

# Nuevos modelos de negocio para la prensa

POR **FERNANDO GALLARDO OLMEDO**

Partiendo del reconocimiento de los cambios producidos por el marco digital y por otros elementos del entorno en la cadena de valor del negocio de la prensa, se esboza una propuesta de modelo de negocio sostenible, en el marco de la prestación de servicios a la sociedad.

El acceso a Internet a través de redes de telecomunicaciones de Banda Ancha ha generado cambios profundos en el negocio de la prensa. Por un lado, Internet se ha convertido en una herramienta de trabajo esencial para el periodista. Pero aún más relevante ha sido que Internet ha proporcionado un nuevo canal de distribución del producto, al cual se ha adherido con entusiasmo un elevado número de lectores de prensa. La prensa *on line* ha introducido cambios en los hábitos de lectura de la prensa. Ahora hay más inmediatez y más frecuencia en la lectura de las noticias<sup>1</sup>. Asimismo, se ha impulsado la interactividad. En este sentido el lector participa más activamente a través de foros, comentarios, encuestas e incluso mediante el envío de noticias y fotografías. También le permite al lector navegar fácilmente por distintos periódicos. Una gran parte de los lectores de prensa *on line* ya no consumen periódicos, sino noticias.

Todos estos cambios, además de añadir nuevas facilidades y matices en el proceso de lectura de la prensa, han supuesto que la cadena de valor tradicional del producto pierda y gane algunos eslabones frente al formato en papel. Entre los eslabones perdidos hay que destacar la figura del quiosco físico y del transportista. En cuanto a los nuevos requerimientos, aparece el transporte digital a través de conexiones de Banda Ancha. También habría que citar los agregadores de contenidos.

Hasta la fecha ha habido dos modelos de negocio para la prensa digital. El primero de ellos fue el acceso al grueso de la información mediante un modelo de pago por suscripción, aunque al mismo tiempo había algo de información disponible de un modo gratuito, lo cual

servía como escaparate del producto de pago para aquellos que visitasen la web. No obstante, este modelo se fue abandonando progresivamente por muchos medios y se ha optado por ofrecer gratuitamente la mayor parte de la información, incluido el acceso a la hemeroteca del periódico.

La fuente de ingresos esencial de este segundo modelo es la publicidad, al igual que en la prensa escrita. Actualmente prevalece este segundo modelo, si bien algunos medios de información especializada y de prestigio han establecido un sistema de pago (*The Wall Street Journal*, *Financial Times* y *The Economist*, por poner los ejemplos más relevantes).

La experiencia del modelo basado en la gratuidad del acceso no está siendo satisfactoria para las empresas editoras. La mayor parte de los periódicos del mundo están atravesando por graves dificultades financieras: se ha producido un descenso brusco de los ingresos y con frecuencia los reajustes pasan por despidos de trabajadores. Incluso periódicos con muchos años de historia han tenido que cerrar su edición en papel. Algunos se han visto obligados a cerrar completamente. Asimismo, se está produciendo una unificación del negocio digital y en papel, desechando la idea inicial de separar ambas actividades por la que optaron algunos periódicos.

Los momentos actuales del negocio de la prensa son muy convulsos. Estamos ante un claro ejemplo de cómo una innovación con un potencial de mejora sustancial tiene efectos destructivos sobre la estructura existente, tal y como apuntaba Schumpeter (1944). El objetivo final de este artículo es esbozar los pilares razonables para un modelo de negocio sostenible de la prensa, en el marco de servicio esencial -y muy demandado- que se presta a la sociedad. En el siguiente apartado se analizan los cambios fundamentales que el contenido digital, así como otros elementos del entorno, ha supuesto para la cadena de valor del negocio de la prensa. Este análisis nos sirve para plantear, en el epígrafe siguiente, los pilares de un modelo sostenible que acabamos de apuntar. El artículo termina con las conclusiones.

## **Análisis de los cambios del producto y de la cadena de valor generados por la prensa digital**

Como ya se ha apuntado en la introducción, el modelo de prensa digital frente a la versión en papel supone cambios importantes en la cadena de valor del negocio. También se han registrado cambios en el producto en sí. Comencemos por esta última cuestión.

La esencia del producto 'prensa' está constituida por la 'palabra escrita' vinculada a la descripción, interpretación y opinión de los acontecimientos relevantes para una comunidad. La relevancia de la palabra escrita de la prensa en formato papel se mantiene también en la versión digital, si bien la versatilidad del formato digital permite acompañar a los textos con vídeos, audiciones, descarga de documentos extensos, instrumentos interactivos, enlaces digitales y otras animaciones. Esto significa que el producto esencial viene acompañado y enriquecido por lo que los expertos en *marketing* denominan productos anejos, si bien estos no constituyen la esencia de la noticia periodística. A este respecto cabe mencionar la reciente publicación de documentos secretos por parte de Wikileaks.

Estos documentos constituyen materia prima para elaborar noticias periodísticas de calidad, pero es necesario un proceso riguroso de análisis para que la noticia sea atractiva para el lector y salvaguarde los derechos y la seguridad de algunas personas. Solo personas con un interés específico desearán acceder al informe completo, mientras que un número muy elevado de lectores leerían la noticia elaborada. Así pues, este tipo de divulgación de documentos no constituye un sustitutivo de los periódicos.

