

MONETIZAR EL PERIODISMO DIGITAL. LA HOJA DE RUTA EN LA QUE EL LECTOR ES EL ESLABÓN FUNDAMENTAL

Manuel Goyanes Martínez¹

Resumen

Las transformaciones que Internet provoca en la cadena de valor de la industria periodística han supuesto un gran reto en la monetización digital del producto “prensa”. La gratuidad inicial de los diarios digitales está siendo actualmente substituida por una etapa de exploración y ensayo de nuevos sistemas de ingresos que combinan tanto la publicidad como el pago del lector. Esta controversia diluye la tradicional resistencia a los cambios de la industria periodística y da pie a una nueva era donde la innovación se convierte en uno de los procesos centrales de las firmas editoras. El objetivo de este artículo es examinar los nuevos modelos de negocio de la prensa digital. La metodología implementada es el estudio de casos que se aplica a tres de las principales experiencias digitales: el *Financial Times*, el *Times* y Orbyt

Palabras clave

Modelo de negocio, Economía de medios, estrategia, pago por contenidos, prensa digital

1. Introducción

A principio de la década de los noventa se iniciaron los primeros pasos para trasladar al ámbito del ciberespacio la edición de publicaciones periódicas. En España, según Cabrera (2001), se ha apreciado desde un principio una cierta tendencia de las organizaciones periodísticas tradicionales a incorporarse a Internet, de tal manera que actualmente la mayoría de las principales cabeceras españolas cuentan con una edición digital.

Si en origen las versiones electrónicas eran “clones” de las editadas en papel, la expansión y desarrollo tecnológico ha permitido su acceso a través de diferentes soportes ubicuos, ahondar en las posibilidades de interacción con la audiencia (que pueden ir más allá de la propia retroalimentación) y un diseño multimedia e hipertextual más evolucionado (Navarro, 2009). Ahora bien, el tratamiento de la noticia y las formas del discurso periodístico de los cibermedios son parcialmente herederos de la prensa impresa como señalan Islas (2009) y Campos (2010) respecto al proceso de remediación digital.

Actualmente, los medios de comunicación digitales inician una etapa de exploración y ensayo de nuevos modelos de negocio destinados al pago del lector final (Goyanes, 2012). Carentes de un modo de monetización paradigmático, no logran el equilibrio financiero de tal manera que las pérdidas de las versiones impresas no son compensadas por las electrónicas (Jones, 2007; Albers, 2007; Kubas y Kubas, 2007; Herbert y Thurman, 2007). Incluso, la dependencia informativa en las ediciones impresas no logra, en la mayor parte de casos, la rentabilidad digital (Nesbitt y Lavine, 2004; Ernst, 2007; Cohen 2007; Pfanner, 2007). De este modo, hablar de una línea de negocio con una estructura propia y autosuficiente en los medios de comunicación digitales es inviable (Herbert y Thurman, 2007).

A este cuadro cabe añadirle la suma de una doble crisis (Larrañaga, 2009): una estructural de naturaleza microeconómica que la industria venía arrastrando desde los años 90, y otra coyuntural, asociada a la recesión económica mundial que ha provocado un fuerte descenso de la inversión publicitaria y, en consecuencia, de los beneficios de las empresas editoras (Casero Ripollés, 2012).

Este encabalgamiento se produce como consecuencia de la transformación que introducen las nuevas tecnologías (convergencia digital, multiplicación de la competencia, mutaciones en los usos sociales, etc.) en el mismo momento en el que se producen diversas circunstancias problemáticas: reducción de los ingresos publicitarios, dificultades en la obtención de crédito y cuestionamiento de los modelos de negocio tradicionales. Esto último provoca que los medios de comunicación hayan acelerado su necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos en el terreno digital y reducir sus costes empresariales en el tradicional.

En este contexto, el debate sobre la rentabilidad a largo plazo de los diarios digitales ha aflorado. La síntesis de ese proceso se llama monetización o conversión del intercambio informativo y comunicacional en dinero suficiente para hacer sostenibles las estructuras de producción de contenidos a través de nuevos modelos de negocio y financiación (Campos, 2012).

2. Objetivos, metodología y marco teórico

La presente investigación examina las primeras experiencias de prensa digital de pago. Para ello se centra en dos de los recursos fundamentales para su sostenibilidad: la publicidad online y la venta del producto. Asimismo plantea una aproximación a las estrategias y modelos de negocio en base a una propuesta propia.

El marco teórico aplicado es el de la economía de medios. Se aplican así teorías, conceptos y principios económicos para estudiar los aspectos micro y macroeconómicos de la industria mediática (Albarrán, 2004). Se adopta una orientación que reconoce las funciones y actividades de las compañías mediáticas como instituciones económicas. Esta aproximación teórica asume que los productos mediáticos difieren significativamente de los productos de otras industrias (y entre ellos mismos) dado que operan en un contexto económico con unas dinámicas de negocio que la mayoría de productos y servicios no disponen (Doyle, 2002; Picard, 1999).

