

Industria de los periódicos: nuevos modelos económicos y nuevos soportes¹

Julio LARRAÑAGA RUBIO

juliolr03@hotmail.com

Universidad Complutense de Madrid

Recibido: 14 de marzo de 2010

Aceptado: 6 de julio de 2010

RESUMEN

La pérdida de ingresos de los periódicos impresos provocada por las caídas de ventas de ejemplares y de los volúmenes de publicidad no se está viendo compensada por unos mayores ingresos de las versiones online. En consecuencia la industria está buscando un nuevo modelo económico que garanticen su supervivencia así como la distribución de sus contenidos en nuevos soportes (teléfonos móviles, lectores de libros electrónicos y tablets) para aumentar su audiencia y mejorar sus resultados económicos.

Palabras clave: industria de los periódicos, teléfonos móviles, lectores de libros electrónicos, periódicos online, ebooks.

The Press Industry: new economic models and new platforms

ABSTRACT

As the printed press experiences income shortages due to dropping subscriptions as well as a cut in the amount of advertising revenues, it has likewise not been able to find some kind of compensation through increased incomes from its digital version. This explains why the press industry is searching a new economic model that could guarantee both its survival and the distribution of its contents in new platforms (mobile telephones, hardware devices for e-books and tablets) in order to increase its audience and improve its economic performance.

Keywords: newspaper industry, mobile phones, reading displays for e-books, newspapers online, e-books.

SUMARIO: 1. La crisis del modelo económico tradicional de la industria de los periódicos. 2. Nuevos modelos económicos de la industria de los periódicos. 3. Nuevos soportes de los periódicos. 4. Conclusiones. 5. Referencias.

¹ Este trabajo ha recibido financiación del Proyecto Nacional del Ministerio de Ciencia e Innovación, referencia TEC 2006-07010/TCM

1. La crisis del modelo económico tradicional de la industria de los periódicos.

En la actualidad y empleando la conocida definición de Bill KELLER (2009: web), editor ejecutivo de *The New York Times*, los periódicos impresos se encuentran atravesando una situación que ha calificado como de “tormenta perfecta”, debido a la situación económica y al incremento del uso de Internet por los lectores para el acceso a la información. Además, como señala SÁNCHEZ TABERNERO, la pérdida de protagonismo de los periódicos coincide con el desarrollo de otros soportes informativos: las televisiones y radios de facilitan información durante 24 horas, los diarios gratuitos y los servicios online. Este autor señala que el cambio producido no se refleja únicamente en el incremento de la oferta disponible de soportes, tanto en el número de ellos como en la variedad, sino que también queda de manifiesto en el hecho de que el público ha comenzado a elaborar los contenidos, cuando antes asumía un papel más pasivo que se limitaba a elegir los contenidos y recibir la información, y estima que este nuevo papel activo del público es la mayor revolución impulsada por Internet (SÁNCHEZ TABERNERO, 2008: 244).

En el artículo “Who killed the newspaper?”, publicado en la revista *The Economist* el 24 de agosto de 2006 y escrito por la redacción, se afirma que los periódicos son una especie en peligro de extinción. Y se comenta que ante la difícil situación económica que atraviesa la industria de los periódicos provocada por la pérdida de lectores y de anunciantes las empresas editoras han reaccionado de una forma que se califica como de errónea, ya que han reducido la calidad de sus contenidos con el fin de disminuir los costes y atraer a una audiencia más joven, y con ello han relegando los temas internacionales y de política a un segundo lugar, y han abandonando los artículos sobre corrupción política y fraude de las empresas. Esta nueva política editorial implica según *The Economist* que los periódicos están dejando de cumplir su papel de Cuarto Poder y por lo tanto, de desempeñar su función de defensa de la democracia, obligando a los gobiernos y a las empresas a rendir cuentas ante el tribunal de la opinión pública (THE ECONOMIST, 2006: web).

Pero en la actualidad, según *The Economist*, Internet ha ampliado este tribunal, permitiendo que los ciudadanos puedan acceder de forma fácil no sólo a la información proporcionada los periódicos online de todo el mundo, sino que también tienen disponible la información que suministran los bloggers. Asimismo, se afirma que toda esta información que tienen los ciudadanos se completa con la elaborada por una serie de periódicos cuyas empresas siguen invirtiendo en periodismo de investigación, un trabajo que beneficia a toda la sociedad. Por otra parte, se afirma que la Red abre el mundo cerrado de los editores y periodistas profesionales a cualquier persona que disponga de una conexión a Internet y un teclado (THE ECONOMIST, 2006: web).

Juan Luis CEBRIÁN, consejero delegado del Grupo Prisa y fundador del diario *El País*, en una conferencia pronunciada el 26 de enero de 2010 en el Foro Innovatec, sobre los retos de la prensa escrita en la época de Internet, indicó que las nuevas tecnologías

suponen una transformación muy acusada en el periodismo y en el papel que han desempeñado los periodistas como mediadores de la información y formadores de la opinión pública. Afirmó que la pérdida de peso relativo que están sufriendo los periódicos impresos por el nuevo protagonismo alcanzado por los canales de comunicación de Internet puede influir de forma negativa en la calidad de la democracia. Además, considera que los periódicos han perdido su centralidad como formadores de la opinión pública. Este papel lo ha ocupado, según CEBRIÁN, un intercambio de información sin límites y gratuita a través de Internet. Esta situación, sostiene, puede acabar con la calidad y el rigor de la información. (CEBRIÁN, 2010: web).

Sin embargo, Robert PICARD, director del Centro sobre Transformación y Gestión de Medios de Comunicación en la Universidad de Jönköping (Suecia), considera que Internet ni ha originado ni estimulado el descenso de las audiencias de los periódicos impresos y afirma que los porcentajes de penetración de los periódicos llevan disminuyendo de forma continua tanto en Europa como en América del Norte desde hace más de tres décadas. Según PICARD, las reducciones de audiencia de los periódicos han sido motivadas por las transformaciones sociales y los cambios económicos producidos en los últimos años (en BEL, 2009: 420-421).

Analizando los países de la UE15, se observa que en el año 2008, y en relación a los valores del 2007, la difusión de la prensa de pago ha sufrido una pérdida en la suma de los mercados de los quince países de más de 1.700.000 ejemplares diarios. Además, la cifra total de difusión se ha situado por debajo de los setenta millones de ejemplares, es decir, la cifra más baja de los últimos diez años. Dicha difusión se ha reducido desde 80,8 millones en el año 1998 hasta 68,8 en el 2008 (DE TORO, LOZANO y MILÁN, 2009: 20-21). En los únicos países en los que se ha incrementado la difusión durante 2008 han sido: Irlanda (4,5%), Portugal y Luxemburgo (ambos con el 2,6%). Por el contrario, las mayores reducciones se producen en Dinamarca (-6,2%), Grecia (-5,9%), Finlandia (-3,4%) y Reino Unido (-3,1%). Por su parte, en España la difusión de los periódicos de pago cae un 0,7%, un valor sensiblemente menor que la media de la UE15: -2,4%. En cambio, a nivel mundial, y según datos de la World Association of Newspapers (WAN) la difusión aumentó un 1,3%, hasta los 539,4 millones de ejemplares, el promedio diario de difusión se ha incrementado en los últimos siete años en 69,9 millones de ejemplares, desde los 470,6 millones a nivel mundial en el año 2002.