El punto de acceso al producto prensa digital es la página web del periódico. Otros medios de comunicación, como la televisión y la radio, también disponen de sus propias páginas web, en las que están presentes los instrumentos que acabamos de mencionar, sin bien hay dos diferencias fundamentales. Por un lado, la página web de la prensa es el canal de acceso esencial a la prensa digital, mientras que en los otros medios no lo es, al menos de momento; y por otro lado, los textos escritos elaborados por los periodistas tienen primacía en las páginas web de los portales de la prensa. Así pues, llegamos a dos conclusiones importantes: la esencia de la prensa, enunciada al principio de este párrafo, no ha cambiado; y los puntos en común y sinergias entre prensa, radio y televisión han aumentado.

Si bien la esencia del producto es la misma en un formato en papel o digital, sí que ha variado la forma de ofrecer el producto prensa al cliente. Una diferencia fundamental se encuentra en su paquetización. El lector que compra la versión en papel compra todo el periódico, aunque luego concentre su atención en las noticias de su interés. No obstante, es habitual que el lector ojee todas las páginas. Desde el punto de vista de los costes de producción, así como de la distribución física del producto en formato papel, no sería factible su venta despaquetizada (Shapiro y Varian, 1996). Por otro lado, un ejemplar de un periódico puede ser leído por varias personas, siendo diferentes los intereses y la atención prestada a las diversas secciones del periódico por cada una de ellas. En cambio, el lector de prensa digital de acceso gratuito solo accede a las noticias de su interés y le resulta fácil y posible acceder a diversos medios. También puede recomendar a otras personas su lectura, a través de medios electrónicos que el propio periódico pone a su disposición. En este caso, la empresa periodística tiene una información muy precisa de las noticias más demandadas. Asimismo, estos conocen dicha información, ya que todos los periódicos muestran la sección 'lo más leído', la cual tiene un efecto de retroalimentación para una mayor lectura y, por ende, una mayor explotación publicitaria.

Aunque la prensa en papel y digital se financien con publicidad -la primera parcialmente y la segunda en mucha mayor medida-, las empresas anunciantes encuentran en el modelo *on line* un instrumento de gran precisión en la medición de las visualizaciones y en su intensidad, ya que el lector puede pinchar en el enlace del anunciante. Este tipo de información permite al anunciante ajustar la 'dosis apropiada' al segmento objetivo<sup>3</sup>. En el modelo en papel no se dispone de tanta precisión, pues no se conoce con exactitud cuántas personas leen cada ejemplar y qué noticias lee cada una de ellas. Lo que sí ocurre es que la dedicación al proceso de la lectura del periódico es mayor cuando se dispone de la edición en papel.

Desde 2008 se ha producido una reducción drástica en los ingresos por publicidad de la prensa escrita, mucho mayor que la caída de la tirada. Como se puede apreciar en el tabla 1

para el mercado español, en 2009 se produce una reducción de los ingresos de publicidad en la prensa en papel de más de un 22 por ciento, frente a una caída de la tirada de casi el 5,5 por ciento. La crisis económica ha influido de forma determinante en las cifras, aunque hay bastantes opiniones que creen que la caída tiene también un componente estructural.

**Tabla 1. Evolución de la edición en papel de los periódicos españoles y de su publicidad**

	2005	2006	2007	2008	2009
Tasa de crecimiento de la difusión de periódicos (media diaria)	0,84%	-2,18%	1,96%	2,67%	-5,42%
Tasa de crecimiento de la facturación de publicidad en periódicos (edición en papel)	5,22%	7,45%	5,80%	-20,40%	-22,14%

Fuente: OJD (2010) e Infoadex (2010)

En definitiva, estamos ante un mercado del tipo de 'doble cara' (*two-side market*) (Rochet y Tirole, 2003), donde el editor tiene que satisfacer a dos clientes: el lector y el anunciante. Sin lectores no hay anunciantes, y sin estos no hay ingresos.

La demanda del producto prensa a los largo de los últimos años no ha disminuido, si bien los lectores y los anunciantes se han desplazado de un modo notable al formato digital (Carlin, 2009; Knowledge Wharton, 2009). Las distintas motivaciones que hay para leer la prensa (búsqueda de información especializada y actualizada, búsqueda de ocio y entretenimiento y cultivo del hábito de lectura) se han visto favorablemente atendidas por el canal de Internet (Miguel y Casado, 2008). Las dificultades financieras de los periódicos no provienen, por lo tanto, de la escasez de demanda, sino de la monetización de la misma a través del canal *on line*.

## La cadena de valor del producto prensa en formato digital

La cadena de valor del producto prensa, ya sea en formato digital o no digital, consta de tres fases generales: elaboración intelectual del texto, sustentación del mismo en un formato apto para ser distribuido, esto es, la elaboración del contenido; y la propia distribución del contenido al lector.

La elaboración de textos escritos de prensa precisa de la aplicación de capacidades intelectuales de las personas que los escriben. Su remuneración supone un coste para el negocio de la prensa, que es el mismo con independencia de si se presentan en papel, en formato digital o en ambos. Ocurre lo mismo con los costes intelectuales de otros contenidos que pueden sustanciarse en formatos digitales y no digitales.