La metodología de esta investigación se basa en el análisis de casos. Se exploran las estrategias y modelos de negocio implementados por tres de las principales experiencias digitales de pago por contenidos. Se trata, por un lado, de las versiones digitales de los principales periódicos de información general y económica de Gran Bretaña (*El Times* y

Financial Times) y, por otro, de la primera experiencia de un quiosco virtual en España a través de Orbyt.

La presente comunicación tiene como objetivo general analizar las primeras experiencias mundiales de prensa online de pago con el fin de hacer una radiografía fiel de la situación actual de la industria. Para ello se analizan los diferentes modelos de negocio desarrollados por una muestra de prensa internacional de referencia con el fin de analizar las ofertas o tarifas de suscripción y el soporte tecnológico que da acceso al contenido.

3. Modelos de negocio de la prensa digital

Los medios de información digital vacilan sobre la adopción de modelos de ingresos distintos al tradicional por publicidad (Herbert y Thurman, 2007). Su reducido volumen está provocando que numerosos editores de prensa barajen la posibilidad de implantar sistemas de pago para el acceso a sus noticias en la Red. La tesis más extendida para la implantación de estrategias de pago es que la información ofrecida debe crear valor, es decir, proporcionar una información diferenciada y no disponible en otros sitios de carácter gratuito (Sylvie, 2008).

Algunas de las mayores y fundamentales experiencias de periodismo de pago, como Orbyt o Kiosko y Más, han sido estudiadas y analizadas desde una perspectiva similar a las que se estudian otros cybermedios con estrategias de pago por contenidos, como *Wall Street Journal*, o el *Financial Times*. Sin embargo, se obvia una característica fundamental: que las primeras son alianzas estratégicas (acuerdos empresariales entre varios medios de comunicación y exportaciones digitales del periódico tradicional) y las segundas son cybermedios al uso (Goyanes, 2012). El reduccionismo de las cifras, basadas en el número de suscriptores, ha opacado una dimensión fundamental que corresponde a la estrategia y a los acuerdos empresariales entre diferentes medios de comunicación.

En función de las estrategias (de pago o gratuitas) y de la propia naturaleza del medio (cybermedios o exportaciones del periódico tradicional a través de un quiosco virtual) dividimos las estrategias y modelos de negocio en:

-Estrategias propias: Las estrategias propias son las desarrolladas por lo que la academia ha definido como “cibermedio” (de ahí el calificativo de propias) y pueden ser catalogadas como gratuitas o de pago.

-Estrategias propias gratuitas: La estrategia propia basada en la gratuidad informativa ofrece un modelo de negocio gratuito basado en un modelo de ingresos mediante publicidad.

-Estrategias propias de pago: Los cibermedios que opten por una estrategia propia de pago pueden adoptar los modelos de negocio basados en la combinación (pago-mixto) o en el cierre (pago- total). Cada una de estas dos opciones se traduce en modelos de negocio diferentes. El primero de los casos (pago-mixto) son los de los modelos de negocio *freemium* y *metered model*, mientras que el segundo de ellos (pago-total) se trata del *paywall*.

-Freemium: El modelo *freemium* combina la oferta de servicios básicos gratuitos con el cobro por el acceso a otros avanzados, especiales y con alto valor añadido (*premium*). Esto crea dos categorías informativas: una de pago y más “noble” creada generalmente por los mejores periodistas, especialistas o colaboradores, y otra gratuita reservada para la información “aséptica” o más generalista.

-Metered Model: Permite el acceso gratuito a un número limitado de artículos durante un tiempo concertado, para luego cobrar una vez que se excedan. La principal característica es que la cabecera “mantiene” los usuarios únicos mensuales y los ingresos mediante publicidad. Únicamente se penalizan a los lectores “duros”.

-Paywall: El modelo de negocio cerrado, o más comúnmente conocido como *paywall*, consiste en la imposición de una barrera de pago entre el usuario y el contenido informativo. El usuario debe pagar para acceder al diario. Se trata de la opción más arriesgada, puesto que la barrera provoca el descenso brusco del número de visitas únicas mensuales y, consecuentemente, de los ingresos mediante publicidad.

-Alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas se traducen en exportaciones del periódico tradicional a través de un quiosco virtual. Se tratan de acuerdos empresariales entre diferentes medios de comunicación con los que migrar conjuntamente al pago,

limitar la competencia gratuita y la canibalización. Las clasificamos en limitadas, conjuntas y ajenas.

-Alianzas estratégicas limitadas: Se tratan de plataformas de pago (quioscos virtuales) en donde un medio de comunicación es el creador de la plataforma y le vende su tecnología al resto de medios. El ejemplo paradigmático en España es Orbyt.

