

Conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos: análisis de caso del *Financial Times*, *The Times* y *El Mundo en Orbyt*

Manuel Goyanes-Martínez¹

Recibido: 2013-08-10
Envío a pares: 2013-08-11

Aprobado por pares: 2013-10-02
Aceptado: 2013-10-22

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Goyanes-Martínez, M. Diciembre de 2013. Conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos: análisis de caso del *Financial Times*, *The Times* y *El Mundo en Orbyt*. *Palabra Clave* 16 (3), 873-910.

Resumen

El análisis de los conductores de valor (value drivers) ha estado tradicionalmente alejado de los principales estudios sobre creación de valor de la prensa en Internet. El objetivo de la presente investigación es aportar un poco de luz a este respecto a través del análisis de tres organizaciones con estrategias de pago por contenidos: *Financial Times*, *The Times* y *El Mundo en Orbyt*.

Palabras clave

Prensa, Internet, contenido. (Fuente: Tesaurus de la Unesco).

¹ Universidad Carlos III de Madrid. manuel.goyanes@usc.es.

Value Drivers of the Digital Press with Pay per Content Strategies: A Case Analysis of the Financial Times, The Times and The World in Orbyt

Abstract

An analysis of value drivers has traditionally been absent from the core studies on value creation in Internet media. The purpose of this research is to shed a bit of light in this respect by analyzing three organizations with pay per content strategies: the *Financial Times*, *The Times* and *The World in Orbyt*.

Keywords

Press, Internet, content (Source: UNESCO Thesaurus).

Condutores de valor da imprensa digital com estratégias de pagamento por conteúdos: análise de caso do Financial Times, The Times e El Mundo no Orbyt

Resumo

A análise dos condutores de valor (*value drivers*) tem estado tradicionalmente afastada dos principais estudos sobre criação de valor da imprensa na internet. O objetivo da presente pesquisa é dar um pouco de luz a esse respeito por meio da análise de três organizações com estratégias de pagamento por conteúdos: *Financial Times*, *The Times* e *El Mundo* no Orbyt.

Palavras-chave

Imprensa, internet, conteúdo. (Fonte: Tesouro da Unesco).

1. Introducción

La literatura sobre gestión mediática ha sostenido tradicionalmente que la generación de múltiples fuentes de ingresos en el espacio digital es fundamental para la supervivencia de las organizaciones periodísticas (Goyanes, 2013b). Investigaciones académicas muestran claramente cómo la publicidad como única fuente de ingresos no logra beneficios sostenibles en el tiempo (Perez-Latre, 2007) y que el pago por contenidos probablemente será una parte necesaria de un modelo de negocio efectivo en el futuro (Graybeal y Hayes, 2012). Como resultado, observamos una constante experimentación y combinación de estrategias de pago por contenidos a través de diferentes canales digitales con el objetivo de alcanzar un mayor rendimiento del negocio (Doyle, 2010).

En 2005 (Mensing y Rejfeck, 2005) la publicidad era considerada la fuente de ingresos más significativa del futuro, mientras que, en 2009, una encuesta a gestores de periódicos mostraba cómo casi el 60% de los consultados estaban valorando la implementación de estrategias de pago por contenidos. Se trata de un cambio dramático, puesto que el 90% de los periódicos que habían respondido no cobraban por contenidos, y sólo el 3% tenían implementado un sistema de suscripciones (American Press Institute, 2009). Entretanto, una investigación en 2010 de 82 periódicos digitales de ocho países de Europa occidental concluía que los periódicos de calidad son más propensos a implementar sistemas de suscripción y *pay-per-view*, mientras que los periódicos con una mayor cuota de mercado *offline* prefieren suscripciones en PDF (Bleyen y Van Hove, 2010).

Sin embargo, estos estudios, entre otros muchos (Bleyen y Van Hove, 2007; Chyi y Sylvie, 2009; Chy, 2012), se han centrado en analizar las diferentes estrategias de distribución y pago por contenidos a través de diferentes canales, descuidando una parte esencial para comprender la disposición a pagar por información: los conductores de valor, es decir, el contenido, las herramientas, transformaciones y relaciones que las organizaciones periodísticas deben ofrecer para que el usuario esté dispuesto a pagar por el servicio.

A pesar de la importancia de este hecho, existe una carencia de estudios previos que empíricamente estudien los principales conductores de valor de los modelos de negocio de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos. El objetivo del presente estudio es aportar un poco de luz sobre las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles son las principales diferencias entre los modelos de negocio analizados (*The Times*, *Financial Times* y *El Mundo* en Orbyt)?, ¿cómo es la estructura organizativa de los modelos de negocio de los cibermedios analizados?, ¿cuáles son los principales conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos?

Para ello, el estudio emplea un enfoque cualitativo y exploratorio a través de entrevistas (así como otras fuentes de evidencia) a diferentes gestores de los medios de comunicación analizados. La explicación de la estructura organizativa de los modelos de negocio se basa en la propuesta ontológica (Canvas) de Alexander Osterwalder (2004). La selección de esta propuesta como patrón base para el análisis de los modelos de negocio se debe puramente a razones científicas. Su propuesta ha sido ampliamente ensayada, discutida y finalmente aceptada por la comunidad investigadora. Además un gran número de investigadores en el área de gestión de medios lo han empleado.

2. Marco teórico

2.1. En busca de modelos de negocio

Existe cierto consenso en la literatura sobre gestión mediática en cuanto a que la mayoría de periódicos digitales todavía han de desarrollar una estrategia de negocio con la que se sientan ampliamente cómodos (Picard, 2006). En su lugar, adoptan una aproximación en gran medida experimental (Chyi y Sylvie, 2001). El esfuerzo de la industria periodística en la búsqueda de su viabilidad económica se ha convertido en un caso único en las finanzas de los medios de comunicación, ya que ningún otro medio ha tenido que experimentar tantos sistemas de ingresos como los periódicos digitales (Chyi, 2012).

Algunos investigadores han propuesto diferentes métodos para monetizar el contenido digital (Sylvie, 2008; Graybeal y Hayes, 2012), y muchos de ellos han llegado a la conclusión, al menos, de que el modelo medido empieza a atraer a la mayor parte de las organizaciones periodísticas (Filloux, 2011) y de que los micropagos serán uno de los sistemas de ingresos más adecuados en el futuro (Graybeal y Hayes, 2012).

Esta tesis coincide con la encuesta realizada por Nielsen (2010), en la que el 52% de los consumidores entrevistados, de 52 países, indicaron su preferencia por los micropagos frente al sistema de suscripción. A pesar de que algunas investigaciones se han mostrado indecisas a la hora de prescribir un único modelo de negocio para el periodismo digital, muchos analistas (Paton, 2010; Wilkinson, 2010) coinciden en que generar múltiples fuentes de ingresos es más apropiado que depender fundamentalmente de una sola.

En los últimos años, el concepto de modelo de negocio ha sido centro de considerable atención tanto desde un punto de vista académico como profesional. Si existe una falta de consenso en los estudios del *management* sobre lo que es un modelo de negocio (Casadesus y Ricart, 2009; Zott, Amitt y Massa, 2011), este hecho también podría extenderse a los estudios de economía o gestión de los medios de comunicación. A pesar del aumento generalizado y considerable de la literatura sobre los modelos de negocio en la prensa digital (Bleyen y Van Hove, 2010; Graybeal y Hayes, 2012; Chyi, 2012; Goyanes, 2013a), observamos que los investigadores adoptan básicamente conceptualizaciones idiosincráticas que encajan con el propósito de sus estudios pero que son difíciles de conciliarse entre ellas.

La literatura se desarrolla en compartimentos casi estancos, de acuerdo con los diferentes fenómenos de interés de los respectivos investigadores (Zott, Amitt y Massa, 2011). Las principales áreas de interés son 1) la aplicación de la teoría de los modelos de negocio desarrollada por los estudios de gestión con el fin de entender y conceptualizar los modelos de negocio de la prensa digital (Herbert y Thurman, 2007; Graybeal y Hayes, 2012) y 2) la

configuración y conceptualización de los modelos de negocio desarrollados por la prensa *online* (Picard, 2000; Chyi, 2005; Chyi, 2012; Goyanes, 2012).

La presente investigación analiza los modelos de negocio de tres organizaciones periodísticas con base en la aportación teórica de Alexander Osterwalder (2004). En este sentido, el autor considera el modelo de negocio como

una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica a través de la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o a varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear y vender ese valor, y el capital relacional para general fuentes de ingresos rentables y sostenibles (p. 15).

Una definición más simplificada presenta el concepto de modelo de negocio como una estructura dividida en nueve bloques temáticos: 1) red de aliados (aliados y proveedores con los que se establecen relaciones), 2) actividades clave (principales actividades que realiza el negocio), 3) recursos clave (humanos, físicos, financieros, etc.), 4) propuesta de valor (oferta por la cual los usuarios estarían dispuestos a pagar), 5) relaciones con los clientes (tipo de relación con cada segmento de mercado), 6) canales de distribución, 7) segmentos de clientes (listado de los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la propuesta de valor), 8) estructura de costes (costes más significativos: recursos clave, relaciones, propuesta de valor), 9) fuentes de ingresos (publicidad, suscripción, transacciones, etc.).

