

Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas

Francisco CAMPOS FREIRE
francisco.campos@usc.es
Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 14 de marzo de 2010

Aceptado: 23 de julio de 2010

RESUMEN

La doble crisis coyuntural y estructural sufrida por las empresas de comunicación en los tres últimos años puede haber tocado fondo en 2010 y haber iniciado la recuperación a través de una profunda reconversión industrial y de sus modelos de negocio mediante reestructuración, innovación, segmentación y optimización de los diferentes sistemas y mercados, convergencia digital, desarrollo de distintos canales de difusión y obtención de valor de los distintos tipos de contenidos para las tradicionales y nuevas plataformas de comercialización basadas en la fortaleza, reputación y credibilidad de las marcas editoriales. El análisis cuantitativo y cualitativo de las tendencias sectoriales, encuestas, observación directa y contraste de resultados económicos de las principales empresas orienta esta investigación sobre la gestión mediática en la dirección de esa hipótesis inicial. Los datos de la Asociación Mundial de Periódicos (WAN, según sus siglas en inglés), de la mayor organización profesional Mundial (IFRA), de los sistemas de control de difusión y audiometría, de prospección de tendencias y de evolución de los modelos de prensa digital en España son las principales fuentes en las que se basa esta investigación.

Palabras clave: gestión mediática, modelos de negocio, organización integrada, redes empresariales, convergencia editorial, innovación, credibilidad, reputación

New business models of Media management

ABSTRACT

The structural and situational crisis suffered by the Media in the past three years could have bottomed out in 2010 and started to recover through a profound industrial restructuring, innovation on business models, segmentation and optimisation of the different channels and market segments, digital convergence, development of new diffusion channels and content value engineering based on the strength, reputation and credibility of editorial companies. This study is based on direct observation of trends in the sector and quantitative and qualitative data from statistical surveys and financial results of the main industry players. The main sources of information used are: the worldwide association of newspapers (WAN), the IFRA professional association, diffusion and audiometric measurement, observed trends and market prospects.

Keywords: media management, business models, integral organisation, business networks, *editorial convergence, innovation, credibility and reputation*

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Modelos y cambios mediáticos. 3. Ciclos de vida y reconversión. 4. Factores de crisis y cambio. 5. Conclusiones. 6. Referencias.

1. Introducción

La crisis que en los últimos años ha afectado a la economía en general, con sus efectos recesivos sobre las empresas de comunicación, provoca cambios importantes en las estructuras de propiedad, organizaciones productivas, colectivos y perfiles profesionales, comportamientos de los usuarios o consumidores, modelos editoriales o de negocio y replanteamiento de los valores tradicionales de la industria mediática.

Uno de los efectos más llamativos de esta doble crisis coyuntural y estructural que gravita sobre la industria mediática es la generación de fuertes procesos de reconversión y la afloración de intensivas dinámicas de innovación. Reconversión, reestructuración, renovación e innovación son conceptos predominantes en las agendas de la gestión mediática de estos tiempos. La crisis es coyuntural en su perspectiva económica y financiera, pero también estructural por el impacto de los cambios tecnológicos, culturales y sociales que se está produciendo en los sistemas de comunicación.

Cambia el panorama de uso, producción, circulación y estructura de la comunicación. De los medios de comunicación de masas del siglo XX (prensa, radio y televisión) se ha pasado a la masa de medios del mundo actual (medios tradicionales y autocomunicación masiva: blogs y redes sociales). Los cambios que se están produciendo en los sistemas, modelos y estructuras de los medios de comunicación suponen un significativo reto para la práctica y la teoría de la gestión empresarial. Estamos ante cambios tan profundos, rápidos y transformadores que identificarlos, aislarlos, conocer su orientación, medir su intensidad y estudiar sus consecuencias no resulta tarea fácil.

A ello se puede unir la singularidad de la empresa mediática, la complejidad empírica del conocimiento sobre su gestión y la dificultad de convertir en categoría científica los resultados de su experiencia ordinaria. La comunicación es una actividad industrial caracterizada por la diversidad de su plural dimensión económica, sociopolítica, cultural, simbólica y estética. Y sus producciones son de naturaleza híbrida porque sus elementos constitutivos son la información, la opinión pública, el conocimiento, la cultura, la comunicación persuasiva, el entretenimiento, la relación, la interacción y la mediación social (LE FLOCH y SONNAC, 2005).

La comunicación es un bien público y de la esfera pública que, en algunos aspectos y ámbitos, está sometido por ello a la regulación institucional. La comunicación en su amplia extensión de creaciones, producciones y circulación de contenidos simbólicos forma parte de la industria cultural, ancho campo de conceptualización y dimensión transversal al que en el último medio siglo le han salido otros epígonos denominativos tales como sector de la información y el entretenimiento, de los contenidos digitales y de la economía de la creatividad (BUSTAMANTE, 2009).

Si la gestión a nivel general es una ciencia joven -con poco más de medio siglo- lo es mucho más la aplicada a las organizaciones, instituciones y agentes de la comunicación.

En este ámbito, aún se está buscando el paradigma de unidad y los instrumentos metodológicos adecuados para aprehender la complejidad e interdisciplinariedad del objeto de estudio. Los enfoques que se cultivaron en el último quinquenio sobre el *management* mediático fluctúan entre la economía de los medios (visión microeconómica e instrumental) y el pensamiento crítico tanto de la economía política de la comunicación como de los estudios sobre la estructura de las industrias culturales.