-Alianzas estratégicas conjuntas: Son acuerdos empresariales entre varias firmas con el objetivo de desarrollar una única plataforma de pago. No existe jerarquía y todas las firmas creadoras operan bajo los mismos costes de producción. Las firmas no creadoras que deseen integrarse en la plataforma deben firmar acuerdos empresariales con las firmas creadoras. En España la primera de estas características ha sido Kiosko y Más.

-Alianzas estratégicas ajenas: Son acuerdos empresariales entre un gestor de contenidos ajeno a la industria tradicional mediática y los medios de comunicación. El gestor de contenidos crea la plataforma y se encarga de su mantenimiento, mientras los medios de comunicación que opten por este modelo le ceden una parte de sus ingresos. Uno de los ejemplos pioneros y de mayor éxito es el modelo de suscripción de la App Store de Apple (*Newsstand*).

3. Análisis de casos

4.1. El Financial Times y el modelo medido

La estrategia de pago por contenidos del *Financial Times* arranca en mayo de 2002 a través de la implementación de un modelo de negocio *premium*. El diario comenzó cobrando £75 al año (\$125) por el acceso a archivos, algunos comentarios, análisis e informes de mercado. Una oferta mayor requería el pago de £195 (\$325), que daba acceso a bases de datos empresariales como LexisNexis y publicaciones especializadas de varios países. En 2004 el diario contaba con 55.000 suscriptores, con una división 60/40 entre el primer y segundo nivel de las ofertas (Hanluain, 2004). A partir de 2006 ya eran 84.000 suscriptores, un incremento del 12% año a año desde su introducción.

La transición de la gratuidad al modelo *premium* supuso una importante pérdida de visitas únicas mensuales y páginas vistas. De acuerdo con Nielsen, los visitantes únicos mensuales cayeron desde 604.000 en mayo de 2002 hasta los 463.000 en junio de ese

mismo año después de la introducción del pago (Hanluain, 2004). La publicidad se había desplomado como resultado.

El cambio de modelo de negocio hacia el modelo medido se produce a mediados de octubre de 2007. Pero antes, los órganos de gestión ya habían decidido despedir al 10% del equipo profesional (50 puestos de trabajo) con el objetivo de la transición al terreno multimedia. La convergencia de redacciones y la implementación del nuevo modelo de negocio habían convertido al *Financial Times* en una plataforma con mayor flexibilidad horaria para el equipo, lo que se tradujo en un análisis de noticias de última hora con mayor rapidez.

El inicio del modelo de negocio medido permitía el acceso a 30 artículos gratuitos por mes (5 para lectores casuales y 25 para los usuarios registrados gratuitamente) para luego invitar al lector a que se subscribiese a una oferta de £98.99 al año (\$110 en USA) o £8.25 por mes (\$9.20 para USA). Justo antes del despliegue del modelo de negocio (octubre de 2007), el *Ft.com* contaba con 101.000 suscriptores de pago. El objetivo del nuevo modelo era abrir el contenido del diario a lectores casuales y a la publicidad (lectura y links) mientras se mantenía la imposición de una suscripción para los lectores más duros. La elección del número de artículos gratuitos no ha sido al azar como ya se verá más adelante.

En el año 2000 menos de una tercera parte de los ingresos del FT Group provenían del terreno digital. En abril de 2010 la proporción era del 73% (20% del total en el caso del *Financial Times*, versión impresa y digital). Las suscripciones de pago digitales crecieron consecutivamente cada año desde el 2000, no obstante, no fueron suficientes para mantener los beneficios del grupo en la misma dirección. Los beneficios operativos desde enero a junio de 2009 habían descendido a £14 millones (\$23 millones), dado el descenso de los ingresos a £176 millones (\$289 millones), un 13% respecto al año anterior. A pesar de la contracción, la compañía aún se situaba en un terreno positivo.

La estrategia del grupo, basada en la preponderancia de los ingresos por suscripción frente a los publicitarios, ha permitido reducir su exposición a los mismos en un 7% (en el año 2008 el 25% del total de los ingresos procedían de la publicidad mientras en el 2009 se habían reducido al 18%). Sin embargo, fue precisamente la caída del mercado

publicitario lo que supuso, en este caso, el deterioro de las cuentas.

De todos modos, los registros gratuitos habían aumentado un 211% hasta los 1.4 millones (12.000 a principios de 2007). El número medio de visitas únicas se habían elevado un 60% hasta las 9.8 millones, mientras las suscripciones de pago ascendieron un 18% en base a los más de 117.000 abonados (120.000 a final de año). Financial Times Publishing continuaba siendo de largo la compañía con mayores ingresos del terreno digital con un total de £130 millones de ingresos.

El impacto de la caída de estos ingresos publicitarios fue parcialmente mitigado por el aumento de las suscripciones de pago por contenidos. De este modo, en marzo de 2010 el diario digital alcanzaba los 126.000 subscriptores (un 15% más respecto al 2009) y aumentaba en un 85% sus usuarios registrados alcanzando los 1.8 millones.