Las otras dos fases -producción y distribución del contenido- son radicalmente distintas en función del formato. En cuanto a la producción de la prensa en papel, se asiste a un proceso industrial con unos costes considerables. La producción del contenido digital consiste en generar un archivo electrónico, cuyo coste es muy reducido. El coste marginal de cada copia del contenido digital es cero.

Al igual que ocurre con otros productos culturales, la materia prima esencial para crear un texto periodístico está constituida por la capacidad intelectual del creador. Es cierto que las nuevas tecnologías han facilitado herramientas a los creadores; pero las ideas, la imaginación y el raciocinio, que son la materia prima esencial de la obra creativa, residen en las personas. La denominada paradoja de Baumol y Bowen (1966) se pone claramente de manifiesto: el coste creativo aumenta al mismo ritmo o más que el nivel de precios de una economía, lo cual implica que no hay mejoras de productividad que se reflejen en estos costes. Esto no es incompatible con los beneficios derivados de la curva de aprendizaje y de experiencia del propietario del capital intelectual<sup>4</sup>, ya que su experiencia genera mayor calidad en el producto que elabora.

En lo que respecta a la distribución, las diferencias son también sustanciales. El formato papel requiere de una red de quioscos y del uso extensivo de una red logística de transporte físico. En cambio, todo esto desaparece con el formato digital. Todo va por la red de telecomunicaciones. Así pues, la prensa digital se convierte en producto completamente intangible, aunque para su uso sean necesarios unos equipos informáticos y unas redes de telecomunicaciones de Banda Ancha. Además, el coste de estos equipos y redes los sufraga el lector, si bien es cierto que el periódico ha de invertir en sofisticados y fiables sistemas de información, así como en personal especializado para la gestión de los mismos. En cualquier caso, el coste de la distribución de la prensa digital es inferior a la del formato en papel, y muy en especial para aquellos periódicos de mayor tamaño, ya que hay unas importantes economías de escala.

La cuestión esencial en la distribución del contenido de la prensa digital es la generación de ingresos. De momento, la prensa digital utiliza, salvo contadas excepciones, el modelo de generación de ingresos mediante la publicidad, sin que el lector pague cantidad alguna por el acceso a la totalidad de las noticias del periódico. El problema de la publicidad por Internet, como muy bien lo sufren todos los periódicos, es que tiene unas tarifas unitarias por publicidad mucho más bajas que las del papel. Por otro lado, la renuncia a pagar por parte de los usuarios por contenidos que se obtienen por las redes fijas de Internet ha empujado al modelo de publicidad. En esta resistencia influye -aunque no es el único elemento explicativo- el alto coste de la Banda Ancha en España en comparación con otros países de nuestro entorno (CMT, 2009). Volveremos sobre este tema más adelante.

Resumiendo este apartado, la prensa digital: (i) ha supuesto una reducción drástica de los costes de producción y distribución; (ii) no ha afectado al coste intelectual de generación del producto, y (iii) el modelo de ingresos, en un contexto de alta demanda de prensa por parte de los lectores, se ha visto muy negativamente afectado. El primero de los factores ha tenido un efecto positivo en el negocio de la prensa, el segundo ha sido neutro y el tercero ha sido tan negativo que, además de no haber sido compensado por los efectos positivos del primero de los puntos señalados, ha desestructurado el modelo de negocio de la prensa.

## Modelo sostenible

La prensa forma parte del concepto general de economía creativa y, dentro de esta, de las denominadas industrias culturales (CMT, 2009). La prensa es, por lo tanto, un producto

cultural y hay un porcentaje relevante de usuarios que piensa que los productos culturales han de ser gratis. El principio de 'cultura gratis' es muy atractivo, pero se tiene que salvaguardar la remuneración del trabajo intelectual y de los costes de la actividad industrial necesaria para difundir los periódicos, los cuales han de ser sufragados por el usuario -bien directamente o a través de la publicidad- o por una Administración Pública. En el caso de la prensa hay que descartar la segunda opción. Las nuevas tecnologías han reducido drásticamente los costes no intelectuales de los productos culturales y el usuario se ha de beneficiar de ello, pero el coste intelectual, esto es, el trabajo del creativo, se mantiene (Gallardo, 2010).

Los problemas financieros que sufre la prensa han de ser resueltos mediante la consecución de un modelo de negocio sostenible en el que se optimicen costes, se generen mayores flujos de ingresos estables y se garantice una oferta de calidad y asequible para los lectores.

Vamos a analizar los aspectos que, desde nuestro punto de vista, son fundamentales para conseguir un modelo sostenible para la prensa, a saber: Generación y explotación del valor reputacional; Generación y explotación de las economías de tamaño; Segmentación de clientes y diferenciación del producto, y Estrategias comerciales.

**Generación y explotación del valor reputacional.** El valor reputacional es un activo valioso para los periódicos. Las páginas web de los periódicos con un número mayor de lectores en papel son las más visitadas y leídas. Hay una diferencia cuantitativa muy significativa, en lo relativo al número de visitas, con los periódicos que solo ofrecen prensa digital. Los internautas son sensibles a la línea editorial que sigue un periódico, pero también lo son a la reputación del mismo que haya logrado en función de la calidad y el rigor de sus contenidos. En el nuevo entorno de prensa digital gratuita, los lectores afines a un determinado periódico también visitan las páginas web de otros periódicos cuya reputación les merezca garantías. Así pues, el valor reputacional de un periódico le proporciona lectores y, consecuentemente, ha de ser mantenido y mejorado. Asimismo, hay que prestar atención a los posibles daños generados por el riesgo reputacional.

