



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
DA COMUNICACIÓN

**UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA**

**FACULTADE DE CIENCIAS DA COMUNICACIÓN**

**Estratexias de pago por contidos e modelos de negocio da prensa dixital. Análise de caso do *Financial Times*, *The Times* e *El Mundo* en Orbyt**

Paid content strategies and business models of online newspapers. Case analysis of *Financial Times*, *The Times* and *El Mundo* in Orbyt

Manuel Goyanes Martínez

**TESE DE DOUTORAMENTO**

presentada en

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DA COMUNICACIÓN

Director: Francisco Campos Freire

**Santiago de Compostela, 2013**



## PRESENTACIÓN

Cal é o futuro da prensa, entendida coma un soporte de información e un medio de comunicación profesional organizado mediante unha estrutura empresarial e comercial? Esta é unha pregunta que tanto os profesionais da industria como os académicos se formulan dende a popularización de Internet como xanela de consumo informativo. No epicentro da cuestión está a revisión, reformulación ou fortalecemento do modelo de negocio, como base para o sostemento da organización e para a viabilidade do xornalismo de calidade no espazo dixital. Precisamente, achegar un pouco de luz sobre ese debate é un dos principais obxectivos da presente tese. Pero non o único.

A través da análise en profundidade dos modelos de tres xornais (*The Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt), con estratexias de pago por contidos, tentamos contribuír de modo teórico e práctico á literatura existente. A gratuidade informativa a través do sistema de ingresos publicitario amosouse relativamente deficiente na maior parte de casos, polo que é necesario que a industria inicie a exploración e ensaio de novos modelos de negocio baseados na combinación do pago do lector e no recurso publicitario.

Os adxectivos “exploración” e “ensaio” non foron escolleitos ao azar. Ambos os conceptos representan nitidamente a superación da reticencia ós cambios da industria xornalística e a procura da innovación. Precisamente, a presente tese formula catro condutores de valor (experimentación, *lock-in*, relación e atracción) imprescindibles para a viabilidade das estratexias de pago por contidos, sendo a experimentación (a través de novos produtos, servizos, procesos, etc.) un dos fundamentais.

A principal contribución teórica preséntase en relación á necesidade de executar unha profunda orientación ó mercado no caso da implementación de estratexias de pago por contidos. A presente tese desenvolve un novo espazo teórico no que a comprensión das demandas e necesidades (presentes e futuras) dos consumidores é primordial para o rendemento do negocio. Deste modo, presentamos unha nova aproximación ás proposicións de valor dos xornais, onde a produción (contidos) se alía coas complementariedades (servizos) á hora da creación do produto prensa en formato dixital. As firmas do futuro da industria xornalística non serán organizacións só enfocadas ao contido, senón (tamén) aos servizos exclusivos que presten.



## **AGRADECEMENTOS**

Os agradecementos son case outra tese, e non precisamente das doadas. Non me gustaría esquecerme de ninguén, pero canto máis penso a quen darlle as grazas pola súa xenerosa axuda durante este longo percorrido, máis tempo perdo á hora de adiantar a defensa da mesma. Por este motivo, tentarei ser conciso e, sobre todo, lembrarme das persoas que sempre estiveron aí.

En primeiro lugar, quero deixar constancia do meu sincero e eterno agradecemento ao Dr. Francisco Campos Freire, sen cuxa axuda e apoio dificilmente podería culminar este proxecto. Os seus coñecementos reflíctense nesta tese, pero tamén en min mesmo como persoa e futuro investigador. As súas puntualizacións, positivas ou negativas, sempre foron tomadas en conta.

Debo agradecer publicamente dende estas liñas ao Dr. Xosé Pereira, así como ao propio Dr. Francisco Campos, por abrireme a porta do mundo da investigación académica no seo do grupo Novos Medios. Malia que a crise económica nos separou, espero e desexo volver algún día cando a recesión remate e volvamos ó crecemento. Isto suporá uns anos no estranxeiro, pero serán recompensados a través de novos coñecementos e alianzas académicas.

Non me gustaría esquecerme “dos outros”, é dicir, aqueles que dalgún modo contribuíron na miña formación e benestar diario. Ao Dr. Carlos Toural, Dr. Moisés Limia, Dra. Ana López, Dr. Xosé López, Dr. Xosé Soengas, Dr. Xaime Fandiño, e os doutorandos Carlos Regueira, Teresa de la Hera e Alba Silva, simplemente grazas. Foi un pracer compartir as mañás e aprender de vós a diario. Asemade quero agradecer ao Dr. Rolf A. Lündin, director do MMTC de Jönköping, e a Dra. María Michalis, da Universidade de Westminster, o seu apoio incondicional durante as miñas estancias no estranxeiro. Do mesmo modo, desexo expresar o meu recoñecemento a Carlos Pío pola súa axuda na análise estatística.

Finalmente, quero agradecerlles ós meus pais, avoa, irmá e, sobre todo, a Alba Salgado a súa paciencia, apoio e cariño recibidos durante todo este proceso. Sei que estou en débeda.



## ABSTRACT

The present doctoral thesis analyzes the paid content strategies and business models of the online journalism, focusing particularly on three cases (*Financial Times*, *The Times*, and *El Mundo in Orbyt*). The hypothesis from which the research stems is that all the studied organizations implement market orientation strategies. Following three constructs that have been previously theorized about in literature (consumer orientation, competitor orientation and journalist value capture) the hypothesis is empirically demonstrated to be positive for the three cases. On the other hand, the fundamental object of this research is that of finding out about the management dynamics of the studied organizations, as well as determining the main value drivers of the online journalism business models with paid content strategies.

The applied theoretical framework combines media economics studies with the critical thinking of both the political economy of communication and the studies on the cultural industries. Thus, theories, concepts and economic principles are applied to study the microeconomic (media economics) and macroeconomic (political economy of communication) aspects of the media industry. Under this approach, the communicative actors' performance is subjected to factors of technological, economic and political nature and not exclusively to one of these fields.

The studied theoretical approach demands an in-depth review of the terms and concepts resulting from management studies, but also from the journalism institute. From the former, the present thesis examines the differences between strategy, business model and tactic. It also includes a wide range of literature on the value creation and value capture concepts, with a particular focus on explaining market orientation strategies. On the other hand, we cannot forget that this thesis is based on the studies of online journalism. Thus, a fair amount of the concepts used belong to this field.

The thesis begins with a theoretical approach to the concept of online journalism. A varied literature on the concept (both Spanish and international) is presented to subsequently analyze the crisis in the journalism industry from both an economic (crisis) and technological (Internet as disruptive innovation) point of view. Finally, the most relevant arguments about the business models implemented by the online journalism are included, highlighting the fundamental differences.

The study of the paid content strategies and online journalism business models is relatively recent. The journalism academia started showing an interest in the subject at the beginning of this century, with the diffusion and popularization of the Internet. It is not until 2008 that it becomes a popular subject in scientific journals about journalism, media management and media economics.

In 2009, the media were already experiencing a double crisis that would only deepen later on. On one hand, investment in advertising and traditional consumption dropped as a result of the financial situation. On the other hand, the media had to face the consequences of the changing habits in the demand for information. Since the popularization of the Internet as a to these days, the problem is still the same: the loss of income coming from traditional activity is not compensated by the new income generated digitally. Thus, we are witnessing a crisis of the business model and monetizing audience.

This inability to monetize the digital audience constant growth is due to an excessive dependence on advertising. This is simply because the thousands of readers that printed newspapers lose every month paid for the information, whereas the thousands that are being earned digitally have a free access to it without a previous register which would ensure a true market segmentation. This turns the journalism companies into failed business.

What is the formula, the new monetizing system that in line with the income coming from advertising would allow a journalistic production? It is clear that the discussions taking place within the industry are focusing particularly on the reader paying a fee through different business models. Examples are *The Times*' strict paywall, or other mixed models combining free and non-free contents, such as the metered model used by *Financial Times* and *New York Times*, or *Wall Street Journal*'s freemium business model. Similarly, innovative offers such as *El Mundo*'s *Orbyt* reflect the industry efforts to capitalize the printed product by adapting it to the digital resources.

Numerous studies have highlighted the fact that readers are not willing to pay for the information provided by a newspaper that was free beforehand. However, there is a minority (composed of tens or even hundreds of thousands) that would still be willing to pay, especially if the product is good, the fee low, and additional services are offered to



fulfil the audience's leisure, entertainment and culture demands. According to these studies, the main obstacle would be the consumption platform.

This handicap was relatively overcome by the iPad's release. This new device enables to recreate the physical experience of reading a traditional newspaper, making it more enjoyable in many ways. Also, the product becomes available anytime and anywhere worldwide regardless of geographical barriers, as it is also the case with smartphones. Thus, from the perspective of the newspapers business models, the creation of the tablets means that the problems created by technology can also be solved by means of technology.

However, the implementation of payment strategies for online contents can also have a negative impact on the circulation of printed editions, as it may accelerate the migration of readers to digital, where the income is lower. On the other hand, the cost reduction implied by a digital distribution of the product means higher margins in spite of prices being lower. This might greatly incentive demand.

Any researcher interested in this thesis (and particularly in the payment for online contents) will be familiar with the important difficulties implied by the hypothesis in contrast to the gathering of empirical evidence (personal interviews and surveys) from the highest management structures of the analyzed media. These difficulties were enormous, especially in the case of British newspapers. This was firstly due to commercial sensitivity (journalism organizations saw themselves immersed in an industry restructuring process) but, most importantly, to a difficult access to the leaders of the companies. However, we believe that the results formulated in this thesis are important for the academic and professional communities, especially as we had access to some high-quality empirical evidence.

From the quantitative analysis used to assess market orientation, it can be deduced that the studied organizations are developing market orientation strategies on different levels. Apart from the quantitative analysis, the interviews and website analysis also constitute empirical evidence when it comes to test positively or negatively the initial hypothesis. Throughout this thesis, we reflect on how the analyzed organizations not only measure systematically their users' satisfaction, but this is also one of the main processes triggering the implementation of payment strategies for online contents. The

offer of contents, but also of other services responding to the audience's demands and needs, is a key factor as it boosts the capture of the customer and his retention (lock-in).

If there is something we can conclude in this thesis, it is that the key resource to ensure business models efficiency is based on knowing the reader. To this purpose, the organizations need information about their audience. The procedures to gather information are varied and go from own subscription and registering processes, to the analysis of data registered by the Internet.

Creating a reader profile through data is one of the biggest competitive advantages for the online newspapers implementing payment strategies of online contents, and it affects both free and non-free competency. A deeper analysis and knowledge of the reader leads to a bigger offer of contents and services adjusted to their demands and needs, but it also improves the performance of advertising insertions.

The commercial sensitivity displayed by the analyzed organizations prevents us from finding out detailed and quantitative data about their income sources. However, interviewing the management structures we demonstrate that income coming from advertising is still more important than income coming from subscriptions, although we generally observed a positive evolution and variable percentages depending on the media.

In regard to *Orbyt*, the percentages show that the income coming from advertising is slightly higher than that coming from subscriptions (specifically 55-45%). On the other hand, despite the constant increase in the income coming from subscriptions that *Financial Times* has experienced in the last years, the publishing company still relies mainly on advertising insertions, as it is also the case with *The Times*.

None of the studied media would be able to develop the digital business as an independent structure. By independent structure we understand the digital business on its own and without the traditional sector's cooperation. Even though the digital income coming from subscriptions and advertising is having a positive evolution, it is not enough to enable independence as of now. Similarly, a lot of the editorial production stems from the printed newspaper (in the case of *Orbyt*, this dependence is total).

Another of the challenges in this thesis is determining the main value drivers of the business models we find in the media implementing payment strategies of online contents. From the empirical analysis coming from interviews, surveys and the analysis of the media's websites, three main sources emerge: experimentation, attraction, direct relationship and lock-in.



# ÍNDICE XERAL

<b>1. INTRODUCCIÓN E OBXECTO DE ESTUDO .....</b>	<b>31</b>
1.1. XUSTIFICACIÓN E DELIMITACIÓN DO OBXECTO DE ESTUDO.....	33
1.2. OBXECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGACIÓN .....	39
1.3. METODOLOXÍA.....	43

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>55</b>
2.1. A ECONOMÍA DOS MEDIOS E A ECONOMÍA POLÍTICA DA COMUNICACIÓN .....	57
2.2. A INDUSTRIA MEDIÁTICA.....	59
2.3. CIBERMEDIOS, UNHA APROXIMACIÓN TEÓRICA.....	63
2.4. A INDUSTRIA XORNALÍSTICA EN CRISE: UNHA REALIDADE COMPLEXA .....	67
2.5. CAMBIO TECNOLÓXICO: AS INNOVACIÓNS DISRUPTIVAS .....	73
2.6. XESTIÓN, ESTRATEXIA, MODELO DE NEGOCIO E TÁCTICA.....	77
2.6.1. Xestión e estratexia .....	77
2.6.2. Modelo de negocio e táctica.....	80
2.7. VALOR, CREACIÓN DE VALOR E CAPTURA DE VALOR .....	91
2.7.1. Cambio de modelo de negocio da prensa tradicional .....	92
2.7.2. Valor .....	93
2.7.3. Tipos de valor .....	96
2.7.4. Creación de valor.....	97
2.7.5. Creación de valor para o usuario .....	100
2.7.6. Necesidade dunha mellor creación de valor no xornalismo .....	103

<b>2.8. ACHEGAS SOBRE OS MODELOS DE NEGOCIO DA PRENSA DIXITAL.....</b>	<b>109</b>
2.8.1. Carencia de estratexias, modelos de negocio e de ingresos da prensa dixital.....	111
<b>2.9. ESTRATEXIAS, MODELOS DE NEGOCIO E DE INGRESOS DA PRENSA DIXITAL.....</b>	<b>115</b>
2.9.1. Estratexia gratuíta, modelo de negocio gratuító .....	121
2.9.2. Estratexia propia de pago, modelos mixtos: <i>freemium</i> e <i>metered model</i> .....	125
2.9.3. Estratexia propia de pago, modelo pechado ou <i>paywall</i> .....	129
2.9.4. Alianzas estratéxicas propias: limitadas e conxuntas .....	130
2.9.5. Alianzas estratéxicas alleas.....	132

## **PARTE II: RESULTADOS**

<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>137</b>
<b>3.1. THE TIMES .....</b>	<b>139</b>
3.1.1. Historia e antecedentes .....	139
3.1.2. Estrutura accionarial e empresarial de News Corporation.....	140
3.1.3. <i>The Times</i> impreso vs. dixital antes do <i>paywall</i> (2010) .....	142
3.1.4. <i>The Times</i> 2010: implementación do <i>paywall</i> .....	144
<b>3.2. FINANCIAL TIMES.....</b>	<b>149</b>
3.2.1. Historia e antecedentes .....	149
3.2.2. Estrutura accionarial e empresarial do grupo Pearson.....	150
3.2.3. <i>FT.com</i> sempre de pago .....	153
<b>3.3. EL MUNDO EN ORBYT .....</b>	<b>161</b>
3.3.1. Orbyt: nova plataforma de pago .....	162
3.3.2. Estrutura accionarial e empresarial de RCS .....	167

<b>3.4. ESTRATEXIAS DE PAGO POR CONTIDOS: <i>THE TIMES</i>, <i>FINANCIAL TIMES</i> E <i>EL MUNDO EN ORBYT</i>.....</b>	<b>171</b>
3.4.1. Público obxectivo, misión e contido.....	172
3.4.2. <i>Branding</i> .....	175
3.4.3. Estratexia de pago por contidos.....	178
3.4.4. Razóns da implementación da estratexia.....	183
3.4.5. Grupos accionariais .....	184
3.4.6. Competencia.....	188
3.4.7. Estratexia de pago por contidos: máis ca unha opción, un recurso.....	196
<b>3.5. ESTRATEXIAS DE ORIENTACIÓN Ó MERCADO: <i>THE TIMES</i>, <i>FINANCIAL TIMES</i> E <i>EL MUNDO EN ORBYT</i>.....</b>	<b>199</b>
3.5.1. Estratexia de orientación ó mercado: unha análise cuantitativa .....	199
3.5.2. Transformación e cambio de cultura nas organizacións xornalísticas .....	210
3.5.3. Satisfacción e necesidades dos usuarios, como se miden.....	213
3.5.4. Fidelidade e convencemento .....	217
3.5.5. Servizos complementarios.....	219
3.5.6. Interactividade.....	242
3.5.7. Interactividade relacionada coa transacción .....	243
3.5.8. Interactividade non relacionada coa transacción .....	248
3.5.9. Web social .....	258
3.5.10. Personalización da información.....	271
3.5.11. Diferenciación da información .....	276
3.5.12. Calidade.....	284

3.5.13. O xornalista: o último elo na cadea de valor .....	286
<b>3.6. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>291</b>
3.6.1. Rede de aliados.....	301
3.6.2. Actividades e recursos clave.....	311
3.6.3. Proposta de valor .....	315
3.6.4. Relación cos clientes .....	318
3.6.5. Canles de distribución .....	319
3.6.6. Segmentos de clientes .....	324
3.6.7. Estrutura de custos.....	328
3.6.8. Sistema de ingresos .....	332
<b>3.7. MODELO DE NEGOCIO: UNHA REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA .....</b>	<b>345</b>

## **PARTE III: CONCLUSIÓN**

<b>4. CONTRAST OF HYPOTHESIS.....</b>	<b>351</b>
<b>5. GENERAL CONCLUSIONS .....</b>	<b>355</b>
<b>5.1. FUTURAS LIÑAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>361</b>
<b>5.2. RETOS E TRANSFORMACIÓN DA INDUSTRIA XORNALÍSTICA DIXITAL SEGUNDO O INVESTIGADOR.....</b>	<b>363</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>365</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>409</b>
<b>7.1. RESUMO .....</b>	<b>409</b>
<b>7.2. CONTRASTE DAS HIPÓTESES.....</b>	<b>415</b>
<b>7.3. CONCLUSIÓN XERAIS.....</b>	<b>419</b>



<b>7.4. ENQUISA.....</b>	<b>425</b>
<b>7.5. ENTREVISTA .....</b>	<b>427</b>
<b>7.6. GLOSARIO .....</b>	<b>431</b>
<b>7.7. SIGLAS .....</b>	<b>433</b>



## GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Estamento único empresarial.....	81
<b>Gráfica 2.</b> Diferenza entre estratexia, modelo de negocio e táctica .....	82
<b>Gráfica 3.</b> Ontoloxía de Alexander Osterwalder .....	87
<b>Gráfica 4.</b> Cadea de valor da prensa tradicional e dixital.....	104
<b>Gráfica 5.</b> Disposición a pagar por contido .....	112
<b>Gráfica 6.</b> Estratexias, modelos de negocio e sistemas de ingresos da prensa <i>online</i> .....	120
<b>Gráfica 7.</b> Estrutura de custos e ingresos na cadea de valor da prensa tradicional e dixital con con financiamento publicitario .....	121
<b>Gráfica 8.</b> Captura de valor dos modelos de negocio con financiamento publicitario .....	123
<b>Gráfica 9.</b> Disposición a pagar dos anunciantes e lectores nos cibermedios con financiamento publicitario .....	124
<b>Gráfica 10.</b> Noticias e publicidade nos modelos de negocio con financiamento publicitario.....	125
<b>Gráfica 11.</b> Ingresos por publicidade e custos das noticias nos modelos de negocio con financiamento publicitario .....	125
<b>Gráfica 12.</b> Representación do modelo de negocio <i>freemium</i> na prensa dixital.....	127
<b>Gráfica 13.</b> Representación do <i>metered model</i> na prensa dixital .....	128
<b>Gráfica 14.</b> Representación do <i>paywall</i> na prensa dixital .....	129
<b>Gráfica 15.</b> Escenario da implementación do <i>paywall</i> nun cibermedio previamente cun sistema de ingresos baseado na publicidade .....	130
<b>Gráfica 16.</b> Representación da alianza estratéxica limitada .....	131
<b>Gráfica 17.</b> Representación da alianza estratéxica conxunta.....	132
<b>Gráfica 18.</b> Representación da alianza estratéxica allea.....	132
<b>Gráfica 19.</b> Estrutura organizativa das filiais do grupo News Corporation no ano 2011.....	141
<b>Gráfica 20.</b> Popularidade do <i>The Times</i> antes da implementación do <i>paywall</i> .....	146
<b>Gráfica 21.</b> Estrutura organizativa dunha parte das principais filiais do grupo Pearson.....	151
<b>Gráfica 22.</b> Ingresos dixitais dos grupos xornalísticos do Reino Unido no 2009.....	155
<b>Gráfica 23.</b> Evolución dos subscritores ó <i>FT.com</i> .....	157

<b>Gráfica 24.</b> Plan estratéxico RCS 2011/2013 .....	166
<b>Gráfica 25.</b> Previsión de crecemento RCS 2011/2013 .....	167
<b>Gráfica 26.</b> Estrutura organizativa das filiais do grupo RCS no ano 2012.....	168
<b>Gráfica 27.</b> Evolución do xornalismo empresarial no <i>The Times</i> .....	174
<b>Gráfica 28.</b> Mostra das empresas socias do <i>FT.com</i> .....	222
<b>Gráfica 29.</b> Servizo <i>Annual Reports</i> .....	225
<b>Gráfica 30.</b> Servizos <i>Times</i> .....	232
<b>Gráfica 31.</b> Selección paquete informativo <i>TheTimes.co.uk</i> .....	244
<b>Gráfica 32.</b> Atención ó cliente no proceso de subscrición <i>FT.com</i> .....	245
<b>Gráfica 33.</b> Atención ó cliente no proceso de subscrición <i>TheTimes.co.uk</i> .....	246
<b>Gráfica 34.</b> Web de descarga da web <i>app</i> para iPhone e iPad do <i>FT</i> .....	247
<b>Gráfica 35.</b> Contacto co autor <i>TheTimes.co.uk</i> e <i>FT.com</i> .....	251
<b>Gráfica 36.</b> <i>Chat</i> en tempo real <i>TheTimes.co.uk</i> .....	252
<b>Gráfica 37.</b> <i>Feedback TheTimes.co.uk</i> .....	255
<b>Gráfica 38.</b> Presentación multimedia <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	255
<b>Gráfica 39.</b> Publicidade en Facebook da subscrición ó <i>FT.com</i> e publicidade do xornal impreso <i>El Mundo</i> na páxina de Facebook de <i>El Mundo</i> en Orbyt.....	266
<b>Gráfica 40.</b> Estratexia de <i>El Mundo</i> en Orbyt na plataforma Twitter.....	269
<b>Gráfica 41.</b> Estratexia <i>TheTimes.co.uk</i> na plataforma Twitter.....	270
<b>Gráfica 42.</b> Estratexia do <i>FT.com</i> na plataforma Twitter .....	271
<b>Gráfica 43.</b> Envío de alertas <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	273
<b>Gráfica 44.</b> Envío de alertas <i>FT.com</i> .....	274
<b>Gráfica 45.</b> Recursos e actividades clave .....	313
<b>Gráfica 46.</b> Audiencia multiplataforma e duplicación do <i>FT.com</i> .....	322
<b>Gráfica 47.</b> Audiencia multiplataforma e duplicación do <i>TheTimes.co.uk</i> .....	323
<b>Gráfica 48.</b> Segmentación audiencia <i>Financial Times</i> a través de iPad.....	326
<b>Gráfica 49.</b> Audiencia Orbyt respecto usuarios de Internet.....	327
<b>Gráfica 50.</b> Evolución das subscricións ó <i>FT.com</i> .....	333
<b>Gráfica 51.</b> Evolución circulación impresa fronte ás subscricións dixitais do <i>The Times</i> .....	335
<b>Gráfica 52.</b> Ventas totais do <i>The Times</i> e <i>Sunday Times</i> (impresas+dixitais .....	336
<b>Gráfica 53, 54 e 55.</b> Representacións simbólicas por orde: <i>Financial Times</i> e o modelo medido, <i>The Times</i> e o <i>paywall</i> e Orbyt e a alianza estratéxica .....	345

<b>Gráfica 56.</b> Condutores de valor en modelos de negocio da prensa dixital con en estratexias de pago por contidos .....	358 (inglés) 422 (galego)
<b>Gráfica 57.</b> Futuras liñas de investigación. Modelo empírico.....	361
<b>Gráfica 58.</b> Futuro e retos da industria xornalística con estratexias de pago por contidos.....	364



## TÁBOAS

<b>Táboa 1.</b> Entrevistas realizadas .....	50
<b>Táboa 2.</b> Ingresos publicitarios: xornais gratuítos e de pago dos principais mercados europeos, 2007/11 .....	68
<b>Táboa 3.</b> Gasto publicitario diferentes zonas xeográficas, 2007/11 .....	69
<b>Táboa 4.</b> Circulación prensa europea (xornais de pago+gratuítos), 2007/11 .....	70
<b>Táboa 5.</b> Principais xornais mundiais ano 2009 .....	71
<b>Táboa 6.</b> Evolución do sector dos medios de comunicación, lecer e entretemento no mundo 2010/2014, por industrias .....	72
<b>Táboa 7.</b> Mostra de medios con diferentes estratexias e modelos de negocio .....	133
<b>Táboa 8.</b> Estrutura accionarial de News Corporation .....	140
<b>Táboa 9.</b> Consello de administración do grupo News Corporation .....	141
<b>Táboa 10.</b> Difusión prensa impresa e dixital dos principais xornais do Reino Unido no 2009 .....	142
<b>Táboa 11.</b> Características dos cinco principais xornais ingleses, difusión e principais compañías editoras no 2009 .....	143
<b>Táboa 12.</b> Xunta de directores do grupo Pearson .....	152
<b>Táboa 13.</b> Estrutura accionarial do grupo Pearson .....	152
<b>Táboa 14.</b> Evolución dos subscritores a <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	167
<b>Táboa 15.</b> Xunta de directores do grupo RCS .....	168
<b>Táboa 16.</b> Estrutura accionarial do grupo RCS .....	169
<b>Táboa 17.</b> Misión, público obxectivo e contido informativo de <i>El Mundo</i> en Orbyt, <i>The Times</i> e <i>Financial Times</i> .....	175
<b>Táboa 18.</b> Tradición de <i>branding</i> nos medios estudados .....	178
<b>Táboa 19.</b> Xunta de directores do <i>FT.com</i> .....	185
<b>Táboa 20.</b> Preguntas e construtos da enquisa .....	201
<b>Táboa 21.</b> Consistencia dos construtos .....	202
<b>Táboa 22.</b> Estatísticos descritivos, medias xerais por pregunta .....	202
<b>Táboa 23.</b> Medias por organización .....	204
<b>Táboa 24.</b> Análise de Varianza .....	206
<b>Táboa 25.</b> Análise <i>a posteriori</i> coa proba Student-Newman-Keuls .....	207
<b>Táboa 26.</b> Correlacións por construto .....	208
<b>Táboa 27.</b> Correlacións entre preguntas .....	209
<b>Táboa 28.</b> Servizo <i>Syndication</i> do <i>FT.com</i> .....	223

<b>Táboa 29.</b> Obxectivos e <i>target</i> dos servizos complementarios do <i>FT.com</i> .....	229
<b>Táboa 30.</b> Pago por servizos complementarios no <i>FT.com</i> .....	230
<b>Táboa 31.</b> Servizos complementarios a través de <i>Times</i> .....	234
<b>Táboa 32.</b> Subscricións corporativas <i>TheTimes.co.uk</i> .....	235
<b>Táboa 33.</b> Pago por acceso a servizos complementarios <i>El Mundo</i> en Orbyt.....	239
<b>Táboa 34.</b> Servizos complementarios de <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	242
<b>Táboa 35.</b> Interactividade relacionada coa transacción .....	247
<b>Táboa 36.</b> Elementos interactivos non relacionados coa transacción.....	249
<b>Táboa 37.</b> Características da interactividade non relacionada coa transacción no <i>The Times</i> , <i>Financial Times</i> e <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	258
<b>Táboa 38.</b> Presenza en redes sociais virtuais do <i>The Times</i> , <i>Financial Times</i> e <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	264
<b>Táboa 39.</b> Análise da páxina de Facebook do <i>The Times</i> , <i>Financial Times</i> e <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	266
<b>Táboa 40.</b> Análise da páxina de Twitter do <i>The Times</i> , <i>Financial Times</i> e <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	271
<b>Táboa 41.</b> Personalización da información no <i>The Times</i> , <i>Financial Times</i> e <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	276
<b>Táboa 42.</b> Eleccións operativas do modelo de negocio do <i>TheTimes.co.uk</i> .....	294
<b>Táboa 43.</b> Eleccións operativas do modelo de negocio do <i>FT.com</i> .....	297
<b>Táboa 44.</b> Eleccións operativas do modelo de negocio de <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	300
<b>Táboa 45.</b> Alianzas estratéxicas.....	311
<b>Táboa 46.</b> Audiencia multiplataforma do <i>FT.com</i> .....	321
<b>Táboa 47.</b> Audiencia multiplataforma e duplicación do <i>FT.com</i> .....	321
<b>Táboa 48.</b> Audiencia multiplataforma do <i>TheTimes.co.uk</i> .....	323
<b>Táboa 49.</b> Rexistros, vendas, descargas multicabeceira e descargas diferentes dispositivos de Orbyt.....	324
<b>Táboa 50.</b> Segmentación <i>FT.com</i> .....	325
<b>Táboa 51.</b> Segmentación Orbyt.....	327
<b>Táboa 52.</b> Segmentación <i>TheTimes.co.uk</i> .....	328
<b>Táboa 53.</b> Audiencia iPad/iPhone do <i>Financial Times</i> .....	334
<b>Táboa 54.</b> Estratexia de discriminación e descontos do <i>TheTimes.co.uk</i> .....	338
<b>Táboa 55.</b> Estratexia de discriminación e descontos do <i>FT.com</i> .....	339



<b>Táboa 56.</b> Estratexia de discriminación e descontos de Orbyt .....	342
<b>Táboa 57.</b> Descontos do <i>FT.com</i> por paquete informativo e período de tempo .....	343
<b>Táboa 58.</b> Comparación de prezos <i>El Mundo</i> en Orbyt .....	344
<b>Táboa 59.</b> Representación dos modelos de negocio atendendo á proposta ontolóxica de Alexander Osterwalder .....	345
<b>Táboa 60.</b> Media por construto e por organización .....	351 (inglés) 415 (galego)
<b>Táboa 61.</b> Enquisa .....	425
<b>Táboa 62.</b> Entrevista .....	429



## 1. INTRODUCCIÓN E OBXECTO DE ESTUDO

Nos inicios da década dos noventa comezáronse a dar os primeiros pasos para trasladar ao ámbito do ciberespazo a edición de publicacións periódicas. En España, segundo Cabrera (2001), apreciouse dende un principio unha certa tendencia das empresas editoras de diarios impresos a incorporarse a Internet, de maneira que actualmente a maioría das principais cabeceiras españolas contan cunha edición dixital.

Se na orixe as versións electrónicas eran “clons” das editadas en papel (Flores Vivar e Arruti, 2001; Cabrera, 2001) a expansión e desenvolvemento tecnolóxico permitiu o seu acceso a través de diferentes soportes ubicuos, afondar nas posibilidades de interacción coa audiencia (que pode ir máis alá da propia retroalimentación) e un deseño multimedia e hipertextual máis evolucionado (Cabrera, 2001; Navarro, 2009). Agora ben, o tratamento da noticia e as formas do discurso xornalístico dos cibermedios son parcialmente herdeiros da prensa impresa, como sinalan Islas (2009) e Campos (2010a) respecto do proceso de remediación dixital.

Actualmente, os medios de comunicación dixitais inician unha etapa de exploración e ensaio de novos modelos de negocio destinados ó pago do lector final (Campos, 2010a; Goyanes, 2011). Carentes dun modo de comercialización paradigmático e similar ó tradicional, non acadan o equilibrio financeiro, de tal modo que as perdas das versións impresas non son compensadas polas electrónicas (Borrell, 2007a; Stone, 2007a, 2007b; Kubas e Kubas, 2007). Mesmo a dependencia informativa nas edicións impresas non logra, na maior parte de casos, a rendibilidade dixital (Nesbitt e Lavine, 2004; Goyanes, 2012; Cohen, 2007; Pfanner, 2007; Goyanes, 2011). Deste xeito, falar dunha liña de negocio cunha estrutura propia e autosuficiente nos medios de comunicación dixitais é inviable (Herbert e Thurman, 2007; Thurman e Herbert, 2007; Campos, 2010; Goyanes, 2011).

É necesario para a industria superar a etapa de transición pola que atravesamos. A revisión do plan estratéxico, desacertado dende un inicio, esixe a colaboración e acordo dos medios de comunicación (Krüger et al., 2003; Crosbie, 2004; Mensing e Rejsek, 2005). Non se poden cometer os mesmos erros, agora, cos novos dispositivos: a inexistencia dunha estratexia clara e a competición pola primicia pero sen produtos atractivos.

A universidade non debe estar de costas a esta realidade. É preciso o deseño de investigacións que afonden no estado da cuestión e o inicio dun ciclo de cooperación académico-empresarial. Esta simbiose beneficiará a ambas as partes, de seguro.

A presente investigación nace con esta vocación: o achegamento, estudo e análise das estratexias e modelos de negocio da prensa dixital. Concretamente, examinamos os casos de tres medios que desenvolven tres modelos de negocio ben diferentes e coñecidos pero escasamente analizados dende o rigor científico: *Financial Times* e o modelo medido (*metered model*), *The Times* e o muro de pago (*paywall*) e Orbyt e o quiosco virtual (alianza estratéxica).

O obxectivo fundamental da presente tese é explicar e medir as estratexias de orientación ó mercado dos medios analizados, estudar as dinámicas de xestión dos modelos de negocio (decisións e roles), as súas estruturas organizativas e os procesos de creación e captura de valor. Para iso realizaremos unha análise de caso de cada medio que incluírá entrevistas en profundidade, enquisas así como observacións directas nas plantas, revisións bibliográficas e análise de contidos web.