Los resultados del primer semestre de 2010 continuaban la evolución positiva marcada en marzo y doblan las cifras de 2009, pasando de £14 millones a £30 millones, a pesar de que los beneficios únicamente habían crecido el 9%. Las suscripciones digitales alcanzaron 149.000 abonados (un 27% superior) incluyendo más de 1.000 licencias para empresas. Los usuarios registrados subieron un 77% hasta los 2.5 millones, mientras los ingresos del sector digital representaban el 36% del total y la dependencia del mercado publicitario descendía hasta el 45%.

A principios de enero de 2011 el diario contaba con un total de 206.892 subscriptores de pago digitales, un 71% año a año desde su introducción (PaidContent, 2011a). Esta cifra se incrementa hasta los 224.000 subscriptores en abril del mismo año, un 8% más. El incremento de las suscripciones digitales ayudó a compensar las caídas de las suscripciones impresas. En total, en el primer cuarto de año, la combinación entre suscripciones digitales e impresas del *Financial Times* habían aumentado un 1.4% hasta los 605.402 abonados.

No fue hasta finales de junio de 2011 cuando el grupo Pearson, matriz del grupo, presenta unos resultados en los que las suscripciones son el motor de crecimiento del FT Group. Los 230.000 subscriptores de pago y los 3.7 millones de usuarios registrados aproximan al FT Group a su objetivo estratégico: preponderancia de las suscripciones y relativa independencia del mercado publicitario. Los servicios y el terreno digital

contribuyen ahora con un 46% de los ingresos totales.

Pero el recuento final de 2011 ofrece aún mejores perspectivas. 17.000 suscriptores más (total 267.000), es decir, un 6.8% más que en noviembre. Esto supone una cada vez mayor dependencia en el pago por contenidos y menos en el volátil y frágil mercado publicitario. La publicidad fue por primera vez minoritaria en los ingresos del FT Group, las suscripciones digitales son el 47% de la circulación de pago y superan a la venta de ejemplares del papel en Estados Unidos. *Ft.com* consigue además cuatro millones de usuarios registrados en todas sus plataformas digitales, un tercio más que en 2010.

La estrategia del *Financial Times* ha sido clara desde un principio: convertir el pago en la principal fuente de ingresos y compensar la caída de la publicidad. Los ingresos por pago de contenidos (papel y digital) son del 58% de la facturación frente al 42% de la publicidad. En el 2007, antes del estallido de la crisis económica, el pago representaba el 41% y la publicidad el 59%. Los beneficios operativos del FT Group en el 2011 ascendieron al 27% hasta los £76 millones con un aumento del 6% de los ingresos hasta los £427 millones.

Los movimientos de precios del diario impreso también son un claro indicador de su estrategia. En enero de 2012 la editora subía su precio un 13.6%. El diario pasaba de costar £2.20 (\$3.39 o €2.50) a £2.50 (\$3.85 o €3.03) diariamente, mientras la edición del fin de semana pasó de £2.80 (\$4.32 o €3.39) a £3 (\$4.62 o €3.63). Un incremento del 10% cada dos años puede ser visto como un ajuste sobre la inflación (un ajuste considerable teniendo en cuenta que la inflación en estos países ha aumentado en torno al 2.5% o 3.5%). Un aumento del 13.6% significa una decisión estratégica con la que acelerar el proceso de migración hacia el digital.

La suscripción digital estándar del *Ft.com* supone una rebaja del 20% sobre la suscripción en papel, rentable si se consideran los elevados costes de impresión y distribución de un periódico internacional. Asimismo, es un 68% más barato que el precio en quioscos. En este sentido, los suscriptores digitales son más rentables que los del papel, tanto por la relación precio suscripción/costes producción y distribución como por la segmentación de la publicidad.

El *Financial Times* se está esforzando en el objetivo de convertir a los lectores al modelo digital de pago. Desde de la implementación del modelo medido, observamos un continuo proceso de disminución de los contenidos gratuitos. La táctica es simple: empujar a los registrados hacia el pago. Si en el año 2007 los lectores disponían de 30 artículos gratuitos (25 previo registro y 5 sin registro), en el 2010 esta cifra ha sido reducida hasta un artículo sin registro, hasta que finalmente la organización ha exigido el registro para la consulta gratuita. Del mismo modo, el número de artículos gratuitos con registro ha experimentado descensos: desde los 25 anteriormente citados hasta los 8 actuales.

Financial Times ofrece la posibilidad del registro gratuito al diario porque le permite la segmentación y la autenticación de su audiencia. La segmentación es útil para los anunciantes, además de permitir la oferta de un contenido personalizado a los intereses que el lector ha suministrado en su registro. Por otra parte, la observación de los patrones de comportamiento de los usuarios que de lectores registrados pasan a convertirse en suscriptores, permite focalizar esfuerzos de la organización (marketing generalmente) en los usuarios que manifiestan patrones similares. Cuantos más datos tenga la organización mayor será la eficacia de la conversión.