Desde un punto de vista puramente teórico, lo más lógico a la hora de diferenciar entre modelos de negocio de la prensa digital es tener en cuenta el modelo de ingresos, es decir, si el cliente realiza una transacción económica o no. A través de esta diferenciación, podemos establecer los siguientes modelos de negocio: gratuito (y financiación publicitaria), *fremium* (ofrece una parte del contenido gratuitamente y otro de carácter especializado bajo pago), medido (permite el acceso a un número determinado de artículos durante un periodo de tiempo,² y una vez que el usuario supera

² En el caso del *Financial Times* son un total de ocho artículos durante un mes.

el número de artículos es invitado a suscribirse), quioscos virtuales (cuya principal proposición de valor consiste en exportar el periódico tradicional al entorno digital –Kiosko y Más, Orbyt, etc.– y maximizar el rendimiento de la firma diversificando los métodos de comercialización y creando un *marketplace* de pago donde todos los periódicos puedan competir en igualdad de condiciones), donaciones, etc.

2.2. Creación de valor

La literatura sobre gestión estratégica fue prolija en el estudio y análisis de la creación de valor en las organizaciones. Diversos campos teóricos enfatizaron su importancia: los estudios de la cadena de valor (Porter, 1980), la teoría de la innovación schumpeteriana o destrucción creativa (Schumpeter, 1975), la teoría basada en los recursos (Barney, 1991) y las teorías de la organización industrial (Williamson, 1975).

La perspectiva de la cadena de valor en los estudios de Porter (1980) analiza e identifica las actividades de las organizaciones para luego estudiar sus implicaciones económicas. El análisis de la cadena de valor explora inicialmente las actividades primarias, que afectan y tienen un impacto directo en la creación de valor, y las actividades de apoyo o secundarias, que afectan a la creación de valor sólo a través del impacto en el desarrollo de las actividades primarias. El análisis de la cadena de valor incluye cuatro bloques: 1) definir la unidad estratégica de negocio, 2) identificar las actividades críticas, 3) definir los productos y 4) determinar el valor de una actividad. Porter (1980, p. 70) define el valor como “el conjunto de clientes que están dispuestos a pagar por lo que una organización les ofrece”. Una compañía es rentable por tanto si el valor que obtiene excede los costes involucrados en la creación del producto.

La teoría basada en los recursos se fundamenta en la idea de que las organizaciones son un conjunto de recursos y capacidades que crean valor cuando estos no son imitables o perfectamente sustituibles por otras empresas (Peteraf, 1993). Las capacidades y recursos de una organización crean valor si, y sólo si, permiten satisfacer a sus consumidores a un coste menor que los competidores o permiten la creación de productos o ser-

vicios que los clientes perciben de modo diferente al de los competidores (Barney, 1997; Peteraf, 1993).

Schumpeter (1975) fue pionero en el desarrollo de una teoría de la creación de valor a través de la innovación y del cambio tecnológico. La teoría schumpeteriana sostiene que la innovación es la única fuente de creación de valor (mediante la introducción de nuevos bienes o métodos de producción, la creación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevos proveedores o la reorganización de la industria). Schumpeter introdujo un nuevo término, la destrucción creativa (Schumpeter, 1975), con el que afirma que el desarrollo económico y el nuevo valor se crean a través del cambio tecnológico que destruye el valor producido por las firmas existentes, y crea un valor sustituto a través de nuevas tecnologías y procesos en las firmas entrantes que adoptan el cambio.

La aproximación teórica de la organización industrial contempla la creación de valor como una función de crecimiento y eficiencia. Los investigadores de este campo se centraron en la creación de valor controlando, por ejemplo, los costes de transacción en los recursos o servicios.

Amit y Zott (2001) realizaron una revisión crítica de la literatura sobre las teorías de la creación de valor, basada en la gestión estratégica y en la teoría del emprendimiento. La conclusión fundamental es que en las teorías de la cadena de valor, de la gestión estratégica, de la innovación schumpeteriana, de la economía de los costes de transacción y de la red estratégica, sobre la creación de valor en las organizaciones, no son aplicables a los *e-business*.

Los autores definieron inicialmente los mercados virtuales y los *e-business* (Evans y Wurster, 1999), para luego realizar un estudio de caso de 59 *e-businesses*. La contribución fundamental es que la creación de valor en los mercados virtuales mediante *e-business* se produce a través de cuatro conductores clave: la eficiencia, la novedad, la complementariedad y el bloqueo. Los cuatro conceptos ya fueron anteriormente teorizados por las distintas ramas de la gestión estratégica pero nunca fueron unidos desde una perspectiva única y mucho menos bajo la perspectiva del mercado virtual.

Los autores definen las organizaciones *e-business* como “aquellas que obtienen una proporción significativa de sus ingresos (al menos el 10%) a través de transacciones a través de Internet” (Amit y Zott, 2001, p. 50). Con la definición en mano y, si la aceptamos como válida, podemos considerar los cibermedios que cumplan este requisito como *e-businesses*. Sorprendentemente, dentro del estudio de caso de 59 organizaciones, ninguna se trataba de un cibermedio.

No es disparatado, entonces, que consideremos que los cibermedios tengan características propias que no son aplicables al resto de *e-businesses*. Esta afirmación coincide con la de Picard (2005), cuando sostiene que los productos mediáticos (entre ellos la prensa) poseen características y dinámicas empresariales únicas. Desde el lado de la oferta, se enfrentan a menor competencia que firmas de otras industrias, están impulsados por motivos culturales, artísticos y expresivos, así como comerciales, dependen de creadores de contenido que tienen una amplia autonomía profesional y, regularmente, producen un exceso de oferta.

Desde el lado de la demanda, el exceso de oferta conduce a una disminución de la disposición a pagar y, si el gasto se produce, tienden a ser costes hundidos y a través de las suscripciones (Picard, 2006). Debido a que la disposición a pagar es baja, los ingresos principales de las compañías periodísticas provienen no de sus consumidores, sino de los anunciantes. La presente investigación, tratando de examinar los conductores de valor de la prensa digital con modelos de negocio cuyo sistema de ingresos pivote en el lector (y publicidad), plantea las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los modelos de negocio analizados?
2. ¿Cómo es la estructura organizativa de los modelos de negocio de los cibermedios analizados (*The Times*, *Financial Times* y *El Mundo* en Orbyt)?
3. ¿Cuáles son los principales conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos?

3. Metodología

3.1. Estrategia de investigación

La carencia de estudios empíricos sobre el tema a tratar hace que el análisis de caso sea una metodología más que apropiada para el desarrollo de la teoría (Eisenhardt, 1989). Por lo tanto, con el objetivo de una mayor comprensión de la estructura organizativa de los modelos de negocio analizados y de los principales conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos, realizamos un total de 16 entrevistas en profundidad (aparte de otras fuentes de evidencia) a tres organizaciones periodísticas: *The Times*, *Financial Times* y *El Mundo* en Orbyt.

El diseño de la investigación se basa en el análisis de caso múltiple, implicando por lo tanto una replicación teórica como mecanismo de validez externa (Yin, 1989). Esto significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros, con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de tal modo que puedan ser precisadas las relaciones causales del fenómeno y eliminadas las erróneas o insuficientemente generales, así como contrastarlas con la teoría existente (Eisenhardt, 1989).

Esta fundamentación teórica puede ofrecer nuevas perspectivas sobre un tema ya estudiado. Sin embargo, esta metodología es especialmente útil en las primeras etapas de investigación sobre un tema, cuando no está claro en qué medida las preguntas de investigación están claramente respondidas. Además, el uso del análisis de caso es un buen método de investigación para examinar “un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre los fenómenos y su contexto no se muestran de una forma precisa y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas” (Yin, 1951, p. 59). Esta dificultad está presente en el estudio de la prensa digital.

3.2. Muestra: selección de casos

Tras definir la unidad de análisis, la selección del (los) caso(s) a estudiar se basará en un muestreo teórico, tratándose de elegir aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994) y que permitan una mayor generalización analítica de los resultados (Yin, 1989). Además de reforzar su validez interna, el diseño de casos múltiples (como

es este estudio) ofrece unas evidencias superiores y más robustas que los casos únicos, al estar basado en la replicación teórica, aspecto fundamental como mecanismo de validez externa (Rialp, 1998). El número de casos necesario para un diseño múltiple es discrecional, siendo decisión del propio investigador a razón de la incerteza que desee obtener sobre los resultados, partiendo de la base lógica de que la generalización de las conclusiones será de mayor calidad cuanto mayor sea el número de casos investigados.

En la presente investigación analizamos tres casos concretos, conformados por tres organizaciones periódicas con estrategias de pago por contenidos diferentes (*Financial Times*, *The Times* y *El Mundo* en Orbyt). Se trata, por lo tanto, de un muestreo no probabilístico y de carácter intencional, puesto que decidimos escoger los casos más interesantes para responder las preguntas de investigación previamente establecidas.

