



TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO DE NEGOCIO EN LA EMPRESA INFORMATIVA

Strategic transformation of the business model in the information company

PEDRO GARCÍA-ALONSO MONTOYA, XUESONG SHAN, XIAOJING FAN
Universidad Complutense de Madrid, España

KEYWORDS

Nenis
Entrepreneurial women
Entrepreneurship
Informal commerce
Virtual organizations
Social media

ABSTRACT

Information has become the new fundamental value. It is essential to have updated content, both for companies and entities and for individuals. This is the case in all spheres: cultural and professional, social and economic... If knowledge is power, today's citizens are the most powerful in all of history because we can learn almost anything we want thanks to the media, via the Internet. But not everything are advantages. New elements have emerged, such as Artificial Intelligence, which can replace professionals. Sadly, the technology that once seemed to be a boon to the press has almost come close to killing it.

PALABRAS CLAVE

Nenis
Mujeres emprendedoras
Emprendimiento
Comercio informal
Organizaciones virtuales
Redes sociales

RESUMEN

La información se ha convertido en el nuevo valor fundamental. Resulta indispensable disponer de contenidos actualizados, tanto para empresas y entidades como para personas. Así sucede en todos los ámbitos: culturales y profesionales, sociales y económicos... Si saber es poder, los ciudadanos de hoy somos los más poderosos de toda la historia pues podemos conocer casi cuanto queramos gracias a los medios de comunicación, vía Internet. Pero no todo son ventajas. Han surgido nuevos elementos, como la Inteligencia Artificial, que pueden remplazar a los profesionales. Tristemente, la tecnología que en su día pareció suponer una gran ayuda para la prensa ha estado casi a punto de aniquilarla.

Recibido: 12/ 09 / 2022

Aceptado: 20/ 11 / 2022

1. Introducción

La base de este artículo se fundamenta en el estudio del cambio de modelo de negocio necesario en el periodismo, como empresa informativa, en todos sus ámbitos. Las innovaciones digitales han supuesto innegablemente un avance inmenso para nuestra civilización, más aún en la Empresa Informativa. Vivimos inmersos en la nueva era de la comunicación: toda posible demanda nos queda accesible de inmediato con solo pulsar un clic.

Fenómenos como los mensajes casi instantáneos, o las redes sociales, consumen ahora mucho tiempo del antes disponible para el público lector. Contenidos que antes solo podían proporcionar los medios, hoy puede volcarlos en la Red casi cualquier usuario que los tenga, con un mínimo esfuerzo con el consiguiente riesgo de bulos (Ufarte Ruiz *et al.*, 2019). Esto entra en competencia con los medios, ya que pueden ofertarlos gratis a toda la audiencia mundial, por canales digitales y generados por no profesionales pero con tirón mediático (Carrasco Polaino y Villar Cirujano, 2021) o, más directamente, atendiendo a criterios de interés partidista (Caldevilla-Domínguez *et al.*, 2019). De ahí que hoy sea necesario e ineludible asegurar con firmeza “el funcionamiento de un modelo de negocio periodístico en el contexto digital” (Rojas y Marín, 2016, p. 12) y más habida cuenta de la popularización a todos los niveles de la tecnología de las aplicaciones móviles que permiten el acceso a la información a nichos de población que hace tan sólo muy pocos años parecían arrumbados a consumir exclusivamente modelos comunicativos tradicionales (Barrientos-Báez, *et al.*, 2017).

2. La nueva situación

La digitalización afecta radicalmente al propio fundamento de los medios informativos, a la realidad del periodismo y a la misma función de la prensa. Estos cambios fundamentales impactan de modo inevitable en los periódicos, en su misión y en su razón de ser. Así lo confirma tristemente la caída sufrida en su audiencia y difusión. Desgraciadamente, sin caer en pesimismo, hoy contemplamos cómo han afectado negativamente a los medios en los últimos decenios esas “dificultades de adaptación de la prensa escrita en internet... que ha dinamitado su modelo de negocio” (Reales, 2012 b).

El uso masivo de las nuevas tecnologías ha afectado poderosamente a los modelos de negocio anteriores y a toda la gestión de los medios informativos, prácticamente a todo el sector de la comunicación. Bastantes expertos sostienen que la clave de solución del problema radica en saber adaptar a las nuevas circunstancias el modelo de negocio de la empresa informativa:

¿Qué es un modelo de negocio? La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker en 1954), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de e-Business, donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos del negocio en Internet. Hay una coincidencia general en qué modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio” (Ricart, 2009, p. 14-15).

