What's News	45,9%	163	54,1%	190	100%	353
Mercados	60,0%	85	40,0%	57	100%	142
Reino Unido	60,0%	43	40,0%	28	100%	71
Sector Tecno	68,1%	93	31,9%	43	100%	136
Política	91,7%	11	8,3%	1	100%	12
Pistas del editor	95,4%	85	4,6%	4	100%	89
Noticias principales	97,0%	128	3,0%	4	100%	132
Internacional	97,4%	228	2,6%	6	100%	234
EE.UU	98,0%	98	2,0%	2	100%	100
Estilo de Vida	100%	77	0%		100%	77
Deporte	100%	18	0%		100%	18
Arte & Cultura	100%	39	0%		100%	39
Asia	100%	3	0%		100%	3
Europa	100%	33	0%		100%	33
Salud	100%	11	0%		100%	11
Otros	100%	4	0%		100%	4
TOTAL		1193		443		1636

Gráfico 2: Informaciones gratis y de pago por sección (número de noticias)

En concreto, las secciones con mayor porcentaje de noticias de pago son Tecnología, Reino Unido, Mercados, What's News, Empresas, Opinión y Sección de Automóvil. En concreto, el 89,2% de las 43 noticias de pago publicadas a lo largo de todo el mes en la portada del *wsj.com* pertenecían a las secciones de What's News (42,9%), Empresas (13,1%), Mercados (12,9%), Opinión (10,6%) y Tecnología (9,7%). Si el pago es un indicador del valor añadido que – según el editor de la edición digital – aportan las informaciones al lector, se puede concluir que las noticias que más valor

añadido ofrecen a los usuarios del *wsj.com* tienden a estar incluidas en esas cinco secciones. O dicho de otra forma, si las secciones más valiosas del diario son aquellas que tienden a incluir un mayor número de informaciones de pago, entonces What's News, Empresas, Mercados, Opinión y Tecnología son las secciones más valiosas y exclusivas del periódico.

Por el contrario, las secciones en las que prácticamente todas las informaciones publicadas eran accesibles por cualquier usuario sin necesidad de suscripción o pago

fueron Salud, noticias de Estados Unidos, Europa o Asia, las Pistas del editor, Arte & Cultura, Noticias principales del día, Política, Deportes, Estilo de vida e Internacional.

Todos estos datos permiten afirmar que la hipótesis 2 se cumple al menos parcialmente: las secciones que incluyen contenido más especializado y diferenciado tienden a publicar un mayor porcentaje de informaciones de pago que gratuitas. Por el contrario, aquellas secciones que versan sobre asuntos más generales tienden a ofrecer informaciones gratuitas. Sin embargo, es preciso advertir que aunque las secciones más especializadas tienden a cobrar por sus contenidos, en todas esas secciones se publica un porcentaje muy elevado de informaciones gratuitas. Es decir, no todos los contenidos publicados en esas secciones especializadas son de pago, más bien al contrario.

Respecto a la hipótesis 3, el análisis de los contenidos en función del tema al que hacen referencia muestra la

existencia de dos tipos de contenidos (véase tabla 2 y gráfica 3). Por un lado, hay un reducido grupo de asuntos que suelen ofrecerse de pago a los lectores. Este tipo de informaciones serían las que realmente aportan valor añadido y diferencial al periódico y que justificaría en principio la suscripción al diario digital. Dentro de este grupo se incluirían todas las noticias sobre resultados empresariales, acuerdos entre empresas (fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, etc.), mercados financieros especializados (commodities, bonos corporativos, deuda pública, divisas y materias primas), sobre directivos (nombramientos, despidos, juicios, etc.), y noticias sobre la industria sanitaria, automóvil y de medios de comunicación. De todos estos asuntos, el 77% de las informaciones sobre resultados y el 67,9% de las noticias sobre acuerdos empresariales eran de pago. No obstante, hay un porcentaje minoritario de informaciones que hacen referencia a estos asuntos y son accesibles gratuitamente.

