



CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (ICADE)

LA RECONVERSIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRENSA ESCRITA: ALTERNATIVAS AL MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL

Autor: Miguel González-Blanch Rodríguez
Directora: Carmen Escudero Guirado

Madrid
Abril, 2014

Miguel
González-Blanch
Rodríguez

LA RECONVERSIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRENSA ESCRITA: ALTERNATIVAS AL MODELO DE
NEGOCIO TRADICIONALL



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	3
1 INTRODUCCIÓN.....	4
2 EL PANORAMA ACTUAL DE LA PRENSA ESCRITA: TENDENCIAS GLOBALES.....	5
2.1 Cambios en el entorno genérico y su impacto sobre la industria: amenazas para la prensa escrita y oportunidades para la prensa digital.....	10
2.2 Principales cambios en el entorno competitivo de la prensa derivados de la era digital.	14
2.3 Conclusiones	17
3 ATRIBUTOS CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ELABORACIÓN DE CONTENIDOS EN EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO DIGITAL.	19
4 PLATAFORMAS CLAVE EN EL ÉXITO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS.....	23
5 LA POSICIÓN DIGITAL FRENTE A LA REALIDAD ACTUAL: FACTORES CLAVE EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE MIGRACIÓN Y TIPOLOGÍAS	26
5.1 Factores clave de éxito en las estrategias en la gestión empresarial de contenidos. ...	27
5.2 Pagar por el acceso digital y modelos de migración hacia la transición digital.	31
6 ESTUDIO DE CASOS.....	38
6.1 THE TIMES Y WALL STREET JOURNAL (HARD-PAYWALL)	38
6.2 THE NEW YORK TIMES (METERED MODEL)	40
6.3 EL PAÍS Y EL MUNDO (GRATUIDAD Y FREEMIUM).....	41
7 CONCLUSIONES.....	44
8 BIBLIOGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución en la difusión de los tres principales diarios españoles en su versión impresa	6
Figura 2: Evolución en las ventas de los tres principales diarios españoles en su versión impresa	6
Figura 3: Evolución en ingresos publicitarios de la prensa escrita frente a la prensa <i>online</i> en USA (millones de dólares)	8
Figura 4: Reparto del dominio de la publicidad en internet en 2013	9
Figura 5: Cuota de mercado de <i>tablets</i> por marcas en 2013	11
Figura 6: Evolución en la venta de <i>smartphones</i> por sistema operativo (miles de unidades).....	12
Figura 7: Cuadro resumen de oportunidades y amenazas derivadas de la digitalización para las firmas periodísticas	18
Figura 8: Personas en España que leen prensa al menos una vez al mes por situación laboral en 2011 (porcentaje)	19
Figura 9: Previsión global en las ventas en los distintos tipos de dispositivos (miles de unidades)	24
Figura 10: Previsión global en las ventas en los distintos tipos de dispositivos (miles de unidades)	25
Figura 11: Coste estimado por tasas de impresión (eCPM) para las plataformas móviles	26
Figura 12: Inversión publicitaria en USA en el primer semestre 2013 medido (porcentaje).....	29
Figura 13: Crecimiento inversión publicitaria en USA primer cuatrimestre de 2013 respecto al primer cuatrimestre de 2012.....	30
Figura 14: Tarifas por producto en The Times.....	33
Figura 15: Tarifas por producto en The Wall Street Journal.....	35
Figura 16: Tarifas por product en Orbyt	35
Figura 17: Tarifas por producto en Financial Times	36
Figura 18: Tarifas por producto en The New York Times.....	37
Figura 19: Comparativa de precios por versión (euros).....	38
Figura 20: Cuadro resumen de los distintos modelos de negocio	42

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es abordar un análisis en profundidad desde el punto de vista estratégico de los principales cambios que está viviendo actualmente la industria de la prensa escrita. El proyecto analiza las transformaciones de la industria derivadas de la digitalización. Se discute cómo la digitalización afecta a la creación de contenidos, la distribución y a su modelo de negocio. La metodología empleada en este trabajo tiene un enfoque inductivo, basado en la recogida de datos y su análisis mediante el estudio de casos en los diarios The Times, The Wall Street Journal, The New York Times, El Mundo y El País. El trabajo está dividido en siete capítulos. Siguiendo la introducción, (capítulo 1), el capítulo 2 introduce el panorama actual de la prensa escrita, del cual se deduce que la crisis estructural del sector fuerza a las firmas periodísticas hacia una transición digital. El capítulo 3 y 4 identifica los factores claves en la creación de contenidos y en su distribución para realizar esa transición hacia las versiones *online* de la forma más exitosa posible. El capítulo 5 analiza cómo gestionar estratégicamente esos factores claves y los ingresos publicitarios a la vez que presenta los diferentes modelos de negocio *online* más empleados por las organizaciones periodísticas. El capítulo 6 evalúa el funcionamiento y presenta las ventajas e inconvenientes de estos modelos en los diarios mediante el estudio de los casos ya mencionados. Por último, el capítulo 7 concluye el trabajo estableciendo que en la actualidad no existe un modelo universalmente válido.

Palabras clave: prensa escrita, digitalización, contenidos, distribución, ingresos publicitarios, modelo freemium, muro de pago

ABSTRACT

The objective of this report is to provide an in-depth analysis from a strategic point of view of the major challenges that newspaper publishing industry is currently living. The project analyzes the changes in the industry brought about by digitization. It discusses how digitization affects content creation, distribution and business models. The methodology used in this study has an inductive approach based on data collection and analysis through case studies in The Times, The Wall Street Journal, The New York Times, El Mundo and El País. The work is divided into seven chapters. Following the introduction (Chapter 1), Chapter 2 introduces the current situation of the printing newspaper industry from which it follows that the structural crisis that the industry is experiencing forces firms towards a digital transition. Chapter 3 and 4 identifies the key factors in content creation and distribution for the transition to the *online* versions in the most successful way possible. Chapter 5 discusses how to strategically manage these key factors and advertising revenue while it presents different *online* business models employed by most news organizations. Chapter 6 evaluates the performance and presents the advantages and disadvantages of these models in newspapers by studying the cases already mentioned. Finally, Chapter 7 concludes the report by stating that currently there is not a universally valid model.

Keywords: newspaper publishing industry, digital, content, distribution, internet advertising revenue, freemium model, paywall

1 INTRODUCCIÓN

Las firmas periodísticas deben reinventar sus modelos de negocio para poder sobrevivir. La forma en la que consumimos información ha cambiado. La rentabilidad de la prensa escrita es cada vez menor y firmas periodísticas de gran talla como The Financial Times ya la supeditan a la prensa digital. Sin embargo, la reconversión del modelo de negocio de la prensa no sólo afecta al canal, sino también a la propia información. Se apuesta por información multimedia, personalizada, actualizada al minuto y compartida por grupos de lectores que puedan hacerse partícipes sobre el contenido de esa información. Los agregadores de noticias, las redes sociales o las aplicaciones móviles, entre otros factores, hacen que las posibilidades para las empresas de este sector sean numerosas. El mundo del periodismo debe afrontar este cambio como una oportunidad en lugar de una amenaza. Este trabajo irá destinado a estudiar cómo las firmas periodísticas están tratando de reaccionar ante estos cambios y poder convertir esas posibilidades y oportunidades en una realidad viable de negocio, haciendo de la estrategia un vehículo de garantía de éxito.

Para satisfacer el objetivo previamente expuesto, este trabajo se estructura en tres partes claramente diferenciadas. En una primera parte se estudia la situación actual de la prensa escrita a fin de confirmar la irreversible transformación y convergencia del sector de la prensa escrita hacia la digitalización, así como las amenazas y oportunidades que esta presenta. En una segunda parte, se revisan algunos de los factores claves para la industria que trae la digitalización en la creación de contenidos, en su distribución y en el modelo de negocio. Por último, en la parte final, se analizan los distintos modelos de negocio vigentes (*hard-paywall*, *metered model*, *freemium* y gratuidad absoluta) a través del estudio de casos reales en los diarios The Times, The Wall Street Journal, The New York Times, El Mundo y El País, a fin de concluir sobre la utilidad de estos modelos en el devenir presente y futuro para la industria.

La metodología empleada en este trabajo tiene un enfoque inductivo y hace uso de metodologías cualitativas: Una entrevista en profundidad con un experto en la digitalización periodística como consejero delegado del periódico digital ZoomNews, Héctor Casado, y un estudio de casos a través de ejemplos de periódicos basados en una revisión y síntesis de los datos oficiales publicados por The Newspaper Association of America, de la literatura disponible y de la investigación documental. Estas metodologías son las que más se adecúan al propósito del trabajo por dos razones. En primer lugar, por la imposibilidad de generalizar un modelo de negocio como única solución válida y viable para todos los diarios. Y en segundo lugar, estas metodologías permiten considerar a la vez muchas variables influyentes en la elección de las distintas tipologías de modelos de negocio *online* entre los diarios.

2 EL PANORAMA ACTUAL DE LA PRENSA ESCRITA: TENDENCIAS GLOBALES

El panorama de la prensa escrita en sus siglos de historia nunca había sido tan convulso como hasta ahora: directores considerados como auténticos referentes en sus periódicos, que dejan de serlo como Pedro J. Ramírez, ex director del diario El Mundo; periódicos que cierran como el diario La Gaceta, y operaciones de consolidación entre empresas, como la de Amazon con la compra del Washington Post, son algunas de las últimas manifestaciones del fuerte cambio que lleva experimentando la industria de la prensa escrita desde hace ya algunos unos años. En palabras del ex editor ejecutivo y columnista del New York Times, Bill Keller (2009), los periódicos impresos sufren una “tormenta perfecta” debido al imparable aumento del uso de internet de los lectores como fuente de acceso a la información, unida a la situación económica.

Estos dos factores que señalaba Bill Keller en 2009, han desencadenado una brusca caída de forma combinada en las dos fuentes de ingresos en las que tradicionalmente se ha sustentado el modelo de negocio de la prensa: la venta del contenido y la publicidad. El número de ejemplares de prensa escrita vendidos es lenta, aunque progresivamente, cada vez menor y la recaudación en términos publicitarios también lo es (Casero-Ripollés, 2010). De acuerdo con lo mencionado, los diarios españoles vieron en un solo año, el que transcurre durante el estallido de la crisis económica, 2007 y 2008, cómo sus beneficios fueron reducidos en un 95 por ciento. Este fenómeno, lejos de tener un carácter parcial, afecta de forma global a la prensa escrita, alcanzando también gravemente a otros continentes como Oceanía, Norte América y otros países de Europa Occidental que sufrieron descensos en la venta de ejemplares en 2008 de un 2,14%, un 1,87% y un 0,49% respectivamente (Larrañaga, 2010).

Por su parte, entre 2007 y 2009 los periódicos de Estados Unidos vieron diezmados sus ingresos en un 41 por ciento. En términos de difusión, Estados Unidos y Reino Unido fueron los dos países más castigados entre los países que componen la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) con decrementos cercanos al 30 por ciento (OCDE, 2010). Estos acontecimientos condujeron ya entonces a replantearse seriamente las perspectivas del sector y a respaldar algunas conjeturas sobre el fin de la prensa escrita.

Han pasado ya siete años desde que saltaran las alarmas en las editoriales, pero la situación hoy en día sigue sin mejorar. Sirva de ilustración de esta compleja situación las Figuras 1 y 2, en las que se muestra la evolución de las ventas y la difusión de los diarios impresos de las tres principales firmas periodísticas en España en el último año.

Figura 1: Evolución en la difusión de los tres principales diarios españoles en su versión impresa [Fuente: Adaptado OJD (2014)]

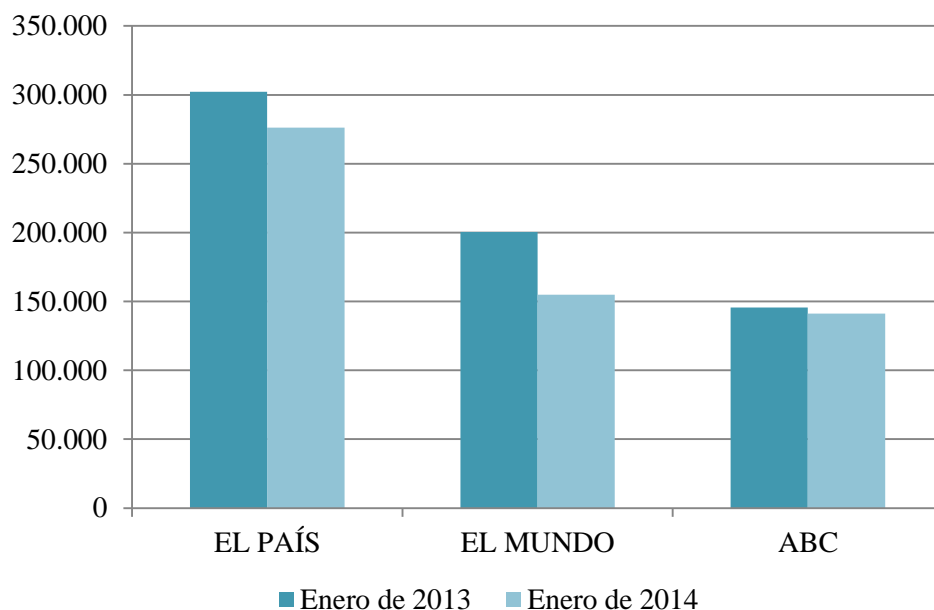
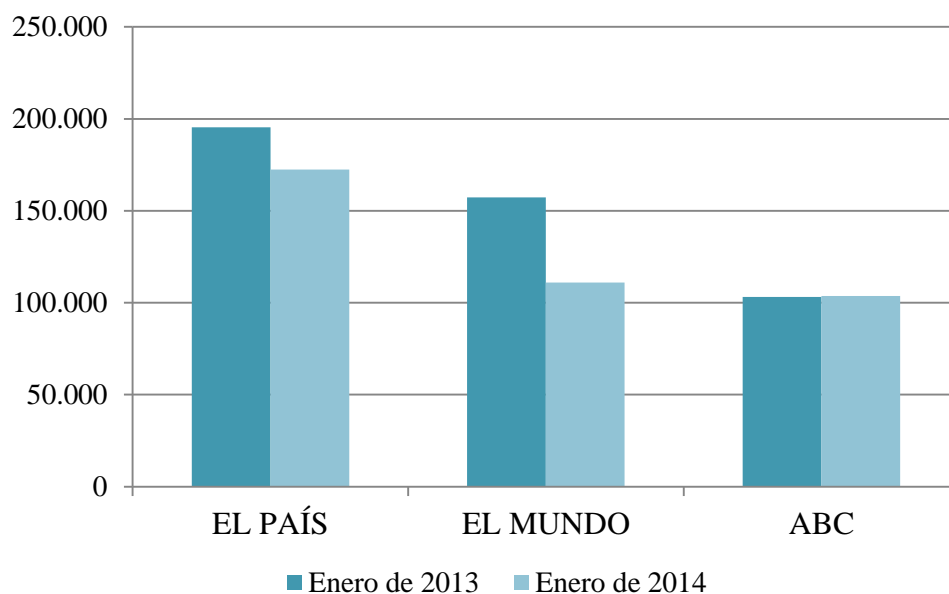


Figura 2: Evolución en las ventas de los tres principales diarios españoles en su versión impresa [Fuente: Adaptado OJD (2014)]



A la vista de los datos, la primera pregunta que uno debe plantearse es qué factores clave, ya sean de carácter general o específicamente relacionados con esta industria, son los que han motivado que algo que funcionaba antes deje ahora de hacerlo o, al menos, que no lo haga de forma tan exitosa como sí lo hacía en el pasado. Parece existir cierto consenso a la hora de señalar dos crisis como los principales elementos explicativos de esta transformación: por un lado, una crisis estructural, que comienza en los años noventa y que la prensa todavía sigue

sufriendo, y, por otro, la crisis económica mundial de recesión que comienza a manifestarse en 2007 y que agravó la primera (Larrañaga, 2010).

La primera crisis, la más importante y que afecta específicamente al sector de la prensa, viene dada por una pérdida de notoriedad de los medios escritos en relación a otros medios de comunicación en alza, como la televisión o Internet, que se sitúa a comienzos de la década de los noventa del pasado siglo. Es por ello que, aproximadamente a mediados de dicha década, algunos diarios se decidieron por dar el salto a la web y afrontar la irreversible transformación del periodismo.

En España, La Vanguardia, El Periódico y Avui fueron los primeros en poner en marcha una edición digital en 1995. Con la llegada de Internet, los hábitos de consumo de información *online* comienzan a crecer entre las nuevas generaciones. Prueba de ello es que en América el consumo de noticias *online* pasara de un 22 % a un 40% entre 2004 y 2012, según datos del Pew Research Center. Hablamos, pues, de un cambio cultural lento y progresivo que afecta a la forma en las que las personas se comunican y cambian información (Díaz-Noci, 2010).