El *management* es un tipo de conocimiento profesional y científico que se ha ido generando históricamente a partir de las necesidades de formación de los ejecutivos que se tenían que ir especializando en la gestión de las empresas a medida que éstas se hacían más grandes y complejas. Es un conocimiento profesional que, poco a poco, va evolucionando hacia el objetivo científico. El conocimiento empírico sobre la gestión de los medios de comunicación, en general, y sobre la empresa periodística, en particular, es una ciencia joven, multidisciplinaria, sin paradigma de unidad y aún en formación.

DE MATEO (2009:9) sostiene que la gestión de empresas de comunicación “aplica conocimientos de las ciencias económicas y empresariales al estudio de un tipo particular de empresa, la de comunicación, tomando en consideración las particularidades de la comunicación en tanto que actividad económica con un componente ideológico, político y cultural fundamental”.

La teoría y la investigación aplicada a la gestión mediática constituyen una ciencia compleja, interdisciplinaria, aún sin paradigma de unidad, y el conocimiento que se genera dentro de las organizaciones es bastante repetitivo y rutinario, tanto por la falta de tradición en la implementación de procesos y metodologías científicas como por el mutuo alejamiento con la Academia. El reto, para los investigadores de esta área, es tanto lo primero como lo segundo, es decir, superar esa complejidad interdisciplinaria y abrir muchas más puertas de las empresas y organizaciones para enriquecer la aplicación de la ciencia (CAMPOS, 2009).

Las organizaciones necesitan pasar del modelo de prueba/error al método científico y eso también es bueno tanto para la Academia como para la sociedad. Como lo es hallar instrumentos, herramientas y prácticas empíricas para ayudar a pasar del discurso de los valores de la excelencia (calidad, reputación, confianza) a la práctica de la eficiencia. Es decir: “cómo lograr que en un medio de comunicación convivan los conceptos de calidad y creatividad con los de eficiencia y productividad” (JORNET, 2006:19).

La investigación sobre la empresa de comunicación adolece de conocimiento científico actualizado sobre sus ciclos de vida, estrategias competitivas, reingeniería innovadora de las cadenas de valor y procesos informativos, transformación de las rutinas profesionales, demandas y necesidades de los usuarios, y cuándo o cómo es necesario posicionarse para no perder la competitividad e incorporar valor así como sobre sus modelos de negocio (nuevos canales, plataformas y sistemas de pagos).

Son aspectos generales que marcan la necesidad de conocimiento sobre la gestión empresarial pero también, en la coyuntura actual, la indagación sobre las causas

estructurales de la crisis y las tendencias de los cambios que se están produciendo en la estructura de las organizaciones mediáticas. ¿Hay brotes verdes en el panorama actual de crisis de los medios de comunicación y aparición de nuevos modelos de negocio y de productos o servicios editoriales? ¿Los procesos de reconversión son sólo destructivos o también disruptivos y creativos, a la vez, es decir con perspectivas de generación de nuevas dinámicas de creatividad e innovación? ¿Cómo está cambiando la estructura de los sistemas mediáticos?

Para responder a esas cuestiones hay que contextualizar también algunos de los conceptos con el ámbito de la gestión de los medios de comunicación y observar tanto la transformación de sus estructuras como la evolución de sus resultados.

2. Modelos y cambios mediáticos

El concepto de modelo de negocio, que es tan antiguo como la formulación de la teoría de la gestión, resurge en los últimos quince años ante el cambio que supone la transformación de la sociedad de la información y la irrupción de Internet. Como en la formulación de la teoría y la práctica de la gestión, es Peter DRUCKER quien en 1954 (*The Practice of Management*) habla por primera vez de los modelos de negocio y gestión. Hay en esa obra tres aspectos centrales importantes: el reconocimiento de la gestión como disciplina conceptual, la necesidad de que los ejecutivos desarrollen una visión integral y la formulación de un objetivo corporativo.

En esencia, un modelo es una representación simplificada y simbólica de un conjunto de relaciones causa-efecto de una realidad compleja que se intenta abarcar y comprender. Cuando se le añaden los complementos de negocio o empresarial estamos tratando de representar el conjunto de las relaciones comerciales o corporativas de dichos modelos en su conjunto, es decir, a través de su cadena de valor. Otro concepto clave de la gestión empresarial, desarrollado por Michael E. PORTER (1985), que define el valor de un producto o servicio como la diferencia entre lo que el usuario acepta pagar y los costos incurridos.

Según NAVAS LÓPEZ y GUERRAS MARTÍN (2007), “un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y las consecuencias que se derivan de dichas elecciones”. CHESBROUGH y ROSEMBLOOM (2001) definen las funciones de un modelo de negocio como la articulación de sus proposiciones de valor, la identificación de un segmento de mercado, la definición de la estructura de la cadena de valor, la estimación de costes y beneficios, la posición de la empresa en la red de valor y la formulación de su estrategia competitiva.

Para OSTERWALDER, PIGNEUR y TUCCINI (2005), “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que un flujo rentable y sostenible de ingresos”. Esta definición sintetiza

nueve elementos: 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.

El concepto de modelo de negocio es mucho más que la síntesis comercial y productiva de una empresa o sector, es un instrumento de gestión estratégica que describe y sintetiza la organización de los recursos, competencias y actividades para crear valor. Se asocia al concepto de cambio como instrumento para comprender y experimentar las transformaciones que se producen en los sectores en crisis. “La aparición de un sector de prensa gratuita se describe a menudo como uno de los factores de declive de los medios de comunicación tradicionales” (BENOÎT y LECOCQ, 2009).

La llamada economía de la gratuidad -o, más bien, del intercambio de la comercialización de la atención- se desarrolla históricamente a lomos de la publicidad y masivamente a través de los principales medios audiovisuales (radio y televisión), conviviendo con el modelo mixto de pago de la prensa, hasta que llega Internet y quiebra los modelos tradicionales de transacción de contenidos: a) información y otros contenidos a cambio de pago y/o atención para la publicidad; b) información y otros contenidos sólo a cambio de atención para la publicidad.