**Generación y explotación de las economías de tamaño.** El negocio de la prensa digital amplifica las economías de tamaño asociadas al coste fijo más importante del negocio, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde la perspectiva de factor esencial, cual es el coste intelectual de la elaboración de las noticias. Las economías de tamaño se presentan en su doble vertiente: economías de escala y de alcance. Las economías de escala se manifiestan por el hecho de que cuantos más lectores digitales tenga un periódico menor es el coste unitario. Por otro lado, las economías de alcance se generan, principalmente, por el hecho de compartir los costes intelectuales por parte de varios medios de comunicación (prensa, radio y televisión), ya que en la fase inicial de elaboración intelectual de las noticias para todos los medios de comunicación hay elementos comunes y sinergias. Así pues, las economías de tamaño se consiguen a través de los grupos empresariales de comunicación y/o mediante la generación de una gran base de clientes.

Pensamos que una de las condiciones esenciales para poder sobrevivir en el nuevo entorno digital es el aprovechamiento de las economías de tamaño, si bien también pueden

mantenerse adecuadamente los periódicos de ámbito local que centren su información en noticias locales. Si estos se integran en un grupo nacional y/o global podrán ofrecer información distinta a la local.

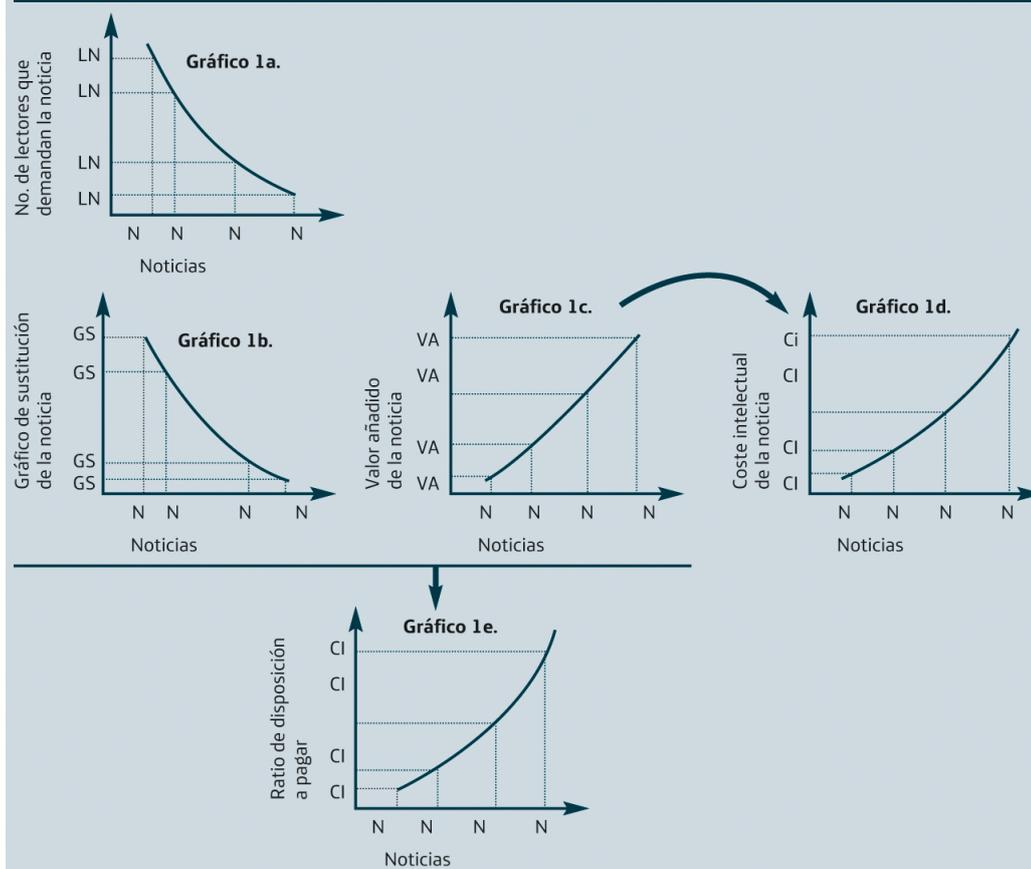
Desde el punto de vista empresarial, las economías de tamaño de los periódicos se pueden aprovechar dentro de los conglomerados mediáticos que, de acuerdo con Castells (2009), «pueden ofrecer diversos productos sobre una plataforma, así como un solo producto en distintas plataformas». Asimismo, las capacidades financieras de estos grupos empresariales les permiten adecuar los productos informativos a los requerimientos locales.

**Segmentación de clientes y diferenciación del producto.** La nueva forma de leer los periódicos en su formato digital, seleccionando noticias por parte de los lectores, permite a las empresas editoras diferenciar más fácilmente su producto atendiendo a los distintos segmentos de clientes. Sobre esta premisa, vamos a plantear un modelo sencillo basado en costes e ingresos del negocio de la prensa. El modelo que se expone es de carácter relacional, esto es, se resaltan las relaciones fundamentales entre variables. Su aplicación concreta precisaría de datos provenientes de estudios de mercado y de informes internos para determinar sus parámetros y elasticidades.