La segunda crisis, económica y global, agrava a la primera, puramente estructural. La forma en la que la agrava es atacando a uno de los dos pilares fundamentales de su modelo de negocio y que supone de media un 57 por ciento de los ingresos entre los diarios pertenecientes a la OCDE: el de la publicidad (Casero-Ripollés, 2010). Las inversiones de las empresas publicitarias en la prensa escrita fueron reducidas de forma notable, un 52,5 por ciento en Estados Unidos y un 50 por ciento en España entre 2007 y 2012, según datos de la American Press Association e Infoadex.

Sin embargo, a diferencia de lo que se pudo pensar en un primer momento, la mejora de la situación económica no ha cambiado mucho el panorama relativo a las inversiones en publicidad en el sector de la prensa escrita. El motivo de ello parece encontrarse en que las inversiones publicitarias no sólo se ven determinadas por factores económicos, sino también por factores sociales y demográficos. Es decir, las inversiones publicitarias se mueven siguiendo a la audiencia, por lo que una vez resuelta la crisis económica, la crisis estructural del sector permanece, (Tiffany, 2012).

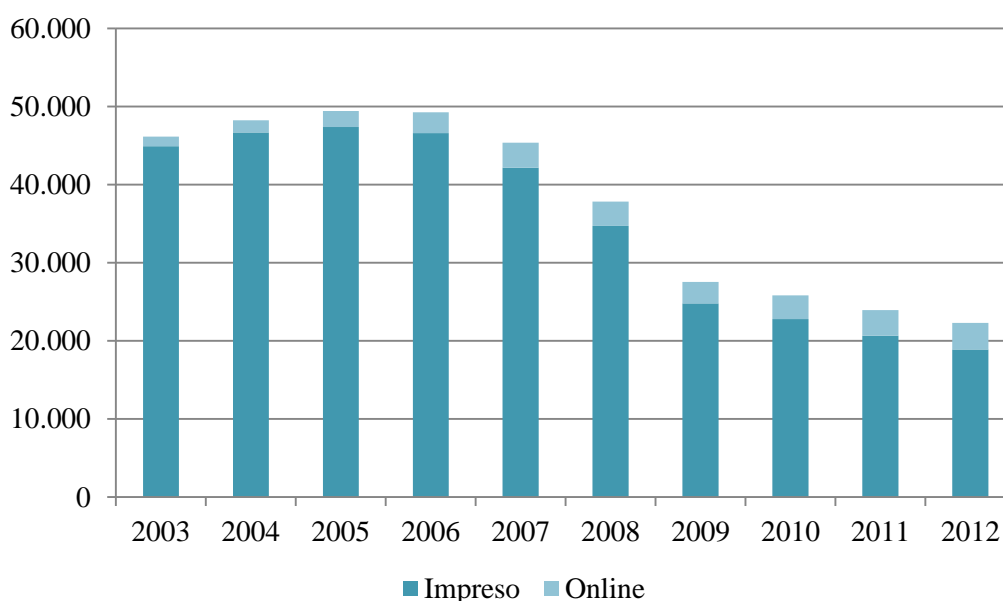
Ni siquiera los periódicos regionales, cuya publicidad local era considerada un seguro de disfrute casi monopolístico, son inmunes a este hecho. Sin ir más lejos, la gigantesca multinacional tecnológica Google presentó hace unos meses “AdWords Express”, una herramienta que simplifica y optimiza la publicación de anuncios locales en Internet tras rellenar los anunciantes un sencillo formulario. El descenso de los ingresos publicitarios de los periódicos impresos también se atribuye en gran medida a la pérdida de sus anuncios clasificados de servicios de citas, contratación laboral y/o la compra de bienes inmuebles, que han sido desplazados a páginas web especializadas.

En consonancia con lo expuesto, la publicidad en Internet ha crecido entre 2003 y 2008 un 32,4 por ciento según la empresa auditora PriceWaterhouseCopeers, lo que representaría aproximadamente un 10 por ciento del mercado publicitario internacional. Este hecho se puso de manifiesto en España a partir 2006, cuando los periódicos impresos de información general,

especialmente aquellos con un poder de difusión de más de 100.000 ejemplares, experimentaron una reducción del EBITDA de ese año del 14,85 por ciento con respecto a la cifra del año anterior, debido principalmente a la desinversión sufrida en términos publicitarios (Larrañaga, 2010).

En 2010, la web se convirtió en el tercer medio en términos de inversión publicitaria en España, tras la televisión y los diarios impresos. Era de esperar que la tendencia a futuro, en coherencia con los cambios culturales y sociales en el consumo de la información, fuera que la publicidad en los diarios escritos fuese reduciéndose mientras que el volumen de inversión publicitaria en la prensa *online* fuese creciendo lenta y progresivamente tal y como muestra la Figura 3:

Figura 3: Evolución en ingresos publicitarios de la prensa escrita frente a la prensa *online* en USA (millones de dólares) [Fuente: Newspaper Association of America (2013)]



A esta tendencia descendente en los ingresos publicitarios se une otra dinámica también derivada de Internet, y es que gracias a ella se han reducido las barreras de entrada a empresas nuevas en el sector, haciéndolas prácticamente irrelevantes. Esto se traduce en un menor volumen de inversión publicitaria global a repartir entre un mayor número de competidores.

En palabras del profesor de comunicación en la Universidad de Pennsylvania Joseph Torow, en una entrevista concedida a Pew Research Center (2013), los anunciantes han descubierto nuevos y mejores lugares para poner su dinero en la era digital. Ese predominio deja sólo una pequeña parte del pastel digital disponible para las organizaciones de noticias y en todo caso, su capacidad para hacer retroceder contra apretón a los fuertes gigantes de la tecnología se está debilitando.

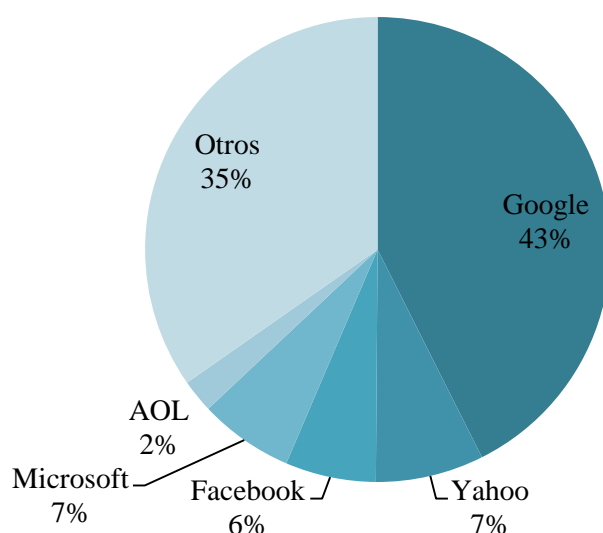
Los gigantes digitales, especialmente Facebook y Google, recogen grandes cantidades de datos sobre las aficiones de sus usuarios, intereses, perfiles demográficos, intereses políticos y relaciones. Cada vez que un usuario "le gusta" un post en Facebook lleva a cabo una búsqueda en Google o ve un vídeo en YouTube (que posee Google). Las empresas obtienen datos

adicionales que pueden utilizar para identificar los intereses de sus usuarios. Como resultado, ambas empresas ofrecen a los anunciantes una capacidad mucho más sofisticada para orientar los anuncios específicos hacia los consumidores que la mayoría de las compañías de medios pueden reunir, y cada vez más, pueden hacerlo en tiempo real mediante el seguimiento de los usuarios que navegan por la Web (Sasseen et al., 2013).

Por otra parte, también pueden colocar esos anuncios en frente de una audiencia nacional mucho más grande, lo que les da el alto volumen necesario para seguir siendo rentable incluso cuando con sus acciones presionan a la baja las tasas de publicidad y márgenes para el mercado en su conjunto.

*Broadcasters*¹, periodistas ciudadanos y proveedores o agregadores de noticias² *online* hacen que los actuales volúmenes de publicidad *online* como única fuente de ingresos resulten insuficientes para garantizar la supervivencia de los periódicos en sus ediciones digitales lo que conduce de forma inevitable al planteamiento de nuevos modelos de negocio (Casero-Ripollés, 2010).

Figura 4: Reparto del dominio de la publicidad en internet en 2013 [Fuente: eMarketer (2012)]



En resumen, el impacto de las dos crisis expuestas configura el actual panorama de la prensa escrita, en el que el uso masivo de Internet como fuente de acceso a la información, combinado con una pronunciada caída de ingresos en términos publicitarios, está afectando seriamente a su viabilidad económica de forma global. Esta situación se ve acrecentada en España por el éxito de la prensa gratuita, el distanciamiento del público más joven respecto a los periódicos impresos, sus bajos índices de difusión y el elevado uso de los periódicos *online* (Larrañaga, 2010).

¹ Organizaciones responsables de la producción de programas de radio y televisión y / o su transmisión

² Un agregador de noticias, también denominado agregador de *feeds*, lector de RSS es un *software* de cliente o una aplicación web que muestra contenido web sindicalizado como periódicos en línea, blogs, *podcasts* y videoblogs en un solo lugar para facilitar la visualización.

2.1 Cambios en el entorno genérico y su impacto sobre la industria: amenazas para la prensa escrita y oportunidades para la prensa digital

El propósito de este apartado es exponer los efectos sobre la industria de la prensa que han tenido determinados factores del entorno general (de carácter económico, tecnológico, medioambiental, social y cultural) y que en combinación han provocado la crisis estructural del sector que se ha expuesto en el punto anterior de este trabajo. Cómo se verá más adelante, se persigue la identificación de las amenazas a las que se enfrenta la prensa escrita frente a las oportunidades, por el contrario, para la prensa digital.

En primer lugar, el clima económico actual fomenta que las personas puedan llegar a ser menos propensas a comprar un periódico debido a que pueden acceder a la información que buscan de forma gratuita en la web, ya sea a través de sitios web de periódicos, sitios web independientes, blogs o foros. De este modo, el desarrollo tecnológico que posibilita el acceso a información a través de otros medios, se convierte en una alternativa más atractiva aún en momentos de crisis y de recesión económica. (Díaz-Noci, 2010). No es pues de extrañar que observando el *E-Readiness Index*³ (ERI) elaborado por The Economist Intelligence Unit e IBM, y la variación en los volúmenes de venta de los periódicos impresos de cada país, se pueda observar claramente una correlación positiva entre los países con un mayor grado de desarrollo de Sociedad de Información y mayores caídas de las cifras de venta de periódicos impresos en los últimos años, con la excepción de Singapur (Lagarraña, 2010).

En el caso concreto de España, la elevada reducción en las ventas de ejemplares y de difusión que sufren los periódicos impresos viene explicada por la consolidación de los diarios gratuitos *online* y el alejamiento del público más joven con respecto a los periódicos impresos. Como indicador referente se usa la edad media del lector de diarios de pago, que pasó en 2006 de los 43,5 años hasta los actuales 44,1. La escasa atracción que los diarios despiertan sobre los lectores más jóvenes en su modalidad de pago, es considerada como la principal amenaza para la prensa de nuestro país según una encuesta realizada a directores de diarios españoles.

En el campo **tecnológico**, la principal amenaza para la prensa escrita, viene principalmente de la comercialización de dispositivos móviles con acceso a Internet y que emplean tinta electrónica. Esta amenaza es también la mayor de las oportunidades en la convergencia entre la prensa impresa y la digital. (Díaz-Noci, 2009).

El rápido crecimiento de la telefonía móvil es un factor clave que impulsa el cambio hacia la digitalización de noticias. De hecho, la proliferación de dispositivos está dando lugar a un nuevo consumidor de noticias multiplataforma, quien accede a las noticias a través de una combinación de diferentes dispositivos y fuentes tradicionales (*Sasseen et al., 2013*).

Según datos de ventas publicados por la consultora Gartner, en 2013 se vendieron 195 millones de tabletas. Una cifra que casi dobla las 116 millones vendidos durante el ejercicio anterior. Siendo todavía la tableta de Apple, el Ipad, la más vendida con una cifra de 70,4 millones. Sin

³ Índice que mide en cada país su capacidad para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para desarrollar la economía y fomentar su propia bienestar

embargo, una gran cantidad de rivales basados en tabletas que usan el sistema operativo Android, incluyendo Kindle Fire de Amazon y sus sucesores, la línea Nexus de Google y los dispositivos de Samsung Galaxy, muchos de ellos más baratos que los productos de Apple, también han ampliado considerablemente el mercado.

Por sistemas operativos, en la actualidad domina Android con un 61,9% del mercado. En el mercado de los *smartphones*, las ventas de estos crecieron un 46,5% en el segundo trimestre de 2013 según Gartner.

Figura 5: Cuota de mercado de *tablets* por marcas en 2013 [Fuente: Adaptado Gartner (2013)]

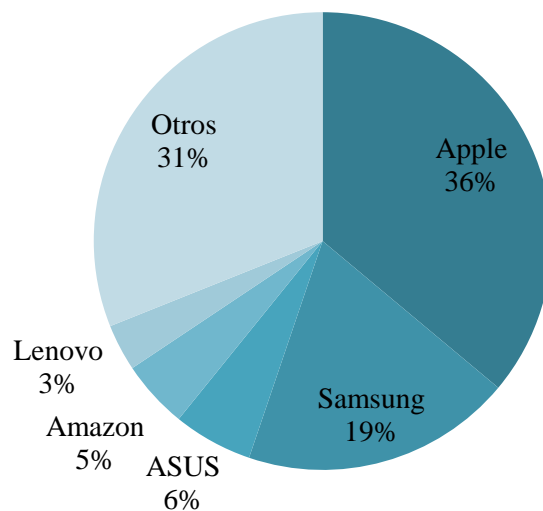
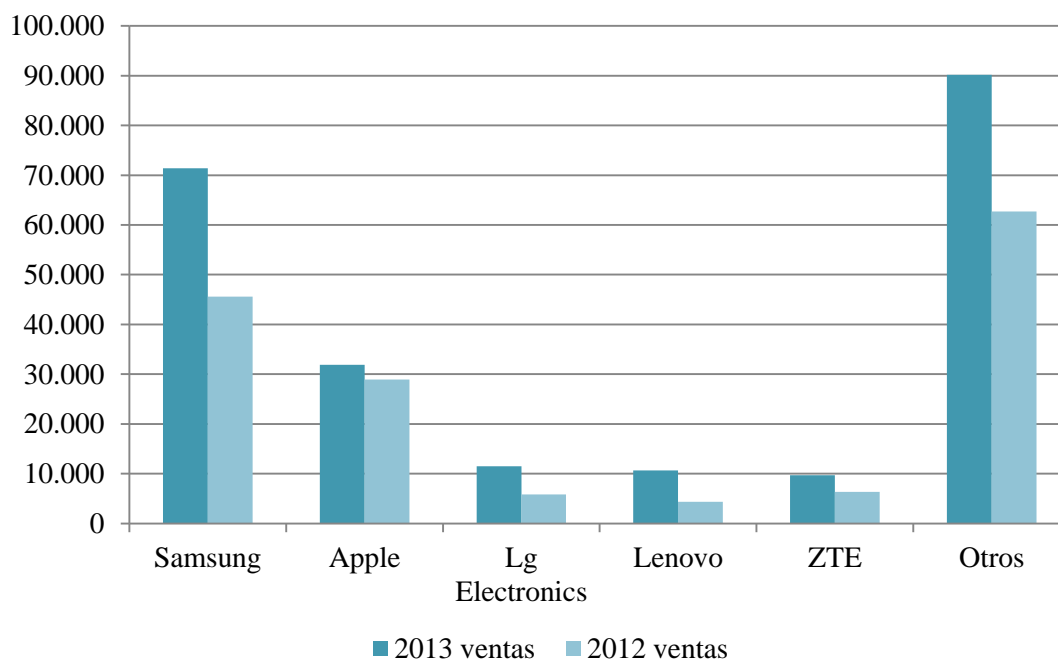


Figura 6: Evolución en la venta de *smartphones* por sistema operativo (miles de unidades).
[Fuente: Adaptado Gartner (2013)]



La confirmación de esta oportunidad para los diarios españoles se encuentra en que según un informe de Google (2013), España ocupa el 15 lugar del ranking mundial de penetración de *smartphones*, siendo el país con el índice más alto de la Europa meridional con un 55,4%. Además grandes firmas periodísticas internacionales han apostado por presentar ediciones o aplicaciones adaptadas a tabletas, y dispositivos de tinta electrónica como es el caso de The Times o Le Monde.

