

Introducción al concepto de empresa periodística en Internet

M^a Nereida CEA ESTERUELAS

nereidacea@gmail.com
Universidad de Málaga

Recibido: 5 de octubre de 2009

Aceptado: 12 de abril de 2010

RESUMEN

Los principales grupos de comunicación han creado empresas específicas para el mercado de Internet que, dentro de la organización, adoptan la forma de unidad de negocio, sumándose así a otras actividades, como la editorial o la audiovisual. El artículo propone la definición del modelo que adoptan estas empresas informativas, a partir del establecimiento de sus elementos diferenciales. La independencia en su organización, como una empresa más dentro del grupo, se contrarresta con su naturaleza dependiente del resto de medios. Esto obedece a la naturaleza convergente de Internet que, dentro del grupo de comunicación, viene a funcionar, no tanto como un medio más, sino como una nueva matriz digital en la que confluyen los distintos mercados informativos.

Palabras clave: empresa periodística en Internet, mercado informativo, industria de la comunicación

Introduction to the concept of a media company on the Internet

ABSTRACT

The major media groups have created companies specific to the Internet market that take the form of business units within the organisation, thus adhering to other activities such as publishing or broadcasting. The article proposes the definition of the model adopted by these media companies, and establishes its differential elements as a starting point. Independence in their organisation, as one of the companies within the group, is challenged by their dependence on other media. This is due to the convergent nature of the Internet that, within the media group, operates, not so much as another media but as a new digital parent company where the different information markets converge.

Keywords: .on line media firm, news market, news industry

SUMARIO: 1. Introducción: objetivos y metodología. 2. Delimitación de Internet como mercado informativo. 3. Clasificación de las empresas periodísticas en Internet. 4. Aproximación a la identidad de la empresa periodística en Internet. 5. Internet: empresa de nuevos medios y área de negocio dentro de los grupos de comunicación. 6. Características de la empresa periodística en Internet: propuesta de una definición. 7. La relación de la unidad digital con el resto de negocios del grupo. 8. Conclusiones. 9. Referencias.

1. Introducción: objetivos y metodología

El marco conceptual de este trabajo se ciñe a investigaciones relacionadas con el estudio de Internet desde la empresa informativa y la economía de los medios. El interés por Internet, desde los campos de estudio antes referidos, se centra en el análisis de cómo afecta la red a las empresas tradicionales, -también denominadas *off line*, por oposición a los nuevos medios (*on line*)- y a sus respectivos mercados. Se parte, así, del reconocimiento del efecto que Internet tienen en los distintos mercados informativos (PICARD, 2000; GUAL & RICART, 2001; BUSTAMANTE, 2002; BUSTAMANTE, 2003; ALBORNOZ, 2004; CHAN-OLMSTED, 2004; CHYI, 2005; GUALLARTE, GRANGER & RODRÍGUEZ, 2005).

Siendo esto así, se constata, a su vez, de manera paralela el surgimiento de un nuevo mercado informativo en torno a Internet, y que viene a sumarse a los ya existentes (DOYLE: 2003, 2004; BRODY: 2000; PAVLIK: 2000). La perspectiva tradicional de estudio del impacto de Internet en las industrias tradicionales se ve así complementada por otra que aborda la red como nuevo mercado y que, de acuerdo a ello, permite proponer un marco conceptual en el que la empresa periodística en Internet tiene estatus similar al resto de empresas informativas.

El trabajo parte de la hipótesis de que las organizaciones informativas en Internet constituyen, no tanto una extensión del negocio editorial, como una nueva tipología de empresa dentro de los grupos de comunicación. Esta nueva organización -de forma transversal al grupo, pero a su vez desde su independencia- se crea para competir, bajo nuevos parámetros, en el emergente mercado digital.

Siguiendo estos objetivos, se propone, desde el establecimiento de elementos comunes, la creación de unas bases teóricas que definan y describan este modelo de empresa periodística. Para ello, se revisa la literatura académica sobre organizaciones informativas e Internet. Las conclusiones extraídas se confrontan con el análisis empírico de las principales empresas periodísticas en Internet¹.

Para llegar a una propuesta de definición del modelo de estas organizaciones se parte de la identificación de los rasgos comunes, lo que permite concluir que la identidad de estas empresas responde a dos hechos: a) su estatus societario como organización independiente dentro del grupo de comunicación, a la par que el resto de unidades de negocio, tales como la prensa, la radio o la televisión; b) al mismo tiempo, su imbricación en el seno del grupo, dada su naturaleza transversal, lo que hace que su margen de maniobra como unidad independiente se articule bajo una visión corporativa y grupal.