## 1.1. XUSTIFICACIÓN E DELIMITACIÓN DO OBXECTO DE ESTUDO

A prensa, igual cós medios informativos, están a sufrir unha forte crise acentuada polas debilidades do modelo de financiamento por publicidade, xa que, na maior parte de casos, o seu negocio non se sustenta polo produto que ofrecen (contidos), senón pola comercialización das audiencias que xeran (Rochet e Tirole, 2003; Mensing e Rejfeek, 2005; Sonnac, 2009; Campos, 2010; Casero-Ripollés, 2010). Ademais, a reducida capacidade dos medios informativos en soportes tradicionais de garantirlle ó anunciante unha total segmentación da audiencia provoca o transvasamento ó dixital, onde as tarifas son menores.

Moitos dos maiores e máis influentes medios de comunicación xa previron a posible depresión do modelo de ingresos por publicidade e comezaron a implantar barreiras de pago (véxase, *Wall Street Journal*, *The Times*, *Financial Times*, *New York Times*, etc.). Porén, en España, e moito menos en Galicia, as estratexias despregadas tenden a manter o arquetipo tradicional e resistirse á introdución de novos modelos cunha fonte de financiamento que non proveña da publicidade e si do lector (Goyanes, 2011).

Quen iniciou a primeira experiencia no 2002 foi a cabeceira inglesa *Financial Times*, que decidiu cobrar polo acceso *online* ós seus contidos. Cal foi a sorpresa? Que a finais de 2010 o medio xa contaba con máis de 200.000 lectores de pago e coas envexas dos seus homólogos. Unha multitude de medios seguiron os seus pasos, encabezados polo propietario de News Corporation, Rupert Murdoch, amurallando cabeceiras como *The Sun*, *The Times* ou *The Wall Street Journal*. Logo seguiron moitos outros grupos, como *New York Times*, *Springer* ou *El Mundo* con Orbyt, etc.

O novo espazo mediático, xurdido coas novas ferramentas e conexións tecnolóxicas, demanda estudos e investigacións pioneiras en diversos ámbitos. A carencia en materia de xornalismo *online* dun modelo económico rendible, malia ser unha problemática relativamente nova, é un dos temas máis recorrentes de académicos e profesionais do novo século. Non obstante, as diferentes modalidades de financiamento florecidas a carón da prensa *online* non conseguiron construír uns cimentos sólidos sobre os que erixir o novo modelo de negocio (Nesbitt e Lavine, 2004; Herbert e Thurman, 2007; Cohen, 2007).

Baixo esta perspectiva cómpre analizar e investigar os novos modelos económicos da prensa dixital, co fin de comparar e analizar as estratexias de cada un dos modelos desenvolvidos ó abeiro do pago. A presente investigación parte dun estudo en profundidade sobre un campo en constante evolución e que, actualmente, se enfrenta a un proceso de reconversión do cal se descoñece o desenlace final. Por iso pensamos que o estudo e análise de tres dos principais modelos de negocio de pago desenvolvidos por tres medios diferentes pode resultar valioso para entender as dinámicas da prensa dixital, resaltar as súas carencias e, por que non, cooperar na procura da estabilidade financeira dos futuros cibermedios.

Pero volvamos á realidade. A prensa atravesará unha tesitura complicada: a súa difusión impresa e ingresos publicitarios descendentes namentres aumenta a audiencia e investimentos publicitarios nas versións *online*, das que non obteñen tantos beneficios como perdas das primeiras (Borrell, 2007a; Stone, 2007a, 2007b; Kubas e Kubas, 2007). O desequilibrio, que polo de agora non remata coa actividade xornalística, activou as alarmas dos grandes e pequenos grupos mediáticos, que observan como se acentúa un agonizante proceso de “canibalización” (Chyi e Sylvie, 1998, 2001; Chyi, 2002; Mensing e Rejfeck, 2005).

Galicia, e por extensión España e Europa, contan con importantes e influentes cabeceiras que precisan unha urxente adaptación ás novas ferramentas, conexións tecnolóxicas e hábitos de consumo cidadán. Tendo sempre presente que o futuro do xornalismo é o ámbito dixital.

O gran corpus teórico da academia sobre a materia obxecto de estudo céntranse na evolución tecnolóxica e social, que afecta dalgunha maneira á empresa mediática/xornalística: evolución dos cibermedios *per se*, das redes sociais e os seus efectos nas persoas, fundamentalmente. Fixándonos no anteriormente dito, isto é, nos adxectivos tecnolóxico e social, axiña descubrimos a ausencia de dous conceptos claramente deostados dentro da academia en materia de xornalismo: a economía e a xestión (mediática claro está).

Resulta polo menos un tanto sospeitoso como esta rama económica que, lembremos, se engloba dentro do xornalismo, desaparece dos circuitos intelectuais e académicos celebrados ó longo e ancho da Península Ibérica, cando na tradición anglosaxona conta

con máis de 40 anos de tradición grazas, en parte, ós esforzos dos profesores Robert Picard e Alan Albarrán coa edición da primeira revista científica, *Journal of Media Economics*.

Son poucos os atrevidos que en España analizan dende unha perspectiva científica, económica e baixo parámetros da xestión os medios de comunicación e as súas dinámicas de negocio. Por citar algúns, destacan Fernando Gallardo, Casero-Ripollés, Cea Esteruelas, Larrañaga, Francisco Campos, Rosario de Mateo, Miguel de Bustos, Alfonso Sánchez-Taberner, Mónica Herrero, Juan Pablo Artero, Ángel Arrese e un moi curto etcétera.

Pero cales son as causas desta carencia cando na academia anglosaxona a economía dos medios e a economía política da comunicación están presentes non só en revistas especializadas senón tamén nas de corte estratéxico-empresarial, económico ou de xestión?

Unha primeira aproximación a esta pregunta require inicialmente que se recollan tanto os estudos publicados pola academia anglosaxona como pola española. Desafortunadamente o reconto da española está por facer. Da anglosaxona encargáronse Miller e Gandy (1991) ó identificar un total de 351 artigos publicados entre 1965 e 1988 en revistas de comunicación de referencia (*Journal of Broadcasting and Electronic Media*, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, e *Journal of Communication*)

Xa que logo, as causas poden ser clasificadas do seguinte modo:

1. A importante literatura publicada sobre os estudos económicos ou do *management* en materia mediática na academia anglosaxona implica o asentamento dunhas bases científicas do seu coñecemento. Polo tanto, os investigadores españois que centren os seus estudos neste campo deben facer referencia a autores ingleses ou, polo menos, autores que escriben en lingua inglesa. Aquí atoparemos unha das causas da carencia de teóricos neste campo.

2. Á parte do coñecemento do idioma británico e dos produtos, servizos e dinámicas da industria mediática, o estudo económico dos medios de comunicación esixe competencias noutras ramas do coñecemento das ciencias sociais como a xestión, a

economía ou a política. De aí que vexamos a profusión de investigacións sobre redes sociais e o reconto de seguidores de políticos, futbolistas e cantantes.

O presente traballo enmárcase nos estudos económicos dos medios de comunicación e, concretamente, presenta unha análise de tres modelos de negocio da prensa dixital de pago a través dunha mostra de medios que os desenvolven, un en España (*Orbyt*) e dous no Reino Unido (*Financial Times* e *The Times*).

Chegados a este punto un pódese preguntar, razoablemente, cales son as razóns que nos levan á elección destes casos e á preferencia dos medios británicos no canto dos galegos ou españois. Para iso cómpre inicialmente que lembremos un dos obxectivos da presente tese, a análise de modelos de negocio que implementen estratexias de pago por contidos.

Se un tivese a tentación de centrarse nestes modelos en España, axiña comprobaría que unicamente se desenvolve un deles: Orbyt por parte de Unidesa (máis Kiosko y Más por parte de Prisa e Vocento). E precisamente esa é unha das causas da súa elección. Polo tanto, se en España contásemos con máis medios que cumprisen este requisito, a mostra estaría conformada por eles.

Desafortunadamente, son os británicos quen os desenvolven e non nós. Deste modo, xunto con Orbyt, a mostra confórmana o diario económico *Financial Times* e o *The Times*, ambos implicados directamente no establecemento do pago por parte do lector.

Pero xa adiantamos agora que tanto a versión impresa dos dous xornais británicos (e español) como a dixital, por razóns obvias (pago), non se atopan entre os cinco xornais máis lidos de Inglaterra. Daquela, por que estes xornais e non outros, como as do proxecto *piano* de Eslovaquia, o *New York Times* de Nova York, as cabeceiras *freemium* de Francia a través de *Le Figaro* e *Le Monde* ou os rexionais de Axel Springer?

Nun primeiro nivel atopamos a tradición angloamericana pola aposta por estratexias de pago, o que non significa o fracaso de moitas delas: todos lembramos o lanzamento de Times Select do *New York Times* no 2005 (*paywall* para columnas) e a súa cancelación no 2007, para logo no 2011 reconverterse nun modelo medido a imaxe e semellanza do *Financial Times*.



En troques, os inicios do *Financial Times* remóntanse ó ano 2002 co lanzamento dun férreo *paywall* evolucionado no 2007 cara a un modelo medido. O estudo do *Financial Times* permite unha análise representativa do funcionamento do modelo medido, a súa dinámica na industria xornalística e o estudo das características da información especializada no ámbito económico.

*The Times* é o abandeirado do conglomerado News Corporation e o buque insignia da particular cruzada de Rupert Murdoch fronte ós agregadores de noticias e a gratuidade informativa. O estrito *paywall* erixido no verán de 2010 saldouse coa corrección e fuga de lectores/anunciantes correlativamente á subscrición dos usuarios máis fieis á marca.

A elección do *The Times* como mostra do *paywall* corresponde coa análise dun dos xornais referentes da industria xornalística europea e situado na avanzada do despregamento de estratexias de pago, arriscadas, pero decididas na procura dos obxectivos sinalados na folla de ruta. En definitiva, as principais causas para a elección da mostra de medios coa que proceder á análise de caso resúmense en:

*Financial Times*: cabeceira económica primixenia na adopción e desenvolvemento dun modelo medido e, hipoteticamente, con grande éxito en termos de subscricións.

*The Times*: cabeceira abandeirada na cruzada contra a gratuidade e os agregadores de noticias coa capacidade de implementar un estrito *paywall*.

Orbyt: Plataforma primixenia española no desenvolvemento dun modelo de exportación do xornal tradicional impreso enriquecido con ferramentas dixitais. Asemade, trátase da primeira experiencia cuxa proposición de valor radica no establecemento dun quiosco virtual, xa que logo, de alianzas estratéxicas entre diferentes grupos mediáticos.

### **Organización estrutural e formal do traballo**

En canto á organización estrutural do traballo, ordenamos esta investigación en torno a tres partes diferenciadas. A primeira delas (“Marco teórico”) está conformada por un total de nove apartados, nos que detallamos o referente teórico e conceptual no que se enmarca a tese.

A segunda das partes (“Resultados”) está concibida como colector das achegas fundamentais que esta tese presenta consonte os diferentes medios analizados. Partimos dunha análise particular de cada medio de comunicación para, posteriormente, proceder a un estudo detido e empírico das estratexias de pago por contidos e dos modelos de negocio coas que se implementan.

Finalmente, a terceira parte (“Conclusións”) recolle as conclusións fundamentais que esta tese presenta. Asemade, contrastamos as hipóteses de partida e adiantamos as futuras liñas de investigación que desta tese se desprenden.

## 1.2. OBXECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGACIÓN

Dentro do contexto descrito, esta investigación afonda nun terreo que, malia contar cunha nada rexeitable literatura, está escasamente analizada dende o rigor científico. As especulacións e incertezas xeradas arredor da supervivencia da prensa impresa no novo paradigma comunicativo, acentuada pola crise económica, está aproximando ós cibermedios cara a novos modelos de negocio que distan da gratuidade inicial. Este proceso de reconversión xornalística esixelles ós editores despreñar novas estratexias coas que conseguir maiores e diferentes fontes de financiamento ás habituais (publicidade e subvencións).

Pero o proceso de adaptación ás novas circunstancias dixitais non está exenta de riscos e posiblemente moitos dos medios actualmente existentes non logren acadar a supervivencia. Xa o indicou Arsenio Escolar, (director editorial do xornal gratuito *20minutos*) parafraseando a Charles Darwin e a súa teoría da evolución das especies, na cerimonia de entrega de premios Víctor de la Serna: “Non sobreviven as especies máis fortes, non sobreviven tampouco as especies máis intelixentes. Só sobreviven as especies que son capaces de adaptarse ós cambios”.

A adaptación ó novo ecosistema mediático, asentado na busca dun modelo de ingresos estable, é a maior garantía de éxito dos próximos anos da prensa dixital. Os obxectivos da presente tese están divididos en primarios, relacionados coa medición e explicación das estratexias de orientación ó mercado, dinámicas estratéxicas e de xestión, e secundarios máis descritivos, cualitativos e aproximativos á realidade dos medios e os seus respectivos modelos de negocio. Polo tanto, presentamos unha investigación cunha finalidade múltiple exploratoria, descritiva e explicativa (pero tamén cuantitativa) sobre as estratexias e os modelos de negocio dos medios de pago (as cuestións xenéricas son “están as organizacións analizadas implementando unha estratexia de orientación ó mercado?”, “están os medios analizados a medir a satisfacción do usuario?” “Cales son os principais condutores de valor dos medios con estratexias de pago por contidos en Internet?” A partir destas cuestións buscamos acadar os seguintes obxectivos operativos:

Obxectivos primarios:

-(O1): Medir e explicar o nivel de orientación ó mercado dos medios analizados consonte á definición proposta por Slater e Narver: compromiso na máxima entrega de

valor ó cliente, satisfacción do cliente co produto ofertado, atención ás necesidades e demandas do cliente, competitividade entre as firmas do mercado, etc. Tomamos como base a proposta de Slater e Narver (2000) por seren os precursores dos estudos sobre as estratexias de orientación ó mercado en todo tipo de industrias. As súas investigacións e conclusións sobre este tema foron publicadas na gran maioría de revistas científicas sobre estudos da xestión estratéxica e deron pé a un gran número de citas internacionais.

-(O2): Coñecer e explicar as vantaxes competitivas e as estratexias a longo prazo dos medios seleccionados.

-(O3): Explicar a estrutura organizativa e as funcións específicas nas que se dividen os modelos de negocio consonte a proposta ontolóxica de Alexander Osterwalder (2004) co fin de deseñar unha representación simbólica. A selección da ontoloxía de Alexander Osterwalder como padrón base para a análise dos modelos de negocio débese puramente a razóns científicas. A súa proposta foi amplamente testada, discutida e finalmente aceptada pola comunidade investigadora. Conta cun amplo número de citas internacionais e, amais, para os obxectivos da presente investigación representa graficamente cada unha das partes operantes dun modelo de negocio, calquera que sexa a súa natureza.

-(O4): Coñecer os diferentes órganos de xestión que participan na configuración das distintas áreas de negocio dos medios analizados.

-(O5): Coñecer as dinámicas de xestión (decisións e roles) de todos os organismos de decisión que conforman as distintas áreas de negocio dos medios seleccionados.

-(O6): Determinar e explicar as principais causas da adopción de cada un dos modelos de negocio seleccionados por cada medio.

-(O7): Determinar os principais condutores de valor dos modelos de negocio da prensa dixital con estratexias de pago por contidos.

Obxectivos secundarios:

-(O1): Coñecer e describir a evolución de cada un dos modelos de negocio seleccionados e as súas características principais: pago do lector, ofertas, novos dispositivos, etc.

-(O2): Coñecer a situación e evolución da prensa tradicional e dixital europea e os estudos científicos que a analizan dende unha perspectiva económica e baixo parámetros da xestión.

-(O3): Estudar e analizar as diferentes correntes científicas que investigan as estratexias de pago por contidos e os modelos de negocio que os desenvolven.

Dos obxectivos propostos, e logo da revisión teórica, formulamos as seguintes hipóteses de partida:

(H1): Os medios dixitais estudados (*The Times*, *Financial Times* e *El Mundo en Orbyt*) implementan unha estratexia de orientación ó mercado.

(H2): A principal vantaxe competitiva dos medios seleccionados baséase no coñecemento do lector.

(H3): Os deficientes ingresos por publicidade provocaron a implementación de estratexias de pago por contidos

(H4): Os medios seleccionados obteñen máis ingresos a través de publicidade ca de subscricións

(H5): Os medios estudados aínda non son rendibles como estruturas independentes.



### 1.3. METODOLOXÍA

A teoría económica aplicada aos medios de comunicación require metodoloxías de investigación que sexan capaces de recoller toda a súa complexidade e dimensión. En determinadas circunstancias fanse necesarias metodoloxías que combinen información de distinta natureza: cualitativa e cuantitativa, subxectiva e obxectiva, interna e externa ao propio fenómeno estudado.

Á hora de encadrar cientificamente esta investigación, en primeiro lugar temos que sinalar que a presente tese de doutoramento se caracteriza por un método que se define pola súa natureza descritiva-explicativa: o noso obxecto é describir a estrutura do fenómeno indicado e sinalar os seus aspectos relevantes, ademais de intentar explicar a complexidade do problema analizado. En definitiva, a nosa opción metodolóxica é descritiva-explicativa, cun enfoque cualitativo mediante o emprego da análise de casos.

A análise de casos permítenos estudar o fenómeno obxecto de estudo no seu contexto real, utilizando múltiples fontes de evidencia, cuantitativas e/ou cualitativas simultaneamente. Segundo Wimmer e Dominick (1996:160) a análise de casos consiste, en síntese, en “utilizar cantas fontes sexa posible para investigar sistematicamente individuos, grupos, organizacións ou acontecementos”. En palabras de Yin (1994:13), un dos investigadores con máis sona nos estudos de caso como metodoloxía de investigación, unha análise de casos sería “unha investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo no seu contexto real, onde os límites entre os fenómenos e o seu contexto non se amosan de forma precisa e no que múltiples fontes de evidencia son usadas”.

A análise de casos é definida por Denny (1978:370) como “un exame completo ou intenso dunha faceta, unha cuestión ou quizais os acontecementos que teñen lugar nun marco xeográfico ó longo do tempo”. Polo tanto, todas as definicións tratan un proceso de indagación que se caracteriza por un exame detallado, comprensivo, sistemático e en profundidade do caso obxecto de interese (García Jiménez, 1991:67). Sen dúbida estas circunstancias son moi habituais na economía da empresa en xeral, e na economía dos medios en particular.

Pero tradicionalmente a análise de casos considerouse dende a academia un método de investigación débil e carente de precisión, obxectividade e rigor, aínda que nas últimas décadas existe un punto de inflexión nesta concepción, de tal maneira que na actualidade considérase unha ferramenta valiosa de investigación (Gummesson, 1991; Yin, 1994). Gran parte da relativa aceptación prodúcese nos anos oitenta a través de importantes contribucións metodolóxicas, que dan lugar ó *Estudo de Casos Contemporáneo*, encabezadas por Yin (1989, 1993, 1994, 1998), xunto con Eisenhardt (1989, 1991), e que teñen unha continuidade nos traballos Stoeker (1991), Hamel (1992) e Stake (1994).

Este impulso metodolóxico, segundo Villarreal e Landeta (2010), situou de novo a esta metodoloxía dentro do elenco de métodos científicos, e aínda que a súa utilización segue sendo minoritaria en comparación con outros métodos cuantitativos, investigacións realizadas mediante estudo de casos publícanse regularmente nas máis prestixiosas revistas do *management*: dende a perspectiva das asociacións e acordos de cooperación empresarial (Biggart, 1977; Yin, 1989; Van de Pen e Poole, 1990; Pettigrew e Whipp, 1991; Pettigrew et al., 1992; McCutcheon e Meredith, 1993; Yin, 1994; Hartley, 1994; Browning et al., 1995; Grunow, 1995; Brown e Eisenhardt, 1997; Bonache, 1999; Nieto e Pérez, 2000) ata os estudos do traballo directivo do canadense Henry Mintzberg (1973).

Non obstante, e malia contar cunha amplitude de traballos que o aplican, a aceptación da análise de casos como metodoloxía científica está relativamente aceptada e non podemos afirmar que sexa de uso xeneralizado.

Un dos principais prexuizos que se esgrimen en contra da análise de casos refírese á problemática asociada á xeneralización dos resultados obtidos a partir dun número (forzosamente limitado) de casos estudados (Rialp, 1998), xa que o caso ou conxunto de casos non poden representar unha mostra significativa (Bonache, 1999). É dicir, as conclusións non son xeneralizables estatisticamente. Este razoamento non o valida Yin (1994) ó considerar que os estudos de casos non pretenden representar a unha mostra dunha poboación ou dun universo concreto (polo que non poden ser xeneralizables estatisticamente), senón a proposicións teóricas, posto que o obxectivo do investigador é ampliar e xeneralizar teorías (xeneralización analítica) e non enumerar frecuencias (xeneralización estatística).



Deste modo, a cuestión da xeneralización de estudos cualitativos non radica nunha mostra probabilística extraída dunha poboación á que se poden estender os resultados, senón ó desenvolvemento dunha teoría que pode ser transferida a outros casos (Villarreal e Landeta, 2010). De aí que algúns autores prefiran falar de “transferibilidade”, en lugar de “xeneralización”, na investigación de natureza cualitativa (Maxwell, 1998).

Unha análise de casos defínese, en suma, pola súa orientación teórica e énfase na comprensión dos procesos dentro dos seus propios contextos (Harley, 1994). Se ben o estudo de casos é unha metodoloxía ampla que pode utilizar outros moitos instrumentos tales como a observación, as entrevistas, os cuestionarios, a análise de documentos, etc. (Eisenhardt, 1989), o certo é que os métodos específicos para o estudo de casos adoitan centrarse de modo preferente nas súas características cualitativas, sobre todo cando o propósito é comprender e interpretar os sucesos na súa globalidade (Stake, 1995).

Un dos pais da estratexia empresarial, Henry Mintzberg (1973), avoga por un modelo indutivo máis que dedutivo dentro da análise científica, aínda cando este non se postula como dominante dentro da academia. Neste caso, as teorías “non son verdades”, en primeiro lugar porque simplifican o mundo. Ademais, as teorías non son descubertas senón creadas; non poden ser obxectivas nin se poden deducir, polo que se trata de procesos continuos, que van dende as listaxes ata as categorías, ás tipoloxías, padróns e consistencias para chegar a modelos totalmente explicativos que van máis aló do esperado (Mintzberg, 2005). Esta idea áchase en consonancia coa noción de investigación que defende Robert K. Yin no seu libro *Case Study Research*, cando sinala que “a investigación empírica avanza só cando vai acompañada do pensamento lóxico e non cando é tratada como un esforzo mecánico” (Yin, 1994:15).

Malia as críticas, esta metodoloxía estase empregando con carácter crecente nas ciencias sociais porque hai cuestións que, atendendo a un criterio de aplicabilidade práctica e interese social, deben ser abordadas empregando as metodoloxías máis científicas posibles, incluso en casos nos que as metodoloxías clásicas non poden ser utilizadas (Villarreal e Landeta, 2010). Deste modo, o emprego de análises de casos responde á necesidade de realizar unha investigación de carácter exploratorio e comprensivo dos fenómenos.

A análise de casos aséntase no razoamento indutivo e no descubrimento de novas relacións e conceptos, máis ca na verificación ou comprobación de hipóteses previamente establecidas. Os trazos privativos do estudo de casos resúmense a través das achegas de Sharan B. Merriam (1988) en catro características esenciais: *particularista*, *descriptivo*, *heurístico* e *indutivo*. Podemos observar como os obxectivos que orientan ás análises de casos non son outros cós que guían unha investigación en xeral.

A aplicación das análises de casos enfróntase á xeneralización teórica. Referímonos a unha “xeneralización analítica”, esencialmente distinta da operación coñecida como “xeneralización estatística”, propia doutro tipo de estudos. Un analista pode intentar sistematizar as súas achegas por medio do desenvolvemento da teoría, de modo análogo ós científicos que xeneralizan os resultados dos seus experimentos. Non obstante, a distinción fundamental reside en que a xeneralización analítica que é posible entresacar dos estudos de caso baséase na representatividade dun caso ou conxunto de casos escolleitos polo analista (Limia, 2009).

### **Selección e entidade da unidade de análise. Tipoloxías de análise de casos**

O seguinte paso nas análises de casos é realizar unha definición apropiada da unidade de estudo, a cal vén constituída pola propia definición do(s) “caso(s)” (Yin, 1989, 1994; Stake, 1994). A elección do(s) caso(s) debe cooperar a delimitar, no posible, as fronteiras do estudo (Rialp, 1998), así como estar relacionada co problema fundamental. Naturalmente, a problemática da súa elección debe responder, como guía xeral, á cuestión inicial que cataliza todo percorrido científico.

Tras definir a unidade de análise, a selección do(s) caso(s) a estudar basearanse nunha mostraxe teórica, que non estatística, tratándose de escoller aqueles casos que ofrezan unha maior oportunidade de aprendizaxe (Stake, 1994) e que permitan unha xeneralización analítica dos resultados (Ragin e Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994). Igual ca outros moitos campos teóricos, a aproximación a esta particular metodoloxía científica esixe amplitude bibliográfica, de tal maneira que practicamente cada autor que aborda o estudo de caso achega unha taxonomía propia en relación coas súas tipoloxías. Deste modo resulta máis operativo a clasificación primixenia entre deseños de caso

único e deseños de casos múltiples proposta por autores como Bodgan e Taylor (1975), entre outros.

Os deseños de caso único son aqueles que centran a súa análise nun único caso, que pola súa importancia e significación é considerado crítico e suficientemente válido para extraer conclusións (Galve e Ortega, 2000), polo seu carácter extremo ou único (Galperin e Lituchy, 1999; Min e Melachinoudis, 1999; Kumar e Arora, 1999), ou polo carácter revelador do mesmo.

Pola súa banda, no deseño de casos múltiples utilízanse varios casos únicos á vez para estudar a realidade que se desexa explorar, describir ou modificar. Ademais de reforzar a súa validez interna, as evidencias presentadas a través dun deseño de casos múltiples son superiores e máis robustas cós deseños de casos únicos (Yin, 1984) ó estar baseado na replicación teórica, aspecto fundamental como mecanismo de validez externa.

Isto significa que se reproduce a experiencia de cada caso nos outros, co fin de verificar os resultados e clarificar os seus determinantes, de tal maneira que poidan ser precisadas as relacións causais do fenómeno e eliminadas as erróneas ou insuficientemente xerais (Villarreal e Landeta, 2010). A replicación teórica utilizada dentro dun estudo de casos é análoga á usada en experimentos múltiples e os seus resultados permiten realizar unha validación lóxica das teorías (Yin, 1989). Neste sentido, Leonard-Barton (1990) asegura que as conclusións se poden extrapolar se outros chegaron a resultados semellantes en contextos diferentes.

O número de casos necesario para un deseño múltiple é discrecional, debendo reflectir o número de replicacións (tanto literais como teóricas) desexadas (Villarreal e Landeta, 2010). Deste modo, Rialp (1998) sinala que a decisión queda ó criterio do investigador, segundo a incerteza que desexe obter sobre os resultados, partindo da base lóxica de que a xeneralización das conclusións será de máis calidade canto maior sexa o número de casos investigados.

Nesta tese de doutoramento analizamos tres casos, conformados por tres medios diferentes (*Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt). Trátase, xa que logo, dunha mostraxe non probabilística e de carácter intencional, posto que decidimos escoller os

casos máis interesantes para contrastar e verificar as hipóteses que establecemos no apartado previo.

Pero para a súa demostración cómpre que o estudo de casos utilice distintas fontes de evidencia de maneira converxente (Rialp, 1998), de tal xeito que se aplique a triangulación ou operacionalismo múltiple (Campbell e Fiske, 1959), que consiste en recoller e integrar a evidencia relativa a cada caso a partir dunha variedade de métodos e fontes de información complementarias, combinando metodoloxías para analizar un mesmo fenómeno (Stake, 1994; Maxwell, 1998).

As fontes de evidencia empíricas que empregamos para a análise de casos foron as seguintes:

1) Evidencia documental interna: memorias anuais corporativas, informes e estudos internos, páxinas web corporativas, notas de prensa en relación ó obxecto de estudo, declaracións públicas dos representantes dos medios e congresos/xuntanzas públicas dos órganos xestores. Externa: Investigacións especializadas, publicacións científicas especializadas, bases de datos (SABI e Amadeus), informes de organismos oficiais e medios de comunicación.

2) Entrevistas: unha das principais fontes de evidencia empírica son as entrevistas. As entrevistas son óptimas para capturar fenómenos que non poden ser observados e invítannos a visitar a perspectiva doutra persoa. O principal obxectivo das entrevistas foi capturar material puramente cualitativo co que contrastar a información adquirida na enquisa en relación ó nivel de orientación ó mercado das firmas analizadas. Asemade, son o material fundamental, xunto coa análise do contido web, co que coñecer o funcionamento e as distintas divisións que compoñen a proposta ontolóxica de Alexander Osterwalder (2004).

As entrevistas foron deseñadas a partir dun cuestionario pechado para todos os entrevistados co obxectivo de observar as principais diferenzas entre as organizacións (o cuestionario está dispoñible nos anexos). Non obstante, en moitas ocasións co obxectivo de afondar en ámbitos comercialmente sensibles, tentamos ser máis incisivos, afastándonos da estrutura pautada. Polo tanto, o deseño é un guiión fixo e necesario para os obxectivos da investigación, pero co obxectivo dun maior coñecemento decidimos

momentaneamente deternos en cuestións capitais para o completo entendemento dos diferentes modelos de negocio.

A completa comprensión do nivel de orientación ó mercado así como dos diferentes procesos interdependentes abertos no modelo de negocio, esixía a recolección de evidencias empíricas procedentes dos altos órganos de xestión. Deste modo, consideramos que a óptima consecución dos obxectivos marcados, consistiría en entrevistas a diferentes xestores e non só ó editor dixital. A recolección de datos baseouse en entrevistas a diferentes xestores das diferentes áreas de negocio nas que se dividen as organizacións, sobre todo nos departamentos de publicidade, márketing e desenvolvemento do produto.

Todo aquel investigador interesado nesta tese e, fundamentalmente, no pago por contidos, coñecerá as grandes dificultades que implica o contraste das hipóteses a partir da recolección de datos empíricos procedentes dos máis altos órganos de xestión. As dificultades, sobre todo nos casos dos xornais británicos, foron inmensas. Primeiro pola sensibilidade comercial, ó atopárense as organizacións xornalísticas nun auténtico proceso de reconversión industrial, pero, sobre todo, polo difícil acceso ós líderes da firma.

Como observamos na táboa 1, algunhas das entrevistas foron conducidas a través dun cuestionario electrónico. As preguntas que contiñan foron as mesmas cás da entrevista en persoa. As entrevistas persoais foron conducidas nas oficinas centrais de cada unha das organizacións ás que representan cada un dos xestores entrevistados, agás nos casos de John Ridding e Rob Grimshaw, que foron nos lugares onde nese momento tiñan unha conferencia (John Ridding “*FT digital media conference*” no St Paul’s Hotel de Londres. Panel titulado “*The future of digital journalism and news*”. Rob Grimshaw conferencia “*Delibering news media in a multi-channel mobile experience*”. Presentación titulada “*Beyond the desktop*” celebrada no Internet Advertising Bureau de Londres).

Cada unha das entrevistas veu precedida por unha serie de correos electrónicos/chamadas telefónicas preparatorias, ben sexa a través do PA (*Personal Assitant*) do xestor, ou directamente coa persoa entrevistada. Esta correspondencia serviu para aclarar horarios, lugar e temática das entrevistas. Do mesmo modo,

finalizadas as entrevistas realizamos nalgúns casos chamadas telefónicas ou envío de correos electrónicos puramente aclaratorios.

Medio	Nome	Data	Posto	Lugar	Duración/Tipo
<i>The Times</i>	Tom Whitwell	10-05-2012	Editor dixital/ <i>Digital editor</i>	News International	1 horas
	Hector Arthur	26-05-2012	Director de desenvolvemento dixital/ <i>Director of digital development</i>	News International	1 horas
	Martin Corke	13-04-2012	Director de integración dixital/ <i>Director of digital integration</i>	News International	2 horas
	Ben Whitelaw	10-05-2012	<i>Community manager</i>	News International	1 hora
	Abba Newbery	03-04-2012	Directora de estratexia publicitaria/ <i>Director of advertising strategy</i>	News International	Correo electrónico
	Dave Cockburn	12-04-2012	Director da Axencia de Márketing para Xornais/ <i>Planning director of the Newspaper Marketing Agency</i>	Newspaper Marketing Agency	2 horas
<i>Financial Times</i>	John Ridding	07-03-2012	Director executivo / <i>CEO</i>	St. Paul's Hotel	1 hora
	Rob Grimshaw	05-05-2012	Director xeral/ <i>Managing director</i>	IAB	1:30
	Jon Slade	01-06-2012	Director comercial / <i>Commercial director</i>	FT	2 horas
	Matthew Wellington	11-05-2012	Xefe da Axencia de Vendas do Reino Unido/ <i>Head of UK Agency Sales</i>	FT	2 horas
	Peter Spiegel	16-04-2012	Xefe corresponsalia en Bruselas/ <i>Brussels bureau chief</i>	FT	Correo electrónico
	Andrew Ward	05-03-2012	Editor das noticias do Reino Unido/ <i>UK news editor</i>	FT	Correo electrónico
<i>El Mundo en Orbyt</i>	Juan Carlos Leviana	04-06-2012	Director	Unidade Editorial	2 horas
	Marina de Santiago	07-06-2012	Xefa de márketing	Unidade Editorial	1:30
	Alberto Prieto	04-06-2012	Xefe sección	Unidade Editorial	1 hora
	Alberto Arroyo	07-06-2012	Director de publicidade	Unidade Editorial	1 hora

Táboa 1. Entrevistas realizadas. Fonte: Elaboración propia.