Partimos del número de noticias que genera un periódico digital. Podemos ordenar las noticias en función de la demanda de lectura por parte de los lectores. Así pues, tendríamos un total de  $n$  noticias, que denotamos de la siguiente manera:  $N_1, N_2, \dots, N_i, \dots, N_n$ . En donde se cumple que  $LN_1 > LN_2, \dots, > LN_i, \dots, > LN_n$  siendo  $LN_i$  el número de lectores que muestran interés en la noticia y que están dispuestos a leerla a precio cero.

Por lo tanto, podemos construir un gráfico en el que se refleja el número de lectores interesados por cada noticia. Al objeto de construir una función continua, unimos los puntos y obtenemos el gráfico 1a. Procederemos de la misma forma con el resto de los gráficos que se presentarán a continuación.

**Gráfico 1: Variables básicas de las noticias**



La cuestión que nos planteamos ahora es qué tipo de noticias son las más demandadas por los lectores. Para responder a esta pregunta se ha procedido a observar las ‘noticias más leídas’ durante 20 días del mes de octubre de 2010 en tres periódicos (*El País*, *El Mundo* y *ABC*). Las noticias más leídas están relacionadas con los deportes, acontecimientos de la prensa ‘rosa’, sucesos que podemos calificar como impactantes y/o curiosos con cierta dosis de morbosidad; y noticias políticas y económicas de gran impacto, sin incluir los artículos de análisis y opinión.

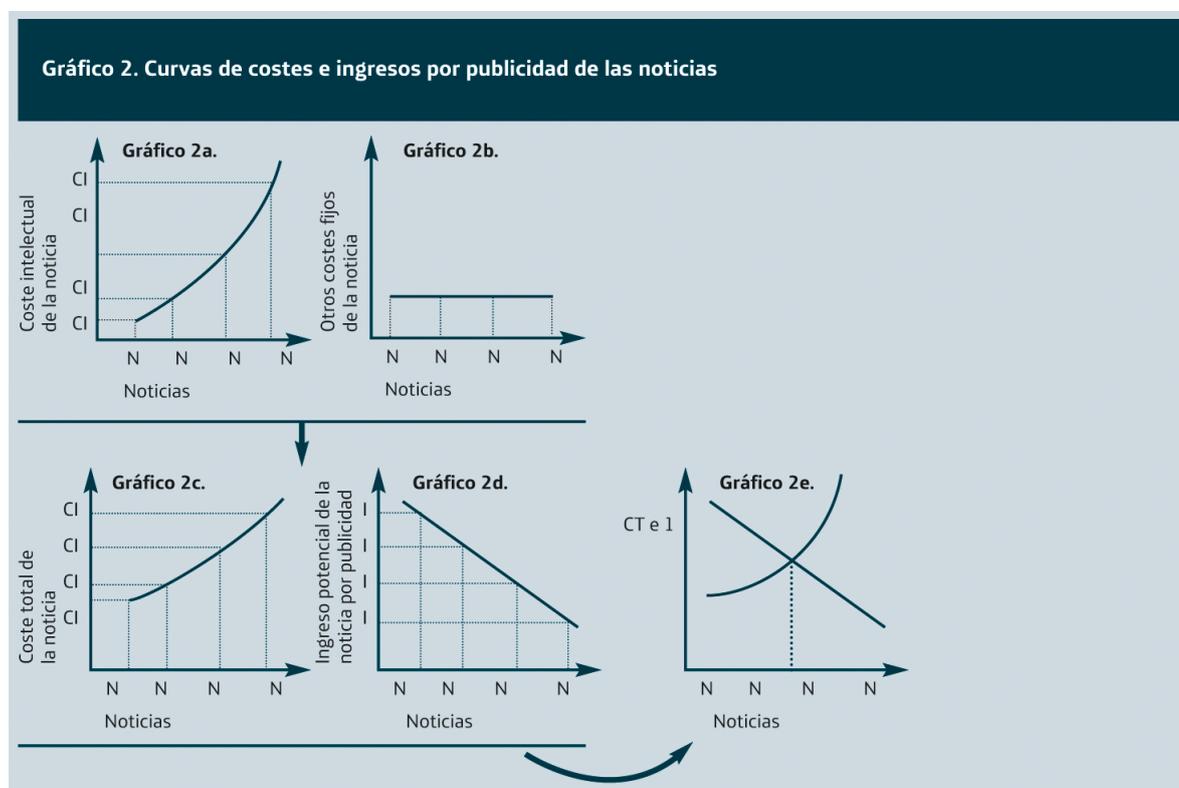
Como se puede apreciar, las noticias más demandadas son aquellas que menos valor añadido contienen y las que tienen un mayor grado de sustitución. El valor añadido se refiere al capital intelectual necesario para elaborar la noticia, mientras que el grado de sustitución se refiere a la posibilidad de que el lector de un periódico pueda sustituir la lectura de la noticia en otro periódico. Estos dos criterios los podemos reflejar en los gráficos 1b y 1c. Asimismo, las noticias más demandadas suelen ser las más perecederas, esto es, las que pierden interés a los pocos días de publicarse.