El punto clave es recuperar la rentabilidad: alcanzar un nivel de ingresos que permita superar los costes y gastos. Hasta ahora la gran fuente de entrada de beneficios ha sido la publicidad. Pero la situación hoy ha cambiado. La empresa informativa ve como las cuatro grandes empresas -GAFA- devoran sus ingresos publicitarios. Algunos sugieren que la solución del problema debe consistir en intentar “aprovechar las ventajas que los gigantes tecnológicos ofrecen para mejorar como industria y aliviar los graves efectos de la tan aludida crisis vivida por la profesión” (Lerma, 2013, p.14)

Aquí está el motivo fundamental de la gran crisis del periodismo: Internet ha dinamitado su antiguo modelo de negocio. Ya no es viable su modelo anterior, sustentado básicamente en los ingresos publicitarios y en el pago del consumidor. Debemos cambiar todo el sistema de financiación. Así lo afirma algún autor: “Los medios de comunicación social convencionales buscan un modelo de financiación que les permita sobrevivir” (Suing, 2018, p. 28).

Las nuevas condiciones del mercado de la comunicación exigen realizar toda una transformación radical en el sistema tradicional de generar valor de las empresas informativas. “Durante el año 2012, la triple crisis del mundo de la comunicación (económica general, de modelo de negocio y de función social de los medios) se expresó con toda transparencia” (Reales, 2012 a).

Los intentos de solución hasta ahora propuestos no parecen haberlo arreglado. Aquél ‘gratis total’ que pretendía financiarlo todo solo con la publicidad, fue un claro engaño abocado al fracaso. También lo fueron otros fenómenos similares, como el boom de las empresas digitales ‘punto com’, la llamada ‘prensa gratuita’ y varias otras propuestas de nuevos modelos de negocio se han demostrado inútiles. Ninguno de esos intentos ha logrado aportar soluciones firmes de viabilidad a la empresa informativa. “La disyuntiva entre gratuidad y pago está lejos de quedar resuelta. La viabilidad de uno u otro modelo implica factores contextuales” (Palau-Sampio, 2016, p. 65).

Hace ya años que varios investigadores denunciaban que la crisis desatada radicaba, sobre todo, en el modelo de negocio de la empresa informativa. El modelo tradicional resultaba caduco, inoperante e ineficaz. Incluso se

llegó a afirmar de un modo explícito que la crisis aumentaba, fundamentalmente, porque la empresa informativa no se decidía a reajustar del todo su modelo de negocio: “la segunda crisis, la que tiene que ver con el modelo de negocio de los medios de comunicación, se aceleró durante 2012” (Reales, 2012 a).

No se trata solo de buscar soluciones temporales, fáciles y pasajeras, que ofrezcan remedios transitorios. Eso sería equivalente a únicamente poner parches, tales como conseguir subvenciones públicas para los medios, que luego se correspondieran moderando la crítica hacia los políticos; o lograr inversiones particulares de quienes deseen usar los medios para influenciar en su propio provecho; o conseguir donaciones a fondo perdido, sin una razón muy clara... Serían medidas todas que permitiesen a los medios sobrevivir transitoriamente en esta crisis.

El gran problema que aquí se descubre es mayor. Hace falta replantearse todo el sistema informativo mediático. La solución está en que “los diarios buscan un modelo de negocio que les asegure un lugar en el futuro” (Burguera, 2014, p. 88). En cualquier caso, antes de buscar cómo solucionarlo, es importante aclarar científicamente qué es realmente un ‘modelo de negocio’ para una empresa informativa. ¿Es simplemente adoptar otra estrategia?

3. Estrategia empresarial

Sin negar sus semejanzas y parecidos, un plan de negocio no es un simple plan estratégico (“A business model is not a strategy”, Shafer, 2005, p. 203). El plan de negocio es algo mucho más amplio, ya que contiene un alcance mucho mayor que una simple estrategia. Supone todo un planteamiento global con el que poder adoptar decididamente una función y un recorrido muy diferentes a solo una mera disposición o normativa, fácilmente alterable, al estilo de un simple plan de campaña o de un proyecto para el lanzamiento de nuevos productos.

El plan de negocio es una cuestión fundamental en la empresa. Constituye toda una visión y misión, que deben readaptarse cíclicamente a cada nueva circunstancia que vaya surgiendo en el mercado. También es cierto que estrategia y plan de negocio van muy a la par, ya que circulan por el mismo carril: “Based on the proposed definition, business models are then contrasted with strategy... Business models can serve a positive and powerful role in corporate management” (Shafer, 2005, p. 199).

Por el contrario, las estrategias fijadas en una empresa son meras órdenes efímeras. Son decisiones tales como, por ejemplo, decidir exportar un producto en vez de venderlo sólo en el propio país, o producir algo en la propia empresa en vez de comprarlo de otra, o asumir una tarea (vigilancia, limpieza, mantenimiento...) en vez de subarrendarla, o encarecer o abaratar los precios fijados... u otras muchas regulaciones o medidas que aporten simples correcciones o soluciones tácticas, solamente puntuales y cambiables, fijadas muy a corto plazo.

