



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**INNOVACION DE PRODUCTO, PROCESO Y
MODELO DE NEGOCIO EN EL MUNDO
EDITORIAL: LA DIGITALIZACIÓN EN EL
MUNDO EDITORIAL: ¿REVOLUCIÓN
MARKETING O ILUSIÓN?**

Autor: Chloé Massias Jurien
Director: Alfonso Fernández del Hoyo

Madrid
Junio 2018

Resumen

Internet esta modificando de forma considerable los modelos de negocio del mundo entero al nivel global. El sector de la prensa escrita es uno de ellos y conoce una profunda reestructuración.

La información gratuita *online*, la fuerte competencia y la crisis estructural del sector conducen a una profunda reflexión sobre las estrategias futuras a adoptar frente a una digitalización en perpetua evolución.

El objetivo de este estudio es de examinar las transformaciones de la industria de la prensa escrita para comprender cómo el proceso de digitalización afecta a los medios. Luego se desarrollará un análisis de los modelos de negocio actuales.

Las entidades de la prensa escrita se adaptan a este cambio cultural radical de maneras diferentes y más o menos exitosas. Un periódico como The New York Times, habiendo establecido rápidamente su modelo de negocio digital, puede servir como modelo para otras entidades de la prensa como el periódico español El País.

Para proponer una solución innovadora a un periódico en dificultad frente al digital (El País), la metodología utilizada es la de un estudio del sector basado en la recolección de datos, así como de un estudio detallado de casos basado en los modelos de negocio digitales de dos grandes periódicos: The New York Times y El País.

Palabras claves: Prensa escrita, Internet, Web, Online, Digitalización, Modelos de negocio, Proposición de valor, Cadena de valor, Publico objetivo, Modelos de ingresos

Abstract

The Internet is significantly modifying worldwide business models at the global level. The sector of the newspapers is one of them and knows a deep restructuration.

The free online information, the strong competition and the structural crisis of the sector lead to a deep reflection on future strategies to adopt towards a digitalization in perpetual evolution. The objective of this study is to examine the transformations of the print media industry to understand how the digitization process affects them. Then an analysis of the current business models will be developed.

The entities of the written press adapt to this radical cultural change in different and more or less successful ways. A newspaper like The New York Times, having quickly established its digital business model, can serve as a model for other press entities such as the Spanish newspaper El País.

To propose an innovative solution to a newspaper in difficulty compared to digital (El País), the methodology used is a study of the sector based on data collection, as well as a detailed case study based on digital business models of two major newspapers: The New York Times and El País.

Key words: Newspapers, Internet, Web, Online, Digitalization, Business models, Value proposition, Value chain, Target, Revenue models

INDICE

INDICE GRAFICOS	5
INDICE TABLAS	5
INDICE ABREVIATURAS	6
INTRODUCCION	7
<input type="checkbox"/> Interés y justificación del tema	7
<input type="checkbox"/> Objetivos del trabajo	7
<input type="checkbox"/> Metodología	8
<input type="checkbox"/> Estructura	9
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	10
1. Introducción al sector editorial	10
1.1 Evolución a lo largo del tiempo	10
1.2 Panorama actual	12
2. Los distintos tipos de modelos de negocio que están utilizados en el sector	17
2.1 Estos negocios... ..	17
2.2 Estos modelos de negocio... ..	22
3. Análisis del modelo de negocio, un “periódico digital que no tiene mucho éxito”:	
El País	26
3.1 Proposición de Valor	27
3.2 Cadena de Valor	28
3.3 Publico objetivo y modelo de ingreso	30
PARTE II: ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS Y PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIOS.	33
1. Análisis de Mejor Práctica: The New York Times: un ejemplo de gran éxito de “mutación” digital	33
1.1 Proposición de Valor	33
1.2 Cadena de Valor	36
1.3 Publico objetivo y modelo de ingreso	37
2. Propuesta de un nuevo modelo de negocio innovador para “el periódico digital que no tiene mucho éxito”	41
2.1 Proposición de Valor	42
2.2 Cadena de Valor	45
2.3 Publico objetivo y modelo de ingreso	46
2.4 Implementación del modelo de negocio.....	49
CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	54

INDICE GRAFICOS

Grafico 1: Evolución de los lectores de prensa en España.....	12
Grafico 2: Difusión total de la prensa en España	14
Grafico 3: Numero de periódicos en circulación en la década 2000 en España	35
Grafico 4: Cadena de valor tradicional del New York Times	36
Grafico 5: Evolución de los suscriptores digitales del New York Times (2011-2017)	37
Grafico 6: Ingresos del New York Times Media Group	39
Grafico 7: Cadena de valor de prensa digital	45

INDICE TABLAS

Tabla 1: Breve análisis PESTEL del entorno de la prensa.....	18
Tabla 2: Ventajas y Desventajas del modelo de Gratuita Absoluta	23
Tabla 3: Ventajas y Desventajas del modelo de Pago total.....	24
Tabla 4: Ventajas y Desventajas del modelo Freemium	24
Tabla 5: Ventajas y Desventajas del modelo Metered Model.....	25
Tabla 6: Factores característicos del comportamiento de lectura de la prensa	30
Tabla 7: Resumen del modelo de negocio The New York Times.....	41
Tabla 8: Resumen de la propuesta del nuevo modelo de negocio de El País.....	48

INDICE ABREVIATURAS

OCDE – Organización para la Cooperación el Desarrollo Económicos

APM – Asociación de la prensa de Madrid

EEUU – Estados Unidos

AEDE – Asociación de Editores de Diarios Españoles

ACPM – Alliances pour les Chiffres de la Presse et des Médias

Ej. - Ejemplo

OJD - Office de Justification de la Diffusion

NYT – The New York Times

TV - Televisión

SEO – Search Engine Optimization

MIT – Massachusetts Institute of Technology

INTRODUCCION

- *Interés y justificación del tema*

El punto de partida de este estudio está en relación directa con mi interés particular por el campo de los medios y más particularmente el campo editorial. Por sector editorial, nos centraremos a lo largo de este estudio más específicamente en el campo de la prensa escrita, es decir de los periódicos.

Desde la llegada de internet, asistimos a un cambio radical que está afectando tanto a los profesionales del mundo editorial como a los lectores de prensa. En efecto, el fin del monopolio de los grandes periódicos esta ocurriendo desde la digitalización des las practicas editoriales. Este monopolio se rompe por motivo de innovación.

Gracias a la innovación, las entidades comerciales del mundo se han adaptado a un mercado de tamaño colosal y algunas empresas han podido romper el estatus quo del mundo editorial.

Lo que ha pasado en otros campos se aplico (por ejemplo, con Amazon o Uber) y el sector editorial, a su vez, evoluciona dentro de un entorno de revolución digital.

A partir de estas observaciones, hipótesis de trabajo surgen sobre el cambio radical que está afectando a los profesionales del mundo editorial, y el estatus de esta revolución cultural en termino de durabilidad.

- *Objetivos del trabajo*

Asistimos a un cambio radical que está afectando a los profesionales del mundo editorial, debido a la digitalización. En efecto vivimos en un mundo donde las aplicaciones móviles, los *smartphones* y redes sociales juegan un papel cada vez más importante en nuestra vida diaria. Estos cambios claves aparecen para satisfacer nuevas necesidades de los usuarios y facilitar las relaciones entre ellos y otras instituciones. Podemos hablar de la llegada de una verdadera revolución digital. Entonces, lo que ha pasado en otros campos se aplicó también a la era editorial. Esta revolución digital puede explicar cómo se rompió el monopolio de los grandes de la prensa escrita, es decir por el fenómeno de la innovación.

En este contexto, podemos observar grandes grupos de prensa mundiales como el Times, el New York Times, The Economist, El País, Le Monde ... están intentando conseguir un nivel

digital para posicionarse en adecuación con las tendencias actuales. Esta innovación implica cambios profundos de modelos y procesos de negocio.

Actualmente, el sector de la prensa escrita cruce una crisis estructural y parece primordial de entender los nuevos modelos de negocios que los editoriales deben seguir para resistir a las mutaciones profundas de uso.

Hoy en día, la información bruta está disponible de manera gratuita y casi inmediata en las redes sociales, pero una gran parte de los lectores de prensa van hacia el ámbito digital. En efecto, el consumo de la información de manera digital (con los *smartphones* o tabletas) tiene numerosas ventajas como una accesibilidad directa y gratuita. Pero este fenómeno de digitalización implica también un profundo cambio del comportamiento del consumidor-lector, por ejemplo, una lectura rápida y superficial de los contenidos, la posibilidad de expresarse como lector con un sistema de comentarios sobre la actualidad. Estos cambios conciernen los lectores, pero también los periodistas.

Sin embargo, uno de los grandes problemas a los que se enfrentan estos negocios hace referencia a la estabilidad de un sistema de ingreso para asegurar una subsistencia en el mercado.

La transformación del mercado editorial está actualmente percibida más como una amenaza que una oportunidad para los periódicos que no serían capaces de adaptarse rápidamente. En efecto, si el fenómeno de digitalización ocupa una plaza cada vez más importante, los modelos económicos de los periódicos se centran en mayoría sobre la prensa escrita y los materiales impresos. La competencia numérica impactó la caída de los ingresos publicitarios de manera considerable, la publicidad *online* está mucho menos beneficiosa que la en la prensa escrita.

Frente a estos cambios, varios modelos económicos han aparecidos: el del periódico numérico con un abono (Gran éxito del New York Times), el periódico numérico gratuito (financiado por la publicidad *online*), el modelo híbrido como el de LeMonde.fr que permite un acceso gratuito a ciertos artículos de prensa pero que necesite un abono para un acceso Premium.

- **Metodología**

Con respecto a la recogida de datos e informaciones, se va a fundamentar tanto una investigación interna como externa, con un enfoque de investigación deductivo

Así, internamente se van recoger datos y documentación facilitada por las empresas elegidas. La metodología se alimenta de fuentes de información primarias y secundarias, a través de la revisión de la literatura; el análisis de modelos de negocio y análisis de resultados de lo constatado en el mercado.

Con respecto a las fuentes externas se acudirá a Bases de Datos de reconocido prestigio como EBSCO, Google Scholar y artículos académicos de *Harvard Business Review* y de libros de referencia, que ofrecen garantías de calidad de información. Para la búsqueda se emplearon palabras clave en español, inglés y francés como “prensa impresa”, “prensa digital”, o nombres de periódicos como “El País” o “The New York Time”, La mayoría de las publicaciones son recientes (década 2000 hasta ahora), debido a la actualidad del tema y del sector de la prensa.

Estas fuentes combinadas van a ayudarme a elaborar un análisis de un nuevo modelo de negocio y una propuesta innovadora que mejor se adapte a las necesidades de los usuarios actuales.

- ***Estructura***

La estructura de este trabajo se desarrolla en 3 partes.

La primera parte introduce el interés y la justificación del tema de la digitalización de la prensa, seguido de los objetivos buscados, la metodología utilizada.

La segunda parte trata de un estado del área de estudio, es decir, del sector editorial, para reflejar una imagen fiel de la evolución de este mercado a lo largo del tiempo y su estado actual en términos de público, distribución, fuentes de financiación y de estado del sector frente al fenómeno de digitalización. También se analizarán diferentes modelos de negocio digital para destacar las soluciones actuales a las disposiciones de las organizaciones de prensa escrita. La fórmula digital elegida por El País será analizada para medir su éxito.

La tercera parte desarrollará un análisis de un modelo efectivo de negocio como el del New York Times como mejores prácticas, para proponer al final una nueva fórmula de negocio innovadora.

Este trabajo conducirá a una conclusión, una apertura, así como una bibliografía que cita la literatura utilizada en el desarrollo de este informe.

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

Esta parte I se centra en el Estado de la cuestión del sector editorial haciendo una revisión de la literatura existente al respecto. Así se comienza con la presentación de una introducción al sector editorial con su evolución y situación actual. Se continua con el análisis de los distintos modelos de negocio existentes en la actualidad y se concluye con la llegada de nuevos basados en la digitalización. Apartado, este ultimo, que constituye el punto de partida de la parte II de Análisis de las Mejores Practicas y Propuesta de nuevo modelo de negocio.

1. Introducción al sector editorial

1.1 Evolución a lo largo del tiempo

De acuerdo con la definición del diccionario francés Larousse, el término "prensa", derivado del latín, significa "lo que se presiona, se comprime, se cierra", especialmente mediante el uso de la impresión: proceso de prensado de hojas de papel para imprimir contenido. (Larousse, 2018)

En la actualidad, la prensa incluye a todos los periódicos, así como también a todos los medios de difusión de la información escrita: diarios, revistas, semanarios y otras organizaciones dedicadas a la publicación de la información.

Sin bien, el término "prensa impresa o escrita" puede incluye algún pleonasma o expresión redundante. Se puede distinguir perfectamente de otros medios de información como la televisión, la radio o Internet.

En Francia, la libertad de la prensa escrita se proclamó en 1789 en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, en la que se dice que "la libre comunicación de los pensamientos y las opiniones es uno de los derechos más preciados del hombre. Cualquier ciudadano puede por lo tanto hablar, escribir, imprimir libremente, excepto por el abuso de esta libertad en los casos previstos por la ley" (Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, 1789)

En España, desde la caída de Franco en 1975 e la instauración de la Constitución en 1978, la libertad de expresión está garantizada en su capítulo 2 de "Derechos y Libertades".

A nivel internacional, en 1948 se introdujo en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Artículo 19) que "Toda persona tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión, lo que implica el derecho a no ser perseguido por sus opiniones y la de buscar, recibir y difundir, sin consideraciones de frontera, información e ideas por cualquier medio de expresión ".
(Declaración Universal de los Derechos Humanos , 1848)

Sin embargo, a lo largo de su historia, los medios impresos, a pesar de su supuesta libertad, han experimentado un cierto control. Algunos artículos han sido censurados, suprimidos por razones de seguridad nacional o ideas contrarias a las políticas. Para la prensa, esta intervención política y económica es perjudicial para la libertad de expresión y el libre flujo de información. No fue hasta el siglo XIX que la prensa se modernizó en términos de independencia. Se convierte en un actor económico importante y tiene una gran influencia en la sociedad.