¹ Los resultados del análisis empírico son fruto del trabajo doctoral *La empresa periodística en Internet: identidad y modelo económico*.

2. Delimitación de Internet como mercado informativo

Internet ha venido cobrando mayor peso como mercado para las empresas de comunicación a lo largo de esta última década. Esto obedece al incremento en el número de sus usuarios, en el tiempo que éstos dedican al consumo de productos informativos y al volumen de negocio que genera el sector. Por tanto, la red irrumpe como un nuevo mercado informativo protagonizando, además, mayores tasas de crecimiento que el resto de medios.

Sirvan algunos datos para constatar ese crecimiento. En Estados Unidos, mercado de referencia, el incremento de los lectores de ciberprensa se situó el año pasado en el 16 por ciento (KNIGHT, 2009). Su crecimiento se encuentra por encima del incremento de usuarios de Internet. Esa misma tendencia se observa en España, donde el aumento de usuarios de Internet acumulado desde 2001 se eleva al 120 por ciento, según datos del Estudio General de Medios.

La consideración de Internet como nuevo mercado informativo justifica que pase a ser objeto de estudio de la economía de los medios. Sin embargo, dada su novedad, son escasos los textos que lo abordan desde esta perspectiva (DOYLE: 2003, 2004; BRODY: 2000; PAVLIK: 2000). Se parte de la premisa de que las nuevas tecnologías de distribución tienen un impacto significativo en la economía de los medios de comunicación (DOYLE, 2003: 141). La digitalización se convierte en una fuerza de innovación que tiene implicaciones en prácticamente todos los aspectos de la industria de la comunicación. Una de las primeras consecuencias de este hecho es que se desdibujan las fronteras que permiten diferenciar los productos de los distintos medios (DOYLE, 2003: 142). Sin embargo, quizá el mayor efecto es que Internet es, en sí mismo, una nueva plataforma de distribución para los medios de comunicación. (DOYLE, 2003: 143, 151). Otro de los aspectos que determinan los rasgos de esta nueva industria es que en ella convergen los productos multimedia e Internet (PAVLIK, 2000:220).

Más profusa es, por el contrario, la investigación de Internet desde la perspectiva de su impacto en la industria de medios tradicionales. En este sentido, se destaca que, más allá de Internet, el “cambio digital” de las industrias culturales y mercados informativos supone no tanto una revolución, como una evolución, en definitiva, una línea de continuidad necesaria debido a las transformaciones tecnológicas (ALBORNOZ, 2004: 4). En esa evolución, se observa cómo el impacto de las redes digitales presenta grados distintos en los respectivos mercados informativos.

Asimismo, se considera que Internet posibilita también un nuevo espacio de comunicación, cuyos rasgos diferenciales son la multimedialidad, la hipertextualidad o la interactividad, entre otras potencialidades (DÍAZ NOCI & MESO, 1999: 23, 82). Es en ese espacio comunicativo en el que la información, como producto, adquiere un valor económico. Emerge, de esta manera, un nuevo espacio comercial, equivalente virtual al mercado físico de bienes, también denominado *marketspace*, mercado en el que tienen lugar las operaciones de compra y venta de productos y servicios, englobadas dentro del comercio electrónico (SÁDABA & PORTILLA, 2005: 84).

Las posibilidades hipertextuales, multimediales e interactivas antes referidas infieren nuevos rasgos inherentes a los productos informativos en la red. Es, pues, esa naturaleza digital, interactiva y *on line* del canal lo que motiva que Internet, en su faceta de mercado informativo, también adquiera unos rasgos diferenciales, con respecto al negocio editorial o al audiovisual.

3. Clasificación de las empresas periodísticas en Internet

Abordar el mercado de la información en Internet, dada la diversidad y heterogeneidad que lo caracteriza, obliga a una delimitación que requiere, de manera previa, proponer una clasificación de los principales agentes que participan en este mercado. Especial interés cobra este aspecto, pues, a diferencia de otros mercados informativos, en Internet compiten, además de las empresas periodísticas tradicionales, un conjunto de nuevos agentes, modelos y usos comunicativos.

En este sentido, marcamos de entrada las limitaciones de nuestro análisis, descartando toda pretensión vana de abarcar el conjunto de emisores que participan del sector de la información en la red, un objeto inabordable por la misma naturaleza del medio *on line*.