A través de Internet se empieza a distribuir información y otros contenidos que no requieren pago monetario y que consumen menos atención (es decir, menos tiempo de atención, de forma más libre y según los intereses personalizados de cada usuario). Cambian tanto los costes de transformación y transacción como los precios de consumo.

Además de la estructura de costes, lo que se altera con respecto a los dos modelos mediáticos tradicionales son las respectivas proposiciones de utilidad de precio y valor. El precio es la síntesis de la política comercial y de valor de un producto o servicio. Es la expresión de valor que el adquiriente intercambia con el prestador de un producto o servicio para satisfacer o cubrir los intereses de utilidad ambos. La complejidad radica en determinar la utilidad económica imprescindible para fijar los precios teniendo en cuenta los costes, la competencia y el valor para los usuarios.

3. Ciclos de vida y reconversión

El deterioro o alteración del sistema de costes, precio y valor acelera también los ciclos de vida de los productos y las empresas mediáticas. El concepto de ciclo de vida tiene su fundamento en la teoría de la difusión de las innovaciones de ROGERS (2003) y las empresas mediáticas tradicionales tienen que enfrentarse a su madurez, obsolescencia y declive no sólo con las políticas de marketing tradicionales sino también con una perspectiva más amplia y estratégica como es la revisión de sus modelos de negocio.

Las empresas mediáticas afrontan la crisis a través de la reconversión y reestructuración de sus modelos de negocio. Los resultados de una encuesta global

realizada por la organización mundial IFRA de la industria gráfica -que en 2009 también se ha fusionado con la Asociación Mundial de Periódicos- entre directivos de más de 40 países revelan las prioridades y tendencias de los últimos tres años. Por una parte, aumenta la preocupación por la credibilidad y los nuevos modelos de negocio (a través de móviles, búsqueda de nuevos mercados, sistemas de distribución, convergencia editorial y externalización); y por otra, se mantiene la presión sobre la reducción general de costes y la moderación en los proyectos expansionistas.

Cuadro 1. Prioridades de la prensa mundial, 2008-2010

Preocupaciones y prioridades de las empresas	2008 %	2009 %	2010 %	Variación
Desarrollo de nuevos lectores, audiencias y mercados	60,8	60,6	67,4	+ 6,8
Gestión de relaciones con los clientes	46,1	53,8	41,3	-12,5
Reducción de costes de personal	31,5	53,8	65,2	+11,5
Expansión/cambio de estrategia Web	63,8	53,0	50	-3,0
Relaciones con los anunciantes	57,7	53,0	56,5	+3,5
Reorganización interna	40	52,3	39,1	-13,2
Modelos de negocio nuevos	56,9	50	56,5	+6,5
Convergencia editorial	50,8	47,7	54,3	+6,6
Marketing de periódicos/desarrollo de marca	56,9	46,2	52,2	+6,0
Sistemas digitales	50	46,2	45,7	-0,5
Contenido vídeo/audio	42,3	40,9	41,3	+0,4
Automatización de la producción	36,1	37,9	34,8	+3,1
Alternativas para clasificados	40,8	36,4	34,8	-1,6
Desarrollo de la estrategia del móvil	30	34,1	45,7	+11,6
Weblog, blog, podcasting	32,3	33,3	32,6	-0,7
Fusiones, adquisiciones, inversiones	33,1	32,6	30,4	-2,2
Calidad del color	32,3	31,1	21,7	-9,4
Creación de alianzas otras empresas de medios	29,2	26,5	30,4	+3,9
Equipos e instalación de rotativas	30	25,8	15,2	-10,6
Credibilidad	30	25,8	34,8	+9,0
Sistemas de distribución	23,1	23,5	30,4	+6,9
Externalización	16,9	22,7	15,2	+7,5

Fuente: Datos de una encuesta realizada a 245 directivos de la industria periodística de 42 países, publicada en *Ifra Magazine*, en enero 2009, http://www.nxtbook.fr/nxtbooks/ifra/2009_01_es. La encuesta sobre 2010 fue realizada entre 130 empresas periodísticas de 40 países del mundo y sus resultados publicados en la revista de *Ifra Magazine* de enero de 2010.

Los cambios también se aprecian de forma significativa a través del análisis de la evolución comparativa de la estructura editorial de la prensa digital española, entre 2008 y 2010, que se ha realizado para esta investigación. En dos años, las ediciones digitales de las cabeceras de los diarios impresos españoles cambian de forma importante, incrementando el número de sus elementos multimedia y su transformación en plataformas de distribución de contenidos a través de distintos canales (telefonía móvil) y de relación con las principales redes sociales.

Los dos cambios más significativos en la estructura de la prensa digital española en los dos últimos años son la irrupción de la telefonía móvil como sistema de

accesibilidad a la distribución de los contenidos informativos y la vinculación a las redes sociales. En 2008 todavía ninguno de los diarios digitales españoles se había vinculado a redes sociales (CAMPOS, 2008) mientras que dos años después la mayoría de los ciberdiarios ya habían roto su tendencia conservadora frente a la Web 2.0. La estrategia de socialización de las relaciones de los medios tradicionales también se ha proyectado en los últimos años, a través de las sinergias virales (RSS, PDA, teléfonos móviles), hacia la personalización de la oferta de contenidos para los usuarios. La fragmentación ha incrementado proporcionalmente la competencia de los micromedios frente a los grandes medios, lo que ha obligado a éstos a reposicionarse y a aprovechar las sinergias de aquéllos a través de blogs y redes sociales.