A partir de estos dos gráficos podemos obtener una ratio de disposición a pagar por parte del lector para cada noticia. Cuando mayor sea el grado sustitución (GS) de la noticia, menor disposición a pagar; mientras que cuanto mayor sea el valor añadido (VA), mayor disposición a pagar.

Definimos la ratio de disposición a pagar por una noticia como: Lectores dispuestos a pagar / Lectores interesados por la noticia

Por lo tanto, obtenemos una función que nos indica que cuanto mayor sea el número de lectores interesados en una noticia, menor predisposición tienen a pagar, tal y como se refleja en el gráfico 1d (recuérdese que las noticias se ordenaron de mayor a menor demanda en un entorno de publicidad y precio cero).

Veamos ahora el coste de elaboración de cada noticia. Podemos considerar que el coste de una noticia está compuesto por el coste intelectual de la misma, que aumenta conforme se incrementa el valor añadido de la noticia, y por un coste asociado al volcado de la noticia a un formato digital, el cual podemos considerarlo igual para todas las noticias. Las funciones de costes para cada noticia se reflejan en los gráficos 2a(1d) y 2b. Los costes totales se reflejan en el gráfico 2c.



Ahora es el momento de abordar la función de ingresos. Supongamos que un periódico decide no cobrar a los usuarios por los contenidos y basar sus ingresos en la publicidad. Las noticias más leídas generan mayores ingresos, tal y como se refleja en el gráfico 2d. Si combinamos el gráfico de ingresos con el de costes para cada noticia (gráfico 2e), podemos observar que el modelo basado en la publicidad funciona solo para un grupo de noticias (hasta  $N_t$ ), que son aquellas en las que los ingresos generados por publicidad superan los costes (ver gráfico 2e).

Tampoco sería conveniente desde el punto de vista financiero reducir la publicidad y cobrar por esas noticias, ya que la predisposición del lector a pagar por esas noticias es muy baja.

La opción de utilizar la publicidad para financiar todas las noticias es otra posibilidad. Realmente es lo que están haciendo ahora la mayor parte de los periódicos. Pero no es rentable para el sector y no es sostenible para mantener un conjunto de noticias de gran valor añadido, de demanda más reducida y fuente de generación de valor reputacional.

Así pues, hay que plantear un modelo de negocio de pago por el resto de las noticias a partir de  $N_t$ . Vamos a empezar calculando cuál debería de ser el precio teórico de cada una de estas noticias, aunque luego se abogará por una solución de empaquetamiento de noticias, ya que resulta comercialmente más atractivo.

El beneficio generado por una noticia ( $B_i$ ) serían los ingresos generados ( $I_i$ ) por la misma menos sus costes ( $C_i$ ). Los ingresos de la noticia los calculamos multiplicando el precio establecido para la noticia por el número de lectores dispuestos a pagar por la misma ( $LN_i$ )<sup>5</sup>. Supongamos que se desea obtener un beneficio  $B$  para cada noticia. Entonces tendremos que:  $B = LN_i \times P_i - C_i$

Por lo que el precio de cada noticia sería:  $P_i = B + C_i / LN_i$

Los precios obtenidos seguirán una línea creciente, ya que  $C_i$  aumenta y  $LN_i$  disminuye conforme nos desplazamos a la derecha en la ordenación que hicimos al principio de las noticias. Este modelo también se podría combinar con cierta publicidad, por lo que los precios podrían verse minorados si mantenemos la hipótesis de un beneficio  $B$ .

Desde el punto de vista operativo y comercial, resulta atractivo ofrecer paquetes de noticias por lo que se pueden establecer diferentes ofertas comerciales para el acceso a grupos de noticias y por supuesto una cuota plana para todas las noticias del periódico.

### *Modelos de pago hasta la fecha*

Las pautas de pago que se han seguido hasta la fecha en Europa Occidental están claramente definidas (Bleyen & Van Hove, 2010). Aquellos medios muy especializados y que ofrecen información de alto valor añadido han aplicado mecanismos de pago por suscripción y de pago por visión de noticias, siendo el primero de ellos el más extendido, ya que a quien esté interesado en un grupo de noticias le resulta más rentable contratar el paquete completo. En este caso no es un problema de producción, sino que se trata de una optimización que realiza el lector. Por otro lado, aquellos medios con elevadas tiradas en papel, de ámbito nacional y con fuertes ingresos por publicidad no tienen implantados ahora los dos sistemas que acabamos de mencionar. Algunos de ellos han optado por cobrar una versión en *pdf* idéntica, incluidos los anuncios, a la que se pone a la venta en papel. Dicha edición dispone de herramientas visuales que hacen que el proceso de lectura sea muy parecido al del periódico en papel, solo que enriquecido con enlaces para ampliar la noticia.

De acuerdo con lo que hemos planteado más arriba, estos últimos medios que no cobran por los contenidos en Internet o solo cobran por herramientas como las que acabamos de citar, han de valorar la conveniencia de cobrar por aquellos contenidos, menos demandados en

términos absolutos, pero de mayor valor añadido.