La prensa se describe rápidamente como " el cuarto poder" por Edmund Burke, quien lo describe como un contrapoder del estado. Este cuarto poder influye en nuestras sociedades y contribuye a ciertos eventos históricos. (Burke, 1787)

Por ejemplo, en el siglo XX, España fue acusada de crueldad hacia sus colonias (Cuba) por el periodista estadounidense William Randolph Hearst con el fin de aumentar sus ventas. Esta manipulación monopoliza la opinión pública y conduce al "desastre de 98" y, por lo tanto, a una guerra. Este hecho respalda la importancia y el poder de los medios impresos en la sociedad.

En términos de distribución, la prensa inicialmente tiene dos tipos de comercialización posibles: ventas directas en puntos de venta o por suscripción (postal o de entrega).

Las publicaciones de la prensa escrita pueden clasificarse según su tasa de publicación¹, su contenido (general o especializado), su naturaleza (información, entretenimiento, publicaciones científicas), su área de difusión (nacional, regional, local), y su modelo económico (pago o gratis).

¹ Tasa de publicación se refiere a la periodicidad de la entidad, es decir si es un periódico diario semanario, mensual, semestral, anuario ...

Sin embargo, desde algún tiempo, la prensa ha experimentado importantes cambios, especialmente desde el advenimiento de nuevas fuentes de información, como la televisión, la radio y, en la actualidad, Internet.

El mundo editorial y más específicamente los medios impresos se enfrentan a un punto de inflexión histórico y deben adaptarse a este nuevo medio de comunicación que es internet.

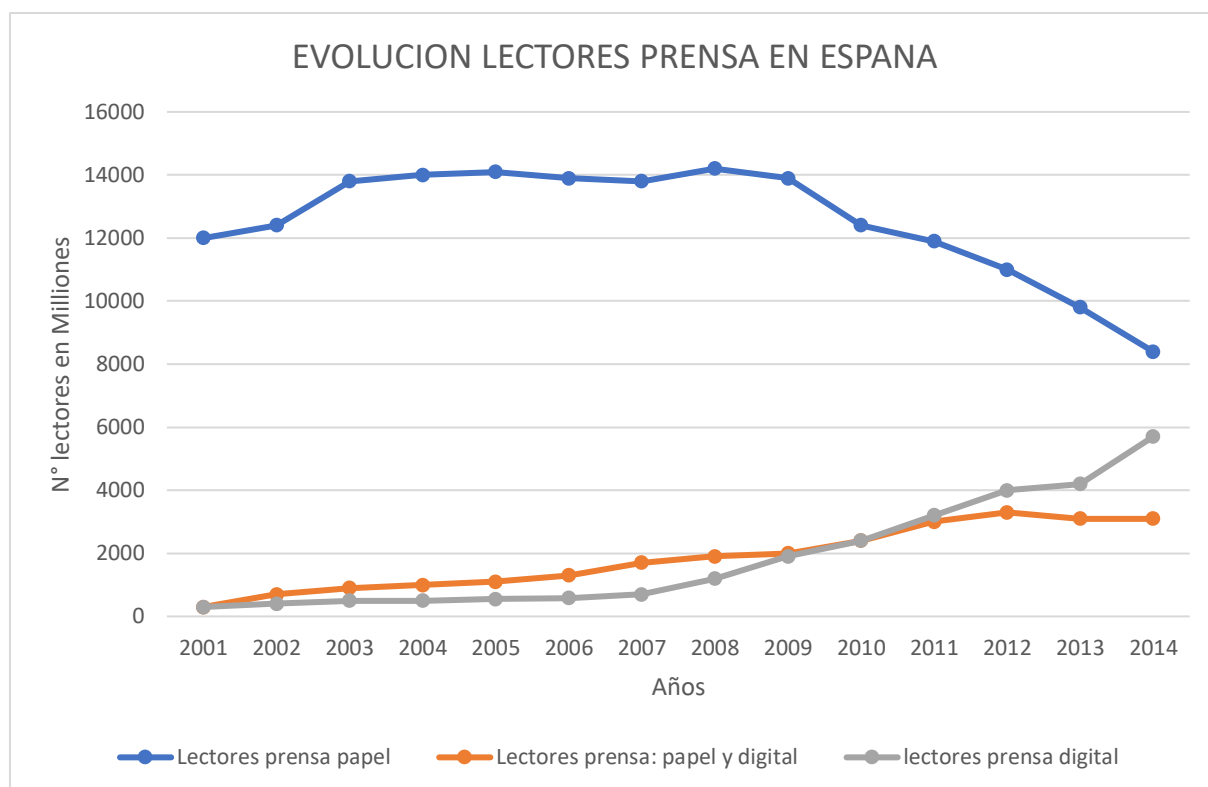
El sector de medios impresos está en crisis. Algunos periódicos, como "The Economist" incluso llegan a escribir artículos en la búsqueda de nuevas estrategias para sobrevivir a estos cambios como «*Who killed the newspaper ?* » en 2006. (The Economist, 2006)

Así, los periódicos intentan desarrollarse adoptando técnicas más atractivas y en adecuación con las tendencias actuales: agregando productos derivados (**CD**, **DVD**, libros), publicando periódicos *online*, incluyendo contenidos diversos y nuevos medios (radio, canal TV) a su propuesta. El objetivo de la prensa es recuperar su público mediante el desarrollo de nuevos enfoques de información.

1.2 Panorama actual

El declive de los medios impresos se debe, en particular, a la disminución de las prácticas tradicionales de lectura, pero también al desarrollo de nuevas formas. De hecho, el mercado de Internet hace circular información desde nuevos canales (sitios, *blogs*, redes sociales ...) además de aglutinar también a los propios periódicos y revistas ahora digitalizados

Grafico 1: Evolución de los lectores de prensa en España



Elaboración Propia - Fuentes: Enrique Burillo, y AEDE 2014

Por ello, Internet constituye el mayor desafío para la prensa porque está en ruptura total tanto con la forma en que funciona al nivel de la producción como en la difusión de información.

En efecto, Internet promueve el acceso a información *online* gratuita, y en tiempo real. Lo que las empresas de prensa no han podido responder de manera eficiente y viable en términos de recursos económicos (Casero-Ripolles, 2010).

En la actualidad, tener acceso al mundo se puede hacer a través de su televisión, la radio, el *smartphone* o ordenador. Esta metamorfosis se basa en un aspecto de velocidad e instantaneidad de la información, de la conveniencia de uso, y de la riqueza de expresión de las nuevas interfaces de información.

Los modelos tradicionales de negocio de las organizaciones de medios impresos son cuestionados y conducen a una profunda reestructuración (abolición de puestos, uso de nuevas tecnologías, e incluso alianzas, fusiones y adquisiciones como la compra potencial del Washington Post por parte de Amazon, por ejemplo ...).

Algunos hablan de "crisis", otros de "mutación", afirmando que Internet es solo un medio complementario al de los medios impresos.

Como dijo Bill Keller (2009), el ex editor del New York Times, la prensa impresa sufre de una "tormenta perfecta" debido a una crisis estructural en el sector con el aumento innegable del uso de Internet como una solución para acceder a la información, junto con una crisis y recesión económica.

Estas crisis han actuado juntas e impactado el modelo de negocio tradicional de la prensa que se basaba sobre dos fuentes de ingresos: las ventas y la publicidad.

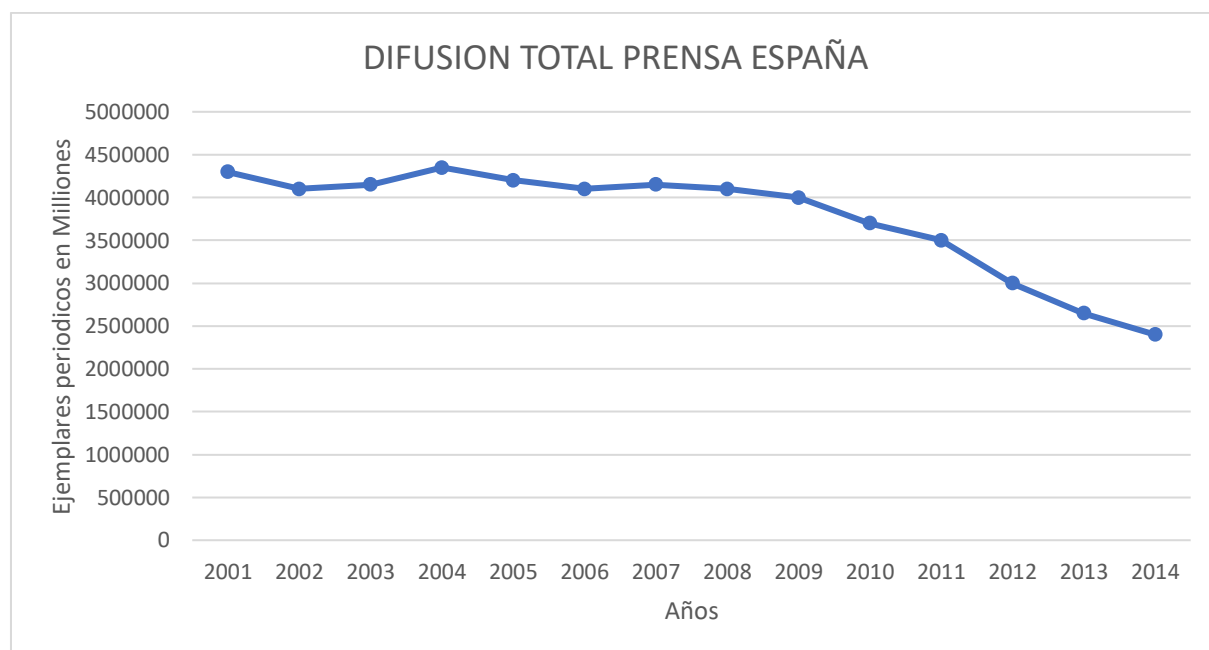
Así, se ha registrado un descenso lento y fuerte en las ventas, especialmente en algunos países de la OCDE como los EEUU con una caída del 30% en su difusión de periódicos. (OJD, 2008)

La crisis que conoce la prensa se siente a través de la aparición masiva de nuevos medios.

Entre 2007 y 2008, los periódicos españoles vieron recortar sus ganancias netas en un 95% (AEDE, 2010). Entre 2007 y 2009, los periódicos estadounidenses perdieron el 41% de sus ingresos.

Este fenómeno de crisis de la industria de la prensa se acelera por el contexto de recesión financiera y los medios impresos pierden peso frente a los nuevos medios de comunicación.

Grafico 2: Difusión total de la prensa en España



Elaboración Propia - Fuentes: Enrique Burillo, y AEDE 2014

En España, la circulación diaria representa 2.4 millones de ejemplares en 2014 para un promedio de 106 títulos. Esto representa solo el 4,6% de la distribución europea. La evolución de la difusión de la prensa en España ha disminuido considerablemente, de 4 millones en 2001 a 2,5 millones en 2014.

El segundo medio de supervivencia de la prensa escrita es la publicidad que también se ha reducido considerablemente a lo largo del tiempo.

Históricamente, la publicidad ha sido la columna vertebral de los medios impresos, que generalmente representan más de la mitad de los ingresos de los periódicos (OCDE, 2010). Sin embargo, en los últimos años, los ingresos por publicidad han disminuido. Entre 2007 y 2009, la publicidad en los periódicos estadounidenses cayó de un 43% y de un 40,4% en España en 2010. (Infoadex, 2010)

El mejoramiento de la situación económica a partir de 2012, no fue suficiente para restablecer en nivel de inversión en el sector porque depende también de la audiencia (Tiffany, 2012)

Por lo tanto, nos preguntamos sobre el futuro de los medios impresos y surgen las siguientes dudas: ¿absorberá la prensa digital la prensa impresa? ¿Asistiremos al final de la prensa escrita impresa?, ¿La digitalización en el mundo editorial: revolución marketing o ilusión?

La prensa debe adaptarse a este cambio digital y revisar sus modelos de negocios.

Esta situación lleva a una reelaboración de la profesión del periodista, que ahora puede encontrar y difundir información de manera más directa y fluida. Para aprovechar las oportunidades que ofrece este fenómeno de la digitalización, se están introduciendo nuevos modelos de negocio (gratuitas, todas pagadas, *paywall*, *premium*).

Las organizaciones de medios impresos se están renovando poco a poco y reclaman su presencia en Internet. Su desarrollo reciente es una forma de contrarrestar las dificultades encontradas y le permite tener más cuota de mercado enfrente a la competencia.

Según Florence Renard (2014), la prensa escrita ha emprendido las siguientes actuaciones:

- Las aplicaciones en tabletas y *smartphones* permiten un acceso fácil a la información y a la prensa *online*. Muchos periódicos han creado este tipo de interfaces gratuitas, pagas (suscripción) o parcialmente pagadas, con contenido adicional (videos, enlaces ...)
- Los *blogs*, a su vez, se dirigen a un público más joven y no es necesario ser periodista para redactar.

Antes, los periodistas eran los principales protagonistas de la información, pero su estatuto cambió y se desarrolló hacia un liberalismo informal de la profesión: todos tenían que improvisarse periodistas, a través de un *blog*, por ejemplo.

¿Son competitivos o complementarios? La diferencia está en el contenido, de hecho, un *blogger* escrito por pasión y no por deber (profesión) a diferencia del periodista.

- El cambio del formato papel al formato digital ha tenido un impacto significativo en los medios impresos, especialmente a través del desarrollo de periódicos gratuitos. De hecho, el auge de la tecnología digital ha proporcionado rápidamente a los lectores acceso a la información sin tener que pagar. La aparición de periódicos gratuitos en la década de 2000, como "20 minutos" (Francia y España), contribuye también a la disminución de la audiencia de los periódicos de pago.