La convergencia digital, la integración de redacciones, la reconversión de estructuras, las plataformas de integración de contenidos, la búsqueda de modelos de pago por consumo, los dispositivos móviles de acceso a la información, las aplicaciones de Web 2.0 y 3.0 e, incluso, las experiencias en 3D son aspectos de la innovación periodística que están muy presentes en la agenda de la prensa española y mundial.

Los medios de comunicación tradicionales participan en un prolongado y desafiante maratón de cambios. Primero, la competencia entre ellos y, luego, la irrupción de los nuevos medios digitales que, además de morder en el tradicional queso de la economía de la atención (los ingresos de publicidad), incorporan nuevas formas y modelos basados en la colaboración y participación de los receptores o usuarios. Los consumidores se convierten en productores, no sólo de atención (generación de audiencia) sino también de información, comunicación y otros contenidos de ocio o conocimiento. No se trata de receptores de un producto sino de usuarios de un servicio en el que desean intervenir.

Desde 2007 la empresa mediática vive una doble crisis coyuntural, de carácter económico y financiero, pero también estructural porque afecta a sus modelos de negocio. La empresa de comunicación fue alcanzada de pleno por la crisis coyuntural financiera mundial cuando se hallaba en una situación de cambio de crecimiento con algunas repercusiones estructurales, que se transformó en cambio acelerado de transición, sin llegar aún a ser cambio de transformación, según el triple modelo teórico de ACKERMAN y ANDERSON (2001). A pesar de la crisis y su impacto, todavía estamos ante un cambio de continuidad, de tránsito o transición y no de ruptura (CAMPOS, 2009).

4. Factores de crisis y cambio

Esa doble convergencia de crisis la concretamos en diez tipos de causas y factores de cambio:

4.1. Descapitalización y reestructuración de la propiedad mediática

En primer lugar destaca la situación económico-financiera provocada por el *crack* bursátil de 2008 y las espectaculares caídas registradas en las cotizaciones de las

compañías de medios, las restricciones de crédito generadas por la reestructuración del saneamiento bancario y el estrangulamiento de las fuentes ordinarias de financiación. Los resultados económicos de los grupos mediáticos de 2008 y 2009 caen ostensiblemente y en varios casos acumulan importantes pérdidas.

La descapitalización provoca cambios en las estructuras de propiedad de los principales grupos, cierres o reestructuración de las unidades menos rentables y eliminación de excedentes (muchos despidos de personal). El nuevo capital (fondos de inversión, sobre todo) que está entrando en las compañías mediáticas anticipa tres tendencias: previsión rápida de recuperación del sector, nuevas concentraciones o adquisiciones y expectativas de alta rentabilidad especulativa para sus inversiones.

4.2. Inflexión y recomposición de los mercados publicitarios

La caída del consumo en 2008 provocó una crisis de las inversiones publicitarias en medios, que a nivel mundial se estima en un descenso próximo al 10% (ZENITHOPTIMEDIA, 2009) mientras que la venta de diarios a nivel mundial se logra mantener ligeramente al alza con un 1,3 por cien gracias a los países emergentes en alfabetización pero con descensos del 3,7% en Norteamérica, 2,5% en Australia y Oceanía y 1,8% en Europa (WAN, 2009).

Cuadro 2. Inversión publicitaria en medios 2007-2011

Zonas	2007	2008	2009	2010	2011
Norteamérica	186.758	179.763	157.107	150.832	152.059
Europa occid.	122.888	121.016	107.450	106.341	109.736
Asia Pacífico	104.919	107.332	103.966	107.442	114.450
Europa ct. y este	31.296	35.227	27.862	29.258	32.071
Latinoamérica	26.511	30.404	30.573	32.533	34.968
África/Or. Medio	16.468	20.181	17.879	20.483	22.627
Mundo	488.858	493.924	444.837	446.889	465.911

Fuente: ZenithOptimedia, 2009. Inversión estimada en millones de dólares norteamericanos al tipo de cambio promedio de 2008 en diarios, revistas, televisión, radio, cine, exterior e Internet.

La publicidad en Internet -sobre todo en buscadores y formatos innovadores- es la única que registra una fuerte tendencia de crecimiento de un 9,2 por cien en 2009 y que es previsible que llegue al 15% en 2011 del total frente al 10,2% de 2008. Para 2011 se estima que la inversión en prensa sea un 25 por ciento inferior al máximo alcanzado en 2005 mientras que el descenso en las revistas aún será mayor.

En algunos países (España y Francia) la televisión comercial aumenta publicidad a costa de su supresión en la de propiedad pública. Y la evolución, por mercados de continentes y países, de los ingresos de publicidad de la prensa de pago del período 2004-2007 con respecto a los del bienio de 2007-2008 refleja el impacto de la crisis sobre una de las dos principales fuentes de financiación de este medio tradicional (En WAN, 2009 se obtiene el desglose por continentes y países de los ingresos de publicidad de la prensa de pago en millones de dólares desde 2004 hasta 2008).

4.3. Recesión en la circulación de la prensa

La difusión de la prensa en papel en Europa en el último quinquenio se ha estancado y su recesión ha acusado el inicio de la crisis económica de 2007-2008. Se pierden 29 cabeceras de periódicos (26 de pago y tres gratuitos) y el 1,78 por ciento de la circulación. Europa tiene doce periódicos entre los de mayor circulación mundial, siete de ellos en el Reino Unido. El descenso más acusado de la circulación de la prensa escrita se produce en los países más desarrollados, incluso en aquellos del norte de Europa que tradicionalmente registran un alto índice de lectura por cada mil habitantes. Frente al estancamiento de la prensa de pago, surgió la prensa gratuita, pero ésta también flexionó por la crisis publicitaria.