Si observamos los datos más recientes, del año 2009, se confirma la difícil situación que atraviesa la industria en muchos países, entre ellos en España, según las estimaciones realizadas por Luis JIMÉNEZ y Simón MIÑARRO, con una caída de las ventas de ejemplares para el conjunto del sector de la prensa diaria del 2% y una disminución de los ingresos publicitarios del 25%. Estos datos significan que el sector tiene pérdidas operativas en el año 2009. Según ambos autores el sector mejorará su situación económica tomando una serie de medidas: la búsqueda de nuevos soportes con el objetivo de incrementar la audiencia, la subida del precio de los ejemplares y la

optimización de los costes operacionales (JIMÉNEZ y MIÑARRO, 2009: 262).

Internet, como se puede ir deduciendo, ha implicado un cambio muy profundo en la industria de los periódicos. En el artículo de *The Economist* anteriormente comentado se afirma que los periódicos son el medio de comunicación tradicional que más tiene que perder con Internet (THE ECONOMIST, 2006:web). Su negocio de vender palabras a los lectores y vender lectores a los anunciantes, que le ha permitido mantener su papel en la sociedad como Cuarto Poder, se está desmoronando. Por su parte, Jason PONTIN, editor en jefe de *Technology Review*, publicación del MIT en un artículo titulado “How to Save Media. Newspapers and magazines won’t vanish. But they must change” analiza de una forma profunda la influencia de Internet en la industria de los periódicos.

De su aportación se utilizará la versión más ampliada publicada en su blog *Jason Pontin’s blog*. Dicho autor señala que durante 300 años los periódicos y las revistas fueron financiados por las suscripciones y la publicidad y afirma que en las sociedades abiertas los periódicos y las revistas fueron los agentes más importantes en el mercado libre de las ideas. Pero Internet, ha afectado profundamente al negocio de la industria de los periódicos ya que permite que los lectores puedan leer noticias de forma gratuita siempre que quieran, al mismo tiempo que facilita que las empresas hagan publicidad de una forma más eficiente. Ambos hechos han implicado que en la actualidad el negocio de los periódicos y de las revistas estén en un estado que califica de enfermo, como reflejan las fuertes reducciones que se están produciendo en la cifra de suscripciones y la caída de los ingresos por publicidad. Ello ha conllevado que muchos periódicos y revistas estén en una situación económica de quiebra y hayan dejado de publicarse. Por ello, esta difícil situación económica de la industria de los periódicos ha determinado una serie de análisis y estudios recientes sobre su futuro y todos ellos coinciden en la idea del ocaso de los periódicos impresos. Dentro de estos estudios actuales PONTIN comenta dos: el que realiza Dave WINER, la versión más fuerte de la predicción y el que realiza SHIRKY, que sería la versión más débil.

Clay SHIRKY, profesor de la Universidad de Nueva York, comenta en su artículo “Newspapers and Thinking the Unthinkable”, publicado en *Clay Shirky’s blog*, que la industria de los periódicos se dio cuenta muy pronto de los problemas planteados por Internet y cómo ya en la década de los años noventa se diseñaron distintas propuestas. Entre otras menciona: los sistemas de micropagos, campañas para educar al público para que pagase por los contenidos online de los periódicos, modelos de negocio financiados en su totalidad por la publicidad, establecimiento de sistema de DRM y demandar a los infractores que no respetasen los derechos de propiedad intelectual.

Considera SHIRKY que estos los planes y estrategias diseñados por la industria han demostrado ser ineficaces, ya que partían del principio de mantener las viejas formas de organización de la industria de los periódicos en un entorno como es el online en el cual se pueden realizar copias perfectas del contenido de una forma muy barata,

inclusive gratuitas. Y afirma cómo el viejo modelo de organización, eficiente en la etapa de producción industrial, tiene que ser sustituido por un modelo con unas estructuras optimizadas para datos digitales debido a la desaparición de los costes de impresión que permite Internet. Los elevados costes de impresión de los periódicos han permitido a la industria una segmentación de los mercados y garantizado una situación de oligopolio, inclusive de monopolio en relación a los públicos locales. Pero Internet ha destruido la barrera de los costes de impresión, pues es una infraestructura que todo el mundo puede utilizar, lo que conlleva un cambio en la estructura organizativa de los periódicos para poder competir de forma eficiente en esta nueva realidad (SHIRKY, 2009b: web).

SHIRKY estima que el momento actual de la industria de los periódicos conserva los mismos componentes existentes cuando ya había comenzado a extenderse por la población los efectos de la invención de la imprenta por Gutenberg, con un aumento de los niveles de alfabetización y del número de libros escritos en idiomas modernos. Para él, en la actualidad es más fácil ver qué ha roto Internet del viejo modelo tradicional de la industria, que averiguar el nuevo modelo que lo sustituye. Y afirma que el viejo modelo está roto y que no existe uno nuevo que pueda reemplazarlo (SHIRKY, 2009b: web). Además, considera que el modelo para el un futuro no es el mismo que ha funcionado hasta ahora y señala que muchos de estos nuevos modelos se basarán en el patrocinio o las subvenciones y donaciones en lugar de los ingresos. Concluye diciendo que la sociedad no necesita periódicos, lo que necesita es el periodismo.

Dave WINER, pionero en el desarrollo de los blogs, RSS y podcasting, en su artículo "If you don't like the news", publicado en su blog *Scripting News*, comenta que empezó a escribir sobre temas de nuevas tecnologías en blogs hace quince años porque estaba descontento con el enfoque de los periódicos y, como diversas personas hicieron lo mismo, en la actualidad se dispone de una mejor información. Algo semejante, señala, ha ocurrido con otros temas. Todo el mundo, afirma WINER, es ahora un periodista. Este autor mantiene la tesis de que lo que reemplaza a los periódicos es la información que surge de forma descentralizada por medio de los blogs.

En opinión de PONTIN, los comentarios de SHIRKY y WINER no son correctos, pues ambos autores desconocen el negocio de los medios de comunicación, confundiendo su negocio con el de las imprentas de impresión de los periódicos (PONTIN, 2009:web). Además, señala que comparten la misma hipótesis de que los bloggers pueden sustituir el negocio de los medios de comunicación que cuentan entre sus activos con una serie de profesionales, como los editores, periodistas profesionales, directores de marketing y vendedores de publicidad. Para PONTIN la principal ventaja que tienen los periódicos no es la propiedad de las prensas de impresión, sino la colaboración de los profesionales que integran la empresa.