Asemade, a presente tese toma como material empírico declaracións dos representantes dos medios de comunicación. Unha fonte fundamental foi a conferencia en Estados Unidos *GigaOn-PaidContent 2012*, onde participaron numerosos xestores de medios de comunicación con estratexias de pago por contidos dixitais. Entre eles, estaban representantes tanto do *Financial Times* (Rob Grimshaw) como do *The Times* (Jon

Miller, director dixital, News Corporation). Por outra banda, a asistencia a congresos especializados (sobre todo os organizados polo *Reuters Institute for the Study of Journalism* en Oxford) foron de grande axuda.

Enquisas: o obxectivo da enquisa foi medir cuantitativamente o nivel de orientación ó mercado dos medios analizados. Para iso deseñamos un total de 12 cuestións que foron presentadas a informadores claves de cada un dos medios (15 por organización, 45 en total) en función da súa posición dentro da empresa (a enquisa está dispoñible nos anexos). A enquisa céntrase en aspectos clave que a literatura sinalou como fundamentais sobre a base de tres construtos: orientación ó consumidor, orientación á competencia e captura de valor do xornalista. O deseño da enquisa baséase no modelo de escala do 1-7, no que 1= nada de acordo e 7= moi de acordo.

Análise de contido web: unha parte fundamental de recolección de datos consistiu na análise das webs dos medios analizados. O seu estudo e análise permite unha mellor comprensión e contraste do material acadado durante as entrevistas e as enquisas. A súa análise permite obter tanto material cualitativo como cuantitativo.

Todas estas análises cualitativas/cuantitativas (dos apartados 3.4.12. Servizos complementarios, 3.4.13. Interactividade, 3.4.16. Web social, 3.4.17. Personalización da información, 3.5. Modelo de negocio e 3.5.8. Sistema de ingresos) derivadas da análise dos sitios web estudados ou das plataformas sociais (polo tanto, non das entrevistas) repetíronse en días alternos (de luns a venres) durante o mes de xaneiro de 2012. Dado que na presente tese non se analizan contidos senón características do medio dixital, a repetición fíxose unicamente para asegurar a consistencia dos datos, agás no caso do apartado “servizos complementarios”, que se analizou na segunda semana de xaneiro.





# **PARTE I: MARCO TEÓRICO**



## 2. MARCO TEÓRICO

Previamente á hora de acometer un traballo empírico é necesario partir das fronteiras do coñecemento que xa foron alcanzadas pola comunidade científica. Deste modo, antes de enfrontarnos ó fenómeno obxecto de estudo é indispensable partir dunha literatura de referencia ou de investigacións previas (Cooper, 1984; Yin, 1989; Maxwell, 1996, 1998; Fong, 2002), especificar e definir os conceptos clave, determinar o que non se sabe e se desexa coñecer, así como coñecer e seleccionar os modelos teóricos existentes prioritarios.

Esta premisa alíase fundamentalmente coas propostas de Yin, e difire da doutro grande autor de referencia da metodoloxía do estudo de casos, Eisenhardt (1989), que propón un achegamento sen teorías nin hipóteses de partida a fenómenos para os que non exista aínda marco teórico referencial válido e para os que o estudo busque precisamente desenvolver novas explicacións.

Partimos da perspectiva de Yin (1989) e enmarcamos primeiramente a industria mediática no seu contexto e, concretamente, os estudos da economía dos medios e da economía política da comunicación. Baixo esta perspectiva o marco teórico divídese en varias seccións diferenciadas que, dalgún xeito, representan amplamente a literatura relacionada co obxecto de estudo. Deste modo, comezaremos coa evolución dos estudos económicos sobre os medios de comunicación, exploraremos como os produtos mediáticos se diferencian entre eles mesmos e como esas diferenzas afectan as forzas económicas con que se desenvolven, analizaremos as dinámicas de negocio e a crise da industria xornalística, os conceptos de innovación disruptiva, cibermedio, estratexia, modelo de negocio e táctica, así como as múltiples teorías xurdidas ó redor do pago por contidos no xornalismo dixital.



## 2.1. A ECONOMÍA DOS MEDIOS E A ECONOMÍA POLÍTICA DA COMUNICACIÓN

O estudo da incidencia e repercusión económica da industria dos medios de comunicación pode tratarse desde dúas grandes perspectivas, que non son contraditorias por moito que algúns intentasen enfrontar os seus resultados e conclusións. Esas dúas grandes perspectivas comprenden enfoques micro e macroeconómicos. Eses dous enfoques trátanse desde a economía dos medios e a economía política da comunicación. A economía dos medios trata a industria dos medios desde unha perspectiva interna (microeconómica) mentres que a economía política transcende as relacións externas, sociais, simbólicas e políticas.

A produción académica de estudos económicos en materia de comunicación foi tradicionalmente escasa, se ben é certo que nas últimas décadas experimentou un salto cuantitativo (Chambers, 1995; Albarrán, 1999; Picard, 2000; 2002a). As causas desta recente atención probablemente se deban á ampla gama de cuestións económicas emerxidas na variable contorna tecnolóxica da industria mediática (Mitra, 2001) pero tamén á adopción de novas filosofías reguladoras ó redor do mundo e, consecuentemente, ós esforzos por impoñelas de maneira efectiva (Napoli, 2004).

Albarrán (1999) pregúntase o porque desta ausencia cando a industria comunicativa está afianzada como un compoñente significativo da economía mundial. Caves (2000:7) responde ironicamente da seguinte maneira: “As actividades frívolas non poden exercer a forza intelectual das industrias serias como a metalúrxica, farmacéutica ou a informática”.

Esta consideración poder ser algo controvertida, problemática, intolerante e mesmo precipitada ó cualificar unha industria que se sitúa de modo central nos procesos de socialización e influencia en actividades culturais, políticas e sociais entre as “actividades frívolas” (Chambers, 1995; Albarrán, 1999; Caves, 2000). Pero afortunadamente diso xa se encargaron as investigacións que demostraron o papel fundamental das institucións mediáticas e o seu desempeño na vida política e cultural das nacións, no impacto de modas sociais e nos comportamentos dos consumidores (Stromberg, 2001). Daquela, por que se poden considerar actividades frívolas, mesmo para un economista?

A economía dos medios e a economía política da comunicación consisten na aplicación de teorías, conceptos e principios económicos para estudar os aspectos micro e macroeconómicos da industria mediática (Albarrán, 2004). Non son moitos os académicos e analistas do novo século os que se mergullan nos estudos económicos/estratéxicos dende a perspectiva mediática ou viceversa en España (Miguel de Bustos, 2000; Arrese, 2000; Sánchez-Tabernero, 2000; Arrese e Medina, 2002; De Mateo, 2009; Campos, 2010a; Miguel de Bustos e Casado del Río, 2010; Casero Ripollés, 2010; Gallardo, 2011).

Neste proceso, a literatura dos estudos da economía dos medios e da economía política da comunicación abarcan diferentes enfoques metodolóxicos, dende os cuantitativos ata os cualitativos, análises estatísticas, así como os estudos que empregan datos financeiros, históricos, políticos e de casos.

Como explica Albarrán (2004) os primeiros economistas interesáronse nas análises microeconómicas: Ray (1951, 1952) examinou a concentración e competición mediática, mentres Reddaway (1963) revisou as súas características económicas. Steiner (1952), pola súa banda, aplicou conceptos microeconómicos na industria radiofónica. Máis recentes, os estudos sobre a industria televisiva examinaron a súa estrutura (Levin, 1958), a competición con outros medios (Berlson, 1961) e o impacto dos ingresos mediante publicidade (Tijmstra, 1959-1960).

A concentración empresarial foi a gran temática e, concretamente, a concentración de xornais (Rosse, 1980; Picard, 1982; Lacy, 1984, 1985; McCombs, 1988; Sánchez-Tabernero, 1993; 2002), de televisións (Litman, 1979; Bates, 1993; Artero et al., 2005), cine (Gomery, 1993) e editoriais (Greco, 1993). A estrutura da propiedade foi examinada no que respecta ás políticas de xestión da industria xornalística a través de traballos clave como os de Blankenburg (1982, 1983), así como o ámbito dixital (Lacy, Shaver e St. Cyr, 1996; Lacy e Simon, 1997; Chyi e Sylvie, 2001).

Pero se unha circunstancia afianza a lexitimidade dos estudos económicos dos medios non é outra có debut en 1988 da primeira revista especializada, a *Journal of Media Economics* (JME) baixo a dirección de Robert Picard.

## 2.2. A INDUSTRIA MEDIÁTICA

Moitas consideracións sobre os produtos mediáticos asumen que a industria en que se integran comparte características económicas e empresariais similares ás das outras industrias e que os medios de comunicación non son diferentes doutros produtos e servizos (Picard, 2000, 2002a, 2002b). Este punto de vista é problemático debido a que os produtos mediáticos difiren en gran medida entre eles mesmos e porque operan nunha contorna económica cunhas dinámicas de negocio que a maioría de produtos e servizos non presentan (Doyle, 2002; Picard, 2003).

Estas diferenzas non implican que os medios de comunicación non estean suxeitos ás regras económicas, financeiras e ás forzas e leis da xestión, ou que as teorías empresariais e as análises metodolóxicas non poidan ser aplicadas para a súa análise (Chambers, 1995; Albarrán, 1999, 2004; Picard, 2005). Non obstante, a aplicación e interpretación deses principios na contorna mediática require o recoñecemento das diferenzas respecto da natureza dos produtos mediáticos e as súas principais características respecto deses produtos e servizos de carácter xeral (Picard, 2000).

Dende esta perspectiva, a prensa intégrase nos produtos mediáticos de creación continua (Picard, 2005), onde a máxima competencia das firmas non radica na creación do contido *per se*, senón na súa selección, procesamento e empaquetado. Así mesmo, a distribución e produción de contidos xornalísticos opera baixo os efectos dos custos unitarios, polo que a súa produción está baseada no soporte físico en que se distribúe e onde o seu éxito se ve afectado por economías de escala, custos de transacción, etc. (Shapiro e Variant, 1998, 2000; Picard, 2000, 2002a; López Suárez e Larrañaga, 2010). Por mor do formato físico da industria editorial (xornais, revistas, etc.), os produtos deben ser distribuídos directa ou indirectamente ó consumidor, polo que o proceso ten requirimentos loxísticos como o almacenamento, transporte e distribución (Shapiro e Variant, 1998, 2000, 2009; Gallardo, 2011).

Unha primeira achega ó corpus teórico que analiza a industria mediática e os seus produtos e servizos indica que se trata dun ámbito que difire do resto de sectores nun amplo número de condicións que afectan tanto á creación como á distribución e á demanda (Picard, 2000; Shapiro e Variant, 1998, 2000, 2009).

1) Nun nivel fundamental difire doutras firmas ou industrias debido a que se trata dun ámbito de traballo creativo baseado na información, nas ideas e nos labores artísticos e literarios (Wicke, 1990; Mitry, 1995; Hinrichs, 1999; Clayton, 2003; Caves, 2000). Ademais, en comparación con outras industrias, as compañías mediáticas tenden a ter menos competencia (Picard, 2002).

2) Na industria mediática moitas das políticas de xestión non se subordinan a criterios puramente económicos. Moitas delas veñen motivadas por factores como o servizo público, artístico ou cultural (Bogart, 1995; Fuller, 1996; Wolf, 2003; Stewart, 2005). Deste modo, moitos autores crean contido desinteresadamente.

3) A gran parte de produtos mediáticos dixitais son vulnerables e prérganse á piratería, de modo que a utilización e copia non autorizada afecta tanto ós custos coma ós ingresos da industria (Shapiro e Variant, 2000; Picard, 2005).

4) As diferenzas máis destacadas respecto doutros produtos e servizos doutras industrias son na demanda (Picard, 2005). O éxito das producións da industria mediática son imposibles de predicir debido ás dificultades na prevención de produtos de calidade e na posterior demanda do consumidor. Pero ademais, polas súas propias características, os produtos mediáticos non poden ser “testados” para determinar a demanda do mercado antes dunha produción, polo que o índice de fracasos neste sector é extremadamente alto (especialmente nos produtos mediáticos de creación única).

5) A ampla gama de produtos mediáticos postos a disposición do consumidor no mercado é moi extensa (Becker e Schönbach, 1999). Isto non significa que a creación de valor económico sexa baixa. Máis ben todo o contrario, malia unicamente seren unha pequena mostra de produtos ou servizos (Picard, 2005).

Segundo criterios da teoría económica, a produción mediática ten unha estrutura de custos característica en que a creación da primeira unidade incorre nun custo elevado, o que se denomina como “o custo da primeira copia” (Shapiro e Variant, 1998; Larrañaga, 2008; López Suárez e Larrañaga, 2010, etc.). Pero os custos de aumentar a produción son moi reducidos. Polo tanto, incorre nuns elevados custos fixos ó producir o primeiro exemplar do ben, pero debido a que os custos variables son moi reducidos, canto maior sexa o volume de produción, menor é o custo medio, é dicir, hai unhas elevadas



economías de escala (Shapiro e Varian, 2000:21). Así mesmo, a produción de bens informativos implica uns custos fixos moi altos pero uns custos marxinais moi baixos; é dicir, o custo de producir o primeiro exemplar pode ser considerable, pero o custo de reproducir copias adicionais é insignificante (Shapiro e Varian, 2000:3).

Consecuentemente, durante os séculos XIX e XX a industria informativa adoptou un mercado de masas baseado nun modelo de negocio en que as grandes audiencias foron atraídas polas ofertas de contido gratuíto ou a prezos relativamente baixos para logo as firmas percibiren significantes ingresos publicitarios (Picard, 2003; Campos, 2010a; Varela, 2011). Pero este modelo operou grazas á existencia de grandes barreiras de entrada con tecnoloxías de produción a grande escala que impedían a aparición de novos actores.

O caso é que con Internet a contorna mediática viuse alterada do mesmo xeito que coa irrupción dunha forte crise económica (Campos, 2010c; 2010b; Campos e Goyanes, 2011b; Timoteo, 2005, 2010; Moragas i Spà, 2011). Nas seguintes liñas analizaremos baixo a perspectiva da industria mediática as características, causas e efectos da crise xornalística e económica.



### 2.3. CIBERMEDIOS, UNHA APROXIMACIÓN TEÓRICA

Non é obxectivo desta tese representar a evolución dos cibermedios. Moitos investigadores españois xa o fixeron antes. A maioría dende unha perspectiva puramente tecnolóxica e teórica (Armañanzas, Díaz Noci e Meso, 1996; Díaz Noci, 1997; Díaz Nosty, 1999; Edo, 2000; Cabrera, 2000, 2001; De Pablos, 2001; Gómez y Méndez e Leal Gil, 2001; Orihuela, 2003; Alborno, 2005; Salaverría, 2006; Parra et al., 2008; Alonso, 2010; Guallar et al., 2010). O que si é preciso é definir a principal unidade de análise, isto é, os cibermedios. Pero desafortunadamente isto non é unha tarefa trivial.

Para comprender a teorización e características dos cibermedios en España son indispensables os estudos realizados por selectos grupos de investigación. Na zona norte destacan o grupo de investigación de Novos Medios da Universidade de Santiago de Compostela dirixido por Xosé López, o Laboratorio de Comunicación Multimedia (MMLab), creado en 1996 e dirixido por Ramón Salaverría, e o Laboratorio de Xornalismo Dixital da Universidade do País Vasco con Meso Ayerdi e Larrañaga como investigadores principais.

No Mediterráneo o Labcom de Ángeles Cabrera na Universidade de Málaga, o Observatorio de Xornalismo en Internet (OPEI) coordinado por Jesús Flores Vivar, o grupo de Investigación dos Medios Dixitais Valencianos de Guillermo López ou o Digilab da Universidade Ramon Llull, codirixido por Josep Lluís Micó Sanz e Pere Masip.

Esta comunidade académica acadou xa un consenso respecto da equivalencia (cando menos) das edicións dixitais fronte ás impresas (Flores Vivar e Arruti, 2001; Estévez, 2002; Álvarez Marcos y Parra, 2004; Meso, 2006). Do mesmo modo, as compañías xornalísticas entenden xa que a Rede é un elemento estratéxico para o seu futuro (Cornella, 2002; Cerezo e Zafra, 2003; Aguado, 2004). Non obstante, o embrionario estado e a constante evolución que experimenta o xornalismo dixital dificultalles ós investigadores acadar un consenso sobre a definición obxecto de estudo (Armañanzas, Díaz Noci e Meso, 1996; De Pablos, 2001).

O debate terminolóxico sobre o concepto de “medio” resulta excepcionalmente ambiguo debido á súa proverbial polisemia (De Pablos, 2001): é empregado tanto para facer

referencia a aquel órgano destinado á información pública como para aludir á canle, á empresa ou ó soporte utilizado (Orihuela, 2006) e que é, aínda se cabe, máis intenso nunha disciplina tan recente como o ciberxornalismo.

Nos últimos anos emerxeron distintas denominacións para este fenómeno, dende o primixenio “xornalismo electrónico” (Armañanzas, Díaz Noci e Meso, 1996), ata o “xornalismo dixital”, “xornalismo *online*” ou “e-xornalismo”. O termo ciberxornalismo, no mundo anglosaxón, como sinala Díaz Noci, comeza a asentarse entre os usuarios como unha derivación do vocábulo ciberespacio (Díaz Noci, 2001). Asemade, é moi habitual o emprego do termo “online journalism” ou mesmo “online newspapers”. En troques, outros autores apostan pola expresión “xornalismo cibernético” (Álvarez Marcos, 1999; Gómez y Méndez e Leal Gil, 2001).

Particularmente, defendemos o emprego do termo “ciberxornalismo” para o novo xornalismo en liña e o termo “cibermedios” para os medios electrónicos que difunden os seus contidos a través de Internet (López, Gago y Pereira, 2003). Non obstante, na presente tese non seremos exclusivistas e empregaremos tamén outras acepcións.

A Universidade de Santiago foi das primeiras en facer unha proposta de clasificación de cibermedios a través dun test fundado no “grao de adecuación á hipertextualidade, multimedialidade, interactividade e frecuencia de actualización” (López et al., 2005). Do mesmo modo, este mesmo obxectivo de clasificación perségueno outros autores nas respectivas investigacións (Meso e Cantalapiedra, 2004).

Os cibermedios pódense clasificar en función do obxectivo ou finalidade que perseguen (Alonso e Martínez, 2003); do público ó que van dirixidos; pola aplicación dos criterios profesionais, estruturais, de redacción e éticos da actividade xornalística (Meso, López e Alonso, 2007); polo aproveitamento das posibilidades que ofrece o ciberespazo (López, Gago e Pereira, 2002) e, incluso, pola constante renovación ou actualización dos contidos (Meso, López e Alonso, 2007).

Existe unha ampla literatura sobre a definición e as diferentes tipoloxías de cibermedios (Alonso, 2010; López, 2010; Cabrera, 2010; Masip e Mico-Sanz, 2010; Masip, 2010; Limia Fernández et al., 2011). Nesta tese partiremos da proposta na investigación coordinada por Ramón Salaverría (2005a: 40) *Cibermedios. El impacto de Internet en*

*los medios de comunicación en España*. O concepto de cibermedio defínese nos seguintes termos: “aquele emisor de contidos que ten a vontade de mediación entre feitos e público, utiliza fundamentalmente criterios e técnicas xornalísticas, usa a linguaxe multimedia, é interactivo e hipertextual, actualízase e publícase na rede Internet”.

Deixando disquisicións á parte e coa definición na man, podemos considerar igual ca outros autores (Alonso, 2010; López, 2010; Cabrera, 2010) o que os cibermedios non son: blogs. Os elementos definatorios dos cibermedios están recollidos en varias investigacións (Palacios, 2003; Daltoé, 2003; Deuze, 2003; Salaverría, 2004, 2005b; Canavilhas, 2007; Zamith, 2008; Abadal e Guallar, 2010; Masip, 2010; Limia et al., 2011) pero existen diverxencias respecto a cales son as súas características fundamentais. Partindo dos tres principios fundadores de Internet (Pélissier, 2001): hipertextualidade, multimedialidade e interactividade (Deuze, 2003; Salaverría, 2004, 2005b); catro, (as tres anteriores máis a ruptura da periodicidade ou actualización, (Salaverría, 2005b); cinco (as tres primeiras máis individualización e documentación) (Daltoé, 2003); seis (todas as anteriores) (Palacios 2003; Canavilhas, 2007; Abadal e Guallar, 2010; Masip, 2010) ou máis (Zamith, 2008).

Nesta tese partimos dunha clasificación que diferencia por un lado as características inherentes a Internet que son aproveitadas polos cibermedios e, por outro, as características específicas desenvolvidas polos cibermedios. No primeiro grupo situamos os principios básicos de Internet, isto é, a hipertextualidade (Deuze, 2003; Salaverría, 2004, 2005b; Albornoz, 2005; Navarro, 2009; Cebrián Herreros, 2009) a multimedialidade (Jankowski e Hanssen, 1996; Colina, 2002; Deuze 2003; Albadalejo, 2004; Salaverría, 2004, 2005b; Abadal e Guallar, 2010) e a interactividade (Álvarez Marcos, 2003; Deuze, 2003; Albornoz, 2005).

No segundo grupo intégranse as características específicas desenvolvidas polos cibermedios. Consideramos a actualización ou ruptura da periodicidade (Salaverría, 2005b) e a individualización (Díaz Noci, 2006; Rodríguez Martínez et al., 2010; Abadal e Guallar, 2010; Tejedor-Calvo, 2010).

A academia española esforzouse tamén en establecer unha tipoloxía de cibermedios (Meso et al., 2007). Adoptamos o punto de vista igualmente do proxecto de investigación *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en*

*España* (Salaverría, 2005a: 17). Asemade aceptamos e baseamos a presente tese nas importantes contribucións de Alonso (2010) e López et al. (2005) respecto das diferentes tipoloxías teóricas.

Non obstante, a literatura teórica con relación a novos fenómenos como os quioscos virtuais (por exemplo Orbyt ou Kiosko y Más) é escasa, particularmente, debido ó recente lanzamento deste modelo de negocio co que comercializar o xornal tradicional. A pregunta é obvia: podemos considerar estas novas iniciativas un cibermedio? Para a súa resposta facemos referencia de novo á investigación coordinada por Ramón Salaverría (2005a:40) onde definen un cibermedio como “aquele emisor de contidos que ten a vontade de mediación entre feitos e público, utiliza fundamentalmente criterios e técnicas xornalísticas, usa a linguaxe multimedia, é interactivo e hipertextual, actualízase e publícase na rede Internet”. A isto cabería engadirlle: e o seu contido e aparencia non é o mesmo có do xornal tradicional.

A diferenza fundamental radica esencialmente en que o cibermedio publica contido en constante actualización, mentres que o quiosco virtual exporta o xornal tradicional ó entorno virtual e amplía o *marketplace* á competencia, de tal maneira que diversas organizacións mediáticas poden participar (a través de acordos ou alianzas estratéxicas) na plataforma. Por outra banda no quiosco virtual son fundamentais os acordos entre organizacións xornalísticas co obxectivo de, por un lado, vender a tecnoloxía (empresa creadora), e por outro, abrir un novo canal de vendas (empresa participante). Como observaremos máis adiante, as diferenzas entre un cibermedio e un quiosco virtual son moitas, polo que decidimos presentar unhas tipoloxías teóricas concretas para a análise dos modelos de negocio con estratexias de pago por contidos.

#### **2.4. A INDUSTRIA XORNALÍSTICA EN CRISE: UNHA REALIDADE COMPLEXA**

A crise que irrompeu nas nosas vidas de maneira repentina (para algúns) sobre o ano 2008 non foi unicamente de natureza financeira ou económica. Trátase dunha crise que se podería cualificar como interdependente (Cardoso, 2011) e que se manifesta en catro dimensións principais de forma simultánea e nun intervalo de tempo similar, aínda que durante algún tempo previsto (Castells, 2000; Volcker, 2001; Soros 2001) a principal crise desenvólvese nas dimensións financeira e económica (Krugman, 2008) pero tamén política (Beck, 2001), medioambiental (Giddens, 1999) e comunicativa (Silverstone, 2006).

Unha das definicións máis xenéricas de crise é a dun momento de ruptura no funcionamento dun sistema, un cambio cualitativo en sentido positivo ou negativo (Campos, 2010c). A comprensión dunha crise fúndase na análise do estado dun sistema: a fase previa ao momento en que se inicia a crise, a fase de crise propiamente dita e, por último, a fase en que a crise pasou e o sistema asumiu un certo modelo de funcionamento que non é xa o anterior á crise (Pasquino et al., 1998).

Ben sexa pola súa inusitada rapidez de propagación ou pola virulencia da mesma, a crise actual destacou as carencias do sistema financeiro mundial, cando o 14 de setembro de 2008 Lehman Brothers, un dos catro maiores bancos investidores do mundo, se declaraba en bancarrota. O efecto dominó non se fixo esperar e importantes entidades financeiras víronse arrastradas pola avalancha de endebedamento e especulación.

As primeiras análises dos economistas apuntan a dúas principais causas: a especulación financeira (vender diñeiro sen telo, fraude semiótico) e a inadecuación do sistema produtivo ás novas condicións das tecnoloxías e do mercado mundial (Moragas i Spà, 2010). Isto traza a formulación política de medidas de choque fronte á crise económica: a debilidade ou resistencia das políticas monetarias, o saneamento do sistema bancario, a redución do endebedamento, o control do déficit, a vixilancia da inflación, o control das especulacións financeiras e a planificación a longo prazo das condicións produtivas de cada sociedade (Campos, 2011).

Así e todo, nalgúns sectores, como o mediático, a crise non é só conxuntural senón estrutural, procedente de moito máis aló do colapso do sistema financeiro a partir do ano 2008 (Campos, 2010a, 2010b; Campos e Goyanes, 2011a; Goyanes, 2011). O sector da comunicación vese afectado simultaneamente polos problemas cíclicos macroeconómicos (crise) que se cruzan coas súas propias dinámicas microeconómicas de carácter estrutural (Zallo, 2011).

O estudo dos ingresos publicitarios (tanto dos xornais de pago como gratuítos dos principais mercados europeos) así o amosa. A picada da burbulla financeira de 2008 afunde o crecemento deste sector, especialmente en Europa, retrocedendo en todos os principais países

País	Ano						
	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007	2011/2010
Francia	3.359	3.249	2.644	1.589	1.732	-48,43	8,95%
Alemaña	5.912	5.661	4.782	4.709	4.604	-22,12	-2,22%
Italia	2.215	2.078	1.761	1.689	1.584	-28,47	-6,23%
España	2.578	2.039	1.499	1.441	1.254	-51,33	-12,95%
Reino Unido	3.684	3.300	2.726	2.824	2.662	-27,716	-5,70%

Táboa 2. Ingresos publicitarios: xornais gratuítos e de pago dos principais mercados europeos, 2007/11. Fonte: WAN, ano 2011. Datos en millóns de dólares.

Segundo Ramón Zallo (2011:65) “non hai unha soa crise senón varias que se encabalgan entre si: crise de recursos ao fondo, crise estrutural e de medio-longo prazo de desaxustes no modo de acumulación e reprodución do sistema; crise conxuntural de ciclo; crise financeira nalgúns compoñentes de carácter conxuntural e noutros estrutural... Incluso temáticas como a publicidade e, xa non digamos, os modelos de negocio, teñen tamén un importante compoñente estrutural, aínda que non único”.

A transición do sistema industrial da comunicación de masas a un novo modelo de distribución da información en Rede (Castells, 2000; Becerra, 2003; Gillmor, 2004; Timoteo, 2005) prodúcese no último cuarto do pasado século como consecuencia das TICs (Tecnoloxía da Información e da Comunicación) en forma de novos usos sociais das mesmas e da globalización económica das transaccións comerciais (Campos, 2011).

A afluencia de mutacións tecnolóxicas, comunicativas e sociais completan a estrutura fragmentada e complexa do sistema actual de información e comunicación que Roger Fidler (1997) definiu como “Mediamorphosis” e Octavio Islas (2009), debedor da



ecoloxía de medios de Marshal McLuhan, como “remediación dixital” na que novos e vellos medios se ven modificados polo impacto dos outros. Segundo Campos (2010a), “trátase dun proceso de extensión creativa da innovación mediática, unha fase de cambio de transición pero aínda non de transformación e ruptura”.

A crise conxuntural e estrutural que sofre o sector mediático prodúcese como consecuencia da transformación que introducen as novas tecnoloxías (converxencia dixital, multiplicación da competencia, mutacións nos usos sociais, etc.) no mesmo momento en que se producen diversas circunstancias problemáticas: redución dos ingresos publicitarios, dificultades na obtención de crédito e debilitación dos modelos de negocio tradicionais. (Campos, 2010b; Timoteo, 2010; Goyanes, 2011; De Mateo y Bergés, 2011).

País	Ano				
	2007	2008	2009	2010	2011
Canadá	9.530	10.003	9.265	10.170	10.724
México	3.841	4.253	4.130	4.964	4.927
Estados Unidos	177.652	170.217	148.309	151.665	154.129
Arxentina	1.402	1.765	2.070	2.869	3.775
Brasil	9.925	11.247	11.750	13.878	15.083
China	18.344	20.550	22.384	28.053	33.104
Hong Kong	1.639	1.415	1.248	1.774	2.071
India	3.388	4.027	4.069	4.609	5.061
Indonesia	2.585	3.089	3.541	4.308	5.123
Xapón	62.626	59.838	52.624	52.493	51.651
Australia	11.942	12.360	11.319	12.670	12.606
Nova Zelandia	1.731	1.710	1.499	1.572	1.647
Austria	3.206	3.401	3.396	4.003	4.286
Bélxica	4.030	4.103	4.112	4.487	4.641
Dinamarca	2.521	2.459	2.093	2.105	2.166
Finlandia	1.702	1.822	1.558	1.655	1.765
Francia	12.600	12.657	11.460	12.292	12.647
Alemaña	24.427	24.360	22.289	23.250	23.813
Italia	9.801	9.530	8.240	8.553	8.745
Holanda	5.567	5.530	4.793	4.929	4.915
Noruega	2.499	2.582	2.265	2.438	2.588
Rusia	6.791	7.274	5.486	6.440	7.809
España	10.336	9.194	7.289	7.573	7.039
Suecia	3.219	3.338	2.895	3.272	3.482
Reino Unido	19.746	19.140	16.816	18.158	18.587

Táboa 3. Gasto publicitario diferentes zonas xeográficas, 2007/11. Fonte: WAN, ano 2011. Datos en millóns de dólares.

A debilitación dos modelos de negocio tradicionais e a relativa deficiencia do modelo gratuíto en Internet está a provocar que os medios de comunicación aceleren a súa necesidade de buscar novas fontes de ingresos e reducir os seus custos empresariais, o que se traduce na exploración e ensaio de novos modelos de negocio destinados ao pago

do lector final (Goyanes, 2011) ou na combinación destes con estratexias *tradixitais* (tradicional+dixital) (Timoteo, 2010). As TICs son as principais aliadas coas que os grupos mediáticos operan para completar o financiamento que non alcanzan os modelos de ingresos tradicionais (De Mateo y Bergés, 2011).

A crise golpea duramente a prensa tradicional, que non só ve reducida ou estancada a súa difusión senón tamén os seus investimentos publicitarios (WAN 2010, ZenithOptimendia, 2009). Esta situación, que non só é europea senón xeneralizada nos países máis desenvolvidos, reabriu tanto os debates sobre as axudas á prensa como a busca de novos modelos de propiedade (cambios no capital das empresas mediáticas), de financiamento (fundacións, patrocinio) e de negocio (distribución gratuita, combinada ou *paywall*).

País	Ano						
	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2007	2011/2010
Austria	2.988	2.949	2.869	2.924	3.115	4,25	6,53%
Bélxica	1.665	1.669	1.634	1.622	1.598	-4,02	-1,47%
Bulgaria	629	912	1.037	1.141,5	1.262	100,65	10,55%
Croacia	730	640	595	492,747	457,341	-37,35	-7,18%
República Checa	2.364	2.075	1.700	1.543	1.435	-39,29	-6,99%
Dinamarca	2.871	2.150	1.628	1.421	967	-66,31	-31,94%
Estonia	368	333	227	217,9	210,5	-42,79	-3,39%
Finlandia	2.122	2.101	2.039	1.975	1.912	-9,89	-3,18%
Francia	10.230	10.290	9.760	9.461	9.852	-3,69	4,13%
Alemaña	20.590	20.079	19.746	19.090	18.522	-10,04	-2,97%
Grecia	1.522	1.447	1.315	1.289,5	1.199,5	-21,18	-6,97%
Hungría	1.670	1.630	1.521	1.444	1.522	-8,86	5,40%
Irlanda	954	979	909	760	689,32	-27,74	-9,3%
Italia	9.453	9.676	8.865	8.581	8459	-10,51	-1,42%
Lituania	654	741	641	309	282	-56,88	-8,73%
Luxemburgo	134	247	250	245	295,985	120,88	20,81%
Holanda	5.517	5.309	4.847	4.544	4.443	-19,46	-2,22%
Noruega	2.222	2.185	2.061	1.863,533	1.803,011	-18,85	-3,24%
Polonia	4.451	4.186	3.613	3.367	3.201,416	-28,07	-4,91%
Portugal	1.065	1.170	878	878	755,613	-29,05	-13,93%
Romanía	1.411	1.634	1.922	1.620	906	-35,79	-44,07%
España	8.685	8.284	6.524	3.758	3.510	-59,58	-6,59%
Suecia	4.645	4.394	3.904	3.761	3.690	-20,55	-1,88%
Suíza	4.092	3.984	3.449	3.097	3.051	-25,43	-1,48%
Reino Unido	17.905	17.456	16.355	16.999	15.676	-12,44	-7,78%

Táboa 4. Circulación prensa europea (xornais de pago+gratuítos), 2007/11. Fonte: WAN, ano 2011.

Hai 52 diarios no mundo con máis dun millón de exemplares diarios e dos cinco primeiros tres son xaponeses (*Yomiuri Shimbun*, con 10 millóns, *The Asahi Shimbun* con 8,01 millóns e *Manichi Shimbun* con 3,5 millóns), un indio en inglés (*The Times of*

India, 3,5 millóns) e o quinto é alemán (*Bild*, 3,3 millóns). Entre os cen primeiros periódicos en circulación, todos eles por riba dos 600.000 exemplares, non hai ningún título en español; e deles 26 son en chinés, 17 en xaponés e 15 en inglés.