3.3. Recolección de datos

La principal fuente de evidencia fueron las entrevistas, no obstante también empleamos evidencias documentales internas/externas y de carácter público: memorias anuales corporativas, informes y estudios internos, páginas web corporativas, notas de prensa, declaraciones públicas de los principales representantes de las organizaciones, investigaciones especializadas, informes de organismos oficiales, bases de datos (SABI y Amadeus) y medios de comunicación.

Las entrevistas fueron diseñadas a partir de un cuestionario cerrado³ para todos los entrevistados con el objetivo de observar las principales diferencias entre las organizaciones y reconocer los principales conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos. No obstante, en muchas ocasiones, con el objetivo de ahondar en ámbitos comercialmente sensibles, intentamos ser más incisivos, alejándonos de la estructura pautada. Para la completa consecución de los objetivos propuestos la presente investigación parte de entrevistas en profundidad a diferentes gestores y no sólo al editor digital, sobre todo a gestores de los departamentos de publicidad, *marketing* y desarrollo de producto.

³ No se presenta en el artículo por motivos de espacio. Podría ser enviado bajo demanda.

Como observamos en la tabla 1, algunas de las entrevistas fueron realizadas a través de un cuestionario electrónico. Las preguntas que contenían fueron las mismas que las entrevistas personales. Las entrevistas personales fueron realizadas en las oficinas centrales de cada una de las organizaciones a las que representa cada uno de los gestores entrevistados, excepto en los casos de John Ridding y Rob Grimshaw, que fueron en los lugares en donde en ese momento tenían una conferencia (John Ridding, “FT digital media conference” en el St Paul’s Hotel de Londres. Panel titulado “The future of digital journalism and news”. Rob Grimshaw, conferencia “Delivering news media in a multi-channel mobile experience”. Presentación titulada “Beyond the desktop”, celebrada en el Internet Advertising Bureau de Londres).

Cada una de las entrevistas estuvo precedida por una serie de correos electrónicos/llamadas telefónicas preparatorias, bien sea a través del PA (personal assistant) del gestor o directamente con la persona entrevistada. Estos contactos previos sirvieron para aclarar horarios, lugar y temática de las entrevistas. Del mismo modo, finalizadas las entrevistas realizamos en algunos casos llamadas telefónicas o envío de correos electrónicos puramente aclaratorios.

Tabla 1
Entrevistas realizadas

Medio	Nombre	Fecha	Puesto	Lugar	Duración/ Tipo
The Times	Tom Whitwell	10-05-2012	Editor digital/ Digital editor	News International	1 horas
	Hector Arthur	26-05-2012	Director de desarrollo digital/ Director of digital development	News International	1 horas
	Martin Corke	13-04-2012	Director de integración digital/ Director of digital integration	News International	2 horas
	Ben Whitelaw	10-05-2012	Community manager	News International	1 hora
	Abba Newbery	03-04-2012	Directora de estrategia publicitaria/ Director of advertising strategy	News International	Correo electrónico
	Dave Cockburn	12-04-2012	Director de la Agencia de Marketing para Diarios/ Planning director of the Newspaper Marketing Agency	Newspaper Marketing Agency	2 horas

Medio	Nombre	Fecha	Puesto	Lugar	Duración/ Tipo
Financial Times	John Ridding	07-03-2012	Director ejecutivo / CEO	St. Paul's Hotel	1 hora
	Rob Grimshaw	05-05-2012	Director general/ Managing director	IAB	1 hora y media
	Jon Slade	01-06-2012	Director comercial / Commercial director	FT	2 horas
	Matthew Wellington	11-05-2012	Jefe de la Agencia de Ventas del Reino Unido/ Head of UK Agency Sales	FT	2 horas
	Peter Spiegel	16-04-2012	Jefe corresponsalía en Bruselas/ Brussels bureau chief	FT	Correo electrónico
	Andrew Ward	05-03-2012	Editor de las noticias del Reino Unido/ UK news editor	FT	Correo electrónico
El Mundo en Orbyt	Juan Carlos Leviana	04-06-2012	Director	Unidad Editorial	2 horas
	Marina de Santiago	07-06-2012	Jefa de marketing	Unidad Editorial	1 hora y media
	Alberto Prieto	04-06-2012	Jefe sección	Unidad Editorial	1 hora
	Alberto Arroyo	07-06-2012	Director de publicidad	Unidad Editorial	1 hora

3.4. Análisis de datos

De acuerdo con Eisenhardt (1989), en los estudios de carácter inductivo el análisis de datos es difícil de diferenciar de la recolección de datos, ya que la construcción de teoría basada en datos es un proceso iterativo en el que se compara el marco emergente sistemáticamente con las evidencias de casa caso. Del mismo modo, algunos investigadores abogan por una deliberada recolección y análisis de datos conjuntos. En la presente investigación, empleamos este proceso conjunto moviéndonos frecuentemente entre los datos y la teoría emergente a medida que construimos nuestro modelo (en el caso, obviamente, de los conductores de valor. No en el análisis de los modelos de negocio, ya que se trata de descripciones).

Basamos nuestros resultados tanto en validaciones internas como externas (entre casos). Del mismo modo, cada una de las evidencias obtenidas del análisis de cada caso, como de su replicación en los otros, fue seguida de una triangulación con fuentes de evidencia anteriormente mencionadas. El autor, en este caso, discutió periódicamente cada uno de sus resultados con reputados investigadores en la materia, con el objetivo de lograr

una visión común y evitar errores. El modelo creado sobre los conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos es fruto de un profundo e intenso análisis cruzado de casos.

Una descripción y propuesta teórica emerge de nuestro análisis de datos. La primera es que se trata del primer estudio empírico que analiza, describe y diferencia entre tres modelos de negocio de la prensa digital. Asimismo, traza un plano organizativo y el modo de desarrollo de tres organizaciones referentes en cada uno de sus mercados nacionales. Esto es importante, ya que ofrece una radiografía actual de sus estrategias empresariales y muestra a los competidores las tácticas implementadas más exitosas. Por otra parte, la presente investigación plantea cuatro potenciales conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos, es decir, experimentación, relación, *lock-in* y atracción.

4. Resultados

4.1. Modelos de negocio: particularidades y diferencias

La PI 1 planteaba: ¿cuáles son las principales diferencias entre los modelos de negocio analizados? La adopción de un modelo de negocio se revela fundamental a la hora del pago por contenidos en Internet. Con base en las alternativas anteriormente explicadas, en la revisión literaria podemos comprobar cómo sus efectos difieren sobre la intención de compra o la suscripción de los lectores. Bien sea el modelo cerrado (*paywall*), medido o los quioscos virtuales, cada uno de ellos tiene características particulares que crean ventajas e inconvenientes. La siguiente tabla resume cada una de las elecciones operativas de los modelos de negocio estudiados.

4.2. Estructura organizativa de los modelos de negocio

La PI 2 planteaba: ¿cómo es la estructura organizativa de los modelos de negocio de los cybermedios analizados (*The Times*, *Financial Times* y *El Mundo* en Orbyt)? A lo largo del siguiente apartado revisaremos los modelos de negocio objeto de estudio a través de la propuesta teórica (y ontológica) de Alexander Osterwalder. Del mismo modo, destacaremos las estrategias/tácticas fundamentales de cada organización periodística con el

Tabla 2

Modelos de negocio analizados

Estrategia y modelo de negocio	The Times	Estrategia de pago, modelo de negocio paywall	El modelo de negocio permite una relación directa con el lector y una menor dependencia de los ingresos publicitarios. Es necesario que el lector se suscriba para acceder al contenido, con lo que el riesgo de migración hacia periódicos gratuitos es muy alto.
	FT	Estrategia de pago, modelo medido	El modelo de negocio permite una relación directa con el lector y una menor dependencia de los ingresos publicitarios. El lector puede acceder a un número determinado de artículos de modo gratuito previo registro, aumentando los ingresos publicitarios.
	Orbyt	Estrategia de pago, quiosco virtual	El modelo de negocio permite la migración conjunta hacia el pago de organizaciones con modelos de negocio gratuitos, una competencia entre diarios bajo las mismas condiciones y la venta digital de diarios impresos.
Consulta gratuita y registro previo	The Times	No permite	El modelo no permite consulta gratuita alguna ni registros previos. Es necesario que el usuario se suscriba a un paquete para acceder al contenido del periódico digital. No obstante, a través de tablet y smartphone la organización permite el acceso gratuito durante 30 días.
	FT	Permite consulta gratuita y registro previo	El modelo de negocio permite una consulta gratuita de ocho artículos previo registro durante 30 días. El registro permite una relación directa con el lector y una mayor segmentación publicitaria. Una vez superada la cantidad máxima la organización invita al lector a suscribirse a alguno de los paquetes de contenido.
	Orbyt	No permite	El lector necesita suscribirse si desea acceder al contenido del diario, con lo que puede migrar hacia ofertas gratuitas. El registro permite una relación directa con el lector y una mayor segmentación publicitaria.
Publicidad y suscripciones	The Times	Baja	La publicidad, a pesar de ser baja en relación con los cybermedios gratuitos, tiene unos precios superiores dada la segmentación y el conocimiento del mercado. El sistema de ingresos bajo suscripción permite una menor dependencia publicitaria pero implica una mayor inversión en el departamento de marketing para convencer al lector de efectuar un pago sin un uso previo del producto.
	FT	Media	Los ingresos publicitarios son mayores dada la consulta gratuita que permite. Necesidad de una fuerte inversión en el departamento de marketing para conducir suscripciones y registros.
	Orbyt	Baja	Los precios de la publicidad son superiores respecto a las organizaciones con modelo de negocio gratuito dada la segmentación y el conocimiento del mercado. Es necesario que el lector se suscriba para acceder al diario
Nuevos dispositivos	The Times	Incluidos	Los paquetes de suscripción permiten el acceso a través de tablet, smartphone y ordenador. En los dos primeros dispositivos se permite el uso y la prueba del producto durante 30 días.
	FT	Incluidos	Los paquetes de suscripción permiten el acceso a través de tablet, smartphone y ordenador.
	Orbyt	Incluidos	Los paquetes de suscripción permiten el acceso a través de tablet, smartphone y ordenador.
Precios	The Times	En paquetes	Cada uno de los paquetes de suscripción ofrece diferentes contenidos, mayor gasto significa mayor acceso a determinados productos (periódico digital, impreso, app para tablet o smartphone, etc.).
	FT	En paquetes	Cada paquete sigue la norma básica del modelo de negocio: ocho artículos gratuitos previo registro.
	Orbyt	En paquetes	Cada paquete ofrece el acceso al contenido a través de diferentes dispositivos: ordenador, tablet y smartphone.
Servicios complementarios	The Times	Times+ y Sunday Times	Times+ es la plataforma exclusiva para los suscriptores directos del periódico (no a través de iTunes). Ofrece servicios de entretenimiento, ocio o cultura con una extensa red de socios.
	FT		El acceso a una parte de estos servicios es a través de una transacción adicional a la suscripción del diario.
	Orbyt		Plataforma única para suscriptores con servicios exclusivos.