Sin embargo, otras cuestiones como, por ejemplo, permitir teletrabajar a los empleados, en vez de asistir y cumplir con un horario presencial, o convertir una empresa local en una firma internacional, o cambiar el servicio o producto que se oferte por otro nuevo, o reubicar el segmento principal de público al que se dirija, o fijar una nueva vía fundamental de financiación que lograr, o readaptarse actualizando una nueva imagen de marca, o pactar otra política de contratación con los empleados... todo eso ya supone alterar el modelo de negocio fijado en la empresa, que constituye su modo fundamental de crear valor.

El modelo de negocio fija la clave en la que se fundamenta la identidad de la empresa. Es aquello en lo que radica la clave de su fuerza competitiva. Operaciones simples, tales como lanzar unas ventas de rebajas a fin de temporada, son solo medidas estratégicas meramente momentáneas, útiles para deshacerse de unos productos ya casi caducos... Pero no es equivalente para nada a un plan de negocio completo, implantado y establecido para toda la empresa: es algo más pasajero y circunstancial, que no afecta a la forma básica adoptada por la empresa para producir valor.

Tal vez un ejemplo claro de modelo de negocio sea el de la marca de Zara. Inditex produce de un modo en cadena y veloz, actualizando y modernizando los lanzamientos de sus ofertas en nuevas temporadas, cada muy pocas semanas. Esa temporalidad constante y rotación ágil de sus productos, siguiendo un nivel muy asequible de precios, sí que fija un modelo de negocio permanente y constante en esa empresa. Es algo mucho más esencial que una estrategia, ya que ha sido adoptado como modelo de negocio, siendo para Zara mucho más que una simple medida estratégica: “el modelo de negocio en cadena se basa en la creación de economías de escala, que buscan una disminución de los costes medios de producción cuando aumentan las series de fabricación” (Bonet, 1995).

4. ¿Qué es modelo de negocio?

El concepto ‘modelo de negocio’ está en plena aceptación y uso actualmente por todos los investigadores de este campo. Para comprobarlo, basta con ver los datos de las publicaciones científicas publicadas desde los decenios precedentes: “In fact, approximately 27% of Fortune 500 firms used the term in their 2001 annual reports in USA. Used the term business model three times or more; by 2000, well over 500 articles fell into that category” (Shafer, 2005, p. 200).

Podemos considerar los modelos de negocio como los distintos niveles o ámbitos en los que la empresa realiza su función propia fundamental, para la que existe: crear riqueza. Los modelos de negocio serían como sus ‘modus operandi’: sus procesos de producción de valor. Una empresa puede gestar su plan de negocio, actuando de un modo similar al que configura el plano de un edificio. En él se proyectan sus distintos pisos y zonas, con el fin de

cubrir diversas necesidades y utilidades: el garaje subterráneo, para el aparcamiento; la planta baja, para el hall de entrada y las salas de estar o de visitas; la puerta de servicio, para dar acceso directo a cocina y almacén; el ático, para uso de esparcimiento terraza o para los trasteros... De un modo similar, los emprendedores o directivos diseñan el modelo de negocio en la creación de la empresa, buscando con él fijar el plan de funcionamiento de cada una de sus unidades: su dimensionamiento y sus tareas.

Es algo equivalente al plan de funcionamiento. “Definimos ‘modelo de negocio’ como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias” (Clark *et al.*, 2013, p. 26). Según estos autores, los modelos de negocio vienen a ser como bosquejos o planes generales donde se pormenoriza todo el ‘modus operandi’ de la empresa: su cadena de producción en la creación de valor, el diseño de su estructura de funcionamiento, su ventaja competitiva frente a sus competidores... en definitiva, su identidad corporativa (misión y visión) y sus claves estratégicas. “Del mismo modo que un arquitecto prepara planos para la construcción de un edificio, los empresarios diseñan modelos de negocio que les guían durante la creación de una empresa” (Clark, Pigneur, Osterwalder 2013, p. 26).

El modelo de negocio de una empresa constituye estratégicamente el núcleo y el punto principal, el corazón de lo más propio y característico suyo. Es lo que determina su sistema de captación y creación de valor: el vértice de su funcionamiento. Linder y Cantrell de Accenture lo definen de un modo muy práctico como el núcleo de la empresa para crear valor (Linder y Cantrell, 2000). Su modelo de negocio constituye la clave de todo su valor estratégico, productivo, comercial y financiero: “The components of business models ... were classified into four primary categories: strategic choices, the value network, creating value, and capturing value” (Shafer, 2005, p. 199).