Xornal	País	Lingua	Circulación (000)
Yomiuri Shimbun	Xapón	Xaponés	10.019
The Asahi Shimbun	Xapón	Xaponés	8.019
Mainichi Shimbun	Xapón	Xaponés	3.738
The Times of India	India	Inglés	3.556
Bild	Alemaña	Alemán	3.300
Cankao Xiaoxi	China	Chinés	3.254
The Nikkei	Xapón	Xaponés	3.050
The Sun	Reino Unido	Inglés	2.863
Chunichi Shimbun	Xapón	Xaponés	2.728
People's Daily	China	Chinés	2.523
Dainik Jagran	India	Hindú	2.523
The Chosun Ibo	Corea	Coreano	2.300
The JoonAng Ibo	Corea	Coreano	2.200
Tokyo Sports	Xapón	Xaponés	2.119
Daily Mail	Reino Unido	Inglés	2.113
The Dong a Ibo	Corea	Coreano	2.100
The Wall Street Journal	Estados Unidos	Inglés	2.024
Dainik Bhaskar	India	Hindú	1.921
USA Today	Estados Unidos	Inglés	1.900
Guangzhou Daily	China	Chinés	1.850

Táboa 5. Principais xornais mundiais ano 2009. Fonte: WAN, ano 2010.

Os grupos mediáticos non só afrontan as súas propias reestruturacións internas senón que imponen cambios nas políticas públicas (maior desregulamento dos medios audiovisuais estatais e supresión do sistema mixto de financiamento, como ocorreu en España e Francia) e demandan incentivos fiscais directos mediante a implantación dun IVE cero para a prensa en todos os países de Europa.

A crise financeira e económica mundial, visible mediaticamente a finais de 2007, é unha das causas da desaceleración do crecemento dos ingresos publicitarios en Internet durante o 08/09. O crecemento consecutivo frea no ano 2009 cunha caída do 3,4% respecto do 2008; non obstante, o 2009 é o segundo ano con maiores ingresos e diversos estudos (PwC, etc.) prevén que no 2013 os ingresos sexan superiores ós de 2008.

	2000	2001	2012	2013	2014	10-14
Acceso Internet	247.543	269.997	295.819	324.129	351.095	9%
Publicidade <i>online</i>	66.175	73.641	82.535	92.664	103.843	11.4%
TV pago	195.023	208.205	224.207	240.836	258.130	6.8%
Publicidade TV	156.271	161.901	173.294	181.897	195.689	5.7%
Discográficas	25.919	26.041	26.353	26.965	27.873	1.1%
Cinema	87.385	91.425	96.171	101.829	107.531	4.8%
Videoxogos	58.168	63.851	70.607	78.091	86.756	10.9%
Revistas	69.548	69.522	70.524	72.056	73.975	0.7%
Xornais	149.317	149.352	151.831	155.749	160.633	0.7%
Radio e publicidade exterior	68.298	70.631	73.692	77.383	81.229	3.9%
Publicacións corporativas	141.315	140.317	142.795	148.359	156.011	1%
TOTAL	1.373.394	1.434.967	1.520.441	1.615.549	1.721.701	4.8%

Táboa 6. Evolución do sector dos medios de comunicación, lecer e entretemento no mundo 2010/2014, por industrias. Datos en millóns de dólares. Fonte: PricewaterhouseCoopers, ano 2010.

## 2.5. CAMBIO TECNOLÓXICO: AS INNOVACIÓNS DISRUPTIVAS

Existe un amplo corpus científico que analiza o nacemento de Internet e das diferentes tecnoloxías actualmente operantes dende a perspectiva da economía dos medios (Brody, 2000; Pavlik, 2000; Albarran, 1999, 2004). As conclusións na maioría dos casos apuntan a que a forza da resistencia dos actores tradicionais no novo modelo comunicativo, ó transferir, en moitos casos baixo as mesmas premisas, unha actividade analóxica á contorna dixital, se perfila como un dos principais lastres (Shapiro e Variant, 2000; Drucker, 2002; Doyle, 2002).

A explosión das novas tecnoloxías e o uso masivo de Internet provoca cambios tanto na estrutura dos mercados de contidos como nas súas formas de consumo. Estas alteracións desencadean nunha “economía interconectada, baseada na información, que deu unha nova relación entre os clientes, os produtos ou servizos e a canle de distribución” (Valor e Hess, 2001: 32).

As empresas editoras enfróntanse a novos desafíos que ameazan as súas posicións tradicionais como provedoras centrais de información e entretemento (Picard, 2003). Son os novos medios dixitais os causantes fundamentais das incertezas ás que se enfrenta a industria xornalística, debido a que é un sector maduro no que as oportunidades de crecemento natural son xeralmente moi limitadas (Picard, Grönlund e Ponni, 2000). Estes novos tipos de provedores de contidos representan formas de tecnoloxía disruptiva emerxente que compiten nos mercados xa establecidos (Schumpeter, 1983).

A emerxencia de novas empresas desenvolvidas ó abeiro de Internet marca unha tendencia singular na historia da empresa contemporánea, pero en último termo estas organizacións apóianse nun concepto de negocio desenvolvido e posto en práctica grazas a unha nova tecnoloxía. O nacemento de novos modelos de negocio baseados en Internet é unha cuestión que engarza co estudo da innovación no mundo das empresas e a súa adaptación ós novos padróns económicos.

A innovación pode ser definida como o froito de “persoas que crean valor a través da implementación de novas ideas” (Kelly, 2010: 12), o combustible definitivo do crecemento a longo prazo e a proxección da marca. Trátase dun fenómeno xeneralizado

e intrínseco ó mundo da empresa nun sistema económico baseado na libre iniciativa; de feito, non hai “progreso a longo prazo sen innovación e todo proceso innovador supón unha ameaza para as organizacións xa establecidas” (Canals, 2001). E é que as iniciativas innovadoras emprendidas por algunhas organizacións son o principal obstáculo que teñen moitas empresas tradicionais dominantes para competir coas novas regras interpostas e definidas polas empresas innovadoras (Canals, 2001).

Segundo algúns autores (Christensen, 1997; Tidd et al., 1997; Hill e Jones 1998; Trott, 1998; Veryzer, 1998) as innovacións poden concibirse como desenvolvementos evolutivos ou revolucionarios. Mentres que as innovacións evolutivas son críticas para manter e ampliar as cotas de mercado nos mercados xa existentes (Baden-Fuller e Pitt, 1996; Johnson e Scholes, 1997; Hill e Jones 1998), as innovacións revolucionarias enfróntanse ó *statu quo* a través dunha forte creación de riqueza (Schumpeter, 1975). De feito, por definición, as innovacións revolucionarias son a base das tecnoloxías, produtos, servizos e industrias do futuro (Tushman e Anderson, 1986; Christensen e Rosenbloom, 1995; Christensen, 1997; Hamel, 2000). Neste sentido, a expresión “innovación disruptiva” foi utilizada para describir aquelas innovacións de natureza extremadamente revolucionaria e descontínua que leva ós clientes e consumidores a adoptar novos paradigmas descartando os xa existentes.

De modo que sexa ilustrativo para a comprensión das innovacións disruptivas, pode ser útil neste apartado que reflectamos algún exemplo específico. E por que non comezar cun exemplo que engarza co tema obxecto de estudo, isto é, a disrupción que supuxo a aparición do xornalismo electrónico (Internet) para o xornalismo tradicional en papel. Dende esta perspectiva, a prensa tradicional viuse ameazada pola súa propia creación electrónica (pero tamén estraña: blogs, redes sociais, etc.) ante o temor de perda de cota de mercado (Herbert e Thurman, 2007; Thurman e Herbert, 2007; Sylvie 2008), (canibalización) de tal maneira que transferiu ó eido dixital o modelo de negocio analóxico co obxectivo de blindar a edición do diario impreso e de non modificar modos de operar que resultaron triunfantes (Shapiro e Variant, 2000, 2009).

Ben sexa pola cultura da súa industria, porque tradicionalmente se tivo pouco ímpeto para innovar ou porque os seus modelos de negocio se mantiveron estables, os editores de moitas firmas da prensa tradicional están agora tratando de determinar como responder ás tecnoloxías da comunicación disruptivas (Picard, 2003).

A revisión bibliográfica mostra como é comunmente aceptado que as empresas precisan de modo periódico comprometerse no proceso de innovación revolucionario ou disruptivo para asegurar a súa supervivencia a longo prazo (Tushman e Anderson 1986; Betz, 1993; Christensen e Rosenbloom, 1995; Christensen, 1997; Hamel, 2000). Pero que dúbida cabe de que moi poucas organizacións presentan un historial de logros adoptando tecnoloxías disruptivas triunfantes (Christensen, 1997); de feito, a maioría de compañías amósanse reticentes á súa implementación e atópanse aferradas ás súas estruturas, capacidades e perspectivas estratéxicas (Tushman e Anderson, 1986; Christensen, 1997; Hamel, 2000; Ahuja e Lampert, 2001).

O enfoque no “familiar”, “maduro” ou “próximo” e a pretensión de manter un contexto empresarial eficiente e estable capaz de satisfacer as demandas dos mercados xa establecidos, impídelles ás organizacións explorar novas ideas que, potencialmente, son disruptivas (Ahuja e Lampert, 2001). Xa que logo, dificulta así mesmo o pensamento creativo (Unsworth, 2001). Pero ademais das causas “rituais” e “cotiás” anteriormente sinaladas, as innovacións disruptivas enfróntanse a unha forza maior que obstaculiza de forma tanxencial a súa implementación. E non pensemos que se trata dun axente estraño á organización, os mesmos clientes ou á competencia. Trátase da propia organización e da súa ineficacia para conseguir apoios internos (Rice et al., 2001), ademais, como é de rigor, dos obstáculos para que sexa adoptada polos mercados maioritarios.

As compañías xornalísticas son os vivos exemplos de empresas que seguen mergulladas nunha perspectiva empresarial baseada no *statu quo* e no inmovilismo que desencadea unha innovación disruptiva (Picard, 1997, 2003). O centralismo da edición impresa implica unha estratexia empresarial que procura a eficiencia e a satisfacción dun segmento de mercado obxectivo, familiar, próximo e tradicionalmente triunfante fronte á incerteza do dixital. A industria informativa en papel continúa aferrada a unhas estruturas e estratexias fundamentadas e anteriores á aparición da innovación disruptiva que supuxo Internet e o xornalismo electrónico (Shapiro e Variant, 2000; Drucker, 2002; Doyle, 2002). Pero sen dúbida, a audiencia do xornalismo tradicional en papel tende a decrecer namentres o dixital aumenta consecutivamente cada ano (ZenithOptimedia, 2009; WAN 2010).

Non debemos esquecer que a prensa tradicional se viu ameazada dende o inicio coas súas propias publicacións dixitais, de tal maneira que moitos autores comezaron a falar

de canibalización como efecto da redución das vendas tradicionais pola aparición do dixital (Chyi e Sylvie, 2001; Mensing and Rejtek, 2005; Rojo-Villada, 2008; Larrañaga, 2010). Inicialmente as edicións dixitais eran puramente “clons” das tradicionais (Cabrera, 2001; Meso, 2005). Salvo nun aspecto que *a posteriori* se amosou como fundamental: a estratexia dixital era gratuíta a través de financiamento mediante publicidade, de modo que se desestimaba unha das dúas fontes de ingresos do ámbito tradicional: o pago do lector.

Pero unha vez relativamente superada a ameaza inicial da canibalización, a prensa dixital comezou a desenvolver a súa propia lóxica empresarial a través do deseño de novas ferramentas multimedia e fomentando os contidos visuais e interactivos, é dicir, a ofrecer un contido de seu. Deste modo amplificou o profundo proceso de canibalización polo cal moitos dos lectores analóxicos de pago migraron ó dixital gratuíta.

Da inercia inicial pola cal os medios electrónicos eran considerados como ameazas ó *statu quo* da prensa tradicional, paseniño foron adquirindo a categoría de elementos catalizadores cos que obter maiores ingresos (Tascón, 2010). Pero malia as audiencias dos medios *online* aumentaren consecutivamente, as compañías xornalísticas axiña descubriron que apenas cubrían as perdas das versións impresas (Chyi e Sylvie, 1998, 2001; Herbert e Thurman, 2007; Thurman e Herbert, 2007) e que os usuarios, logo de 15 anos de acceso gratuíta, non estaban dispostos a pagar polo acceso a eses contidos (KPMG, 2010; Pew Research Center, 2011). Polo tanto, o que estaban e están a propor son novos modelos de negocio que acheguen novas propostas de valor polas que o usuario estea disposto a pagar.



## 2.6. XESTIÓN, ESTRATEXIA, MODELO DE NEGOCIO E TÁCTICA

### 2.6.1. Xestión e estratexia

Como disciplina académica, os estudos sobre a xestión estratéxica son un campo relativamente novo, de feito, a primeira publicación científica, a revista *Strategic Management Journal*, foi editada por primeira vez en 1980. Isto non significa que moitos dos termos e teorías empregadas no seu estudo non se remonten a vellas ideas no campo da xestión empresarial máis común ou mesmo da literatura da política empresarial. Máis ben todo o contrario.

A formulación da teoría da xestión nace da man de Peter Drucker (1954) e da obra *The Practice of Management*. Neste libro, o autor destaca tres aspectos centrais: o recoñecemento da xestión como disciplina conceptual, a necesidade de que os executivos desenvolvan unha visión integral e a formulación dun obxectivo corporativo.

Se a xestión a nivel xeral é unha ciencia relativamente nova, moito máis o é a aplicada ás organizacións, institucións e axentes da comunicación. Os principais enfoques sobre o *management* mediático flutúan entre a economía dos medios (visión microeconómica e instrumental) e o pensamento crítico tanto da economía política da comunicación como dos estudos da estrutura das industrias culturais (Campos, 2010).

De Mateo (2009:9) sostén que a xestión das empresas de comunicación “aplica coñecementos das ciencias económicas e empresariais ó estudo dun tipo particular de empresa, a de comunicación, tomando en consideración as particularidades da comunicación en tanto que actividade económica con un compoñente ideolóxico, político e cultural fundamental”

Para ser rigorosos no estudo económico da industria mediática é preciso revisar termos e teorías aplicadas pola academia da xestión empresarial para logo recoñecer as dinámicas concretas dos medios de comunicación. E precisamente un concepto básico da xestión empresarial é a estratexia. Pero desgraciadamente a estratexia non é un concepto trivial. Como Henry Mintzberg (1994) apunta no seu libro *The Rise and Fall of Strategic Planning*, a estratexia pode ser definida dende catro puntos de vista diferentes: como un padrón, un plan, unha posición ou unha perspectiva.

Concretamente, nun contexto retrospectivo, a estratexia vese ás veces como o padrón que constitúe unha serie de decisións tomadas ao longo do tempo. Máis a miúdo, porén, a estratexia tende a analizarse no sentido de mirar cara a diante. Nese ámbito de mirar cara a diante, algúns ven a estratexia como un plan, unha visión que ten que ver coas decisións sobre diferentes camiños ou vías de acción, algo moi parecido a un mapa de direccións.

Algúns, como o destacado Michael Porter, ven a estratexia como unha posición; un punto de vista relacionado coas decisións sobre que produtos ou servizos se ofrecen en diferentes mercados en relación ás súas características. Pola súa banda, outros, como o gurú da xestión empresarial P. Ducker (1980), enténdena como unha visión global e equipáranla a unha perspectiva; ás decisións relacionadas co xeito de entender o negocio. Como un proceso que comprende o espazo que debe cubrir a organización, dende o negocio en que está presente ata aquel en que debería estar, segundo a planificación realizada para un determinado tempo futuro.

De acordo con Johnson (2001: 10) a estratexia é “a dirección e o alcance dunha organización a longo prazo; consegue vantaxes para a organización a través da configuración dos seus recursos nunha contorna cambiante, para facerlles fronte ás necesidades dos mercados e cumprir as expectativas dos accionistas”.

Outros autores clásicos centran a atención no conxunto de obxectivos, metas, plans e políticas que unha empresa debe implantar para lograr os ditos propósitos nun prazo concreto de tempo. Andrews (1976) analiza os aspectos centrais do negocio no que actúa a empresa mentres Ansoff (1976) identifica as áreas do produto-mercado, e as vantaxes competitivas que a empresa posúe en cada ámbito das industrias en que esta participa. Do mesmo xeito, Mintzberg (et al., 1995) definen a estratexia como un padrón que integra as principais metas e políticas dunha organización e, á vez, establece a secuencia coherente das accións que hai que realizar.

Moi a miúdo, a estratexia é definida como un plan de acción deseñado para lograr un obxectivo determinado. Como Caves (1984) sinala, un elemento esencial da estratexia é o conxunto de “decisións comprometidas” que se desenvolven nos órganos de xestión. Volvendo a Porter (1996), a estratexia é a creación dunha posición única e de valor que inclúe un conxunto de actividades.

A palabra creación que sinala Porter (1996) implica a elección do modo e da forma particular en que a empresa compite. Por outra parte, o resultado do sistema de actividades que é “creado” é un reflexo da estratexia da compañía. A estratexia propiamente dita non é, porén, o sistema de actividades, senón a creación do sistema de actividades (Casadesus e Ricart, 2009).

Chandler (1962), outro dos clásicos sobre temas de estratexia empresarial, fai unha importante achega ó desenvolvemento do concepto cando, a través das súas investigacións académicas, conclúe que o rol principal da estratexia nunha empresa está ligado indeleblemente á estrutura dunha organización, concluíndo, en último termo, que a estrutura debe estar en liña e seguir a estratexia que unha organización definiu.

Un dos principios básicos da estrutura empresarial é que unha empresa debe posuír algún tipo de competencia diferencial ou central que a faga diferente a outras empresas (Prahalad e Hamel, 1990). Esta competencia diferencial reflíctese no mercado a través de dúas fórmulas: prezos máis baixos ou diferenciación sobre a calidade do produto ou servizo ofrecido. A imitación das mellores prácticas con expectativas de acadar vantaxes competitivas é moi baixa debido a que se copia precisamente o que os outros fan e non se innova ou se propón algo distinto.

A esencia da estratexia consiste en ofrecer os produtos ou servizos ós clientes de formas diferentes, de maneira que a creación dunha vantaxe competitiva poida ser sostible no tempo e non sexa algo peregrino. Non se trata polo tanto de imitar, senón de crear novas posicións competitivas a partir dalgunhas competencias diferenciais.

A característica principal da estratexia das empresas informativas respecto da nova contorna é precisamente a súa ausencia ou indefinición (Tascón, 2010; Parra et al., 2008; Millán, 2001). É a prensa o exemplo paradigmático de industria rendible nos seus modelos tradicionais pero que en Internet se atopa con importantes dificultades. As causas: indefinición dos seus obxectivos e imitación das estratexias dos seus rivais máis ca unha definición dunha orientación propia.

En consonancia con esta idea, a nosa concepción de estratexia refírese ó plan de continxencia con que determinar cal é o modelo de negocio con que unha empresa debe operar. A estratexia é unha elección de orde superior que ten profundas implicacións nos

resultados competitivos. A determinación dun particular modelo de negocio significa a elección dun modo particular de competir, dunha lóxica particular da empresa e dun modo particular de operar e de crear valor para as partes interesadas da compañía.

Unha estratexia empresarial clara engarza coa consideración equivalente dun concepto de negocio, máis aló dos inicios das empresas en Internet en que a máxima era o GBF (*Get Big Fast*). Esixe unha visión corporativa en que se clarifique o que a empresa pretende ser e facer e, sobre todo, a formulación das competencias diferenciais. Como competencias diferenciais entendemos aquelas actividades únicas e especiais en que a empresa se diferencia particularmente dos seus competidores: personalización, relación cos clientes, calidade ou custos máis baixos.

É nesta competencia diferencial onde a empresa debe cimentar a vantaxe competitiva sinalada anteriormente, isto é, custos baixos ou diferenciación. Así mesmo, a competencia diferencial debe ser o eixo principal encargado de organizar a cadea de valor teorizada por Michael E. Porter (1985) na que se representan integramente as actividades primarias e secundarias<sup>1</sup> que conforman os procesos de xestión, produción, distribución e interacción (Campos, 2010).

### **2.6.2. Modelo de negocio e táctica**

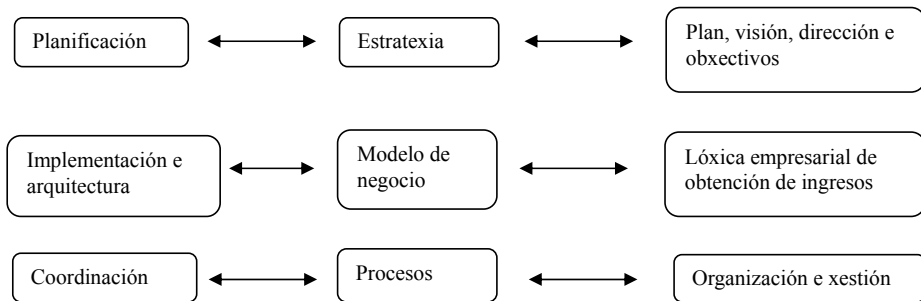
Coa definición na man podemos considerar, igual ca outros moitos autores, (Shafer et al., 2005; Casadesus e Ricart, 2007, 2009) o que a estratexia non é: un modelo de negocio. Pero o debate sobre as diferenzas entre a estratexia e o modelo de negocio difiren dependendo dos autores consultados.

Algúns utilizan os termos “estratexia” e “modelo de negocio” de modo intercambiable (Magretta, 2002). A miúdo úsanos para referirse ó conxunto de aspectos que ofrecen vantaxes competitivas (Stähler, 2002). Non obstante, unha revisión da literatura amosa que os dous conceptos se relacionan, pero tamén é certo que os estudos que dividen os termos en dúas categorías diferenciadas son máis comúns (Magretta 2002; Mansfield e Fourie 2004).

---

<sup>1</sup>As actividades primarias son todas aquelas relacionadas coa loxística interna, operacións de produción, loxística externa, comercialización, servizos de mantemento e post-venda. As actividades secundarias comprenden os sistemas de organización, recursos humanos, abastecemento e investigación e desenvolvemento (Campos, 2010).

Nesta tese non imos abordar este debate e simplemente consideraremos os modelos de negocio como unha tradución da estratexia dunha compañía no seu plan lóxico de gañar diñeiro (Casadesus e Ricart, 2007, 2009). Considerando a estratexia, o modelo de negocio e o proceso de “modelado” como un estamento conxunto e xerárquico co obxectivo claro, ben definido e a través dun modo apropiado de gañar diñeiro, podemos concluír que se enfrontan ós mesmos problemas (gañar diñeiro) pero en diferentes liñas.

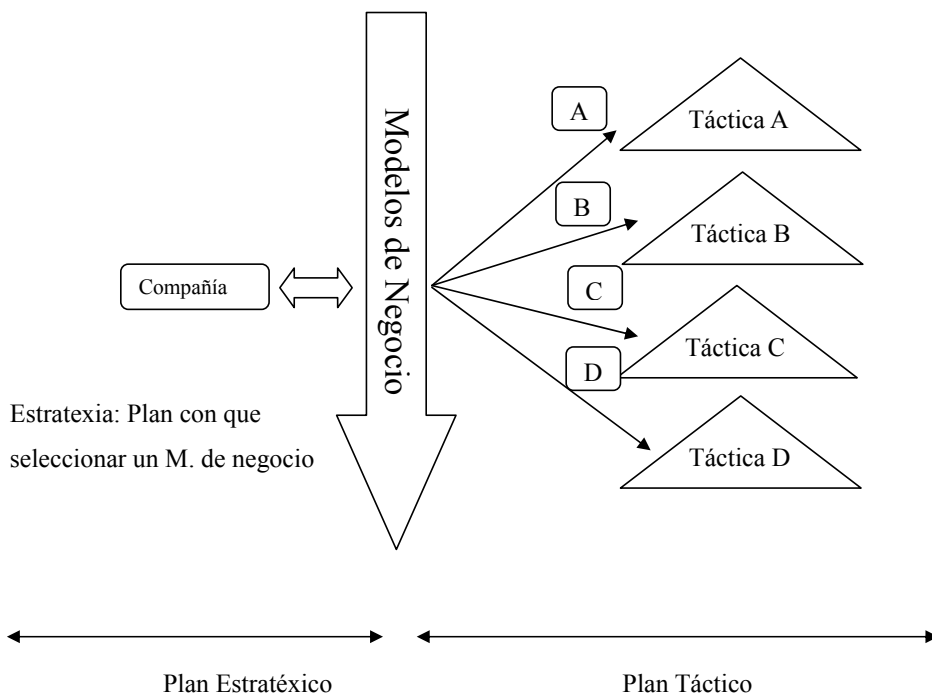


Gráfica 1. Estamento único empresarial. Fonte: Elaboración propia.

Unha distinción práctica describe o modelo de negocio como un sistema que mostra como as pezas dun negocio encaixan entre si, mentres a estratexia inclúe, as máis das veces, a competencia (Magretta, 2002). Polo contrario, outros entenden o modelo de negocio como un resumo da estratexia dunha firma que podería potencialmente aplicarse a outras compañías. En xeral, non obstante, a literatura sobre os modelos de negocio parece axustarse mellor á definición anterior, debido, principalmente, a que a maioría dos autores describe os seus elementos e relacións, que indican como unha firma crea valor.

Similar á estratexia, a táctica, son tamén as liñas de acción. A diferenza é que as liñas de acción desenvolvidas na táctica vense limitadas polo modelo de negocio implementado (Casadesus e Ricart, 2009). A táctica refírese ás “eleccións residuais” abertas nunha empresa en virtude do seu modelo de negocio. Polo tanto, podemos concluír que a táctica desenvólvese dentro dos límites debuxados polos modelos de negocio dunha empresa.

Táctica: Eleccións competitivas válidas para cada modelo de negocio



Gráfica 2. Diferenza entre estratexia, modelo de negocio e táctica. Fonte: Casadesus e Ricart (2009).

Foron moitos os académicos, xornalistas e consultores que teorizaron sobre os modelos de negocio. Unha revisión da literatura máis relevante dende os anos 1998-2002 efectuada por Shafer, Smith e Linder (2005) conclúe que son catro as categorías comúns en todas as definicións sobre modelos de negocio: eleccións estratéxicas, creación de valor, captura de valor e rede de valor. Ningunha desas definicións, porén, se consolidou por completo na comunidade académica como paradigmática, debido, precisamente, á teorización do termo dende tan variadas e diferentes perspectivas (*e-business*, estratexia, tecnoloxía e sistemas da información) (Pateli e Giaglis, 2003; Shafer et al., 2005). Polo tanto, podemos concluír, igual ca Linder e Cantrell (2000), que, malia a ampla revisión e discusión sobre o termo, aínda está pobremente comprendido, particularmente como área de investigación.

O concepto de modelo de negocio estréao Peter Drucker no seu primeiro tratado sobre a práctica da xestión (1954), pero a noción da súa importancia unicamente gañou prominencia nos últimos 10 ou 12 anos (Casadesus e Ricart, 2009). Non obstante, para sermos xustos, o modelo de negocio aparece por primeira vez nun artigo académico en 1957 (Bellman, Clark et al., 1957) e no título dun *abstract* en 1960 (Jones, 1960).

A revisión bibliográfica amosa a existencia dun *continuum* entre autores que definen o termo para simplemente referirse á maneira en que unha compañía fai negocio (Galper, 2001; Gebauer e Ginsburg 2003) e autores que acentúan o aspecto de “modelo” (ex. Gordijn, 2002; Osterwalder, 2004) co fin de reducir a complexidade a un nivel comprensible. Os defensores da última perspectiva propoñen meta-modelos que consisten na configuración dos elementos e relacións que reflicten cada unha das entidades complexas que pretenden describir.

Segundo Osterwalder (2009) os autores que escriben sobre modelos de negocio poden ser clasificados en tres diferentes categorías que poden (pero non necesariamente teñen que) estar xerarquicamente relacionadas entre si:

1. Autores que describen o concepto de modelo de negocio como un resumo xeral que pode describir todos os negocios do mundo real.
2. Autores que describen unha serie de diferentes resumos de modelos de negocio (é dicir, un esquema de clasificación), cada un deles describindo un conxunto de empresas con características comúns.
3. Autores que presentan aspectos dunha teorización ou dun particular modelo de negocio do mundo real.

Dentro do primeiro nivel da clasificación atopámonos con definicións concretas sobre o que é un modelo de negocio, os elementos que lle pertencen e os meta-modelos que os teorizan. Neste nivel o modelo de negocio é concibido como un concepto abstracto que permite describir as dinámicas dun negocio. As definicións (Timmers 1998; Magretta 2002) simplemente ofrecen a idea do que é un modelo de negocio mentres os meta-modelos (Chesbrough e Rosenbloom 2000; Hamel 2000; Linder e Cantrell 2000; Mahadevan 2000; Amit e Zott 2001; Applegate 2001; Petrovic et al., 2001; Weill e Vitale 2001; Gordijn 2002; Stähler 2002; Afuah e Tucci 2003; Osterwalder 2004)

ademais definen cales son os elementos que integran un modelo de negocio. Algúns autores como Hamel (2000) sustentan o aspecto conceptual, mentres outros adoptan unha aproximación rigorosa cara ó “modelo” (Gordijn, 2002; Osterwalder, 2004).

Segundo Amit e Zott (2001) “un modelo de negocio manifesta o contido, a estrutura e o goberno das transaccións designadas para crear valor ó explotar oportunidades”, mentres que Chesbrough e Rosenbloom (2001) presentan unha definición máis detallada e operativa ó indicar as funcións específicas dun modelo de negocio: a articulación da proposición de valor, a identificación dun segmento de mercado, a definición dun ámbito da cadea de valor, a estimación da estrutura de custos, a determinación do potencial de beneficios, a descrición da posición da empresa na rede de valor e a formulación dunha estratexia competitiva.

Pola súa banda, Magretta (2002) define o modelo de negocio como unha historia que explica como as empresas funcionan. Este autor remóntase a Peter Drucker e define “un bo modelo de negocio” como aquel que ofrece respostas ás dúas seguintes preguntas: cal é o cliente obxectivo e cal é o valor do cliente? Cal é a lóxica económica subxacente que explica como podemos ofrecerlle valor ó cliente a un custo apropiado? A idea implícita de Magretta refírese á lóxica pola cal unha organización gaña diñeiro. Se ben a aproximación de Magretta non é formal, o seu enfoque destaca dúas preguntas fundamentais que todo tipo de modelo de negocio debe responder, unha relacionada co valor proporcionado ó cliente e outra relacionada coas habilidades da organización para capturar valor no proceso de servir ós consumidores.

Timmers (1998) considera que o modelo de negocio inclúe varios aspectos: a descrición da arquitectura do produto, a especificación dos distintos actores que participan no negocio e os seus roles e a definición das fontes de ingresos.

O fio común en todas estas aproximacións é ben capturada por Baden-Fuller, MacMillan, Demi e Lecocque<sup>2</sup> cando definen o modelo de negocio como “a lóxica dunha firma, a maneira en que opera e como esta crea valor para os seus *stakeholders*”, pero tamén por Shafet et al. (2005) ó referirse a unha representación subxacente do

---

<sup>2</sup> Véxase *Long Range Planning* chamada de traballos sobre o título “Business Models” de Charles Baden Fuller, Ian MacMillan, Benoît Demil, e Xavier Lecocq.



núcleo lóxico e das eleccións estratéxicas dunha empresa para a creación e captura de valor dentro dunha rede de valor.

O segundo nivel de explicación do modelo de negocio consiste nunha serie de tipos ou de meta-modelos xenéricos pero con características comúns (Bambury, 1998; Timmers, 1998; Weill e Vitale, 2001; Rappa, 2011). Os tipos refírense a unha clasificación simple, mentres os meta-modelos refírense a modelos diferentes. Por último, no terceiro nivel as definicións de modelo de negocio consisten na representación, descrición e teorización dos modelos de negocio do mundo real. Varios autores utilizaron esta perspectiva para analizar compañías como Xerox (Chesbrough e Rosenbloom 2002), Dell (Kraemer, Dedrick et al., 2000), General Motors (Barabba, Huber et al., 2002), supermercados específicos (Yousep e Li, 2004) e cibermedios (Krüger, Van der Beek et al., 2004).

Este último punto é o que verdadeiramente nos interesa. Moitos autores publicaron descrições de modelos de negocio para compañías que comercializan contidos e información. Algúns autores como Rayport (1999) e Niewiarra (2001) acentuaron o aspecto das redes como o elemento central dos modelos de negocio dos provedores de contido. Para Weill e Vitale (2001), pola contra, o modelo de negocio das compañías informativas céntrase na produción de contido; mentres para autores como Wirtz (2001) ou Farhoomand e Lovelock (2001) os provedores de contidos actúan máis como intermediarios na cadea de valor (Krüger e Swatman, 2002, 2003).

Dentro dos tres niveis de teorización do modelo de negocio que anteriormente sinalamos, para esta investigación partimos dunha revisión bibliográfica das propostas que definen os modelos de negocio como meta-modelos ou ontoloxías, é dicir, como esquemas de representación de carácter universal. Dende esta perspectiva os meta-modelos identifican cada un dos elementos e relacións que se integran nos diferentes modelos negocio, independentemente da súa natureza ou industria, ben sexa a farmacéutica, a metalúrxica ou a mediática (Osterwalder, 2004).

Pero non é o noso obxectivo a revisión crítica dos meta-modelos propostos ou a elaboración dun propio e ampliado ó sector mediático. Simplemente pensamos que para recoñecer as dinámicas dun modelo de negocio, ben sexa na industria farmacéutica, ben na financeira, é tan preciso como esencial revisar as ontoloxías propostas para aplicar conceptos relevantes. Pero, así mesmo, pensamos que os produtos mediáticos teñen

unhas características particulares que deben ser recollidas nunha análise concreta. Polo tanto as achegas da presente tese van encamiñadas a este obxectivo, a analizar as particularidades dos modelos de negocio cun sistema de ingresos baseado no pago do lector en tres medios diferentes, *The Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt.