4.2. Orbyt y la alianza estratégica limitada

Desde un punto de vista operativo la plataforma Orbyt consiste en un quiosco virtual que traslada la competencia tradicional al mercado digital. La rentabilización de la herramienta, además de las posibilidades publicitarias y de suscripción a través de los títulos propios de Unidad Editorial, consiste asimismo en la venta de la tecnología a otras organizaciones. Orbyt a través de acuerdos empresariales ha ido incorporando diferentes grupos de comunicación como Hachette, Grupo Planeta o Prensa Ibérica, que construyen una base sólida de pago por contenidos y competitividad dentro de la plataforma.

Pero especialmente el modelo de negocio permite la consolidación de dos plataformas en armónica coexistencia, es decir, sin que una se vea subordinada por el nacimiento de la otra. Especialmente en el plano económico, puesto que evita el riesgo de sufrir un retroceso del tráfico de usuarios que visitan el sitio web de modo gratuito *ElMundo.es* y

el consiguiente descenso en inversión publicitaria.

El lanzamiento de la plataforma se realiza en marzo de 2010 en las oficinas centrales de Unidad Editorial en Madrid. La implementación del modelo de negocio ha seguido un mismo planteamiento estratégico que el desplegado por el *Times* londinense, es decir, la experimentación uso y prueba de una parte de la audiencia previa a su lanzamiento exterior (personalidades influyentes en el terreno digital).

Concretamente, la editora había proveído a estos usuarios con una clave de acceso con la que podrían disfrutar de la plataforma a través de la lectura de *El Mundo* (al inicio sólo este diario estaba presente en la plataforma). Una vez superado el proceso de exploración y escrutinio de los acreditados, *El Mundo* en Orbyt pasó a ser una plataforma abierta y gratuita durante una semana, donde los internautas interesados pudieron comprobar las funcionalidades de su lectura.

Los datos publicados por Unidad Editorial durante este período de tiempo mostraron una más que notable acogida con más de 80.000 visitas al diario y 24.000 visitas adicionales a la videoteca. La estrategia de pago por contenidos de Unidad Editorial resume la necesaria convivencia de dos modelos en algunos aspectos antagónicos, el de la prensa gratuita de *ElMundo.es* y el de la prensa de pago con Orbyt.

Pero, ¿qué características diferenciadoras presenta Orbyt respecto a los diarios gratuitos o a otras experiencias de pago por contenidos? ¿En qué consisten sus principales proposiciones de valor? A parte de la exportación de la competencia tradicional al mercado digital y de la rentabilización de la herramienta a través de su venta a otros grupos mediáticos, Orbyt lo que plantea es la lectura del diario tradicional con la incorporación de herramientas propias del terreno digital, así como de una amplia oferta de servicios complementarios (cine, vídeos, descuentos, etc.).

La evolución de la cifra de subscriptores ofrece un balance positivo si tenemos en cuenta la dificultad de convencer al lector a efectuar una transacción económica por contenidos. En el primer mes desde su debut el 8 de marzo de 2010, Orbyt había sumado 4.000 subscriptores (a un coste de 14.90 euros), muy por encima de los 1.500 que Unidad Editorial tenía como objetivo estratégico para el primer aniversario de la

plataforma.

Estas previsiones se ven superadas cuando tres meses después de su implementación Orbyt reúne 10.000 abonados. ¿Éxito o fracaso? Desde un punto de vista económico la recaudación no supone una gran cantidad, puesto que lo que Orbyt ingresa en una mensualidad, fácilmente lo puede recaudar *El Mundo* en formato impreso en un domingo sólo con publicidad. No obstante, sí se trata de un importante complemento para un grupo de comunicación y un sector periodístico mermados por una fuerte crisis estructural y coyuntural que azota al mercado publicitario.

A este marco se le debe añadir los costes de la plataforma: el sistema informático, su funcionamiento y los recursos humanos para la elaboración del producto. En esta etapa, los ingresos que se calculaban en unos 150.000 euros mensuales se verían reducidos una vez que se descontasen los costes operativos. Probablemente, Unidad Editorial hubiese obtenido un balance económico positivo, pero no lo suficientemente amplio como para rentabilizar la herramienta.

Al comparar la plataforma de Unidad Editorial con la primera gran apuesta, y a la postre, gran fracaso de pago por contenidos en España, la protagonizada por *El País Digital*, en seguida resalta la disparidad de resultados. La propuesta de valor de *El País Digital* consistía en el acceso a la edición digital (y sus diarios regionales) en formato HTML y PDF, su hemeroteca, a *Le Monde*, la versión digital de *CNN Plus 24 Horas* y a todas las radios del grupo Prisa en alta calidad por un precio de 80 euros anuales o 60 euros semestrales. Esto se traducía en un estricto modelo de negocio cerrado o *paywall*.