Fuente: Elaboración propia.

objetivo de trazar una radiografía general de la situación de una parte referencial de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos.

4.2.1. Red de aliados

Las alianzas estratégicas fundamentales varían en función de los modelos de negocio implementados por las tres organizaciones. El modo de monetizar el producto, la externalización de determinados servicios, la configuración de los servicios complementarios, así como la presencia en diferentes *marketplaces*, son elementos esenciales en el desarrollo de los modelos de negocio de las organizaciones. No obstante, su fortaleza variará asimismo en función del propio modelo.

Aparte de los acuerdos alcanzados con los diferentes grupos mediáticos, la plataforma Orbyt cuenta con importantes aliados estratégicos a la hora de desarrollar el amplio espectro de servicios complementarios. Las propuestas de alianzas estratégicas pueden proceder de las dos partes contratantes. De este modo, un proveedor X puede contactar con la organización con el objetivo de poner en marcha un servicio que beneficie a ambas firmas (De Santiago, entrevistas, 2012). Luego de una negociación, sellan un compromiso de colaboración donde, generalmente, el desarrollo técnico se realiza dentro de la casa. En otros casos, en virtud de la red de relaciones de Pedro J. Ramírez, estos acuerdos son más sencillos. Por ejemplo, la contratación de los servicios de ópera en el Teatro Real fue una apuesta propia del director. No obstante, el equipo técnico y el departamento de *marketing* son los que realmente gestionan este servicio (De Santiago, entrevistas, 2012).

Con el objetivo de aumentar la cuota de suscriptores, al igual que la mayoría de organizaciones periodísticas con estrategias de pago por contenidos, Orbyt desarrolla campañas de captación. En gran medida, se trata de ofertas agresivas en precios o incentivos con los que convencer al usuario. En este último caso, Orbyt se centra en la oferta de cupones de descuentos en dispositivos como el iPad, es decir, soportes que guardan gran relación con el producto puesto a la venta (De Santiago, entrevistas, 2012). Sin embargo, el acuerdo para esta promoción no es con la propia compañía americana Apple, sino con un distribuidor local (Leviana, entrevistas, 2012).

En relación con el modelo de negocio, una de las primeras características que salta a la vista es la gestión y el diseño de los espacios publicitarios de los títulos en Orbyt. El traslado de la versión impresa a la digital se encuentra con dificultades a la hora de convertir los espacios publicitarios *offline* en anuncios digitales. Para eso, un equipo comercial dirigido por Alberto Arroyo trata de convencer a los anunciantes del periódico impreso de la necesidad de enriquecer esas inserciones dentro de Orbyt, de tal modo que en el momento en que el usuario haga clic en el anuncio sea derivado para la web del anunciante (Arroyo, entrevistas, 2012).

Un ejemplo básico en este sentido consistiría en un anuncio publicitario en relación con una oferta de viaje que un lector lee en el diario impreso. Para ejecutar la compra, el lector debe dirigirse a la página web del proveedor a través de un ordenador, *smartphone* o *tablet*. Sin embargo, si el lector accediese a ese anuncio a través de la plataforma Orbyt, el *link* ya derivaría directamente al usuario a la página web del proveedor, aumentando consecuentemente las opciones de que se ejecute la venta.

La externalización y alianza con determinadas organizaciones encargadas del desarrollo de ámbitos específicos de Orbyt se efectúan en relación con el planteamiento de la estrategia en redes sociales y, sobre todo, con el diseño y desarrollo de las aplicaciones para *tablet* y *smartphone*. Concretamente, el lanzamiento de la plataforma en redes sociales lo ha realizado una consultora externa para luego pasar a ser gestionada por los propios profesionales de Orbyt (De Santiago, entrevistas, 2012).

El diseño y desarrollo de las aplicaciones para *tablet* y *smartphone* (a través de cualquier tipo de sistema operativo) lo ejecuta una firma externa (ProtecMedia), mientras que toda la tecnología que integra la visualización de la plataforma, junto con los servicios complementarios a través del ordenador, se elabora en las propias instalaciones de la organización (diferentes departamentos están involucrados: sistemas, informática y *marketing* sobre todo) (De Santiago, entrevistas, 2012).

Esto contrasta con el *The Times* británico, donde todo el desarrollo web y de las diferentes aplicaciones se realiza dentro de la propia organi-

zación a través de los diferentes departamentos técnicos (Whitwell, entrevistas, 2012). La verdadera externalización de servicios es en el ámbito comercial, básicamente a través de la contratación de servicios de pequeñas y medianas empresas especializadas, por ejemplo, en evaluar la satisfacción del usuario a través de los diferentes dispositivos (Corke, entrevistas, 2012).

Los servicios complementarios a través del club de suscriptores *Times+* son la verdadera plataforma de alianzas estratégicas. Al igual que los otros dos diarios analizados, *The Times* cuenta con importantes acuerdos con empresas líderes en sus respectivos segmentos de mercado con el objetivo de presentar una oferta que satisfaga las demandas de entretenimiento, ocio o cultura de sus suscriptores. Algunos de estos socios son, entre otros muchos, compañías como la National Theatre, Orient Express, Picture House, Royal Academy of Arts, Royal Albert Hall, Sky Arts, British Museum, etc.

La estrategia de captación de nuevos suscriptores del *The Times* se basa en la oferta en precios (únicamente en suscripción web), así como en el uso y la prueba del producto a través de la *tablet* y el *smartphone* durante un mes. Adicionalmente, en las últimas fechas la organización empieza a lanzar incentivos para las suscripciones de más valor en términos de gasto, concretamente el *Digital Pack* o el *7 Day Pack*, a través de acuerdos con empresas como Marks & Spencer o Amazon. De este modo, *The Times* les ofrece a los nuevos suscriptores nuevos incentivos, como un cupón de 25 libras para gastar en Amazon, o 50 libras para gastar en Marks & Spencer.

Las estrategias de captación del *FT.com*, en cambio, se efectúan a través de descuentos en las suscripciones y, sobre todo, a través de la visualización gratuita que permite el modelo medido. Las alianzas estratégicas se desarrollan fundamentalmente con las organizaciones que prestan determinados servicios complementarios o que son compradoras de algunos de los servicios que el *Financial Times* ofrece, como la sindicación.

Sin embargo, el gran objetivo estratégico del *Financial Times* para los próximos años es la conquista de las redes sociales y de las grandes plataformas de consumo informativo (Grimshaw, entrevistas, 2012). El objetivo fundamental en el B2C es la implementación y el traslado del modelo

comercial hacia otras plataformas, de tal manera que mediante nuevos sistemas de autenticación y capitalización el usuario pueda consumir el producto a través de la plataforma que le resulte más conveniente (Grimshaw, entrevistas, 2012). Para eso la organización se enfrenta a retos puramente tecnológicos (modo de implementación) pero también comerciales (exportación del modelo).