Consideramos, igual ca outros moitos autores, que a comprensión e uso conceptual do modelo de negocio *per se* é esencial para recoñecer as diferentes dinámicas empresariais inmersas nunha contorna global cada vez máis incerta e competitiva. Principalmente dende a perspectiva empresarial (axuda), pero tamén dende a académica (comprensión e relación de elementos). Deste modo, o proceso de configuración de modelos ou ontoloxías (como os modelos de negocio) axuda a identificar e comprender os elementos relevantes nun dominio específico e as relacións que se establecen entre eles (Morecroft, 1994; Ushold e King, 1995); axuda ós órganos de xestión a comunicar e compartir a súa noción do modelo cos seus accionistas (Fensel, 2001); facilita o cambio de certos elementos non produtivos (Petrovic et. al, 2001) e mesmo permite a simulación gratuíta e anterior á súa implementación (Serman, 2000).

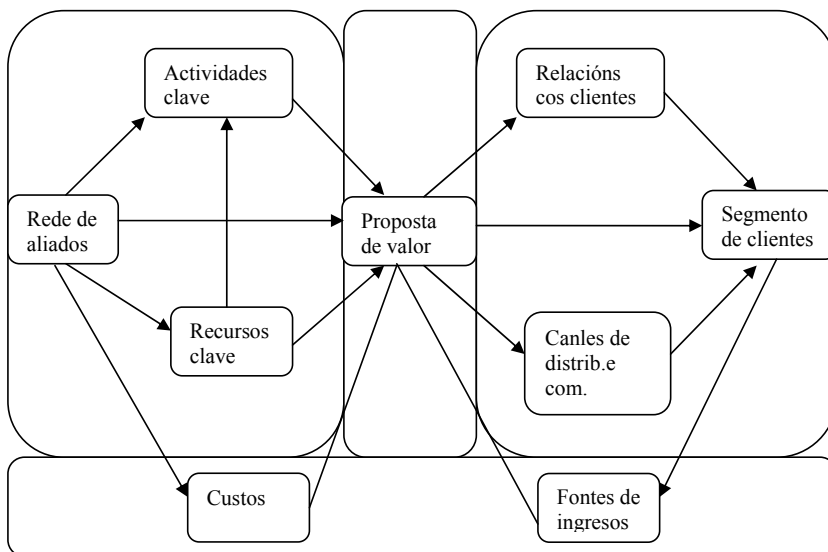
Diferentes autores anteriormente citados (Chesbrough e Rosenbloom, 2000; Picard, 2000; Magretta, 2002; Osterwader, 2003, 2004, 2005) elaboraron ontoloxías abstractas sobre o comunmente aceptado como “modelo de negocio”, achegando e destacando elementos concretos e as relacións que os integran. As definicións anteriores referíanse a teorizacións xerais, puntos de vista amplos, pero non facían fincapé en cada un dos elementos concretos. Para o decorrer da presente tese é preciso a súa explicación, principalmente porque moitos destes termos serán posteriormente empregados nas análises concretas dos casos seleccionados.

Inicialmente, partiremos das contribucións de dous autores de referencia (Chesbrough e Rosenbloom, 2000) con que coñecer de primeira man as principais funcións dun modelo de negocio e os elementos que o integran, neste caso puramente tecnolóxico (Internet) :

1. Articular a proposta de valor, é dicir, o valor creado para o consumidor segundo a súa oferta de servizos ou produtos.
2. Identificar un segmento de mercado, isto é, os usuarios ós que lles é útil a tecnoloxía e os seus obxectivos.

3. Definir a cadea de valor da compañía necesaria para crear e distribuír a oferta.
4. Estimación da estrutura de custos e beneficios potenciais da produción da oferta, dada a proposición de valor e a cadea de valor electa.
5. Describir a posición da compañía na rede de valor relacionando provedores e clientes.
6. Formular a estratexia competitiva pola que a innovación da firma obterá e manterá vantaxe sobre os seus competidores.

A definición operativa a través dos diferentes elementos que compoñen o modelo de negocio de Chesbrough e Rosebloom inflúe considerablemente na noción de Alexander Osterwalder (2004:15) ó definir o modelo de negocio como “unha ferramenta conceptual que, mediante un conxunto de elementos e as súas relacións, permite expresar a lóxica a través da cal unha compañía tenta gañar diñeiro xerando e ofrecendo valor a un ou varios segmentos de clientes, a arquitectura da firma, a súa rede de aliados para crear e vender este valor, e o capital relacional para xerar fontes de ingresos rendibles e sostibles”.



Gráfica 3. Ontoloxía de Alexander Osterwalder. Fonte: Osterwalder (2004).

Osterwalder (2004, 2007, 2008, 2009) definiu unha ontoloxía consistente nunha estrutura dividida en nove bloques temáticos. Tomando como referencia esta figura que abrangue moitas das definicións propostas por outros autores, o bloque temático do centro representa o conxunto da oferta de valor que se dirixe a un ou varios segmentos do mercado a través dunhas canles de distribución e cunha forma de relación determinada cos respectivos clientes (proposta de valor→relacións cos clientes, canles de distribución e comunicación→ segmentos de clientes).

Os bloques temáticos da parte esquerda representan os recursos, actividades e terceiros que actúan como aliados necesarios para producir e manter a oferta de valor. Os bloques inferiores representan o reflexo de ingresos e custos dos dous bloques . A continuación explicaremos detidamente cada un destes bloques:

1. Rede de aliados: aliados e provedores identificados cos que se establecen relacións.
2. Actividades clave: principais actividades que deben realizarse mediante a utilización dos recursos clave para producir a oferta de valor e para xestionar as relacións cos clientes e aliados.
3. Recursos clave: son os recursos que unha compañía debe desprezar para facer que o negocio funcione. Inclúen recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros. Poden ser propios, arrendados ou adquiridos ós seus aliados clave.
4. Proposta de valor: trátase da oferta que atrae os clientes, aquilo polo que están dispostos a pagar. Preséntase como un paquete de produtos ou servizos e os principais atributos de cada un. Pode haber unha oferta única ou varias ofertas, que se poden dirixir a un segmento concreto ou a varios.
5. Relacións cos clientes: definición do tipo de relación que se establece con cada un dos segmentos atendidos.
6. Canles de distribución e comunicación: identificar as canles a través das cales se accede ós clientes para comunicarse con eles e ofrecerlles a proposta de valor.
7. Segmento de clientes: listaxe dos diferentes tipos de clientes ós que se dirixe a oferta.

8. Estructura de custos: fundamentada na listaxe dos custos máis significativos do modelo de negocio: recursos, actividades, rede de aliados así como a relación cos demais bloques.

9. Fonte de ingresos: son as fontes das cales se obteñen os ingresos procedentes da proposta de valor ofertada. Ex.: transaccións, subscricións, servizos, publicidade, etc.

Este último punto, as fontes de ingresos, resulta o máis controvertido, principalmente debido á súa confusión e comprensión como parte polo todo. Moitos autores falan de modelos de negocio cando realmente só se refiren a unha parte que o integra (Linder e Cantrell, 2000). A subscrición, por exemplo, non é un modelo de negocio, senón unha fonte de ingresos, polo tanto unha parte do modelo de negocio, ben sexa o *freium*, *metered model* ou o *paywall*. Do mesmo modo, a publicidade non é un modelo de negocio (aínda que admitimos que é a parte dominante do modelo de negocio), senón máis ben a estrutura de ingresos do modelo gratuíto. Na nosa opinión, o modelo de negocio precisa ser entendido como un concepto máis holístico que abrangue todos estes elementos, como os mecanismos de prezos, relacións cos clientes ou asociacións (Afuah e Tucci, 2003; Osterwalder e Pigneur, 2004).



## 2.7. VALOR, CREACIÓN DE VALOR E CAPTURA DE VALOR

Acadar os obxectivos marcados na presente tese esixe unha profunda revisión de conceptos empregados e desenvolvidos pola literatura académica das ciencias económicas e empresariais. Unha parte moi destacada desta literatura refírese a dous conceptos que, ata o de agora, acadan escaso consenso dentro da comunidade académica: a creación e captura de valor.

As causas da confusión poden ser resumidas en tres consideracións (Lepak et al., 2007):

1. Primeiro, as múltiples disciplinas que analizan o ámbito da xestión presentan unha variación significativa nos obxectivos para os cales o novo valor é creado e nas posibles fontes creadoras de valor. Deste modo, os investigadores en xestión estratéxica, xestión estratéxica de recursos humanos, márketing ou emprendemento empresarial, por exemplo, acentúan a creación de valor para os propietarios das empresas (Porter, 1985), os accionistas (Post et al., 2002) ou os consumidores. Pola contra, investigadores que resaltan a xestión estratéxica dos recursos humanos ou o comportamento organizativo acentúan a creación de valor focalizada nos empregados, grupos ou equipos (March e Simon, 1958). Investigadores procedentes da socioloxía ou da economía centran, finalmente, a creación de valor en termos de beneficio social ou nacional (Porter, 1990).

2. Unha segunda fonte de dificultades en relación á creación de valor é que a creación de valor tanto se refíre ó contido coma ó proceso da nova creación de valor. Na parte dos contidos as preguntas que destacan acerca do que é valor ou valioso, que valora que e onde reside o valor, poden resumir a complexidade da comprensión da creación de valor. O feito de que a creación de valor se utilice coa mesma frecuencia para referirse ó proceso subxacente da creación, ó valor xerado e ó papel, no seu caso, da xestión neste proceso, pon de manifesto esta confusión.

3. Un último punto refírese ó proceso en si mesmo. A miúdo o proceso de creación de valor é confuso ou confundido co proceso de captura ou retención de valor. Non obstante, dende esta perspectiva pensamos que ambos os dous termos deben diferenciarse en dous procesos; de feito, pódense dar casos nos que unha empresa crea valor pero ese valor non é capturado.

O obxectivo deste apartado é ofrecer claridade sobre estes conceptos estratéxicos centrais, resumindo as achegas teóricas máis importantes recollidas pola literatura. Deste modo, esperamos que as contribucións aquí expostas sirvan para establecer unha única linguaxe, de tal maneira que a aplicación dos termos expostos sexan aptos para a explicación da realidade da industria informativa tradicional e dixital.

### **2.7.1. Cambio de modelo de negocio da prensa tradicional**

A prensa en papel foi un exemplo tradicional de rendibilidade. As razóns atopámolas na propia configuración da sociedade industrial, onde a información se caracterizaba pola súa natureza autoritaria, institucional, escasa, cara e deseñada para o consumo (Picard, 2003; Varela, 2011). O desenvolvemento tecnolóxico e a revolución do ecosistema dixital provocou un novo espazo informativo, económico, político e social que desembocou na chamada sociedade da información ou do coñecemento (Castells, 2000, 2009; Cardoso, 2011). Nesta revolución do ecosistema dixital, a información faise omnipresente, ubicua e multiplataforma e os contidos convértense nunha *commodity*. As propiedades da información agora son outras: abundantes, baratas, amigables, sociais, persoais e interactivas.

Os editores están sendo desafiados porque as audiencias tradicionais dos medios impresos están alterando os seus padróns de uso a medida que o número e variedade de provedores de contidos aumenta (Becker e Schoenbach, 1999), mentres os anunciantes están respondendo ás novas oportunidades para alcanzar consumidores potenciais. Estes cambios de comportamento na audiencia e nos anunciantes son o impulso para o cambio nas editoriais (Picard, 2000, 2002a).

Malia os máis de 300 anos da industria informativa en papel, as súas estruturas amosáronse moi resistentes ós cambios (Picard, 2000). A maioría das compañías informativas construíronse nunha cultura fundamentada na consistencia do negocio e na limitación dos cambios (Picard, 2003). As últimas xeracións de editores gozaron dunha excelente situación económica debido a que a industria en papel foi un dos negocios máis rendibles no mundo desenvolvido durante a segunda metade do século XX, pois gozou de rendementos moi por riba doutros sectores (Picard, 2003).



A rendibilidade das edicións impresas era froito das propias características da información e da sociedade en que se integraba (Picard, 1999). Inicialmente, os xornais estaban deseñados para unha elite que efectuaba un gasto monetario considerable. A revolución industrial e os cambios tecnolóxicos desembocaron na produción a menor custo, o que, combinado co crecemento industrial de bens e servizos, provocou o nacemento da publicidade como segundo ingreso. Este cambio do modelo de negocio (dunha fonte de ingresos a dúas) significou que a publicidade representase a metade dos ingresos en 1880, que aumentase a 2/3 partes en 1910 e ata un 82% no 2000 (Picard, 2006).

A combinación das dúas fontes de ingresos (pago do lector e publicidade) permitiulles ás compañías xornalísticas producir unha alta rendibilidade, de tal maneira que gran parte delas estaban incluídas nos *portfolios* da maioría de fondos de investimento (Picard, 1999). O incremento da dependencia da publicidade permitiu asemade manter artificialmente os baixos prezos de compra. Por exemplo, o prezo do *New York Times*, subiu de 15 céntimos en 1950 ata os 75 céntimos no 2000, prezo inferior á inflación (\$1,05).

Os cambios no consumo, na publicidade e nos custos de produción erosionaron o modelo de negocio tradicional de tal maneira que parece non existir discusión sobre o seu mantemento. O cambio máis significativo no modelo é que este está baseado en audiencias masivas que non volverán existir (Picard, 2006).

### **2.7.2. Valor**

O termo “valor” está amplamente recollido nas ciencias sociais e na xestión estratéxica. Dende hai uns anos estúdase cada vez máis dende o punto de vista da industria informativa e da economía dos medios ou dende o da economía política da comunicación. Termos como “proposición de valor”, “captura de valor” ou “valor engadido” son usualmente empregados na análise das organizacións.

Ó observarmos ó longo do tempo as diferentes análises ó redor do termo axiña descubrimos que a literatura acentuou definicións a través do termo pero non o definiu propiamente. Por exemplo, Kay (1998:19) define o valor engadido como a diferenza

entre o valor dos *outputs* das organizacións e os custos dos seus *inputs*. Unha vez máis faise referencia ó termo, pero non se define por el mesmo.

Desafortunadamente, isto parece ser máis a norma cá excepción. O uso aleatorio do termo provocou a súa debilitación semántica, deixándoo desamparado e baixo a subxectividade dos individuos (Picard, 2006). Outros autores como Bowman e Ambrosini (2000) acentuaron as cuestións como, que é o valor?, como é creado? ou quen o captura? Discutiron que é o que pode ter máis valor ou os tipos de valor (como o valor de uso ou o valor de cambio).

A discusión e análise do valor non é algo novo. O termo xa foi estudado por filósofos da antiga Grecia como Aristóteles ou Xenofonte, que á súa vez foron retomados por economistas clásicos como Adam Smith, David Ricardo ou Karl Marx. A noción que resume a evolución do valor ó longo dos anos recollea Joan Robinson (1964) ó considerar o valor como “unha das grandes ideas metafísicas da economía”. Termo amplamente estudado baixo un punto de vista ideolóxico, pero fóra do ámbito da ciencia propiamente dito.

O estudo do valor ten as súas raíces fundamentalmente na filosofía moral e na económica. O estudo do valor do xornalismo precisa que analicemos as dúas ramas. A primeira perspectiva sostén que as actividades e bens poden ter un valor intrínseco ou instrumental (Bogen, 2000<sup>3</sup>; Parsons, 2006; Dorsey, 2012). O valor máis sinxelo de comprender é o valor instrumental e tradúcese en cousas que facilitan a consecución dun obxectivo (Bogen, 2000), incluíndo propiedades físicas, comprensión, coñecemento, etc. Por exemplo, o ordenador no que estou escribindo ten un valor instrumental posto que me serve para realizar a miña tese de doutoramento.

O valor intrínseco correspóndese con aquelas cousas que posúen valor debido ás súas propiedades intrínsecas (Attfield, 1987; Dobson; 1995; Parsons, 2006). Todo o que exista e teña valor en ou por el, ten valor intrínseco (Bogen, 2000). Isto significa que ten valor con ou sen alguén que o aprecie. O valor intrínseco está presente na beleza, na serenidade ou na verdade.

---

<sup>3</sup> Engade valor inherente

Dende o punto de vista da filosofía moral o xornalismo ten un valor instrumental pero non intrínseco (Picard, 2006, 2009). A información e o coñecemento que produce o xornalismo teñen un valor instrumental que é externo a el mesmo, relaciónase coa verdade e é relativo ó seu uso pero non á súa creación. O xornalismo non é importante en si mesmo, pero si en relación con aspectos instrumentais como o progreso democrático ou o coñecemento.

A filosofía económica ou os estudos da xestión estratéxica centráronse no valor en termos económicos e nos procesos de creación e intercambio. Parece existir acordo entre os economistas en soste que o valor se crea cando os produtos ou servizos ofertados teñen máis valor cá suma do valor dos recursos individuais usados na súa produción (Porter, 1985; Besanko, et al., 2000; Cassiman e Sieber, 2001).

Dado que, no fondo, o valor que reside nun ben ou servizo é proporcionado polo valor que lle outorga o consumidor, trátase dun concepto subxectivo (Woodruff, 1997). A disposición a pagar do consumidor fai referencia, polo tanto, ó valor monetario máximo que un consumidor estaría disposto a pagar para obter os beneficios percibidos nun ben ou servizo (Zeithaml, 1988; McDougall e Levesque, 2000).

Por exemplo, se un consumidor está disposto a pagar 200 euros por un produto particular, entón ese é o beneficio do consumidor por consumir ese produto. O valor creado por unha compañía está necesariamente limitado pola disposición de pagar dun usuario. Que dúbida cabe de que en igualdade de custos incorridos para prover un ben ou servizo, mentres maior sexa a disposición de pagar dun consumidor, maior será o valor intrínseco dese valor e, polo tanto, maior será o valor creado.

A natureza subxectiva do valor que reside nun ben ou servizo impide determinar con precisión o valor que reside nestes (Herrnstein, 1988; Woodruff, 1997). De feito, o valor dun xornal non é o mesmo para un lector asiduo ca, por exemplo, para un analfabeto, do mesmo modo que o valor dun paraugas non é o mesmo en época estival ca en pleno inverno. Malia as dificultades para calcular de modo preciso a disposición a pagar dun individuo, podemos realizar algunhas inferencias. Os consumidores revelan a súa disposición a pagar polas súas decisións de compra. Por exemplo, se un consumidor paga 300 euros por un produto, a súa disposición a pagar é polo menos esa cantidade, pero podería ser 350 ou 400 euros.

### 2.7.3. Tipos de valor

Segundo Picard (2006), o xornalismo pode producir varios tipos de valor que poden ser teorizados, asemade, dentro do marco teórico do valor social e individual. O valor individual está determinado polas necesidades e desexos dos consumidores individuais, mentres que o valor social representa o interese colectivo e externo a curto e medio prazo das necesidades e desexos dos consumidores individuais. Deste modo, o valor individual fluctuará dependendo da persoa.

Os tipos de valor non son mutuamente excluíntes, posto que os individuos teñen desexos e necesidades individuais e sociais, mentres as sociedades democráticas non só procuran satisfacer amplamente as súas necesidades sociais, senón tamén axudar ós individuos a alcanzar os seus desexos e necesidades individuais (Picard, 2006).

Por outra banda, para a comprensión da disposición a pagar por información é preciso aclarar termos do valor económico como son o valor de uso ou o valor de cambio (Bowman e Ambrosini, 2000). De acordo con Bowman e Ambrosini, o valor de uso refírese ás calidades específicas dun produto ou servizo percibido polos usuarios en relación coas súas necesidades. Polo tanto, trátase de xuízos específicos, subxectivos e individuais. Deste modo, o valor de uso dun xornal está relacionado coa utilidade que lle proporciona ó consumidor para alcanzar os seus obxectivos (Picard, 2006).

O valor de cambio defíneno ben como a cantidade monetaria realizada nun determinado momento cando se produce o intercambio do produto ou servizo ou ben como a cantidade pagada polo usuario ó vendedor polo valor de uso do produto ou servizo (Bowman e Ambrosini, 2000). Polo tanto, o valor de cambio dun xornal implica o que o consumidor está disposto a pagar monetaria ou temporalmente pola información (Picard, 2006).

Ambas as definicións suxiren que a creación de valor depende da cantidade relativa do valor subxectivamente percibido por un usuario (ou comprador) (Herrnstein, 1988; Woodruff, 1997) que é o obxectivo da creación de valor e que esta percepción de valor subxectiva debe traducirse nunha disposición ó intercambio monetario do valor recibido. Neste punto, para que se cree valor é preciso que a cantidade monetaria

intercambiada supere os custos do produtor da creación do valor en cuestión (Porter, 1985; Besanko, et al., 2000; Cassiman e Sieber, 2001).

Dende a perspectiva mediática, determinar o valor de cambio e uso é difícil, posto que o valor último da información só pode ser verdadeiramente avaliada despois do seu consumo, xa que a súa importancia radica no seu uso máis ca na súa simple existencia (Picard, 2006).

#### **2.7.4. Creación de valor**

A literatura da xestión estratéxica (*strategics management*) foi prolíxa no estudo e análise da creación de valor nas empresas. Dende esta perspectiva diversos campos teóricos reforzaron a súa importancia: estudos da cadea de valor (Porter, 1985), teoría da innovación Schumpeteriana ou destrución creativa (Schumpeter, 1975), teoría baseada nos recursos (*theory resource-based*) (Barney, 1991), ou a teoría da economía dos custos de transacción (*transaction cost economics*, Williamson, 1975).

A perspectiva da cadea de valor nos estudos de Porter (1985) analiza e identifica as actividades das organizacións para logo estudar as implicacións económicas das mesmas. A análise da cadea de valor explora inicialmente as actividades primarias, que teñen un impacto directo na creación de valor, e as actividades de apoio ou secundarias, que afectan á creación de valor só a través do impacto no desenvolvemento das actividades primarias.

A análise da cadea de valor inclúe catro bloques: 1) definir a unidade estratéxica do negocio, 2) identificar as actividades críticas, 3) definir os produtos e 4) determinar o valor dunha actividade. Porter define o valor como “o conxunto de clientes que están dispostos a pagar polo que unha organización lles ofrece”. Unha compañía é rendible, polo tanto, se o valor que obtén excede os custos involucrados na creación do produto.

A teoría baseada nos recursos fundaméntase na idea de que as organizacións son un conxunto de recursos e capacidades que crean valor cando estes non son imitables ou perfectamente substituíbles por outras empresas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). As capacidades e recursos dunha organización crean valor se, e só se, permiten satisfacer ós consumidores a un custo menor cós competidores ou permiten a creación de produtos ou servizos que os clientes perciben

de modo diferente ós dos competidores (Peteraf, 1993; Lei et al., 1996; Barney, 1997; Teece et al., 1997; Eisenhardt e Martin, 2000).

Schumpeter (1975) foi pioneiro no desenvolvemento dunha teoría da creación de valor a través da innovación e do cambio tecnolóxico. A teoría schumpeteriana sostén que a innovación é a única fonte de creación de valor (mediante a introdución de novos bens ou métodos de produción, a creación de novos mercados, a descuberta de novos provedores ou a reorganización das industrias). Schumpeter introduciu un novo termo, a destrución creativa (Schumpeter, 1975), co que afirma que o desenvolvemento económico e a creación de valor se dá a través do cambio tecnolóxico que destrúe o valor producido nas firmas existentes e crea un valor substituto a través de novas tecnoloxías e procesos nas firmas entrantes que adoptan o cambio.

A aproximación teórica da economía dos custos de transacción contempla a creación de valor como unha función de crecemento e eficiencia. Os investigadores deste campo centráronse na creación de valor controlando, por exemplo, os custos de transacción nos recursos ou servizos.

Amit e Zott (2001) realizaron unha revisión crítica da literatura sobre as teorías da creación de valor dende unha aproximación teórica baseada na xestión estratéxica e na teoría do emprendemento. A conclusión fundamental pivota sobre o feito de que as teorías da cadea de valor (*value chain*), xestión estratéxica (*strategic management*), innovación schumpeteriana (*schumpeterian innovation*), economía dos custos de transacción (*transaction cost economics*) e rede estratéxica (*strategic network*) sobre a creación de valor nas organizacións non son aplicables nos *e-business*.

Os autores definiron inicialmente os mercados virtuais (Shapiro e Varian, 1998; Dutta e Segev, 1999; Balakrishnan, et al., 1999; Evans e Wurster, 1999) para logo realizar un estudo de caso de 59 *e-business*. A achega fundamental é que a creación de valor nos mercados virtuais mediante *e-business* se produce a través de catro fontes clave: a eficiencia, a novidade, a complementariedade e o bloqueio (*lock-in*). Os catro conceptos xa foron anteriormente teorizados polas distintas ramas da xestión estratéxica pero nunca foron unidos dende unha perspectiva única e moito menos dende a perspectiva do mercado virtual.

A investigación de Amit e Zott (2001) foi pioneira no estudo da creación de valor dos *e-business* nos mercados virtuais baseado na teoría da xestión estratéxica e do emprendemento. Os autores definen as organizacións *e-business* “como aquelas que obteñen unha proporción significativa (polo menos 10%) dos seus ingresos a través de transaccións mediante Internet” (Amit e Zott, 2001:50).

Coa definición na man, se a aceptamos como válida, podemos considerar os cibermedios que cumpran este requisito como *e-business*. Sorprendentemente dentro do estudo de caso de 59 organizacións ningún se trataba dun cibermedio. Non é desatinado, entón, que consideremos que os cibermedios teñan características propias que non son aplicables ó resto de *e-business*. Esta afirmación coincide coa de Picard (2005) cando sostén que os produtos mediáticos posúen características e dinámicas empresariais únicas.

Dende o lado da oferta, a industria informativa enfróntase a menor competencia que firmas doutras industrias, está impulsada por motivos culturais, artísticos, expresivos así como comerciais, depende de creadores de contido que teñen unha ampla autonomía profesional e regularmente producen un exceso de oferta. Dende o lado da demanda, o exceso de oferta conduce a unha diminución da disposición a pagar e, se o gasto se produce, tenden a ser custos afundidos e a través das subscricións (Picard, 2006). Debido a que a disposición a pagar é baixa, os ingresos principais das compañías informativas proveñen non dos seus consumidores, senón dos seus anunciantes.

A partir das teorías presentadas, a literatura da xestión estratéxica suxire tres estratexias competitivas xenéricas (Porter, 1980, 1985): a través da diferenciación do produto, do liderado en custos e do enfoque. Consideremos cada unha delas por separado.

A estratexia de diferenciación do produto consiste en aumentar a disposición a pagar do cliente mediante a mellora da calidade e das características do produto con relación ós competidores (Hill, 1988). Moitos consumidores están dispostos a pagar relativamente máis por produtos concretos dunha compañía ca por outros dos competidores. As compañías crean maior valor cós competidores ofrecendo un ben que xera un beneficio adicional que é suficiente para compensar os aumentos de prezos.

O liderado en custos significa ofrecer un prezo máis baixo ós consumidores en relación coa oferta dos competidores por un produto ou servizo similar (Roy et al., 1994; Besanko et al., 2001) . As empresas perseguen custos baixos non só para operar de maneira máis eficiente, senón para converterse nos líderes de prezos rebaixándoos respecto ós dos competidores. Se os custos dunha compañía son menores cós dos seus competidores, daquela a firma pode ofrecer prezos máis baixos, mellor calidade, ou ambas.

A redución de custos pódese conseguir a través da innovación nos procesos organizativos, do control dos gastos de compra e da adopción de tecnoloxías da comunicación e aplicacións informáticas, entre outras moitas oportunidades. Pero tamén unha estratexia de prezos máis baixos se pode acadar a través da oferta de menor calidade. O valor do consumidor incrementase se a redución do prezo compensa a calidade da redución. Ó ofrecer un produto básico de aforro, as compañías poden ofrecer unha mellor oferta ó consumidor.

Finalmente, o enfoque céntrase no deseño dun produto para un grupo particular, un segmento do mercado ou un mercado xeográfico en lugar de para a industria no seu conxunto (Wright, 2006).

A literatura da xestión estratéxica adoita aplicar as estratexias xenéricas a industrias de diversa índole. Xeralmente trátase de organizacións cuxos produtos son variados (heteroxéneos), que se protexen mediante patentes e dificilmente imitables (Picard, 2006). Non obstante, se atendemos ás características propias das organizacións informativas, sostemos que estas estratexias xenéricas non proporcionan unha orientación substancial para incrementar en gran medida a súa creación de valor (Picard, 2006:70). Dende esta perspectiva, escasa atención se prestou ó estudo dos produtos homoxéneos (como a prensa), onde unicamente as estratexias relacionadas coa rapidez de entrega e a resposta ós cambios do mercado son relevantes (Li e Lee, 1994).

#### **2.7.5. Creación de valor para o usuario**

A comprensión do que os usuarios valoran dentro da oferta dunha firma foi amplamente recoñecida como o elemento esencial de todas as firmas cunha estratexia que pivotase sobre a orientación ó mercado (Drucker, 1985; Porter, 1985, 1998; Slater e Narver,



1998). Satisfacer o consumidor é a misión e propósito de todo negocio (Drucker, 1973:79). A satisfacción do usuario lógrase cando as firmas ofrecen maior valor para o consumidor (Slater, 1997).

A creación de valor para o usuario ofrece varias perspectivas. A primeira pivota sobre a literatura do valor do usuario (*customer value*) mentres que a segunda se desenvolve dende a perspectiva da estratexia empresarial baseada na creación de valor para o usuario e na orientación ó mercado (*customer value creation e market orientation*). Recolleremos as dúas por separado.

Malia existir unha ampla literatura ó redor do valor do usuario, existen catro características que poden ser identificadas en todas elas (Ulaga, 2003): o valor do usuario é un concepto subxectivo (Kortge e Okonkwo, 1993), é teorizado como unha compensación entre beneficios e sacrificios (Zeithaml, 1988), os beneficios e sacrificios poden ser polifacéticos (Grisaffe e Kumar, 1998) e a percepción de valor é relativa á competencia (Gale, 1994).

O concepto de valor do usuario ten varios significados (Woodall, 2003), pero dúas definicións son dominantes: valor para o usuario (o valor percibido polo usuario ou o valor recibido polo usuario) e valor para a firma (valor do consumidor, ou valor de vida do usuario [*customer lifetime value*]).

Woodruff (1997) define o valor do usuario como “a preferencia percibida polo usuario, e a avaliación dos atributos do produto, os seus usos e as consecuencias que se deriven da utilización que facilite o logro dos obxectivos do cliente nas situacións de uso”, polo que se pode avaliar o produto antes e despois do seu uso.

Holbrook define o valor do consumidor como “a preferencia relativa e interactiva e a experiencia” (2005: 46), termos difíciles de comprender e aplicar, pero que capturan algunha das características clave do valor do consumidor. Entre estas características destacan: é percibido de modo único por clientes individuais, é condicional ou contextual (depende da situación do individuo ou do produto), é relativo (en comparación coas alternativas coñecidas ou imaxinadas) e é dinámico (cambia dentro do individuo ó longo do tempo) (Ulaga, 2003). Outras definicións máis simples (Zeithaml, 1988; Heard, 1993; Gale, 1994) definen o valor do consumidor como aquilo

que os clientes obteñen (beneficios, calidade, valor ou utilidade) pola compra e uso do produto fronte ó que pagan (prezo, custos, sacrificios), como resultado dunha actitude a favor ou un vínculo emocional (Butz e Goodstein, 1996) co produto.

Unha das investigacións de maior impacto na análise do valor do usuario é a de Valerie Zeithaml (1988). Nela a autora explora os conceptos do prezo percibido, calidade percibida e valor percibido. A achega fundamental é que os consumidores consideran o valor dende catro puntos de vista: 1) o valor é un prezo menor, 2) valor é todo o que o consumidor quere nun produto, 3) o valor é a calidade que o consumidor obtén polo prezo que paga, 4) o valor é o que o consumidor recibe polo que dá.

Analizado e definido un dos primeiros termos deste apartado, centrámonos agora no segundo, isto é, na estratexia de orientación ó mercado. Partimos de que unha rendibilidade superior require que a firma posúa unha vantaxe competitiva (Porter, 1980). Unha firma adquire unha vantaxe competitiva cando posúe recursos ou habilidades que: 1) permítenlle entregar valor ó consumidor, 2) son únicas e 3) son difíciles de imitar (Day e Wensley, 1988; Barney, 1991; Slater, 1996).

A teoría baseada no valor do consumidor diría que unha firma acumula unha rendibilidade superior cando implementa unha cultura organizativa baseada no valor do usuario (ex. orientación ó mercado), complementada coa comprensión dos seus clientes e os seus cambios de necesidades, as xestións dos procesos de innovación e a organización ó redor do proceso de entrega de valor ó cliente (Slater, 1997).

A creación de valor para o usuario é recoñecido como un elemento clave no logro dunha posición diferenciada (Cooper, 2001) e precursora asemade dos estudos da satisfacción e fidelidade (Woodall, 2003). A orientación ó mercado é “a cultura que 1) ten como máxima prioridade a creación e mantemento lucrativo dun valor superior para o cliente, coidando, ao mesmo tempo, os intereses doutros *stakeholders*, e 2) achega normas relativas ó comportamento que a empresa considera axeitadas para o desenvolvemento organizativo da información de mercado e a axilidade na resposta á mesma”.

O concepto de orientación ó mercado recibiu unha ampla atención académica dende a súa revisión nos anos 90 (Narver e Slater, 1990). A maioría das investigacións trataron de establecer unha relación contributiva entre a orientación ó mercado e a rendibilidade

das firmas (Morgan e Strong, 1998). Malia diversos autores (Jaworski e Kohli, 1996; Slater e Narver, 2000) sosteren que esta relación se mantén en diferentes sectores industriais e culturais (Jaworski e Kohli, 1996; Slater e Narver, 2000), existe menos consenso sobre unha relación directa entre a orientación ó mercado e a rendibilidade das firmas que ofrecen servizos.