Junto con las extensiones digitales de los medios tradicionales en Internet, surgen múltiples competidores. Esto obedece a las bajas barreras de entrada que presenta este mercado. En primer lugar, se pueden destacar las nuevas empresas informativas nativas de Internet, es decir, sin medio homólogo *off line*, que compiten con los medios tradicionales con un modelo de producto muy similar. Además, en la red irrumpen con fuerza un nuevo tipo de empresa: los portales y buscadores. El hecho de que ofrezcan productos informativos, además de otro tipo de servicios -entrando en competencia directa con los medios tradicionales, tanto por la audiencia, como por los ingresos publicitarios- hace que sean consideradas como nuevas empresas comunicación (PICARD: 2003), aunque respondan también al modelo de empresa de software (OREILLY: 2007).

Empresas periodísticas nativas de Internet, portales, buscadores..., a esta pléyade de ofertas informativas, se suman nuevos modelos comunicativos, cuyo principal exponente son las redes sociales y los blogs.

Si partimos de consideración de agente del mercado a toda persona física o jurídica que interviene en las transacciones económicas, en el caso de la información periodística en Internet, se constata la existencia de tres tipos de agentes: a) empresas de comunicación; b) los consumidores-productores; c) simples consumidores, es decir, usuarios.

Ciñéndonos al primero de los tipos señalados, esto es, las empresas de comunicación, se observa que dentro de este grupo hay tres tipos de organizaciones diferenciadas: a) la empresa periodística *on* y *off line*; b) la empresa periodística que limita su actividad al medio digital (*pure-players*); y c) los portales y buscadores (CENSUS BUREAU: 2002, 2003; NIVLET, 2001: 7).

Cada uno de los tipos de organizaciones informativas señaladas presenta diferencias sustanciales en sus modelos de organización. Por ello, parece necesario ceñir el objeto de estudio a un tipo concreto. Así, el objeto de estudio se circunscribe al primero de los tipos de empresa referido en la clasificación, esto es, la empresa periodística *on* y *off line*, que se corresponde con la empresa de comunicación que tienen por objeto, además del canal tradicional, la distribución de información en el medio *on line*. Esta empresa generalmente pertenece a un grupo de comunicación, por lo que, además, adopta la forma de unidad o área de negocio dedicada a Internet y los nuevos medios.

4. Aproximación a la identidad de la empresa periodística en Internet

El primer paso para analizar las características definitorias de este modelo de empresa periodística es reconocer su naturaleza como organización informativa en la que se manifiesta la triple vertiente económica, jurídica y comunicacional (NIETO & IGLESIAS, 2000:13).

Hasta el momento se han estudiado y clasificado los tipos de empresa de comunicación siguiendo muy de cerca el nacimiento de cualquier otra estructura sobrevenida por las innovaciones tecnológicas, aspecto éste que está permitiendo el desarrollo no sólo de nuevos productos informativos, sino de nuevas estructuras empresariales.

Esta nueva tipología de empresa periodística, al igual que el resto de empresas de comunicación, produce y distribuye mensajes, que pretenden informar, entretener y, en ocasiones, persuadir (LAVINE y WACKMAN: 1992: 25).

La empresa periodística, como no podía ser de otra manera, junto al fin natural de obtener beneficios, persigue el fin específico de informar. Esa especificidad, destacada por la mayoría de los autores (LAVINE y WACKMAN: 1992; NIETO e IGLESIAS: 2000; AGUADO, GALÁN, FERNÁNDEZ-BEAUMONT y GARCÍA: 2008), también desde la perspectiva de la economía de los medios (ALBARRAN: 1996, ALEXANDER, OWERS, CARVETH, HOLLIFIELD y GREGO: 2004; DOYLE: 2003), caracteriza, al mismo tiempo que les confiere una naturaleza diferente a las empresas de comunicación (DOYLE y FRITH: 2004).

Y esa misma especificidad se observa en aquellas empresas que se dirigen al mercado interactivo. Más allá del valor de cambio de la información, es decir, aquel susceptible de ser monetizado, la distribución de contenidos *on line* tiene un componente de valor social, debido a la naturaleza pública del canal de distribución (BATES: 2000).