Sin embargo, en muchos países, como Francia y Estados Unidos, el porcentaje de lectores de medios impresos disminuye considerablemente. Esto se explica por el aumento del tiempo digital y del tiempo dedicado a las actividades en Internet.

En un estudio realizado en los Estados Unidos, la proporción de encuestados que leen un periódico del día anterior a la encuesta pasó del 49% en 1994 al 40% en 2006. En cuanto a las revistas, esta proporción paso del 33% en 1994 a un 24% en 2006. Al mismo tiempo, la proporción de encuestados que se habían conectado a Internet el día anterior pasó del 4% al 53%. (Pew Research Center, 2013).

Todos estos cambios están llevando al desarrollo de los modelos económicos y los diferentes órganos de la prensa escrita están introduciendo gradualmente sus propias ofertas *online*, adaptándose a los requisitos de Internet.

Por ejemplo, desde 1995, algunos periódicos como la Vanguardia han intentado configurar una edición digital para adaptarse a las nuevas tendencias digitales y las expectativas de las nuevas generaciones. En los Estados Unidos entre 2004 y 2012, el consumo de noticias *online* creció de 18% según el Pew Research Center (2014).

La crisis de la prensa escrita sigue siendo muy presente. Por ejemplo, en Francia, en términos de difusión, tras un descenso del 3,8% en 2015, la prensa dominante registró un descenso del 3,2% en 2016, mientras que los formatos digitales aumentaron de un 53.1%. (ACPM, 2015)

Además, Internet y los medios digitales atacan igualmente una de las fuentes de ingresos de la prensa escrita: la publicidad.

Con ello, la publicidad es objeto mismo de una transformación, por ejemplo, mediante el desarrollo de *software* como "AdWords Express" (Google) que facilita la difusión de anuncios en Internet. La crisis de la prensa se ve amplificada por la pérdida de sus ingresos publicitarios, que están migrando gradualmente a los medios *web*. De hecho, la publicidad *online* ha aumentado de un 32,4% entre 2003 y 2008, según PriceWaterHouseCopeers (2010), lo que representa 10% del mercado publicitario global.

La publicidad *online* se ha convertido rápidamente en un medio publicitario imprescindible, coincidente con los cambios culturales y sociales en la industria editorial.

En consecuencia, como explicó Joseph Torow en una entrevista con el Pew Research Center en 2013 con la digitalización, los anunciantes han descubierto nuevas formas más efectivas de invertir su dinero.

Sin embargo, la publicidad online como el único medio de supervivencia para las ediciones digitales de la prensa no sería suficiente y una reestructuración mas general de los modelos de negocios sigue siendo inevitable. (Casero-Ripollés, 2010)

En resumen, la situación actual de los medios impresos se debe a una crisis estructural del sector, así como a una crisis financiera y económica mundial. El advenimiento de Internet como medio de comunicación y de información, combinado con la disminución significativa de los ingresos publicitarios, a los cambios de las necesidades del público, a la llegada de modelos gratuitos. Todo ello impacta en los modelos de negocios tradicionales existentes que deben adaptarse. (Larrañaga Rubio, 2009)

2. Los distintos tipos de modelos de negocio que están utilizados en el sector

2.1 Estos negocios...

Desde el advenimiento de Internet, el entorno de los medios impresos se ha cambiado tanto al nivel económico, tecnológico y ecológico, como social y cultural, lo que alimenta la crisis estructural del sector. Para ello, vamos a realizar un análisis PESTEL como se representa en la tabla 1 con algunos elementos clave del nuevo entorno de la prensa escrita que nos permitirán entender los nuevos modelos de negocios establecidos:

Tabla 1: Breve análisis PESTEL del entorno de la prensa

Económico	Tecnológico	Ecológico	Social y Cultural
- Disminuye la propensión de compra de la prensa impresa: Disponibilidad de información <i>online</i> y de forma gratuita	-Usos y ventas de <i>smartphones</i> y otros medios (tabletas ...) conectadas a Internet	-Grandes preocupaciones ambientales	-Nuevos hábitos de consumo de información
-Apariciones de nuevos soportes <i>web</i> atractivos (sitios oficiales, <i>blogs</i> , foros ...)	-Características innovadoras: facilidad de uso, ligereza, multifuncionalidad, aspecto de diseño, conectividad ...		
-Desarrollo de periódicos gratuitos <i>online</i>	-Nuevas tendencias de comunicación móvil		
-Rejuvenecimiento de la población			

Fuente: Elaboración propia

Como se explicó anteriormente, el sector de la prensa escrita sufre de una profunda reestructuración debido a la transformación digital. La prensa está tratando de explotar oportunidades tales como el aumento de las interfaces digitales, la mejora tecnológica y los nuevos hábitos de consumo para contrarrestar las amenazas a las que se enfrentan los medios impresos. (Diaz-Noci, 2009)

La prensa *online* se está desarrollando y tiene algunas ventajas comparativas en términos de velocidad, espontaneidad e interacción frente a la prensa impresa. (Larrañaga Rubio, 2009)

Según Patrick Le Floch (2004), la economía de la prensa se basa en la relación editor / lector / anunciante. Cuando aparece un nuevo órgano de prensa, todos los editores se ven obligados a tomar decisiones que definirán fuertes implicaciones estratégicas.

El producto propuesto como resultado de esas elecciones estará dirigido a un público objetivo (lectores), que luego se venderá a los anunciantes.

El editor puede elegir de dirigir su estrategia de dos maneras:

- A través de un contenido general y atractivo dirigido a todos y por lo tanto con un amplio nivel de difusión, y con una política de precios adecuada. Esta estrategia hará que este soporte sea imprescindible para los anunciantes.
- A través de contenido más específico dirigido a una audiencia específica, que atraerá a los anunciantes a este segmento de nicho.

En general, la prensa es un activo económico complejo que se basa en el suministro de información, que viene experimentando desde hace algunos años, una nueva segmentación:

- Mediante la disponibilidad de información profesional producida por periodistas (impresos o por Internet) a través de una cadena de valor enfocada en la producción de contenido
- Mediante la disponibilidad de información basada en la comunidad (en Internet) producida por usuarios de Internet a través de una cadena de valor centrada en los miembros de las comunidades en cuestión.
- También hay disponibilidad de información producida por proveedores de servicios enfocados en ventas.

El objetivo de cada editor de prensa es el mismo, independientemente del modelo de negocio elegido. Es decir, hacer llegar la información a sus diferentes segmentos de consumidores a través de diferentes plataformas de gestión coordinando sus equipos de trabajo, así como los intercambios de información entre los equipos de las diferentes plataformas. El problema, común a todos por igual, permanece y sigue siendo el de la audiencia y su atención selectiva y variable.

En general, hay tres fuentes de monetización para la prensa: publicidad, suscripciones o compras directas, patrocinio público o privado. Estos son los elementos clave que permiten que los periódicos se desarrollen y, por lo tanto, digitalicen en su mayor parte.

Por lo tanto, existen varias razones para la reconversión de los modelos comerciales de medios impresos, como la digitalización, la aparición y el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y en un contexto de crisis económica.

Con el paso de los años, los cambios dentro de este ecosistema están cada vez más presentes: el modelo de la economía del papel todavía está presente, pero la tendencia es claramente hacia el contenido digital. Los nuevos desafíos para las empresas radican en la búsqueda de nuevos modelos de negocio y en la propuesta de un nuevo tipo de contenido, productos ...

La llegada de Internet ha transformado el mundo de los medios, incluido el de los medios impresos, lo que resulta en un aumento significativo del número de competidores en el mercado. Los principales cambios están relacionados con el contenido, la distribución, pero también con los consumidores y las fuentes de financiación y recursos en esta área.

Inicialmente, los medios impresos en términos de clientes crean y crean valor continuamente para satisfacer la demanda de información de estos clientes y consumidores. Siguiendo segmentación seleccionada por los medios de impresión (en los temas que se abordan, geográficamente, edad ...), periódicos y revistas determinarán y encontrarán un objetivo más pequeño para construir su clientela.

Hoy, gracias a internet, las audiencias están más definidas, debido a su gran fragmentación. Sin embargo, esta segmentación de nichos de clientes también puede ser un problema: los consumidores se enfrentan a demasiada información sin ofrecer oportunidades para juzgar con las herramientas adecuadas (calidad de la fuente, por ejemplo). (Graves, Grueskin, & Seave, 2011) Por otra parte, la falta de herramientas (métricas) para medir la popularidad de los medios web plantea un freno para los anunciantes que pueden ser reticentes para invertir en el mercado digital, a pesar de la publicidad de bajo costo. La privacidad en la web también es una nueva preocupación.

Con Internet, los editores pueden obtener más lealtad del usuario, ya que pasan más tiempo en las interfaces digitales para leer un medio impreso, por lo que pagan más anunciantes, atraídos por este fenómeno.

La relación editorial-lector-anunciante juega un papel clave en la definición de contenido editorial adaptado al objetivo buscado. Los anunciantes, recursos importantes de la prensa escrita, se moverán hacia un título que les ofrece un objetivo específico y único. (Larrañaga Rubio, 2009) Los periódicos y revistas son responsables de establecer un intercambio económico directo para el suministro de información a sus clientes.

El negocio escrito de la prensa escrita ha invertido a lo largo del tiempo en un sistema de distribución hogareña para tener una mejor retención del lector. Existen varios métodos: envío por correo (a través de suscripciones), entrega directa al hogar, compra en el punto de venta. En España, por ejemplo, el 92% de los periódicos se compran en los puntos de venta.

Gracias a una tecnología en desarrollo, el mercado de la información está cambiando y los códigos de distribución tradicionales están cambiando. (Díaz, Noci 2010)

La información se distribuye de forma rápida y accesible de forma continua, los lectores tienen acceso a una multitud de información diversa y variada, de diferentes actores de la comunicación: sitios web de las plataformas de prensa como sus competidores directos, los agregadores de noticias como Google News, por ejemplo.

Por otro lado, las organizaciones de medios impresos no pueden ignorar el hecho de que los agregadores de noticias y las redes sociales tienden a ganar cada vez más peso en el panorama de los medios al beneficiarse de los ingresos publicitarios generados por Internet y sus usuarios, a pesar de su contenido / propio no original. (Leurdijk, 2012)

El modelo impreso de la prensa transmite información profesionalmente y la producen periodistas certificados. Las salas de redacción representan un punto central para todos los elementos necesarios para producir un periódico. La mayoría de las organizaciones de medios impresos tienen un gran base de datos, pero que no están todas publicadas. El éxito de este modelo de negocio se centra en ese aspecto de calidad editorial a través de una cadena de valor enfocada en la producción de contenido.

Su soporte en papel le otorga un estatus de propiedad privada, es decir, una persona que compra una copia reducirá la cantidad de periódicos disponibles para otras personas. Sin embargo, el precio del papel sigue aumentando, lo que influye mucho en la transformación de este sector.

Actualmente, los medios impresos se enfrentan a un shock tecnológico, particularmente debido a un problema de distribución a pesar de una buena salud general del sector, directamente relacionada con la digitalización de las prácticas y la inmediatez de la información. (Gómez-Escalonilla Moreno, 2012)

El objetivo del negocio escrito de la prensa es de alcanzar un nivel de máxima difusión al abordar la mayoría y más específicamente a su objetivo, este debe seguir una política de precios en adecuación con el objetivo de lucro buscado. La lógica sería que la estrategia seguida se oriente hacia un contenido generalista y atractivo, un bajo precio de venta, una difusión y una amplia audiencia que hará que el título sea un soporte clave para los clientes, pero también para los anunciantes, otras fuentes de ingresos para el negocio escrito. El modelo económico de la prensa y las revistas se basan en la existencia de una relación entre la publicidad y el lector, así como la publicidad y el órgano editorial y de producción. Esta especificidad hace posible comprender las implicaciones de este modelo económico en términos de difusión.

2.2 Estos modelos de negocio...

Con Internet, el panorama competitivo de los medios impresos está cambiando y, como explicó Aaron Kushner al tratar de comprar el Boston Globe, la competencia actual proviene de quien envía la información de forma gratuita. (Graves, Grueskin, & Seave, 2011)

Para los editores actuales, la distribución es gratuita y eficiente, pero al mismo tiempo hay una cierta pérdida de control en términos de presentación, intercambio de información y fragmentación de la audiencia debido al nivel de personalización posible con Internet. (Jódar Marín, 2009)

El futuro del mercado de la información, por lo tanto, depende de la capacidad de las empresas para diseminar información de la manera más completa posible, mientras que se adaptan al público en términos de formato. Este es un verdadero desafío de reconversión para los medios impresos. Para sobrevivir, las empresas deben presentar la información de manera oportuna a los consumidores, lo que implica una remodelación de las prácticas tradicionales utilizados previamente por el negocio escrito y la integración del digital en el mundo periodístico. (Casero-Ripollés, 2010)

Al comienzo de su existencia, el periodismo en la web estaba disponible de forma gratuita. Sin embargo, con el tiempo, se han establecido mecanismos de pago. El primer intento tuvo lugar en 1996 con el periódico Atlanta Games, que propuso una nueva alternativa: un periódico ordenado en línea y entregado en papel en su casa. En España, el primer periódico digital pago fue El Mundo en 2002, seguido por El País unos meses después. Estos intentos no han tenido éxito. La monetización del contenido periodístico es rara, luego se adoptaron fórmulas híbridas. (Fondevila-Gascón, Sierra Sánchez, & del Olmo Arriaga, 2011)

Como primera etapa, se ha configurado un sistema de pago a escala para una combinación de contenido gratuito y pago. Este sistema está utilizada por The Wall Street Journal, The Financial Times y Expansión. Luego, los periódicos como Le Monde segmentaron sus productos editoriales en dos: un producto gratuito, y el otro pagando a través de una suscripción. Otra opción es un modelo 100% pagador. Finalmente, un último modelo fue probado (por El Mundo en 2001) sin mucho éxito, un concepto basado en pagos programados a lo largo del tiempo.