Cuadro 3. Evolución de la prensa europea

	2004	2005	2006	2007	2008	Cambio 2008/04 %	Cambio 2008/07 %
Nº periódicos de pago papel	2.248	2.288	2.321	2.333	2.309	2,71	-1,03
Circulación periódicos pago (000)	93.537	93.665	94.222	92.451	90.805	-2,92	-1,78
Promedio de circulación por periódico de pago (000)	53,1	52,2	52,4	50,8	50,2	-5,46	-1,18
Nº periódicos gratuitos	59	80	154	165	162	174,58	-1,82
Circulación periódicos gratuitos	11.207	15.233	22.240	25.856	25.932	131,39	0,29
Promedio de circulación por periódico gratuito (000)	189,9	190,4	144,4	156,7	160,1	-15,69	2,17

Fuente: WAN 2009

4.4. Gratuidad, precios y valor

El problema del modelo de pago de la prensa hay que relacionarlo con la oferta gratuita de Internet, el precio y el valor de los productos impresos. No se puede pretender cobrar por la información que se ofrece gratuitamente a través de Internet. No es una crisis del sistema de pago sino del instrumento de monetización. La televisión de pago, que está en alza en Europa y en la mayor parte del mundo, no tiene ese problema porque ha sabido construir y proteger su oferta de valor.

El tráfico y circulación de contenidos en Internet “está inevitablemente ligado a la gratuidad” y así “es difícil establecer cualquier modelo de rentabilidad al margen de la financiación por publicidad”, según el profesor vasco Juan Carlos DE MIGUEL DE BUSTOS. Este autor ha estudiado intensamente las causas y consecuencias de la llamada socioeconomía del don (alguien da -música, noticias, vídeos, archivos, P2P- a cambio de algo: altruismo, egoísmo, estrategia, equidad o necesidad). Ese mercado del trueque y la gratuidad es unilateralmente sostenible para los usuarios - protagonistas de la sociedad digital- pero negativo para los agentes y organizaciones comerciales de la producción de contenidos. De nuevo la clave apunta a “averiguar los

productos *on line* por los que los consumidores están dispuestos a pagar” (MIGUEL DE BUSTOS, 2009).

El precio de la prensa de pago en Europa suele ser bastante homogéneo en cada uno de los países, aunque con diferencias (entre medio euro y 1,80 respectivamente) entre los modelos sensacionalistas o populares y los serios o de referencia política. No puede ser, exclusivamente, un instrumento de competencia para definir y marcar los modelos de negocio (En WAN, 2009 se pueden obtener los precios de los principales diarios europeos).

4.5. La usabilidad y accesibilidad

El valor de la usabilidad y la accesibilidad rompe la esclavitud de los soportes, formatos y canales. La información periodística llega a los usuarios a través de múltiples dispositivos y soportes, adaptándose a las necesidades de la demanda y del tiempo disponible de uso. Se imponen los videocontenidos, las plataformas, los productos más ligeros y los servicios personalizados. Conectividad, accesibilidad, ubicuidad y usabilidad son ventajas en las que la Web supera a los medios tradicionales. La televisión y la radio se han adelantado en la convergencia de los dispositivos de usabilidad. El libro y el periódico impreso lo están intentando ahora con los nuevos *ebook*, que -si resultan exitosos y prosperan- resolverían parte del problema central de la comercialización y la monetización del pago en base a los modelos de tarificación telefónica.

4.6. Convergencia y remediación digital

Son otros dos aspectos del cambio mediático que se deben observar de forma dinámica. Además de la aproximación de sistemas y medios, la convergencia es -según JENKINS (2006) “el flujo de contenido que pasa por múltiples plataformas de medios, por la cooperación entre múltiples industrias y el comportamiento migratorio de la audiencia de los medios de comunicación, dispuesta a ir casi a cualquier lugar en búsqueda del tipo de experiencia de ocio que quiere”.

El concepto “remediación”, como representación y extensión de un medio en otro, es interesante para ver la evolución mediática. No se trata ni de sustitución, ni de fusión, ni de integración, ni de absorción de un medio por otro. “Los medios no evolucionan por una selección natural sino por una elección humana. El medio que mejor evoluciona es aquel que se ajusta más a las diversas necesidades del hombre. Cada nuevo medio transforma a los medios que le antecedieron pero no los reemplaza. El nuevo medio asimila y prolonga las capacidades de los antecesores. Los nuevos medios son extensiones de los anteriores” (ISLAS, 2008).

Los nuevos medios toman contenidos de los tradicionales y estos acaban reinventándose a partir de algunas características de aquéllos. Lo que ocurre es que cada medio nuevo (Web, Web 2.0, redes sociales) no llega a reemplazar o sustituir a sus antecedentes, sino que los transforma, incorporando capacidades de los antiguos que enriquecen el ambiente mediático y las extensiones sociales de los usuarios.

4.7. Gestión de cadenas y ecosistemas de valor

La organización y gestión de la convergencia exige comprender bien los procesos de las cadenas y los ecosistemas de valor. La cadena de valor refleja y describe los procesos y operaciones que aportan valor a la empresa desde la creación de la demanda hasta que ésta recibe el producto o servicio. Es un marco, una herramienta de información y conocimiento, que permite identificar el conjunto de actividades por medio de las cuales un producto o servicio es creado y servido a los clientes, analizando cómo influyen cada una de ellas en los costes y en las ventajas que suponen frente a la competencia.