De acuerdo con Casadesús-Massanell y Ricart (2008, 22-23), existe un cierto consenso en definir modelo de negocio como “la forma en la que funciona una empresa” y, concretando un poco más, “la lógica por la que una empresa gana dinero”. Partiendo de esa base, los autores definen modelo de negocio como “las elecciones estratégicas, hechas a veces por una red de organizaciones, que explican la creación de valor y la captura de valor” (2008, 24) (Guimerà Bonet, 2012, p. 102).

El modelo de negocio es un aspecto esencial del Core Business de la empresa. Afecta comprende y determina todas las actividades productivas que crean valor en la organización, asegurándole su ventaja competitiva frente a las demás de su ámbito, que es el sector informativo en este caso.

La base de un modelo de negocio es el quid de la empresa, por el que crea y consigue valor, logrando ganar beneficios. “A business model should address all of the firm’s core logic for creating and capturing value” (Shafer, 2005, p. 200). Es también la razón por la cual la empresa utiliza unas herramientas productivas, en vez de otras. “Business models can be powerful tools for analyzing, implementing, and communicating strategic choices” (Shafer, 2005, p. 200).

5. Aspectos que engloba

En su estudio sistemático y completo sobre el poder del modelo de negocio (*The power of business models*) estos tres autores: Shafer, Smith y Linderb aportan prácticamente todos los aspectos de la empresa a los que afecta el modelo de negocio. En su completa explicación, ellos los denominan ‘key terms’, lo cual se diría en español los ‘términos clave’. Su valiosa aportación contiene todas las concreciones que permiten entender este término al completo, aclarando los elementos que explican y esclarecen este concepto, a la vez que fijan su función con respecto a toda la empresa y lo relacionan con los demás ámbitos de toda el área directiva.

Para determinar dichas funciones, estos autores llevan a cabo un estudio completo, revisando cómo el modelo de negocio afecta e implica prácticamente a todas las áreas de la empresa. Su análisis se basa en estudiar cómo figura en todos los artículos e investigaciones sobre este término publicados hasta entonces. De ahí muestran cómo aparece tratado en la literatura académica más reciente. Su análisis comprende más de cuarenta aspectos, a todos los cuales atañe directamente el concepto de modelo de negocio, para poder así determinarlo con total precisión.

Citamos aquí todos los aspectos, tal como figuran recogidos en un cuadro completo en dicho estudio. Aparecen mostrados por orden de importancia, de mayor a menor. Van en inglés y corresponde a los términos siguientes:

Value network (suppliers), Customer (target market, scope), Resources/assets, Value proposition, Capabilities/competencies, Processes/activities, Revenue/pricing Competitors, Cost, Information flows, Output (offering), Product/service flows, Strategy, Branding, Customer information, Customer relationship, Differentiation, Financial aspects, Mission, Profit, Business opportunities, Cash flows, Create value, Culture, Customer benefits, Customer interface, Economic logic, Environment, Firm identity, Firm reputation, Fulfillment and support, Functionalities, Implementation, Infrastructure-applications, Infrastructure-management, Management, Product innovation, Specific characteristics, Sustainability, Transaction content, Transaction governance, Transaction structure (Shafer *et al.*, p. 201).

A la vista de lo expuesto, se ve claro que una empresa debe concretar en su modelo de negocio cómo ella va a dar respuesta a cada uno de estos aspectos, para así fijar estratégicamente cuál será el procedimiento que va a seguir. Para realizarlo, es necesario elegir cuáles va a seleccionar, entre las múltiples opciones posibles que existen en cada uno de esos campos, dentro del mercado. El plan de negocio debe fijar a qué clientes se dirige, qué valor pretende crear, según qué estructura, oportunidades, retos, etc. Debe establecer cuáles va a asumir como propios, fijando así sus metas y objetivos, su ruta cíclica y su agenda de cometidos.

Es fácil darse cuenta de que la mayor parte de las nociones que nombran, se refieren directamente a unos determinados aspectos concretos muy claros de la empresa. Estos ámbitos son las cinco nociones empresariales fundamentales, que versan sobre cuestiones tales como: *mangement*-dirección (estructura, competencias, financiación), estrategia (*core*-competencia distintiva, creación de valor, posicionamiento), marketing (clientes, mercado, oferta), filosofía de empresa (misión, identidad corporativa, diferenciación) y comunicación en todos sus aspectos (relaciones, reputación, imagen).

6. Elementos constitutivos

Estudiando el modelo de negocio fijado por una empresa, resalta algún aspecto determinante fundamental. Son elementos como el alcance de atención a sus clientes (local, nacional, internacional...), la demanda que oferta satisfacer en el mercado y su fuente constitutiva de ingresos y de rentabilidad. Como afirma un autor, "Las 'elecciones estratégicas' que lo configuran son tres: la delimitación del ámbito de cobertura, el establecimiento de la oferta programática y la articulación de fuentes de ingresos" (Guimerà Bonet, 2012, p. 102).