Todos estos modelos de negocio han evolucionado con el mercado, actualmente hay 4 diferentes utilizados por los periódicos en un objetivo de digitalización, pero también de ganancias al proponer sistemas de pago rentables para las organizaciones de prensa. (Fondevila-Gascón, Sierra Sánchez, & del Olmo Arriaga, 2011)

- **Gratuita absoluta (advertiser-supported):** esta es la fórmula más desarrollada y utiliza la publicidad como único soporte para la financiación. (Casero-Ripollés, 2010)
Ej: ElPais.com, Expansion.com en España, The Guardian en el Reino Unido ...
En España, es la opción más utilizada en el proceso de digitalización de la prensa.

Tabla 2: Ventajas y Desventajas del modelo de Gratuita Absoluta

VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Contenido 100% gratuito	-Calidad del contenido
-La constitución de una audiencia importante tiene un corto plazo.	-Dificultad para mantener este modelo a lo largo del tiempo.
-Importante atracción de inversión publicitaria a corto plazo.	-Ingresos publicitarios inadecuados a largo plazo.
	-Pérdida rápida de audiencia ante la posibilidad futura de establecer un modelo pago.

Elaboración propia - Fuentes: Casero Ripolles, 2010

- **Pago total (pay-wall o muro de pago duro):** es una fórmula basada en un pago basado en la información consumida que se desarrolla proponiendo fórmulas anuales o mensuales, o mediante una fórmula de pago por uso, es decir, por día, semana o artículo leído. Este modelo de negocio es similar al de los micropagos, especialmente utilizado por algunas plataformas digitales como Apple con iTunes.

Este modelo es utilizado en particular por el propietario del grupo News Corporation, Rupert Murdoch durante la digitalización del periódico The Times, por lo que este método llevó a la pérdida del 77% de sus visitas tres meses después de su creación. (Casero-Ripollés, 2010) (Chittum, Murdoch's hard-paywall success, 2014)

Tabla 3: Ventajas y Desventajas del modelo de Pago total

VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Coherencia en el nivel de pago: La audiencia paga lo que consume	-Modelo riesgoso en términos de pérdida de audiencia y, por lo tanto, una caída en la inversión publicitaria (Ej: caso The Times)
-Publicidad dirigida	
-Calidad de contenido	-La falta de flexibilidad que lleva a los usuarios a buscar información en otro lugar (Felix Salmon)
-Potencial de crecimiento a largo plazo en términos de suscripciones e ingresos publicitarios	

Elaboración propia - Fuentes: Casero Ripolles, 2010

Para tener éxito, las organizaciones de noticias deben ser capaces de entregar contenido de alto valor para llegar a un segmento de nicho y dominar su mercado como un periódico digital.

- **Freemium:** es una fórmula que proporciona información reciente de forma gratuita pero que funciona con un sistema de pago para obtener información de "alto valor"
Ej: El mundo.es, Wall Street Journal: actualmente líder del modelo *Freemium* con una suscripción anual a 79 dólares por 1,4 millones de visitas registradas y en promedio 51 millones mensuales. (The Wall Street Journal Digital Network, 2012).
Esta dualidad de libre y pago hace de este sistema un modelo híbrido que es una alternativa interesante para los usuarios.
(Casero-Ripollés, 2010)

Tabla 4: Ventajas y Desventajas del modelo Freemium

VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Gratuidad parcial -Constitución de una audiencia importante -Facilidad de transacciones -Calidad de contenido	-Riesgo de pérdida de lectores frente a la dimensión paga y por lo tanto de la pérdida de ingresos publicitarios

Elaboración propia - Fuentes: Casero Ripolles, 2010

- Metered Model** (*soft paywall* o muro de pago suave): es una fórmula que permite el acceso gratuito a un número limitado y definido de artículos en línea. El número de artículo límite alcanzado, la plataforma digital ofrece suscripciones pagas. El aspecto gratuito atrae a los clientes.

Ej: desde 2010, The Financial Times permite a sus usuarios ver 8 artículos. Ahora tiene 250000 suscriptores.

Desde 2012, The New York Times permite a sus usuarios ver 10 artículos por mes antes de cambiar a un modelo pago.

(Casero-Ripollés, 2010)

Tabla 5: Ventajas y Desventajas del modelo Metered Model

VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Coherencia en el nivel de pago: La audiencia paga lo que consume -Calidad de contenido -Forma eficiente de absorber el público -Confiere ingresos al periódico - Mayor libertad de audición	-Riesgo de pérdida de lectores frente a la dimensión de pago y por lo tanto pérdida de ingresos publicitarios a largo plazo: fenómeno efímero -Complejidad de pago -Rentabilidad aún en el estado de prueba.

- **Donaciones:** se usa un poco en el sector editorial, lo que saca a la prensa del mercado al basar los ingresos en inversiones voluntarias.

Ej: Propublica.org en los EE. UU. O Peridosmohumano.com en España.

(Casero-Ripollés, 2010)

Todas estas opciones requieren la implementación de estrategias claramente definidas para el manejo adaptativo.

3. Análisis del modelo de negocio, un “periódico digital que no tiene mucho éxito”: El País

Tras un análisis detallado del sector de la prensa, se analizará el modelo de negocio y los retos de viabilidad frente al digital de un periódico ineludible en España: El País

El objetivo es de proponer un nuevo modelo innovador y sostenible a largo plazo, basado en el análisis de mejor práctica de un ejemplo de éxito de la mutación digital, como The New York Times.

Un modelo de negocio define la forma en la cual una organización crea, ofrece y captura valor en base a 4 pilares: Cliente, Oferta, Infraestructura y Viabilidad financiera. El objetivo es de representar la estructura de la organización para entender su estrategia.

El estudio de este modelo de negocio se realizará siguiendo el modelo de Gambardella (2007), punto de partida del modelo Canvas basado en el análisis de tres pilares:

- Proposición de Valor como el conjunto de beneficios que permiten a una empresa posicionarse en el mercado, crear valor y diferenciarse. (Kotler & Armstrong, 2012)
- Cadena de Valor: herramienta que permite el análisis de una estrategia basada en los modelos de costes, las fuentes de diferenciación para obtener una ventaja comparativa, es decir, para comprender cómo una empresa aporta valor de mercado. (Porter, 1985)
- Objetivo público y modelo de ingreso: definición del objetivo público y de la manera elegida para generar ingresos.

Confiaremos en el análisis de un periódico español que no ha logrado el éxito esperado durante su proceso de digitalización: Elpais.com

3.1 Proposición de Valor

Fundado en 1976, El País es una fuente clave de información en España y tiene su sede en Madrid. Se define como un periódico diario independiente, cualitativo, defensor de la democracia capaz de adaptarse a la evolución de los medios, por ejemplo, a través de proyectos de colaboración con medios internacionales. Hoy en día, es una plataforma global que proporciona información en todo el mundo para transmitir una realidad actual. (El País, 2018) Este periódico de pago tiene una distribución promedio de 391,816 copias para 2,081,000 lectores por día (Estudio General de Medios, 2009) y pertenece al grupo de medios español, Prisa. Desde 2011, el grupo está en una situación de pérdida, a pesar de su mayor nivel de difusión en España.

El País se define por su amplio tratamiento de la información nacional (cultura, economía, ediciones regionales ...) y las noticias internacionales con una ideología centrada en el progresismo, social-liberalismo, democracia et europeísmo...

“El País debe ser un periódico liberal independiente y crucialmente solidario y nacionalista, que se ocupe de las problemáticas.” (Jesús de Polanco, 1977, presidente del grupo Prisa)

Pero su modo de dar valor ha evolucionado a lo largo del tiempo.

Su medio impreso se caracteriza por la simplicidad utilizada en la transmisión de información como en su presentación. Desde su creación hasta 2007, el periódico mantuvo la misma carta gráfica.

A lo largo del tiempo, el mercado está cambiando así con los hábitos de los lectores de prensa, las innovaciones tecnológicas, las pautas de consumo de los periódicos impresos.

Los datos EGM han mostrado que Internet constituye un medio dinámico y expansivo, imprescindible para las empresas de todos los sectores.

Desde 1996, El País ofrece una versión electrónica de su revista, disponible a todos los públicos que pueden registrarse y comentar las noticias según sus secciones: Internacional, Política, Economía ...

Además, desde 2002, Elpais.com fue uno de los primeros periódicos digitalizados en el mercado español, basado en un modelo de negocio de pago total y ofreciendo diferentes aplicaciones como País TV, Edición América ...

La elección de este soporte digital ha llevado naturalmente a una caída en las visitas en línea.

Entre 2005 y 2007, tras una suspensión por la Oficina de control digital de la emisión en España, El País devuelve su modelo digital a una fórmula gratuita, ofreciendo ciertas ventajas a los suscriptores (129,99 euros / año): contenido multimedia, versión PDF de los periódicos.

Actualmente, El País tiene 15 millones de usuarios únicos al mes según datos de ComScore, que pueden acceder a la información desde más de 200 países.

3.2 Cadena de Valor

La cadena de valor se desarrolla principalmente en torno a las actividades primarias de la empresa de prensa, es decir, la búsqueda de información general sobre el mercado, el objetivo público y sus necesidades ...

El objetivo de El País es producir y publicar publicaciones dirigidas a un público objetivo, que busca información de forma continua y en diferentes dispositivos móviles.

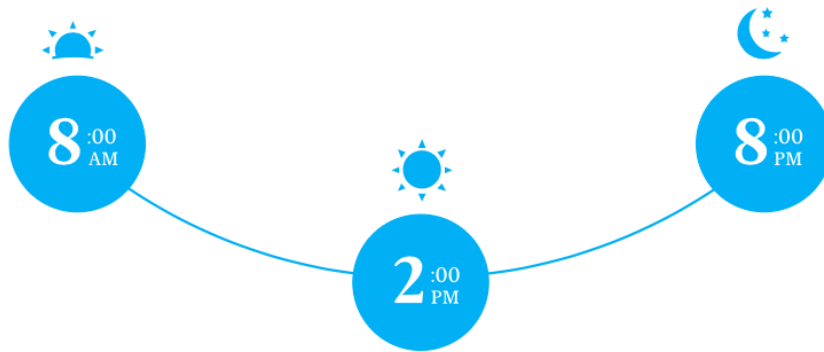
Ya sea que su soporte sea impreso o digital, el lector es el centro de gravedad del periódico y su satisfacción debe estar en el centro de las preocupaciones de la plataforma.

«Ponemos en foco en el lector para satisfacer todas sus necesidades informativas con estrategias innovadoras». (El País, 2018)

El formato del periódico es una herramienta importante que le permite construir su universo y establecer su posición en el mercado. La planificación editorial y de su industria permite establecer una cadena de valor eficiente y adaptada.

El País enfrenta un nuevo escenario y está tratando de establecer un plan de transformación innovador que requiera cambios organizacionales dentro de la cadena de valor del periódico.

El nuevo panorama de los medios exige nuevos contenidos y nuevas formas de trabajar. El País, por lo tanto, ha puesto en marcha un Plan 828 para adaptar el flujo de información a los nuevos horarios del público. El ritmo de la demanda de información cambia y se desarrolla alrededor de tres momentos del día: primera hora del mañana, mediodía y última hora de la tarde.



Fuente: El País

Estas nuevas formas de creación y de distribución de la información requieren nuevos perfiles editoriales (SEO, Redes, Radar, Última hora, Diseño ...) capaces de adaptar la cultura, tradicionalmente vinculada al soporte impreso de El País, a nuevos formatos digital a través de nuevas tecnologías, nuevas líneas de publicación ...

Las salas de redacción tradicionales han sido modificadas y ahora siguen una organización conocida como "Mesa Central de Control y Distribución", que coloca al lector y a los usuarios en el centro de todas las tareas del periódico para satisfacer todas las solicitudes de información.

Imagen: Organización de las nuevas salas de redacción de El País



Fuente: El País

El País se ha reestructurado de una manera moderna, flexible y funcional. (El País)

3.3 Público objetivo y modelo de ingreso

El público objetivo y los patrones de lectura también enfrentan muchos cambios:

Tabla 6: Factores característicos del comportamiento de lectura de la prensa

LECTOR DE PRENSA TRADICIONAL	LECTOR DE PRENSA DIGITAL
Lectura del periódico en su totalidad	Lectura centrada en temas según el interés del lector
Lectura “relajada”	Lectura rápida
Lectura detallada	Lectura centrada en los temas de interés
Lectura durante los momentos de ocios	Lectura a lo largo de la jornada laboral

Elaboración propia - Fuentes: (Flavián & Gurrea, 2008)

La prensa tradicional se centra en la redacción general de noticias, mientras que los soportes digitales se centran en el aspecto inmediato de la información, su gratuidad, su comodidad, su diseño, su accesibilidad, la facilidad de acceso a la información, y los servicios adicionales disponibles para el lector. (Flavián & Gurrea, 2008)

Los momentos y la frecuencia de lectura están cambiando: el 78% de los lectores de prensa digital consultan información durante la semana, en lugar de en su tiempo libre.

Sin embargo, las prácticas tradicionales de lectura siguen siendo relevantes: el 34,7% aún consulta los medios impresos.

Los lectores de papel son parte de segmentos más maduros de la población (edad promedio de 35-54).

La reducción en la lectura de periódicos impresos se refiere a un segmento más joven (14-20 años y 18-34 años), gracias en particular a una cultura tecnológica más desarrollada.

El País ahora quiere mostrar una imagen confiable, rigurosa y progresiva y un símbolo de cultura, sin perder su segmento de consumidores de edad más avanzada.

Su propósito: un periódico amigable y joven, cercano de sus lectores y de sus intereses, que les informa sobre actividades nacionales e internacionales.

Al nivel de su modelo de ingreso, Elpais.com fue uno de los primeros periódicos digitalizados en el mercado español, basado en un modelo de negocio de pago total desde 2002.

Como se explicó anteriormente, la fórmula total de Pago se basa en el establecimiento de un pago de acuerdo con la información consumida en el web del periódico. Hay diferentes posibilidades, como suscripciones anuales, mensuales, de pago por uso, de pago por día o semana. (Casero-Ripollés, 2010)

Elpais.com ha establecido un modo de operación pago excepto por la portada y los anuncios de opinión.