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

El nuevo enfoque de la gestión plantea la organización como un conjunto de procesos y no de funciones o de rutinas productivas. No todos los procesos son idénticos. Pueden ser estratégicos y de gestión, operativos y/o de apoyo. Pero en unos y otros lo importante es identificar aquéllos que son claves para que la organización cumpla sus objetivos. Mediante el procesamiento de esa información se podrá reconstruir la red y el mapa de procesos, para saber dónde hay que actuar si se quiere mejorar la calidad, competitividad, productividad o efectividad de los mismos.

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

A ellas, hay que añadir una quinta función más, que es la interrelación con los usuarios: intermediación, interactividad y contemplación del receptor tanto al final como al principio del proceso. No todas son iguales, en términos de valor y costes, tal como se puede apreciar en las diferencias existentes entre las tareas de búsqueda y creatividad con respecto a los procesos de distribución. Entender y asimilar la coordinación de todas esas formas y funciones es integrar estratégicamente la convergencia organizativa y productiva dentro de la empresa de comunicación,

sabiendo que las funciones y las formas organizativas no pueden ser las mismas en un periódico o televisión que en una producción de cine.

4.8. Modelos de gestión integrados y en red

En coherencia con lo anteriormente señalado, los mejores modelos de organización y gestión mediática son aquellos que aciertan en su adecuado posicionamiento estratégico para cada uno de los eslabones de la cadena de valor. No se trata de entender la convergencia como un proceso de integración y concentración de recursos para optimizar costes aprovechando sinergias sino más bien como una oportunidad para reestructurar y rediseñar las cadenas de valor. Y esta cuestión nos lleva a revisar las ideas sobre los modelos integrados y de gestión en red (reticulares).

Los modelos integrados, es decir, aquellos que estructuran vertical y jerárquicamente los sucesivos procesos de la cadena de producción, son originarios del cénit de la revolución industrial, del siglo XIX, y el prototipo del sistema *fordista* de la organización de las fábricas. Ofrece ventajas y sinergias tanto para la coordinación como para la concreción de los objetivos estratégicos. Pero sus principales críticas son la obsolescencia, burocratización, falta de flexibilidad y las dificultades para la adaptación al entorno y al cambio. Es un modelo que prevalece, no obstante, en muchas organizaciones industriales de distintos sectores y también entre los medios de comunicación. Curiosamente, algunas ideas y experiencias que hasta ahora se han desarrollado sobre la convergencia periodística -las redacciones integradas centrales- pecan más de filosofía *fordista* que de innovación y flexibilización reticular.

El modelo de organización en red (*keiretsu*) nace en Japón en la década de los años 80 del pasado siglo XX, alrededor de la industria del automóvil y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la subcontratación. La jerarquía integrada es substituida por redes flexibles de organizaciones unidas por acuerdos de colaboración. Acuerdos que pueden ser más o menos estables en función de las características sectoriales. En la industria del cine u otros sectores creativos, por ejemplo, esos acuerdos pueden ser de colaboración y competencia al mismo tiempo a través de *clúster* sectoriales.

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

Los modelos de producción y gestión flexible, no obstante, están avanzando de forma notable en la organización mediática. La mayor parte de las cadenas de televisión han externalizado buena parte de sus actividades de creación e, incluso, de

la recolección y conservación de sus contenidos (archivos) así como de investigación y marketing, centrándose en la programación y difusión. A su lado o bajo su sombra surgieron nuevas empresas modulares de guionización, producción (Mediapro), servicios auxiliares o gestión de archivos y de tecnologías de la información (Accenture para Antena 3, Indra con Prisa). La impresión, distribución y otros servicios especializados de los diarios también están siendo externalizados por las empresas mediáticas.

Ese modelo flexible es el que desarrollan la mayoría de las empresas más innovadoras, precisamente para captar y aprovechar ese valor dentro y fuera de la organización. Las seis principales fuentes de la innovación (SEGARRA, 2010) son: los laboratorios, los empleados, la observación de los clientes, la competencia, la compra o alquiler de ideas y la participación o colaboración abierta. Según Andrew HARGADON (2003), “innovar consiste en recombinar de manera creativa -novedosa- ideas, personas y objetos del pasado y que sólo es posible si nos permitimos meter la nariz en distintos lugares”.

4.9. Crisis del modelo de actualidad y de la función del gatekeeping

En la sociedad mediática actual está cambiando tanto la correlación de la oferta-demanda de información de actualidad como la función institucional de la mediación social. La mayor parte de los ciudadanos ya no se informan en primer lugar a través de los medios tradicionales de flujo. Los ciudadanos recurren de forma ubicua a múltiples canales y fuentes de Internet para nutrirse de información y entretenimiento, algunas de ellas sin ningún filtro, proceso o garantía profesional de su validez.

El valor profesional y económico de la información se ha alterado, por supuesto, pero también la función social de la comunicación. La información quizá se personaliza, democratiza y universaliza mucho más pero ha perdido contexto y totalidad -es decir, dureza y solvencia técnica- pasando a ser más blanda, emocional e informal. En esa gran marea de información global se diluye la función institucional del *gatekeeping* y, por tanto, la personalización jurídica de la responsabilidad de la misma.

4.10. La responsabilidad social y la credibilidad

No es casual que aparezca la credibilidad, la reputación y la necesidad de recuperación de la confianza entre las prioridades de gestión de las empresas de comunicación. Lo vemos en el cuadro 1 y lo podemos ratificar también en el cuadro 8. Este último es el resultado de una encuesta realizada a mediados de 2009 entre 245 directivos de medios de comunicación españoles, con un porcentaje de participación del 30 por ciento.

Una de las vías o instrumentos para recuperar y conservar esos valores es convertir la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una práctica sistemática verificable sobre la gestión ordinaria. Es más fácil decirlo que hacerlo pero de nada valdrá creerlo y prometerlo si los grupos de interés de los medios (lectores, usuarios,

anunciantes, empleados, socios e instituciones sociales) no lo perciben, no lo creen y no lo comprueban en la práctica.