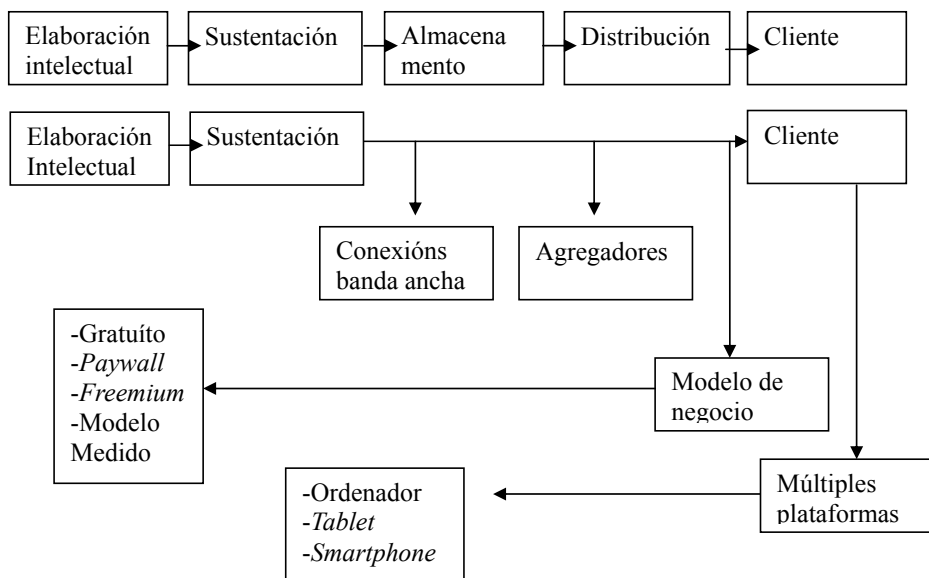
Como anteriormente sinalamos, a orientación ó mercado é unha cultura empresarial centrada nunha continua creación de valor para o usuario (Slater e Narver, 1994). É un intanxible que se sitúa como unha fonte de vantaxe competitiva que inflúe positivamente na rendibilidade dun negocio (Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Deshpandé et al., 1993).

Un número substancial de investigacións demostraron a hipótese pola cal a implementación dunha estratexia de orientación ó mercado afecta positivamente o rendemento do negocio. Fundamentalmente, as análises centráronse na explicación de datos cuantitativos e financeiros perfectamente medibles como os beneficios, beneficios relativos, retorno do investimento, pero tamén se basearon en medidas non financeiras como o éxito dun produto ou a innovación. Estudos empíricos confirmaron xeralmente unha relación positiva coas medidas de rendemento, aínda que a forza da asociación é a miúdo débil (Ruekert, 1992; Deshpandé et al., 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994).

#### **2.7.6. Necesidade dunha mellor creación de valor no xornalismo**

A aparición de Internet significou unha nova canle de distribución que supuxo que a cadea de valor tradicional do produto prensa gañe e perda algúns elos fronte ó formato papel. Entre os elos perdidos, os máis destacados son a desaparición da venda en quioscos e a loxística de almacenamento e distribución. En contrapartida, xorden novos requirimentos, como o transporte dixital a través de conexións de banda ancha e novos actores como os agregadores de noticias.

Dende o punto de vista económico a cadea de valor do produto “prensa” en formato dixital consta de tres fases xerais: elaboración intelectual do texto, sustentación do mesmo nun formato apto para ser distribuído e a propia distribución do contido ó lector (Gallardo, 2011).



Gráfica 4. Cadea de valor da prensa tradicional e dixital. Fonte: Elaboración propia.

Igual que sucede noutros produtos culturais, a materia prima da industria xornalística consiste na capacidade intelectual do creador e no seu talento como mediador entre a realidade e a audiencia. Para comprender a creación de valor do xornalismo é preciso centrarnos, polo tanto, nos beneficios que este proporciona. Segundo Picard (2009), estes beneficios engloban a explicación e comprensión de feitos (beneficios funcionais), a pertenza a unha comunidade e o sentido de seguridade (beneficios emocionais) e a identificación coa empresa mediática (beneficios propios).

Se un analiza as destrezas e as prácticas xornalísticas axiña chega á conclusión de que os profesionais da información son “traballadores do coñecemento”, isto é, profesionais sen competencias únicas (Picard, 2009). Consecuentemente son incapaces de crear valor a través da escaseza de coñecementos profesionais, pero si poden crealo a través da mediación sobre o coñecemento doutros (Picard, 2009).

A situación actual do xornalismo electrónico, pero tamén do tradicional, deriva (á parte doutras moitas causas tecnolóxicas e profesionais) do déficit de destrezas, habilidades e coñecementos únicos sobre o tratamento informativo. Isto require, ademais, que o labor xornalístico non sexa comoditizado.

Pero desafortunadamente o labor xornalístico súmese nun profundo proceso de comoditización polo que moitos dos profesionais e mestres do xornalismo determinaron o valor e normas da industria informativa, comoditizárona e converteron ós xornalistas nuns relativamente intercambiabes traballadores da información. Deste modo a maioría de xornalistas comparten as mesmas destrezas e aproximacións ós feitos, consultan as mesmas fontes, preguntan cuestións similares e producen relativamente as mesmas historias.

Neste sentido, un pode facilmente observar un forte compromiso pola redución de custos no xornalismo, tanto dixital como impreso. Pero no canto de implementar estratexias de redución de custos nas estruturas organizativas ou loxísticas para converter a prensa nunha industria máis eficiente, a xestión mediática reduce custos a través da rebaixa dos salarios dos seus xornalistas ou simplemente mediante o seu despedimento.

Este proceso desencadea unha destrución de valor na maioría de compañías xornalísticas ou mediáticas. Os cambios tecnolóxicos, de audiencia e, sobre todo, dos anunciantes provocaron que as compañías informativas reducesen os seus ingresos e polo tanto a súa rendibilidade.

Se nos fixamos na evolución das firmas xornalísticas durante os últimos 100 anos descubrimos que foron empresas con rendementos superiores a firmas doutras industrias (Picard, 2006, 2009). Dun tempo a esta parte, en cambio, sómense nun profundo proceso de destrución do valor creado durante anos.

A investigación sobre a destrución de valor atribuíu o seu desenvolvemento ós efectos das novas tecnoloxías. Asemade, demostrou a diminución do valor dos produtos existentes de firmas atrasadas dende un punto de vista tecnolóxico así como a incapacidade de crear un novo valor con produtos inéditos. En anos recentes, non obstante, observamos como non só importantes cambios tecnolóxicos senón tamén pequenos desenvolvementos e cambios no mercado producen resultados similares (Picard, 2006). Nesta contorna as compañías deben innovar os seus produtos, organizacións ou procesos co obxectivo de crear valor (Christensen, 1997).

Os estudos da creación de valor consideran que o valor está na mente dos consumidores e que se trata dunha medida da valía ou importancia atribuída a un produto ou servizo (Todreas, 1999; Von Krogh et al., 2000). Existen evidencias empíricas polas que demostrar o escaso valor da información para os usuarios, dada a súa indisposición a facer un gasto monetario e temporal significativo (KPMG, 2010; Pwe Research, 2011).

Segundo Picard (2006), dúas actividades son claves para o concepto de creación de valor no sector xornalístico. A primeira actividade é a creación do contido polos xornalistas, fotógrafos ou profesionais relacionados. Este proceso está influenciado por eleccións sobre que é considerado informativo, como é cuberto e como é presentado. A segunda actividade que crea valor é a selección, organización, empaquetamento e procesamento do contido creado na primeira actividade.

Esta aproximación pode ser valiosa no mercado tradicional da prensa, pero consideramos que é dificilmente aplicable ó xornalismo en Internet. Se ben é certo que as dúas actividades se producen igualmente, sostemos que a creación de valor na prensa dixital aumenta a través doutras actividades. Algunhas delas poden ser a interactividade, a personalización da información ou a publicidade.

Enganados estaríamos se pensásemos que todo o valor creado por unha proposta empresarial é capturada pola compañía. O que realmente sucede na práctica é que o dito valor se divide entre todos os axentes involucrados na transacción dese ben ou servizo: dende os provedores a través da empresa ata os clientes finais.

Como anteriormente sinalamos, a cantidade de valor creado depende da disposición do consumidor a pagar. A dificultade que entraña calcular o valor deriva da dificultade de calcular a disposición a pagar dun consumidor por un ben ou servizo. É relativamente sinxelo en casos como os produtos de uso frecuente: pensemos no pan, na roupa ou nos servizos básicos. Pero naqueles casos menos “frecuentes”, pensemos en produtos tecnolóxicos ou informáticos, por exemplo, o cálculo semella máis complicado. Adicionalmente, lembremos que esta disposición a pagar depende das circunstancias de cada persoa e do tipo de necesidade que desexa satisfacer, isto é, da subxectividade.

Dende a perspectiva empresarial, o desexable sería situar o prezo dun ben o máis preto da disposición a pagar do consumidor para poder capturar todo o valor creado posible.

En caso contrario quen captura ese valor é o cliente final ou os intermediarios. Deste modo, a diferenza entre o prezo pagado polo consumidor e o valor que este lle outorga denomínase excedente do consumidor, e reflicte a cantidade de valor creado que este captura. Por outro lado, a diferenza entre o prezo recibido por un ben ou servizo e os custos en que incorre para provelo determina o valor capturado pola empresa.

A creación de valor na prensa dixital esixe competencias únicas e propias. As compañías xornalísticas precisan presentar os contidos dun modo diferente ós seus competidores no mercado. A creación de valor leva consigo a pregunta creación para quen? De acordo con John McManus (1993:6-7), “tanto para a industria impresa tradicional como para a televisiva o sistema de ingresos era ideal. Na impresa, os anunciantes subvencionaban 1/3 parte dos custos de produción do xornal, mentres na televisiva, o total. En ambos os casos a sociedade beneficiábase posto que as noticias estaban á disposición do público a menos do seu custo real”.

Segundo Picard (2006), foi esta aproximación o que propiciou o fracaso no pasado. Como dixemos anteriormente, a creación de valor, para quen? Dende a perspectiva marcada por McManus (1993), parece claro que a creación de valor está destinada ós anunciantes a través do alcance de audiencias masivas. Polo tanto, os consumidores teñen unha oferta informativa deseñada para lograr amplas audiencias, pero non para servir as necesidades individuais ou sociais.

A centralidade na consecución de amplas audiencias pode crear valor a curto prazo, que pode ser capturado polas compañías. Pero este modelo de negocio non proporcionará unha creación sostible para todos os actores que capturan parte da creación de valor do xornalismo dixital: lectores, xornalistas, compañías e anunciantes (Picard, 2006).

A creación de valor das compañías xornalísticas tradicionais non foi uniforme. A súa evolución amosa como, ó longo dos anos, foi destinada a satisfacer os intereses e necesidades dos diferentes *stakeholders* sinalados anteriormente e non a un só en concreto. Deste modo, o xornalismo podémolo integrar dentro dos estudos da creación de valor, posto que sosteñen que a creación se dá en todos os *stakeholders* que participan na compañía (Gale, 1994; Ravald e Grönross, 1996; Henning-Thurau e Hansen, 2000; William e Weinstein, 2004; Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Malia que todos os *stakeholders* das organizacións xornalísticas participan na creación de valor (uns máis ca outros), ó longo dos anos observamos unha evolución da captura dese valor. Deste modo, Picard (2006) sinala dúas etapas: unha inicial onde o valor era capturado amplamente polos xornalistas e a sociedade, e unha segunda etapa onde os máximos beneficiados son os investidores e os anunciantes. A primeira etapa caracterizábase pola calidade xornalística de que se beneficiaba a sociedade, mentres que a segunda se caracterizou pola explosión do mercado publicitario e a consecución de audiencias masivas.

O futuro do xornalismo dixital non pode manterse mediante un modelo de negocio onde a creación de valor estea destinada a satisfacer os intereses dos anunciantes con base na consecución de audiencias masivas. A reorientación do negocio debe centrarse na retención e motivación dos xornalistas, na oferta dun servizo social e democrático e, sobre todo, nunha produción de contido centrada amplamente nos intereses dos lectores. Isto último inducirá a un pago maior que será preciso cando o apoio por publicidade diminúa.

Esta perspectiva necesita a oferta dun contido con alto valor para os intereses dos lectores, xeralmente escaso na maioría de compañías xornalísticas. As firmas reducirán a énfase na creación de valor a curto prazo, só capturada polos investidores, e procurarán obxectivos sostibles a longo prazo, conducidos mediante a produción dun alto valor centrado nos lectores. Polo tanto, no futuro, mediante esta aproximación seguiríase creando valor para os investidores, pero o valor deberá ser maior para as audiencias, dado o incremento do seu gasto en termos monetarios.



## 2.8. ACHEGAS SOBRE OS MODELOS DE NEGOCIO DA PRENSA DIXITAL

A escasa rendibilidade do xornalismo dixital e a controversia establecida entre os defensores das estratexias de pago e os das gratuítas estimulou o seu estudo dende unha perspectiva científica. Non obstante, a maior parte da literatura está escrita en formato xornalístico e por xornalistas e en menor medida por académicos.

A literatura académica española relacionada poderíamos dicir que se incrementa proporcionalmente á carencia na industria dun modelo de negocio rendible. Maior incerteza, maior número de publicacións. Os modelos de negocio de prensa dixital foron obxecto de estudo dunha parte de profesores e investigadores españois en materia de comunicación (Campos, 2010, 2010b; Miguel de Bustos e Casado del Río, 2010; Casero-Ripollés, 2010; Martínez Molina, 2010; Tascón, 2010; Cea Esteruelas, 2010; Goyanes, 2011; Gallardo, 2011, etc.) pero sobre todo de xornalistas.

Investigadores como Casero-Ripollés (2010) afondan nos novos modelos de negocio dixitais no escenario da converxencia. Gallardo (2011) céntrase na procura dun modelo sostible, mentres Miguel de Bustos e Casado del Río (2010) revisan os efectos da cultura da gratuidade e as transformacións da industria xornalística. Outros como Cea Esteruelas (2010) ou Campos (2010, 2010b) analizan as transformacións da industria dixital nos últimos anos dende unha perspectiva económica e da xestión.

As razóns do maior tratamento xornalístico ca académico posiblemente se deban a que se trata dun tema estritamente especializado que abrangue o coñecemento da industria xornalística en todo o seu conxunto. Ademais, cómpre a revisión de termos da academia económica e da xestión (*management*), e a súa dificultade de aplicación ó ámbito mediático supón outro hándicap a maiores. Por outra banda, a academia en materia de xornalismo e comunicación permaneceu inmersa noutras disquisicións teóricas de gran calado en canto a publicacións científicas, como a converxencia dixital ou a difusión das redes sociais virtuais.

A literatura en lingua inglesa foi máis prolixa cá española cuantitativamente, tanto dende un punto de vista científico coma xornalístico. Os modelos de negocio da prensa dixital foron analizados por académicos e investigadores procedentes fundamentalmente da materia económica máis ca da xornalística, a través de publicacións en revistas

(*journals*) especializadas en comunicación como en xestión ou economía. Á parte dos autores citados anteriormente como Rayport (1999), Niewiarra (2001), Weill e Vitale (2001), Wirtz (2001), Farhoomand e Lovelock (2001) ou Krüger e Swatman (2002, 2003) destacan outros como Bambury (1998) e, sobre todo, o prolixo profesor Picard, ex-director do *Media Management & Transformation Centre* no *Jönköping International Business School* de Suecia.

Son moitos os libros (Picard e Brody, 1997; Picard 2002a, 2002b) e artigos académicos (Picard 1999, 2000) en que describe as ameazas e oportunidades das compañías xornalísticas e doutros provedores de contidos nos seus retos coas novas tecnoloxías. Ademais doutros autores como Mensing e Rejfk (2005), Strupp (2007), Thurman e Herbert (2007), Snedeker (2007), Hedges (2007) ou Sylvie (2008), que analizan os modelos de negocio da prensa *online*, podemos concluír que existen dúas perspectivas empíricas e académicas diferenciadas neste campo:

1. Autores que analizan e estudan os diferentes modelos de negocio que nacen ó abeiro de Internet e que poden, ou non, ser aglutinantes dos modelos de negocio da prensa dixital (Rayport, 1999; Farhoomand e Lovelock, 2001; Niewiarra, 2001; Weill e Vitale, 2001; Wirtz, 2001; Bartussek, 2001; etc.).

2. Autores que centran os seus estudos na análise da industria informativa dixital e, concretamente, nos cibermedios, propondo solucións innovadoras coas que lograr novas vantaxes competitivas e un modelo de negocio rendible (Thurman e Herbert, 2007; Herbert e Thurman, 2007; Hedges, 2007; Snedeker, 2007; Sylvie, 2008; etc.).

As dúas categorías poden variar dependendo da súa aproximación, dende as simples definicións ata o conxunto de relacións establecidas nun modelo de negocio. Non avogamos por ningunha destas dúas categorías porque non son mutuamente excluíntes e ambas teñen sentido de seu. Non obstante cremos firmemente que deben ser distinguidas conceptualmente co fin de lograr unha comprensión común do obxecto de estudo. Ademais, cremos que os dous niveis teñen máis sentido cando están relacionados entre si a través dun enfoque global.

Finalmente, o sector xornalístico anglosaxón, por alusións, foi un dos que máis participou nos extensos debates sobre os modelos de negocio de prensa dixital. Unha

parte importante cinguese ós modelos de ingresos (parte do modelo de negocio) e á revisión das medidas adoptadas por diferentes medios de comunicación. Estas pezas están moi lonxe de centrar e analizar “empíricamente” o obxecto, buscan a provocación e o establecemento radical de dous bandos: o de pago e o gratuíto.

### **2.8.1. Carencia de estratexias, modelos de negocio e de ingresos da prensa dixital**

Internet estase a converter no medio dominante de consulta informativa. Segundo Lombardi (2006), a web é a fonte informativa máis popular para as persoas no traballo e a segunda máis popular na casa, e a primeira fonte informativa para 50 millóns de americanos (Pew Reseach Center, 2006). Para moitos xornais, este crecemento coincidiu co descenso das versións impresas (Shin, 2005; Greenslade, 2006). Neste contexto é preciso que as compañías xornalísticas non ignoren a Internet.

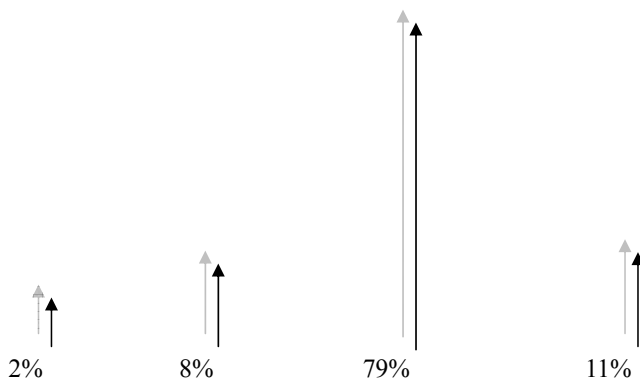
No ano 2008 (WAN 2010) existían nada máis e nada menos que 1.537 edicións *online* no Reino Unido, 1.674 en Estados Unidos (WAN 2010, ano 2006) e 51 edicións en España (WAN 2010, ano 2007). Porén, case todas estas edicións dixitais obtiveron menos do 10% dos ingresos totais (*The Economist*, 2006).

A prensa tradicional fixo gravitar a súa obtención de ingresos no dobre financiamento (*two-side market*, Rochet e Tirole, 2003), que implica tanto a venda do produto ó lectorado coma o recurso da publicidade (Sonnac, 2009). Sen lectores non hai anunciantes e sen estes non hai ingresos. Internet alterou tanto as prácticas dos consumidores coma as dos anunciantes, provocando cambios nestas dúas fontes de ingresos (Casero-Ripolles, 2010).

A publicidade é a primeira fonte de ingresos na maioría de edicións *online* (Mensing e Rejfe, 2005), e espérase maioritariamente que continúe a selo (Chyi e Sylvie, 2001; Bell, 2005). Malia que a publicidade en Internet aumenta consecutivamente cada ano non logra compensar as perdas das versións impresas (Nesbitt e Lavine, 2004; Borrell, 2007a; Stone, 2007a, 2007b; Kubas e Kubas, 2007; Cohen, 2007; Pfanner, 2007). O termo medio das marxes de beneficios dos cibermedios logra escasamente a metade do acadado polo sector impreso (Huang, 2007).

Algúns autores suxeriron que os usuarios de Internet non están dispostos a pagar por contido dixital, particularmente cando o contido ten pouco valor ou é similar ó material

dispoñible noutro sitio de carácter gratuito (Chyi e Sylvie, 2001). Un estudo da consultora KPMG (2010) mostra que unicamente o 2% do lectorado estaría disposto a pagar por contidos que antes consumía gratuitamente. O 8% pagaría por seccións específicas e o 79% buscaría os mesmos contidos noutros lugares.



Gráfica 5. Disposición a pagar por contido. Fonte: KPMG (2010). *Anytime, anywhere. The rising demand of media on the move*. Londres.

As *tablets* tampouco son a solución. Segundo Pew Research Center (2011), nunha enquisa realizada en Estados Unidos, só o 14% dos enquisados afirmou que estaba disposto a pagar por contidos e un 23% pensaría en pagar unha subscrición en papel se inclúe algunha aplicación para a *tablet*.

Existe consenso entre os académicos en que a maioría de cibermedios aínda non atoparon unha estratexia empresarial e un modelo de negocio cos que se sintan amplamente cómodos (Krüger et al., 2003). Aínda que moitos medios dixitais intentaran novos enfoques (Mensing e Rejfeck, 2005; Crosbie, 2004), ningún dos métodos xerou unha avalancha de imitadores.

Como resultado obtemos un completo desconcerto. A procura dun modelo paradigmático estimula a disposición a experimentar cegamente (Sylvie, 2008). Debe existir un modelo de negocio rendible e que poida ser adaptado polos cibermedios dependendo das súas circunstancias. Pero nesta tese mantemos que non existe unha “receita”, método ou fórmula aplicable de forma paradigmática.

A cuestión sobre se a imposición dunha subscrición no xornalismo dixital é unha estratexia empresarial realista foi unha fonte de controversia na literatura. Autores como

Madsen (1996) amosáronse dende o inicio de Internet escépticos sobre o rol do pago por contidos e a implementación de micropagos. Pero actualmente, aínda que o modelo de ingresos de pago por uso (ou micropagos) é relativamente pouco frecuente, está a coller cada vez máis pulo debido á triunfante implementación dos micropagos por música ou aplicacións de iTunes/AppStore.

A proliferación do “todo vale” no ámbito dixital provocou o envorcado do material impreso, que desembocou nun profundo proceso de canibalización (Chyi e Sylvie, 1998) e, consecuentemente, na proliferación do contido gratuito (Chyi e Sylvie, 2001; Mensing e Rejfk, 2005). Isto conduciu a Chyi (2002) a etiquetar o contido dixital como “ben inferior” e a considerar que o modelo de subscrición tradicional sería insuficiente.

Ademais dos micropagos como modelo de ingresos, as subscricións estanse tamén perfilando como piares fundamentais no futuro próximo. As enquisas efectuadas (Mensing e Rejfk, 2005; Franz e Wolking, 2003) así o amosan. Os casos de éxito máis citados son os das edicións *online* do *Financial Times (FT.com)* e do *Wall Street Journal (WSJ.com)*, ambos xornais especializados en información económica e empresarial.

A identificación da multitude de modelos de negocio coincidiu, como é lóxico, co aumento da rendibilidade dos cibermedios (Borrell, 2007b; Huang, 2007b). Moitos académicos (ex. Van der Belt et al., 2006) sinalaron a aceptación dos contidos de pago pola industria e do aumento da publicidade *online* (aínda que sexa como un suplemento dos xornais impresos no canto dun negocio independente).

De acordo con Thurman e Herbert (2007) moita da literatura escrita ó redor dos contidos de pago cingúese á elección entre a “subscrición” e o “gratuito”. Non obstante, este punto de vista, segundo os autores é confuso, posto que a subscrición só é un método de pago máis por contido entre outros. Posiblemente, a focalización na subscrición deriva da idea de que o modelo de negocio da prensa tradicional pode ser aplicado ós produtos *online*. Incluso se isto fose certo, para Thurman e Herbert (2007) focalizar o mercado xornalístico británico na subscrición sería incorrecto, posto que a circulación impresa dos periódicos baséase menos na subscrición ca nos Estados Unidos, e máis na súa compra.

Unha parte ampla de académicos amosáronse reticentes a “receitar” un modelo único para o xornalismo dixital, pero moitos analistas coinciden en que a xeración de múltiples fontes de ingresos é máis apropiada que depender en gran medida dunha soa (Palmer e Eriksen, 1999; Ihlström e Palmer, 2002). De acordo con esta consideración tamén se amosa a *Online Publishing News* (OPN, 2001) despois da conferencia “*Making profits from digital publishing*”, ó sinalar que “para algunhas editoras os ingresos a través de publicidade non serán suficientes, tampouco o serán as subscricións nin o patrocinio. Pero un dos segredos de rendibilidade a curto prazo é estar aberto a todas as oportunidades de ingresos”.

## 2.9. ESTRATEXIAS, MODELOS DE NEGOCIO E DE INGRESOS DA PRENSA DIXITAL

Os medios de comunicación tradicionais desenvolveron modelos de negocio baseados en tres fontes clásicas de ingresos: o pago por consumo, a publicidade e a subvención ou patrocinio (Campos, 2010). Estes tres sistemas de ingresos materializábanse nos seus respectivos modelos de comercialización: mixto tradicional (venta de produto e publicidade), gratuito con financiamento publicitario e subvención pública ou filantrópica (Campos, 2010).

O nacemento da Rede provocou que a viabilidade dos tres modelos comece a dar síntomas de esgotamento, ben pola perda de ingresos dos respectivos sistemas tradicionais derivada da crise financeira e da debilitación da credibilidade da prensa impresa, ben pola canibalización de lectores dos cibermedios ou pola irrupción de xigantes que crean novos modelos competitivos baseados na xestión do acceso á información (*Google e Yahoo!*) (Herbert e Thurman, 2007; Campos, 2010).

Neste novo espazo, o modelo de ingresos da prensa *offline* (a *online*, en menor medida) provén fundamentalmente de dúas fontes diverxentes por orde de importancia: a publicidade e o cobro por consumo de información (Picard, 1999; Rochet e Tirole, 2003; Mensing e Rejsek, 2005; Sonnac, 2009; Casero-Ripollés, 2010). A primeira fonte de ingresos (publicidade) permite ofrecer información gratuita, posto que se o usuario non é quen a paga, quen o fan son os anunciantes. É o que Miguel de Bustos (2000) denomina como gratuidade funcional, isto é, cando a gratuidade é financiada pola publicidade.

Os cibermedios buscan novas formas de pago que se axusten ós intereses dos consumidores. Pero, por que tipo de información o usuario estaría disposto a pagar? Cales son as características deste ben que está chamado a revolucionar a prensa *online*?

Ademais, como sinala Campos (2010), non se trata só do pago, senón tamén do valor de servizo e do instrumento ou sistema co que monetízalo. O uso da Rede é gratuito (excluída a cota de conexión), polo que “resulta moi difícil establecer outros sistemas de tarifas por servizos complementarios malia as constantes voces da industria que reclaman Internet de pago” (Campos, 2010: 21).

Os medios de información dixital vacilan sobre a adopción de modelos de ingresos distintos ó tradicional por publicidade (Krüger et al., 2003; Herbert e Thurman, 2007; Sylvie, 2008). Como se sinalou anteriormente, a cuestión é descubrir os produtos *online* polos que os consumidores estarían dispostos a pagar. A tese máis estendida para a implantación de estratexias de pago é que a información ofrecida debe crear valor, é dicir, proporcionar unha información diferenciada e non dispoñible noutros sitios web de carácter gratuíto (Chyi e Sylvie, 2001; KPMG, 2010; Pew Research Center, 2011).

Como citamos anteriormente, a literatura sobre os modelos de negocio da prensa dixital divídese en dúas correntes. Os académicos que analizan os *e-business*, isto é, os modelos de negocio desenvolvidos en Internet globalmente (que poden encadrar nos modelos dos cibermedios ou non), e aqueles outros que revisan de modo teórico os modelos de ingresos (que non de negocio) establecidos. A presente tese formulámola como aglutinante das dúas perspectivas: partimos do concepto de *e-business* para logo analizar os medios de comunicación dixitais (cibermedios) na súa contorna concreta e non por extensión.

As dúas perspectivas pensamos que non recollen completamente as dinámicas da industria informativa dixital. A primeira, polo seu carácter global e pouco focalizado no obxecto; a segunda, por non entrar a analizar cada un dos elementos que conforman os modelos. Polo tanto, a nosa contribución céntrase neste punto.

Existen traballos que resumen a primeira das correntes globalmente (Krüger et al., 2003) e outros máis específicos dos *e-business* que poden encadrar no xornalismo dixital (Bambury, 1998; Timmers, 1998; Rayport, 1999; Rao, 1999; Farhoom e Lovelock 2001; Strauss e Frost, 2001; Weill e Vitale, 2001; Wirtz, 2001; Rappa, 2010). Por outra banda, atopamos traballos fundamentais que analizan os diferentes modelos de ingresos desenvolvidos polos cibermedios (Chyi e Sylvie, 1998, 2001; Steinbock, 2000; McCarthy, 2003; Crosbie, 2004; Alshehri e Gunter, 2005; Herbert e Thurman, 2007; Thurman e Herbert, 2007; Sylvie, 2008; Bleyen e Van Hove, 2010).

Como sinalamos anteriormente, consideramos que o modelo de negocio non é o mesmo cá estratexia (Shafer et al., 2005; Casadesus e Ricart, 2007, 2009), pero moitos autores, como sinala Magretta, (2002) utilizan os termos “estratexia” e “modelo de negocio” de modo intercambiable. Aínda que ambos os termos se enfrontan ós mesmos obxectivos e



problemas, seren rendibles, consideramos que se deben dividir en niveis diferenciados (Casadesus e Ricart, 2007, 2009).

A literatura escrita ó redor dos cibermedios non ía ser excepción, de modo que algúns autores confunden os dous termos e falan de modelos de negocio cando en realidade se refiren á estratexia ou viceversa. A nosa visión de estratexia englobase dentro dun plan organizado, un padrón (Mintzberg, 1994) ou unha posición global (Drucker, 1980) ó longo do tempo (Jhonson, 2001).

Dende esta perspectiva, dividimos as estratexias da prensa dixital en estratexias propias e en alianzas estratéxicas. As estratexias propias poden ser catalogadas fundamentalmente como gratuítas ou de pago. As estratexias propias gratuítas son as máis abundantes (Strupp, 2007; Casero-Ripollés, 2010; Goyanes, 2011), mentres as de pago poden adoptar diferentes modalidades (Herbert e Thurman, 2007; Thurman e Herbert, 2007; Campos, 2010; Goyanes, 2011; Gallardo, 2011). As alianzas estratéxicas, non obstante, son (a maioría das veces) de pago e clasificámolas asemade como propias ou alleas.

As estratexias propias operan a través de diferentes modelos de negocio. A estratexia propia baseada na gratuidade informativa ofrece un modelo de negocio gratuíto baseado nun modelo de ingresos mediante publicidade (Campos, 2010; Casero-Ripollés, 2010; Goyanes, 2011). As compañías xornalísticas adoitan ofertar unha subscrición dixital ó xornal en papel a través dun PDF enriquecido. A subscrición varía dependendo dos xornais, ben sexa un día (que xa non sería subscrición senón pago por uso, ou compra), unha semana, un mes ou máis. Non obstante, na maioría de cibermedios este modelo non é rendible (Borrell, 2007a; Stone, 2007a, 2007b; Kubas e Kubas, 2007, etc.).

Os cibermedios que opten por unha estratexia propia de pago poden adoptar os modelos de negocio baseados na combinación (pago-mixto) ou no peche (pago-total). Cada unha destas opcións tradúcense en modelos de negocio diferentes cun sistema de ingresos baseado fundamentalmente nas subscricións, pero tamén na publicidade. O primeiro dos casos son os dos modelos de negocio *freemium* e *metered model*.

Os modelos *freemium* e *metered model* adoitan usarse de modo intercambiable. Pero aínda que os dous modelos se basean na combinación entre o pago e a gratuidade, son modelos diferentes.

O modelo *freemium* combina a oferta de servizos básicos gratuítos co cobro polo acceso a outros avanzados, especiais ou con alto valor engadido (*premium*). Isto crea dúas categorías informativas: unha de pago e máis “nobre”, creada xeralmente polos mellores xornalistas, especialistas ou colaboradores, e outra gratuíta reservada para a información de carácter xeral. O principal hándicap económico é que a maioría de lectores se conforman xeralmente coa información gratuíta. O modelo ou sistema de ingresos do modelo de negocio *freemium* pode variar dependendo da cabeceira. Pódense dar casos, por exemplo, de que no contido *premium* a organización non acepte publicidade, reducindo os seus ingresos ás subscricións (*Le Monde* no 2002). Non obstante, trátase dunha táctica que tende a desaparecer.

A segunda opción (*metered model*) permite o acceso gratuíto a un número limitado de artigos durante un tempo concertado, para logo cobrar unha vez que se exceda. A principal característica é que a organización “mantén” os usuarios únicos mensuais e os seus ingresos mediante publicidade. Unicamente se penalizan os lectores habituais. A dificultade de implementación do modelo radica na decisión táctica de cantas noticias serán gratuítas e o prezo das mesmas unha vez que o usuario se subscriba.

Finalmente, o modelo de negocio pechado, ou máis comunmente coñecido como *paywall*, consiste na imposición dunha barreira de pago entre o usuario e o contido informativo. O usuario debe pagar para acceder ó xornal. Se non o fai, non accede. Trátase da opción máis arriscada, posto que a barreira provoca o descenso brusco do número de visitas únicas mensuais e, consecuentemente, dos ingresos mediante publicidade. O sistema de ingresos do *paywall* baséase fundamentalmente nas subscricións (semanais, mensuais, anuais, etc.), pero tamén no pago por uso ou na publicidade.