Sin embargo, la implementación de esta fórmula no ha sido exitosa para Elpais.com y ha contribuido a una disminución importante de los ingresos editoriales del periódico.

Las razones de este fallo se encuentran en la incapacidad de este organismo de prensa digital para llegar a su audiencia y público objetivo. En efecto, Elpais.com tardó tres años en llegar a un número de usuarios de solo 40,500 personas. (Salaverria, 2007)

Esta caída en la audiencia también ha llevado lógicamente a una bajada significativa en los ingresos publicitarios del periódico, lo que representa una reducción del 30% en los ingresos por artículo según Prisacom, empresa editora del Elpais.com, en 2005. (Casero-Ripollés, 2010)

Este modelo de negocio de pago utilizado por Elpais.com tuvo, por lo tanto, un impacto negativo significativo en los resultados de la compañía que registró pérdidas de 19,3 millones de euros entre 2003 y 2005. (Cea Esteruelas, 2009)

El fallo de Elpais.com destaca un paso importante en el proceso de digitalización de la prensa: la cultura de la gratuidad como intrínseca al modelo de difusión de información en la web.

De esa manera, la respuesta de la audiencia a la introducción de un sistema de pago como el propuesto por Elpais.com en 2002 muestra que algunas prácticas de lectura digital ya están en funcionamiento. (Salaverria, 2007)

El fenómeno de rechazo que ha experimentado Elpais.com, sin duda, beneficia a algunos periódicos digitales que han adoptado un modelo de negocio diferente, como Elmundo.es, por ejemplo. En efecto, aunque algunos como Elpais.com han adoptado una fórmula de pago total, otros como Elmundo.es han elegido una fórmula *Freemium*, basada en una dicotomía entre gratuito y pagado.

Elmundo.es aprovechó de las dificultades de Elpais.com para construir un público sólido y posicionarse de manera ventajosa en el mercado.

Como resultado, Elpais.com ha sufrido de una pérdida de audiencia y de ingresos publicitarios, además ha roto al mismo tiempo las relaciones con otros medios del sector.

Entre 2005 y 2006, Elpais.com se vio obligado a volver a un modelo mayormente gratuito que le permitió mejorar estos resultados. (Casero-Ripollés, 2010)

El caso de Elpais.com muestra la complejidad del proceso de digitalización en términos del modelo de negocio elegido y de los riesgos involucrados a largo plazo. (Rojo-Villada, 2008)

Este ejemplo nos permite comprender que la publicidad no es suficiente para garantizar los ingresos que necesita la prensa en Internet (Casero-Ripollés, 2010) y que es necesario establecer modelos de negocio capaces de generar ingresos de otra manera, por ejemplo, a través de sistemas de pago basados en el contenido.

PARTE II: ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS Y PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIOS.

Esta parte II se centra en un análisis de un periódico digital: The New York Times será hecha para determinar las fortalezas de este modelo de negocio. Este análisis nos servirá como punto de partida para hacer una propuesta innovadora de negocio modelo para el periódico El País.

1. Análisis de Mejor Práctica: The New York Times: un ejemplo de gran éxito de “mutación” digital

Como enunciado en la parte I, un modelo de negocio se define por su forma de crear, ofrecer y capturar valor para sus clientes mediante una oferta y infraestructuras sostenibles al nivel financiero. (Gambardella, 2007)

A pesar del éxito relativo inicial de los periódicos digitales que operan bajo un sistema de pago total, este modelo sigue siendo relativamente incierto a largo plazo (Ej. ElPais.com) y reduce los índices de crecimiento de los usuarios, así como los ingresos publicitarios tanto al nivel digital que al nivel impreso.

The New York Times, periódico americano diario, proporciona un ejemplo interesante de un modelo de negocio que se ha adaptado a la transformación digital actual.

La historia del New York Times se remonta a 1851 cuando fue fundada por Henry Jarvis Raymond y George Jones bajo el nombre del “*New York Daily Times*”. A lo largo de los años, su formato y organización han seguido evolucionando. (The New York Times, 2018)

1.1 Proposición de Valor

La actividad principal del New York Times se centra en la creación y distribución de contenido. La información distribuida esta diseñada con el fin de ser lo más completa posible y cumplir con las expectativas del mercado.

"*The Old Grey Lady*" también es conocida por su lema «*All The News That's Fit to Print*» y ha ganado varios Premios Pulitzer.

En la actualidad, The New York Times es también un órgano de producción de muchos *blogs* (22 de los 50 *blogs* periodísticos los mas famosos.) (The New York Times, 2018)

Al nivel impreso, The New York Times se divide en una propuesta bidimensional: *Weekday Prints*, y *Weekend Prints (The Sunday Print, The Saturday Print)* y se puede distribuir mediante una entrega a domicilio o en puntos de venta.

Entre 1996 y 1998, The New York Times lanzó su sitio web con la introducción de una tarifa especial para los usuarios no estadounidenses (\$ 35 por mes). Este primer paso contribuyó a la tomada de conciencia del New York Times sobre los cambios culturales globales en términos de lectura periodística.

Entre 2005 y 2007, The New York Times lanzó *TimeSelect*, una fórmula que ofrece dos tipos de acceso: uno regular y gratuito y uno con un contenido exclusivo por \$ 49.95 por año.

En 2006, también se lanzó la versión móvil del periódico: mobile.nytimes.com.

En 2007, el NYT lanza y relanza una multitud de secciones en línea: viajes, automóvil, pequeñas empresas, salud, revista *Style* ...

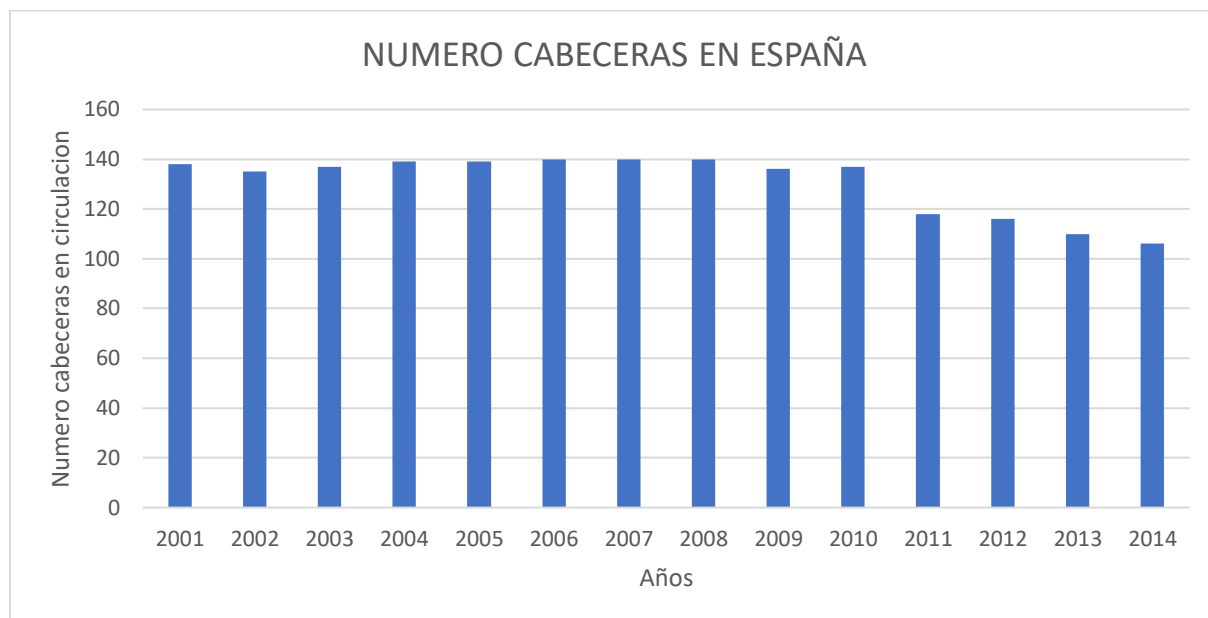
La versión digital del New York Times estaba disponible gratuitamente para todos los suscriptores de la versión impresa del periódico.

Estos cambios han sido beneficiosos para el periódico, que ha llegado a 227,000 usuarios en dos años.

Tanto al nivel impreso que digital, el periódico cambia continuamente a través de la aparición de nuevas secciones por ejemplo y cubre la información de todo el mundo a lo largo del tiempo, introduciendo nuevos soportes: Revista de moda de la revista Times en 1946, el uso del soporte de video desde la llegada de la televisión en 1974, sitio web: www.nytimes.com, que permite el acceso a la información en línea en 1996 ... (The New York Times, 2018)

Tras el fuerte crecimiento de la tecnología digital y la constante aparición de nuevas tecnologías, el sector de los medios impresos, en lo cual evolucionan los periódicos como The New York Times, se enfrenta a una disminución significativa.

Grafico 3: Numero de periódicos en circulación en la década 2000 en España



Elaboración Propia – Fuentes: (Bullido, 2015)

Por ejemplo, en 2014, España contó 106 títulos de prensa impresa en circulación. El gráfico muestra una fuerte disminución en el número de títulos en circulación a lo largo de los años.

La llegada y rápida introducción de Internet y de los diversos medios tecnológicos (*iPad, Tablet, smartphones...*) en los hábitos de consumo de información han cuestionado el valor de los medios impresos tradicionales.

El New York Times persigue una estrategia centrada en la difusión de un contenido periodístico de alta calidad, así como la satisfacción multiplataforma del lector.

A partir de 2008, el NYT sigue digitalizándose, al lanzar su propia aplicación *Iphone*, por ejemplo, ofreciendo a los lectores la oportunidad de ver sus artículos fuera de línea, opciones de personalización, estableciéndose gradualmente en la *web* a través de un perfil de LinkedIn, su propia red social: *TimesPeople*, usando nuevas técnicas como video en vivo (Ej: debates presidenciales de 2008).

Por lo tanto, frente a la creciente popularidad de lo digital, The New York Times ha sentido la necesidad de establecer un sistema digital capaz de mantener los ingresos de la empresa: el *metered model*, a partir de 2011 (Casero-Ripollés, 2010)

1.2 Cadena de Valor

La cadena de valor del New York Times se desarrolla principalmente en torno a las actividades de la empresa.

El objetivo de New York Times es de producir y de publicar noticias y artículos dirigidas a su público objetivo, que busca información de forma continua y en diferentes dispositivos móviles.

La estrategia de innovación del New York Times se basa en la experiencia del contenido dentro de entorno incierto debido a la transformación digital, pero todavía poniendo al cliente en el centro de sus preocupaciones. (Vanbremeersch, 2014)

Grafico 4: Cadena de valor tradicional del New York Times



Fuentes: Elaboración Propia

Esta cadena de valor está cambiando y el New York Times se está adaptando a estos desarrollos en la actualización constante de información, su gestión creativa y distribución por diferentes entidades, su distribución basada en la web y el consumo gratuito o por suscripción. La digitalización del New York Times dio como resultado una reducción de sus costos de producción, impresión y publicidad al basar sus ingresos principales en la publicidad y las suscripciones. (*The newspaper publishing industry*, 2012)

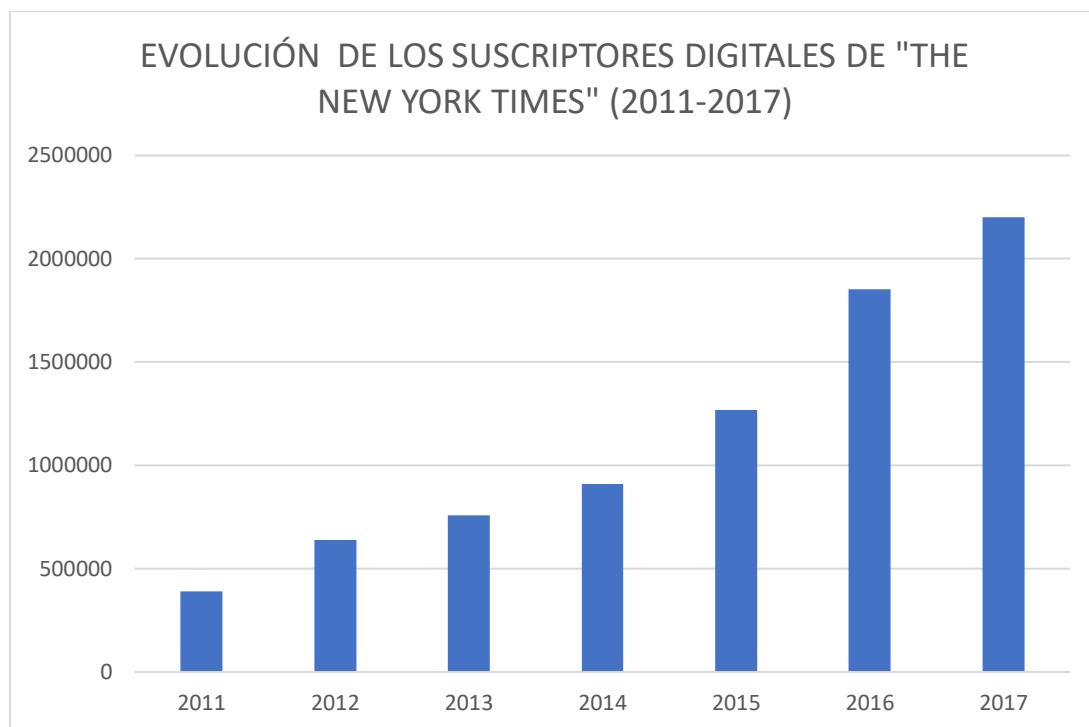
De manera general, los recursos utilizados por el New York Times se basan en su red de periodistas y editores, su cadena de distribución, el *software* utilizado.

Actualmente, The New York Times esta reconocido por su reputación nacional e internacional, por su desarrollo digital, así como por su participación en una cierta revolución del periodismo.