Pese a su valoración e importancia, no es aún una buena práctica de gestión mayoritariamente extendida entre la empresa mediática española y mundial. Apenas del 50 por ciento de las empresas de medios españolas y europeas confiesan haber realizado algún tipo de acción de RSE y poco más de un diez por ciento lo traslada a memorias o auditorías externas. Sin embargo, hay coincidencia mayoritaria en que la Responsabilidad Social ayuda a mejorar la credibilidad, la calidad, la confianza y la reputación.

Cuadro 4. Valoración de la responsabilidad social empresarial (RSE) por la empresa mediática

En qué ayuda la implantación de la RSE a la empresa mediática?	Puntuación media	Desviac. estándar	Valoración de aspectos de RSE respecto a la empresa mediática	Puntuación media	Desviac. estándar
Mejora de las relaciones laborales	6,6	2,6	Buenas prácticas corporativas	7,6	0,9
Mejora de relación con <i>stakeholders</i>	6,6	1,5	Relación con los clientes	8,0	0,7
Mejora la credibilidad y la calidad	8,2	1,1	Ética	7,6	1,3
Mejora la confianza y la reputación	8,2	0,8	Relaciones laborales	5,5	1,7
Mejora la relación con las audiencias	7,6	1,5	Impacto ambiental	5,3	1,0
Mejora la relación con proveedores	6,8	1,6	Derechos humanos	7,2	1,3
Mejora relación con Administración	6,2	0,8	Transparencia corprt. e informativa	7,0	1,9
Mejora retribuciones del personal	5,6	2,3	Diálogo con los grupos de interés	7,0	1,9
Mejora la estima de la sociedad	7,8	1,6	Calidad periodística	5,6	2,8
Mejora el futuro estratégico	6,6	0,9	Participación audiencias y usuarios	6,4	0,9
			Credibilidad	7,8	1,3
			Contraste de fuentes informativas	7,5	1,0
			Respeto a la intimidad y el honor	8,4	0,5
			Derechos de propiedad intelectual	5,3	3,5
			Sistemas de autocontrol	6,0	0,8
			Reputación	8,2	0,8
			Independencia editorial	5,0	2,7

Fuente: Encuesta realizada entre julio y septiembre de 2009 entre 245 empresas mediáticas españolas (CAMPOS, 2009)

La credibilidad y la confianza son los dos valores corporativos con mayor impacto en la proyección social de las empresas de comunicación e información. Aunque resulta evidente que la estructura empresarial y la presión del mercado ejercen una gran influencia sobre la actividad de los medios, como desde otro ángulo presionan

ahora también las audiencias a través de la autocomunicación. Es por lo que las empresas mediáticas no pueden ser entendidas como una organización económica sin más, sino que tienen que ser concebidas como una corporación con responsabilidad social frente a sus distintos grupos de interés.

La gestión de la responsabilidad corporativa debe ser entendida como la inversión de las compañías en activos generadores de calidad y confianza social entre los grupos de interés concurrentes (audiencias, accionistas, anunciantes, proveedores...). Para ello, la implantación de la gestión de calidad total, en todos los procesos productivos, por una parte, y de la responsabilidad social juntamente con la transparencia para recuperar la confianza, por otro lado, deberían ser pilares estratégicos de la filosofía de gestión de las corporaciones mediáticas.

5. Conclusiones

Los principales indicadores de gestión apuntan a que la recuperación de la industria mediática se puede empezar a notar a finales de 2010 y durante 2011. La mayor parte de los grupos y empresas del sector han llevado a cabo planes de reconversión para afrontar la crisis económica y la reconfiguración de sus modelos de negocio para afrontar los cambios que se están produciendo en el sector de la comunicación. Algunos autores y expertos (Ramón ZALLO, 2010) opinan que este sector será uno de los primeros en salir de la crisis en la medida en que la información y la comunicación son dos lubricantes fundamentales de las economías modernas.

Pero quedan, sin embargo, las secuelas y los efectos del *tsunami*. Las empresas han perdido capital económico, humano e intelectual. Las reconversiones han afectado de forma dramática a los recursos humanos, con miles de despidos y nuevas cotas de precarización. También ha habido cambios en las estructuras de propiedad y de organización.

La descapitalización generada por las espectaculares caídas de las cotizaciones bursátiles y las restricciones del crédito bancario ha sido reconstituída en los principales grupos mediáticos a través de la venta de activos y mediante la entrada de nuevos socios procedentes de los sectores financieros más especulativos (fondos de inversión). La mayor parte de las operaciones de reestructuración financiera llevadas a cabo en el sector mediático tienen como protagonistas a bancos y fondos de inversión, lo que presagia nuevas transacciones de capital, fusiones y concentraciones.

Las empresas y grupos ensayan y recomponen sus nuevos modelos de negocios no sólo en los sectores tradicionales sino también a través de las plataformas de Internet, de telefonía móvil y redes sociales. Todos revisan sus proposiciones de valor, carteras de clientes, canales de distribución, relaciones, configuración de las cadenas de valor, competencias esenciales, redes de socios, estructuras de costes e ingresos. Las marcas se convierten en uno de los activos principales para las estrategias de las nuevas plataformas y la competencia en la economía virtual.