2. Nuevos modelos económicos de la industria de los periódicos

Robert NILES, en su artículo “There is no new revenue model for journalism”, publicado el 12 de enero de 2010 en *OJR: The Online Journalism Review*, publicación del Knight Digital Media Center, centro creado por Annenberg School for Communication y Berkeley Graduate School of Journalism, afirma que no existe un nuevo modelo de ingresos para los periódicos y que por ello es necesario encontrar otros modelos de producción más eficientes. Por ello, las empresas deben cambiar sus modelos tradicionales por unas nuevas formas de producción que permitan a la industria subsistir con los ingresos que actualmente tiene. Para este autor únicamente existen tres sistemas que permiten a los editores obtener ingresos: las compras directas de sus productos, la publicidad y las donaciones.

En las compras directas, NILES incluye las suscripciones, la venta de ejemplares y la venta de artículos, y señala que la capacidad de cobro de una publicación está en relación directa con la cantidad, calidad y la exclusividad del contenido que proporciona. Pone como ejemplo de ello comparar los precios que tienen en una librería los periódicos, las revistas y los libros, señalando que están disminuyendo las ventas de periódicos y revistas, lo que indica que son productos caros dentro del mercado de la información. Los periódicos, a pesar de ser el producto más barato de los tres mencionados, presentan el problema de que la mayoría de sus noticias no tienen ningún valor financiero para un elevado número de sus lectores potenciales, y por ello dejan de comprarlos. La información más detallada de las revistas implica que algunos lectores estén dispuestos a comprarlas, aunque en los últimos años ha disminuido el número de personas que las adquieren. Este autor indica que el modelo que deben seguir los periódicos para incrementar su número de lectores es elaborar contenidos de calidad, y la misma estrategia deben seguir las revistas, y pone como ejemplo de éxito en la aplicación de este método a la revista *Cook's Illustrated*.

En relación a la segunda fuente de financiación, es decir la publicidad, NILES comenta que a pesar de la actual crisis de la publicidad, siempre habrá empresas dispuestas a pagar por llegar a las audiencias de los medios. También considera que los editores deben aumentar las relaciones personales con sus anunciantes y patrocinadores, y de esta forma poder recuperar los niveles de relación a largo plazo que usualmente se producían hace unos años entre periódicos y empresas anunciantes. La ruptura de esta estrecha relación ha implicado que la publicidad se haya transformado de donación a una financiación basada en el retorno de la inversión.

Por otra parte, Internet ha permitido a los editores nuevas formas para obtener dinero por medio de estos tres métodos, pero también ha reducido hasta unos niveles cercanos a cero los costes de la barrera de entrada a las nuevas empresas, por lo que se ha incrementado el número de competidores que quieren llegar a la audiencia. Los editores deben de maximizar sus ingresos con cualquiera de los tres métodos comentados, y NILES especifica que la mayoría deben de optar por centrarse en formas más eficaces

de publicidad y cultivar las relaciones con su comunidad para maximizar las donaciones que reciben bien de forma directa o vía publicidad. Además, considera que el pago por contenido es una opción que no es válida para la mayoría de los periódicos.

Asimismo, Nikki USHER estima que el público no pagará por las noticias generalistas. En su artículo “The business model for news is and always has been broken and Rupert Murdoch can’t fix it” critica las afirmaciones que el empresario de medios Rupert MURDOCH realizó en su intervención en *The Federal Trade Commission’s hearings on Journalism and the Internet* a principios de diciembre de 2009, donde afirmaba que su nuevo modelo de negocio se basaba en que el lector pagará por noticias online de calidad. También sostuvo que sus clientes tienen la suficiente inteligencia para saber que no conseguirán algo por nada. Aunque USHER matiza que este empresario se encuentra en una buena situación para poder cobrar por sus contenidos debido a que sus noticias financieras aportan un servicio a un público especializado que no puede obtener la información en otros sitios de forma gratuita. Por lo tanto, puede cobrar a sus lectores porque sus medios tienen un contenido especializado que es único.

El planteamiento del pago del consumidor por la lectura de las noticias e informaciones online es también defendido en el informe de *Newspaper Association of America* (NAA) titulado “Platforms for Monetizing Digital Content” de septiembre de 2009. En él se propugnan una serie de medidas con el fin de optimizar desde el punto de vista económico los periódicos online. Entre otras figuran las siguientes:

- necesidad de que lectores se registren en el periódico para poder acceder a las noticias.
- se debe permitir a los buscadores indexar las noticias, pero se defiende el establecimiento de ciertas limitaciones en el libre acceso a los contenidos, con un determinado porcentaje de libre acceso, por ello gratis para el lector y el resto de pago (freemium).
- creación de un modelo de pago por el consumo de los contenidos, tanto mediante un sistema de micropagos para el acceso a determinadas noticias, como por medio del pago de una suscripción que permita el acceso a varios periódicos. Además, se menciona la necesidad de personalizar los contenidos en función de los gustos de los consumidores. Con todas estas medidas se presupone que el lector aumentará el tiempo y el número de páginas vistas dentro de un determinado periódico lo que permitirá una mayor eficacia de la publicidad.
- defensa de los derechos de autor y control de los enlaces a los contenidos por medio de licencias, con ello se pretende que los buscadores y agregadores paguen a los periódicos por enlazar sus noticias.
- gestión de la publicidad por el propio periódico. Se propugna también una gestión conjunta de la publicidad entre los distintos periódicos y medios asociados lo que garantizará un incremento de los ingresos publicitarios.

En la actualidad un número muy elevado de editores de los Estados Unidos y Canadá se están planteando la posibilidad de cobrar por el acceso a sus contenidos online, según los resultados del informe “Revenue Initiatives 2009”, realizado por el American Press Institute (API), concretamente el 58% de los editores entrevistados están considerando esta posibilidad. De ellos, el 18% la implementará en el primer cuatrimestre del 2010, el 10% en el segundo y el 2% en el tercer cuatrimestre. Pero el 49% no tienen todavía decidido cuando comenzar a cobrar por los contenidos (API, 2009:12). El principal objetivo por el que se establece el pago por el contenido online es para el 77% obtener nuevos ingresos, y en segundo lugar, para el 71%, preservar la distribución de los periódicos impresos. Aunque no se produce un excesivo grado de consenso entre los editores en relación al tema de si se conseguirá con este modelo de pago una cifra de ingresos significativa, pues sólo el 12% de los editores considera que es muy probable que se logre y el 39% algo probable.

Según la información suministrada por este informe, se puede constatar que existe un cierto grado de desconocimiento de los editores acerca del comportamiento de sus actuales lectores online, ya que el 68% de los editores estiman que a sus actuales usuarios de su web les será difícil o muy difícil reemplazar la información que actualmente les proporcionan, una circunstancia que puede garantizar que paguen por su consumo. Pero, por el contrario, el 52% de estos actuales usuarios afirman que la información que actualmente obtienen de forma gratuita es fácil o muy fácilmente sustituible (API, 2009:25). También se producen diferentes puntos de vistas en relación a qué medio alternativo utilizarán los actuales lectores para obtener la información que proporciona la web del periódico cuando deje ser gratuita. Desde el punto de vista de los editores, el 75% de los actuales lectores online recurrirá a la edición impresa del periódico, el 55% a otras webs de medios locales y el 53% a la televisión. En cambio, según los resultados de la encuesta realizada a los actuales usuarios, el 68% accederá a otras webs locales, el 45% a la televisión y el 37% a otras webs nacionales o regionales y únicamente el 12% a la edición impresa del periódico (API, 2009:26). Lógicamente estos distintos resultados, afectan profundamente a los ingresos del nuevo modelo propuesto, por lo que será necesario que se incorporen estos distintos escenarios en su análisis de viabilidad económica.