## **Estrategias comerciales para generar un modelo financieramente sostenible**

La sostenibilidad financiera de los periódicos es fundamental para preservar el papel social y cultural que debe de continuar desempeñando la prensa. Desde el punto de vista de la oferta del producto prensa y de su distribución, pensamos que hay que profundizar en tres tipos de estrategias.

- La primera de ellas es un cambio de modelo de negocio en el que hay que migrar del 'gratis total' al 'gratis parcial'. Pensamos que todas aquellas noticias de reducido valor añadido, con alto grado de sustitución, con una gran demanda de consumo instantáneo y altamente susceptibles de ser tratadas en redes sociales han de ser gratis y financiadas con publicidad, tal y como se ha argumentado en el apartado anterior. Por otro lado, convendría ofrecer el resto de las noticias bajo un modelo básico de pago por suscripción, el cual se podría combinar con cierta publicidad.

- La segunda estrategia está formada por un conjunto de iniciativas que permitan hacer más atractivo el producto que no se ofrezca gratis, así como para generar fuentes de ingresos alternativas. Dentro de esta estrategia se pueden apuntar las siguientes iniciativas: (i) construcción de una relación más profunda con los lectores a través de, por ejemplo, el fomento del 'registro' de los lectores, lo cual actúa aumentando los vínculos con el lector (Egol, Hawkes y Springs, 2009); (ii) ampliación de la gama de productos complementarios para aquellos suscriptores de pago y así hacer más atractiva la suscripción mediante un mayor valor añadido, tales como acceso a *newsletters*, puesta a disposición de material complementario de un modo asequible, etc., y (iii) continuación de la explotación de nuevos canales de distribución de los periódicos, tales como el teléfono móvil, tabletas electrónicas, dispositivos de lectura electrónica, etc.

En definitiva, un objetivo de un periódico de gran tirada ha de ser utilizar todos los canales de distribución a su disposición, ya que lo importante es distribuir el producto, con independencia de cual sea el canal. Asimismo, debe de combinar modelos en los que el lector demande la noticia con otros en los que el editor se la envíe 'de oficio'. Por otro lado, la posible eliminación de la distribución en papel la marcarán los lectores, no la empresa editora. En cualquier caso, la edición en papel del periódico más extenso del domingo, ampliamente demandada, forma parte de la estrategia multicanal.

- La tercera estrategia está relacionada con la distribución del producto de forma indirecta a través de agregadores electrónicos<sup>6</sup>. El caso más conocido y que más debate ha suscitado es el de *Google News*. Los usuarios acceden a *Google News*, observan el titular de la noticia y luego eligen el medio que desean para leer la noticia. Si se trata de noticias que se visionan mediante el pago, el agregador genera ingresos para el periódico, los cuales se pueden compartir llegando a acuerdos de comercialización. Si se accede gratuitamente a la noticia, *Google News* está generando visitas a los periódicos e indirectamente mejorando sus ingresos por publicidad. El problema que se plantea, como viene argumentando el magnate Murdoch desde hace tiempo, es que *Google News* genera ingresos publicitarios para el

periódico y para Google, pero más para este último. En cualquier caso, la vía del quiosco electrónico ha de continuar, bien mediante el modelo de Google u otros por desarrollar (por ejemplo quioscos virtuales temáticos). Esto no significa que el modelo de quiosco tradicional se reproduzca por completo en la Red, ya que este vendía periódicos completos y el digital distribuye noticias y paquetes de noticias, pero al igual que los quioscos físicos diversificaron su oferta de productos, los virtuales también podrían hacerlo.

Un problema de fondo respecto a la renuncia al pago por contenidos digitales es el alto coste de la Banda Ancha fija en España, tal y como expone la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT). La extensión de la Banda Ancha se ha realizado mediante un modelo de tarifa plana. Los internautas pagan una cantidad fija al mes y muchos de ellos la 'rentabilizan' descargando contenidos a precio cero, aunque el contrato con la operadora de telecomunicaciones hace referencia solo al canal de comunicación, no al contenido que circula por él. Recuérdese que el usuario tiene que disponer de los aparatos necesarios para recibir y emitir la información, ya sea un ordenador, un teléfono móvil, etc. En el caso de la prensa digital, si el usuario tuviese que pagar por acceder a los contenidos, su lectura de prensa incluiría varios costes: el propio contenido, el coste del ordenador y el coste de la Banda Ancha, si bien es cierto que estos dos últimos son compartidos con otras actividades.

Parece que un modelo más transparente, e incluso menos lesivo para los intereses de los usuarios, sería aquel en el que el coste fijo de acceso de la Banda Ancha fuese sensiblemente más reducido y en el que los proveedores de contenidos pagasen también por el uso de la red de Banda Ancha gracias al cual el producto llega al usuario. Este coste sería repercutido a los usuarios, pero estos, al menos una parte, tendrían que pagar por el producto.

Este nuevo modelo podría ser muy deseable para el conjunto de contenidos digitales en general y para la prensa en particular. Los usuarios pagarían por los contenidos a los que acceden y si no se descargan contenidos pagarían muy poco; las empresas proveedoras de contenidos tendrían que internalizar y repercutir al cliente el coste de la distribución del contenido digital, pero el cliente tendría una mayor predisposición a pagar; y las empresas propietarias de las redes de Banda Ancha tendrían que volver al modelo del 'contador', ahora de bits que circulan por sus redes, en lugar de tarifas planas.