La cadena de valor del New York Times se modificó significativamente durante su proceso de digitalización, al igual que muchas empresas del sector.

Los hábitos de consumo cambian con el tiempo, como muestra este gráfico 5.

Grafico 5: Evolución de los suscriptores digitales del New York Times (2011-2017)



Elaboración Propia - Fuentes: The New York Times Company

1.3 Publico objetivo y modelo de ingreso

La prensa tradicional se centra en la redacción general de noticias, mientras que los soportes digitales se centran en el aspecto inmediato de la información, su gratuidad, su comodidad, su diseño, su accesibilidad, la facilidad de acceso a la información, y los servicios adicionales disponibles para el lector. (Flavián & Gurrea, 2008)

En términos de público objetivo, el New York Times está dividido en tres categorías: una audiencia masiva, una audiencia segmentada y los anunciantes publicitarios.

The New York Times tiene una relación regular (diario) con sus clientes, incluso a través de una distribución continua (entrega a domicilio, suscripción, fórmula web gratuita).

El periódico tiene, a disposición de estos clientes, una multitud de medios de difusión: versión impresa, revista, NYTimes.com, *chat* en vivo, aplicación móvil, *podcast*, libros electrónicos, redes sociales ... con el fin de establecer su política del "En cualquier momento y en cualquier lugar".

Con The New York Times, los lectores tienen muchas ventajas clientes: promociones, descuentos, regalos, cancelación libre, autoservicio, servicio a pedido... (The New York Times, 2018)

Frente a la creciente popularidad de lo digital, The New York Times ha sentido la necesidad de establecer un sistema digital capaz de mantener los ingresos de la empresa: el *metered model*, fórmula que permite el acceso gratuito a un número limitado y definido de artículos en línea. El número de artículo límite alcanzado, la plataforma digital ofrece suscripciones pagas. (Casero-Ripollés, 2010)

Desde 2011, The New York Times utilizó un sistema muro de pago suave estableciendo un límite de 20, y luego 10, artículos gratuitos por mes y una tarifa de suscripción una vez que se excedió el límite: precio mensual de 15 dólares, es decir en promedio 4 dólares por semana. La portada y las portadas de todas las secciones de *Thenytimes.com* son libres para consultaciones gratuitas. Las principales noticias (Top News) siguen siendo gratuitas, pero el resto del contenido está sujeto a un sistema de suscripción según los dispositivos móviles utilizados (*Iphone, Ipad* ...)

Desde diciembre de 2011, The New York Times tenía 390,000 suscriptores, y en 2013 ya contaba con 727,000, lo cual es impresionante en vista de la renuencia global frente a la digitalización de la prensa.

Hoy, el modelo de ingreso del New York Times se basa en:

- Suscripciones, que representan un 20 - 30% de sus ingresos

Basic Digital Access: 1,10 euros / semana

All Access: 1,85 euros / semana

All Access Plus: 2,60 euros / semana

- Publicidad, que representa un 70 - 80% de sus ingresos
- Licencia de gestión de bases de datos (proveedor de información electrónica)
- Ventas de comercio electrónico (productos de Times, contenido, fotografía, libros ...)

(The New York Times, 2018)

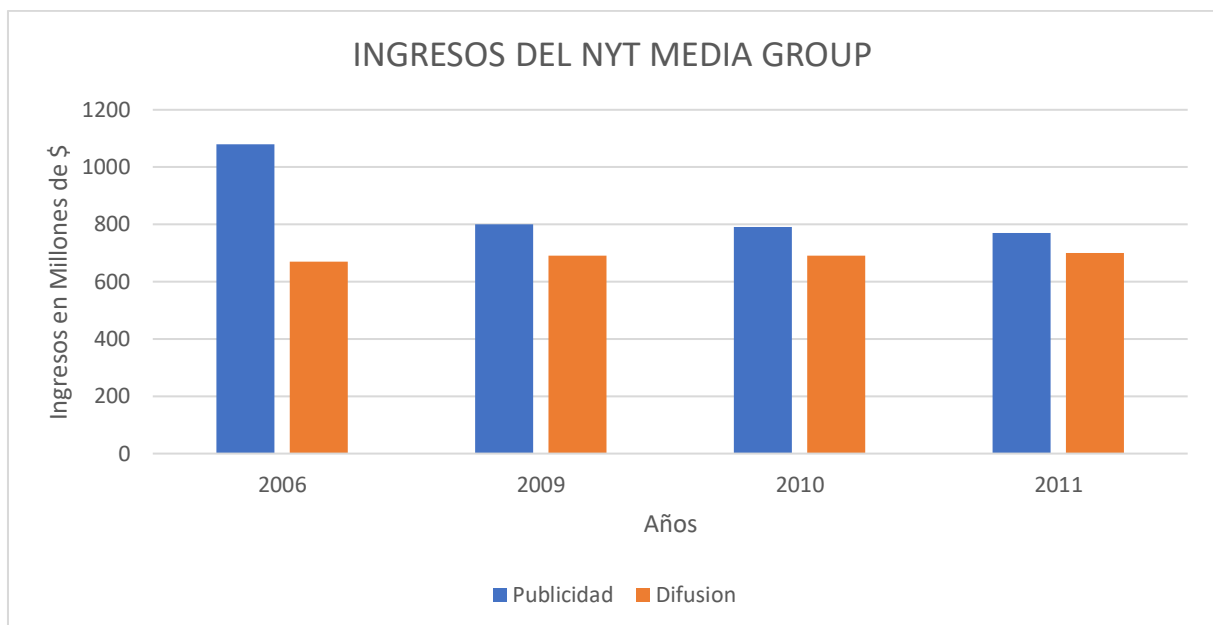
Debido a su modelo de negocio parcialmente basado en el anuncio sobre la fórmula gratuita propuesta por el periódico, este es un elemento clave en la digitalización de la plataforma.

En 2011, los ingresos por publicidad *online* del New York Times aumentaron de un 5.3%, en comparación con una disminución de 7.8% en la versión impresa del periódico.

Entre 2010 y 2011, los ingresos publicitarios totales del grupo disminuyeron en un 6%.

Sabiendo que, en 2011, los ingresos publicitarios representaron el 49% de los ingresos totales del grupo.

Grafico 6: Ingresos del New York Times Media Group



Elaboración Propia - Fuentes: NYT Media Group

El NYT continúa registrándose en una dinámica digital a través de su disponibilidad en plataformas *Windows, Mac OS y Linux*, mediante el desarrollo de aplicaciones como *Times Skimmer, Flipboard, HTML5, Android, e-books* por ejemplo.

Desde 2014, el periódico también eligió de posicionarse en las redes sociales como Instagram, Snapchat.

Como se explicó anteriormente, The New York Times ha podido adaptarse a los cambios de su entorno ofreciendo productos digitales y adaptando gradualmente sus fuentes de ingresos.

Con el rápido crecimiento de los medios digitales, The New York Times ha dominado su transición conservando sus medios impresos hasta ahora, gracias a una audiencia de lectores de papel leales y siempre presentes.

Sin embargo, todavía necesita revisar su modelo de negocio en términos de la rentabilidad de las propuestas impresas hechas a estos clientes.

Ej: *WeekDay Prints* aumenta significativamente los costos operativos de la marca, en comparación con *Weekend Prints*, que continúa siendo rentable en términos de ingresos publicitarios.

El modelo digital utilizado hasta ahora por The New York Times parece ser sostenible a largo plazo, pero se espera que experimente algunos cambios, como la dejación del uso de precios especiales según los dispositivos utilizados o la disminución de los precios de suscripción anuales, actuadamente los mayores precios del mercado, para mantener su base de clientes *online*.

Este modelo de negocio parece funcionar en términos de audiencia y, por lo tanto, de ingresos publicitario, pero también a nivel económico con un aumento en sus ingresos totales. A pesar de la inestabilidad de las suscripciones en 2013, este muro de pago parece funcionar con más de 150 millones de beneficios por año desde 2014.

El New York Times es, por lo tanto, un modelo de éxito digital para los medios impresos. En el futuro, deberá enfrentar nuevos desafíos para incorporar nuevas fuentes de ingresos, o para aumentar el número de sus usuarios en línea, por ejemplo. (Chittum, 2013)

Tabla 7: Resumen del modelo de negocio The New York Times

The New York Times	
Suscripción anual de precios	\$ 455
Contenido	Contenido global (noticias, artículos ...)
Sistema	<p>MURO DE PAGO SUAVE O <i>METERED MODEL</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios a través de Google: consulta gratuita de 5 artículos gratuitos por día o 20 artículos gratuitos por mes ▪ Usuarios a través de las redes sociales (Facebook, Twitter ...): sin límite, siempre que los artículos estén conectados por las plataformas sociales ▪ Suscripciones basadas en los dispositivos utilizados
Numero de lectores en 2017	9,32 millones
Cantidad de visitas únicas en 2017	89 millones (9% de mas que en 2016)
Número de usuarios	Mas de 2,6 millones de usuarios <i>online</i>

Elaboración Propia - Fuentes: NYT Media Group

2. Propuesta de un nuevo modelo de negocio innovador para “el periódico digital que no tiene mucho éxito”.

A continuación, se realizará una propuesta de un nuevo modelo de negocio innovador para el periódico El País, siguiendo el método Gambardella (2007), ya utilizado durante este estudio.

Como se explica a lo largo de este estudio, la digitalización de la prensa ofrece nuevas posibilidades de presentación de la información y, por tanto, conduce a nuevas estrategias y modelos de negocio digital. (Casero-Ripollés, 2010)

En resumen, ElPais.com y su modelo de negocio de pago total no funcionó y condujo a una pérdida de audiencia y de los ingresos publicitarios.

El fallo de Elpais.com destaca un paso importante en el proceso de digitalización de la prensa: la cultura de la gratuidad como intrínseca al modelo de difusión de información en la *web*.

De esa manera, la respuesta de la audiencia a la introducción de un sistema de pago como el propuesto por Elpais.com en 2002 muestra que algunas prácticas de lectura digital ya están en funcionamiento. (Salaverria, 2007). Entre 2005 y 2006, Elpais.com se vio obligado a volver a un modelo mayormente gratuito que le permitió mejorar estos resultados. (Casero-Ripollés, 2010)

2.1 Proposición de Valor

En un contexto de renovación y digitalización, el sector editorial se enfrenta al rejuvenecimiento de los hábitos de consumo de la información. De hecho, la demanda de información en las plataformas digitales está destinada a un público relativamente joven. Según Eurostat (2011), a partir de 2011, el 58% de la población entre las edades de 16 y 24 consume información en formato digital. (Casero-Ripollés, 2010)

El País es un periódico que ha demostrado su capacidad para adaptarse a los cambios en el panorama de los medios. Actualmente, es una plataforma global que proporciona información en todo el mundo para transmitir una realidad actual, tratando información nacional como internacional según su propia ideología (El País, 2018)

Como descrito antes, desde 2002, Elpais.com funcionaba según un modelo de negocio de pago total, que conducía a un fracaso de su situación en el mercado digital, con una disminución significativa de sus ingresos editoriales. Desde 2006, Elpais.com ha vuelto a un modelo en mayoría gratuito que le permitió mejorar sus resultados. (Casero-Ripollés, 2010)

La propuesta de valor de la versión digital de El País parece encontrarse con una falta de conocimiento de la oferta propuesta por el periódico, especialmente frente a un público joven. De hecho, la oferta en línea es atractiva cuando cumple varios criterios de la prensa digital, como:

- Información accesible: criterio basado en una instantaneidad y actualización continua de la información.
- Información multimedia: la información digital se puede presentar en una multitud de formatos: videos, en vivo, fotos, sonidos ... Esto es importante, especialmente para un público joven que es particularmente sensible al contenido multimedia en lugar del contenido escrito tradicional. Según (Guallar, Rovira, & Ruiz, 2010), el periodismo digital de hoy no explota completamente sus capacidades multimedia, que están evolucionando lentamente. Los hábitos de la prensa tradicional todavía están muy arraigados (principalmente el uso de fotografías) a pesar de los medios actuales a disposición de los organismos de prensa que quieren digitalizar.
- Información familiar: meta a los lectores con información personalizada que se acerque a su ritmo de vida para aumentar la lealtad a un periódico.
- Información personalizada: adaptación del contenido según los gustos y preferencias de los lectores. El público está buscando un servicio adaptado a sus necesidades y deseos. El mejor ejemplo de personalización es el de Facebook con su lector "*Paper*". Es un dispositivo móvil IOS capaz de reunir artículos, temas que despiertan el interés del usuario a través de su actividad en las redes sociales. (Facebook, 2014)
A pesar del fracaso de este dispositivo "*Paper*", las redes sociales son ahora una nueva forma de competencia para los periódicos digitales.
- Información participativa: la tendencia es el diálogo entre las empresas y sus clientes. Para los jóvenes, interactuar entre sí y con una marca crea un sentido de pertenencia a una comunidad digital. Este aspecto puede ser problemático para el sector periodístico, que debe controlar el flujo de información en sus plataformas.

La evaluación de los criterios enumerados anteriormente determinará la estrategia digital elegida.

Para un periódico como El País, un sistema de instantaneidad y de constante actualización de la información, el uso de información multimedia ya se ha puesto en marcha desde la introducción de su modelo de negocio en 2002. Sin embargo, los aspectos de personalización e interactividad se pueden mejorar aún más.

El País podría beneficiarse de la instalación de un sistema de personalización, a través de la elección de la audiencia en el nivel de los temas que suscitan su interés, o de la configuración de una selección automática similar al modelo "*Paper*" de Facebook.

Además, a pesar de la renuencia del sector, incluir un grado de interactividad en el contenido de la interfaz digital del periódico podría ser una solución innovadora para El País.

Algunos autores como Oestrich-Singer y Zalmanson (2010) han establecido una relación entre el nivel de participación de la audiencia y el modelo negocio elegido. Parece que la posibilidad de interacciones aportaría valor a una plataforma digital y justificaría un precio más alto.