De acuerdo con el estudio conjunto del Pew Research Center y Economist Group study, la mayoría de los usuarios de noticias móvil no están sustituyendo una plataforma por otra, sino que están consumiendo más noticias de lo que hacían en el pasado. Entre sus encuestados, usuarios que consumen noticias en tabletas, más de la mitad, un 54 por ciento, afirman leer también noticias en un teléfono inteligente, un 77% en un ordenador de sobremesa o portátil, un 50% en ediciones impresas y una cuarta parte consume noticias en las cuatro plataformas. Del mismo modo, cerca de tres cuartas partes de los propietarios de teléfonos inteligentes dicen que también reciben noticias en los ordenadores portátiles o de sobremesa, mientras que un poco más de una cuarta parte de ellos accede a las noticias en una tableta.

Es, por tanto, importante que las firmas periodísticas conciban estos dispositivos como una oportunidad para la convergencia entre el diario impreso y el diario digital, más que como una amenaza sustitutoria. Una de las grandes ventajas que supondría la implementación masiva de estas tecnologías entre los lectores, es la posibilidad de explotar las hemerotecas históricas, además de las ediciones actuales, lo que supondría también un ahorro de espacio importante para las empresas editoras de prensa.

Las tendencias actuales del mercado vienen dadas por el hecho de que los usuarios tengan lo mejor de los distintos medios de comunicación accesibles en los diferentes tipos de dispositivos

móviles. El sector de la prensa escrita no puede obviar estas tendencias en las que el diario se concibe como una base de datos dinámica y personalizada (Díaz-Noci, 2009).

En esta transición o convergencia de lo impreso a lo digital, las firmas periodísticas también deben prestar atención a las tendencias en cuanto a las características técnicas de los dispositivos móviles. Se apuesta por facilidad de uso (curva de aprendizaje corta), portabilidad, color, legible como en papel, con posibilidad de tomar notas, posible reproducción de todo tipo de información (textual, sonora, visual) con baterías de larga duración, pantalla táctil y altamente conectado con otros dispositivos, usuarios y web.

En el ámbito de la ecología se encuentran más amenazas para la prensa impresa que oportunidades. A diario se venden de media unos 439 millones de diarios en el mundo y se imprimen una cantidad cercana a los 500 millones de ejemplares (Sánchez-Taberner, 2009).

Este proceso conlleva la tala de cientos de miles de árboles. Es por este motivo por el que las personas y asociaciones más concienciadas con la sostenibilidad medioambiental creen irracional la disminución de la superficie forestal del planeta con el objeto de mantenerse informados. Especialmente al existir en la actualidad alternativas en el campo tecnológico cada vez mejores y más extendidas que no requieren cortar ni un solo árbol.

No entramos a valorar el coste ecológico que suponen los desechos de los componentes electrónicos de los dispositivos bajo el supuesto de que esos dispositivos se seguirán produciendo de forma independiente del aprovechamiento que las firmas periodísticas hagan de ellos como plataforma de distribución de contenido.

Con respecto al entorno **social y cultural**, la prensa escrita se ve de nuevo amenazada al no responder adecuadamente a los nuevos hábitos de consumo de la información. La cultura de la propiedad en la que existía la necesidad de que la información llegara en un soporte físico ha dado paso a la cultura del acceso (Díaz-Noci, 2010). Algo similar sucedió en el negocio de la música. La gente no quería tener muchos CDs sino acceso a muchas canciones. El primero en darse cuenta de esto fue Steve Jobs, fundador de la compañía Apple, con el lanzamiento del Ipod y su promoción a través del eslogan “más de mil canciones en tu bolsillo”. Otro ejemplo de este abandono del soporte físico en la industria de la música lo encontramos en empresas como Spotify.

Otra amenaza a considerar, aunque más discutible por su carácter no universal, es aquella que afirma que en aquellas noticias con carga subjetiva, la prensa escrita continúa ejerciendo prácticas del pasado ya superadas al hacer una distinción separada e independiente entre los dos agentes del proceso informativo: por una parte los informantes, encargados de contar y explicar la noticia acontecida y, por otra parte, el grupo mayoritario, los informados o lectores, que aceptan la información que reciben. Sin embargo, en la actualidad, interactividad y el diálogo de los participantes a través de la información propuesta en lugar de impuesta, es un atributo valioso que pueden contribuir a la generación de opiniones autónomas, maduras y contrastadas (Gallego, 2009).

2.2 Principales cambios en el entorno competitivo de la prensa derivados de la era digital.

La era digital ha supuesto una transformación total en el sector periodístico forzando a las editoriales a la reorganización integral no sólo de los productos y los contenidos, sino también de la propia estructura empresarial. Esta transformación o transición digital viene fundamentalmente impulsada por la rivalidad en el sector de la prensa fruto de la pluralidad de ofertas sustitutivas en el acceso a la información. La prensa gratuita *online* se une a las ya existentes emisoras de radio y canales de televisión con veinticuatro horas de noticias, los sitios web y los contenidos elaborados por los ciudadanos (blogs, chats y vídeos entre otros). No se puede obviar que todos estos medios disponen de fuentes de ventaja competitiva frente a los diarios impresos de pago, que son menos rápidos, menos espontáneos, menos participativos, menos visuales o menos baratos con respecto a sus competidores (Larrañaga, 2010).

Internet ha acelerado las tendencias del entorno competitivo del sector de medios de comunicación (proliferación de contenidos, fragmentación de la audiencia, creciente importancia de los contenidos locales, crecimiento de los mercados internacionales, fusiones, adquisiciones y alianzas) a través de una serie de cambios específicos en el sector: cambios en los contenidos, en su distribución, en los consumidores y en las fuentes de costes e ingresos de la industria. A continuación se detallan estos cambios traídos por la era digital así como sus impactos en el sector.

Cambios en los contenidos y en su distribución:

Internet ha supuesto un profundo cambio en el mercado de contenidos como resultado del desarrollo de una tecnología que permite desvincular los contenidos de la plataforma de distribución. De esta forma, los contenidos se pueden entregar bajo múltiples formas en función de las necesidades de los usuarios (Díaz, Noci 2010).

La digitalización permite hacer llegar noticias relevantes a un público en particular de forma barata y sencilla, con un beneficio significativo para los lectores que buscan puntos de vista divergentes e incluso competidores. Sin embargo, agregadores de bajo coste como Google News, Yahoo News, Digg o Huffington Post, compiten con los creadores de contenido de páginas por vistas al sitio web, ganando a menudo estos últimos.

Los agregadores de noticias proporcionan enlaces a titulares de las noticias procedentes de otras fuentes, que pueden ser clasificados y categorizados de acuerdo a las preferencias de los usuarios. Esta práctica ha dado lugar a una gran controversia entre los agregadores de noticias *online* y los editores de noticias. Los editores de noticias piensan que deberían ser remunerados por los agregadores de enlaces a sus sitios web, mientras que los agregadores de noticias *online* sostienen que los editores de noticias se benefician del tráfico que generan a sus sitios, lo que implica que sus servicios de agregación son mutuamente beneficiosos.

Actualmente, los agregadores de noticias *online* y los propietarios de las redes sociales, en su mayoría pertenecientes a empresas estadounidenses, parecen beneficiarse más y más de un número creciente de usuarios de Internet y de los ingresos por publicidad que estos generan. En general, estas empresas no invierten en la producción de noticias originales. Por tanto, la

disminución general de los ingresos para los editores de noticias es una grave amenaza para las inversiones en la producción de noticias originales, sobre todo en los géneros informativos más vulnerables, como el periodismo de investigación o el sostenido en informes sobre gobiernos locales (Leurdijk et al., 2012).

En palabras de Aaron Kushner, un inversionista que intentó comprar el Boston Globe, "La definición de un competidor actual es alguien que regala su historia de forma gratuita." Los periodistas y las empresas de medios pueden ir ahora donde está el público, ampliando mercados a bajo coste. Pero algunos límites en la distribución del antiguo modelo que también eran ventajas como la protección contra nuevos competidores, están desapareciendo (Graves et al., 2012).

Por otra parte, los editores ahora disfrutan de distribución gratuita, con excelente, información en tiempo real, aunque al mismo tiempo, están perdiendo el control de la plataforma de distribución que genera dichos beneficios. Ahora tienen menos que decir sobre cómo se presenta su contenido, ya que a veces los usuarios publican enlaces con esos contenidos añadiendo comentarios o críticas.

Otro de los impactos que genera Internet al transmitir más información en los mismos canales es la especialización de contenidos y, por tanto, la fragmentación de la audiencia y la definición de un perfil de usuario/receptor más activo, demandante de contenidos adecuados a sus necesidades (Jódar, 2009).

Este grado de especialización y, en consecuencia, de segmentación de la audiencia puede estar provocando un nuevo cambio al promover la personalización de contenidos y servicios en el consumo de la información.

Internet supone, por tanto, un salto cualitativo sin precedentes en la relación entre los medios y los usuarios: la naturaleza interactiva de los nuevos medios ha puesto a disposición del usuario la posibilidad de personalizar los contenidos que quiere recibir y de elegir cuándo y dónde recibirlos.

Se ha pasado de un esquema en el que los proveedores de contenidos se dirigían a una gran masa de usuarios (modelo *push*) a otro en el que son los usuarios los que deciden los contenidos que quieren recibir, su procedencia y el medio (modelo *pull*). En la nueva economía digital, los clientes finales son los que eligen los contenidos que más les interesa recibir.

Cambios en los consumidores:

En lo referido a los consumidores, Internet permite alcanzar a las audiencias de una manera mucho más enfocada y eficaz, lo que puede proporcionar más valor a los anunciantes. Pero la separación de las audiencias en demasiados nichos puede traer también un nuevo conjunto de problemas. Los consumidores pueden encontrarse ahora con demasiados proveedores de contenido con pocos indicadores para juzgar la calidad o la autoridad de la fuente, haciendo que no les merezca la pena tomarse la molestia de comprobarlo por ellos mismos (Graves et al., 2012).

Por otra parte, las empresas pueden medir la popularidad de los artículos, vídeos o secciones y ajustar su estrategia para maximizar los ingresos y la audiencia. Pero la incertidumbre en torno a las métricas inhibe a los anunciantes de invertir totalmente en el mercado digital deprimiendo las tarifas de publicidad en las que toman parte.

Por último, al adaptar el contenido y la publicidad, los editores pueden cobrar tarifas más altas a los anunciantes y ganar una mayor lealtad por parte de los usuarios. Pero las preocupaciones por la privacidad pueden dar lugar a regulaciones que limitarán a los editores de información lo que pueden recoger de sus usuarios. Además, la mayoría de los lectores gastan mucho menos tiempo en los sitios digitales de lo que hacían en las plataformas impresas, lo que implica que las organizaciones de noticias tienen menos oportunidades para atraer euros de publicidad. En palabras de Steve Harbulae en 2011, editor de Examiner.com: "Los lectores tienen un gran apetito, pero poca capacidad de atención."

Cambios en los costes e ingresos de la industria:

La digitalización de los periódicos trastorna el patrón típico de los medios informativos de altos costes fijos y costes variables bajos. Cuesta mucho y con frecuencia obliga a las empresas a asumir una gran cantidad de deuda, producir la primera copia de un periódico o una revista. Pero la segunda copia, y los miles o millones que la siguen, son relativamente baratos. En el ámbito digital, muchos de esos costes iniciales son eliminados, y en algunos casos, como el inicio de un blog, se reducen a cero. Con la digitalización los costes de impresión, distribución, contra-distribución (debidos a la devolución de los diarios no vendidos) y almacenamiento de ejemplares que asumen directa o indirectamente las firmas periodísticas desaparecen. Este es un desafío particular para las empresas que se han hundido al endeudarse tomando grandes cantidades de dinero en efectivo para hacer adquisiciones con altos costes fijos (Graves et al., 2012).

La digitalización también permite a las organizaciones de noticias recortar el coste de hacer periodismo, sobre todo si pueden conseguir que los ciudadanos proporcionen el contenido al intervenir en la producción de noticias o animándoles a participar con comentarios. Al obtener contenido gratis proveniente de los lectores y usuarios, el coste promedio de producir una noticia es inferior. Pero la calidad, la precisión y la autoridad de este contenido son muy variables y susceptibles de manipulación.

Las plataformas digitales permiten captar audiencias rápidamente con menores costes de comercialización que en los medios de comunicación tradicionales. Y el cambio de móvil ofrece a las organizaciones de noticias más oportunidades para el contenido específico y la publicidad. Pero el aumento de la audiencia no siempre conducen a ganancias proporcionales, es decir, más personas pueden ver un sitio, pero eso no significa que los ingresos se incrementen en el mismo o mayor grado. En la actualidad, la mayoría de los periódicos hasta ahora no han sido capaces de compensar la pérdida de los ingresos de impresión por los crecientes ingresos en sus versiones *online*. Hay una serie de razones para ello.

En primer lugar los ingresos por publicidad *online* son mucho más bajos que para la publicidad impresa. Esto se debe a la creencia de que la publicidad *online* tiene menos impacto, debido a la fragmentación de las audiencias, en algunos casos, su alcance es menor, pero lo más

importante, hay menos escasez de espacios publicitarios y por lo tanto los precios son mucho más bajos. En segundo lugar, la disposición a pagar por noticias *online* ha sido hasta ahora baja, con algunas excepciones para las categorías de noticias especializadas, tales como noticias financieras, y una serie de alta calidad, periódicos internacionales estadounidenses.

Actualmente, las esperanzas pasan por el aumento de los ingresos de publicidad mediante la mejora de la publicidad dirigida basada en los datos de los consumidores y de consumo, en la introducción de barreras de pago en las tabletas y los teléfonos inteligentes y de servicios personalizados de agregación de noticias, que combinan las noticias de diferentes fuentes, las redes sociales y las herramientas de la web 2.0 (Leurdijk et al., 2012).

2.3 Conclusiones

El panorama digital actual cuestiona el tradicional modelo de negocio de la prensa escrita. La crisis estructural del sector fuerza a las firmas periodísticas hacia una transición de reconversión digital para su supervivencia. No obstante, esta transición está llena de retos y el éxito en la implantación de los nuevos modelos de negocio vendrá determinado por la adaptación de los contenidos al nuevo ambiente informativo así como la integración de las nuevas opciones digitales en la producción de información periodística (Casero-Ripollés, 2010). Así pues los próximos puntos de este trabajo irán destinados a analizar factores claves de éxito en esta transición hacia lo digital así como la tipología de algunos modelos de migración.

Como pequeño adelanto se puede decir que la estrategia en el nuevo modelo de negocio pasa por situar a Internet como eje editorial y como centro de operaciones del conglomerado de empresas de comunicación. Ello implica pensar en la integración de las salas de redacción –la impresa y la digital– y en reforzar el campo multimedia de la edición digital y la participación de los lectores. Varias firmas periodísticas de referencia mundial como son The Times, Financial Times, The New York Times o USA Today han integrado ya sus redacciones (impresa y digital) con el objetivo de hacer productos más pensados de acuerdo con las nuevas tendencias de soportes y las preferencias de los lectores, tanto en la organización de contenidos como en el diseño del producto en general (Lagarraña, 2010).