Aún comprendiendo la importancia esencial de las cadenas y ecosistemas de valor,

los procesos de convergencia y concentración se están afrontando con más voluntarismo que visión estratégica en algunos casos. Del acierto de esas opciones y decisiones dependerá la consecución de los resultados de los modelos de gestión integrados o reticulares. Varias empresas ensayan modelos de producción y gestión en red y externalización. Los modelos de gestión en red, flexibles y adaptados a la gestión del conocimiento, deberían ser el instrumento estratégico para el impulso de la creatividad y la innovación pero no para la precarización o la destrucción del capital intelectual.

La calidad y la credibilidad, junto a la reputación y la transparencia, son los apoyos sobre los que se tiene que sostener y fortalecer la confianza. Este es el principal valor de uno de los activos sociales más cuestionados y demandados a la vez en el mundo actual. La información y la comunicación en la sociedad actual son un recurso abundante, a granel, una mercancía básica (*commodity*), que cobra valor a medida que se profesionaliza, especializa y responsabiliza. Lo que significa también recuperar el valor de la mediación profesional (la función del *gatekeeping*) a través de la responsabilidad y la credibilidad. No en vano, por lo tanto, la responsabilidad social es ahora uno de los objetivos más estratégicos de las empresas mediáticas.

6. Referencias

ACKERMAN, L.S., ANDERSON, D.

2001: *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. N. York: John Wiley & Sons.

BENOÎT, D. y LECOCQ, X.

2009: "Evolución de los modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica". Madrid: *Universia Business Review*, núm. 23, tercer trimestre, pp. 86-107.

BUSTAMANTE, E.

2009: "De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura". Revista de FELAFACS: *Diálogos de Comunicación*, núm. 78, enero-julio.

CAMPOS FREIRE, F.

2008: "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, pp. 287- 293. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna

http://www.revistalatinacs.org/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html

2008: *Gestión de nuevas empresas informativas*. Loja-Ecuador: UTPL

2009 (Coord.): *El cambio mediático*. Sevilla: Comunicación Social.

CHESBROUGH, H., 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, pp. 529-555.

DE MATEO PÉREZ, R., BERGÉS SAURA, L.

2008: *Los retos de las televisiones públicas. Financiación, servicio público y libre mercado*. Sevilla: Comunicación Social.

- DE MATEO PÉREZ, R., BERGÉS SAURA, L., SABATER CASALS, M.
2009: *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- DESLANDES, G.
2008: *Le management des médias*. París: La Découverte
- DRUCKER, P.
1954, 1982, 1986: *The Practice Management*. Nueva York: Harper & Row, Publishers Inc.
- HARGADON, A.
2003: *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Boston: Harvard University Press.
- IFRA MAGAZINE (Empowering the News Publishing Industry
2009: *Guía 2009 para directivos. 40 ideas para editores*. Enero, 2009:
http://www.nxtbook.fr/nxtbooks/ifra/2009_01_es. Web de la publicación: www.iframagazine.com
- ISLAS, O. Y GUTIÉRREZ, F.
2009: “Internet y la obligada remediación de la televisión”, en *Razón y Palabra*, nº 59.
- JENKINS, H.
2006: *Convergence Culture: Where Old and New Media Collid*. N. York: University Press.
- JORNET, C.
2006: *Gestión periodística. Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Buenos Aires: Prometeo.
- LA COLIC, Y.-F.
2006: *La science de l'information*. París: Puf.
- LE FLOCH, P., SONNAC, N.
2005: *Economie de la presse*. París: La Découverte.
- LÉVY, P.
2007: *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. Barcelona: Anthropos.
- MIGUEL DE BUSTOS, J.C., CASADO DEL RIO, M.A.
2009: “Gratuidad y precios en Internet e influencia en las industrias culturales”. Madrid: *Actas del VII Congreso Internacional de ULEPICC* pp. 764-780.
- MINTZBERG, H., HEYDEN, L. V.
2007: “Revisando el concepto de organización”. Bilbao: *Harvard Deusto Business Review*, nº 10, pp. 4-12.
- NAVAS LÓPEZ, J., GUERRAS MARTÍN, L.A.
2007: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR Y., TUCCI C.
2005: “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp. 751-775.
- PORTER, M. E.
1985: *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.

PWC

2009: *Global Entertainment and Media Outlook: 2009-2013*. Informe mundial de Pricewaterhouse Coopers. Disponible en red: www.pwc.com

RICART, J.E.

2009: “Modelo de negocio: el eslabón perdido de la dirección estratégica”. Madrid: *Universia Business Review*, nº. 23, tercer trimestre, pp. 1-14.

ROGERS, E.M.

1962, 2003: *Diffusion of innovations*. Nueva York: Free Press.

SALAS-FUMÁS, V.

2009: “Modelos de negocio y nueva economía industrial”. Madrid: *Universia Business Review*, tercer trimestre.

SEGARRA, E.

2010: “¿De dónde proceden las ideas? Las fuentes de la innovación en la empresa. Bilbao: *HDBR*, nº 187, febrero.

VILLAR-LÓPEZ, A., CAMISÓN-ZORNOZA, C.

2009: “Los modelos organizativos de la producción reticular e integrada en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño”. Madrid: *Universia Business Review*, primer trimestre.

WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS (WAN)

2009: *World Press Trends*. París: World Association of Newspapers and ZenithOptimedia.

WREN, D.A.

2008: *Historia de la gestión*. Traducción de Nuria Nieto. Barcelona: Belloch.

ZALLO, R.

2010: “Panel de Estructura y Políticas de Comunicación” (Ponencia). Málaga: Congreso C+D de la Asociación de Investigadores de la Comunicación (AE-IC)

ZENITHOPTIMEDIA

2009: “Las inversiones publicitarias mundiales frenan su caída”. Información del 19-10-2009, en: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/35934-zenith-optimedia-rebaja-inversion-publicitaria-99> [consultada 24-10-2009]