Tabla 3
Red de aliados

Medio	Tipo de alianza estratégica	Organizaciones
Orbyt	Organizaciones mediáticas	-Hearst, Prensa Ibérica, Planeta, etc.
	Servicios complementarios	-Acuerdos con organizaciones de todo tipo que incluyan productos o servicios destinados a satisfacer las demandas de ocio, entretenimiento o cultura de su audiencia.
	Promociones de los productos	-Empresas locales.
	Externalización	-Social media: consultoría externa para el diseño de la estrategia. -Diseño técnico del modelo de negocio y de las aplicaciones: contratación de la consultoría externa ProtecMedia.
	Sistema de ingresos	-Agencias de publicidad.
	Marketplace	-Plataforma de suscripción de Apple.
The Times	Social media y Google	-Plataformas sociales con las que promocionar el producto. -Puerta de entrada para lectores.
	Externalización	-Marketing: pequeñas y medianas organizaciones destinadas a investigar con nuevas herramientas de marketing y análisis de mercado. -Publicidad: organizaciones medianas encargadas de la gestión y venta de espacios publicitarios y análisis de mercados.
	Servicios complementarios	-Acuerdos con organizaciones de todo tipo que incluyan productos o servicios destinados a satisfacer las demandas de ocio, entretenimiento o cultura de su audiencia.
	Promociones de los productos	-Organizaciones manufactureras de dispositivos electrónicos. -Organizaciones que ofrezcan un producto de valor para la audiencia del diario (ej.: descuentos en Marks & Spencer).
	Marketplace	-Plataforma de suscripciones de Apple.
Financial Times	Social media y Google	-Plataformas sociales con las que promocionar el producto.
	Servicios complementarios	-Organizaciones fundamentalmente económicas/financieras/empresariales. El objetivo es ofrecer un producto destinado a satisfacer las demandas de los lectores. -B2B: organizaciones periodísticas que publican información del diario frecuentemente. (Syndication).
	Externalización	-Inicialmente del diseño en HTML5 de la plataforma para tablet y smartphone. A inicios de 2012 el FT Group adquiere Assanka, que se convierte en FT Labs.
	Acceso contenido (B2B,B2C)	-Acuerdos con organizaciones líderes en producción de información económica/financiera/empresarial. El objetivo es que a través de estos acuerdos los lectores del diario puedan acceder a sus contenidos a través de otras plataformas. Tanto en el ámbito B2B (que ya está implementado) como en el B2C (en el que actualmente la organización está trabajando).
	Sistema de ingresos	-Agencias de publicidad.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Actividades y recursos clave

Como actividades clave entendemos todos los procesos que una organización debe realizar a través de diferentes recursos clave con el objetivo de producir una oferta de valor y gestionar las relaciones con los clientes y aliados (Osterwalder, 2004). La siguiente tabla resume cada una de ellas. Únicamente nos detendremos en aquellas fundamentales en el ámbito digital, desestimando las del terreno impreso por razones de espacio.

Tabla 4
Actividades y recursos clave

Actividades clave	
Producción	Redacciones integradas. En el caso de Orbyt existe un equipo periodístico para el diario impreso (y Orbyt) y el cibermedio gratuito ElMundo.es. Los medios británicos comienzan a desarrollar un software para la diferenciación del producto en diferentes soportes.
Empaquetamiento	Diferenciación del producto a través de diferentes paquetes informativos y modos de consumo con el objetivo de desarrollar una fuerte estrategia de discriminación.
Gestión de relaciones	Potentes plataformas tecnológicas de gestión y análisis de datos de la audiencia. Actividad fundamental para conducir nuevas suscripciones.
Distribución	Perspectiva multicanal y sin barreras geográficas a través de paquetes informativos diferenciados en contenidos, precios y soportes.
Recursos clave	
Recursos humanos	Transformación profesional de los periodistas encargados de la realización del producto. Mayor tecnología y diferenciación del contenido en función del soporte de consumo.
Recursos tecnológicos	Transformación industrial que implica un cambio en la cultura de las organizaciones y la predisposición de las compañías a una continua experimentación e innovación. El marketing como departamento fundamental para conducir suscripciones y un mayor rendimiento del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Propuesta de valor

Como propuesta de valor entendemos a aquel producto que una organización entrega y por el que el cliente está dispuesto a pagar (Osterwalder, 2004). La principal propuesta de valor de los medios analizados consiste en la entrega del producto a través de una perspectiva multicanal y neutral (Leviana, Grimshaw, Whitwell, entrevistas, 2012). Esto significa su distribución y presencia a través de diferentes *marketplaces* y dispositivos electrónicos. El objetivo final es aumentar las ventas a través de la presencia en los diferentes mercados en los que el usuario demande el producto.

La captación de nuevos lectores exige una relación directa, de tal modo que los diferentes métodos de autenticación (registro o suscripción) permiten el conocimiento de la audiencia al que el producto se dirige (Leviana, Grimshaw, Whitwell, entrevistas, 2012). Esto posibilita una mayor segmentación (publicidad), así como un profundo análisis de los patrones de comportamiento de determinados grupos (conocimiento de sus demandas).

Aparte del convencimiento y la captación de lectores, las estrategias de pago por contenidos plantean retos en torno a la fidelidad. Para ello los incentivos para los suscriptores son fundamentales como método de retención. La oferta de servicios complementarios destinados a satisfacer las necesidades de entretenimiento, ocio o cultura de la audiencia son activos fundamentales de las organizaciones estudiadas con el fin de mantener una cuota estable de suscriptores (Leviana, Grimshaw, Whitwell, entrevistas, 2012).

Tabla 5
Propuestas de valor generales y específicas

Propuestas de valor generales	Periodismo de calidad y multicanal	Oferta de contenido de calidad a través de múltiples dispositivos y marketplaces. El objetivo es aumentar las ventas a través de la presencia en los diferentes mercados en los que el usuario demande el producto.
	Incentivos para suscriptores	Uno de los principales métodos de retención consiste en la oferta de servicios complementarios destinados a satisfacer las necesidades de entretenimiento, ocio y cultura de la audiencia.
	Relación directa con el lector	Los métodos de autenticación (registro o suscripción) permiten el conocimiento de la audiencia. Esto posibilita una mayor segmentación (publicidad), así como un profundo análisis de los patrones de comportamiento de determinados grupos (conocimiento de sus demandas).
	Segmentación publicitaria e interactividad	Los modelos de negocio permiten una mayor segmentación publicitaria, lo que se traduce en mayores ingresos. Además, permiten una relación directa con el usuario, aumentando la interactividad en consecuencia.
Propuestas de valor específicas	The Times	Información nacional de prestigio.
		Información B2B.
	Financial Times	Especialización en información económica y financiera.
		Información gratuita.
		Información B2B.
	Orbyt	Lectura del diario tradicional.
Quiosco virtual.		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Relación con los clientes

Uno de los procesos fundamentales abiertos con las estrategias de pago por contenidos es la gestión de las relaciones. La reticencia a los cambios característica de la industria periodística (Picard, 2006) se ha transformado radicalmente con la expansión y popularización de Internet, de tal modo que, actualmente, parece no haber discusión sobre la importancia de las gestiones de relaciones en medios con estrategias de pago por contenidos.

La venta del producto a través de los múltiples dispositivos de consumo ha supuesto una profunda transformación en las prácticas de las organizaciones periodísticas (Corke, Whitwell, entrevistas, 2012). Desde un punto de vista operativo y económico ha supuesto una fuerte inversión en tecnología dado el diseño e implementación de las plataformas tecnológicas de gestión de las transacciones y relaciones. En este sentido, los medios de comunicación todavía se encuentran en un importante proceso de adaptación y aprendizaje en el nuevo escenario, ya que, como es sabido, estos procesos han estado alejados de la industria periodística digital con modelo de negocio gratuito.

La mayor dependencia del pago del lector y su gestión ha implicado asimismo una profunda transformación en los departamentos de *marketing* (Corke, Whitwell, Leviana, entrevistas, 2012), debido fundamentalmente a que en ellos radica la conducción de ingresos por suscripción (Corke, Grimshaw, Arroyo, entrevistas, 2012). Otros grandes aliados para la consecución de fidelidad y *branding* son las redes sociales (Whitelaw, entrevistas, 2012). No obstante, su difusión y promoción tropieza frontalmente con la naturaleza de los modelos de negocio, dado que no permiten la consulta gratuita de la información. Por lo tanto, las razones no son fáciles de esgrimir, aunque todo indica que su presencia está destinada a la generación de lealtad y a crear compromiso e interactividad con la comunidad suscriptora y menos a generar nuevos suscriptores (Whitelaw, entrevistas, 2012).

Por otra parte, las redes sociales son las grandes aliadas a la hora del establecimiento de una relación directa, generalmente entre los periodistas o comentaristas y su audiencia. Si a esto le añadimos los espacios reserva-

dos para tal función en los propios medios, la interactividad y la atracción del lector se multiplican, y, por lo tanto, su satisfacción también. Además, las redes sociales, así como los servicios complementarios disponibles en los medios analizados, sirven como trampolín para una relación más directa a través de numerosos eventos y reuniones entre los periodistas y la audiencia.

4.2.5. Segmentos de clientes

La audiencia digital del *Financial Times* sigue un mismo patrón que la impresa: líderes de opinión política, económica o empresarial. Esto incluye la élite política y directores o ejecutivos sénior (Slade, entrevistas, 2012). La mayoría de su audiencia sigue siendo masculina (81% hombres y 19% mujeres), con una media de edad de 42 años, con educación superior y con unos ingresos y activos muy superiores a la media de Internet.