En este informe de American Press Institute, se resaltan también otros hechos significativos. Uno de ellos es que en algunos periódicos online la cifra de usuarios únicos mensuales es superior a la población local. Resulta también muy relevante el bajo grado de uso de los contenidos disponibles que tienen los lectores de periódicos, pues teniendo en cuenta el número de noticias que lee, el consumidor desperdicia el 75% del precio de la suscripción del periódico impreso, esto es, el porcentaje de noticias que no lee, y el porcentaje se eleva hasta el 90% del precio de la suscripción a la versión online, debido la mayor cantidad de contenidos disponibles en la Red. Por ello se propugna que la industria siga el modelo de micropagos de iTunes vendiendo sólo el porcentaje de contenido del periódico que interesa al lector.

A continuación se incorporan a la exposición la opinión de distintos responsables de medios en España. Para ello, se utilizará la información contenida en la parte titulada “Temas de análisis de actualidad” del *Libro Blanco de la Prensa Diaria en España. Año 2010*, coordinado por José Ignacio BELL, Ignacio BENITO, Juan Manuel DE TORO y Luis JIMÉNEZ. Concretamente, se utilizarán las aportaciones realizadas por distintos responsables de periódicos españoles incluidas en el subapartado “El futuro de la prensa escrita en España”. En primer lugar, Antonio ASENSIO, presidente del Grupo Zeta, en su artículo “Hacia las multiplataformas informativas” afirma que aunque se suele considerar a la caída de la inversión publicitaria y a Internet como los causantes de la actual situación de crisis de los periódicos, el germen de la actual crisis llevaba años incubando debido a que los periódicos no son suficientemente atractivos y son redundantes con respecto a la información que suministran otros medios. Propugna un cambio en los contenidos y en la gestión de las empresas así como la utilización de todos los soportes. También estima la necesidad de invertir en un periodismo de calidad que permita potenciar la marca.

Jesús CEBERIO, Director General de la unidad de prensa de Grupo Prisa, también defiende un cambio del actual modelo económico en su artículo “La prensa de calidad tiene futuro”. En él señala que es necesario integrar los procesos de producción de varias cabeceras con el objetivo de reducir los costes, proponiendo producir información de calidad que se transmitirá no sólo desde el soporte papel, sino también desde otros nuevos como los ordenadores y los teléfonos móviles con el fin de acercarla al público más joven. Estima que la única forma que tienen los periódicos de sobrevivir en la Red es ofreciendo contenidos altamente diferenciados. Por su parte, Javier GODÓ, presidente de Grupo Godó, en su artículo “La prensa de calidad tiene futuro” comenta que la prensa escrita de calidad tiene futuro, aunque en el mercado habrá un menor número de cabeceras, los periódicos tendrán otros criterios informativos y serán más caros. Señala que los periódicos online son complementarios de los impresos y que tienen un importante papel que jugar en los próximos años, aunque es necesario reconsiderar qué contenidos son de acceso gratuito y cuáles están cerrados.

Antonio FERNÁNDEZ-GALIANO, consejero delegado de Unidad Editorial, menciona en su artículo “Los retos del tercer milenio” los cambios producidos por Internet según el modo que tienen los ciudadanos de relacionarse con la información, con los medios y entre ellos mismos. Estos cambios han provocado una pérdida de peso, en términos relativos de los periódicos en papel, ganándolo el soporte digital, lo que lleva a los editores a la necesidad de poder acceder a todos los soportes y también a fortalecer su marca. Además, de esta manera el lector podrá acceder fácilmente a la información independientemente del soporte que utilice, ya que a pesar de la multiplicación de la oferta existente el lector con la marca tiene una referencia de la credibilidad de la información. Concluye que lo importante es que se suministre al lector información de calidad, no el soporte en el que se le facilita.

En la importancia de la marca insiste también Jose Manuel VARGÁS, consejero delegado de Vocento, desde su artículo “El futuro de los Medios de Prensa escrita”. Debido a la multiplicidad de soportes que se utilizan actualmente para acceder a la información, el modelo de negocio no se sustenta en unos canales y soportes determinados, sino en la marca que actúa como un valor diferencial que permite al medio conectar con sus audiencias. Afirma que ya no estamos en la etapa en que los periódicos se limitaba a volcar su edición impresa en Internet, con una comunicación con su audiencia de tipo unidireccional, sino que en la actualidad se debe evolucionar hacia una situación en que tanto el medio como su audiencia sean creadores de contenidos. Por ello se debe facilitar a los lectores que interactúen con el medio, opinen, valoren contenidos y participen en la generación de nuevos contenidos online. Desde el punto de vista de la organización de los medios, debido al entorno multiplataforma en el que se desenvuelven en la actualidad los medios, las redacciones deben ser más pequeñas y estar integradas por profesionales que deberán tener una elevada flexibilidad, cualidad que considera imprescindible ya que le les va a exigir la elaboración de contenidos para una publicación multisaporte.

3. Nuevos soportes de los periódicos

El éxito económico del modelo de distribución de canciones de iTunes de la empresa Apple ha implicado que algunos autores planteen la posibilidad de implantar ese mismo modelo en la industria de los periódicos. David CARR, en su artículo “Let’s Invent an iTunes for News”, publicado en *The New York Times* el 11 de enero de 2009, sostiene lo positivo que sería para la industria su implantación y poder convencer a los millones de lectores que actualmente obtienen las noticias de forma gratuita que ha llegado el momento de pagar por el consumo de las noticias online, de la misma forma que están los miles de usuarios del iTunes que realizan micropagos por las canciones online que antes obtenían de forma gratuita con los sistemas P2P.

La continúa disminución de los ingresos por publicidad en las ediciones impresas, unido a la estabilización de los ingresos de la publicidad online en el mercado norteamericano lleva a la necesidad de plantear un modelo de cobro por los contenidos online de los periódicos. CARR menciona un informe de la consultora Bernstein Research que explica cómo es inviable que la actual publicidad online pueda financiar los costes de la elaboración de las noticias. Por ello especifica que el acceso libre a las noticias no es un modelo de negocio. Por otra parte, enumera una serie de publicaciones que cobran por el acceso online a sus contenidos y cita a *Cook’s Illustrated*, *Consumer Reports* y *The Wall Street Journal*, y que han obtenido un éxito económico.