En el caso de la empresa informativa, los contenidos aportados y el modelo según se informa, son también aspectos básicos: "un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades" (Amit y Zott, 2001, p. 511)

Para algunos autores, como Chesbrough y Rosenbloom (2001), las repercusiones de un modelo de negocio afectan fundamentalmente a su mercado, a su valor, a su estructura, a su estrategia y a su cadena productiva, es decir, a todo su proceso productivo de operaciones, planificando la transformación de las materias primas o servicios, en los beneficios finales logrados. Su plan de negocio se encarga de configurar todo su proceso de creación de bienes o servicios, de establecer su segmento de mercado, de fijar la estructura de su cadena de valor y delimitar sus volúmenes de costes asumibles y de beneficios esperados, de establecer el posicionamiento de la empresa en el mercado, para crear y generar así su ventaja competitiva estratégica.

Por su parte, Ricart prefiere establecer de otra manera más amplia, en más aspectos, los para él nueve elementos fundamentales del plan de negocio, pasando desde los clientes, hasta los resultados. Estos son los "9 elementos de 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 modelo de ingresos" (Ricart, 2009, p. 14-15).

7. Cambio en la rentabilidad informativa

La convergencia mediática y la conversión tecnológica permiten hoy que, hasta el teléfono y el cine, pasando por el correo digital e incluso la televisión y los chats, incluyendo las redes sociales y la música, puedan todos recibirse y usarse por cualquier canal, tal como pueda ser un simple *smartphone*. La tecnología digital, que actúa hoy como soporte total de la información, obliga por lo tanto a la empresa informativa a cumplir con unos requisitos ineludibles, como son aportar las notas de una oferta multimedia, accesible, inmediata, omnipresente, ininterrumpida, instantánea, actual, interactiva...

El gran cambio de la digitalización ha provocado enormes transformaciones en los medios, no solo en sus tareas, sino en muchos aspectos económicos, tan básicos como son su rentabilidad o su financiación. "La caída de los ingresos por publicidad, la necesidad de rejuvenecer, renovar y digitalizar las redacciones y la propia reconversión tecnológica" (Marta-Lazo *et al.*, 2017, p. 179).

La empresa informativa sufre hoy una triple crisis, en su modelo de negocio. Primero, la económica-financiera, en sus resultados, pues falta la rentabilidad. Segundo, la mediática-informativa, en su función social pública, ya que sufre pérdida de audiencia. Tercero, la tecnológica-digital, ya que la red engulle y alcanza a todos los contenidos, puesto que hoy la comunicación lo abarca todo. "Los medios de comunicación han sufrido un serio deterioro de sus cuentas de resultados en los últimos cinco años fruto... de un cambio radical en el modelo de negocio tradicional generado por la rápida implantación de la revolución digital" (Ferris, 2012, p. 533).

Antes de la Red digital, eran solo los medios los que determinaban de qué contenidos se informaba, así como cuál fuera su alcance difusivo y también cuál fuese su momento. Pero actualmente "internet ha propiciado que todo o casi todo el poder sea de los usuarios, que son quienes deciden que leen o ven, cuando y todo -o casi todo-gratis" (Forés, 2012, p. 533).

Las empresas informativas se han encontrado con bastantes problemas importantes, difíciles de resolver. De entrada, les está costando mucho esfuerzo a los medios fijar un sistema eficaz de establecer el cobro al usuario. Lo están intentando por muchos modos, como por la suscripción, por micro pagos, '*freemium*', '*pay per view*',

'paywall'... A esto se añaden dificultades de adaptación de la prensa a internet, causadas por los nuevos hábitos de consumo del público a los que adecuarse (horarios, accesos...), por los nuevos perfiles de usuarios que captar y atender (sus preferencias o gustos), así como por los múltiples canales de acceso que ellos usan y por sus nuevos modos de consumo.

Como consecuencia, la publicidad sufre un gran reparto inalcanzable entre muchos canales, los contenidos han quedado muy fragmentados, el consumo actual demanda a su vez una oferta específica para cada usuario, con atención personalizada requerida casi a la carta, la audiencia está muy dispersa y no está fidelizada en su seguimiento, el público queda muy fragmentado, el efecto 'long tail' ha globalizado el mayor poder solo en las grandes empresas multinacionales de comunicación...

8. Ámbitos a los que afecta

En estos momentos asistimos a una revolución radical en todo el modelo de comunicación social. El cambio tecnológico ha obligado a los medios a adoptar una transformación, especialmente en su manera de financiarse. Aquellos grandes ingresos que antes recibía por la publicidad no son ahora suficientes, ni siquiera para cubrir sus gastos y menos generar un beneficio constante y seguro.

Los nuevos modelos digitales apuntan hacia la adopción de los sistemas multiplataforma y multimedia, en clara convergencia mediática, obligándolos a soportar la enorme explosión de las redes sociales en la audiencia. Todo esto exige adoptar claramente un nuevo posicionamiento para su oferta al mercado por parte de las empresas de comunicación.