La audiencia a través de iPad está fundamentalmente conformada por gestores sénior en un 60% y por gestores medios o profesionales de las finanzas (como *trader*, *broker* o *advisor*) en un 33%. Dentro de los gestores séniores destacan asimismo con un 21% los propietarios, titulares o socios, así como los directores con un 7%.

La principal preocupación de los gestores de Orbyt es el envejecimiento de la audiencia y la carencia de lectores jóvenes (Leviana, entrevistas, 2012). Además, reconocen un creciente proceso de expansión de la cultura de la gratuidad por la que una parte importante de la audiencia es remisa a pagar por información en Internet (Arroyo, Prieto, Leviana, entrevistas, 2012). Del mismo modo, determinados segmentos de mercado no necesitan profundidad, con lo que la información gratuita es suficiente.

Los datos de la audiencia de la plataforma indican la prominencia del género masculino frente al femenino, en un 70%-30%. Las grandes dificultades de convencimiento de los más jóvenes se refleja con el 8% de la audiencia procedente de las edades comprendidas entre los 12-24 años, mientras que el segmento más importante se sitúa en torno a los 35-49 años de edad. Por otra parte, Unidad Editorial afirma que el 74% de su audiencia tiene estudios universitarios o de posgrado, mientras que el 30% tiene secundaria y el 2% primaria.

La audiencia digital de *The Times* es aproximadamente diez años más joven que su homóloga impresa, concretamente, la edad media del consumidor impreso se situaría en torno a los 50 años, mientras la digital estaría alrededor de los 40. Igualmente, los datos ofrecidos por diferentes miembros (Whitwell, Corke, Arthur, entrevistas, 2012) indican que en la audiencia digital se incorpora en mayor número el género femenino con respecto al terreno impreso y con un porcentaje situado alrededor del 40-35% mujeres y 60-65% hombres. En plataformas como el iPad, la editora afirma tener un segmento de mercado adinerado en relación con la media de Internet (Whitwell, entrevistas, 2012).

4.2.6. Estructura de costes

Los principales costes de las organizaciones analizadas se sitúan en aquellos ámbitos indispensables para la entrega del producto, concretamente en los recursos humanos y tecnológicos, en el departamento de *marketing* y en el de publicidad (Leviana, Whitwell, Wellington, entrevistas, 2012). Por otra parte, la facilidad de entrega en el terreno digital implica una importante reducción de costes en comparación con el sector impreso, sobre todo en relación con la producción (del diario en formato físico), distribución y almacenamiento del producto (Leviana, Whitwell, Wellington, entrevistas, 2012).

Los costes fundamentales del *Financial Times* son principalmente los derivados de la producción del diario impreso y la distribución global que implica. Las barreras geográficas del diario tradicional son superadas en el ámbito digital a través de la disponibilidad del producto en países emergentes como Brasil, China o la India, audiencias difíciles de alcanzar, desde un punto de vista logístico, a través del producto impreso (Wellington, entrevistas, 2012).

El futuro del *Financial Times* se fundamentará en una drástica reducción de los ingresos del sector impreso que de ningún modo, de momento, serán compensados por los del terreno digital. No obstante, dado que el margen de beneficios del producto digital es superior al del impreso, derivado del ahorro en costes que implica la distribución y elaboración física del producto, a pesar de que los ingresos serán menores la rentabilidad

será superior (Wellington, Slade, Grimshaw, entrevistas, 2012). Este es el principal objetivo de la empresa.

Algo similar sucede en el caso de Orbyt, donde determinados recursos son compartidos por diferentes áreas de negocio de Unidad Editorial. El objetivo es centralizar esfuerzos y sobre todo costes, de tal manera que equipos como el comercial (publicidad) o el encargado de la gestión de la presencia en plataformas sociales son comunes a toda la casa (Santiago, Arroyo, entrevistas, 2012).

Igual que el *Financial Times* y *The Times*, las principales partidas económicas están atribuidas fundamentalmente al desarrollo tecnológico que implica la plataforma y todos sus servicios complementarios, recursos humanos y, sobre todo, el departamento de *marketing*. En este sentido, el lanzamiento de promociones destinadas tanto a la captación como a la retención del usuario son fundamentales, bien sea a través de descuentos en productos como el iPad, bien a través de descuentos directamente en precios (Santiago, Arroyo, entrevistas, 2012).

Los principales costes del diario *The Times* se concentran fundamentalmente en los cuatro ámbitos anteriormente señalados: recursos humanos (generación de contenido), tecnológicos (mantenimiento, gestión y distribución) y en los departamentos de publicidad (venta de espacios) y *marketing* (Corke, Arthur, entrevistas, 2012). Los costes en el departamento de publicidad son debidos básicamente a la externalización de determinados servicios con el objetivo de una mayor eficiencia y la promoción (generalmente a través de publicidad exterior) del producto. Por otra parte, el departamento de *marketing* gestiona actualmente un número importante de campañas (con el coste económico que esto supone) con el objetivo de conducir los ingresos mediante suscripciones (Whitwell, entrevistas, 2012).

Sin embargo, el principal coste, y de ahí provienen las principales pérdidas económicas por las que el diario está atravesando, son los recursos humanos en relación sobre todo con el mantenimiento de un equipo editorial ampliamente cualificado para el logro de un periodismo de calidad

(Whitwell, entrevistas, 2012). El diario cuenta con un equipo de alrededor de 300 periodistas, que, en el futuro, según afirma el editor digital (Whitwell, entrevistas, 2012), se reducirían drásticamente si los ingresos por suscripción y/o publicidad no aumentan.

4.2.7. Sistema de ingresos

Las principales fuentes de ingresos de los medios analizados son las conducidas por las suscripciones y la publicidad (Whitwell, Slade, Leviana, entrevistas, 2012). En gran medida, los ingresos publicitarios siguen siendo mayoritarios con respecto a los de suscripción, pero observamos una evolución positiva en general y unos porcentajes variables dependiendo del medio. En algunos casos, como en Orbyt, los ingresos proceden asimismo de los acuerdos con diferentes grupos mediáticos que reclamen la presencia en la plataforma.

En el verano de 2012 la plataforma Orbyt, luego de casi dos años de vida, contaba con un total de 65 000 suscripciones, y esperaba cerrar 2012 con más de 75 000 y 2013 con más de 100 000 (Ramírez, 2012). Una cuarta parte de este total son suscriptores de las ediciones impresas que ejercieron su derecho de acceso a Orbyt. El resto son nuevos suscriptores que pagan entre 10 y 20 euros al mes, según estén suscritos a uno, dos o más títulos de Unidad Editorial. Entre ellos, una parte fundamental no eran compradores de las ediciones impresas o lo eran solamente de forma ocasional (Ramírez, 2012), y en torno al 60-70% son suscriptores de *El Mundo* (Santiago, entrevistas, 2012).

En el año 2012, la plataforma todavía no logró beneficios, es decir, los costes superaron las ventas, tanto publicitarias como por suscripción (Leviana, entrevistas, 2012). Los porcentajes sitúan los ingresos publicitarios ligeramente por encima de las suscripciones, concretamente en un 55-45% (Arroyo, entrevistas, 2012). De este modo, si tenemos en cuenta asimismo que la producción editorial es dependiente del diario tradicional, concluimos que la plataforma no podría funcionar como estructura independiente.

Las suscripciones al *Financial Times* han experimentado desde octubre de 2009 un aumento consecutivo cada año. El nuevo diseño web ha contri-

buido a un fuerte ascenso, pero ha sido sobre todo el lanzamiento del iPad lo que ha provocado un impulso en las ventas. Según Grimshaw (entrevistas, 2012), este empuje se debe también a los intensos procesos de aprendizaje y experimentación desarrollados a lo largo de los años por la editora. El resultado lo observamos cuando, en lugar de experimentar descensos en las ventas como resultado de la salida de la AppStore, la organización continúa su escalada con el lanzamiento de la aplicación nativa en HTML5.

El diario digital continúa experimentando un importante aumento en suscripciones, pero también en volumen (registros gratuitos), que revierte en ingresos publicitarios. En este sentido, la organización está próxima al punto en donde las suscripciones digitales superen a la circulación impresa (Grimshaw, entrevistas, 2012). La circulación impresa se sitúa alrededor de las 310 000 unidades (enero de 2012), por lo que para finales de año o en el próximo año las suscripciones digitales superarán ampliamente esta marca (Grimshaw, entrevistas, 2012).

La siguiente cuestión que se plantea la editora es cuánto están dispuestos a pagar los lectores. La experiencia de la organización confirma que los usuarios valoran el contenido digital del diario del mismo modo que el impreso (Grimshaw, entrevistas, 2012). En consecuencia, los precios se han ido incrementando, de tal manera que actualmente la organización está cerca de cobrar el mismo precio por el contenido digital que por el impreso (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Uno de los conceptos alejados de la discusión sobre la implementación de estrategias de pago por contenidos del *Financial Times* es la relación directa con el suscriptor (Grimshaw, entrevistas, 2012). Esto se traduce en usuarios registrados y suscriptores mucho más atraídos por los contenidos. Asimismo, proporciona una oportunidad para presentar la plataforma directamente. De este modo, el núcleo se convierte en usuarios más fieles y valiosos y desaparecen los anónimos (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Los datos internos de la editora indican un incremento consecutivo a lo largo de los años a través de nuevos dispositivos, fundamentalmente

mediante *tablet* y *smartphone*. Actualmente, la audiencia a través de estos canales se sitúa en torno al 20% del total de páginas vistas (Grimshaw, entrevistas, 2012). La organización espera que para el próximo año esta audiencia aumente hasta el 30%, cifra conservadora si tenemos en cuenta la actual tendencia.