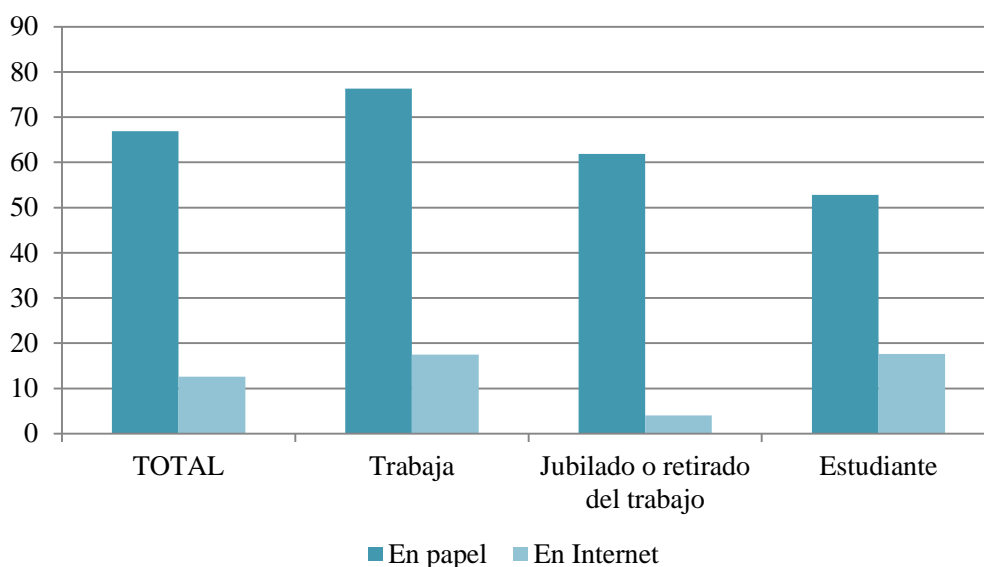
Figura 7: Cuadro resumen de oportunidades y amenazas derivadas de la digitalización para las firmas periodísticas [Fuente: Elaboración propia]

RED DE VALOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Producción	<p>Beneficios de escala a través de fusiones y adquisiciones, instalaciones compartidas.</p> <p>Barreras de entrada más bajas</p> <p>Producción Multiplataforma</p> <p>Alcance transfronterizo potencial</p> <p>Los usuarios contribuyen a la producción de contenidos</p>	<p>La creciente competencia de radiodifusión y los proveedores de noticias <i>online</i></p> <p>Menos inversión en la producción original de noticias</p> <p>La pérdida de la diversidad de contenidos (algunos géneros de noticias en situación de riesgo)</p>
Agregación y Distribución	<p>Plataformas móviles despegando</p> <p>Aplicaciones de Noticias y <i>e-papers</i></p> <p>Comercialización Multiplataforma</p>	<p>La pérdida de control sobre la cadena de valor</p>
Consumo	<p>Más herramientas para conectarse y participar con los lectores</p> <p>Más herramientas para el seguimiento de las preferencias de los consumidores de noticias</p>	<p>Jugadores más grandes en la web fuera del sector de la prensa están en mejor posición para ofrecer nuevas herramientas comunicación y socialización</p>
Modelos de Negocio	<p>Los nuevos modelos de pago (<i>paywalls</i>, donaciones, multitud de vías financiación)</p> <p>Nuevas opciones de publicidad dirigidas</p>	<p>Productores de plataformas y de hardware toman participaciones sustanciales sobre los lectores y los ingresos, en su mayoría empresas con sede en EE.UU.</p>

3 ATRIBUTOS CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ELABORACIÓN DE CONTENIDOS EN EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO DIGITAL.

La digitalización de la prensa ofrece nuevas alternativas a la hora de presentar de la información. Utilizar estas opciones de forma estratégica abre nuevas puertas para crear un modelo de negocio de prensa digital exitoso bajo un contexto de renovación periodística. Para encontrar las alternativas más valiosas, los estudios se centran en las preferencias y en los hábitos de consumo de noticias del público joven, ya que éste representa la mayor demanda en el consumo de noticias en el ámbito digital por su destreza a la hora de incorporar y aceptar las innovaciones tecnológicas en el día a día. Según datos de Eurostat de 2011, en España el 58 % de las personas entre 16 y 24 años consume información en la web, lo que supone 13 puntos más que la media general del conjunto de la población española (Casero-Ripollés, 2010)

Figura 8: Personas en España que leen prensa al menos una vez al mes por situación laboral en 2011 (porcentaje) [Fuente: Adaptado Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011)]



Así pues, se podrían citar cinco valiosas características demandadas a la prensa digital entre el público joven en nuestro país:

1. **Actualización y accesibilidad de la información:** entendida como la posibilidad de poder conectar de forma instantánea con noticias de última hora que se renuevan de forma constante. Este atributo no supone actualmente ninguna traba para las firmas periodísticas considerando que la potencia y el alcance de la conexión a la red es cada vez mayor entre la población mundial.
2. **Información multimedia:** entendida como la presentación de información a través de diversos medios de forma conjunta y simultánea, videos, fotografías, animación y sonido. Este atributo encuentra su sentido en la preferencia de los jóvenes por los contenidos audiovisuales sobre los puramente escritos por su mayor atractivo y facilidad de asimilación y consumo.

A pesar de que este atributo es considerado como uno de los tres elementos más esenciales en el periodismo digital, actualmente se encuentra poco desarrollado y evoluciona de forma muy lenta, hasta el punto de verse en una posición estabilizada entre los principales diarios españoles. Entre estos diarios, este atributo se caracteriza por una fuerte desigualdad entre las diferentes opciones de formatos. La utilización de la fotografía es muy superior a la de los videos, gráficos y audio, siendo la presencia de gráficos sensiblemente inferior a los otros dos formatos a pesar de que la prensa digital permite incorporar nuevos gráficos interactivos, algo ventajoso frente a los gráficos estáticos propios de la prensa escrita (Guallar, 2010).

3. **Contenidos cercanos y cotidianos:** este atributo hace referencia a la capacidad de los diarios de presentar a los lectores noticias que les resulten familiares y que capten los problemas de su día a día. De acuerdo con la importancia de este atributo entre los lectores, el esfuerzo periodístico debe estar centrado en la publicación de temas cercanos al contexto de vida y de rutina de los lectores, temas que reflejen sus experiencias de vida.
4. **Personalización de los contenidos:** entendida esta como publicaciones a medida, es decir, adaptar los contenidos a los gustos y preferencias de la audiencia. Consiste en que la audiencia tenga la posibilidad de elegir noticias sobre temas concretos de su interés y no tanto en la creación de secciones especializadas dirigidas a un sector específico de lectores.

Un ejemplo de este atributo lo encontramos en la red social Facebook, que publicó el 3 de febrero en Estados Unidos "Paper", un lector de noticias para dispositivos móviles con sistema operativo IOS con el objetivo según su fundador, Mark Zuckerberg, de crear el periódico de la época moderna. Paper, combina inteligentemente las redes sociales y la lectura de noticias y temas en los que el usuario está interesado. La información se presenta en forma de historias y secciones temáticas que permiten a las personas seguir la información de su interés, desde las noticias del mundo, hasta los alimentos, pasando por los deportes o la ciencia, entre otros.

El contenido, que está administrado y elegido por *software* y seres humanos, proviene de mensajes de Facebook hechos por publicaciones, así como de socios de contenido especialistas como CNN y National Geographic, todo ello potenciado con un gran atractivo visual y un manejo intuitivo y táctil.

Así pues las redes sociales se presentan como un competidor o un soporte más (depende del posicionamiento estratégico) en la oferta al acceso de información con una mejora en las prestaciones a raíz de innovaciones tecnológicas.

5. **Interactividad y participación:** ésta propiedad viene definida como la importancia que conceden los jóvenes a la posibilidad de establecer un diálogo directo con un diario digital. Existen disparidad de opiniones sobre esta propiedad, pero lo cierto es que el futuro y la supervivencia de las editoriales periodísticas pasa en gran medida por la gestión empresarial de este concepto en la web, por lo que su importancia, nunca mejor

dicho, es vital. A raíz de la falta de consenso sobre este atributo, a continuación se detallan algunas líneas de pensamiento al respecto:

En una primera línea de pensamiento, algunos autores de nuestro país consideran que la incorporación de este atributo en un diario digital no es demasiado relevante. Fundamentan su opinión en el hecho de que la participación exige tiempo y dedicación por parte de los lectores. Un tiempo y una dedicación para hacer publicaciones a través de comentarios que los lectores creen que tienen más bien poca influencia a la hora de ser recogidos por los medios para el proceso de producción de contenidos periodísticos.

Por otra parte, estos autores aluden a la idea de que es bastante cuestionable que los comentarios de los usuarios como autores en los diarios de prestigio contribuyan a una mayor calidad de debate. A pesar de estos argumentos en contra de que la participación y la interactividad jueguen un papel determinante como atributo de éxito en el modelo de negocio de la prensa digital, ningún autor opina que la participación y la interactividad sea un elemento del que la prensa digital pueda prescindir.

En una segunda línea de pensamiento, algunos autores como Oestrich-Singer y Zalmanson, en estudios publicados en la revista académica *MIS Quarterly* (2013), apoyan la conjetura de que los niveles de participación de los usuarios están correlacionados con su disposición a pagar por una edición Premium. Estos estudios afirman esta correlación después de haber tenido en consideración variables como tipo de contenido consumido, aspectos demográficos o influencia social.

En la industria de la música los estudios muestran que la relación entre actividad en comunidad y propensión a suscripción es mucho más fuerte que la relación que se da entre la propensión a suscripción y acceso al volumen de música que se puede consumir. Pero, ¿cuáles son los atributos sociales que determinan que exista ese componente social o esa actividad de comunidad en la web? En la industria de la música los factores más relacionados con la decisión de compra o suscripción y por tanto con la percepción del componente social en la web, tienen que ver con elementos como el número de amigos suscritos, el número de listas de música creadas y compartidas (*playlists*) y el número de entradas de blog.

Estos factores que determinan la decisión de compra en la web contrastan con los beneficios más visibles del servicio Premium que uno puede pensar a priori responsables de las suscripciones en la web, el acceso a banda ancha, el acceso a contenidos Premium, o la eliminación de anuncios en la página web.

Este atributo de interacción y creación de comunidades también ayudaría a conectar con otro atributo señalado, el de personalización de contenidos en la web, ya que de alguna manera al decidir qué compartir o a qué amigos seguir el usuario ya está personalizando la visualización de contenidos. Además, otra de las ventajas de la adopción de contenido social en la estrategia del modelo de negocio digital es que permite a las firmas periodísticas diferenciarse como proveedores de experiencias sociales que incorporan diferentes conjuntos de actividades y que apelan a diferentes grupos de usuarios. Esto ayudaría a las firmas periodísticas a estar menos expuestas a la imitación en una época que se caracteriza por ser la de mayor competencia en la industria de contenidos de la historia.

Otro aspecto importante a destacar es que si se apuesta por una oferta social, esta estrategia de negocio digital de la empresa debe estar alineada con los valores fundamentales de la empresa y su identidad. Así pues a modo de ejemplo, un sitio web de música centrada en música contemporánea podría elegir implementar una experiencia social que fomente el intercambio y descubrimiento de nueva música mientras que ayuda a los usuarios a expresar sus singularidades en sus gustos musicales. Esto podría significar una restricción relativamente baja en el lenguaje y en la forma de llevar a cabo el proceso de interacción.

Por otra parte, un sitio web de noticias tradicional, podría optar por una experiencia social que girara en torno a las discusiones sobre el contenido y que ayudara a los usuarios a actuar como agregadores de noticias. Este sitio web podría restringir la generación de contenidos de usuarios para mantener la fiabilidad de la fuente de noticias y para mantener un estilo más elegante en el proceso de interacción.

Así pues, la elección de características del medio de comunicación, tendrá un impacto en la naturaleza del entorno social que resulta en el sitio web, que a su vez afectará el segmento de consumidores atraídos por el sitio web, su valoración de la página web y su retención. Esto no quiere decir que un sitio web vaya a ser más "social" que otro, sino que el tipo del medio social que se da por la elección de las características del medio, debe alinearse con la estrategia general de ese sitio web.

En consonancia con lo anterior, estos estudios concluyen señalando la importancia de que la estrategia de negocio digital de los proveedores de contenidos incentive a que los usuarios vayan subiendo niveles en términos de participación y, que de forma simultánea utilice esos niveles de participación logrados como un mecanismo de segmentación con el fin de monetizar o capitalizar los diferentes niveles de participación. Estrategias existentes centradas en limitar la cantidad de contenido consumido antes de pagar (tales como NYTimes.com) o de segmentar el contenido entre libre de pago y Premium o de pago (como WSJ) no sacan provecho de la fusión de contenidos con el entorno social. En tales casos, incluso si el proveedor de contenidos logra triunfar en la creación de una comunidad vibrante, aún carece de un enfoque estratégico para convertir patrones de usuarios emergentes de participación en beneficios (Oestrich-Singer y Zalmanson, 2013)

Por último la participación y la interactividad en las ediciones digitales debe ser considerada como una oportunidad de negocio que tiene un gran sentido mucho más intuitivo. Una adecuada gestión de este atributo supone que la obtención de contenido es gratuita ya que se obtiene a través de los comentarios enviados por los usuarios sobre las historias publicadas, así como sus de sus propias historias. De esta forma los únicos costes asociados se limitarían al mantenimiento y al desarrollo de la funcionalidad del dominio web mediante el cual los lectores pueden hacer sus publicaciones de contenido que a su vez impulsan a la existencia de tráfico y en consecuencia a las inversiones publicitarias o anuncios en la web (Pontin, 2009).

4 PLATAFORMAS CLAVE EN EL ÉXITO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS.

A parte de estos cinco atributos valorados por los jóvenes españoles en el entorno digital, las firmas periodísticas deben tener en cuenta qué plataforma de distribución usar para potenciar las propiedades mencionadas. De acuerdo con un artículo del autor Jason Potin publicado en el MIT, *Technology Review*, “How to Save Media” (2009), las plataformas de publicación más importantes del futuro serán probablemente ligeras y delgadas pantallas flexibles que utilicen la tinta electrónica.

La razón es que este soporte permite difundir a la editorial contenidos tan interactivos como los difundidos en los sitios web de hoy en día, con la diferencia de que estos soportes permiten una portabilidad elevada además de mantener los tipos de letra, diseño gráfico e ilustraciones y fotografías de los medios de comunicación tradicionales (una maravillosa gramática visual que los directores de arte trabajaron durante siglos).

No obstante en la actualidad a falta de un soporte consolidado los editores no deben obsesionarse en las plataformas, sino que deben considerarlas como meros canales de distribución que favorezcan diferentes tipos de contenido. Los editores deben ofrecer a sus lectores tantas posibilidades como les parezca razonable. De alguna manera este posicionamiento es el que están siguiendo las grandes firmas periodísticas internacionales como *New York Times* o *Wall Street Journal*, al distribuir el contenido editorial a los ordenadores personales a través de Internet, a los pequeños dispositivos como el iPhone, a los dispositivos más grandes, como el Kindle de Amazon, a los dispositivos de tinta electrónica a medida que surgen, y a las publicaciones impresas (al menos durante un poco de tiempo más mientras se completa el recambio generacional).

Por otra parte, los editores no pueden ni deben pasar por alto las tendencias que se están dando en el mercado de los dispositivos tecnológicos. Estas tendencias ponen de manifiesto el declive en el mercado de ordenadores, que tiene su origen en 2010 en los Estados Unidos, y que se ha ido extendiendo progresivamente al resto del mundo con el paso del tiempo.

Gartner, empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información estadounidense, publica cada tres meses un informe relativo al número de ordenadores personales que son puestos en el mercado durante ese periodo de tiempo. Siguiendo estos informes, se puede observar que ya en 2011 el crecimiento del mercado de los PC se redujo mundialmente pasando de un 13,6% del año anterior a un 0,5%.

Los informes de Gartner en el año 2012, mostraron que las ventas se habían reducido en un 3,5% respecto al año 2011, lo que equivale a decir alrededor de 15 millones de ordenadores menos. En 2013 este retroceso de ventas llegó a un 10%, lo equivaldría paralelamente a 35 millones de ordenadores menos.

Las perspectivas de los analistas no confían en que la situación remonte durante este año 2014. Contrariamente a lo expuesto, los análisis de la consultora Gartner son mucho más optimistas con el mercado *smartphones* y *tablets*. Durante el año 2013 las ventas de *smartphones* fueron

seis veces mayores a las ventas de los ordenadores tradicionales. Esto es una excelente noticia para los editores ya que cuando se trata de consumo de información *online*, los dispositivos móviles cubren la necesidad de forma más eficiente que los ordenadores tradicionales al ser más económicos y contar con una mayor portabilidad.

Lo mismo valdría decir parra las *tablets*, que durante en el primer trimestre de 2014, que suele ser el peor del año, se han vendido en una cantidad equivalente a la mitad del año total en 2012: un total de 49,2 millones de unidades, que representa un incremento de un 142% respecto al mismo periodo de hace un año, según las cifras provisionales de IDC. A la vista de los datos y de las inversiones en publicidad *mobile*, los editores deben centrar sus esfuerzos en crear *apps* o versiones móviles de sus ediciones que capturen de la mejor forma posible a la audiencia real y potencial del consumo de noticias *online*.