As alianzas estratéxicas propias dividímolos en limitadas e conxuntas. Ambas son acordos empresariais entre diferentes medios de comunicación dixitais con que migrar conxuntamente ó pago, limitar a competencia gratuíta e a canibalización. Asemade,

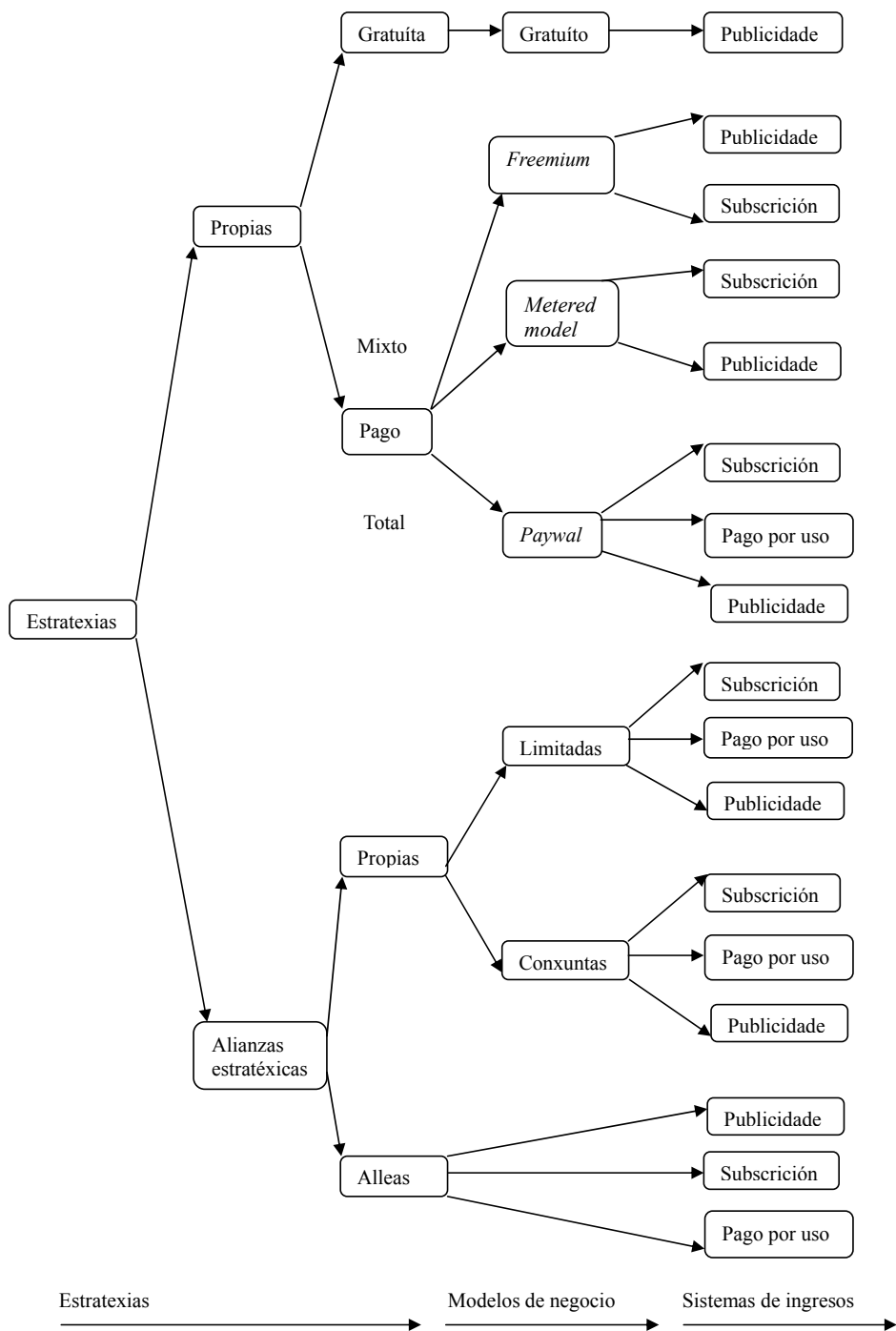
ambas operan a través dun modelo de negocio pechado cun sistema ou modelo de ingresos baseado nas subscricións ou no pago por uso.

A principal diferenza radica en que mentres nas alianzas estratéxicas limitadas un medio de comunicación é o creador da plataforma e véndelle a súa tecnoloxía ó resto de medios, nas conxuntas, son varios medios de comunicación os que invisten na creación da plataforma. (Alianza estratéxica propia limitada: Orbyt; Alianza estratéxica propia conxunta: Kiosko y Más).

Finalmente, as alianzas estratéxicas alleas consisten, igual cás propias, en acordos empresariais, pero neste caso entre medios de comunicación e un xestor de contidos alleo á industria tradicional mediática. O xestor de contidos crea a plataforma e encárgase do seu mantemento, mentres os medios de comunicación que opten por este modelo cédennlle unha parte dos seus ingresos. Os exemplos máis citados son os de Apple con *NewsStand*, Google *One Pass* ou *Livestand* de Yahoo!

Á parte das estratexias e dos modelos de negocio con que se implementan, existen outros actores fundamentais. Os agregadores de noticias como *Google News* absorben boa parte dos ingresos publicitarios xerados polos cibermedios (Martínez Molina, 2010; Muro, 2010), de tal maneira que moitas voces do mercado (editoras) esixen unha lexislación ó respecto (Picard, 2009; Campos, 2010; Goyanes, 2011; Gallardo, 2011). Neste sentido varias denuncias foron interpostas polas asociacións de xornais de España, Bélxica, Italia, etc. ante a Comisión Europea.

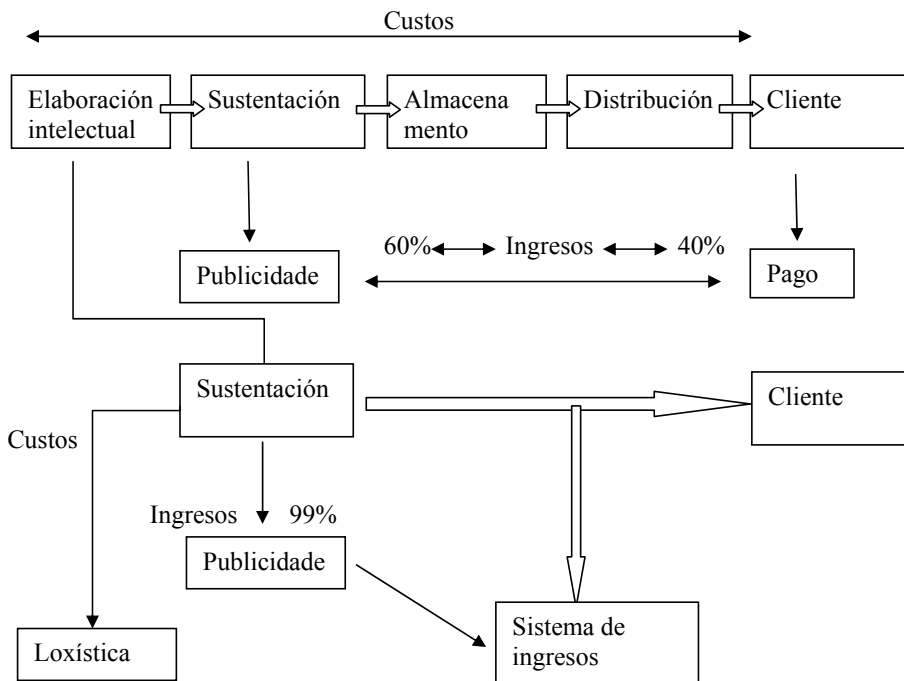
A controversia establecida nas edicións dixitais foi motivo de análise na maior parte dos xornais máis influentes, asociacións de editores e xestores mediáticos. O pago do lector foi defendido por Rupert Murdoch (*El País*, 2009a, 2009b, 2010a) Walter Isaacson, ex director da revista *Time* (2009), Crovitz, xornalista do *Wall Street Journal* (Wall Street Journal, 2009), Steven Brill de *Press+*, a Asociación de Diarios Estadounidenses (API, American Press Institute, 2009), David Carr, do *New York Times* (*New York Times*, 2009) ou José Antonio Zarzalejos, ex director de ABC (2007). Os defensores da gratuidade encarnáronse sobre todo na figura de Chris Anderson, coa súa teoría da longa cola (2004, 2006, 2009) pero tamén na de Alan Rusbridger, director do *The Guardian* (*233Grados*, 2010; *ABC*, 2010).



Gráfica 6. Estrategias, modelos de negocio e sistemas de ingresos da prensa *online*. Fonte: Elaboración propia.

### 2.9.1. Estratexia gratuíta, modelo de negocio gratuíta

A prensa en formato papel foi tradicionalmente un exemplo de rendibilidade (McCombs, 1988; Picard, 1998, 1999a, 1999b). Os ingresos procedentes da publicidade e da venda superaban amplamente os custos de produción, almacenamento e distribución dos xornais (Shapiro e Variant, 1998; Larrañaga, 2010; Varela, 2011). Deste modo, as compañías xornalísticas capturaban boa parte do valor creado na produción do seu produto. No terreo dixital a cousa cambia de tal maneira que na maior parte de casos os cibermedios non poderían operar como estrutura independente (Nesbitt e Lavine, 2004; Borrell, 2007a; Stone, 2007a, 2007b; Kubas e Kubas, 2007; Cohen, 2007; Pfanner, 2007). Ademais, a maioría de cibermedios optan por un modelo de negocio gratuíta e financiamento mediante publicidade (Mensing e Rejfeek, 2005; Strupp, 2007).



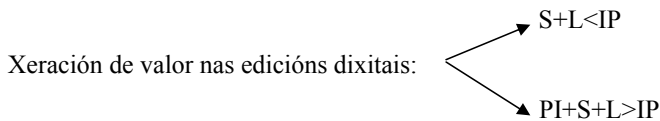
Gráfica 7. Estrutura de custos e ingresos na cadea de valor da prensa tradicional e dixital con con financiamento publicitario. Fonte: Elaboración propia.

Os beneficios das edicións dixitais superan os custos de produción do produto (nóminas, servidores, equipos, etc.), pero a exportación informativa procedente das edicións en papel é moi significativa na maioría de cibermedios (Goyanes, 2011). Desta forma é inviable que falemos de cibermedios como estruturas independentes das tradicionais.

Na prensa tradicional os ingresos por publicidade (IP) e venda ós lectores (VL) superan os custos incorridos na produción intelectual (PI), na sustentación do produto nun formato (SP), no almacenamento (A) e na distribución (D). Deste modo podemos concluír que a prensa tradicional captura o valor suficiente para operar e para obter beneficios:  $IP+VL>PI+SP+A+D$ .

As edicións dixitais, *a priori*, capturan o suficiente valor como para seren rendibles, de tal maneira que se a sustentación (S) e a loxística que implica (L) (ambos os dous custos) son menores cós ingresos publicitarios (IP)  $\rightarrow S+L<IP$ , a empresa xera valor e captúrao. Pero se temos en conta a produción intelectual (PI), que no caso de ser estrutura independente, debería ser propia e non procedente da edición tradicional, a cousa cambia:  $PI+S+L>IP$ , e, polo tanto, agora xeran valor pero non o capturan.

Xeración de valor da prensa tradicional:  $IP+VL>PI+SP+A+D$ .



Os cibermedios cun modelo de negocio gratuíto unicamente son rendibles como estrutura independente se  $PI+S+L>IP$ , e non se  $S+L<IP$ . Deste modo, por que a produción intelectual, a sustentación nun formato e a loxística que implica non son maiores cós ingresos na prensa dixital, cando desaparecen, incluso, dous elos da cadea de valor da prensa tradicional?

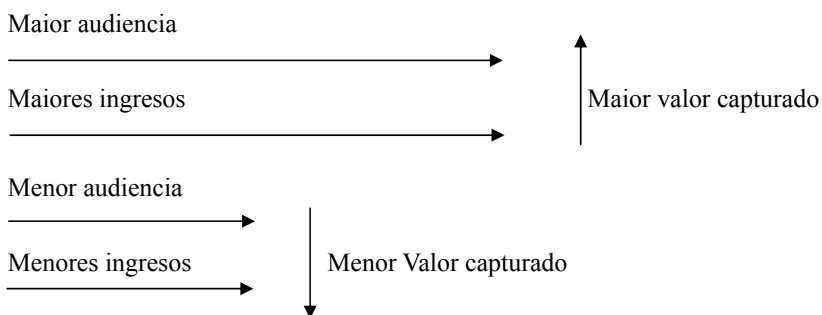
A resposta está na incapacidade de monetizar a través da publicidade o espectacular crecemento da audiencia do xornalismo dixital con estratexias gratuítas. Porque os miles de lectores que as editoras perden no terreo impreso son de pago e os millóns que gañan a través das webs acceden gratuitamente e sen rexistro previo. Segundo o último informe da Pew Research Center, de cada dez dólares que os xornais norteamericanos perderon en 2011 en anuncios impresos, só un foi recuperado en anuncios dixitais.

Entón, se a disposición a pagar (DP) por un produto informativo en Internet é igual a cero,  $DP=0$ , a captura de valor (CV) unicamente procede dos ingresos publicitarios con base no modelo de negocio gratuíto e descontando a sustentación (S) e loxística (L),  $CV=IP-(S+L)$ . O que se produce é que o valor creado nas edicións en papel a través da

súa produción intelectual non crea valor nas edicións dixitais con modelo de negocio publicitario posto que quen captura ese valor son os consumidores e non a empresa.

Que o usuario non estea disposto a pagar por un produto informativo que unha compañía ofrece deliberadamente de forma gratuíta non significa que o consumidor non recoñeza que ese ben ten un valor monetario (VM). O que pasa é que ese valor monetario captúrao o consumidor xa que non o paga, é dicir, prodúcese un excedente do consumidor (EC). Deste modo a disposición a pagar (DP) dun usuario por un produto informativo é igual a cero pero o valor monetario intrínseco ó ben e que o usuario recoñece é igual a X, que así mesmo é igual ó excedente do consumidor. Logo:  $DP=0$  pero  $DP=X=EC$

Os cibermedios con modelos de negocio gratuítos susténtanse mediante ingresos publicitarios (Campos, 2010; Casero-Ripollés, 2010; Gallardo, 2011). Os ingresos publicitarios dependen da audiencia do medio, posto que na súa variabilidade radican os ingresos (Miguel de Bustos, 2000; Herbert e Thurman, 2007; Campos, 2010; Miguel de Bustos e Casado del Río, 2010). Maior audiencia cá competencia significa maiores ingresos; pola contra, menor audiencia cá competencia significa menores ingresos. A compañía con maior audiencia será, consecuentemente, a que máis valor capture.

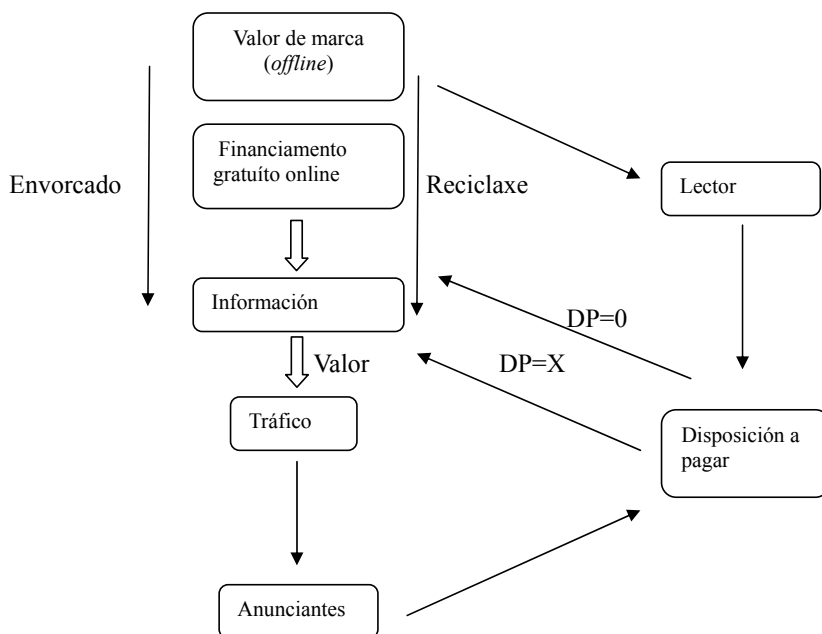


Gráfica 8. Captura de valor dos modelos de negocio con financiamento publicitario. Fonte: Elaboración propia.

Dado que o elemento clave para obter maiores ingresos no modelo de negocio gratuíto son as audiencias, os cibermedios tentarán ter máis audiencia cós seus competidores. Para ter maiores audiencias (crear valor), os cibermedios con modelos gratuítos aproveitan fundamentalmente o valor de marca das edicións impresas, isto é, envorcan o contido das edicións impresas no ámbito dixital. O cibermedio aprovéitase da produción

intelectual e do valor de marca (sobre todo credibilidade) do xornal en papel (Millán, 2001; Crosbie, 2004; Alborno, 2003, 2005).

Ó desaparecer o ingreso do lectorado, a información ofrecida nos cibermedios está orientada á xeración de tráfico, que é o recurso clave (valor) percibido polos anunciantes (Picard, 2000). Como a credibilidade e o valor de marca de que gozan os sitios web das editoras de recoñecidas cabeceiras de prensa é un patrimonio gañado no terreo *offline* (Millán, 2001; Alborno, 2003, 2005; Salverría, 2005), resulta sinxelo acadar amplas audiencias con informacións con escaso valor para o lector, posto que este non as paga, só as consome. Ademais, autores como Picard (2009) xa comezan a falar das noticias como unha *commodity*.

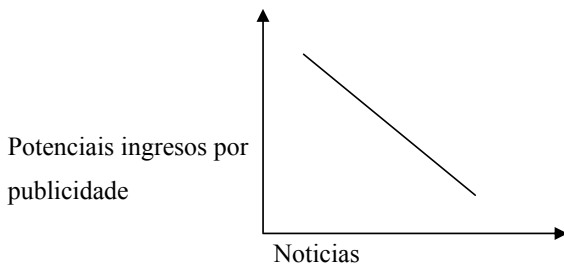


Gráfica 9. Disposición a pagar dos anunciantes e lectores nos cibermedios con financiamento publicitario. Fonte: Elaboración propia.

Como observamos, o lector queda á marxe da disposición a pagar pola información que os cibermedios gratuítos ofrecen. En troques, os anunciantes si están dispostos a pagar polo tráfico que os cibermedios xeran, capturando logo unha parte do valor que crean.

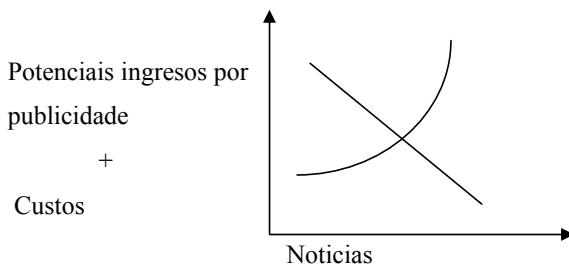
As noticias máis lidas xeran maiores ingresos publicitarios, de tal maneira que son moi poucas noticias as que xeran moitos beneficios e moitas aquelas que xeran poucos ingresos.





Gráfica 10. Noticias e publicidade nos modelos de negocio con financiamento publicitario. Fonte: Elaboración propia.

Ó combinarmos o gráfico de ingresos co de custos para cada noticia, axiña descubrimos que o modelo de negocio gratuíto e financiamento publicitario funciona para un grupo de noticias (xeralmente as máis visitadas), que son aquelas nas que os ingresos superan os custos de produción.



Gráfica 11. Ingresos por publicidade e custos das noticias nos modelos de negocio con financiamento publicitario. Fonte: Elaboración propia.

Así, é preciso que o valor do resto de noticias que quedan á dereita da intersección das liñas sexa capturado polos cibermedios e non o capturen os clientes ou os anunciantes. A estratexia máis lóxica sería implementación dun modelo cun sistema de ingresos que sexa o pago en combinación coa publicidade, isto é, un *metered model* ou *freemium*.

### 2.9.2. Estratexia propia de pago, modelos mixtos: *freemium* e *metered model*

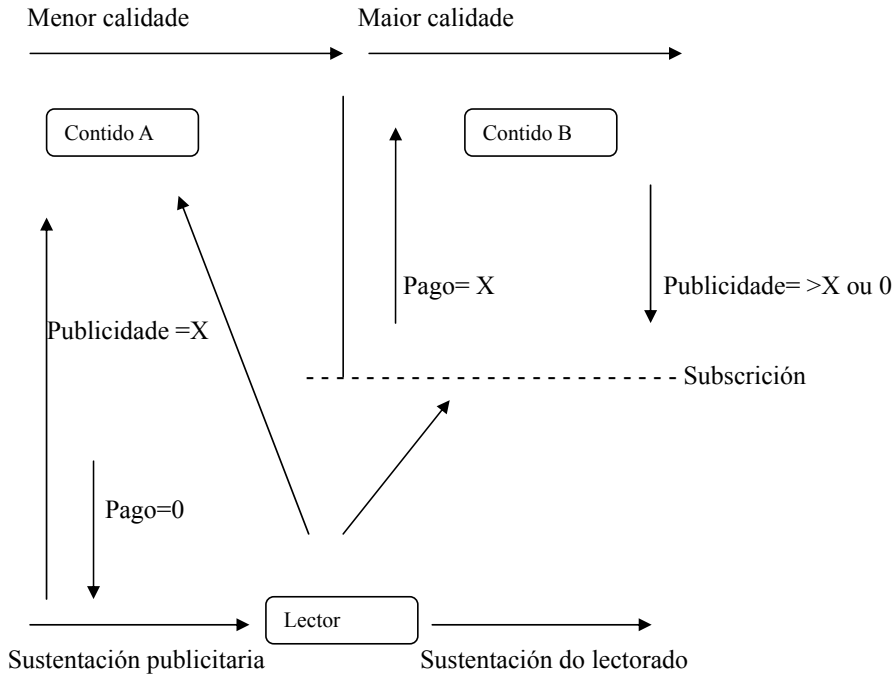
O debate e discusión ó redor do pago por contidos foi extenso dende os inicios de Internet. Unha primeira aproximación á literatura amosa a existencia de dúas correntes con cadanseus partidarios e detractores.

Foron moitos os investigadores que estudaron o pago por información dende unha perspectiva puramente económica (Schmalensee, 1984; Salinger, 1995; Bakos e Brynjolfsson, 1996, 1997, 2000; Varian, 1995, 2003; Fay e MacKie-Mason, 2001; Siegel, 2002). Concretamente, este fenómeno está amplamente descrito na literatura económica da agrupación dos bens informativos (*bundling*), onde existen xa varios modelos que explican por que a súa agrupación conduce a prezos e ingresos máis elevados en comparación co desagregamento (*unbundled*) en artigos individuais (Bakos e Brynjolfsson, 1996; Fay e Mackie-Mason, 2001; Varian, 2001). Non obstante, non é sempre así (Bakos e Brynjolfsson, 1997).

Por outra banda, o debate entre partidarios do pago por contidos e partidarios da gratuidade foi estudado asemade dende unha perspectiva económica, pero tamén mediática, focalizando a análise na estratexia e na comprensión dos modelos de negocio. A controversia provocou o establecemento de dúas posturas ideolóxicas irreconciliables, que foi, se cabe, máis vehemente nos partidarios da gratuidade (Loebbecke, 1999; Zerdick et al., 1999; Eisenberg, 2002).

Non obstante, a discusión ideolóxica sobre o pago por contidos ten tamén un fondo económico, posto que a venda de contido *online* difire da venda *offline*. Nesta contorna, os xornais e revistas *online* tenden cada vez máis a ofrecer produtos agrupados (*bundled*) e de pago.

A migración dende modelos de negocio gratuítos con sistemas ou modelos de financiamento mediante publicidade cara a modelos de ingresos baseados na subscrición tampouco resolve os problemas de canibalización (Glottz e Meyer-Lucht, 2003). En boa medida é así porque o descenso dos ingresos publicitarios é maior có aumento dos ingresos a través do pago por contidos. Non obstante, a crise do mercado publicitario dixital forzou os xornais *online* á procura de novas fontes de ingresos. Unha delas consiste na oferta de contido de pago como contido *premium* por un lado, e contido gratuito e financiamento publicitario por outro. Trátase dunha estratexia de pago cun modelo de negocio mixto a partir dun modelo ou sistema de ingresos baseado na publicidade, nas subscricións e/ou no pago por uso. O modelo de negocio permite o establecemento de dous colectores informativos diferenciados: un de máxima calidade de pago, cun sistema de ingresos baseado nas subscricións e o pago dos lectores; e outro de carácter funcional e operativo, sustentado amplamente por publicidade.



Gráfica 12. Representación do modelo de negocio *freemium* na prensa dixital. Fonte: Elaboración propia.

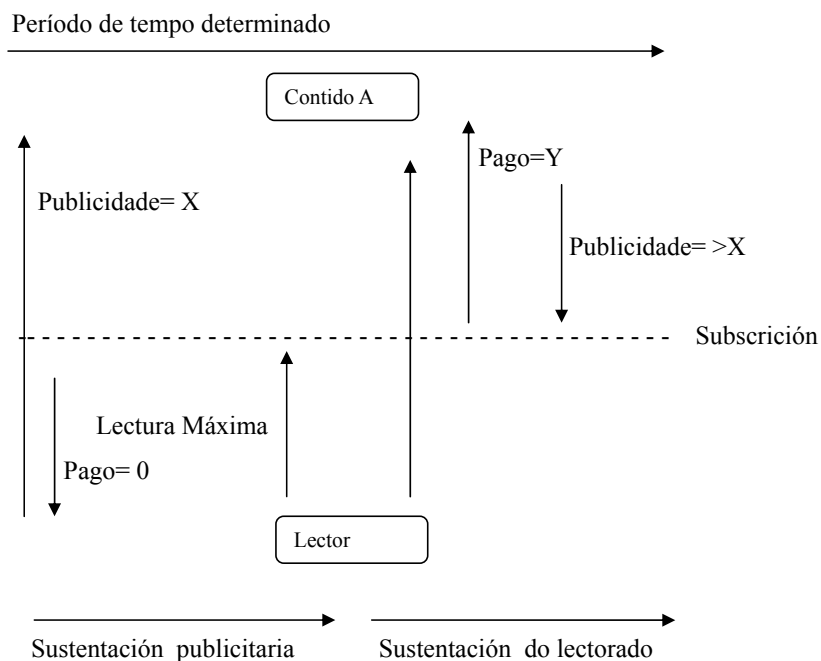
A táctica empregada nos contidos de pago do modelo *freemium* variará dependendo da organización. As tácticas máis empregadas son: ofrecer o contido de pago sen publicidade ou con publicidade.

O exemplo máis citado de modelo *freemium* é o do *Wall Street Journal* de Nova York. O xornal oferta dous tipos de subscripción ós contidos *premium*: por un lado, unha subscripción dixital semanal de 2,56 libras con permanencia obrigada dun ano. A subscripción permite a consulta do xornal na web, o *smartphone* ou a *tablet*. A segunda oferta consiste tamén nunha subscripción dixital máis unha impresa de 3,19 libras con permanencia obrigada dun ano (*The Wall Street Journal*, 2012). The Wall Street Journal Digital Network (compañía que integra todas as plataformas dixitais do grupo: *WSJ.com*; *MarketWatch.com*; *Barrons.com*; *SmartMoney.com*; *AllThingsD.com* e *FINS.com*.) é a empresa líder en oferta de contido dixital *premium* con máis de 1.3 millóns de subscribers e unha media de máis de 50 millóns de visitas únicas mensuais. *Wall Street Journal* dixital ofrece unha combinación entre contido gratuito e contido

baixo subscrición cunha audiencia total de máis de 36 millóns de visitas mensuais (The Wall Street Journal Digital Network, 2012).

O *metered model* comeza a atraer os grandes xornais que apostan polo pago por contidos e a combinación como modelo de ingresos (O'Regan, 2001; Filloux, 2011; EditorsWeblog, 2011). O modelo permite o acceso gratuito a un número limitado de artigos durante un tempo concertado, para logo cobrar unha vez que se exceda.

A principal característica é que a organización “mantén” os usuarios únicos mensuais e os seus ingresos mediante publicidade. Unicamente se penaliza os lectores habituais. A dificultade de implementación do modelo radica na decisión táctica de cantas noticias serán gratuítas e o prezo destas unha vez que o usuario se subscriba. Deste modo, o modelo presenta diversos escenarios.



Gráfica 13. Representación do *metered model* na prensa dixital. Fonte: Elaboración propia.

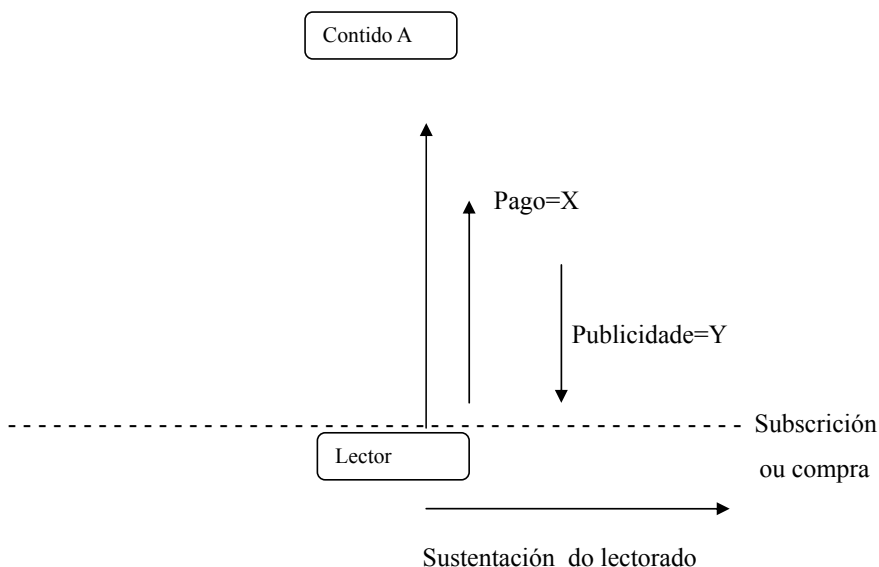
O precursor do *metered model* foi o *Financial Times* no ano 2007. A mediados de 2011 o xornal contaba con máis de 230.000 subscritores e 3,7 millóns de usuarios rexistrados (*PaidContent*, 2011a). O xornal permite ler durante un mes un total de 8 artigos

gratuitos previo rexistro no cibermedio. Unha vez superados, o lector debe subscribirse a unha das 5 ofertas.

A relativa rendibilidade do *Financial Times* provocou a implantación dunha fórmula semellante no *New York Times*. Non obstante, a implementación do pago por contidos no xornal neoiorkino non é novo. No 2005 o diario xa decidira a implantación do pago nas columnas do xornal dixital (*TimesSelect*) para finalizalo a inicios do 2007. O xornal conta (mediados de 2012) cun total de máis de 320.000 subscritores e uns ingresos de 646 millóns de dólares, un 2,8% menos con respecto ó ano anterior.

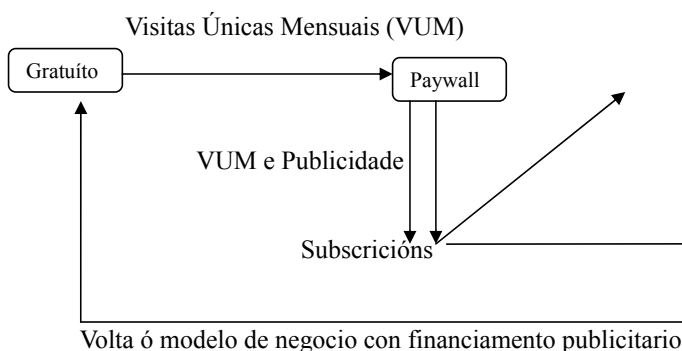
### 2.9.3. Estratexia propia de pago, modelo pechado ou *paywall*

O modelo de negocio pechado ou *paywall* consiste na imposición dunha barreira de pago entre o usuario e o contido informativo. O usuario debe pagar para acceder ó xornal. Se non o fai, non accede. Trátase da opción máis arriscada, posto que a barreira provoca o descenso brusco do número de visitas únicas mensuais e consecuentemente dos ingresos mediante publicidade. O sistema de ingresos do *paywall* baséase fundamentalmente nas subscricións (semanais, mensuais, anuais, etc.) pero tamén no pago por uso.



Gráfica 14. Representación do *paywall* na prensa dixital. Fonte: Elaboración propia.

A implementación do modelo de negocio pechado dun cibermedio procedente dun modelo de negocio gratuito implica o seguinte escenario: baixada brusca das visitas únicas mensuais correlativamente ó descenso mediante publicidade (véxase o exemplo de *The Times* ou *New York Times*, *The Guardian*, 2010a; ComScore, 2010). Unha vez implementado o modelo, a compañía pode experimentar un ascenso consecutivo de subscricións correlativamente ós ingresos publicitarios (personalizados á audiencia). Pola contra, se a firma non consegue unha vantaxe competitiva e os lectores non valoran o contido, os ingresos son menores cós do anterior modelo gratuito, obrigando á firma á retoma do modelo ou á formulación dunha nova estratexia (véxase *El País* ou *New York Times* con TimesSelect).



Gráfica 15. Escenario da implementación do *paywall* nun cibermedio previamente cun sistema de ingresos baseado na publicidade. Fonte: Elaboración propia.