Entre los medios informativos, tal vez la televisión haya sido la que ha sabido adaptarse a los nuevos cambios, mejor que la prensa. Esto se ha notado en sus ingresos, ya que ha conseguido transformarse en su modelo de negocio, para asumir las nuevas formas de financiación. En su sistema productivo, supo incorporar a tiempo con agilidad las emisiones digitales y los nuevos formatos de producción (Suing *et al.*, 2015), sin perder su posición de referencia ante el público, ya que para muchos lugares y nichos de audiencia la televisión "sigue siendo una protagonista programadora de la vida social" (Orozco y Miller, 2017, p. 120).

Sin pretender lograr una imposible gratuidad, medidas como ofertar aspectos tales para diversión y entretenimiento como videojuegos, o brindar el acceso inmediato directo por el *smartphone*, o lograr una personalización en la atención a los consumidores cumpliendo con sus nuevos usos y costumbres, perfiles y gustos, sensibilidades y preferencias, son claves que pueden permitir cumplir con las exigencias de los nuevos perfiles de usuarios, con el fin de convertirlos en '*prosummers*': consumidores que a su vez complementen, actualicen, creen y enriquezcan los contenidos, e incluso que los redistribuyan (Martí, 2006).

En el ámbito de estudio de la Empresa Informativa, es muy importante determinar cuál sea la mejor evolución y la más adecuada que buscar, hacia el fin de lograr el nuevo modelo de negocio óptimo para los medios de comunicación. De entrada, es importante considerar en la era online las causas que fuerzan la transición de modelo tradicional a nuevo modelo de negocio. Esta nueva época ha causado un cambio radical, tanto en las empresas, como en los mercados. Son otros los canales de difusión, los usos y demandas del público, sus perfiles y gustos.

Para fijar el nuevo modelo de negocio es necesario dar con unas claves que aseguren la rentabilidad y la financiación, superando la incertidumbre ante el futuro, que acecha a muchos medios de comunicación. Las audiencias se dirigen claramente hacia nuevos modelos de oferta, que son menos generalizados -de masas- y mucho más personalizados -a la carta-.

Aunque no es fácil retener a los usuarios, a pesar del ruido mediático, al mismo tiempo es imparable el crecimiento del volumen del consumo experimentado por parte del público, siempre con una mayor demanda de contenidos online, ya que prácticamente todo hoy es exigido de inmediato y por la web.

9. Conclusión: vías de solución

Las claves para resolver hoy el problema de la empresa informativa se basan en saber gestionar el cambio a un nuevo modelo de negocio. El nuevo criterio debe reconfigurarlo todo: desde los ingresos a los gastos y desde los cobros a los pagos, pasando por posicionar la oferta en el mercado y establecer la forma de crear la cartera de clientes, incluyendo el uso de los diversos canales y de los demás soportes digitales que convenga utilizar.

De entrada, es importante reconocer el agotamiento de los antiguos sistemas tradicionales de gestión de ingresos en la prensa. Así lo confirma la caída constante en audiencias, en consumo y difusión, de quienes no saben desplegar nuevos modelos y sistemas de obtención de beneficios. La solución viene por vía de aprovechar todas las nuevas opciones y vías de financiación que las nuevas realidades aportan, para cada aspecto de la actividad empresarial de los medios.

Sin querer agotar todos los remedios disponibles, podrían agruparse de un modo sistemático los recursos, relacionándolos según los elementos de la empresa en los que incide cada posible nueva fuente de ingresos. De este modo se partiría desde el público consumidor, hasta la presentación del propio servicio o producto, pasando

por la atención prestada a la demanda, junto con los canales y las vías de distribución que convenga utilizarse, e incluyendo la imagen de marca que se diseñe y las nuevas formas de publicidad que se usen.

Antes de proceder a revisar cada elemento, para asegurar de un modo estable que se logre obtener ingresos del cobro al público, es importante asegurar que el sistema financiero determine cuáles sean los modos de facturación digitales más eficientes y que más convengan a cada usuario. Esto exige fijar un sistema bien previsto y, en cualquier caso, siguiendo un modelo personalizado. Ciertamente alguna herramienta, como el muro de pago, puede servir de un modo muy eficaz como herramienta general. Eso evitará caer en la fácil gratuidad para el lector, buscando un crecimiento indiscriminado de la audiencia, que muy fácilmente puede causar una devaluación de la calidad y que tampoco puede asegurar sin más la obtención constante de ingresos por publicidad.