Figura 9: Previsión global en las ventas en los distintos tipos de dispositivos (miles de unidades)
[Fuente: Adaptado Gartner (2013)]

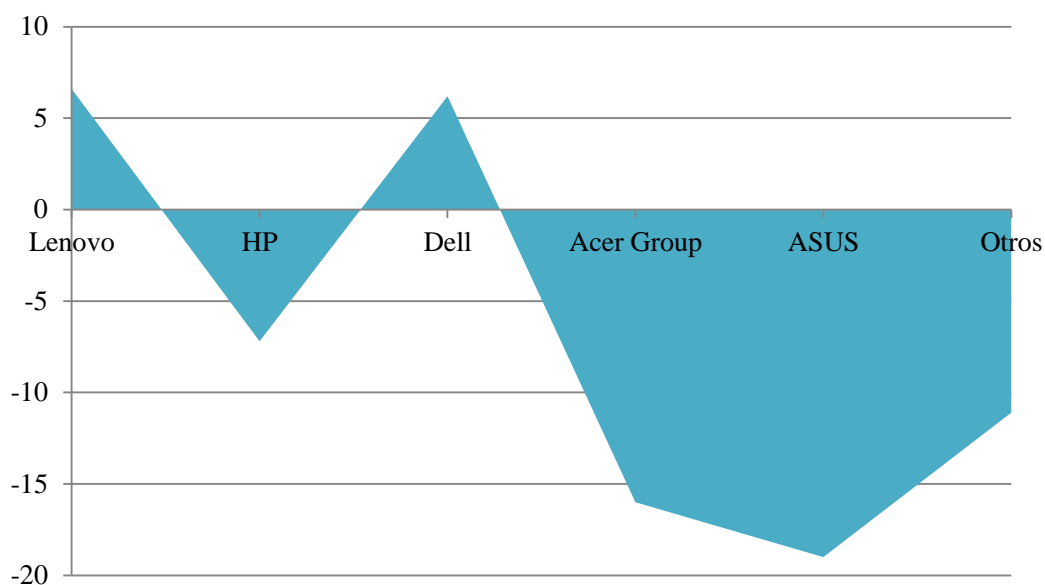
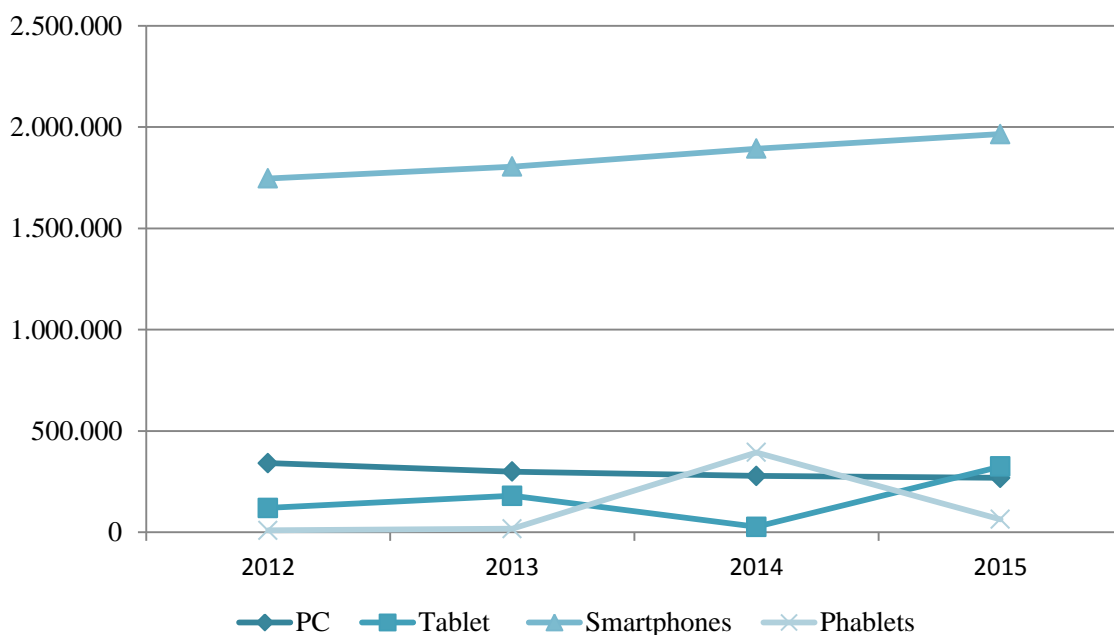


Figura 10: Previsión global en las ventas en los distintos tipos de dispositivos (miles de unidades) [Fuente: Adaptado Gartner (2013)]



No obstante, además del inconveniente de que las firmas periodísticas necesitan ahora más recursos para entregar el contenido a través de más plataformas, a las plataformas móviles se le unen otras desventajas en términos de ingresos por inversión publicitaria.

En primer lugar, Google se ha convertido rápidamente en el jugador dominante, teniendo en el 54,5 por ciento de todo el gasto en publicidad móvil en los EE.UU. Por otra parte, porque otras grandes empresas tecnológicas como Apple controlan las principales plataformas móviles, las organizaciones de noticias a menudo deben dar a las empresas de alta tecnología una parte significativa de sus ingresos de publicidad móvil. Sin embargo, el mayor de los problemas de la publicidad móvil hoy en día se deriva de las bajas tasas en sus ingresos.

- Si los anuncios web traen sólo una fracción de los ingresos obtenidos por los anuncios impresos, los anuncios para móviles en general traen sólo una fracción de lo que la Web gana en anuncios. La medida estándar utilizada para el precio de los anuncios digitales, el coste por cada mil impresiones (CPM), ronda alrededor de 3,50 dólares para los anuncios Web, de acuerdo con el analista de Internet y capitalista de riesgo Mary Meeker. Para los anuncios móviles el promedio es de sólo 75 centavos.
- Las tabletas por lo general permiten ingresos mucho mayores que los teléfonos inteligentes, dice Larry Moores, vicepresidente de análisis móvil de consumo en Opera Software (2013). Las *tablets* monetizan muy bien, porque la experiencia del usuario es mejor y la llamada a la acción puede ser mejor, pero los PC todavía tienen una ventaja en la perfección a la hora de ejecutar funciones. Los dispositivos de Apple también suelen traer tasas más altas que las de sus rivales, los anuncios de iPad obtuvieron un CPM medio efectivo de 4,42 dólares a finales de 2012, mientras que los anuncios del iPhone tuvieron un CPM promedio de 1,48 dólares. Los anuncios

en los teléfonos Android obtuvieron un promedio de sólo 88 centavos de dólar, mientras que los teléfonos de RIM BlackBerry 1,06 dólares.

Figura 11: Coste estimado por tasas de impresión (eCPM) para las plataformas móviles
[Fuente: Opera (2012)]

	Ecpm	
IOS	\$	1,64
IPhone	\$	1,48
IPad	\$	4,42
Android	\$	0,88
RIM (BlackBerry)	\$	1,06

5 LA POSICIÓN DIGITAL FRENTE A LA REALIDAD ACTUAL: FACTORES CLAVE EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE MIGRACIÓN Y TIPOLOGÍAS

El insuficiente volumen de los ingresos procedentes de la publicidad *online* está provocando que los editores de prensa de las principales firmas periodísticas tanto de nuestro país como en el extranjero, barajen la posibilidad (algunas ya lo han hecho), de implantar sistemas de pago para el acceso al consumo de sus noticias en la web. La oferta de noticias en la web es tan grande y gratuita que obliga a que el éxito de estas fórmulas de pago por el consumo de noticias en la web sólo sea posible si la información en forma de producto y servicio que se ofrece cuenta con un fuerte valor añadido.

Así pues, de acuerdo con el punto anterior en el que se citaban los factores clave de éxito en la elaboración de contenidos en el nuevo modelo de negocio digital, se podrían mencionar tres puntos clave para el éxito en la implantación de un modelo de pago en la web:

- En primer lugar las editoriales deben proveer al lector de un contenido que sea significativo dentro de su vida y rutina, de aquí deriva la ya citada personalización y especialización de los contenidos.
- En segundo lugar, la mejor forma de aportar valor añadido en términos de contenido es por medio de la inversión en documentación de calidad que favorezca la creación de información única y exclusiva, es decir, no accesible en otros sitios web.
- Por último, la medida que quizás tendría más repercusión en la disposición del lector a pagar por un periódico en su formato *online* podría venir a través de un acuerdo de entre todas las empresas periodísticas para llevar a cabo una migración en bloque hacia métodos de pago.

5.1 Factores clave de éxito en las estrategias en la gestión empresarial de contenidos.

A partir de la dicotomía pago-gratuidad, internet permite la configuración de diversos modelos de negocio para la prensa. El éxito de cada modelo no sólo depende de su naturaleza, sino también de la estrategia que se emplee en la gestión empresarial de sus contenidos. Así pues, uno de los elementos más buscados entre los distintos modelos, es la obtención de sinergias en los diferentes medios pertenecientes a un mismo grupo mediante el aprovechamiento de la distribución de contenidos multiplataforma y la integración de redacciones.

La distribución de contenidos multiplataforma permite a los diarios con el mismo contenido, llegar por medio de varios canales a un número de público mayor. Pero aparte de estas sinergias más visibles, existen otras estrategias a la hora de gestionar sus contenidos que no todos los diarios están teniendo en cuenta. Algunas de estas estrategias se citan a continuación de acuerdo con las ideas de Jason Potin en su artículo publicado en MIT, Technology Review, “How to Save Media” (2009):

En primer lugar el contenido que algunos lectores pagan en un medio (en la actualidad, por lo general, en forma de diarios impresos) nunca debe ser ofrecido gratuitamente a otros lectores en otro medio (por lo general el electrónico en la web). Esta idea no es contradictoria al hecho de que exista en un diario con gran cantidad de contenido de libre y gratuito acceso para los lectores en la web y pagado mediante los ingresos publicitarios.

En segundo lugar, en lo referido al campo de la publicidad, se han producido algunos cambios notables que los editores deben asimilar: Desde aproximadamente mediados del siglo XIX, los editores han cobrado de más a los anunciantes por el espacio en las publicaciones impresas por medio de la “sobre distribución⁴” de las publicaciones y entrega de ejemplares a lectores que eran totalmente indiferentes a los mensajes de los anunciantes. Así pues con la llegada de internet los anunciantes ahora se están comportando de manera racional cuando compran publicidad *online*, que es más eficiente y más fácil de medir, lo que pone en tela de juicio la falta de eficiencia del modelo tradicional. Este hecho obliga a los editores a ofrecer a sus socios anunciantes el mejor retorno posible a sus inversiones. Además, la masificación de audiencias en la web juega un papel estratégico fundamental para las empresas periodísticas por la explicación que se detalla a continuación:

Hoy en día, los anuncios *online* preferidos por los anunciantes son las “palabras clave” o “los anuncios de búsqueda” (enlaces patrocinados que aparecen cerca de los resultados de búsqueda en Google.com y otros buscadores, o que son vendidos por las empresas de búsqueda y aparecen en otros sitio web). La razón por la cual a los anunciantes les encanta el sistema de “palabras clave” se debe a que su eficacia es inequívoca: los anunciantes pagan directamente por clics o transacciones. El gasto en “palabras clave” creció un 21 por ciento en 2008,

⁴ Durante muchas décadas, los editores distribuían más publicaciones de las demandadas porque los editores eran antiguos vendedores de publicidad que esperaban obtener ganancias mediante el cobro a los anunciantes. De esta manera, los suscriptores se acostumbraron a pagar muy poco por los diarios, ya que los ingresos de los editores obtenidos por publicidad superaban a los costes de circulación.

principalmente a expensas de la prensa, televisión, radios locales y publicidad de las Páginas Amarillas, constituyendo en la actualidad el 45 por ciento de toda la publicidad *online*.

Comparativamente la pantalla o el *banner* de publicidad que las empresas de medios de comunicación venden, creció sólo un 4 por ciento en ese mismo año de 2008. Esto supone un problema para los editores debido a que la publicidad *display*⁵ estaba destinada a financiar el gran cambio de los lectores a los nuevos medios digitales. La publicidad del *banner* será capaz de competir con los anuncios de palabras clave sólo cuando existan mejores herramientas de medición de audiencia. Y es que aunque parezca sorprendente, en la actualidad no se sabe cuántas personas visitan un determinado sitio web al no haber establecido en el mercado un tercer proveedor de datos de medición de audiencias que sea de confianza. Las mediciones internas que hacen las propias web exageran las audiencias. Sin embargo, una mejor y real medición de la audiencia permitiría a los anunciantes y compradores de medios de comunicación hacer comparaciones entre los distintos medios, lo que sería beneficioso para la gran mayoría de los sitios web más pequeños que no cuentan con grandes audiencias.

Además las cifras de audiencia de confianza podrían ser también complementadas por la medición de clics u otros tipos de medidas de contratación, haciendo de la publicidad del *display* la más valiosa para los anunciantes. Es por tanto una buena noticia para los medios con audiencias infravaloradas y también para los anunciantes, que compañías como Google y la puesta en marcha de California Quantcast⁶ estén trabajando para medir las audiencias de Web en formas nuevas e ingeniosas.

Sin embargo, hoy en día, además del problema del desacuerdo sobre el tamaño de la audiencia web, la publicidad en *banners* adolece de problemas estructurales profundos que deben ser abordados antes de que los anunciantes inviertan sumas grandes de dinero en ello. Estos son varios y de enormes proporciones, pero todos ellos implican, de una manera u otra, la ausencia de comúnmente aceptados, medios automatizados para crear, vender, servir, y realizar un seguimiento del rendimiento de los anuncios del *display*. Una vez más, una serie de empresas están trabajando para resolver estas dificultades.

También es de interés para las firmas periodísticas saber que entre las formas de publicidad más prometedoras para las empresas de medios de comunicación está la publicidad personalizada. En este tipo de publicidad, un editor trabaja directamente con un anunciante y su agencia para crear una campaña única, que se adjunta a un acontecimiento editorial en particular para dirigirse a una audiencia específica y que se integra en plataformas de toda la editorial, a menudo con un *microsite*⁷ que ejecuta las ventas y explota clientes potenciales, o cualquier otra cosa que sea de valor para los anunciantes.

⁵ La publicidad *display* o *banner*, es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad *online* consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Prácticamente en la totalidad de los casos, su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión.

⁶ California QuantCast es un sitio web donde se miden las tendencias y varios aspectos estadísticos de varios sitios Web.

⁷ Un “microsite”, “weblet” o micrositio en español, también es un término de diseño web que se refiere a una página web individual o a un grupo de páginas que extienden o amplían la funcionalidad de sitios web primarios. Generalmente, la página de inicio de un microsite contiene su propia dirección Web.

Pero el problema con la publicidad personalizada es que muchos anunciantes, envalentonados por un mercado publicitario deprimido, quieren desdibujar las líneas de cooperación entre la editorial y la publicidad. Directrices claras de las asociaciones de la industria, como la Sociedad Americana de Editores de Revistas (ASME), establecen una serie de normas sobre cómo los anunciantes y los editores deben trabajar juntos en una relación gana-gana; si los editores han de conservar la confianza de sus lectores, todos ellos deben tener normas similares en cuanto a su funcionamiento en los medios de comunicación electrónicos. A largo plazo, de estas normas de cohesión y estandarización de procesos se beneficiarán los anunciantes, también, mediante la preservación de las audiencias a las que desean alcanzar.

Figura 12: Inversión publicitaria en USA en el primer semestre 2013 medido (porcentaje)
[Fuente: IAB internet advertising revenue report (2013)]

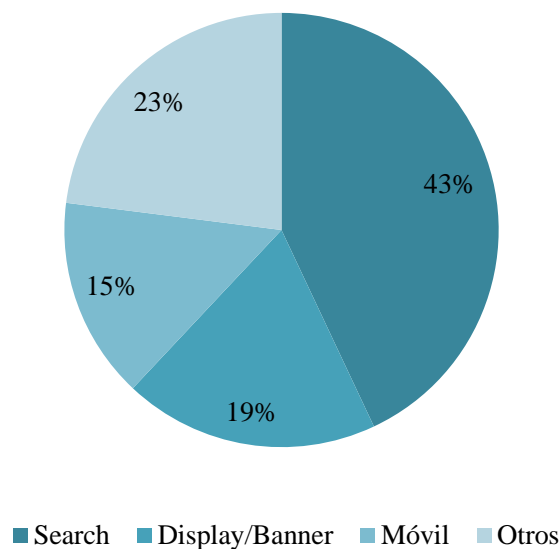
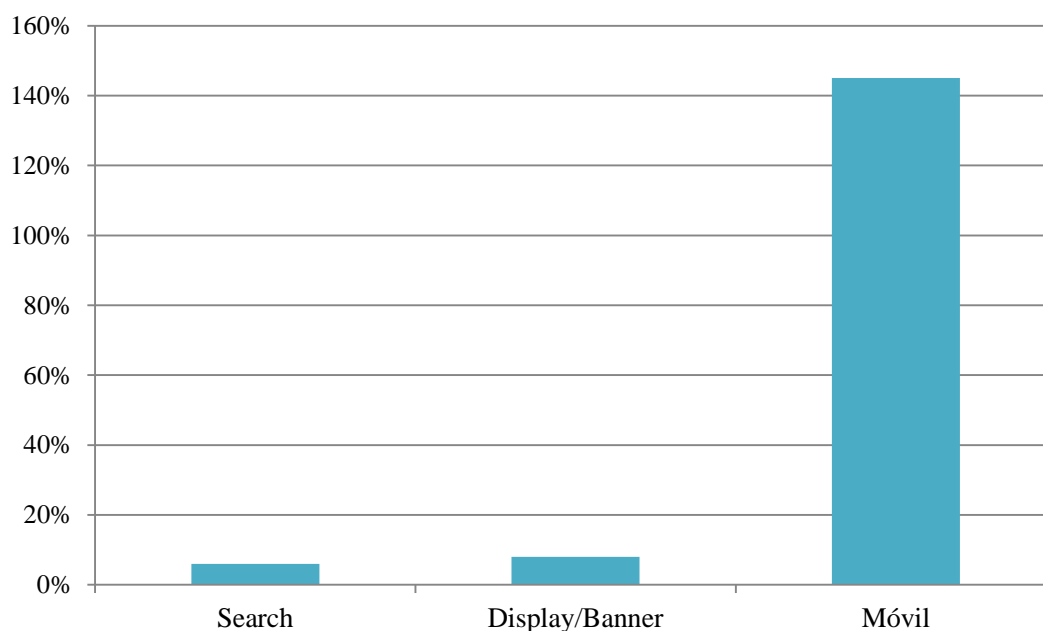


Figura 13: Crecimiento inversión publicitaria en USA primer cuatrimestre de 2013 respecto al primer cuatrimestre de 2012 [Fuente: IAB internet advertising revenue report (2013)]



Por último, las nuevas estrategias en la gestión empresarial de contenidos también afectan directamente a las editoriales. Así pues los editores deberían cobrar a los lectores por el contenido que es singularmente inteligente y que se basa en los datos con propiedad, la investigación o el análisis. Este contenido ayuda a los lectores con sus puestos de trabajo, inversiones o consumo personal por lo que sus suscripciones quedan rentabilizadas. Todo lo demás debería ser gratuito siendo las noticias y opiniones productos básicos que se deben ofrecer a los agregadores de información⁸, redes sociales y *feeds*⁹. Dicho contenido puede ser monetizado solamente a través de tráfico y anuncios. Por tanto en el caso de las ediciones impresas si sólo incluyeran el producto básico, aunque la calidad de la redacción debe cumplir con los estándares mínimos de una publicación, los editores no deberían invertir demasiado tiempo ni dinero, sólo el necesario.