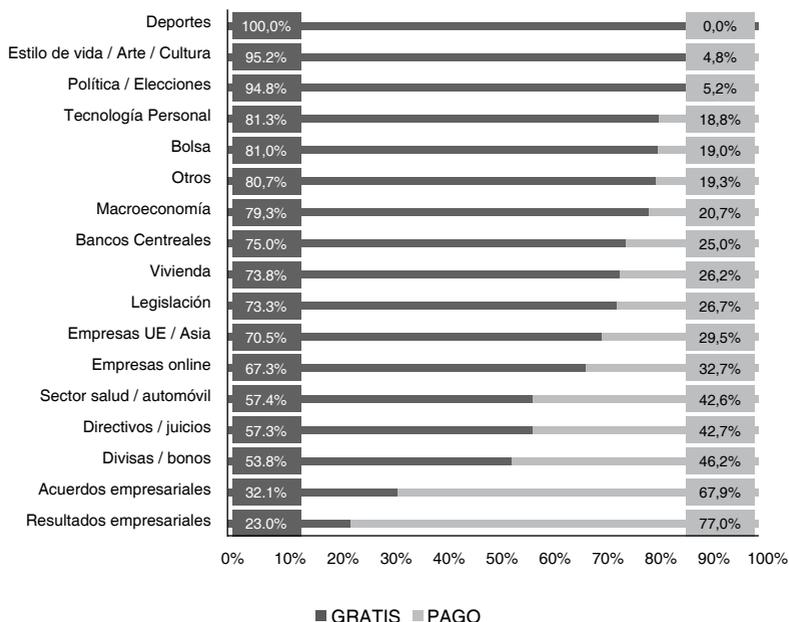
Tabla 2: Distribución de informaciones de pago y gratuitas por tipo de asunto.

Asuntos	Gratis		Pago		Total	
	%	n	%	n	%	n
Deportes	100,0	34	0,0	0	100,0	34
Estilo Vida / Cultura / Arte	95,2	160	4,8	8	100,0	168
Política / Elecciones /Terrorismo / Nacionales/	94,8	344	5,2	19	100,0	363
Tecnología personal	81,3	39	18,8	9	100,0	48
Finanzas en general / Bolsa	81,0	47	19,0	11	100,0	58
Otros	80,7	46	19,3	11	100,0	57
Macroeconomía	79,3	153	20,7	40	100,0	193
Bancos centrales	75,0	27	25,0	9	100,0	36
Vivienda	73,8	31	26,2	11	100,0	42
Legislación	73,3	33	26,7	12	100,0	45
Empresas UE / Asia	70,5	31	29,5	13	100,0	44
Empresas online	67,3	35	32,7	17	100,0	52
Salud / Autos / Medios	57,4	54	42,6	40	100,0	94
Juicios / Directivos	57,3	43	42,7	32	100,0	75
Mercados especializados	53,8	57	46,2	49	100,0	106
Acuerdos empresariales	32,1	26	67,9	55	100,0	81
Resultados empresariales	23,0	32	77,0	107	100,0	139
Total	72,9	1192	27,1	443	100,0	1635

Por otro lado, en 14 de los 16 tipos de asuntos analizados, la mayoría de las informaciones eran gratuitas: deportes (100% de las informaciones eran gratuitas), estilo de vida, arte y cultura (95,2%), políticas, elecciones y terrorismo (94,8%), tecnología personal, (81,3%), Bolsa (81%), noticias macroeconómicas (79,3%), bancos centrales y política monetaria (75%), vivienda y sector inmobiliario (73,8%), empresas de la Unión Europea y Asia (70,5%), empresas del sector digital (67,3%), sector salud y automóvil (57,4%), noticias sobre

directivos y juicios (57,3%) e informaciones sobre divisas y deuda pública (53,8%).

Como se puede comprobar, los contenidos de pago del wsj.com tienden a tener las siguientes características: i) son informaciones que hacen referencia a las empresas pero aportando algo diferencial y exclusivo como son los resultados y acuerdos empresariales, las noticias sobre el mundo de los directivos; ii) informaciones sobre mercados financieros muy concretos y

Gráfica 3: Informaciones gratis y de pago por tipo de asunto

específicos: divisas, materias primas, bonos corporativos y deuda pública; iii) el sumario de las noticias más importantes del día, aquello que según los editores del *wsj.com*, cualquier lector debe saber; y que se publican en la sección What's News; y iv) la opinión sobre los principales asuntos. Ahora bien, es preciso señalar que hay noticias y opiniones que comparten alguna de estas cuatro características y son gratuitas.