Como matiza CRESPO DE LARA (1995:151), las empresas de contenidos digitales comparten el fin con el resto de empresas periodísticas, esto es, “la comunicación o difusión de informaciones o ideas”, mientras que se diferencian por su objeto y finalidad, que es la producción de los contenidos digitales.

Partiendo, por lo tanto, de esa naturaleza común, las empresas periodísticas en la red presentan una serie de características específicas que motivan su estudio diferenciado del resto de empresas de comunicación. Esos rasgos diferenciales devienen, en primer lugar, de las potencialidades del canal *on line*.

Asimismo, pese a que todas las empresas de comunicación convergen más que divergen, se puede considerar su singularidad dado que adoptan una configuración jurídica independiente de las empresas editoras. Igualmente, se constatan aspectos que suponen un replanteamiento o novedad, en términos de producto, proceso de producción, organización y modelo de gestión, entre otras cuestiones. Por último, la estructura de negocio y explotación difiere de las de sus homólogas *off line*, es decir, las empresas editoras. Esta última cuestión parece relevante cuando, además, las primeras empresas periodísticas en Internet han surgido como una extensión de las editoras. Nacieron en el seno de las redacciones y, por tanto, compartiendo con ellas recursos, medios técnicos y humanos. Una vez alcanzada cierta madurez, se han independizado pasando a funcionar como empresas diferenciadas y unidades de negocio separadas.

Parece claro que la empresa periodística en Internet, dentro del grupo de comunicación, adopta una estructura de organización empresarial diferenciada. Además, según la clasificación tradicional, se corresponden con empresas de nuevos medios y, de acuerdo a su estructura empresarial, adopta la forma de unidad de negocio o área específica. Para avanzar en su identidad y llegar a una definición, a continuación, nos detendremos en estos dos criterios de clasificación.

5. Internet: empresa de nuevos medios y área de negocio dentro de los grupos de comunicación

Las empresas de comunicación pueden ser clasificadas según los medios, entendiendo por tal el instrumento que contiene los mensajes informativos y que es el resultado de la acción organizadora del empresario (NIETO e IGLESIAS, 2000: 84). La clasificación de empresas de comunicación hasta ahora ha seguido una correlación: cada tipo de empresa (editora, audiovisual, radiofónica...) se identifica con un medio o grupo de medios y, en algunos casos, con actividades complementarias al negocio, como por ejemplo la impresión o la distribución.

La clasificación tradicional, aportada por NIETO e IGLESIAS, distingue entre empresas informativas de impresión, empresas radiofónicas y empresas audiovisuales (LAVINE y WACKMAN, 1992:26). Pero ya adelantan que son otras muchas las empresas informativas existentes, por lo que dicha clasificación deberá estar abierta a posibles innovaciones tecnológicas y a nuevas estructuras de organización empresarial que en el futuro aparezcan (NIETO e IGLESIAS, 2000:83). Por este motivo, bajo la denominación de *nuevos medios* los autores citados incluyen todos los desarrollos que en un futuro puedan surgir relacionados con los medios electrónicos.

Atendiendo a este criterio, las empresas objeto de estudio se corresponden con las

de *nuevos medios*, que engloban a todas aquellas que desarrollan productos electrónicos destinados a una difusión a través de Internet y que “en la mayoría de los casos son combinación de medios preexistentes e innovaciones tecnológicas” (NIETO e IGLESIAS, 2000:83).

A su vez, estas empresas periodísticas, en la mayoría de los casos, forman parte de grupos de comunicación, por lo que, en estos casos, o bien adoptan una configuración empresarial como unidades o áreas de negocio, o bien funcionan dentro del paraguas de la empresa editora del diario a modo de departamento o sección. Por lo tanto, de acuerdo a la finalidad y objeto con el que las empresas de comunicación organizan esta actividad y el grado de maduración del negocio también pueden ser consideradas como una empresa más del grupo o como extensiones del negocio editorial en el mercado *on line*.

Las unidades o áreas de negocio de Internet de los grandes grupos no limitan su actividad al negocio informativo, sino que se dirigen a un mercado más amplio, el mercado *on line*. Para estas unidades o áreas del grupo, los cibermedios son una parte importante del negocio, pero no la única, ya que generalmente tienen intereses en otros negocios. Estas actividades complementarias (como proveedor de servicios de Internet y de contenidos para otras empresas, como empresa de comercio electrónico...), pueden llegar a alcanzar un peso importante en la cuenta de resultados final².