La merma de visitas únicas mensuales y el correlativo deterioro de los ingresos mediante publicidad y suscripción, provocaría la retoma estratégica de la gratuidad informativa y la admisión por parte de los órganos de gestión de las organizaciones periodísticas españolas de la dificultad que entraña la implementación de estrategias de pago por contenidos. Unidad Editorial, en base a la advertencia, toma nota y emprende un nuevo modelo de negocio que aproxima las dos estrategias fundamentales de ingresos: la gratuita (*ElMundo.es*) y la de pago del lector (*El Mundo* en Orbyt).

Teóricamente el lanzamiento de Orbyt no ha perjudicado el negocio de *ElMundo.es*, ni

en tráfico ni en facturación publicitaria, puesto que se tratan de plataformas diferenciadas en contenido (*El Mundo* en Orbyt son periodistas del diario impreso) y en el modelo de negocio. Los resultados iniciales reafirmaron la tesis de que la mejor opción para el desarrollo de estrategias de pago por contenidos en Internet es mantener una fuerte presencia gratuita y avanzar en la creación de nuevas ofertas dirigidas fundamentalmente a los dispositivos móviles.

El avance en el modelo de negocio 360° se ha articulado a través del lanzamiento de aplicaciones para diferentes dispositivos: el 20 de octubre de 2010 para Blackberry, el 5 de noviembre de 2010 para iPhone y iPad y finalmente, el 26 de marzo de 2011 para dispositivos con sistema operativo Android. Paralelamente, y ya con cifras concretas sobre la evolución de Orbyt, Unidad Editorial ha continuado negociando con grupos mediáticos la salida a la plataforma de diferentes diarios: regionales, deportivos, generalistas, revistas especializadas, etc.

La evolución del sistema informático que da acceso a la lectura del diario en Orbyt se lanzó el 23 de octubre de 2011 con el nombre de *El Mundo 3.0*, una versión que incrementa y mejora las funcionalidades ya operantes. Su lanzamiento se acompañaba con una promoción que correspondía con un descuento de 50% y el acceso a publicaciones de Unidad Editorial como *Marca*, *Expansión* y *Telva*. Al igual que con la divulgación de la plataforma en marzo de 2010, la transformación del sistema informático se ha visto acompañada de dos jornadas de puertas abiertas, en las que los usuarios pudieron conocer y comprobar las nuevas funcionalidades *in situ*.

El incremento del número de suscriptores fue amplio en esas jornadas, fidelizando un total de 50.000 personas a principio de 2012. El 80% de esos abonos fueron altas nuevas realizadas por usuarios que no seguían con anterioridad los contenidos de la plataforma digital (*El Mundo*, 2012). A medida que iban transcurriendo los meses los métodos de acceso se fueron modificando. De esta forma, el iPad concentraba a principios de 2012 el 61% de los accesos a las publicaciones, mientras que los ordenadores personales, el iPhone y Android se repartían un 28%, un 9% y un 2% de las entradas respectivamente.

Además de las estrategias de difusión dentro de la propia plataforma, las redes sociales han contribuido enérgicamente en la construcción de una base sólida de suscriptores.

Concretamente, la presencia de Pedro J. en Twitter. Desde el lanzamiento de su cuenta a principio de marzo de 2011, el objetivo primordial consistía en incrementar las suscripciones a Orbyt. La estrategia se ha basado (y se basa actualmente) en el lanzamiento de ofertas focalizadas y destinadas a los usuarios de esta plataforma. De este modo, los seguidores pueden leer con antelación y de modo exclusivo determinados contenidos restringidos al pago como columnas de opinión o viñetas.

Los resultados de la estrategia de difusión en plataformas sociales ha conducido a que los subscriptores a través de esta red social se multiplicasen por seis (El Confidencial, 2011), cuando hasta entonces los clientes que optaban por pagar una cuota a través de una oferta era de uno, o ninguno de diez. La razón principal de este éxito se debe a que los clientes potenciales de la plataforma son usuarios digitales, target para el que está pensado especialmente la plataforma.

Unidad Editorial debería alcanzar los 100.000 subscriptores en 2013 en Orbyt. Así lo pone de manifiesto el plan estratégico del grupo italiano RCS Mediagroup, su accionista mayoritario. La compañía matriz apuesta por aumentar los ingresos digitales y sostener los del papel en los próximos años, aumentando el precio de los diarios para reducir el impacto de la caída de la difusión.

4.3. El Times y el modelo cerrado o paywall

Hasta junio de 2010 el *Times* estaba presente en Internet gratuitamente a través de *Timesonline.co.uk*, web que incluía asimismo la edición dominical (*The Sunday Times*). La implementación de la estrategia de pago por contenidos dividió a los dos diarios en dos webs diferenciadas: *Theimes.co.uk* y *Thesundaytimes.co.uk* así como redirección (a partir del 15 de julio de 2010) a todos los lectores de *Timesonline.co.uk*, a las respectivas webs implementadas.