Por el contrario, los contenidos gratuitos tienden a ser informaciones de ámbito general, tanto político, económico o social, con escaso valor

añadido y que no ofrecen contenido especializado: finanzas y política en general, deportes, cultura, estilo de vida, etc. De nuevo pero en sentido inverso, es preciso señalar que hay informaciones con estas características que a juicio del editor del *wsj.com*, sí merecían ser pagadas para acceder a ellas.

Con todos estos datos podemos afirmar que la hipótesis 3 se confirma parcialmente: los contenidos más especializados tienden a ser de pago y los más generalistas, gratuitos. No obstante, hay asuntos a priori que merecerían ser incluidos en la

categoría de pago y que sin embargo se han ofrecido gratuitamente.

7. Planteamientos de investigación

Tanto en la industria como en parte de la investigación académica se ha centrado demasiado el debate sobre los modelos de negocios en el modelo de pago versus el modelo gratuito sin prestar excesiva atención a cuáles son las características concretas que hacen que la información sea lo suficientemente valiosa como para que un lector pueda y quiera pagar por ella.

Este artículo pretende dar un primer avance en el estudio de esas características de la información y permite establecer una tipología de contenidos que tienen una mayor probabilidad de ser de pago frente a otras que, por su naturaleza, tienen más opciones de ser gratuitas en un medio. Para ello se ha optado por analizar los contenidos de un diario de referencia como es *The Wall Street Journal*, con un modelo de negocio ampliamente considerado de éxito en la industria de la comunicación.

Los resultados muestran algunos datos contradictorios. Por un lado, la edición digital del periódico tiende a ser puesta como ejemplo de un modelo de suscripción cuando los datos indican que las informaciones de pago publicadas en la portada apenas representan el 27% del total. Cabe pensar que el peso de la gratuidad en la

portada sea superior al peso real que las informaciones gratuitas tienen en cada una de las secciones. Esta investigación no puede responder con datos a esa hipótesis y deja este asunto abierto a futuros análisis de contenidos no centrados únicamente en la portada sino también en el interior de cada una de las secciones. Una exploración poco sistemática realizada por los autores de este artículo al hilo de los resultados aquí ofrecidos permite aventurar la hipótesis de que en efecto, la gratuidad en portada está sobreponderada respecto a la gratuidad en el interior de las secciones, especialmente en aquellas que tienden a ofrecer informaciones exclusivas y diferenciadas.

En cualquier caso, la existencia de un modelo híbrido desarrollado por un diario de calidad como es *The Wall Street Journal* plantea la cuestión de que incluso aquellos medios exclusivos, considerados de *nicho*, necesitan de los ingresos publicitarios para hacer rentable su modelo de negocio. En esa búsqueda de ingresos publicitarios, su estrategia de ofrecer contenidos gratuitos que consigan incrementar su base de usuarios y páginas visitadas tiene todo el sentido como lo demuestra el haberse convertido en el diario con mayor circulación de los Estados Unidos. En un momento de descenso de lectores y ventas en la industria, la combinación de los dos modelos – contenidos exclusivos de pago que atraigan calidad y contenidos generalistas gratuitos que atraigan cantidad – parece haber sido un acierto.

Por lo que se refiere a los contenidos exclusivos, esta investigación muestra que cuanto más específico y especializado son los asuntos y las secciones, mayor es la probabilidad de que las informaciones que hacen referencia a esos asuntos sean de pago y no gratuitas. Así ocurre con las clásicas secciones de Empresas, Finanzas y Opinión, posiblemente los tres bloques sobre los que descansa el negocio de los denominados periódicos económicos o financieros de referencia. No obstante, el hecho de que la hipótesis se cumpla parcialmente y haya informaciones de calidad que se ofrecen gratuitamente en estas secciones requiere seguir investigando en un nivel de contenidos que permita responder por ejemplo a la pregunta de qué hace que un asunto tratado en la sección de Opinión sea considerado en ocasiones de pago y en otras, gratuito. Con los datos mostrados en este artículo no es posible responder a esa pregunta. De nuevo, al igual que se señalaba anteriormente, será preciso realizar un análisis que tenga en cuenta

el total de informaciones publicadas en la sección y no sólo aquellas publicadas en la portada.