A pesar del incremento consecutivo a lo largo de los años de los ingresos mediante suscripciones, la editora aún sigue dependiendo fundamentalmente de las inserciones publicitarias. El hecho de que, por ejemplo, el número de suscripciones digitales superase la circulación impresa en Estados Unidos (Slade, entrevistas, 2012), no impide que la organización actualmente ingrese mayores sumas mediante publicidad que por suscripciones (Wellington, Slade, entrevistas, 2012). Además, el principal motor de ingresos sigue siendo el diario impreso, mientras que el cibermedio no podría desenvolverse como estructura independiente (Wellington, Slade, Barber, Grimshaw, entrevistas, 2012).

Después de casi dos años de la implementación del *paywall* del *The Times* británico, los resultados comienzan a ser visibles. La editora está sufriendo un descenso suave pero continuado en circulación impresa, que no es contrarrestado por las nuevas suscripciones digitales. Las cifras publicadas en enero de 2012 muestran cómo los diferentes canales en que el producto está disponible (*tablet*, *smartphone* y ordenador) condujeron un total de 6147 nuevas suscripciones.

De este modo, a pesar de que las suscripciones digitales van en aumento, las ventas a través de todos los canales (incluido la versión impresa) son menores que un año antes (2011). Esta evolución de las ventas totales representa gráficamente lo que la industria periodística está experimentando: una continua caída de circulación impresa que no es compensada con las nuevas suscripciones digitales, mucho menores, tanto en precios como en número. No obstante, los márgenes son superiores, derivados del ahorro en costes de distribución y producción. A pesar de que las cifras son claras, la evolución puede considerarse positiva, puesto que refleja un aumento de las suscripciones digitales aunque las impresas sigan un suave pero continuado declive.

Actualmente, el diario como conjunto no es rentable (Whitwell, entrevistas, 2012). Desde hace unos años esta filial de News International es una parte no lucrativa. La reconversión del periodismo ha provocado que los costes de producción superen las ventas. A lo que la editora se enfrenta es a un recorte en las pérdidas y no a un aumento de beneficios (Whitwell, entrevistas, 2012). El modo implementado está conducido fundamentalmente a través del crecimiento de suscripciones digitales y de los ingresos publicitarios (segmentados) que implica (Whitwell, entrevistas, 2012).

4.3. Conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos

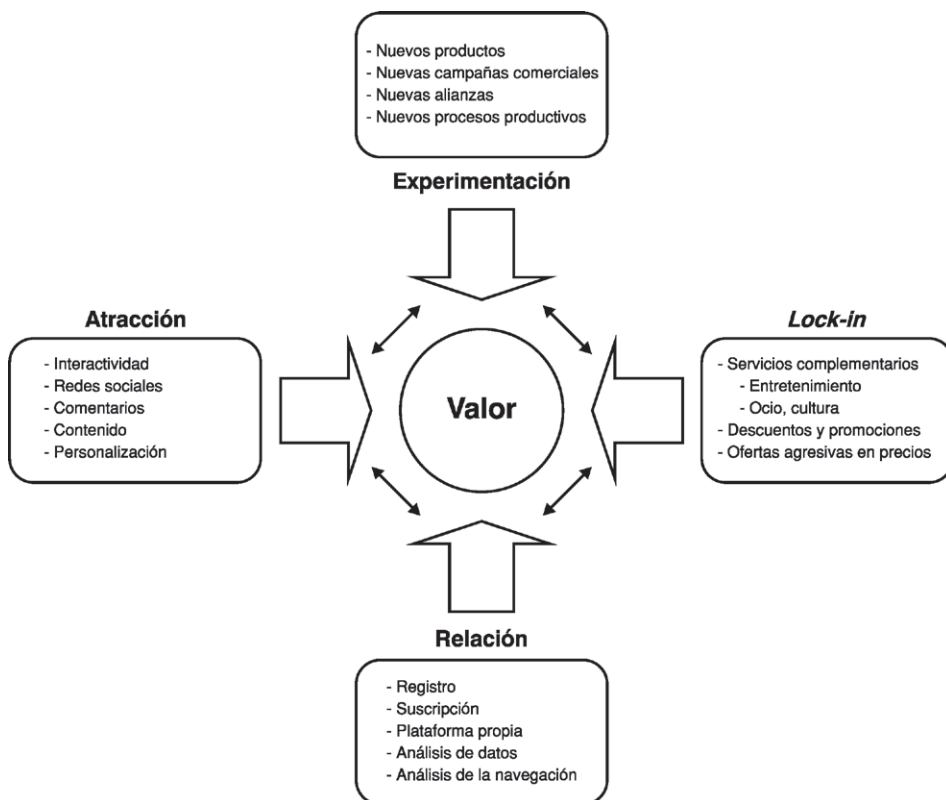
La PI 3 planteaba: ¿cuáles son los principales conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos? Como observamos en el gráfico 1, identificamos cuatro conductores de valor fundamentales en los modelos de negocio de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos. La creación de valor se produce cuando los productos o servicios ofertados tienen más valor que la suma del valor de los recursos individuales usados en su producción, independientemente de si se trata de la organización, el cliente u otros participantes. Cada uno de los cuatro conductores de valor identificados en el análisis (experimentación, atracción, relación y *lock-in*) y sus relaciones son analizados seguidamente.

Experimentación

Tradicionalmente la industria periodística ha sido reticente a cambios e innovaciones. La popularización de Internet como medio y, sobre todo, la implementación de estrategias de pago por contenidos han provocado una profunda metamorfosis sobre cómo los órganos de gestión y el propio equipo profesional interpretan los procesos de innovación y transformación. Las organizaciones periodísticas con estrategias de pago por contenidos son verdaderos laboratorios de ideas, con grandes experimentaciones y ensayos de nuevos productos, campañas comerciales (sobre todo en relación al *marketing*), procesos productivos, contenidos, alianzas estratégicas y un largo etcétera.

El principal proceso de innovación y experimentación se sitúa en los métodos de distribución del producto. Los nuevos dispositivos electrónicos exigen la adaptación del contenido y el estudio y análisis de las necesidades de los lectores. Por otra parte, la distribución a través de alianzas con firmas terceras, como en el caso del *Financial Times*, abre un nuevo espacio de colaboración y emprendimiento entre firmas de diversa índole: manufactureras de dispositivos, *social media*, servicios tecnológicos (Google, Amazon o Microsoft, etc.).

Gráfico 1
Conductores de valor en modelos de negocio de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos



Fuente: Elaboración propia.

Lock-in

El objetivo de las estrategias de pago por contenidos no se ciñe únicamente a la conversión del lector en suscriptor, sino también a su retención a lo largo del tiempo. Las organizaciones periodísticas procuran además que el suscriptor se traslade hacia el segmento de mercado de más valor, es decir, al de mayor gasto monetario. Por lo tanto, estamos ante un doble planteamiento que implica tanto métodos de captación como de retención.

La estrategia por la cual los medios se aproximan a la retención del cliente es fundamentalmente mediante la atracción del lector, y para eso se sirven de diferentes herramientas. La principal es la creación y adaptación de servicios complementarios. No obstante, según el medio, su desarrollo varía: desde la creación de una plataforma comunitaria con beneficios para los miembros (como *The Times* o *El Mundo* en Orbyt) o mediante servicios orientados al lector a través de la personalización de la información del *Financial Times*. El objetivo de ambas estrategias es la creación de una comunidad que, según su oferta editorial pero también de servicios de valor añadido, se mantenga fiel a la plataforma e incentive la interactividad a través de una relación directa con la organización.

Por lo tanto, observamos cómo las organizaciones, aparte de la producción de un contenido informativo de calidad, ofrecen servicios exclusivos y orientados a satisfacer las necesidades culturales, de ocio y entretenimiento de su audiencia. El contenido sigue siendo la principal proposición de valor, pero las organizaciones con estrategias de pago por contenidos deben ofrecer servicios exclusivos y complementarios con los que mantener a largo plazo la fidelidad del lector.

Relación directa

Los métodos de autenticación (bien sea a través del registro o de la suscripción) permiten el conocimiento de la audiencia a la que el producto se dirige. Esto posibilita una mayor segmentación (publicidad) así como un profundo análisis de los patrones de comportamiento de determinados grupos (conocimiento de sus demandas).