El desarrollo de los sitios independientes vino precedido de una etapa de pruebas. Durante un período de tiempo (de marzo a junio de 2010) los lectores que se registrasen gratuitamente continuarían disfrutando de la información del *Times* y *Sunday Times* de modo gratuito hasta el 1 de junio de 2010, mes en que serían invitados a suscribirse o a pagar por la lectura de los diarios. La oferta consistía en dos posibilidades: £2 por semana o €1 por la lectura diaria. Ambas ofertas permitían el acceso a los dos sitios. La

subscripción semanal permitía incluso el acceso al e-paper y ciertas aplicaciones, mientras los subscriptores semanales del terreno impreso podrían acceder a ambos diarios previo registro.

Las previsiones de los analistas respecto a las cifras del *paywall* del *Times* no fueron muy alentadoras. Incluso su editor impreso, James Harding, aseguraba que el modelo de negocio implicaría una importante pérdida de tráfico (Véase El Mundo, 2010; PaidContent, 2010). Pero la estrategia estaba clara: blindar la información de las cifras de subscriptores y compras. De este modo, un par de meses antes del levantamiento de la barrera de pago, ambas cabeceras digitales, *Times* y *Sunday Times*, dejaron de publicar las cifras de sus lectores en ABC (homóloga de OJD Interactiva en UK).

Esto no significaba que News International no conociese las cifras de difusión de sus diarios. Simplemente no las hizo públicas siguiendo un plan elemental: que la competencia y los analistas no descubriesen la realidad de la transformación. Los últimos datos de audiencia auditados por ABC fueron de 20.418.256 visitantes únicos en febrero de 2010 con una media de 1.215.446 visitas diarias y 4.980.134 páginas vistas por día. Una tercera parte del tráfico era doméstico, mientras dos partes procedían de más allá de las fronteras de Reino Unido.

Las primeras cifras oficiales del *paywall* del *Times* y *Sunday Times* se conocieron el 2 de septiembre de 2010, tres meses después de su ejecución. Luego de meses de especulaciones y cifras dudosas de las compañías de medición de tráfico, News Corporation daba por concluidas las incertidumbres.

Las cifras indicaban que hasta 105.000 usuarios habían pagado por acceder a la edición digital de los diarios desde su ordenador, iPad o Kindle. Alrededor de la mitad de esa cantidad (50.000) eran subscriptores mensuales. El resto correspondían a pagos por visión diaria o venta. Además de los subscriptores digitales, los diarios contaban con más de 100.000 subscriptores impresos que activaran sus respectivas cuentas digitales en la web y/o iPad. El total de audiencia por productos digitales en el *Times* y *Sunday Times* se estimaba en cerca de los 200.000 usuarios.

Ocho meses después, a finales de marzo de 2011, se produce una segunda publicación

de cifras oficiales (PaidContent, 2011b). En este caso News Corporation era más directa: afirmaba contar con un total de 79.000 suscriptores mensuales de procedencia digital (web, iPad, Kindle), es decir, un 60% superior a las cifras de 50.000 suscriptores de cuatro meses antes.

El resultado de la estrategia de pago por contenidos ha provocado asimismo que el diario *Times* incrementase un 3% su cifra de suscriptores en el año 2010. De este modo, la caída de la venta del diario en papel fue compensada con el incremento de más del 60% de las suscripciones digitales. En septiembre de 2011 el número total de suscriptores digitales era de 111.000 usuarios. Las últimas cifras oficiales publicadas por News International indican cerca de 120.000 suscriptores de pago en febrero de 2012, un 7.5% más que en septiembre de 2011 y un 35% al alza en el número de lectores que utilizan el iPad, con una media de 60.000 descargas diarias.

5. Conclusiones

La búsqueda de nuevos modelos de negocio se ha convertido en una necesidad imperiosa para las organizaciones periodísticas a la hora asegurar su supervivencia en el terreno digital. El resultado es el surgimiento de crecientes procesos de innovación en base a una profunda transformación vertical de la cultura empresarial de las organizaciones. Sin embargo, pese a los intentos, la industria periodística digital todavía no ha encontrado una fórmula de monetización que traduzca el aumento del consumo de información en Internet en ingresos económicos.

Esta inestabilidad contribuye al planteamiento de nuevos modelos de negocio, el asentamiento de algunos de los ya existentes y el descarte de aquellos que crean escaso valor para los lectores, elemento fundamental dentro de la cadena de valor del periodismo digital. En este contexto, es consistente la tesis por la que las estrategias de pago por contenidos podrían desempeñar un papel fundamental en el periodismo digital a la hora de una mayor entrega de valor al lector en virtud del mayor conocimiento de las necesidades y demandas de su audiencia.

Sin embargo, la profunda cultura de la gratuidad en combinación con la transformación del escenario competitivo, es decir, de los sitios web donde ser informado, ha puesto en jaque su establecimiento general. A este cuadro cabe añadirle el encabalgamiento de una

doble crisis que prolonga la necesidad de una mayor innovación y experimentación en el seno de las organizaciones periodísticas.