Así, en las unidades de negocio de Internet, a la explotación de las ediciones digitales o cibermedios, se suma la de portales temáticos y generalistas, buscadores, comercio electrónico, proveedores de acceso, empresas de servicios, telefonía, etc. Esa multiplicidad de actividades, cuyo denominador común es el mercado digital, es un rasgo que se observa especialmente en las empresas más grandes.

6. Características de la empresa periodística en Internet: propuesta de una definición

La identificación de los rasgos y características principales de la empresa periodística en Internet permite proponer un modelo definitorio a partir de la descripción de sus elementos básicos. El primer aspecto que define su identidad es que se trata de una organización informativa, cuya difusión se realiza en la red y en red (*on line* o *en línea*). El rasgo identificador es su función comunicativa; mientras que el rasgo diferenciador es el entorno *on line* que, dadas las potencialidades antes referidas, condiciona la naturaleza del producto informativo.

En correlación con esa función eminentemente comunicativa que caracteriza a

² Un rasgo característico que presentan estas empresas periodísticas es que explotan, junto con la actividad propia de los cibermedios, otros negocios relacionados con el mercado digital y que básicamente se concretan en portales temáticos y de clasificados, y en el comercio electrónico. Dentro de los principales grupos españoles, es Vocento en el que mejor se observa esta tendencia. El análisis de su modelo de financiación muestra la importancia de estos negocios, ajenos a la actividad principal, pero que reportan sustanciales ingresos, llegando a suponer el 50 por ciento del volumen de negocio.

estas empresas, la actividad definitoria es para ellas el negocio de la información, lo que no obsta, tal y como ya se ha visto, a que estén presentes en una diversidad de proyectos relacionados con el mercado digital.

Las actividades básicas son la edición (y/o producción), gestión, distribución, explotación y promoción de contenidos digitales, a través de una red, incluida Internet o cualquier otra tecnología similar, que puede abarcar las plataformas existentes (ordenador, PDA, pocket-Pc, móvil...) y cualesquiera prosperen en un futuro.

De acuerdo a los aspectos antes señalados, se propone la siguiente definición de empresa periodística en Internet:

Toda aquella estructura organizada cuyo objeto es la elaboración de información periodística en red, independientemente de otros negocios dirigidos a ese mismo mercado, y que desarrolla su actividad en los medios on line, esto es, multiplataforma, principalmente Internet.

7. La relación de la unidad digital con el resto de negocios del grupo

El estudio de las empresas periodísticas en Internet, limitando el objeto de estudio a aquellas pertenecientes a grupos de comunicación, obliga a una doble perspectiva que considere tanto su naturaleza como unidades informativas independientes como, a su vez, su condición como unidades informativas pertenecientes a un grupo de comunicación.

La definición propuesta de empresa periodística en Internet responde al primero objetivo, ya que considera la organización como unidad informativa con personalidad empresarial individual e independiente del resto del grupo. Pero, al mismo tiempo, estas empresas periodísticas funcionan, en la mayoría de los casos, bajo el paraguas de un grupo de comunicación. Este hecho incide directamente en su configuración y en esos casos esa condición forma parte de los rasgos definitorios de su identidad. Por el motivo indicado, se considera necesaria una definición complementaria.

Por consiguiente, otra perspectiva complementaria es el análisis del papel que juega ésta dentro del conglomerado empresarial. Desde esa óptica, el primer aspecto que conviene destacar es que la empresa periodística en Internet funciona como una unidad de negocio especializada en la investigación en nuevos medios, dando soporte al resto de medios tradicionales del grupo.

De esta manera, la unidad de negocio de Internet hace compatible su faceta investigadora, con una marcada orientación al mercado. Es decir, aúna la faceta experimental e investigadora con una visión comercial.

Aunque en la unidad de negocio de Internet de los grupos de comunicación no esté institucionalizada la investigación y no haya un procedimiento establecido para la transferencia de conocimientos, estos aspectos forman parte de los mismos principios definidores de la empresa. De hecho, toda la empresa es en sí misma una unidad dedicada a la investigación.

El conocimiento adquirido, el desarrollo tecnológico y la experiencia en el mercado digital de esta empresa son utilizados por el resto del grupo de comunicación, especialmente por aquellas unidades de negocio que también participan del mercado de Internet, esto es, radio y televisión. Estos dos rasgos hacen que se pueda concluir que la unidad de Internet dentro del grupo de comunicación viene a funcionar de manera similar a un proyecto *spin off*³.