Finalmente, los departamentos editoriales deberían reducir su tamaño, hasta el punto de que puedan obtener beneficios reales y predecibles. En el caso de que contasen con un fuerte financiador de crecimiento en el medio y largo plazo, las pérdidas de una publicación editorial deben ser predecibles y sostenibles. Junto con otros gastos, los presupuestos editoriales deben ser reducidos hasta el punto de ser coherentes con la realidad actual, de otra manera las editoriales se verían obligadas a cerrar. Este hecho quizás suponga el mayor reto para la mayoría de los editores, pero lo que está en juego es el propio fin o quiebra de su compañías.

⁸ Un “agregador” se refiere a un sitio web que agrega un tipo específico de información desde otras múltiples fuentes *online*.

⁹ Es un medio de redifusión de contenido web. Suelen ser titulares de noticias o notas, generalmente con un resumen del contenido y suelen usarse en blogs y sitios de noticias.

5.2 Pagar por el acceso digital y modelos de migración hacia la transición digital.

Aunque el periodismo digital estuvo originalmente disponible para los lectores de forma gratuita, las organizaciones de noticias más tarde trataron de poner en práctica mecanismos de pago. El primer periódico digital en operar sobre una base de pago fue Atlanta Games, lanzado en 1996, coincidiendo con los Juegos Olímpicos organizados por esa ciudad. La novedad fue la alternativa que ofrecía el periódico al entregar sus ediciones a domicilio. El lector podía comprarlo a través de quioscos electrónicos, de modo que imprimían copias en papel en función de la demanda. En nuestro país en 2002 el diario El Mundo se convirtió en el primer periódico español que intentaba cobrar por el contenido *online*. Otro diario español El País, introdujo una política de muro de pago similar en noviembre del mismo año. Ninguno de los diarios tuvo éxito en la implantación. Tomando como referencia las lecciones aprendidas durante estos primeros intentos de monetizar el contenido, la prensa de la era digital ha utilizado diversas fórmulas híbridas en el desarrollo de nuevos modelos de pago (Fondevila, 2012). Un primer enfoque o modelo de pago se basa en la implantación de un esquema de niveles de pago a escala y ofrece una combinación de contenidos de pago y gratuitos. The Wall Street Journal (después de intentar infructuosamente establecer una política de pago total), Expansión y Financial Times han adoptado este sistema.

Un segundo enfoque, utilizado por Le Monde, cuenta con un modelo dual. La compañía ha creado dos tipos de productos: uno que ofrece de forma gratuita y otro al que se accede a través de suscripción de pago. La tercera opción ha sido la de cobrar por el contenido entero de un periódico. The Wall Street Journal utilizó el enfoque muro de pago cuando lanzó su empresa de noticias digital. El Mundo (en 2001) y The Business Times de Singapur (en 2003), experimentaron sin mucho éxito un cuarto concepto de pagos programados, es decir, cobrar por el acceso al contenido durante un periodo específico de tiempo por la tarde.

Estas propuestas ya han evolucionado con el mercado. Actualmente hay cuatro modelos distintos (gratuidad absoluta, *freemium*, *metered model* y pago total), que son los utilizados por los periódicos a lo largo de todo el espectro de venta de contenido de las noticias en la web. Una vez que los diarios digitales han asegurado un público adecuado, el siguiente paso es diseñar un sistema de micropagos integral de manera óptima por medio de un acuerdo a por los jugadores en toda la industria de las noticias (Fondevila, 2012). El establecimiento de un sistema integrado de pago liberaría a los lectores de la carga de gestionar las numerosas cuentas separadas y sistemas de pago y darles un incentivo para hacer un mayor uso de los servicios de noticias y de la información disponible en la web. Estas fórmulas podrían ser similares a los utilizados por las operadoras de telecomunicaciones en la facturación individual.

Así pues, de acuerdo con lo mencionado anteriormente, entre los modelos de migración empleados por las firmas periodísticas actualmente se podrían citar los siguientes:

1. **Gratuidad absoluta:** que implica que la publicidad sea la única fuente de ingresos en el modelo de negocio digital, en nuestro país es la opción más generalizada por el momento. Entre los ejemplos que usan este método en nuestro país, se podrían citar Expansion.com, Elpaís.com o Abc.es. En el Reino Unido este método también es elegido por The Guardian. Como ventaja de este modelo en el corto plazo se halla la

masificación de audiencias con la consecuente atracción de inversiones publicitarias. Sin embargo, este modelo no se contempla como sostenible en el largo plazo si partimos de la suposición de que la publicidad en exclusiva de hoy y del futuro más cercano, resulta insuficiente para garantizar los ingresos de la industria. Otro inconveniente puede surgir en la reticencia de los lectores en una transición por parte de la editorial hacia un modelo de pago en el futuro provocado por la irracionalidad que genera el hecho de tener que pagar por algo que antes era gratis.

2. **Pago total:** este método conocido también como “*hard paywall*” (el muro de pago duro), consiste en el pago que el lector realiza por el consumo de información o de noticias en la web. Admite varias posibilidades como son la suscripción anual o mensual o el pago por el uso real, es decir, por artículo leído o menos exacto, el pago por día o semana que se quiera hacer uso de la información contenida en la web. La fórmula de pago por noticia también se conoce como el modelo de micropagos por su origen en la industria de la música con el llamado iTunes de la empresa Apple. Como mayor representante de este modelo podríamos citar al propietario del grupo News Corporation, Rupert Murdoch, el cual ha apostado fuertemente por este modelo al adaptarlo en las versiones *online* de su diario The Times, en el cual la implantación del modelo de pago no tuvo una gran acogida entre los lectores ya que tras tres meses de su implantación, este periódico perdió el 77% de sus visitas, lo que equivaldría a 1,2 millones de usuarios.

El principal inconveniente de este modelo es que es el más arriesgado, riesgo derivado del hecho de que al implementar un sistema de pago, como en el caso de The Times, se dé un retroceso en el tráfico de usuarios que visitan el sitio web con la consecuencia de que la inversión publicitaria sufra una bajada importante. Por tanto el éxito de este modelo depende en gran medida de si aquellas firmas que apuestan por esta opción son capaces de:

- Aportar valor añadido a su contenido
- Poner el foco en una audiencia de nicho
- Dominar actualmente su propio mercado

Muchos expertos denuncian este modelo de “muro de pago duro” o pago total debido a su falta de flexibilidad, y porque creen que actúa como un impedimento importante para los usuarios. El *blogger* financiero Felix Salmon declaró que cuando se encuentra con un muro de pago y no se puede conseguir ir más allá de él, simplemente busca en otro sitio web a la vez que se siente decepcionado con esa experiencia. Por su parte, Jimmy Wales, cofundador y promotor de Wikipedia, también ha argumentado que el uso de un muro de pago duro disminuye la influencia que tiene un sitio web. Wales declaró que, mediante la implementación de un muro de pago “duro”, The Times se proclamó “irrelevante” ya que a pesar de haber incrementado potencialmente sus ingresos, ha disminuido su tráfico en un 60 %.

Figura 14: Tarifas por producto en The Times

The screenshot displays three subscription options for The Times and The Sunday Times. Each option includes a list of benefits and a 'Sign Up' button.

Subscription Option	Key Features	Price
The £1 Digital Pack	<ul style="list-style-type: none"> £1 for the first month Flexible monthly access The tablet edition 7 days a week Smartphone app 7 day access to both websites including e-papers Membership to Times+ 	£1 for the 1st month, then £6 per week
The Digital Pack	<ul style="list-style-type: none"> Nexus 7 for £49.99 Unlimited music with Spotify Premium, included free The tablet edition 7 days a week Smartphone app 7 day access to both websites including e-papers Membership to Times+ 	£6 per week
The Classic Pack	<ul style="list-style-type: none"> Enjoy 2 months of free coffee at Caffe Nero Newspapers 7 days a week Smartphone app 7 day access to both websites Membership to Times+ 	£6 per week

3. **Freemium:** este modelo combina la gratuidad absoluta en el consumo de las noticias de última hora con el modelo de pago para el acceso a contenidos que poseen un alto valor añadido. En nuestro país el mayor representante de este modelo es el periódico El Mundo con su apuesta de ORBYT, una plataforma de contenidos que aglutina a todas las publicaciones de la Unidad Editorial. En el ámbito internacional el ejemplo más conocido de modelo *freemium* es el del Wall Street Journal originario de Nueva York. The Wall Street Journal Digital Network es en la actualidad la empresa líder en oferta de contenido digital *premium* con más de 1,4 millones de suscriptores y una media que ronda los 51 millones de visitas únicas mensuales. The Wall Street Journal digital ofrece una combinación entre contenido gratuito y suscripción con una audiencia total de aproximadamente de 36 millones de visitas mensuales (The Wall Street Journal Digital Network, 2012). Este modelo también ha sido el elegido por el grupo Independent news and media, que lo ha puesto en funcionamiento en 13 periódicos regionales de Irlanda.

Este modelo híbrido entre los dos anteriores (gratuidad absoluta y pago total), se sitúa como una buena alternativa en la actualidad a falta de un modelo de sistema de pago total realmente justificado por el alto valor añadido que genera. El modelo *freemium* al igual que el modelo de pago total, cobra sentido porque a pesar de que no hay informes oficiales sobre la rentabilidad de los modelos de negocio de la publicidad, la creencia generalizada es que las tasas de conversión de publicidad¹⁰ en los motores de búsqueda

¹⁰ La tasa de conversión es el porcentaje de visitantes a un sitio web que realizan una acción determinada. Esa acción puede ser una suscripción, una compra, una descarga o cualquier otra actividad similar. Por ejemplo, si un sitio web tiene una tasa de conversión del 2% para la venta del producto X, significa que el 2% de sus visitantes compran ese producto. También podría hacerse más específico, por ejemplo, el 3% de los visitantes que provienen de los anuncios publicitarios publicados en la página X, compran un producto. Es un muy buen indicador que determina, por ejemplo, de dónde proviene el tráfico más comprador, qué publicidad da mejores resultados, etc.

como Google son de un 2 por ciento, mientras que los tipos de conversión reportados por redes sociales (como Facebook) son aproximadamente 0,051 a 0,063 ciento.

De acuerdo con estos datos, la rentabilidad media de un click en un anuncio de Google es de 5 centavos de dólar. Por supuesto, este tipo de conversión depende del número de visitas que tiene una página web. Por tanto, con un cálculo simple, podemos ver que para una tasa media de conversión de clicks al mes de alrededor de un 0,05 por ciento, 3 dólares de cuota mensual serían equivalentes a cerca de 120.000 páginas vistas al mes (Oestrich-Singer y Zalmanson, 2013).

Si bien esto es una estimación muy aproximada, con este ejemplo es claro ver que un miembro suscrito genera beneficios muchos mayores a los de un miembro no suscrito y que está expuesto a los anuncios. Por lo tanto, en este contexto de retos en el modelo de negocio de la publicidad, cobra una gran importancia un modelo de negocio capaz de generar suscripciones y aumentar, aunque sea por una pequeña fracción de un porcentaje, la disposición de los usuarios a pagar.

El logro de un modelo de régimen de pago integrado que permita una mezcla de contenidos, tanto gratuitos como de pago debe ser la meta a medio plazo de la industria digital de noticias. El modelo *freemium* ha sido adoptado por The Wall Street Journal (propiedad de Rupert Murdoch News Corporation), que ofrece contenidos gratuitos y de pago (Premium). Este modelo trata de ser fiel a la regla del 5%, (Graves et al., 2012), según la cual la proporción de una visita a una página pagada a diecinueve visitas gratuitas se considera viable.

Figura 15: Tarifas por producto en The Wall Street Journal

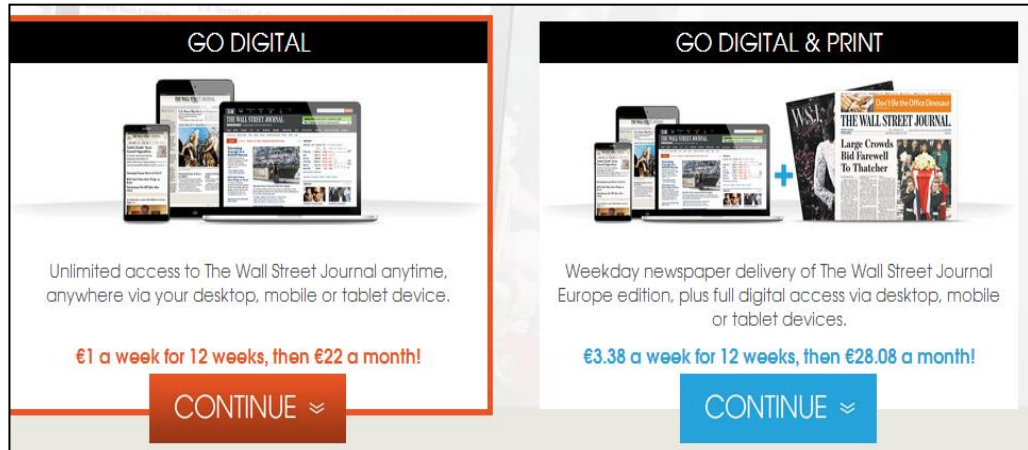


Figura 16: Tarifas por product en Orbyt

Packs mensuales						
EL MUNDO Expansión	EL MUNDO Expansión en Tiempo Real	EL MUNDO MARCA	EL MUNDO MARCA Expansión	EL MUNDO MARCA Expansión en Tiempo Real	Expansión en Tiempo Real MARCA	Expansión MARCA
19,99 €/mes	24,99 €/mes	14,99 €/mes	24,99 €/mes	29,99 €/mes	24,99 €/mes	19,99 €/mes
Comprar	Comprar	Comprar	Comprar	Comprar	Comprar	Comprar
Prensa			Revistas			
	1 DÍA	1 SEMANA	1 MES	3 MESES	6 MESES	1 AÑO
Dian Girona	0.89€	5.49€	23.99€	69.99€	129.99€	249.99€

4. **“Metered Model” (modelo a medida):** también conocido como *“soft paywall”* (muro de pago suave), permite que los usuarios vean un número determinado o limitado de artículos antes de requerir suscripción de pago una vez superada esa cifra. A diferencia de los sitios que permiten el acceso para seleccionar contenido fuera del muro de pago, el *metered model* permite el acceso a cualquier artículo, siempre y cuando el usuario no haya superado el límite establecido.

El Financial Times permite a los usuarios en la actualidad a acceder a 8 artículos (antes eran diez), antes de convertirse en suscriptores de pago. En 2010 Financial Times ya contaba con 250.000 abonado con este modelo.