Algo similar ocurre con la tipología establecida en función de las características de los contenidos. La tendencia es que aquellas informaciones más especializadas tienden a ser de pago, pero esto no ocurre necesariamente así siempre. Es preciso de nuevo profundizar en la naturaleza de esos asuntos y encontrar aquellas características que hacen que una información sea de pago y merezca ser cobrada. Lógicamente en esta búsqueda de respuestas ayudaría enormemente conocer el parecer de los responsables o editores de la edición digital de *The Wall Street Journal* y cotejar los resultados aquí presentados con la estrategia editorial seguida por ellos –si es que siguen alguna, como parece ser a tenor de la regularidad en la distribución de las informaciones de pago y gratuitas, así como en el tipología ya señalada–.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ARRESE, Á (2004). “Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios”. *Comunicación y Sociedad*, vol. XVII, n. 2, 9-44.

AUDIT BUREAU OF CIRCULATIONS. Marzo 2012: <http://accessabc.wordpress.com/2012/05/01/the-top-u-s-newspapers-for-march-2012/>. Consultado el 11 de mayo de 2012.

BARBER, L. (2011). *The Business of Journalism: a view from the frontline*. The Hugh Cudlipp Lecture.

CAMPOS FREIRE, F. (2010). “Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio”. *Razón y Palabra* 74.

CAO, Z. y LI, X. (2006). “Effect of growing internet newspapers on circulation of U.S. print newspapers”. En LI, X. *Internet newspapers: the making of a mainstream médium*. Nueva Jersey. Lawrence Earlbaum Associates, 121-138.

CASADESUS – MASANELL, R. y ZHU, F. (2010). “Strategies to Fight Ad-Sponsored Rivals”. *Management Science* 56, 1484-1499.

CHYI, H.I. y LASORSA, D.L. (1999). “Access, use and preferences for online newspapers”. *Newspaper Research Journal* 20 (4), 2-13.

CHYI, H.I. y LASORSA, D.L. (2002). “An exploratory study on marke relation between online and print newspapers”. *Journal of Media Economics* 15 (2), 91-106.

CHYI, H.I. y SYLVIE, G. (2000). “On-line newspapers in the US: Perceptions of markets, products, revenue and competition”. *International Journal of Media Economics* 2 (18), 69-77.

CHYI, H. I. y SHATIN, N.T. (2002). “No one would pay for it? Web content as inferior goods”. Fith World Media Economics Conference, Turku, Finlandia.

CHYI, H. I. (2005). “Willingness to pay for on-line news: an empirical study on the viability of the subscription model”. *Journal of Media Economics* 2 (18), 131-142.

- CHYI, H. I. y YANG, M.J. (2009). "Is online news an inferior good? Examining the economic nature of online news among users". *Journalism & Mass Communication Quarterly* 86 (3), 594-612.
- CHYI, H.I y YANG, M.J. (2012). "Who would miss getting news online and why (no)? Examining the emotional attachment to online news – an inferior good". En LEE, F.L.F. et al. (eds.) *Frontiers in new media research*. Routledge.
- CHYI, H.I. y LEE, A. (2012). "Theorizing online news consumptions: a structural model linking preference, use and paying intent". Artículo presentado al 13th International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, 20 y 21 de abril de 2012.
- CUSUMANO, M.A. (2010). *Staying power – Six enduring principles for managing strategy & innovation in an uncertain world*. Reino Unido: Oxford University Press.
- DIMMICK, J, CHEN, Y. y LI, Z. (2004). "Competition between the internet and traditional news media: the gratification-opportunities niche dimension". *Journal of Media Economics* 17 (1), 19-33.
- FINDAHL, O. (2008). "The role of internet in a changing mediascape: competitor or complement?". *Observatorio (OBS) Journal* 6, 209-222.
- GENTZKOW, M. (2007). "Valuing new goods in a model with complementarity: online newspapers". *American Economic Review* 97 (3).
- GREER, J. y MENSING, D. (2004): "US news websites better, but small papers still lag". *Newspapers Research Journal* 25 (2), 98-112.
- HALL, J. (2001). *Online Journalism*. Londres: Pluto Press.
- HERBERT, J., y THURMAN, N. (2007). "Paid content strategies for news websites". *Journalism Practice*, 1(2), 208-226.
- KAUFFMANN, R. y WANG, B. (2002): "Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for internet firm survival". *Information Technology and Management* 3 (9), 215-232.
- MACNAMARA, J. (2010). "Remodelling media: the urgent search for new media business models". *Media International Australia* 137, 20-137.