Dado que se trata de un nuevo mercado para el que se desarrollan nuevos productos, tiene sentido que se funda en esa unidad o área de la empresa tanto el desarrollo del negocio, como la parte de investigación e innovación. Además, el hecho de que al frente de la unidad estén personas que provienen del negocio y, por tanto, conocedoras del funcionamiento de la industria editorial, hace que no se pierda la orientación comercial.

Constituyen un ejemplo de este modelo las unidades de negocio de Internet de los principales grupos de comunicación, tales como, Prisacom (del grupo Prisa) o Unidad Editorial Internet (de Unidad Editorial, del grupo Rcs MediaGroup). Por su parte, Vocento de acuerdo a la estructura del grupo, ordena sus actividades en áreas, siendo Internet una de ellas. Ésta engloba las ediciones digitales de *Abc* (*abc.es*) y los medios regionales (*elcorreodigital.com*, *diariovasco.com*, *eldiariomontanes.es*, *laverdad.es*, *ideal.es*, *hoy.es*, *diariosur.es*, *larioja.com*, *nortecastilla.es*, *elcomerciodigital.com*, *lavozdigital.es* y *lasprovincias.es*), además de los portales verticales (Finanzas.com) y los portales de clasificados (Infoempleo.com, autocasion.com, unoauto.com, hoymotor.com, pisos.com). Vocento dispone de una unidad centralizada, que da soporte al conjunto y que pone de manifiesto la apuesta del grupo por una estructura transversal que permita reducir los costes en investigación y desarrollo de nuevos productos. Este es también el caso de Zeta Digital que, desde el año 2000, cuentan con la empresa del grupo Zeta dedicada exclusivamente al medio *on line*⁴.

En líneas generales la dinámica de estas unidades o áreas de negocio es similar.

³ Una *spin off* es una fórmula para llevar a la práctica empresarial proyectos de investigación. Puede ser una empresa creada desde un centro dedicado a la investigación, por ejemplo, una Universidad. También dentro de las grandes empresas, una *spin off* es una escisión que surge con carácter innovador y experimental, en muchas ocasiones también a partir de un grupo de investigación vinculado a la Universidad. La finalidad en ambos casos es la transferencia de conocimiento.

⁴ La empresa que en 1998 creó *El Mundo* para el negocio de Internet fue Mundinteractivos. Diez años después, el 30 de junio de 2008, se aprobó la fusión por absorción de Mundinteractivos por parte de Unidad Editorial Internet, S.L.U, como sociedad absorbente. De esta manera la empresa de Internet del grupo Unidad Editorial adoptaba esta nueva denominación, para equipararse al resto de denominaciones (por ejemplo, Unidad Editorial Revistas, etc.).

⁵ Sirva de ejemplo cómo en Vocento existe una unidad central que da soporte al resto de cabeceras digitales del grupo. Así, cada cibermedio tiene su propia estructura jurídica, tal es el caso de ABC Periódico Electrónico, S.L.U, participada al 99,99% por Diario ABC S.L. Pero entre ellas existen importantes sinergias de contenidos y servicios, que parten de la unidad central, situada en Madrid. Así, desde la estructura central se les proporciona toda la información internacional, económica y de deporte a nivel nacional, así como especiales informativos y otro tipo de contenidos multimedia. Asimismo, esa misma unidad central ofrece soporte tecnológico y de desarrollo a todos los cibemedios del grupo.

Existe un departamento de desarrollo que, junto con personas especializadas en diseño y otras en contenido, se encarga de las cabeceras digitales, su rediseño y constante innovación.

Las ventajas de este modelo radican en la posibilidad de repercutir los costes de investigación en el conjunto del grupo, ya que crear equipos de trabajo para tales fines en cada uno de los cibermedios supondría un mayor coste⁶. Así, la experiencia acumulada se aplica en cada uno de los proyectos y marcas *on line* del grupo. La posibilidad de transferencia de conocimiento es, pues, una de las mayores ventajas de este modelo.

Además, en su vocación está el servir de prototipo o modelo experimental. Esto le permite ser mucho menos conservadora que los medios tradicionales y testar productos y servicios de una manera más rápida y sencilla para la empresa.

La autonomía que les da funcionar como una organización independiente les permite, asimismo, vencer la inercia de hábitos y modelos arraigados en los medios tradicionales. Este parece ser el primer requisito para abordar con planteamientos creativos la adaptación del producto al nuevo mercado digital.