El citado artículo de CARR ha generado una amplia controversia. Rich GORDON, director de Innovación Digital en Medill Northwestern University School of Journalism, en su artículo “Is a ‘iTunes for News’ Possible?”, publicado el 13 de enero de 2009 en *Poynter Online*, disiente de los comentarios de CARR. En primer lugar, señala que ya existe un modelo iTunes en los periódicos, el dispositivo Kindle de la

empresa Amazon y que no es muy numeroso el número de editores que venden sus contenidos por medio de este nuevo modelo. A continuación comenta que la razón por la que el consumidor no pagará por las noticias online de la misma forma que lo hace por la música se debe a que es muy raro que se quiera leer más de una vez un artículo determinado. Además, GORDON razona que la mayoría de los periódicos son rentables considerando sus flujos de efectivo y que el problema que tienen es en que no pueden pagar las deudas que han contraído para financiar su expansión. Especifica también que en la actualidad los ingresos obtenidos por la publicidad online financian contenidos elaborados por profesionales que consiguen atraer a grandes audiencias, y menciona como ejemplo a CNET.com, entre otros. También Jeff JARVIS, en su artículo “Penny for his thoughts”, publicado en *BuzzMachine* el 12 de enero del mismo año, critica los planteamientos de CARR: no cree que sea viable extrapolar el modelo de negocio de iTunes a los diarios online. JARVIS afirma que el consumidor no estará dispuesto a pagar por el consumo de las noticias online, debido a que puede encontrar noticias sustitutivas gratuitas en los blogs y en otros periódicos online.

SHIRKY, en su artículo “Why iTunes is not a workable model for the newspaper business”, publicado el 3 de marzo de 2009 en *Clay Shirky's blog*, realiza un amplio análisis sobre el tema. En primer lugar especifica que Internet ha destruido el monopolio de la publicidad local que tenían los periódicos y por ello la industria se está planteando un cambio radical de su modelo de negocio. Considera SHIRKY que el modelo de negocio de iTunes no es válido para los periódicos debido a una serie de características específicas que tienen las canciones y de las que carecen las noticias. La primera que enumera es que así como al público le gusta escuchar varias veces una misma canción, en cambio, no es frecuente que se quiera leer más de una vez una noticia determinada. Por lo tanto, es el mismo razonamiento de GORDON, anteriormente comentado. En segundo lugar, afirma que el éxito económico del modelo de iTunes está motivado porque carece de competencia, ya que no existen a niveles significativos otras alternativas para el consumidor debido a que los dos modelos no de pago para el consumo de canciones por medio de Internet que había en el mercado, el P2P y emisoras de radio online con música streaming, distintas sentencias judiciales los han calificado de ilegales o han limitado su desarrollo.

Por último, el análisis de SHIRKY se centra en aspectos relacionados con las diferencias que se presentan en la distribución entre la música y los periódicos online. La situación de oligopolio del sector discográfico conlleva que tanto la música más popular, como gran parte de los que se denomina como fondos de catálogo son propiedad de únicamente cuatro empresas: Sony, Universal, EMI y Warner. Esta estructura del mercado facilita que los modelos de negocio y precios establecidos por estas empresas se muevan en lo que este autor califica como de sincronía, ya que es tan reducido el número de empresas que tienen los mismos intereses que aunque no actúen de forma concertada pueden, según SHIRKY, alinear sus intereses. Por el contrario, las noticias se enfrentan con modelos alternativos de distribución y los

periódicos no pueden establecer un monopolio sobre las noticias. Y concluye su artículo señalando que la principal fuente de valor para los periódicos es informar sobre los acontecimientos que están ocurriendo en el mundo real, sobre los que también informan las radios, televisiones y los bloggers, lo que conlleva que el negocio de las noticias online siempre esté en condiciones de competencia, a diferencia del negocio de la música que se encuentra en una situación de oligopolio (SHIRKY, 2009a:web)

Una gran parte de la controversia que ha generado el tema de la conveniencia de un modelo de iTunes para las noticias está recogido en el artículo de Ryan CHITTUM “To Sell Or Not to Sell”, publicado el 13 de enero de 2009 en *Columbia Journalism Review*. Este autor señala que los ingresos obtenidos con la publicidad online no permiten financiar una información de calidad y que el modelo TimesSelect no funcionó porque *The New York Times* dejó el contenido de las noticias con acceso gratuito. Así mismo menciona una serie de ejemplos de pago por contenido online de noticias, muchos de ellos señalados por los distintos autores que se han comentado anteriormente, e incluye también dentro de los ejemplos de pago por el consumo de noticias online el lector de libros Kindle de Amazon y menciona que cobra entre 6 y 14 dólares al mes por las suscripciones de periódicos.

En noviembre del año 2008 ya había más de 10.000 suscriptores de pago a la edición online del *New York Times* en el soporte Kindle, según especifica Joshua BENTON en su artículo “NYT’s 10k subscribers on Kindle: The Start of something bigger?”, publicado el 25 de noviembre de 2008 en la web de *Nieman Journalism Lab*, que es un proyecto conjunto de Nieman Foundation y Harvard University. BENTON señala que muchos ejecutivos de la industria periodística ven a esta nueva plataforma de distribución como una posible salvación para la industria esgrimiendo el argumento de que el dispositivo tendrá en poco tiempo un grado de utilización parecido al iPod de la empresa Apple, y como los usuarios del Kindle pagan por el contenido surgirá un modelo de negocio online para los periódicos. El número de suscriptores al *New York Times* es, según BENTON, una señal de que algunas personas están dispuestas a pagar por el consumo online de noticias para leerlas en el dispositivo electrónico que han elegido, aunque las pueden obtener de forma gratuita en Internet o en su teléfono móvil.

Barb PALSER, director de “digital media” en la empresa McGraw-Hill Broadcasting, señala en su artículo “Stopping the Presses”, publicado en *American Journalism Review* (AJR), que los dispositivos Kindle y iPhone están acelerando la demanda de contenido móvil digital.

El ahorro de los costes de impresión y distribución es una de las grandes ventajas que conlleva el uso de los dispositivos lectores de libros electrónicos, como el Kindle o de los teléfonos móviles, para la industria de los periódicos, y también son una forma de atraer nuevos suscriptores, como indica Will SKOWRONSKI, asistente editorial de AJR en su artículo “Circulation Boost”, publicado en *American Journalism Review*

(AJR). También se sugiere en este artículo que, en la medida que la experiencia de leer el periódico en estos dispositivos se acerque a la asociada a los periódicos impresos, estos dispositivos podrán ser sustitutos de los periódicos impresos y entonces la industria de los periódicos debería ofrecerlos a sus suscriptores para ahorrar costes. En relación con este proceso de sustitución, Nicholas CARLSON, en su artículo “Printing the NYT costs twice as much as sending every subscriber a free kindle”, comenta que el importe total de los costes anuales de impresión y de distribución a sus suscriptores de la edición impresa del *New York Times* es más del doble de lo que costaría regalar a todos los suscriptores un dispositivo Kindle, y afirma que como tecnología para la entrega de noticias el papel es caro e ineficiente. Pero CARLSON también comenta en el artículo que ello implicaría que se perdieran los ingresos que se obtienen actualmente por la publicidad de la edición impresa, además de la posibilidad de que no a todos los suscriptores les gustaría leer el periódico en este dispositivo.