En cuanto a los contenidos, para aumentar su potencial como oferta atrayente en el mercado, cabe dotarles de un mayor valor, agregándoles mayor utilidad y atractivo ante el usuario. Eso sería posible sirviéndose de la especialización, como ofertando información sobre temas muy delimitados, o sobre aspectos curiosos y sugestivos concretos que despierten el interés del lector, al estilo de algunas coberturas de informaciones en exclusiva, o de ofertas únicas de servicios singulares sin otra opción supletoria.

Considerándolo desde la vía del público consumidor, cabe asegurar su fidelización buscando convertirlos en clientes fijos, ganando su continuidad y su seguimiento, logrando la su persistencia y dependencia. Esto se facilita mucho segmentando el público según sus perfiles y captando su asiduidad de un modo específico. Como afirma Picard, “en consecuencia, las empresas informativas tendrán que poner más énfasis en la creación de valor para el consumidor” (Picard, 2014, p. 1091).

Es fundamental también asegurar el posicionamiento, mediante la personalización. Eso exige ofertar un servicio a la carta, ‘*on demand*’, estando cada vez más próximos a los intereses demandados por las audiencias. Igualmente, las vías de distribución y acceso para el público deben cumplir con las condiciones de inmediatez del solicitante, cumpliendo con la velocidad exigida de solo un clic en la respuesta al contenido demandado, que pueda ser servido en difusión directa por podcast o *streaming*.

No solo la producción o la oferta deben añadir valor. También la imagen de marca constituye un gran valor para poder crear fidelización. Esto sirve a su vez para originar una comunidad en los consumidores, aportando sentido de identidad para su público, convirtiendo a los seguidores en forofos, fans o ‘*followers*’ (Castelló Martínez, 2010). En definitiva, personalizar al público constituye el gran reto de las empresas informativas (García, 2011), pasando de un modelo antiguo de comunicación *oneto-many* a un modelo de comunicación *one-to-one*, como estos autores indican.

Finalmente, la publicidad sigue constituyendo una gran fuente de ingresos, solo que ahora exige ser tratada de un modo muy profesional y concienzudo. El impacto real de cada mensaje percibido puede ser valorado informáticamente con absoluta precisión, tanto en su duración, como en su impacto, en su perfil e incluso en su respuesta. Los ingresos publicitarios provienen de una contratación muy concreta de sus perfiles. De ahí que no baste una mera cifra bruta de audiencia o de rotación, para pretender solo con eso ganar ingresos de publicidad. Es necesario contar con las nuevas métricas tecnológicas de audiencia, que miden al detalle cada respuesta del público.

Aspectos como su nivel económico, su localización, su edad o mil detalles más, son tratados hoy con mucha mayor exactitud, de un modo mucho más cualitativo, que cuantitativo. Como afirma una autora, “Se prioriza la personalización del contacto y el análisis personal del consumidor concreto” (Aguado, 2017, 154).

De ahí que la empresa informativa deba informatizar toda su gestión comercial, determinando el consumo exacto y el impacto realmente producido. La consecuencia es que, para informar, no bastan solo los contenidos, sino que las nuevas condiciones “implican que el medio asume funciones y responsabilidades que hasta el momento no le eran propias y que escapan a las competencias de difusión del mensaje”. (Aguado, 2017, p. 154). En definitiva, podemos afirmar que los avances en la digitalización

han tenido una incidencia directa en el modelo de negocio de los medios de comunicación online, ya que no se paga al medio por el esfuerzo de difusión, tal y como se venía haciendo tradicionalmente, sino que se da un paso más allá relacionando dicho esfuerzo, con las acciones que realiza el público respecto a los mensajes (Aguado, 2017, p. 154).

En conclusión, las claves para el nuevo modelo de negocio en la empresa informativa se basan en lo siguiente:

- Aportar un valor para el consumidor que le justifique realizar el pago requerido por el servicio,
- Dirigir la oferta especializada uno a uno y no masificada,
- Atraer publicidad selectiva y no de público en general,
- Construir una imagen de marca que aporte diferenciación sin limitarse a ser otro producto más,
- Crear comunidad de usuarios y ‘*prosumers*’ en vez de meros consumidores,
- Priorizar la personalización del contacto y brindar un sentido al público segmentado para que lo sea,
- Posicionar los productos aportando contenidos exclusivos u ofertas únicas, y
- Potenciar los modelos de cobro al consumidor facilitando su pago y su fidelización.