Pero no todos son ventajas. El modelo de unidad de investigación para todo el grupo implica también, en definitiva, un cambio en la cultura organizativa y en los modelos de producción de las empresas de comunicación, que no siempre resulta fácil de gestionar a los directivos. La relación entre la unidad *on line* y las distintas áreas de negocio o medios del grupo implica no pocas veces puntos de tensión.

Una de las dificultades que se puede constatar es que los medios *off line* pueden sentir ciertos recelos ante los cambios que experimentan con la llegada de Internet⁶. Otro de los puntos de tensión proviene de la diferencia de perspectiva que pueden tener los medios tradicionales y la unidad de Internet con respecto a conceptos tan importantes como la rentabilidad. Las distintas unidades de negocio, organizadas generalmente en torno a los distintos medios, están pensadas con visión de futuro para sacar partido de la cuenta de resultados de hoy, mientras que la unidad digital está pensada para desarrollar un modelo de gestión que permita generar la cuenta de resultados de mañana.

8. Conclusiones

Las empresas periodísticas en Internet pertenecientes a los grandes grupos de comunicación entran dentro de la clasificación tradicional de empresas de *nuevos*

⁶ Igualmente, de acuerdo al mismo objetivo, otras tareas también se desarrollan de manera centralizada para evitar duplicidades en la gestión. Este es el caso de la tesorería, la financiación bancaria, la supervisión editorial, la coordinación de las políticas de recursos humanos, etc.

⁷ Estévez recopila en su libro *Periodismo en la red* el testimonio de los responsables, periodistas, informáticos y gerentes que participaron en la puesta en marcha de los principales cibermedios en España. Sus protagonistas explican en primera persona las dificultades que encontraron dentro de las mismas empresas (Estévez, 2002).

medios. Tanto por la faceta de investigación e innovación que les caracteriza, como por el modelo que siguen en el desarrollo continuo de nuevos productos y servicios, pueden ser consideradas, además, como unidades *spin off* dentro del grupo. Sin embargo, el carácter experimental no les hace estar exentas de una importante orientación al negocio, tal y como muestra la exigencia de resultados a la que están sometidas, como no podía ser de otra manera, al igual que el resto de negocios del grupo. Asimismo, el planteamiento de la empresa como unidad de negocio implica una consideración de la organización no como un elemento independiente, sino como una unidad de decisión sujeta al grupo.

A partir de las características señaladas se propone la consideración de empresa periodística en Internet como una estructura organizada que, dentro del grupo, funciona como unidad o área de negocio independiente, con un marcado carácter experimental, además de transversal, gestionando las extensiones digitales de las marcas del grupo como medios periodísticos independientes.

El desarrollo de la actividad principal de estas empresas, que hemos convenido en calificar como informativas y que, además, se complementan con otros negocios orientados al mismo mercado *on line*, persigue la generación de recursos propios, la obtención de beneficios y la perdurabilidad de la actividad en el tiempo. Esto significa que, tanto si el objetivo específico es la optimización de la autofinanciación, como si esto ya se ha obtenido y se buscan mejorar esos resultados, todo ello se hace mediante la investigación y la innovación, buscando el correcto desarrollo de la actividad digital dentro del grupo empresarial.

9. Referencias

AGUADO, Guadalupe; GALÁN, Javier; FERNÁNDEZ-BEAUMONT, José; y GARCÍA, Luis José

2008: *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid, Editorial Síntesis.

ALBARRAN, Alan

1996: *Media economics: understanding markets, industries, and concepts*. Ames, Iowa State University Press.

ALBORNOZ, Luis

2004: “Conclusiones de un estudio empírico: Las industrias culturales y las nuevas redes digitales”, en Portal de la Comunicación.

http://www.portalcomunicacion.com/dialeg/paper/pdf/141_albornoz.pdf [fecha de consulta: 1 de mayo de 2009]

ALEXANDER, Alison; OWERS, James; CARVETH, Rod; HOLLIFIELD, Ann y GREGO, Albert

2004: *Media Economics. Theory and Practice*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

BATES, B.

2000: “The economic value of media websites”, en *World Media Economics*:

<http://www.cci.utk.edu/~bates/papers/econvaluemediwebsites.pdf>
[fecha de consulta: 25 de mayo de 2009]

BRODY, Jeffrey

2000: "The Structure of the Internet Industry", en GRECO, Albert (Ed.): *The media and entertainment industries: readings in mass communications*. Boston, Allyn and Bacon, pp. 248-267.