El hecho de la relativa deficiencia de los ingresos por publicidad en Internet ha empujado definitivamente a la industria del periódico a la conquista lector. Su pago, a pesar de las múltiples diferencias entre los distintos sistemas de comercialización, siempre exigiría una hoja de ruta en la que el lector sería el eslabón fundamental, es decir, una oferta de contenido y servicios complementarios centrados en sus intereses, demandas y/o necesidades.

Bibliografía

Albarran, A. B. (2004). Media economics. En J. Downing et al. (Eds), *The Sage Handbook of Media Studies*. Thousand Oaks. Pp: 291-308. London: Sage Publications.

Albers, R. (2007). Turning the page. *Presstime*, pp.32-38.

Cabrera, M.A. (2001). Convivencia de la prensa escrita y la prensa *on line* en su transición hacia el modelo de la comunicación multimedia. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*,(7), pp. 71-78.

Campos, F. (2012). Los grupos de comunicación de Europa se concentran en la agenda digital 2020. *Razón y Palabra*, 80.

Campos, F. (2010). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y Palabra*, 74.

Casero Ripollés, A. (2012). La reconversión del periodismo: nuevos modelos de negocio en el panorama digital. En Salgado García, F. y Martínez, V.A. (Ed.). *Economía de la cultura y la comunicación en la era digital*. Pp. 353-377. Lisboa: Mediaxxi.

Cohen, H. (2007). What 'time on site' means for online media. *Clickz.com* [Consultado: 28/08/2010].

Doyle, G. (2002). *Understanding Media Economics*. London: Sage Publications.

El Confidencial (2012). A Pedro J. le va muy bien en Twitter. <http://elconfidencialdigital.com/medios/053344/a-pedro-j-le-va-muy-bien-en-twitter-ahora-consigue-seis-suscripciones-a-orbyt-de-cada-diez-ofertas-antes-solo-lograba-una?IdObjeto=28258> [Consultado: 25/01/2012].

El Mundo (2010). The Times empezará a cobrar por el acceso a su web el 1 de junio. <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/03/26/comunicacion/1269595903.html> [Consultado: 21/02/2012].

El Mundo (2012). El quiosco digital Orbyt supera los 50.000 abonados. <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/01/04/comunicacion/1325676785.html> [Consultado: 06/02/2012].

Ernst, H. (2007). At your readers fingertips. *Presstime*, pp. 42-46.

Goyanes, M. (2012). Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una aproximación teórica. *Index Comunicación*, (2), pp. 91-112.

Hanluain, D. (2004) "Free content becoming thing of the past for UK's online newspaper sites. *Online Journalism Review*. <http://209.200.80.136/ojr/business/1067472919.php>, accessed July 2006.

Herbert, J., y Thurman, N. (2007). Paid content strategies for news websites. *Journalism Practice*, 2 pp. 208-226.

Islas, O. y Gutiérrez, F. (2009). Internet y la obligada remediación de la televisión. *Razón y Palabra*, (59).

Jones, M. (2007). Segmentation, experimentation critical to building audiences. *Presstime*, (24).

Kubas, L., y Kubas, C. (2007). Why creating demand for newspapers works better than managing supply. www.inma.org [Consultado: 25/02/2010].

Larrañaga, J. (2010). La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 15, pp. 61-80.

Navarro, L. (2009). Tres lustros del periodismo digital: interactividad e hipertextualidad. *Comunicar* 33(17), pp. 35-43.

Nesbitt, M., y Lavine, J. (2004). *Reaching new readers: Revolution, not evolution*. Evanston, IL: Northwestern University Readership Institute.

PaidContent (2010). Before The Paywall, Murdoch Stops Disclosing UK News Site Traffic. <http://paidcontent.co.uk/article/419-before-the-paywall-murdoch-stops-disclosing-uk-news-site-traffic/> [Consultado: 23/02/2012].

PaidContent (2011a). Interview: Digital's second age begins now, FT CEO says. <http://paidcontent.co.uk/article/419-interview-digitals-second-age-begins-now-ft-ceo-says/> [Consultado: 10/02/2012].

PaidContent (2011b). UK Times Claims 79.000 Digital Subscribers. <http://m.paidcontent.org/article/419-uk-times-claims-79000-digital-subscribers/> [Consultado: 27/02/2012].

Pfanner, E. (2007). Norwegian newspaper publisher finds the secret to profiting online. *The International Herald Tribune* [Consultado: 25/10/2009].

Picard, R. C. (2009). Why Journalist deserve low pay. Presentación no Reuters Institute for the Study of Journalism. RISJ Seminar Series: University of Oxford.

Sylvie, G. (2008). Developing an online newspaper business model: long distance meets the long tail. *Online Journalism*, 1-39.

¹ (manuel.goyanes@gmail.com, España, USC) Doctorando en la Universidad de Santiago de Compostela e integrante del grupo de investigación *Novos Medios*.