MENSING, D. y REJFEK, J. (2005). "Prospects for Profit: the (un)evolving business model for online news". Comunicación presentada en el 6th International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, EE.UU.

MENSING, D. (2007). "On-line revenue business model has changed Little since 1996". *Newspaper Research Journal 2* (28), 22-37.

PENG, F.Y, Tham, N. I. y XIAOMING, H. (1999). "Trends in Online Newspapers: a look at the US Web". *Newspaper Research Journal 20* (2), 52-64.

PICARD, R.G. (1989). *Media economics: concepts and issues*. Newbury Park, California: Sage Publications.

PICARD, R.G. (2000). "Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers". *International Journal on Media Management 2* (2), 60-68.

PICARD, R.G. (2002). *The economics and financing of media companies*. Nueva York: Fordham University Press.

PICARD, R.G. (2006). "Issues and challenges in the provision of press subsidies". En FERNANDEZ ALONSO, I. et al (eds.). *Press Subsidies in Europa*, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 211-220.

PICARD, R.G y MANDUCHI, A. (2009). "Circulations, revenues and profits in a newspaper market with fixed advertising costs". *Journal of Media Economics 22* (4), 211-238.

SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Ed. Sol 90.

SALAVERRÍA, R. (2012). "Extrema turbulencia en los medios en 2011". *Anuario ThinkEPI* (6), 161-165.

STAHL, F., SCHÄFER, M.-F. y MAASS, W. (2004). "Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles". *The International Journal on Media Management*, 6(1/2), 59.

STEINBOCK, D. (2000). "Building dynamic capabilities: The Wall Street Journal interactive edition: A successful online subscription model (1993–2000)". *International Journal on Media Management*, 2 (3), 178-194.

TENORE, M.J. (2012). “New York Times takes next step to increase digital subscribers by launching a new ad campaign”, en Poynter: <http://www.poynter.org/latest-news/top-stories/172666/new-york-times-takes-next-step-to-increase-digital-subscribers-by-launching-a-new-ad-campaign/> Artículo consultado el 14 de mayo de 2012.

VARA, A. (2008). “El caso del WSJ.com: del modelo de suscripción al modelo gratuito”. En MEDINA, M. y FAUSTINO, P. (eds.) *The changing media business environment*, Oporto: Media XXI, 283-303.

VARA, A. (2010). “Periodismo económico: del modelo de nicho al generalista. El caso del WSJ.com”. En BLANCO, E. y RAMÍREZ, F. (coords.), *Tendencias del periodismo especializado*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga, 31-47.

VOGEL, J., SHULLMAN, B. y D'AMICO, T. (2009). “Viability of charging for online content”. Artículo presentado a Worldwide Readership Research Symposium 2009, España, Valencia.

WESTERLUND, M, RAJALA, R. y LEMINEN, S (2011). “Insights into the dynamics of business models in the media industry”. *Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A.,74*, Laurea publications. A., 74, Vantaa.

WAN, World Editors Forum y McKinsey Company, (2010). *Newsroom Barometer 2010*.

WAN/IFRA (2010). “New revenue models for newspaper companies”. *Shaping the future of the Newspaper*. World Association of Newspapers and New Publishers.