BUSTAMANTE, Enrique (Coord)

2002: *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona, Gedisa.

2003: *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona, Gedisa.

CENSUS BUREAU

2003: "Proposed New Industry Structure for Information", en Department of Commerce: http://www.census.gov/epcd/naics/naics_18.pdf [fecha de consulta: 25 de mayo de 2009]

2004: "*Economic Census. Information. Industry Series*", en Department of Commerce: <http://www.census.gov/epcd/www/econ97.html> [fecha de consulta: 25 de mayo de 2009]

CHAN-OLMSTED, Sylvia

2004: "Traditional Media and the Internet: The Search for Viable Business Models", en *The International Journal on Media Management*, nº 6 (1), St. Gallen, Institute for Media and Communication Management, pp. 2-3.

CHYI, Hsiang

2005: "Re-examining the market relation between online and print newspapers: The case of Hong Kong", en LI, Xigen (Ed.): *Internet newspapers: making of a mainstream medium*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 193-205.

CRESPO DE LARA, Pedro

1995: *La empresa periodística en vivo*. Madrid, Ariel.

DÍAZ NOCI, Javier y MESO, Koldo

1999: *Periodismo en Internet: modelos de la prensa digital*. Bilbao, Universidad del País Vasco.

DOYLE, Gillian

2003: *Understanding media economics*. London, SAGE.

DOYLE, Gillian y FRITH, Simon

2004: "Researching media management and media economics: methodological approaches and issues", en *6th World Media Economics Conference. Le centre d'études sur les médias*:

http://www.cem.ulaval.ca/pdf/doyle_frith.pdf [fecha de consulta: 25 de mayo de 2009]

ESTÉVEZ, Jaime

2002: *Periodismo en la red*. Madrid, Anaya.

GUAL, Jordi y RICART, Joan

2001: *Estrategias empresariales en Telecomunicaciones e Internet*. Madrid, Fundación Retevisión.

- GUALLARTE, Carlos, GRANGER, José Ramón y RODRÍGUEZ, Pablo
2005: *El sector de contenidos digitales: agentes y estrategias*. Barcelona, Centre D'Economia Industrial.
- KNIGHT, Kristina
2009: "Nielsen: Online newspaper traffic up 16%", en *BizReport*:
http://www.bizreport.com/2009/01/nielsen_online_newspaper_traffic_up_16.htm [fecha de consulta: 1 de mayo de 2009]
- LAVINE, John M., & WACKMAN, Daniel
1992: *Gestión de empresas informativas* (F. Iglesias, Trans.). Madrid, Rialp.
- NIETO, Alfonso y IGLESIAS, Francisco
2000: *Empresa informativa*. Barcelona, Ariel.
- NIVLET, Jean Marie
2001: "Industry Classification Revision and the Content Sector", en: Direction du Développement des Médias:
<http://www4.statcan.ca/english/voorborg/Documents/2001%20orebro/papers/2001-001.pdf> [fecha de consulta: 25 de mayo de 2009]
- OREILLY, Tim
2007: "What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", en. *Communications & Strategies*:
<http://ssrn.com/abstract=1008839> [fecha de consulta: 25 de mayo de 2009]
- PAVLIK, John
2000: "The Structure of the New Media Industry", en GRECO, Albert (Ed.): *The media and entertainment industries: readings in mass communications*. Boston, Allyn and Bacon, pp. 214-247.
- PICARD, Robert
2000: "Changing business models of online content services. Their implications for multimedia and other content producers", en *The International Journal on Media Management*, n^o2 (2), St. Gallen, Institute for Media and Communication Management, pp. 60-68.
2003: "Economics and content of web portals", en SÁDABA, Charo y SALAVERRIA, Ramón (Eds.): *Towards new media paradigms: II International Conference of Cost A20*. Pamplona, School of Communication, University of Navarra, pp. 519-530.
- SÁDABA, Charo y PORTILLA, Idoia
2005: "Modelos de negocio", en *Cibermedios*. Sevilla, Comunicación Social, pp.83-122.
- TERRA (Canal de noticias)
2006: "La circulación de periódicos en EEUU sigue descendiendo", en *Terra*:
http://actualidad.terra.es/sociedad/articulo/eeuu_circulacion_periodicos_sigue_descendiendo_868985.htm. 8 de mayo [fecha de consulta: 25 de mayo de 2009]