Pero si se realiza un análisis económico más amplio se obtiene que no sería rentable para el *New York Times* eliminar su edición impresa en las actuales circunstancias. Ryan CHITTUM, en su artículo “Kindle a newspaper life saver”, publicado en *Columbia Journalism Review* el 6 de mayo de 2009, expone los costes y beneficios que implicaría esta sustitución usando datos del año 2008, y señala que sólo en el apartado de publicidad se perderían 800 millones de dólares. También alude el menor precio de suscripción al periódico por medio del Kindle que en su edición física y que sería necesario cerrar los contenidos disponibles de forma gratuita en la web. Por último, CHITTUM señala que el Kindle es un paso esperanzador en la dirección correcta pero que, en la situación actual, no estima que este dispositivo pueda salvar a la industria de los periódicos. En su opinión, el futuro modelo se basará en una combinación de periódicos impresos, dispositivos lectores como el Kindle, Internet y móviles.

En un artículo posterior, “Kindle is just another way por papers to lose money”, publicado también en *Columbia Journalism Review* el 13 de mayo, CHITTUM incorpora nuevos datos en su calculo de rentabilidad. Concretamente se refiere a que el periódico sólo recibe el 30% del importe de la suscripción, el resto lo absorbe la empresa Amazon, propietaria del Kindle, y la operadora inalámbrica que transmite los datos al dispositivo. Por lo tanto, de los 14 dólares al mes que paga el suscriptor, el periódico únicamente percibe 4,20. Por ello si los 1,04 millones de suscriptores al *New York Times* cambiasen al Kindle, el periódico sólo recibiría 52 millones de dólares, y con ellos únicamente se cubren, según sus cálculos, una cuarta parte de los gastos de la redacción del periódico. Debido a estos elevados porcentajes de la suscripción que pierde el periódico, CHITTUM afirma que el empresario de medios Rupert MURDOCH tenía razón cuando se negó a que los contenidos de sus periódicos estuviesen disponibles en el Kindle porque perdía el control del precio de sus contenidos y las relaciones con sus clientes. Por último, el autor del artículo enumera una serie de requisitos que son necesarios para que el dispositivo Kindle sea viable económicamente para la industria de los periódicos: elevar el precio de las

suscripciones, que acepte publicidad y un cambio en el porcentaje de reparto de los importes de las suscripciones. Si no se producen estos cambios, CHITTUM considera que el uso de este dispositivo por la industria es simplemente una manera de transformar los clientes rentables del periódico en no rentables.

Otro problema que se presenta en el modelo de negocio del dispositivo lector de libros Kindle es que un porcentaje muy elevado del público que lo está utilizando es el mismo que actualmente paga por las ediciones impresas de los periódicos. Sobre ello llama la atención Joshua BENTON en su artículo “Kindle users skew older; does that impact news biz’s revenue hopes?”, publicado el 29 de abril de 2009 en la web de *Nieman Journalism Lab* donde incluye un análisis demográfico de los propietarios del Kindle. La mitad de los usuarios tienen cincuenta o más años, y el 70%, más de cuarenta, por lo tanto, y según señala este autor, el uso de este dispositivo puede implicar que los suscriptores de los periódicos impresos se cambien a una suscripción digital. Pero no es muy probable que contribuya a que los lectores más jóvenes paguen por el consumo de noticias online, que era la esperanza de la industria de los periódicos, al no estar muy implantado el uso del Kindle en la población de esas edades. Además considera mucho más adecuado para la distribución de ebooks y periódicos online los teléfonos móviles y los netbook, o bien la futura tablet de Apple, debido a que a muchos consumidores no les gusta llevar consigo varios dispositivos y el Kindle únicamente sirve para la lectura de libros electrónicos y periódicos online.

Los teléfonos inteligentes son otro soporte con un elevado potencial para la industria de los periódicos. Así lo demuestra el hecho de que *The Wall Street Journal* haya permitido acceder a sus contenidos de forma gratuita por medio de dichos soportes, cuando se cobra 150 dólares por la suscripción anual a la versión impresa, 120 por el acceso vía Kindle y 100 por leer su versión en Internet. Amy GRAHAN comenta en su artículo “WSJ Online Pricing Sends Mixed Market Signals”, publicado el 22 de abril de 2009 en *Poynter Online*, que esta diversificación de precios es una estrategia comercial de la empresa que permite el libre acceso por un tiempo limitado con el fin de explorar las opciones que permite este dispositivo y que lógicamente ha implicado que algunos lectores hayan cancelado su suscripción en los otros soportes. Indica además que este periódico quiere ofrecer sus contenidos a los lectores en múltiples plataformas a diferentes precios.

También propone que la industria de los periódicos siga una estrategia de discriminación de precios Martin LANGEVELD en su artículo “Selling online news content like airline seats: price discrimination maximizes revenue”, donde sugiere que la industria debe imitar el ejemplo de las compañías aéreas que consiguen maximizar sus beneficios vendiendo los billetes a precios diferentes gracias a los diferentes valores que asignan sus pasajeros. En la actualidad el modelo que predomina en los periódicos online es la gratuidad de los contenidos. Ello implica que se maximiza el excedente del consumidor, y se minimizan los ingresos de la empresa editora. Por otra parte, la fijación de un precio único que permita el acceso online no permite maximizar los

ingresos a largo plazo, según LANGEVELD. En consecuencia, propugna fijar los precios en función de los distintos nichos de mercado que existen a lo largo de la curva de demanda y especifica cómo la discriminación de precios permite a la empresa maximizar los ingresos que se obtienen por la publicidad online y con las suscripciones pues los diferentes consumidores pagarían diversos precios en función del valor que asignan a las noticias. Y enumera las variables que hay que tener en cuenta para la discriminación de precios: forma de acceso del consumidor a los contenidos (impresos, web, móvil, dispositivos lectores), si el contenido se recibe al instante o con cierto retraso, amplitud de los contenidos que se suministran a los lectores, disponibilidad de productos complementarios (acceso a vídeo, mapas y base de datos), y por último, la pertenencia a comunidades que reporten al consumidor ventajas adicionales como descuentos en la compra de ciertos productos. Dentro de la estrategia de discriminación de precios que propugna LANGEVELD, el acceso a los periódicos por medio de lectores de libros, como el Kindle, lo sitúa en un segundo nivel de precios, que fija en suscripciones anuales por un importe de doscientos dólares.

En relación al mercado español, y según los resultados del informe “Navegantes en la Red. 12ª Encuesta AIMC a usuarios de Internet” realizada por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) y publicado en febrero de 2010, los periódicos son el único medio en el que se produce un mayor acceso a la versión electrónica, el 72,7% de los encuestados accedieron el día anterior a la realización de la encuesta, que a la versión tradicional, el 51,1% leyeron la versión impresa. Por otra parte, el 29,4% de los internautas encuestados sólo leen de forma habitual la versión online de los periódicos, mientras que el 55,2% emplean habitualmente las dos versiones. Estos datos confirman el elevado interés que existen entre los internautas españoles por los periódicos online.