Por su parte The New York Times implementó un “muro de pago suave” en marzo de 2011 que permitía a los usuarios ver 20 artículos gratis al mes antes de pagar una suscripción. A partir de abril de 2012, New York Times redujo el número de los artículos libres al mes a 10.

Su “muro de pago” se ha definido no sólo cómo suave, sino como “absorbente”, ya que también permite acceder a cualquier enlace publicado en un sitio de redes sociales, y hasta 25 artículos libres al día, si se accede a través de un motor de búsqueda. El modelo está diseñado para permitir al papel retener el tráfico de los usuarios habituales, lo que permite que el papel mantenga un número de usuarios alto, mientras que se captan ingresos por circulación de los sitios de los usuarios que más uso hacen del diario conocido como “heavy users”.

El uso de este modelo, el New York Times obtuvo 224 mil suscriptores en los primeros tres meses mientras que muchos proclamaron al “The New York Times *paywall*” como un éxito después de que reportara un beneficio en el tercer trimestre de 2011. No obstante algunos piensan que ese beneficio fue “efímero” y “en gran medida sobre la base de una combinación de recortes y venta de activos”. A pesar de que el éxito de un muro de pago a medida traería ingresos para el periódico y una mayor libertad para el público, la rentabilidad del modelo de medida aún no ha sido suficientemente probada.

Figura 17: Tarifas por producto en Financial Times

Sign up for quick access to 8 articles per month, including: Already registered? [Sign in](#) ▼
Obama warns Putin against Ukraine intervention

1 Enter your email address

2 Select an access level

	Newspaper + Premium online	Premium online Full FT.com subscription	Standard online Full news & archive	Registration 8 articles per month
Price <input type="radio"/> Monthly <input checked="" type="radio"/> Annual	€18.35 per week	€8.39 per week	€5.75 per week	Free
FT Alphaville plus selected FT blogs	✓	✓	✓	✓
Unlimited FT.com article access	✓	✓	✓	✗
Unlimited mobile and tablet access	✓	✓	✓	✗
Unlimited fastFT	✓	✓	✓	✗
5 year company financials archive	✓	✓	✓	✗
The LEX column	✓	✓	✗	✗
ePaper access	✓	✓	✗	✗
Three exclusive weekly emails	✓	✓	✗	✗
Daily newspaper delivery	✓	✗	✗	✗
FT Weekend delivery	✓	✗	✗	✗
Hover over for more information	Select	Select	Select	Select

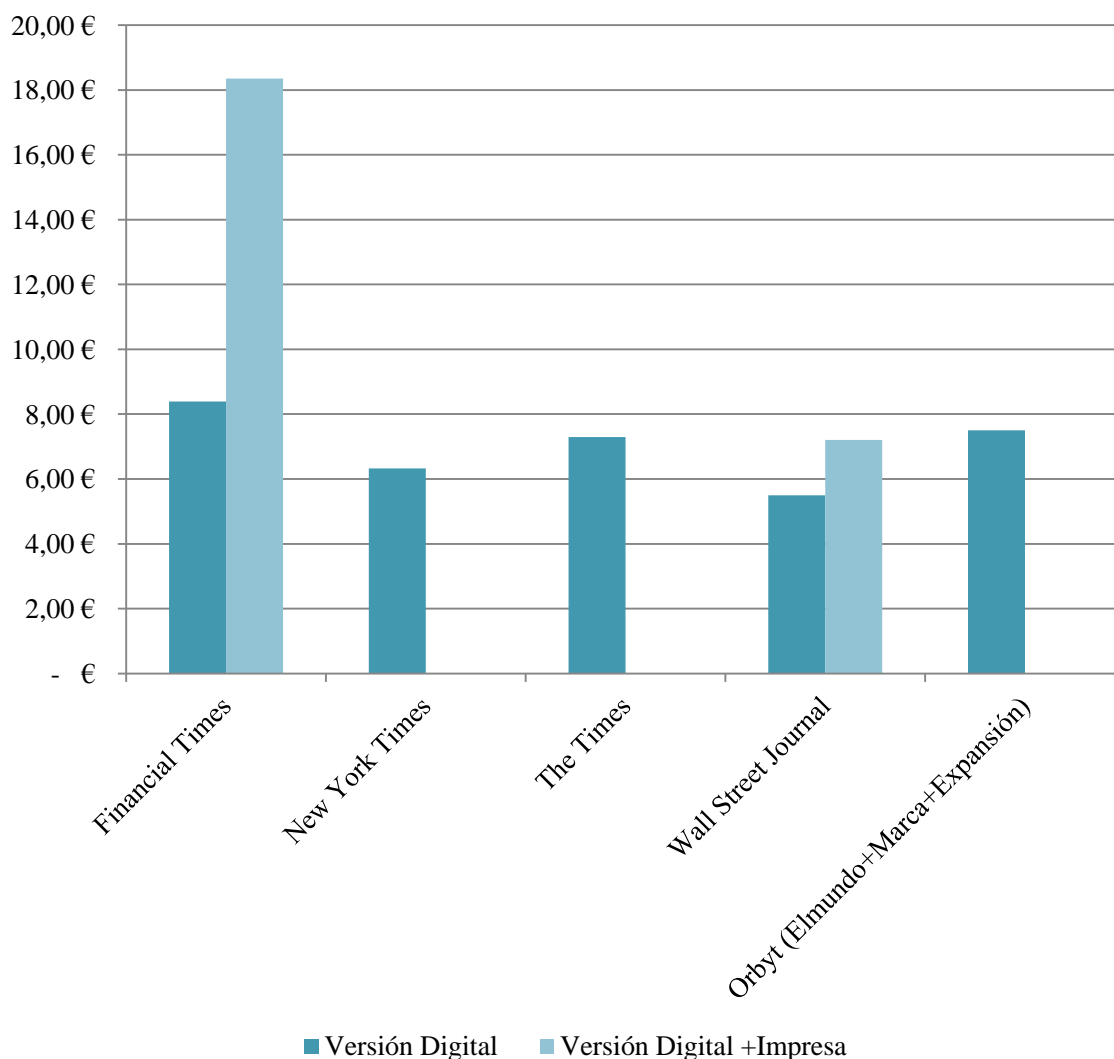
Figura 18: Tarifas por producto en The New York Times

CHOOSE THE SUBSCRIPTION THAT'S BEST FOR YOU.		FIRST 12 WEEKS	EVERY WEEK THEREAFTER
<input checked="" type="radio"/>	NYTIMES.COM + SMARTPHONE APPS Unlimited access to NYTimes.com and the NYTimes smartphone apps, as well as their international editions. SEE DETAILS	99¢	\$3.75
<input type="radio"/>	NYTIMES.COM + TABLET APPS Unlimited access to NYTimes.com and the NYTimes tablet apps, as well as their international editions. SEE DETAILS	99¢	\$5.00
<input type="radio"/>	ALL DIGITAL ACCESS Unlimited access to NYTimes.com and the NYTimes tablet and smartphone apps, as well as their international editions. SEE DETAILS	99¢	\$8.75

CONTINUE >

5. **Donaciones:** es un método poco aplicado que sitúa a la prensa fuera del mercado y basa sus ingresos en contribuciones voluntarias. Propublica.org, en Estados Unidos, y Periodismohumano.com, en España, constituyen dos ejemplos que hacen uso de este modelo.

Figura 19: Comparativa de precios por versión (euros) [Fuente: Elaboración propia]



6 ESTUDIO DE CASOS

6.1 THE TIMES Y WALL STREET JOURNAL (HARD-PAYWALL)

La implementación de un modelo de pago permite evitar la canibalización de las versiones impresas. Los criterios utilizados para gestionar y seleccionar cuales son los contenidos por los que se debe pagar son las claves de este modelo (Berger et al., 2009). Al igual que muchos de los periódicos de Murdoch, The Times y The Wall Street Journal, carecían de suficientes ingresos provenientes de la publicidad para mantener el acceso digital gratuito. Murdoch decidió entonces retirar los titulares de las noticias de los servicios de noticias en Internet, como Google News, argumentando públicamente que los lectores no son leales a los periódicos cuyos titulares aparecen de forma gratis en otros sitios. Google restó importancia el movimiento de Murdoch, alegando que Google News no era una parte esencial de su negocio,

pero la gestión del motor de búsqueda no pudo disimular por completo su deseo o necesidad, por mantener estos prestigiosos titulares en su sitio de noticias.

Murdoch puede extraer el contenido dentro de su amplia gama de activos en prensa y televisión dentro de su grupo de medios de comunicación (la joya de la corona es BSkyB¹¹). Él tiene la capacidad para agrupar contenidos virtuales tanto audiovisuales y de banda ancha (Fondevila, 2012) y establecer de esta manera vínculos provechosos entre los diversos elementos de su cadena de valor en un grado que ninguna otra empresa de medios puede igualar. Su objetivo es utilizar su poder para cambiar la tendencia de los medios de comunicación de acceso libre.

Así pues en junio de 2010, los británicos Times y The Sunday Times empezaron a cobrar por el acceso a sus versiones digitales pagando £ 1 por el acceso de un día y £ 2 para la suscripción de una semana. El sitio web de The Times ha perdido dos tercios de su número de lectores desde la introducción de la política de contenidos de pago, aunque esta cifra es menor a la que se había proyectado. Según Experian Hitwise, las visitas al sitio web del Times han caído un 33 por ciento desde la implementación del acceso gratis. En julio de 2010, la revista Time EE.UU. decidió restringir el acceso a todo su contenido digital. Los artículos se ponen a disposición en formato digital a través de la aplicación de iPad, mientras que el sitio web principal aloja una selección de piezas de noticias y un archivo de noticias, los cuales estaban disponibles exclusivamente *online*. Esta estrategia responde a la necesidad de atraer suscriptores. Periódicos franceses, entre ellos Libération, Le Monde, Les Echos, Le Parisien y L'Équipe, se han comprometido a cobrar por el contenido. Le Figaro y L'Express han seguido su ejemplo.

Actualmente, la editorial (incluyendo el Sunday Times) tiene 153.000 suscriptores digitales que pagan entre \$3,33 y \$10 a la semana, de acuerdo con News UK CEO Mike Darcey. La mayoría de los suscriptores pagan el precio más alto que incluye el acceso tableta. Esto suma aproximadamente \$60 millones al año en ingresos con el modelo *paywall*. Estos ingresos han ayudado a News Corp. a reducir drásticamente las pérdidas en el Times, que perdió 10 millones dólares el año pasado y los 120 millones que perdió en 2009.

Por otra parte los suscriptores digitales siguen creciendo a un buen ritmo, a un 38 por ciento en los dos últimos años, cuando la editorial contaba sólo con 111.000 suscriptores. The Times confía en su elección de modelo porque asegura que a diferencia de lo que sucede en otras marcas de periódicos digitales, el núcleo de sus suscriptores digitales pasan 40 minutos con el diario en la web, una cifra escasamente inferior a los 44 minutos que los lectores de prensa escrita dedican a las versiones en papel. The Times utiliza este argumento para cobrar exponencialmente más a los anunciantes por cada lector digital de lo que puede cobrar con un modelo de clics. La pregunta sin respuesta, sin embargo, es la cantidad de ingresos por publicidad digital que The Times está condonando con su muro de pago y que resultados le daría emplear un *metered model* en su lugar.

¹¹ British Sky Broadcasting Group plc (comúnmente conocido como BSkyB, en comercio como Sky) es una empresa de radiodifusión por satélite, banda ancha y servicios telefónicos con sede en Londres, con operaciones en el Reino Unido (UK) e Irlanda. Formado en 1990 por la fusión de igualdad de Sky Television y British Satellite Broadcasting, BSkyB es la mayor cadena de televisión de pago en el Reino Unido e Irlanda, con más de 10 millones de suscriptores

6.2 THE NEW YORK TIMES (METERED MODEL)

The New York Times comenzó a cobrar \$ 15 por una suscripción durante cuatro semanas en su sitio web a partir del 28 de marzo de 2011. Los usuarios pueden leer hasta 10 artículos al mes de forma gratuita, momento a partir del cual se les pedirá suscribirse.

Han pasado ya tres años desde que el New York Times Company introdujo su *soft-paywall*, una medida que trajo una gran polémica cuando se implementó. Ante la disminución de los ingresos de impresión, la compañía sintió que no tenía más remedio que dejar de regalar su contenido de forma gratuita. A finales de septiembre de 2013, el New York Times tenía 727.000 suscriptores de pago digital, una cifra más que notable dada la reticencia de muchas personas a pagar por contenido digital de noticias.

Además, este muro de pago parece funcionar en un nivel monetario también. Los ingresos totales del New York Times se ha incrementado en ocho de los diez sectores que se han completado desde la introducción del muro de pago a pesar del hecho de que desde la introducción de su muro de pago en marzo de 2011, los ingresos por publicidad se han reducido más o menos de forma pronunciada, cayendo un 3% en el último trimestre de 2013

Aunque en muchos sectores la disminución en términos de ingresos publicitarios se ha visto compensada por el aumento de ingresos de suscripción, existe un límite para el crecimiento de suscriptores digitales. Aquellos que argumentan en contra del muro de pago afirman que ese límite se alcanzará muy pronto mientras que la publicidad *online* seguirá creciendo.

Así pues los datos muestran que el crecimiento de suscripciones en el New York Times continuó desacelerándose en el segundo trimestre de 2013, sumando sólo 23.000 suscriptores digitales. Ese es el segundo trimestre consecutivo en el que el New York Times ha establecido nuevos mínimos en su crecimiento digital (fijado en 36.000 suscriptores en el primer trimestre de 2013), lo que indica que la desaceleración es real y que el crecimiento de los ingresos de circulación ya no es suficiente para compensar la disminución de publicidad. Los ingresos disminuyeron un 1 por ciento más que hace un año.

No obstante algunos expertos creen que este decrecimiento es normal y puramente cíclico después de unas tasas de crecimiento tempranas y muy rápidas. No hay que olvidar que este diario pasó de cero a 699 mil suscriptores en tan sólo nueve trimestres, e incluso con dos trimestres de desaceleración seguidos sigue sumando suscriptores digitales a una velocidad de alrededor de 100.000 al año.

Por ahora, al parecer, el muro de pago está dando sus frutos si consideramos que la pila de dinero del *soft-paywall* sigue creciendo. Por primera vez, el Times Company ha publicado sus ganancias: Más de US \$ 150 millones al año, lo que se traduce en más o menos 202 dólares al año en ingresos por suscripto. No obstante si se confirman las últimas tendencias, el futuro del grupo vendrá condicionado por su capacidad de de añadir nuevas fuentes de ingresos, continuar moviéndose hacia el 1.000.000 de suscriptores *online*, aumentar los precios *online* de suscripción entre un 2 y un 3 por ciento al año, y completar o madurar su negocio digital de publicidad (Chittum, 2013).

6.3 EL PAÍS Y EL MUNDO (GRATUIDAD Y FREEMIUM)

Los modelos de negocio digital en internet difieren en dos de los diarios más importantes de nuestro país. En noviembre de 2002 el diario el El País introdujo por primera vez en Europa el modelo de negocio basado en el pago total con la excepción de algunos artículos de opinión y de su portada. Este sistema se mantuvo durante escasamente dos años y medio al no cumplir con las expectativas previstas y dañar gravemente los ingresos de la editorial. Entre los efectos de la implantación de este modelo destacó la escasa captación de atención del público, tras dos años de funcionamiento el número de suscriptores sólo alcanzó las 40.500 personas (Salaverría, 2007). Y como consecuencia del descenso de la audiencia, también se dio un importante retroceso de la publicidad. En 2005 el grupo Prisa, empresa editora de *El País*, aplicó una reducción de aproximadamente un 30% de sus ingresos provenientes de anuncios (Casero-Ripollés, 2010). Las pérdidas del grupo ascendieron a 19,3 millones de euros entre 2003 y 2005 (Cea-Esteruelas, 2009). Tras un balance económico tan negativo el diario volvió al modelo de gratuidad en junio de 2005, modelo con el que continúa actualmente.

Sin embargo, el establecimiento del modelo de pago total en el diario El País tuvo otros efectos negativos más importantes al favorecer el traslado de audiencia hacia otros medios *online* que ofrecían noticias de libre acceso (Salaverría, 2007) beneficiándose de ello el principal competidor, El Mundo, que consiguió capitalizar a toda la audiencia reticente a pagar por el consumo de noticias *online*. El Mundo no tardó en consolidar su posición de liderazgo *online* en nuestro país. En conclusión, las consecuencias negativas para el diario fueron más allá de lo puramente económico, la editorial perdió la capacidad de influencia con la audiencia y en las relaciones con otros medios. La experiencia del El País confirmó la cultura de la gratuidad en el consumo de información *online* que existía en España en ese momento (Casero-Ripollés, 2010) y la dificultad que entraña la adopción de modelos que se basan en el cobro absoluto por contenidos informativos así como la dificultad de planificar estos cambios de tránsito en el corto plazo (Rojo-Villada, 2008).