Estos elementos relacionados con lo digital son oportunidades interesantes para un periódico como El País que podría posicionarse en el mercado gracias a criterios que le otorgan un cierto valor agregado. (Pontin, 2009)

Por otra parte, siguiendo los pasos del New York Times y siempre en un objetivo de digitalización, El País se enfrenta a varias alternativas de desarrollo, por ejemplo:

-Revisión su modelo de negocio Impreso Diario seleccionando un modo de distribución impresa que se adapte mas a los requisitos del mercado. En efecto, las impresiones de periódicos durante los días de la semana se encuentran con menos éxito que los de los fines de semana, lo que sugiere que una nueva solución aún no se ha inventado.

Además, con el aumento del interés general sobre temas del medio ambiente la reducción del número de copias en papel podría dar al periódico una nueva imagen positiva frente a una audiencia cada vez más preocupada por este tema.

-En términos de contenido, El País es una plataforma digital e impresa con una amplia gama de secciones y contenido. Sin embargo, desde 2007, el periódico mantuvo la misma carta gráfica. Un cambio en el diseño podría ser beneficioso y ponerlo en una fase de un rejuvenecimiento dinámico.

-Ampliar su campo de competencia hacia la producción de soporte digital (Ej.*Blogs*)

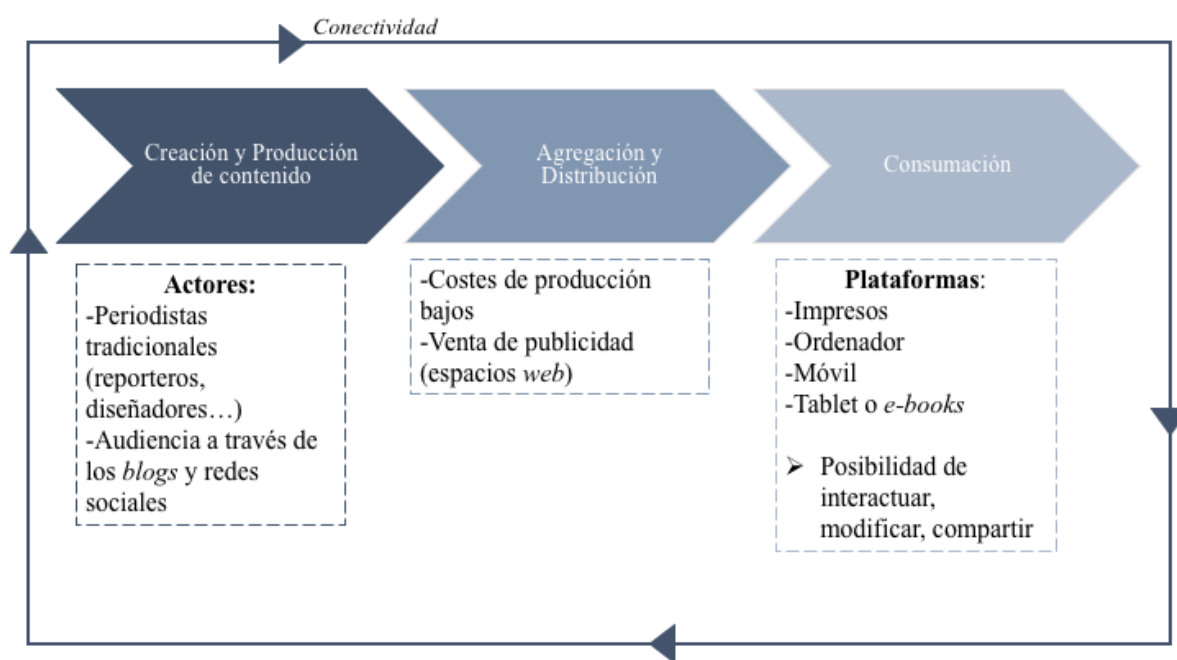
-El País también debería aumentar su compromiso multimedia al ofrecer soporte iOS, Android...

2.2 Cadena de Valor

En el momento de la prensa digital, la cadena de valor y su organización se han modificado significativamente.

De manera general: Las publicaciones tienen lugar continuamente en Internet. El uso de la tecnología contribuye a la elaboración de los contenidos, que se realiza a través de una plantilla de trabajadores fijos y de la contratación de periodistas independientes. La distribución se lleva a cabo en las interfaces *web*. Los ingresos se basan en ingresos publicitarios y suscripciones.

Grafico 7: Cadena de valor de prensa digital



Elaboración propia – Fuentes Hamm,A (2010), New Value Chain of Journalism

El País debería beneficiar de los cambios en los hábitos de lectura y de las innovaciones tecnológicas para adaptar su nueva cadena de valor.

Para establecer su ventaja comparativa sobre la competencia, El País debe ofrecer un servicio similar al de las plataformas de prensa digital, como el New York Times, a través de una cadena de valor establecida.

Al igual que todas las plataformas de prensa digital, se ha establecido un nuevo sistema con el resultado de una reducción de los costes de producción, impresión y publicidad basando los ingresos principales en la publicidad y las suscripciones. (*The newspaper publishing industry*, 2012)

A partir de ahora, El País debe basarse en su red de periodistas y editores, su cadena de distribución, el *software* utilizado.

Su objetivo, es similar al que ya ha alcanzado el New York Times, debe ser conocido y reconocido como un agente digital capaz de transmitir información de forma nueva, atractiva e innovadora.

Como dijo Jason Potin (2009) en un artículo en el *MIT Technology Review*, las plataformas futuras de la prensa serán más ligeras, más flexibles y usará tinta electrónica.

Los soportes editoriales digitales permiten la difusión de un contenido multiplataforma e interactivo, capaces de mantener el aspecto inicial que compone su identidad con el público.

Los editores de todo el mundo deben tener en cuenta los nuevos sistemas de distribución (computadoras, *smartphones*, tabletas ...). Sin embargo, desde 2010, el mercado de las computadoras ha estado disminuyendo ligeramente. Entre 2012 y 2013, las ventas de computadoras disminuyeron en un 10%. (Garner, 2012)

Desde 2014, los dispositivos móviles² parecen ser el próximo medio favorito del sector de la prensa.

Estos datos muestran que las tendencias de las distribuciones digitales ya han evolucionado, si El País quiere adaptarse debe, por lo tanto, enfocar su red de distribución de manera innovadora al mirar más allá en términos de avances tecnológicos.

2.3 Público objetivo y modelo de ingreso

El público objetivo de El País debe ser representativo de un público actual, es decir similar al del New York Times, que se divide en tres tipos de público: un público masivo, un público segmentado y los anunciantes publicitarios.

² *Smartphones* y *Tabletas*

La relación con los lectores sigue siendo una tarea difícil porque está sujeta a la competencia, aumentada por la dimensión digital de la información.

El País tiene una relación regular con sus lectores, por su dimensión de diario, pero podría explotar esta relación a nivel digital a través de diferentes medios de difusión: versión impresa, revista, NYTimes.com, *chat* en vivo, aplicación móvil, *podcast*, libros electrónicos, redes sociales ...

Aunque, sería interesante para El País de implementar un marketing centrado en estos clientes y especialmente en los usuarios de sus suscripciones en línea. De la misma manera que el New York Times, El País podría crear beneficios para sus clientes; promociones, descuentos, regalos, cancelación libre, autoservicio, servicio a pedido...

La satisfacción de los clientes llevaría a su lealtad, así como a un aumento en la cantidad de los suscriptores y, por lo tanto, en las ventas.

El País también podría hacer un mayor uso de una estrategia de "*microtargeting*" (Macario, 2015), es decir, estableciendo un sistema capaz de conocer el público objetivo de una manera precisa con el fin de orientarlo en términos de mensaje, de forma y canal para animarlos a comprar en línea.

Tras el fracaso de su implementación de un modelo de negocio de pago total, Elpais.com se vio obligado a volver a un modelo mayormente gratuito que le permitió mejorar estos resultados. (Casero-Ripollés, 2010)

El País tiene que establecer un sistema digital capaz de mantener los ingresos de la empresa, similar al New York Times, explicado en la sección II.1.1.3.

Una distribución de contenido multiplataforma permite a los periódicos entregar contenido a través de diferentes canales de distribución. El País tiene que enviar la información de la manera la más completa posible, lo que implica una redefinición del modelo de ingreso.

Para hacer esto, El País debe basar su modelo de negocio de la siguiente manera:

- Suscripciones a través de diferentes ofertas impresas y digitales
- Publicidad
- Licencias de bases de datos (proveedor de información electrónica)

- Ventas paralelas al negocio editorial principal (productos derivados, contenido, fotografía, libros ...)

Tabla 8: Resumen de la propuesta del nuevo modelo de negocio de El País

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Proposición de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora del servicio actual: <ul style="list-style-type: none"> -Revise su modelo de negocio impreso diario -Rejuvenecimiento de la carta gráfica ▪ Dimensiones de personalización e interacción entre el lector y el periódico ▪ Ampliar su campo de competencia hacia la producción de soporte digital (Ej.Blogs) ▪ El País también debería aumentar su compromiso multimedia al ofrecer soporte iOS, Android ...
Cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación y Producción de contenido: contenido multiplataforma, contenido pagado/gratuito ... ▪ Agregación y Distribución: revisión de los modelos de distribución y de la relación con las fuentes de ingresos como la publicidad ▪ Consumación: posibilidad de interacción en varios dispositivos móviles
Publico objetivo y Modelo de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la relación regular con el publico objetivo tradicional

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcanzar nuevos segmentos de la población: centrada en los jóvenes a través de aplicaciones móviles, <i>Chat en vivo ...</i> ▪ Implementar estrategias marketing para informar, retener, hacerse conocer (<i>microtargeting</i> por ejemplo) ▪ Establecer un sistema digital capaz de mantener los ingresos de la empresa basándose en el modelo de negocio del New York Times, por ejemplo.
--	---

Elaboración propia – Fuente: Gambardella (2007)

2.4 Implementación del modelo de negocio

Siguiendo esta propuesta innovadora para El País, es importante definir el método de implementación de este modelo empresarial.

Los cambios que deberán implementarse conducirán a una reorganización que tendrá un impacto en la empresa editorial, el sector y el lector.

Con este modelo, la propuesta de valor de El País está cambiando y ofrece una nueva alternativa de desarrollo para los medios impresos. El País se convertirá en una plataforma digital innovadora que incluye nuevas dimensiones digitales para el mundo editorial español.

El País debe implementar su nuevo sistema gradualmente para no arriesgarse a perder su número de lectores, fiel a una versión más tradicional del periódico.

Se deberán implementar varias campañas de marketing para introducir los cambios, seducir a un público más joven, informar y retener al público inicial del periódico ...

El País tendrá que buscar fuentes de inversión para mejorar su soporte técnico durante este nuevo proceso de digitalización.

Si es necesario, El País podrá proteger las innovaciones establecidas con la ayuda de licencias o patentes sobre la propiedad intelectual.

Debido a su retraso, el nuevo modelo de negocio de El País puede parecer insuficiente, pero constituye un paso en un proceso de digitalización progresivo y en evolución perpetua.

CONCLUSIONES

En este epígrafe representaran las conclusiones de este trabajo divididos entre generales y particulares.

Conclusión general:

Dentro de un contexto de digitalización, la búsqueda de un nuevo modelo de negocio se ha convertido en el principal objetivo de las plataformas de prensa para garantizar su supervivencia a lo largo del tiempo.

Durante este estudio, vimos los diferentes modelos de negocio adoptados por la industria de la prensa gracias al desarrollo de Internet. Estos modelos de negocio son el resultado de estrategias basadas en la convergencia digital actual.

No existe una solución milagrosa, porque todas las compañías de prensa son diferentes en términos de tamaño, mercados por ejemplo y obedecen a ciertas reglas propias, en términos de audiencia, producción, distribución y consumo de información. La digitalización de este sector se ha realizado y se continúa haciendo gradualmente.

Conclusiones particulares:

Frente a un sector en mutación, su crisis estructural ha dado lugar a nuevas demandas y necesidades. De hecho, la cultura de la información gratuita, favorecida por Internet, conduce a un cambio profundo en los hábitos de consumo del público y contribuye a un fuerte fenómeno de competencia. Además, el periodismo se percibe de manera diferente y adquiere gradualmente el estado de servicio.

Ante la digitalización de las prácticas, el sector periodístico se mantiene enfocado en una política de reducción de costos y en la mejora de los ingresos publicitarios, más que en la innovación. En efecto, las fuentes de ingresos y, por lo tanto, la financiación de plataformas digitales, limitadas a la publicidad, son insuficientes para el desarrollo del sector, lo que lleva los periódicos a buscar modelos de negocio basados en sistemas de pago rentables.

Algunos modelos, como *Freemium* modelo o *Metered Model*, funcionan de manera efectiva debido a su dualidad gratuita y paga que parece satisfacer a los lectores actuales.

Algunas plataformas de prensa, como El País, todavía participan en el proceso de digitalización hoy, pero se encuentran con ciertas dificultades, especialmente a través de un fenómeno de rechazo de su negocio de negocio digital inicial.

Algunas grandes compañías periodísticas, como el New York Times, han evolucionado en este proceso de digitalización de una manera más rápida y exitosa a largo plazo. Este éxito se explica por sus capacidades y recursos para mantener una clientela tradicional, fiel a una versión impresa de la prensa, al mismo tiempo que la conquista de un nuevo tipo de lector *online*.

A pesar de que la implementación de un sistema de pago parcial no fue bien recibida por el público lector global, permitió a estas entidades de prensa establecerse en este mercado de una manera sostenible sin arriesgarse a un retorno en el pasado.

Estos modelos pueden servir de ejemplo para los periódicos que les resulta más difícil orientarse digitalmente, como el ejemplo del periódico El País desarrollado durante este estudio.