Un problema que se presenta para la utilización de lectores de libros como nuevos soporte de la industria de los periódicos española es su reducida implantación en el momento actual en nuestro país, pues sólo el 5% de los encuestados en el informe de abril de 2009, “Prospección del mercado de dispositivos lectores de eBooks” realizado por la consultora The Cocktail Analysis afirma que dispone de uno, y además cerca de la mitad de ese porcentaje se confunde con el concepto de lector de libros, ya que en realidad el dispositivo que tienen es un teléfono móvil tipo Iphone que puede utilizarse para la lectura de ebooks. Entre los propietarios de lectores de libros electrónicos se produce un alto grado de utilización del dispositivo también para la lectura de periódicos: el 41% lee prensa generalista. Menores porcentajes obtienen los periódicos económicos y deportivos, ambos con el 26% (THE COCKTAIL ANALYSIS, 2009: 21). Por otra parte el mayor interés en la compra de dispositivos lectores de ebooks se produce entre las personas que tienen un mayor nivel de lectura de libros: entre los encuestados que leen en un año más de 10 libros, el 5% ya dispone de uno, y el 59% está interesado en adquirirlo. Y entre los que leen de 6 a 9 libros, el 2% tiene actualmente un dispositivo y quiere comprarlo el 61%. Un tema muy interesante en relación a la

utilización de estos dispositivos por la industria de los periódicos es la elevada predisposición que tienen los encuestados en la aceptación de publicidad en el acceso gratuito a ebooks. El 62% de los encuestados estaría dispuesto a visualizar anuncios antes de la descarga, y el 32% a la presencia de publicidad gráfica dentro del libro.

También es necesario tener en cuenta en España las diferentes características de los lectores de periódicos y de libros en sus dos versiones, física y online. Empleando datos del informe “Hábitos de lectura y compra de libros en España 2009” que ha realizado la empresa Conecta Research & Consulting para la Federación de Gremio de Editores de España (FGEE), se aprecia el bajo grado de implantación de los ebooks en nuestro país, con un nivel de lectores que son la cuarta parte del número de lectores frecuentes de libros impresos. En cambio los lectores online son el 75% del total de lectores de los periódicos impresos (LARRAÑAGA, 2009: 22). Por otra parte, en relación al género de los lectores, en los lectores de ebooks es casi igual el porcentaje de hombres que de mujeres, siendo superior él de estas últimas en la versión impresa de los libros. Pero en el caso de los periódicos online aumentan las diferencias de género que existen en las versiones impresas. Tanto en los libros electrónicos como en los periódicos online adquieren un mayor peso en términos relativos, en relación al peso que tienen en las versiones físicas, los individuos de más edad.

Asimismo, hay que constatar cómo se producen sensibles diferencias en relación al nivel de estudios de los lectores, mientras que con los ebooks se reduce la brecha que existe en los libros físicos entre los lectores con un mayor nivel de formación y los que sólo tienen hasta primaria. En el caso de los periódicos online se agudizan estas diferencias (LARRAÑAGA, 2009: 23-24). Lo mismo ocurre si el análisis se centra en el tamaño del municipio en el que reside el lector. El ebook permite que aumente el número de lectores en los municipios de menor tamaño. En cambio, en el caso de los periódicos, el acceso online incrementa las diferencias que surgen entre los diferentes municipios en los niveles de lectura de los periódicos impresos. La industria de los periódicos tiene que tener en cuenta todas estas diferencias en las características de los lectores a la hora de optimizar económicamente este nuevo soporte para la distribución de sus contenidos.

En España, según los resultados del informe de la consultora The Cocktail Analysis, anteriormente comentado, hay un gran número de personas interesadas en adquirir un lector de ebooks. Además también existen unos elevados niveles de lectura de periódicos online- Estos dos hechos garantizan la consolidación de estos dispositivos como un nuevo soporte para los periódicos siempre que se implanten con unas condiciones económicas adecuadas para el consumidor. Desde el punto de vista del modelo de negocio para la industria se presenta el problema de que el lector online está acostumbrado a un consumo de forma gratuita, pero la alta predisposición que tiene a recibir publicidad a cambio de la descarga de ebooks parecen garantizar una mayor aceptación de la publicidad en este dispositivo. Por otra parte, el lanzamiento de la tablet de Apple, unido a la anunciada disponibilidad de otras tablets de diversas marcas en un

próximo futuro garantizan unos niveles de competencia en el mercado, lo que implicará tanto una reducción del precio de estos dispositivos, con lo que se incrementará su número de usuarios, como una mejora de las condiciones establecidas actualmente por la empresa Amazon, propietaria del Kindle, para la industria de los periódicos.

4. Conclusiones.

La fuerte reducción de los ingresos de la industria de los periódicos motivada por la caída de la venta de ejemplares y de los volúmenes de publicidad está implicando una búsqueda de nuevos modelos económicos que garanticen su supervivencia. En estos modelos se propugna un cambio de la forma de organización de la industria, así como la realización de un periodismo de calidad.

También se proponen cambios en el modelo de los contenidos online, pues los actuales volúmenes de publicidad online son insuficientes para garantizar un periodismo de calidad, por ello se defiende un modelo de pago por el consumo de determinadas noticias con micropagos y suscripciones. Otros planteamientos son potenciar la marca del periódico y un mayor grado de interacción con el lector. Y para aumentar la audiencia se propugna la distribución de los contenidos en nuevos soportes (teléfonos móviles, lectores de libros electrónicos y tablets). Además estos soportes permiten una reducción de los costes de la industria.

En relación a los lectores de libros electrónicos, se presentan ciertos problemas económicos para la industria derivados de la situación casi de monopolio de la empresa Amazon, con su dispositivo lector Kindle. El lanzamiento al mercado de nuevos lectores y tablets aumentará el grado de competencia, disminuyendo el precio de estos dispositivos y producirá una mejora de las condiciones económicas que actualmente tiene la industria en la distribución de contenidos en estos soportes.

5. Referencias.

AMERICAN PREES INSTITUTE (API)

2009: *Revenue Initiatives 2009*. Reston (USA), API.

ASENSIO, Antonio

2009: "Hacia las multiplataformas informativas" en BEL MALLÉN José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria*. 2010. Madrid, AEDE, pp. 343-345.

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC)

2010: *Navegantes en la Red. 12ª encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Madrid, AIMC.

BEL, José Ignacio

2008: "Entrevista al Profesor Robert G. Picard" en BEL MALLÉN, José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria*. 2009. Madrid, Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE), pp. 417-423.