La implementación de estrategias de pago exige una relación directa con los usuarios con el fin de conocer datos sobre la audiencia y ajustar evolutivamente el producto. Los departamentos de análisis o los servicios de atención al cliente desarrollan un papel fundamental, así como el departamento de *marketing*. Además, el propio proceso de suscripción o registro que propicia el modelo de negocio implica la suministración de datos del usuario, lo que asimismo revierte en una profunda relación de acuerdo con su conocimiento. Se trata de una forma circular en la que la suministración de datos del usuario implica el incremento de las tarifas publicitarias y anima al usuario a involucrarse y a participar en el periódico.

La implementación del pago implica una importante transformación y aprendizaje. Suscita un reto de primer orden para las organizaciones periodísticas no sólo por su deriva tecnológica, sino también por la falta de costumbre a la hora de la utilización de datos para el convencimiento del usuario. Los medios de pago están iniciando una etapa de aprendizaje con la que determinar los diferentes procesos abiertos, que anteriormente desconocían por completo. En este sentido, se trata de negocios de *marketing*, de venta de suscripciones.

Atracción

Las organizaciones periodísticas comienzan a comprender que la fidelidad, la retención y el convencimiento del lector provienen fundamentalmente de su dependencia o atracción con el contenido o servicios ofertados. Esto exige que el usuario aumente su tiempo de navegación y se sienta atraído por el producto, y para eso los recursos fundamentales son: la personalización de la información, la interactividad (a través de redes sociales o de los espacios para comentarios) y la creación de servicios especializados (complementarios).

Las organizaciones periodísticas con estrategias de pago por contenidos se aproximan a esta nueva realidad social con el objetivo definido de fomentar la atracción del usuario, la interactividad y ganar reputación. No obstante, la propia naturaleza del modelo de negocio impide la conexión de esos usuarios con la plataforma, por lo que el entorno social queda fuertemente limitado.

Las redes sociales se están convirtiendo en las grandes aliadas a la hora del establecimiento de una relación directa, generalmente entre los periodistas o comentaristas y su audiencia. Si a esto le añadimos los espacios reservados para tal función en los propios medios, la interactividad y la atracción del lector se multiplican, y por lo tanto su satisfacción también. Además las redes sociales, así como los servicios complementarios disponibles, sirven como trampolín para una relación más directa a través de numerosos eventos y reuniones entre los periodistas y la audiencia.

6. Conclusiones

La presente investigación genera dos potenciales resultados. El primero de ellos traza una descripción singular de cada uno de los modelos de negocio de las organizaciones periodísticas analizadas. Plasma las estrategias y tácticas comúnmente utilizadas por las organizaciones y presenta una clara radiografía del desarrollo operativo en cada uno de los bloques temáticos en los que se divide el modelo de negocio propuesto por Osterwalder.

El análisis descriptivo de los modelos de negocio a través del estudio de caso es importante porque de él se derivan sustanciales implicaciones teóricas y para la gestión. A lo largo del estudio podemos observar claras diferencias organizativas y operativas que tienen impacto en el desarrollo del negocio, pero también en la satisfacción del usuario.

Los recursos económicos son fundamentales para el desarrollo de nuevas estrategias (publicitarias, tecnológicas, de *marketing*, etc.) que obviamente influyen en el rendimiento del negocio, pero el elemento fundamental para el desarrollo de estrategias de pago por contenidos es la creación y mantenimiento de una cultura organizativa basada en una fuerte orientación al mercado y sin límites en el planteamiento de medidas emprendedoras, innovadoras y de carácter experimental. Las organizaciones periodísticas (con estrategias de pago por contenidos) futuras serán competitivas si (y sólo si) crean una cultura empresarial donde la satisfacción del usuario sea el núcleo fundamental del negocio y donde la resistencia a los cambios sea superada por una etapa de profunda experimentación y ensayo de nuevos productos, tecnologías, estrategias, servicios complementarios, etc.

A nivel puramente teórico, la presente investigación plantea cuatro potenciales conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos: experimentación, relación, *lock-in* y atracción. Cada uno de ellos ya había sido anteriormente estudiado por distintas ramas del *management* (teoría schumpeteriana, organización industrial, teoría basada en los recursos, etc.) pero nunca desde una perspectiva unitaria y dentro de los estudios sobre la prensa digital. Por otra parte, si bien es cierto que los modelos de negocio de la prensa digital (con estrategias de pago por contenidos o no) han sido objeto de estudio de numerosas investigaciones, hasta la fecha ninguna se ha centrado en determinar cómo éstas crean valor.

La presente investigación plantea una nueva teoría basada en el análisis de tres casos paradigmáticos, en donde la replicación y el contraste fueron guías fundamentales con las que determinar los cuatro conductores de valor. Se trata del primer paso a la hora de comprender los múltiples procesos estratégicos y operativos emergidos con el pago por contenidos en el terreno digital. Además plantea interesantes líneas de investigación futuras, incluyendo preguntas como: 1) ¿Cuáles son los antecedentes que conducen a un periódico digital a innovar el modelo de negocio? 2) ¿Cómo afecta el modelo de negocio de un periódico digital con estrategias de pago por contenidos en el rendimiento del negocio?

Este estudio sugiere que la emergencia de nuevos modelos de negocio con estrategias de pago por contenidos abre nuevas vías para la innovación (modelo de negocio, experimentaciones) que posiblemente requieran un cambio en el pensamiento estratégico y cultural de las organizaciones periodísticas, así como el inicio de una etapa en donde las medidas emprendedoras, el dinamismo, la adaptación a los cambios y la satisfacción del cliente sean núcleos centrales dentro del esquema operativo de las organizaciones periodísticas.

7. Referencias

American Press Institute (2009). "Online revenue initiatives". Disponible en: <http://www.slideshare.net/victori98pt/online-revenue-opportunities-2009-initiatives> [fecha de consulta: 20 de enero de 2012].

- Amit, R. y Zott, C. (2001). "Value Creation in E-Business". En: *Strategic Management Journal*, 22, pp. 493-520.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". En: *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bleyen, V. y Van Hove, L. (2010). "To bundle or not to bundle: How Western European newspapers package their online content". En: *Journal of Media Economics*, 23, pp. 117-142.
- Bleyen, V. y Van Hove, L. (2007). "Western European newspapers and their online revenue models: An overview". En: *First Monday*, 12.
- Casadesus, R. y Ricart, J. (2009). "From Strategy to Business Models and to Tactics". En: *Harvard Business Review*, 43, pp. 195-215.
- Chyi, I. (2012). "Paying for what? How much? And why (not)? Predictors of paying intent for multiplatform newspapers". En: *International Journal of Media Management*, 14, pp. 227-250.
- Chyi, I., Sylvie, G. (2009). "Online newspapers in the U.S.: Perceptions of markets, products, revenue and competition". En: *International Journal of Media Management*, 2, pp. 69-77.
- Chyi, I., Sylvie, G. (2001). "The medium is global, the content is not: The role of geography in online newspaper markets". En: *Journal of Media Economics*, 14, pp. 231-248.
- Doyle, G. (2010). "From television to multi-platform: Less for more or more for less?". En: *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16, pp. 431-449.
- Eisenhardt, M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.

- Evans, P. y Wurster, T. (1999). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Filloux, F. (2011). "Analysing the metered model". Disponible en: <http://www.mondaynote.com/2011/06/05/analyzing-the-metered-model/> [fecha de consulta: 24 de diciembre de 2012].
- Goyanes, M. (2012). "Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: Una aproximación teórica". En: *Index Comunicación*, 2, pp. 91-112.
- Goyanes, M. (2013a). *Estrategias de pago por contenidos e modelos de negocio da prensa dixital: Análise de caso do Financial Times, The Times e El Mundo en Orbyt*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostel [tesis doctoral].
- Goyanes, M. (2013b). "Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet". En: *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 1, pp. 419-431.
- Graybeal, M. y Hayes, J. (2011). "A modified news micropayment model for newspaper on the social web". En: *International Journal on Media Management*, 2, pp. 129-148.
- Mesing, D. y Rejfeč, J. (2005). "Prospects for profit: The (un)evolving business model for online news". En: *International Symposium on Online Journalism*. Texas: Texas University.
- Nielsen (2010). "Changing models: A global perspective on paying for content online. Disponible en: <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/reports/paid-online-content.pdf> [fecha de consulta: 4 de noviembre de 2012].
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach*. Lausana: University of Lausanne [tesis doctoral].

- Paton, J. (2010). "Digital first print last: Making the switch from print to multiplatform news". Panel presentado en el Simposio Internacional de Periodismo en Línea,, Austin, TX.
- Perez-Latre, F. (2007). "The paradigm shift in advertising and its meaning for advertising-supported media". En: *Journal of Media Business Studies*, 1, pp. 41-49.
- Picard, R. (2006). "Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations". Disponible en: <http://www.robertpicard.net/PDF-Files/ValueCreationandNewsOrgs.pdf> [fecha de consulta: 4 de febrero de 2012].
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Rialp, A. (1998). "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva". En: 4 Taller de Metodología ACEDE. La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Schumpeter, J. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nueva York: Harper & Row.
- Stake, R. (1994). "Case study". En: Norman, D. y Yvonna L. (eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of International Organization*. Nueva York: Free Prees.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). "The business model: Developments and future research". En: *Journal of Management*, 37, pp. 1019-1042.