Por su parte, *El Mundo*, a pesar de amagar con la introducción de sistemas mixtos de pago en 2001 y 2002 (Salaverría, 2007), el diario se ha caracterizado siempre por un fuerte predominio del libre acceso a sus contenidos informativos. En un primer momento El Mundo apostó por la gratuidad de las noticias confeccionadas exclusivamente para la edición digital, a la vez que restringía a los suscriptores las informaciones procedentes del diario en su versión impresa y a la hemeroteca (Casero-Ripollés, 2010). Con la aplicación de este modelo la editorial consiguió liderar el ranking de la prensa *online* con un promedio diario de 376.284 usuarios únicos y casi 1,9 millones de visitas en 2008 (AEDE, 2009).

Sin embargo, la creciente caída de la venta de ejemplares de las ediciones impresas en los últimos años, un 14 por ciento en el caso de El Mundo en 2010, forzó a una redefinición de su estrategia en la red. En marzo de 2010 la editorial apostó por la implantación de un modelo de negocio *freemium* denominado Orbyt.

Orbyt es una fórmula híbrida que combina gratuidad, para noticias de última hora, con el pago por contenidos de valor añadido. Orbyt posibilita el acceso al periódico que cualquier ciudadano

compraba en un quiosco tradicional, pero en formato digital, con las consiguientes ventajas que esto conlleva para los usuarios. Desde su lanzamiento en España convivirían tres formatos distintos en cabeceras de información como Marca, El Mundo y Expansión: en el formato tradicional de papel de pago, en internet de acceso gratuito, y en Orbyt mediante diferentes modalidades de pago (Alfaro de la Torre, 2010). Orbyt permite además al suscriptor opinar, interactuar con la redacción y beneficiarse de promociones o descuentos exclusivos.

Según datos de diciembre de 2013, Orbyt acumula 100.229 suscriptores, lo que supone un crecimiento de un 74% desde hace un año cuando la editorial contaba con 57.587 suscriptores, liderando la web en registros de usuarios únicos por encima de su más inmediato perseguidor, El País y el tercero en el ranking de los diarios generalistas, el diario ABC.

El objetivo fundamental de El Mundo cuando apostó por la aplicación de este modelo consistía principalmente en maximizar el rendimiento de su actividad informativa diversificando los métodos de comercialización de su producto (Casero-Ripollés, 2010). Algo que sintoniza con la distribución multiplataforma de sus contenidos informativos que circulan por internet y por medio de dispositivos móviles, como las tabletas y los teléfonos móviles. Esta última estrategia también ha sido adoptada por El País y un 66% de los medios españoles (Cabrera, 2010).

Todavía es pronto para evaluar la efectividad de este modelo, si bien cierto que el sistema *freemium* permite introducir una nueva fuente de ingresos más que necesaria por la venta de contenido. Además este modelo permite reducir el riesgo de sufrir un retroceso en el tráfico de usuarios que visitan el sitio web y el consiguiente descenso de la inversión publicitaria (Casero-Ripollés, 2010).

Figura 20: Cuadro resumen de los distintos modelos de negocio [Fuente: Elaboración propia]

MODELOS	VENTAJAS	INCOVENIENTES	FIRMAS QUE UTILIZAN EL MODELO
<i>Gratuidad absoluta</i>	-Todo el contenido es gratis -Acceso libre permite mantener una masa crítica de lectores	-La calidad del contenido puede ser no muy alta -Lector expuesto a de publicidad dirigida a él -Ingresos publicitarios insuficientes	-El País -The Guardian -The Daily Mail

Freemium	<ul style="list-style-type: none"> -Parte del contenido es gratis -Acceso libre permite mantener una masa crítica de lectores -El manejo de transacciones de pago es relativamente sencillo -La calidad del contenido pagado es muy alta 	<ul style="list-style-type: none"> -Cobrar por el acceso a noticias es un retroceso en número de lectores. -Algunos lectores se conforman con la parte gratuita. -Lector expuesto a de publicidad dirigida a él. -El retroceso de lectores afecta casi siempre a los ingresos publicitarios. -El hipertexto quizás se vea afectado. 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>The Wall Street Journal</i> -<i>Daily Telegraph</i> -<i>Orbyt</i>
Metered Model	<ul style="list-style-type: none"> -El lector paga por lo que consume -La calidad del contenido pagado es muy alta -Mantiene a los usuarios únicos mensuales y los ingresos mediante publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Cobrar por el acceso a noticias es un retroceso en número de lectores. -Lector expuesto a publicidad especialmente dirigida a él. -El retroceso de lectores afecta casi siempre a los ingresos publicitarios. -El hipertexto quizás se vea afectado. -Este modelo implica un poco de cobro más complicado. -Dificultad táctica de decir qué noticias son de gratuitas y su precio una vez suscrito el usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Financial Times</i> -<i>The New York Times</i> -<i>Le figaro</i>
Paywall o Pago Total	<ul style="list-style-type: none"> -El lector paga por lo que consume. -Lector beneficiado de publicidad especialmente dirigida a él -La calidad del contenido pagado es muy alta. -Madurado el modelo, posibilidad de experimentar un ascenso consecutivo de suscripciones correlativos a ingresos publicitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Opción más arriesgada. - Cobrar por el acceso a noticias es un retroceso en número de lectores. -El retroceso de lectores afecta casi siempre a los ingresos publicitarios. -Si no se consigue una ventaja competitiva, riesgo de que no se valora el contenido que conduce al de planteamiento de una nueva estrategia o modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>The Times</i>

7 CONCLUSIONES

La búsqueda de nuevos modelos de negocio se ha convertido en el objetivo primordial de las editoriales para garantizar la viabilidad de sus negocios en un contexto de convergencia digital. Los diferentes modelos expuestos en este artículo reflejan la gran mayoría de las tendencias con respecto a las medidas adoptadas por la industria para garantizar la rentabilidad de la tecnología digital en el periodismo. Es cierto que no existe una solución que aplique de forma universal para todas las empresas periodísticas, puesto que no todas tienen el mismo tamaño, ni se centran en los mismos mercados ni tampoco han adoptado estrategias *online* a la misma vez.

De acuerdo con estas variables, las grandes “marcas” en la industria, tales como el New York Times y el Wall Street Journal, tienen más capacidad para mantener a sus lectores de las ediciones impresas a la vez que pueden construir una base rentable de suscripciones *online*. Por otra parte, algunos de los periódicos que más éxito han tenido después de la implementación de un muro de pago *online* son los que se han centrado en mercados más pequeños. Estos periódicos no sólo tienen menos competencia con respecto a otros medios de comunicación, sino que proporcionan una cobertura de noticias y eventos mayor que aquellos medios de comunicación de alcance nacional que probablemente ignoren contenidos locales. La mayoría de las personas se preocupan por lo que ocurre en sus comunidades, y los periódicos locales son algunos de los medios de comunicación mejor equipados para proporcionar este tipo de noticias.

Por último, aunque muchos intentos tempranos por establecer muros de pago no fueran vistos como éxitos en un primer momento, como fue el caso del New York Times, se ha demostrado que los periódicos que implementaron muros de pago tempranos y no vuelven atrás en su decisión han salido beneficiados. Esto es aplicable tanto a los grandes periódicos como el Wall Street Journal, que implementó su muro de pago en 1997 y que registró sólo un descenso del 15 % en las circulaciones de impresión en los 15 años que siguieron, como a otros pequeños diarios

Dicho esto, las trabas en la implementación de los modelos de negocio digital si son más comunes entre los diferentes diarios como pudiesen ser el predominio de la gratuidad en el consumo de noticias *online*, los cambios de hábito de consumo de información entre las personas, el aumento de la competencia entre los proveedores de información, el declive de los anuncios en la prensa escrita y el lento crecimiento de las inversiones publicitarias en la web.

Así pues el futuro de la industria pasa por la actuación conjunta de los medios. Los ingresos por publicidad son limitados y éstos cada vez se reparten más entre las gigantes empresas tecnológicas como Google o Facebook. El reto para las empresas periodísticas pasa entonces por romper con la cultura de contenido libre de acceso y superar la reticencia de los consumidores a pagar por noticias e información mediante la creación de valor añadido. La industria debe aprovechar las oportunidades que brindan las aplicaciones móviles y establecer un sistema de pago común integrado a la vez que mejora continuamente la calidad de los contenidos que ofrece. Al final, es el lector el que tiene la libertad y la autonomía para elegir y por tanto es quien determinará si uno o más de los modelos abiertos (gratuidad absoluta, *freemium*, *metered model*) o el modelo de pago más restrictivo (pago total) prevalece.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Acebes Arribas, B. 2013, I Estudio de MEDIOS de Comunicación ONLINE, IAB.
- AEDE, 2010. Libro blanco de la prensa diaria.
- Alfaro de la Torre, Juan & Castillo, I. 2013, ORBYT: EL QUIOSCO DIGITAL “LA ÓRBITA POR LA QUE NAVEGA EL MUNDO”.
- Berger, P., Eng, D. & Lafontaine, D. 2009, The free v. paid content debat, Newspaper Association of America.
- Blodget, H. 2012, "The Future Of Mobile Ads", Business Insider.
- Cabrera, M.-Á., 2010. Evolución tecnológica y cibermedios. pp. 9-20.
- Casero-Ripollés, A 2010, Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. (Spanish), El Profesional De La Información
- Casero-Ripollés, A. 2012, "CONTENIDOS PERIODÍSTICOS Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO: EVALUACIÓN DE SERVICIOS DIGITALES. (Spanish)", El Profesional de la Información, vol. 21, no. 4, pp. 341-346.
- Cea-Esteruelas, M. N., 2009. Modelo de negocio de la prensa periodística en Internet: el caso de Prisa. Issue 64, pp. 938-950.
- Chittum, Ryan, “Murdoch’s hard-paywall success”, Febrero 19, 2014, http://www.cjr.org/the_audit/murdochs_hard-paywall_success.php, acceso marzo 2014.
- Chittum, Ryan, “The NYT’s \$150 million-a-year paywall”, Agosto 1, 2013, http://www.cjr.org/the_audit/the_nyts_150_million-a-year_pa.php, acceso marzo 2014.
- Constine, Josh, “Paper Now Available For iOS In The US, And It Could Be A Facebook Replacement”, Febrero 3, 2014. <http://techcrunch.com/2014/02/03/paper-now-available-for-ios-in-the-us-and-it-could-be-a-facebook-replacement/>, acceso febrero 2014.
- Díaz-Noci, J. 2009, "2018: ¿Diarios en dispositivos móviles? Libro electrónico, tinta electrónica y convergencia de la prensa impresa y digital. (Spanish)", El Profesional de la Información, vol. 18, no. 3, pp. 301-307.
- Díaz-Noci, J 2010, Medios de comunicación en internet: algunas tendencias. (Spanish), El Profesional De La Información, 19, 6, pp. 561-567.
- Edmonds, R., Guskin, E., Mitchell, A. & Jurkowitz, M.R.E. 2013, Newspapers: stabilizing, but still threatened, Pew Research Center.
- El País, “El 55% de las ventas son ‘smartphones’”, Febrero 24, 2014, http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/02/24/actualidad/1393263736_717828.html, acceso marzo 2014.

Europa Press, "Google hace fácil la publicidad local en Internet", Julio 26, 2011, <http://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-google-hace-facil-publicidad-local-internet-20110726105822.html>, acceso diciembre 2014.

Fondevila Gascón, J.F., Sierra Sánchez, J. & del Olmo Arriaga, Josep Lluís 2011, *New Communication Markets and New Business Models in the Digital Press*, VI CONGRÉS INTERNACIONAL COMUNICACIÓ I REALITAT.

Franch, P. & Guallar, J 2012, *NEW YORK TIMES TOPICS, UN MODELO DE PRODUCTO PERIODÍSTICO DOCUMENTAL EN LA PRENSA DIGITAL*. (Spanish), *El Profesional De La Información*, 21, 5, pp. 482-490.

Gallego, N., 2009. *La prensa escrita... ¿en decadencia? Tigres de papel*. Telos.

Gartner, "Gartner Says Smartphone Sales Grew 46.5 Percent in Second Quarter of 2013 and Exceeded Feature Phone Sales for First Time", Agosto 14, 2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2573415>, acceso marzo 2014.

Gartner, "Gartner Says Worldwide Tablet Sales Grew 68 Percent in 2013, With Android Capturing 62 Percent of the Market", Marzo 3, 2014, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2674215>, acceso marzo 2014.

Grueskin, B., Seave, A. & Graves, L. 2011, "The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism", *Columbia Journalism School: Tow Center for Digital Journalism*.

Guallar, J, Rovira, C, & Ruiz, S 2010, *Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles*. (Spanish), *El Profesional De La Información*, 19, 6, pp. 620-629.

IAB, *Inversión Publicitaria en Medios Digitales Resultados del Primer Semestre 2013*.

Infoadex, 2010. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2010*.

Jiménez Cano, Rosa, "iPad mantiene su reinado", Marzo 4, 2014, http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/03/04/actualidad/1393956660_106495.html, acceso marzo 2014.

Jódar Marín, J.Á. 2009, "LA ERA DIGITAL: NUEVOS MEDIOS, NUEVOS USUARIOS Y NUEVOS PROFESIONALES ", *RAZÓN Y PALABRA*.

Juanatey-Boga, Ó, & Martínez-Fernández, V 2012, *DIFUSIÓN DE LA PRENSA DIARIA EN ESPAÑA 1998-2008: PAPEL VS DIGITAL*.(Spanish), *El Profesional De La Información*, 21, 2, pp. 154-159.

Kumar, V., Anand, B., Gupta, S. & Oberholzer-Gee, F. 2013, *The New York Times Paywall*, Harvard Business School.

Larrañaga, J. 2009, *La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos*.

Leurdijk, A., Slot, M. & Nieuwenhuis, O. 2012, "Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: The Newspaper Publishing Industry", European Commission EUR 69881 – Joint Research Centre – Institute for Prospective Technological Studies.

Marcos-Recio, J, Sánchez-Vigil, J, & Olivera-Zaldua, M 2010, Evolución de los departamentos de comunicación en las editoriales. (Spanish), *El Profesional De La Información*, 19, 1, pp. 52-56.

Massot Vila, Martí, “¿En qué países hay más 'smartphones'?”, Febrero 27, 2014, <http://www.elperiodico.com/es/noticias/tecnologia/mapa-penetracion-disponibilidad-smartphone-2013-3137938>, acceso abril 2014.

Nevradakis, Michael, “Behind the paywall: lessons from US newspapers”, Marzo 27, 2013, <http://www.theguardian.com/media-network/2013/mar/27/behind-paywall-us-newspaper-websites>, acceso marzo 2014.

OCDE, 2010. The evolution of news and the internet.

Oestreicher-Singer, G. & Zalmanson, L. 2013, "Content Or Community? a Digital Business Strategy for Content Providers in the Social Age", *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 591-616.

Paul, N 2009, Elegía del centro de documentación de prensa. (Spanish), *El Profesional De La Información*, 18, 3, pp. 249-253.

Pontin, Jason, “How to Save Media”, Mayo 4, 2009, <http://www.technologyreview.com/view/413355/how-to-save-media/> , acceso febrero 2012

Pronoticias, “El último OJD de Pedrojota se salda con una pérdida de 45.000 ejemplares: ABC se queda a 14.000”, Marzo 28, 2014, <http://www.pronoticias.com/index.php/prensa/209/20128447>, acceso marzo 2014.

PriceWaterHouseCoopers 2010, Global Entertainment and Media Outlook: 2010-2014. Resumen Ejecutivo, Madrid:PWC.

Rojo-Villada, P.-A., 2008. Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital.

Rubio-Lacoba, M 2010, Documentalistas de prensa, ¿cuál es vuestro oficio? (Spanish), *El Profesional De La Información*, 19, 6, pp. 645-651.

Salaverría, R. 2007, Ciberperiodismo: diez años de prensa en España.

Sánchez-Taberner, A., 2009. La prensa en Europa: Claves de un sector estancado. Telos.

Sasseen, Jane, O., Kenny & Mitchell, A. 2013, Digital: As Mobile Grows Rapidly, the Pressures on News Intensify, Pew Research Center.

Silverman, D. 2013, "IAB internet advertising revenue report 2013 first six months' results October 2013", An industry survey conducted by PwC and sponsored by the Interactive Advertising Bureau (IAB).

Tiffany, John, “Newspaper journalism is in crisis. What has been lost and what can be saved,?”, Octubre 7, 2012, <http://www.theguardian.com/media/2012/oct/07/journalism-crisis-enquirer-play>, acceso marzo 2014.