10. Agradecimientos

Este artículo forma parte de la labor del Grupo Investigador N° 931057 “Grupo de Investigación y Análisis de Internet en el Periodismo” (GIAIP-UCM) de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

Referencias

- Aguado Guadalupe, G. (2017). Repercusión de las métricas de audiencia online en la comercialización publicitaria del producto informativo. *Razón y Palabra*, 97, 142-158.
- Aguado Guadalupe, G. (2012). Reordenación del mercado informativo ante un nuevo modelo de negocio publicitario. En M.P. Diezhandino (Ed.), *El periodista en la encrucijada* (pp. 171-182). Ariel.
- Amit R. y Zott C. (2001). Value Creation in E-Business. *Value Creation. E-Business. Strategic Management Journal*, 22, 493- 520.
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D. y García García, E. (2017). APP para la tercera edad: utilidad, clases y valor social. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 222, 1-11. [https://doi.org/10.35742/rcci.2017.22\(2\).1-11](https://doi.org/10.35742/rcci.2017.22(2).1-11)
- Bonet, M. (1995). La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació. Evolució de la indústria radiofònica 1924-1994 [tesis doctoral]. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Burguera, A. (2014). Los periódicos tradicionales. *IEEM Revista de Negocios*, 88-90.
- Caldevilla-Domínguez, D., Rodríguez Terceño, J. y Barrientos-Báez, A. (2019). El malestar social a través de las nuevas tecnologías: Twitter como herramienta política. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1264-1290. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1383>
- Carrasco Polaino, R. y Villar Cirujano, E. (2021). Greta Thunberg como personaje viralizador de los tuit del sector informativo durante la cumbre del clima COP25. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 26, 1-13. <https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e116>
- Casadesús-Massanell, R. y Ricart, J. E. (2008). Competir mitjançant models de negoci. En J. E. Ricart, (Ed.) *Models de negoci per a una nova organització industrial* (pp. 21-51). Observatorio de Prospectiva Industrial.
- Castelló Martínez, A. (2010). ¿Cuánto vale un fan? El reto de la medición de audiencia en los Social Media. *Pensar la Publicidad*, IV(2), 89-110.
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*, 11, 529-555.
- Clark, T., Pigneur, Y. y Osterwalder, A. (2013). *Tu modelo de negocio*. Planeta.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Allied Publishers.
- Ferris Forés, J. A. (2012). La triple crisis de los medios de comunicación. *Boletín de estudios económicos*, 67(207), 533-548
- García García, A. y Aguado Guadalupe, G. (2011). De un modelo de comunicación oneto-many a un modelo de comunicación one-to-one. *Icono* 14, 9(1), 175-191
- Guimerà i Orts, J. À. y Bonet, M. (2012). El modelo de negocio en cadena en Cataluña: del éxito radiofónico al fracaso televisivo, *Quadrens del CAC*, 101-108.
- Linder, J. y Cantrell, S. (2000). Carved in water: Changing business models fluidly. A Working Paper from the Accenture Institute for strategic change.
- Marta-Lazo, C., Segura-Anaya, A. y Martínez Oliván, N. (2017). Variables determinantes en la disposición al pago por contenidos informativos en Internet: perspectiva de los profesionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 165-185.
- Martí, J. (2006). Los contenidos publicitarios y el nuevo consumidor de medios digitales: del consumer al prosumer. *Comunicación en el III Congreso On-line – Observatorio para la cibersociedad*. Madrid.
- Orozco Gómez, G. y Miller, T. (2017). La Televisión más allá de sí misma en América Latina. *Comunicación y sociedad*, 30, 107-127.
- Palau-Sampio, D. (2016). Metamorfosis de la prensa de referencia en el contexto digital: clickbait y estrategias de tabloide en Elpais.com. *Communication & Society*, 29(2), 63-80.
- Picard, R. (2014). Las industrias informativas: ¿tienen futuro?. *Palabra Clave*, 17(4), 1069-1096. <https://dl.acm.org/doi/10.5294/pacla.2014.17.4.4>
- Reales, Ll. (2012a). Repensando el modelo de negocio de los medios de comunicación. Actualidad Editorial Observatorio de Tendencias y Noticias sobre Edición - Periodismo y periódicos.
- Reales, Ll. (2012b). Repensar el model de negoci. En: VV.AA. *Mitjans de comunicació 2012, Anuario 2012 de la editorial Enciclopèdia Catalana*.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. 23, 12-25.
- Rojas, J. y Marín, C. (2016). Modelos de negocio para el periodismo deportivo de nicho en el contexto postindustrial. *Ámbitos*, 33, 1-15
- Shafer, S. M., Smith, H. J. y Linderb, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Suing, A., González, V. y Aguaded, I. (2015). Géneros y formatos para la televisión digital. Análisis en los países andinos. *Anagramas*, 27(14), 29-47.

- Suing, A., Ordoñez, K. y Yaguache, J. (2018). Los condicionantes en el desarrollo de una buena praxis periodística en Ecuador: estudio de los factores de influencia según los profesionales ecuatorianos. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 9(1), 28-40.
- Ufarte Ruiz, M., Sidorenko Bautista, P. y Cantero de Julián, J. (2019). El negocio de las noticias falsas. El caso de "El Mundo Today". *Historia y Comunicación Social*, 24(2), 561-578. <https://doi.org/10.5209/hics.66300>