Por supuesto, otras empresas cuyo negocio se basa en el uso de las redes (el caso más llamativo es el servicio buscador de Google), también tendrían que pagar por las redes de Banda Ancha. Como los ingresos de Google están basados en la publicidad, y son muy elevados, tendría que reducir su margen en algún momento. Todos los actores han manifestado su descontento con este modelo, excepto empresas del tipo Google, por razones obvias. Parece lógico, por lo tanto, que haya cambios en el sistema con el objetivo de que las empresas de contenidos puedan generar ingresos, los usuarios paguen por lo que realmente adquieren por las redes, y para que las empresas que invierten en redes encuentren un modelo estable que incentiven las inversiones. Todo ello potenciaría la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC) y contribuiría a potenciar un modelo económico sostenible para la economía española. Las dificultades para cambiar este *status quo* también son patentes.

## Conclusiones

Las conclusiones de este trabajo se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- El acceso a Internet mediante redes de Banda Ancha ha aumentado la demanda de noticias por parte de los lectores, pero cuando se ha trasplantado el modelo de publicidad a la Red, las empresas editoras de periódicos han comenzado a atravesar por graves dificultades financieras. Así pues, ha aumentado la demanda pero los ingresos se han visto mermados. Aunque la recesión económica ha influido negativamente, hay que poner de manifiesto que, aun sin crisis, las dificultades financieras también se hubiesen manifestado.
- La prensa *on line* ha cambiado el producto que consumen los lectores. Ahora ya no se compra el periódico, se consumen noticias y se comparten con las personas del entorno. Asimismo, el producto prensa cuenta con una serie de productos anejos, pero la esencia sigue siendo la 'palabra escrita'.
- La sostenibilidad del negocio de la prensa por parte de las empresas editoras pasa por aprovechar economías de tamaño, en especial las derivadas de la pertenencia del periódico a un grupo empresarial de medios de comunicación y otros negocios con sinergias. También, es preciso mantener y mejorar el valor reputacional, así como limitar el riesgo reputacional. Por otro lado, el modelo 'todo gratis' no es sostenible. Tampoco el de 'nada gratis'. Hay un grupo de noticias muy demandadas, altamente sustituibles y de escaso valor añadido que han de financiarse con publicidad. Para el resto de las noticias hay que establecer modelos de pago, aunque se puedan combinar con cierta publicidad.
- El alto precio en términos de poder adquisitivo de la Banda Ancha en España es un inhibidor de los modelos de pago por suscripción o pago por noticia. En general, todas las industrias culturales se ven perjudicadas por este hecho.

## Bibliografía

Baumol, W. J. y Bowen, W. G. (1966). *Performings Arts - The Economic Dilemma*. Twentieth Century Fox.

Bleyen, V. A. y Van Hove, L. (2010). To bundle or not to Bundle? How Western European Newspapers Package Their Online Content. *Journal of Media Economics*, 23.

Carlin, J. (2009, 10 de mayo). El momento crucial. *El País*.

Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Barcelona: Alianza Editorial.

CMT (2009). *Comparativa Internacional de ofertas comerciales de Banda Ancha en la Unión Europea*. Serie Precios Banda Ancha.

Egol, M., Hawkes, H. y Springs, G. (2009). Reinventing Print Media. *Strategies+Business*, No.

56, Autumn.

Evans (2008). The Economics of the Online Advertising Industry. *Review of Network Economics*, 7(3), sept.

Flavián, C. y Gurrea, R. (2006). The choice of digital newspapers: influence of reader goals and user experience. *Internet Research*, 13(3).

Gallardo, F. (2010). La era de los contenidos digitales desde una triple perspectiva: industria, cultura y comunicación. *Encuentros Multidisciplinares*, No. 35, may.-ago.

Infoadex (2010). *Estudio de la inversión publicitaria en España*.

Knowledge Wharton (2009). *Urgent Deadline for Newspapers: Find a New Business Plan before You Vanish*.

Miguel, J. C. y Casado, M. A. (2008). Sobre pago y gratuidad. Momentos de crisis en la industria periodística. *Telos*, No. 83.

Naciones Unidas (2008). *Creative Economy. Report 2008*.

Negroponte, N. (2006). *Being Digital*. Vintage Books.

Porter (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Rochet, J. y Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1.

Shapiro, Cy. y Varian, H.L. (1999). *Information Rules. A Strategy Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.

Shumpeter, J. A. (1944). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Taylor and Francis e-Library.

## Notas

1 En Flavián y Gurrea (2009) se hace un análisis empírico aplicado al caso español que corrobora esta manera de leer la prensa *on line*.

2 Aunque en algunos países emergentes de Asia y África aparecen nuevos periódicos con edición en papel que están encontrando una gran demanda.

3 Esta idea es desarrollada con más detalle por Evans (2009) cuando realiza un análisis de la

publicidad *on line*.

4 El concepto de curva de experiencia o de aprendizaje fue desarrollado inicialmente por Porter (1980).

5 Los lectores dispuestos a pagar lo están en función del precio, esto es, habría que establecer hipótesis de elasticidad de la demanda. No obstante obviamos este tema en este análisis general que estamos haciendo.

6 Esta idea ya fue apuntada por Negroponte (1994), aunque no en formato electrónico.