BENTON, Joshua

2008: “NYT’s 10k subscribers on Kindle: The start of something bigger?”, en *Nieman Journalism Lab*, 25 de noviembre: <http://www.niemanlab.org> (fecha de consulta: 22 de febrero de 2010)

2009: “Kindle users skew older; does that impact news biz’s revenue hopes?”, en *Nieman Journalism Lab*, 29 de abril: <http://www.niemanlab.org> (fecha de consulta: 22 de febrero de 2010)

CASALS CARRO, María Jesús

2005: “Otro mundo es posible: de la seudociencia de la comunicación a la defensa del periodismo como sentido de la realidad”, en *Revista Anthropos*, nº 209, pp. 91-118.

2006: “La enseñanza del periodismo y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación”, en *Estudios sobre el mensaje periodístico*, nº 12, pp. 59-70.

CARLSON, Nicholas

2009: “Printing the NYT costs twice as much as sending every subscriber a free kindle” en *Business Insider*, 30 de enero: <http://www.businessinsider.com> [fecha de consulta: 24 de febrero de 2010]

CARR, David

2009: “Let’s Invent an iTunes for News”, en *The New York Times*, 11 de enero: <http://www.nytimes.com> (fecha de consulta: 1 de marzo de 2010)

CEBERIO, Jesús

2009: “La prensa de calidad tiene futuro”, en BEL MALLÉN, José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria. 2010*. Madrid, AEDE, pp. 347-348

CEBRIÁN, Juan Luis

2010: Conferencia pronunciada el 26 de enero de 2010 en el Foro Innovatec, Sevilla: <http://www.foroinnovatec.com> [fecha de consulta: 22 de febrero de 2010]

CHITTUM, Ryan

2009a: “To Sell Or Not to Sell”, en *Columbia Journalism Review*, 13 de enero: <http://www.cjr.org> (fecha de consulta: 25 de febrero de 2010)

2009b: “Kindle a newspaper life saver”, en *Columbia Journalism Review*, 6 de mayo: <http://www.cjr.org> [fecha de consulta: 3 de marzo de 2010]

2009c: “Kindle is just another way por papers to lose money”, en *Columbia Journalism Review*, 13 de mayo: <http://www.cjr.org> [fecha de consulta: 3 de marzo de 2010]

FARIAS, Pedro y ROSES, Sergio

2009: “La crisis acelera el cambio del negocio informativo”, en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, nº 15, pp. 15-32. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid.

FERNANDEZ-GALIANO, Antonio

2009: “Los retos del tercer milenio”, en BEL MALLÉN, José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria. 2010*. Madrid, AEDE, pp. 351-353

GAHRAN, AMY

2009: “WSJ Online Pricing Sends Mixed Market Signals” en *Poynter Online*, 22 de abril: <http://www.poynter.org> [fecha de consulta: 4 de marzo de 2010]

GODÓ, Javier

2009: “La prensa de calidad tiene futuro”, en BEL MALLÉN, José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria. 2010*. Madrid, AEDE, pp. 349-350

GORDON, Rich

2009: “Is a ‘iTunes for News’ Possible?” en *Poynter Online*, 13 de enero: <http://www.poynter.org> [fecha de consulta: 4 de marzo de 2010]

JARVIS, Jeff

2009: “Penny for his thoughts”, en *BuzzMachine*, 12 de enero: <http://www.buzzmachine.com/> [fecha de consulta: 25 de febrero de 2010]

JIMÉNEZ; Luis y MINARRO, Simón

2009: “Análisis económico financiero del Sector”, en BEL MALLÉN, José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria. 2010*. Madrid, AEDE, pp. 216-263.

KELLER, Bill

2009: “Talk to the Newsroom: Executive Editor”, en *The New York Times*, 28 de enero, <http://www.nytimes.com> [fecha de consulta: 23 de febrero de 2010]

LANGEVELD, Martin

2009: “Selling online news content like airline seats: price discrimination maximizes revenue”, en *Nieman Journalism Lab*, 1 de junio: <http://www.niemanlab.org> [fecha de consulta: 26 de febrero de 2010]

LARRAÑAGA, Julio

2009: “Características de la demanda de periódicos onlines y ebooks como recursos para la formación de investigadores en Documentación”, en RAMOS, Patricia et al. (eds.): *Aplicaciones tecnológicas en la formación de investigadores en el campus virtual*. San Luis de Potosí (México), Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, pp.9-28.

NILES, Robert

2010: “There is no new revenue model for journalism” en *OJR: The Online Journalism Review*, 12 de enero: <http://www.ojr.org> [fecha de consulta: 4 de marzo de 2010]

NEWSPAPER ASSOCIATION OF AMERICA (NAA)

2009: *Platforms for Monetizing Digital Content*. Arlington (USA), NAA.

PALSER, Barb

2009: “Stopping the Presses” en *American Journalism Review (AJR)*, junio/julio: <http://www.ajr.org> [fecha de consulta: 6 de marzo de 2010]

PONTIN, Jason

2009: “How to Save Media. Newspapers and magazines won’t vanish. But they must change”, en *Jason Potin’s blog*, 4 de mayo: www.technologyreview.com/blog/pontin [fecha de consulta: 1 de marzo de 2010]

SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso

2008: *Los contenidos de los medios de comunicación*. Barcelona, Ediciones Deusto.

SHIRKY, Clay

2009a: “Why iTunes is not a workable model for the newspaper business” en *Clay Shirky's blog*, 3 de marzo de 2009: <http://www.shirky.com> [fecha de consulta: 1 de marzo de 2010]

2009b: “Newspapers and Thinking the Unthinkable” en *Clay Shirky's blog*, 13 de marzo de 2009: <http://www.shirky.com> [fecha de consulta: 1 de marzo de 2010]

SKOWRONSKI, Will

2009: “Circulation Boost” en *American Journalism Review (AJR)*, junio/julio: <http://www.ajr.org> [fecha de consulta: 2 de marzo de 2010]

THE COCKTAIL ANALYSIS

2009: *Prospección del mercado de dispositivos lectores de eBooks*. Madrid, The Cocktail Analysis.

THE ECONOMIST

2006: “Who killed the newspaper”, en *The Economist*, 24 de agosto: <http://www.economist.com> [fecha de consulta: 22 de febrero de 2010]

TORO de Juan Manuel, LOZANO, Visitación y MILÁN, Miranda

2009: “Datos generales sobre difusión y audiencia”, en BEL MALLÉN, José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria. 2010*. Madrid, AEDE, pp. 18-38.

USHER, Nikki

2009: “The business model for news is and always has been broken and Rupert Murdoch can't fix it”, en *OJR: The Online Journalism Review*, 22 de diciembre: <http://www.ojr.org> [fecha de consulta: 2 de marzo de 2010]

VARGAS, José Manuel

2009: “El futuro de los Medios de Prensa escrita” en BEL MALLÉN José Ignacio et al. (coord): *Libro Blanco de la prensa diaria. 2010*. Madrid, AEDE, pp. 355-357

WINER, Dave

2009: “If you don't like the news”, en *Scripting News*, 17 de marzo: <http://www.scripting.com> [fecha de consulta: 1 de marzo de 2010]