Las dificultades actuales son:

- Al nivel de la creación y producción de contenido que requiere innovación perpetua para atraer lectores digitales y adaptarse a la fuerte competencia que los rodea.
- Al nivel de la distribución, que, con Internet, ha cambiado profundamente. Los lectores pueden acceder a la información *online* a través de una gran variedad de dispositivos (*smartphones*, Tablet, ordenadores ...)
- Al nivel de la audiencia, que está inundado con propuestas que van desde modelos gratuitos a los pagos y que está segmentado (público tradicional más antiguo y público joven acostumbrado a las prácticas *web*) frente a lo digital.
- Al nivel del modelo de ingreso, afectado por el declive de los anuncios en los soportes impresos y el lento crecimiento de las inversiones en publicidad en la *web*.
- Al nivel del consumo que se basa en el modelo de negocio elegido (total gratuito, pago total, *Freemium*, *Metered Model*). Los hábitos de consumo han cambiado, lo que resulta en muchos cambios.

Conclusión general final:

Las empresas del sector de la prensa ahora deben contrarrestar los hábitos culturales de información gratuita y conquistar a los lectores sobre el aspecto de pago de la información *online*. Para hacer esto, deben crear valor añadido para los consumidores y ventajas comparativas frente a las otras compañías en el sector.

Las plataformas de prensa digital deben aprovechar las oportunidades actuales, como las relacionadas con los nuevos dispositivos móviles o las nuevas técnicas, como la *microtargeting*. Para ser rentables a largo plazo, las organizaciones de medios impresos están obligadas a

establecer un modelo rentable de negocio, basado en la calidad de la información y capaz de evolucionar continuamente.

Futuras líneas de investigación:

A lo largo de este trabajo, se han destacado elementos de análisis que no se han seguido por no ser parte principal del estudio pero que deberían abordarse en posteriores estudios.

Entre ellos se debe destacar una pregunta importante: ¿Actualmente, el verdadero desafío del mundo editorial es el de la digitalización? ¿si no el de la adaptación a los constantes desarrollos relacionados con la digitalización?

De hecho, la digitalización de la prensa lleva tiempo, dependiendo de las organizaciones y técnicas elegidas. Algunas plataformas de prensa ya están bien establecidas en este mundo 2.0, mientras que otras luchan por establecerse allí.

Hoy, en 2018, el primer objetivo de los medios impresos es adaptarse a las nuevas tendencias digitales, como el avance de la *Web* 3.0, y 4.0 por ejemplo, o el desarrollo de tecnología a través de la investigación en asistentes de voz, realidad virtual, marketing en redes sociales (nuevos formatos editoriales como en Twitter, Snapchat, Instagram).

BIBLIOGRAFÍA

- ACPM. (2015). *ACPM*. Obtenido de ACPM: <http://www.acpm.fr>
- AEDE. (2010). *Libro blanco de la prensa diaria 2010*. Madrid.
- Bullido, E. (15 de diciembre de 2015). *La situación de la prensa en España en diez gráficos*. Obtenido de FORMACIÓN PARA PERIODISTAS: <https://enriquebullido.com/la-situacion-de-la-prensa-en-espana-en-diez-graficos/>
- Burke, E. (1787). Speech on American taxation. House of Commons.
- Casero-Ripollés, A. (noviembre-diciembre de 2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, págs. 595-601.
- Casero-Ripollés, A. (julio-agosto de 2012). Contenidos periodísticos y nuevos modelos de negocio: evaluación de servicios digitales. *El Profesional de la Información*, vol. 21, no.4, págs. 341-346.
- Cea Esteruelas, M. N. (2009). Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: El caso de Prisa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, págs. 938-950.
- Chittum, R. (August de 2013). *The NYT's \$150 million-a-year paywall*. Obtenido de Columbia Journalism Review: https://archives.cjr.org/the_audit/the_nyts_150_million-a-year_pa.php
- Chittum, R. (February de 2014). *Murdoch's hard-paywall success*. Obtenido de Columbia Journalism Review: https://archives.cjr.org/the_audit/murdochs_hard-paywall_success.php
- Declaración Universal de los Derechos Humanos . (1848). Declaración Universal de los Derechos Humanos, Artículo 19. *La Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
- Díaz-Noci, J. (mayo-junio de 2009). ¿Diarios en dispositivos móviles? Libro electrónico, tinta electrónica y convergencia de la prensa impresa y digital. *El Profesional de la Información*, vol.18, no.3, págs. 301-307.
- El País. (2018). *El País*. Obtenido de El País: <https://elpais.com>
- El País. (2018). *Transformación*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/especiales/2016/nueva-redaccion/>
- Expansion. (2018). *Expansion*. Obtenido de Expansion: <http://expansion.com/adfree>
- Financial Times. (2018). *Financial Times*. Obtenido de Financial Times: <https://www.ft.com>
- Flavián, C., & Gurrea, R. (february de 2008). Reading newspapers on the Internet: The influence of web sites' attributes. *Internet Research*, vol.18,no.1, págs. 26-45.

- Fondevila-Gascón, J.-F., Sierra Sánchez, J., & del Olmo Arriaga, J. (june de 2011). New communicative markets, new business models in the digital press.
- Graves, L., Grueskin, B., & Seave, A. (2011). *The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism*. Columbia University Graduate School of Journalism.
- Guallar, J., & Franch, P. (septiembre-octubre de 2012). New York times topics, Un MODELO DE PRODUCTO PERIODÍSTICO DOCUMENTAL En LA PRENSA DIGITAL. *El Profesional de la Información*, vol.21, no.5, págs. 482-490.
- Guallar, J., Rovira, C., & Ruiz, S. (noviembre-diciembre de 2010). Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles. *El profesional de la información*, vol.19, no.6, págs. 620-629.
- Gómez-Escalonilla Moreno, G. (2012). Periodismo digital: nuevas exigencias para el profesional de la información. *ISBN*, págs. 277-293.
- Humanos, D. U. (1848). *Declaración Universal de los Derechos Humanos, Artículo 19*. Obtenido de La Declaración Universal de los Derechos Humanos: <https://dudh.es/19/>
- Infoadex. (2010). Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España .
- Jódar Marín, J. (2009). LA ERA DIGITAL: NUEVOS MEDIOS, NUEVOS USUARIOS Y NUEVOS PROFESIONALES . *RAZÓN Y PALABRA*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing* .
- Larrañaga Rubio, J. (2009). La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos . *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, no.15, págs. 61-80.
- Le Floch, P. (2004). Les modèles économiques de la presse: le lecteur comme fin en soi...ou comme cible pour les annonceurs. *Recherches en communication*, no.21.
- Le Monde. (2018). *Le Monde*. Obtenido de Le Monde: <https://www.lemonde.fr>
- Leurdijk, A. (2012). Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries. *European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies*.
- OCDE. (2010). The evolution of news and the internet.
- OCDE. (2010). *The evolution of news and the internet*.
- Oestreicher-Singer, G., & Zalmanson, L. (January de 2010). *Content or Community? A Digital Business Strategy for Content Providers in the Social Age*. Obtenido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1536768
- Pew Research Center. (s.f.). *Pew Research Center, Journalism&Media*. Obtenido de Pew Research Center: <http://www.journalism.org>

- Pontin, J. (may de 2009). *How to Save Media*. Obtenido de MIT Technology Review: <https://www.technologyreview.com/s/413355/how-to-save-media/>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- PriceWaterHouseCopeers. (2010). PwC Entertainment & Media Outlook 2010-2014.
- Rojo Villada, P. A. (2006). Prensa y convergencia tecnologica: Claves para la definicion de un nuevo modelo de negocio periodistico en la Era Digital. *ZER*, 20, 411-424.
- Rojo-Villada, P. A. (2008). *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*.
- Salaverria, R. (2007). *Ciberperiodismo: diez anos de prensa en Espana*.
- Salaverria, R., & Garcia Avilés, J. (2008). La convergencia tecnologica en los medios de comunicacion: retos para el periodismo. *Trípodos*, no.23.
- Sonnac, N. (2009). L'économie de la presse: vers un nouveau modèle d'affaires. *Les cahiers du journalisme*, no.20, págs. 22-43.
- The Economist. (August de 2006). Who killed the newspaper? *The Economist*.
- The Guardian. (2018). *The Guardian*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/us>
- The New York Times. (2009). *Talk to the Newsroom: Executive Editor*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2009/01/30/business/media/02askthetimes.html>
- The New York Times. (2018). *New York Times Co. Subscription Revenue Surpassed \$1 Billion in 2017*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/02/08/business/new-york-times-company-earnings.html>
- The New York Times. (2018). *Our History*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/who-we-are/culture/our-history/>
- The New York Times. (2018). *The New York Times*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com>
- The Wall Street Journal. (2018). *The Wall Street Journal*. Obtenido de The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/europe>
- Tiffany, J. (october de 2012). *Newspaper journalism is in crisis. What has been lost and what can be saved?* Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/media/2012/oct/07/journalism-crisis-enquirer-play>

Vanbremeersch, N. (2014). « *New York Times* » : *une leçon d'innovation*. Obtenido de Les Echos.fr: <https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/digital/transformation-digitale/0203509047238-new-york-times-une-lecon-d-innovation-64187.php>

ANEXOS

Anexo 1: Pagina Web El País (2018)



Anexo 2: Ofertas suscripciones El País (2018)

Nuestras mejores ofertas de suscripción

LA SUSCRIPCIÓN MÁS POPULAR

FIN DE SEMANA
12.50€ al mes

Edición impresa los sábados y domingos
Todos los suplementos y revistas
Experiencias y ventajas exclusivas EL PAÍS +
Edición digital todos los días

SUSCRÍBETE

PREMIUM
31.83€ al mes

Edición impresa todos los días
Todos los suplementos y revistas
Experiencias y ventajas exclusivas EL PAÍS+
Edición digital

SUSCRÍBETE

DIGITAL
11.99€ al mes

Edición digital
Todos los suplementos y revistas
Experiencias y ventajas exclusivas EL PAÍS

SUSCRÍBETE

Configura tu suscripción

Anexo 3: Pagina Web The New York Times (2018)

SECTIONS SEARCH ENGLISH 中文 (CHINESE) ESPAÑOL SUBSCRIBE NOW LOG IN

The New York Times

Monday, June 4, 2018 | Today's Paper | Video | 59°F | CAC 40 +0.37% ↑

World U.S. Politics N.Y. Business Opinion Tech Science Health Sports Arts Books Style Food Travel Magazine T Magazine Real Estate ALL

Facebook Gave Phone Makers Vast Access to Users' Data

By GABRIEL J.X. DANCE, NICHOLAS CONFESSORE and MICHAEL LaFORGIA

- As Facebook sought to become the world's dominant social media service, it struck agreements with phone and other device makers, including Apple and Samsung.
- Dozens of companies got access to the data of users' friends without their explicit consent, even after Facebook said it would no longer share such information.

N.B.A. FINALS

Warriors Roll Over Cavs in Game 2

Golden State is two wins away from repeating as champions after beating Cleveland, 122-103. Stephen Curry led the Warriors with 33 points and made nine 3-pointers.

By BENJAMIN HOFFMAN and MARC STEIN

Sunday Review

President Trump Thinks He Is a King

By HARRY LITMAN
Are presidents above the law? Trump's lawyers seem to think so.

Should I Marry My Boyfriend in Jail?

By GARRETT BRADLEY
What would it mean to marry someone behind bars?

The Shame in Puerto Rico

A new study provides more evidence of the Trump administration's neglect.

What Religion Gives Us (That Science Can't)

No amount of scientific explanation or sociopolitical theorizing is going to console a grieving mother.

- Editorial: A Daring Plan to Fix the Subways
- Blow: Where Trump Succeeded
- Leonhardt: Some Good News — Seriously — About Politics
- Millionaires Are Fleeing. Maybe You Should, Too.
- The Mexican Revival of Small-Town America
- From Westworld to Best World for the Internet of Things
- Sign Up for Our World Cup Newsletter »

Anexo 4: Ofertas suscripciones The New York Times (2018)

	BEST VALUE	
<h3>Basic</h3> <p>€1.00 €2.00/week</p> <p>PAYPAL OR CARD</p> <p>Buy with Apple Pay</p>	<h3>All Access</h3> <p>€2.75 €5.50/week</p> <p>PAYPAL OR CARD</p> <p>Buy with Apple Pay</p>	<h3>All Access Plus</h3> <p>€4.00 €8.00/week</p> <p>PAYPAL OR CARD</p> <p>Buy with Apple Pay</p>
<p>Basic Digital Access Includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Access to NYTimes.com and the NYT app. Unlimited article access, anytime, anywhere. Explore complete digital replicas of every issue of The Times published from 1851 to 1980 with TimesMachine. <p><small>*Billing information: you will be automatically charged the introductory rate every 28 days for one year, and the standard rate every 28 days.</small></p>	<p>Basic Digital Access Features</p> <p>+ Replica Edition</p> <p>Access an exact page-by-page replica of the printed edition of the newspaper that you can read online and offline</p> <p>+ NYT Crossword</p>	<p>Basic Digital Access Features</p> <p>+ Replica Edition</p> <p>+ NYT Crossword</p> <p>+ NYT Cooking</p>

Anexo 5: Entrevistas con profesores y expertos del tema

Pregunta 1	La primera palabra que viene a su mente si digo “Prensa” ...
Pregunta 2	¿Qué piensas del sector de la prensa, de su digitalización? ¿Es una revolución marketing o una ilusión?
Pregunta 3	Con la información de internet se puede obtener de forma gratuita. ¿Que opináis de esta gratuidad de la información dado que los organismos de prensa consideran la información como una de sus maneras de generar ingresos?
Pregunta 4	Existe cuatro modelos de negocio: Gratuidad, Pago Total, <i>Freemium</i> , <i>Metered Model</i> (+explicaciones) ¿Cual piensa usted sería el mejor y por qué?
Pregunta 5	Citar un periódico exitoso en su proceso de digitalización
Pregunta 6	¿Cual piensa usted sería los factores de éxito para un periódico en el ámbito web?
Pregunta 7	¿Que consejos daría usted a un editor para instalarse de manera eficiente en la web?
Pregunta 8	Futuras líneas de investigación para el sector de la prensa