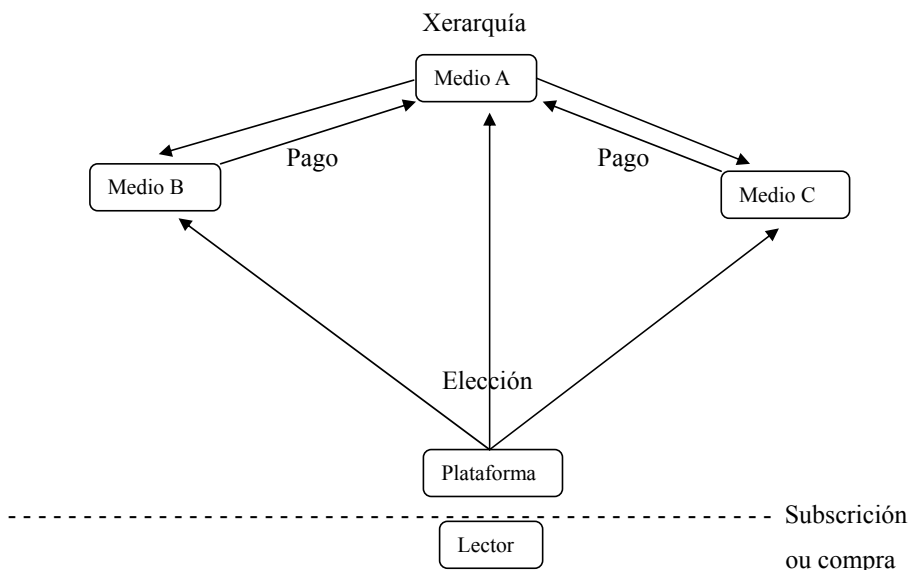
#### 2.9.4. Alianzas estratéxicas propias: limitadas e conxuntas

As alianzas estratéxicas propias dividímolos en limitadas e conxuntas. Ambas son acordos empresariais entre diferentes medios de comunicación dixitais para migrar conxuntamente ó pago, limitar a competencia gratuíta e a canibalización. Asemade, ambas operan a través dun modelo de negocio pechado cun sistema ou modelo de ingresos baseado nas subscricións ou no pago por uso.

A principal diferenza radica en que, mentres nas estratexias limitadas un medio de comunicación é creador da plataforma e véndelles a súa tecnoloxía ó resto de medios, nas conxuntas, son varios medios de comunicación os que invisten na creación da plataforma.

A única alianza estratéxica limitada coñecida en España é a plataforma Orbyt, desenvolvida por Unidad Editorial. A plataforma permite a subscrición ou pago por uso

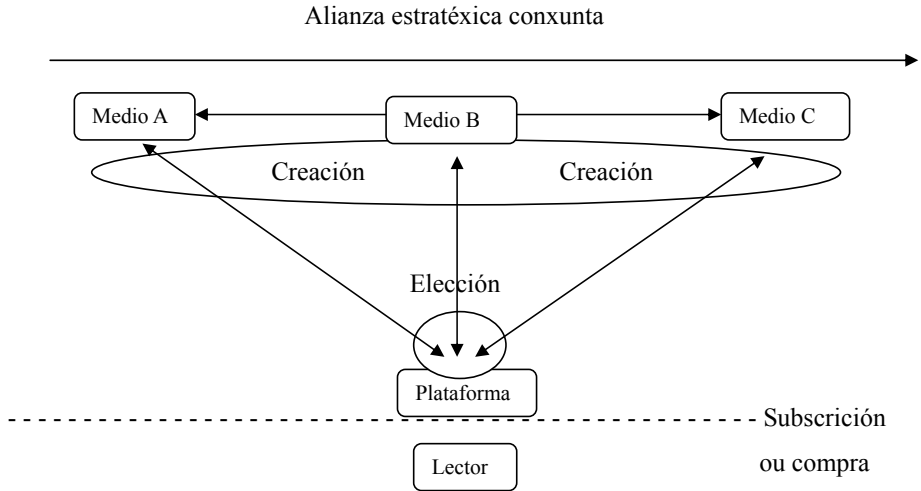
de xornais integrados en diferentes grupos mediáticos pero vendidos a través dunha única plataforma. O grupo creador (Unidad Editorial) posúe os dereitos da plataforma e vende a tecnoloxía ós grupos interesados (Grupo Zeta, Editorial Prensa Ibérica, Hearst e Grupo Planeta). A alianza estratéxica limitada (e conxunta) é un modelo de negocio que traduce o modelo de negocio tradicional a través dun quiosco virtual.



Gráfica 16. Representación da alianza estratéxica limitada. Fonte: Elaboración propia.

As alianzas estratéxicas conxuntas, non obstante, son acordos empresariais entre varias firmas co obxectivo de desenvolver unha única plataforma de pago. Non existe xerarquía e todas as firmas creadoras operan baixo os mesmos custos de produción. As firmas non creadoras que desexen integrarse na plataforma deben firmar acordos empresariais coas firmas creadoras. Unha das alianzas estratéxicas pioneiras foi Ongo (actualmente pechada), a plataforma construída por Gannet Co. Inc., The New York Times Co. E The Washington Post Co.

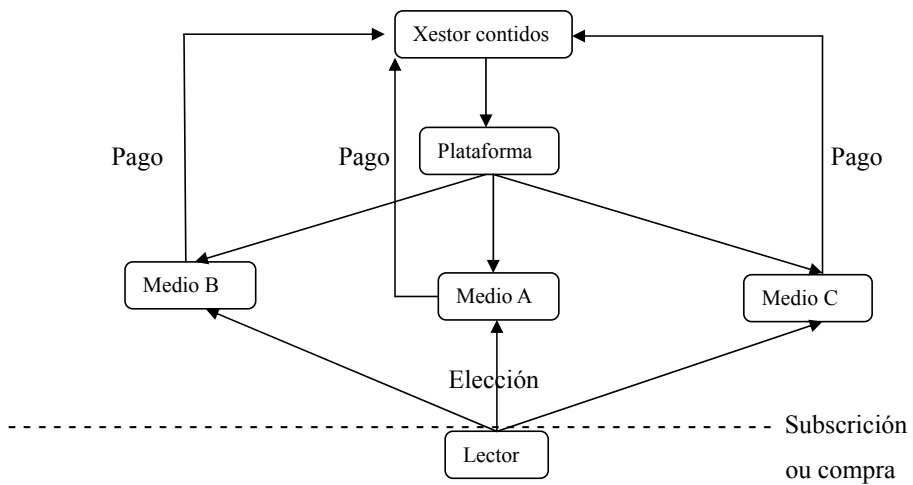
En España o lanzamento de Kiosko y Más foi o único lanzamento dunha alianza estratéxica conxunta. Os creadores principais son os grupos Prisa e Vocento e contan coa participación doutros como Zeta, Axel Springer, RBA, América Ibérica, Godó, etc. A iniciativa é a maior alianza editorial en Europa en virtude da participación no proxecto de máis de 13 grupos mediáticos.



Gráfica 17. Representación da alianza estratéxica conxunta. Fonte: Elaboración propia.

### 2.9.5. Alianzas estratéxicas alleas

As alianzas estratéxicas alleas son acordos empresariais, pero no canto de ser entre medios de comunicación son entre un xestor de contidos alleo á industria tradicional mediática e os medios de comunicación. O xestor de contidos crea a plataforma e encárgase do seu mantemento mentres os medios de comunicación que opten por este modelo cédennlle unha parte dos seus ingresos.



Gráfica 18. Representación da alianza estratéxica allea. Fonte: Elaboración propia.



Un dos exemplo pioneiros e de maior éxito é o modelo de subscrición *NewsStand* de Apple. A plataforma permítelles ós editores fixar o prezo e o período de subscrición, mentres Apple procesa todos os pagos, retendo o 30% destes. A principal controversia radica na imposición que obriga ás editoriais a ofrecer como mínimo as mesmas ofertas na AppStore que fóra dela, prohibindo ademais de forma explícita os enlaces para realizar esa subscrición fóra do acordo de comisións de Apple (Apple, 2011).

País	Medio	Estratexia	Modelo negocio	S. Ingresos		Prezo	Período
ESP	Orbyt (ex. <i>El Mundo</i> )	Alianza estratéxica propia limitada	<i>Paywall</i>	Publicidade	-	-	-
				Subscripción	Estándar	14,99€	Mensual
				Pago por uso/compra	Estándar	0,79€	Diario
	Kiosko y Más (ex. <i>El País</i> )	Alianza estratéxica propia conxunta	<i>Paywall</i>	Publicidade	-	-	-
				Subscripción	Estándar	9,99€	Mensual
				Pago por uso/compra	Estándar	0,79€	Diaria
GBR	<i>The Times</i>	Pago total	<i>Paywall</i>	Publicidade	Gratuito	-	-
				Subscripción	<i>7 Day</i>	6£	Semanal
					<i>Weekend</i>	4£	Semanal
					<i>Weeday</i>	4£	Semanal
					<i>Sunday</i>	2£	Semanal
		<i>Digital</i>	2£	Semanal			
	<i>F.Times</i>	Pago mixta	<i>Metered model</i>	Publicidade	-	-	-
				Subscripción	<i>Premium</i>	6,79£	.
				<i>Standard</i>	5,19£	Semanal	
USA	<i>New York Times</i>	Pago mixta	<i>Metered model</i>	Publicidade	Gratuito	-	-
				Subscripción	W+S	\$15	Mensual
					W+T	\$20	Mensual
	W+S+T*	\$35	Mensual				
	<i>Wall Street Journal</i>	Pago mixta	<i>Freemium</i>	Publicidade	Gratuito	-	-
				Subscripción	<i>Digital</i>	2,56£	Semanal
						<i>Digital &amp; Print</i>	3,19£
	Ongo (pechado)	Alianza estratéxica propia conxunta	<i>Paywall</i>	Subscripción	Estándar	\$6,99	Semanal
				Pago por uso	Estándar	\$0,99	Diaria/Artigos
	Apple (ex. <i>The Daily</i> )	Alianza estratéxica allea	<i>Paywall</i>	Subscripción	Estándar	\$1	Semanal
Estándar					\$40	Anual	

Táboa 7. Mostra de medios con diferentes estratexias e modelos de negocio. Fonte: Elaboración propia.\*W= Web; S= *Smartphone* e T=*Tablet*.



## **PARTE II: RESULTADOS**



### 3. RESULTADOS

Ó longo deste extenso apartado presentaremos as achegas fundamentais sobre o tema obxecto de estudo. Partiremos inicialmente dunha breve referencia sobre a tradición histórica dos xornais para logo centrarnos na estrutura accionarial dos conglomerados mediáticos en que se integran e na evolución da implementación das estratexias de pago por contidos.

De seguido dividiremos as achegas en tres partes diferenciadas, atendendo ós obxectivos da presente tese: o primeiro apartado está dedicado á análise das estratexias de pago por contidos, mentres o segundo e o terceiro analizan as estratexias de orientación ó mercado e os modelos de negocio respectivamente. As tres partes contan con apartados específicos con que clarificar detidamente as características principais das transformacións. A continuación explicámolas por separado.

Na primeira parte, realizamos un estudo en profundidade das transformacións da industria xornalística con estratexias de pago por contidos. Determinamos as estratexias a longo prazo, analizamos as razóns da súa implementación e cales son os órganos encargados da súa formulación, e por último, estudamos os cambios no concepto de competencia e a súa repercusión na cultura das organizacións. Na segunda parte detémonos na explicación das estratexias de orientación ó mercado: comezamos por unha análise cuantitativa para logo realizar un estudo cualitativo baseado tanto nas entrevistas como nunha extensa análise de contido das webs analizadas.

Na terceira parte centrámonos especialmente na análise dos modelos de negocio dos medios de comunicación analizados consonte a proposta ontolóxica de Alexander Osterwalder. Como guinda final realizamos unha representación simbólica de cada un dos modelos de negocio, tendo en conta cada unha das eleccións operativas seleccionadas por cada medio.



### 3.1. *THE TIMES*

#### 3.1.1. Historia e antecedentes

O xornal *The Times* foi fundado en 1785 por John Walter como *The Daily Universal Register*, título que mantivo ata o 1 de xaneiro 1978 cando foi substituído polo coñecido *The Times*. Dende os seus inicios o modelo de negocio amosouse resistente ós cambios, malia observarmos modificacións a medida que se incorporaron novos cambios tecnolóxicos e sociais.

O sistema de ingresos do xornal proviña unicamente do pago do lector, a elite do momento. A evolución do sistema industrial provocou o abaratamento da produción e unha relaxación na redacción refinada, xa que a “subvención publicitaria” permitiu o alcance de audiencias masivas. Isto traducíuse na incorporación do dobre financiamento que implicou a venda do produto tanto ó lectorado coma ós anunciantes.

A incorporación publicitaria provocou o centralismo no alcance de masas e non na concentración do valor, gustos e necesidades dos lectores. Deste modo, a portada do *Times* ata 1966 destinouse á publicidade ou a anuncios pagados (nacementos, casamentos ou mortes).

O crecemento da circulación, xa que logo, de ingresos de anunciantes e lectores, converteu ó xornal nun paradigma de rendibilidade, igual ca á maioría da competencia. A época dourada da industria xornalística tocou teito a finais do século XIX e a comezos do XX (1870-1914).

A dependencia da publicidade é un dos principais lastres, non só no *The Times*, senón tamén na maioría dos xornais (xornais como produtos editoriais enfocados a ese valor *per se*). En 1997 o 72% dos ingresos do *The Times* procedían da publicidade, mentres en 2007 só representaban o 56% (House of Lords, 2007). Un dos cambios máis dramáticos no modelo de negocio do *The Times* nos últimos dez anos foi o descenso dos anuncios clasificados (House of Lords, 2007).

A expansión de Internet provocou asemade a incorporación do novo modelo dixital (*paywall*), baseado fundamentalmente nas subscricións pero tamén na publicidade. A mediados de febreiro do 2012, o xornal contaba con preto de 120.000 subscricións á

plataforma dixital (*233Grados*, 2012), un 7,5% máis ca en setembro de 2011, e un 35% máis de descargas da aplicación para iPad (60.000 descargas diarias).

### 3.1.2. Estrutura accionarial e empresarial de News Corporation

A estrutura accionarial do grupo (News Corporation) está encabezada polo capital familiar do magnate australiano Rupert Murdoch, con máis do 40% das accións (B) con dereito a voto. O fondo de investimento controlado polo saudí Alwaleed bin Talal (príncipe Alwaleed) posúe a segunda parte maioritaria das accións clase B cun total do 7,04%.

Grupo	Accionistas	%	Actividade
News Corporation	Nº Accións	9.200.000.000	
	Murdoch family trust and Rupert Murdoch	39,74+1,34	Comunicación
	Alwaleed bin Talal Alsaud	7,04%	Fondo de investimento
	Invesco	1,8%	Fondo de investimento
	Bank of New York Mellon	1,19%	Banca
	Taube Hodson Stonex	1,07%	Fondo de investimento
	Dimensional Fund Advisors	0,71%	Fondo de investimento
	JP Morgan Chase	0,41%	Banca
	Black Rock Group	0,35%	Fondo de investimento
	MFC Global Investment Management	0,35%	Fondo de investimento
Goldman Sach Group	0,35%	Banca	

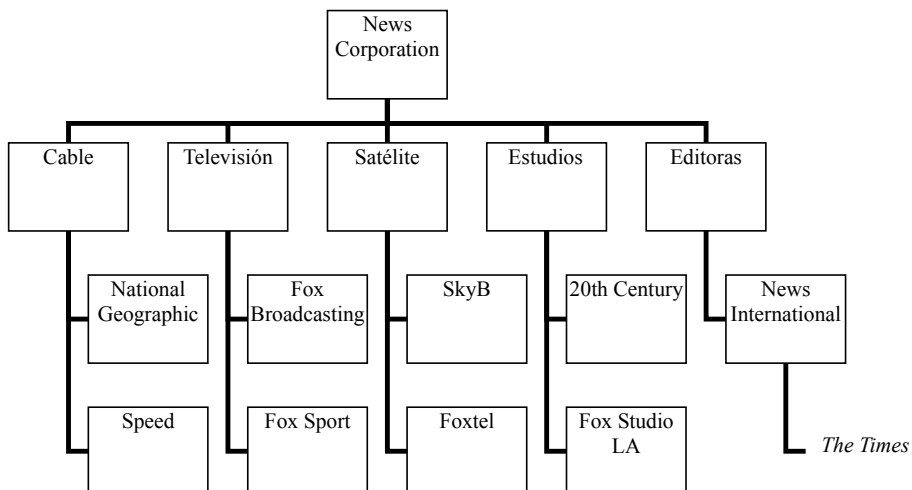
Táboa 8. Estrutura accionarial de News Corporation. Fonte: Amadeus, ano 2012.

A amplitude do grupo News Corporation impide a representación completa de todas as partes integrantes. A súa estrutura confórmana dende a televisión por cable (National Geographic, Speed, Star, Fox Movie Channel, etc.), estudos cinematográficos (20th Century Fox, 20th Century Fox Entertainment, Fox Studio LA, etc.), canles de televisión (Fox Broadcasting, Fox Sport, Fox Television Stations, etc.), televisión por satélite (SkyB, Foxtel, Sky Italia, Sky Deutschland, etc.), editoras (News International, New York Post, Harper Collins, etc.) ata importantes propiedades dixitais (Hulu, News Digital Media, Milkround). Deste modo, centrarémonos principalmente no sector editorial e, concretamente, na filial británica News International, editora do *The Times*.

A estrutura do consello de administración do grupo responde á propia cultura americana de influencia político-económica. Rupert Murdoch blíndase a través de contratacións millonarias de ex-políticos, importantes cargos da banca e incluso profesores de



universidade. Non sorprende ver nas súas filas a José María Aznar, ex-presidente de España, Roderick Eddington, de J. P. Morgan e os profesores das universidades de Pequín e Georgetown, John Thornton e Viet Dinh, respectivamente.



Gráfica 19. Estructura organizativa das filiais do grupo News Corporation no ano 2011. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2012.

Grupo	Nome	Posto
News Corporation	Rupert Murdoch	Presidente e conselleiro delegado de News Corporation
	José María Aznar	Ex-presidente de España e presidente de FAES
	Natalie Bancroft	Directora de News Corporation
	Peter L. Barnes	Presidente de Ansell Limited
	James W. Breyer	Socio de Accel Partners
	Chase Carey	Vicepresidente, presidente e director de operacións de News Corporation
	David F. DeVoe	Director financeiro de News Corporation
	Viet Dinh	Profesor de dereito na Universidade de Georgetown
	Sir Roderick I. Eddington	Presidente non executivo de J.P Morgan en Australia e Nova Zelandia
	Joel I. Klein	Vicepresidente executivo e CEO da Education Division
	Andrew S.B. Knight	Presidente non executivo de J. Rothschild Capital Management Limited
	James R. Murdoch	Director adxunto de operacións de News Corporation
	Lachlan K. Murdoch	Presidente executivo de Illyria Pty Ltd.
	Arthur M. Siskind	Asesor principal de News Corporation
	John L. Thornton	Profesor e director da <i>Global Leadership</i> da Universidade Tsinghua de Pequín
	Stanley S. Shuman ( <i>director emeritus</i> )	Director xeral de Allen & Company LLC

Táboa 9. Consello de administración do grupo News Corporation. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2011.

Un dos acontecementos mediáticos máis importantes da última década en relación ós medios de comunicación foi o escándalo das escoitas telefónicas en que se viu involucrado o xornal *News of the World* no verán do 2011. New International, *holding* en que se integraba o diario, decidiu pechar a organización e pór fin a un dos xornais con maior tirada nacional. Os efectos do escándalo afectaron de tal maneira a matriz da organización que impediron á súa vez a James Murdoch (fillo do magnate) a toma de control do accionariado da plataforma de televisión BskyB, inicialmente informada favorablemente pola Comisión Europea en marzo de 2011.

### 3.1.3. *The Times* impreso vs. dixital antes do *paywall* (2010)

Á parte dos títulos principais da filial News International no Reino Unido, *The Times* e *The Sunday Times*, a organización é editora do suplemento literario *Times Literary Supplement*, así como doutros sitios dixitais como o dedicado á moda *Milkround.com*.

Xornal	Editora	Web	*VUM (000)	*PVM (000)
<i>The Guardian</i>	Guardian Newspapers	<i>Guardian.co.uk</i>	36.981	301
<i>The Daily Telegraph</i>	Telegraph Group	<i>Telegraph.co.uk</i>	30.711	703
<i>Daily Mail</i>	Associated Press	<i>Dailymail.co.uk</i>	26.000	2.113
<i>The Sun</i>	News Internationa	<i>Thesun.co.uk</i>	20.907	2.863
<i>The Times</i>	News Internationa	<i>Timesonline.co.uk</i>	19.855	522
<i>Financial Times</i>	Financial Times	<i>Ft.com</i>	11.397	401
<i>The Independent</i>	Independent Newspapers	<i>Independent.co.uk</i>	9.348	187
<i>Daily Mirror</i>	Trinity Mirror	<i>Mirro.co.uk</i>	6.400	1.226
<i>Metro</i>	Associated Newspapers	<i>Metro.co.uk</i>	2.839	-
<i>London Evening Standard</i>	Evening Standard	<i>Standard.co.uk</i>	2.501	-
<i>The Scotsman</i>	Johnson Press	<i>Scotsman.co.uk</i>	1.680	-
<i>Belfast Telegraph</i>	Belfast Telegraph Newspapers	<i>Belfasttelegraph.co.uk</i>	1.180	-
<i>Manchester Evening News</i>	M.E.N. Media	<i>Machestereveningnews.co.uk</i>	911	
<i>Daily Star</i>	Express Newspapers	<i>Dailystar.co.uk</i>	900	785
<i>Daily Record</i>	Trinity Mirror	<i>Dailyrecord.co.uk</i>	840	353
<i>Daily Express</i>	Express Newspapers	<i>Express.co.uk</i>	690	678

Táboa 10. Difusión prensa impresa e dixital dos principais xornais do Reino Unido no 2009. Fonte: WAN, ano 2010. \*VUP: Visitas únicas por mes. \*PVM: Páxinas vistas por mes.

Dos cen primeiros xornais máis lidos no mundo o primeiro europeo é o *Bild*, en quinto posto, e o primeiro inglés, *The Sun*, en oitavo. Dos dezasete principais medios impresos e dixitais do Reino Unido (2009), todos eles por riba das 600.000 visitas únicas mensuais, un total de dez cabeceiras son de carácter nacional (*The Guardian*, *The Daily Telegraph*, *Daily Mail*, *The Sun*, *The Times*, *The Independent*, *Daily Mirror*, *Daily Star*, *Daily Record* e *Daily Express*), catro rexionais (*London Evening Standard*, *The Scotsman*, *Belfast Telegraph* e *Manchester Evening News*), unha económica (*Financial Times*) e unha gratuíta (*Metro*).

A primacía da difusión en formato papel non se transvasa ó dixital, onde *The Guardian* (décimo no impreso) lidera o grupo con preto das 37 millóns de visitas únicas mensuais no ano 2009. Pola súa banda, o *The Times* (sétimo en impreso) ocupa a quinta posición no ámbito dixital con 19 millóns de visitas únicas por mes durante o 2009, isto é, un ano antes da implementación do *paywall*.

País	Fundación	Xornal	Grupo	Lectores	Circulación (000)
GBR	1954	<i>The Sun</i>	News International	7.872	2.863
	1896	<i>Daily Mail</i>	Daily Mail and General Trust	5.062	2.113
	1903	<i>Daily Mirror</i>	Trinity Mirror	3.600	1.226
	1978	<i>Daily Star</i>	Northern & Shell	1.427	785
	1855	<i>The Daily Telegraph</i>	Telegraph Media Group	1.901	703
	1900	<i>Daily Express</i>	Northern & Shell	1.571	678
	1785	<i>The Times</i>	News Corporation	1.813	522
	1888	<i>Financial Times</i>	Pearson	418	401

Táboa 11. Características dos cinco principais xornais ingleses, difusión e principais compañías editoras no 2009. Fonte: Elaboración propia.

A evolución da difusión impresa da prensa inglesa experimentou retrocesos nas cinco principais cabeceiras exceptuando o leve aumento do conservador *Daily Star*, pasando das 769.000 copias en 2006 ás 785.000 en 2009. O xornal con maiores descensos na súa difusión no período 06/09 foi o sensacionalista *Daily Mirror*, cun recorte de máis de 320.000 copias. Por outra banda, a primacía da circulación impresa do populista *The Sun* é superada en 2009 no ámbito dixital polos conservadores *The Daily Telegraph*, cunha diferenza de máis de nove millóns de visitas únicas por mes, e polo *Daily Mail*, con case cinco millóns, polo que os xornais quinto e segundo no sector impreso se

convर्टen no primeiro e segundo nas respectivas versións electrónicas e relegan o *The Sun* ó terceiro posto.

#### **3.1.4. *The Times* 2010: implementación do *paywall***

A implementación do *paywall* do *The Times* non foi por sorpresa. Rupert Murdoch xa declarara en numerosas ocasións a súa intención de blindar o xornal dixital fronte ós *fly by* (*El País*, 2009b 2010b; *El Mundo*, 2010a) e os agregadores de noticias (*El País*, 2009c, 2009d, 2010a; 2010b; *Financial Times*, 2010). A execución da estratexia de pago podémola resumir en tres etapas evolutivas: 1) modo de execución, 2) especulacións dos analistas e 3) resultados oficiais e evolución.

##### 1) Modo de execución

A primeira certeza real da implementación do *paywall* do *The Times* produciuse o 18 de marzo de 2010, cando Rebekah Brooks (directora xeral de News International) lles explicaba ós seus xornalistas o que xa todos intuían: o diario comezaría a cobrar por contido a principios de xuño (*The Guardian*, 2010b). A execución do modelo de negocio non sería fácil nin exenta de riscos.

Ata xuño de 2010, *The Times* estaba presente en Internet gratuitamente a través de *TimesOnline.co.uk*, web que incluía asemade a edición dominical (*The Sunday Times*). A implementación da estratexia de pago dividiu os dous xornais en dúas webs diferentes, *TheTimes.co.uk* e *TheSundayTimes.co.uk*, e redireccionou (a partir do 15 de xuño de 2010) a todos os lectores de *TheTimesOnline.co.uk*, ás respectivas webs implementadas.

O desenvolvemento dos *sites* independentes veu precedido dunha etapa de probas. Durante un período de tempo (de marzo a xuño de 2010) os lectores que se rexistrasen gratuitamente continuarían gozando da información do *Times* e do *Sunday Times* de modo gratuíto ata o 1 de xuño de 2010, mes no que serían invitados a subscribirse ou a pagar pola lectura dos xornais. A oferta consistía en dúas posibilidades: 2 libras por semana ou 1 libra pola lectura diaria. Ambas as ofertas permitían o acceso ós dous *sites*. A subscrición semanal permitía incluso o acceso ó *e-paper* e certas aplicacións, mentres os subscritores semanais do terreo impreso poderían acceder ós dous xornais previo rexistro.

A antiga web do *The Times*, *TimesOnline.co.uk*, continuou funcionando ata o 15 de xuño de 2010. Todos os artigos publicados seguen estando dispoñibles a través de buscadores, así como dos *links* que os lectores gardaran antes do seu peche.

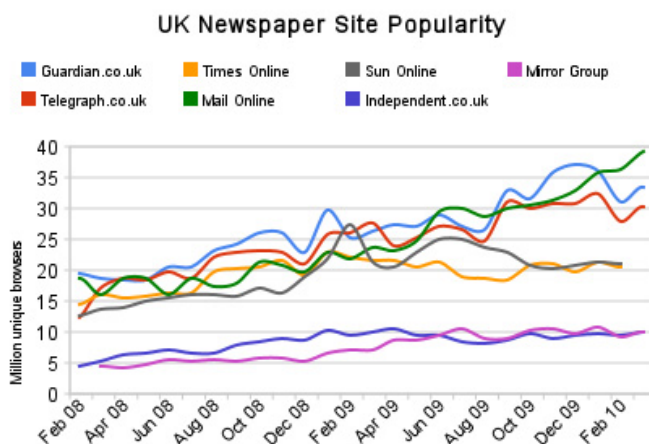
## 2) Especulacións dos analistas

Os órganos de xestión do *The Times* tiñan ben estudado o proceso de implementación do modelo de negocio. Visto con perspectiva, podemos observar como neste proceso son fundamentais dúas estratexias: o axuste de empregados ás necesidades que limita a audiencia e, sobre todo, a privación de información arredor das cifras de subscritores nos primeiros meses de execución do modelo.

A principios de xuño de 2010 (coincidindo sorprendentemente co desenvolvemento da estratexia de pago por contidos) *The Times* anuncia un recorte do seu equipo de sesenta empregados. Corenta deles acollíanse ó plan de retiro voluntario aberto pola empresa, mentres que os vinte restantes serían despedidos nos seguintes días.

As previsións dos analistas respecto das cifras do *paywall* do *The Times* non foron moi alentadoras. Incluso o editor do diario impreso, James Harding, aseguraba que o modelo de negocio implicaría unha importante perda de tráfico (*El Mundo*, 2010; *PaidContent*, 2010a). Pero a estratexia estaba clara: blindar a información das cifras de subscritores e compras. Deste modo, un mes antes do levantamento do *paywall* en xuño, ambas as dúas cabeceiras, *Times Online* e *Sun Online*, deixaron de publicar as cifras dos seus lectores a través de ABC (organización encargada do control de difusión dixital e impresa no Reino Unido).

Isto non significou que News International non coñecera as cifras de difusión dos seus xornais. Simplemente non as fixo públicas seguindo un plan elemental: que a competencia e os analistas non descubrisen a realidade da transformación. Os últimos datos de audiencia amosados por ABC foron de 20.418.256 visitantes únicos en febreiro de 2010, cunha media de 1.215.446 visitas diarias e 4.980.134 páxinas vistas por día. Unha terceira parte do tráfico era doméstico, mentres que as outras dúas partes procedían de máis aló das fronteiras do Reino Unido (*PaidContent*, 2010a).



Gráfica 20. Popularidade do *The Times* antes da implementación do *paywall*. Fonte: PaidContent (2010a).

A maioría de analistas consideraba que unha taxa de conversión do 5% dos visitantes únicos era un rexistro máis ca positivo. A gran maioría de lectores perderíanse, máis do 90%. Foron moitas as especulacións sobre o futuro do xornal. Unha primeira achega produciuse a través da enquisa ós lectores do *The Times* publicada por Harris Interactive (*PaidContent*, 2010b). Os resultados indicaban que 23% dos seus lectores se amosaban dispostos a pagar: o 4% extremadamente disposto, o 2% moi disposto, o 4% bastante disposto e o 13% un tanto disposto. O 76% amosaban o seu descontento afirmando que non pagarían.

A ausencia de resultados oficiais alimentou a análise sobre a evolución da audiencia do *The Times*. As dúas principais compañías que se encargaron da análise das audiencias foron Experian Hitwise UK e Nielsen. Non obstante, tratábanse máis de cifras non vinculantes ca de resultados definitivos. Xa que logo, obviámolas nesta investigación.

### 3) Cifras oficiais e evolución

As primeiras cifras oficiais da implementación do *paywall* do *The Times* coñecéronse o 2 de setembro de 2010, tres meses despois da súa execución. Logo de meses de especulacións e cifras dubidasas das compañías de medición de tráfico en Internet, News Corporation daba por concluída as incertezas. Iso si, ó seu modo (*PaidContent*, 2010c).

As cifras indicaban que ata 105.000 usuarios pagaron por acceder á edición dixital dos xornais (*The Times e The Sunday Times*) dende o seu ordenador, iPad ou Kindle. Ó redor da metade desta cantidade (50.000) eran subscritores mensuais. O resto correspondían a pagos por visión diaria ou venda. Ademais dos subscritores dixitais, o xornal contaba con máis de 100.000 subscritores impresos que activaran as súas respectivas contas dixitais na web e/ou no iPad. O total de audiencia por produtos dixitais no *The Times* e no *The Sunday Times* estimábase en preto dos 200.000 usuarios.

Oito meses despois, a finais de marzo do 2011, prodúcese unha segunda publicación de cifras oficiais (*PaidContent*, 2011d). Neste caso News Corporation é máis directa ca no comunicado anterior: afirma posuír un total de 79.000 subscritores mensuais de procedencia dixital (web, iPad, Kindle), isto é, un 60% superior ás cifras de 50.000 subscritores catro meses antes.

O resultado da estratexia de pago por contidos dixitais provocou asemade que o xornal incrementase un 3% a súa cifra de subscritores no ano 2010. A caída da venda do diario en papel foi compensada co incremento de máis do 60% das subscricións dixitais. Deste modo, non sorprenden as palabras de Tom Whitwell, editor dixital, cando aseguraba que 100.000 subscritores son máis valiosos que 22 millóns de visitas (*233Grados*, 2011).

En setembro de 2011, o número total de subscritores dixitais era de 111.000 usuarios. As últimas cifras oficias publicadas por News International indican preto de 120.000 subscritores de pago en febreiro de 2012, un 7,5% máis ca en setembro do 2011 e un 35% á alza no número de lectores que utilizan o iPad, cunha media de 60.000 descargas diarias.





## 3.2. *FINANCIAL TIMES*

### 3.2.1. Historia e antecedentes

O *Financial Times* que coñecemos hoxe en día débese á fusión de dous xornais da *City* londiniense en 1945: o *Financial News* e o *Financial Times*. Aínda que o máis antigo dos dous foi o *Financial News* (fundado en 1884 e inicialmente chamado *Financial and Mining News*), permaneceu o nome do segundo debido á súa maior circulación e influencia comercial e, como non, á súa inconfundible cor salmón.

Catro anos despois do nacemento do *Financial News*, lanzouse o *Financial Times*, concretamente o 13 de febreiro de 1888. A competencia entre ambos remata cando en 1945 o propietario do *Financial Times* (Lord Camrose, pai de William Berry) o pon en venda ofrecéndolle a compra á súa máxima competencia, o *Financial News*. As razóns da venda son varias, pero poden resumirse en tres consideracións: debido á escasa rendibilidade, ó desexo de concentrar as enerxías da familia no *Daily Telegraph*, e sobre todo, á crenza de Camrose de que os cambios das condicións despois da segunda guerra mundial non permitirían o mantemento de dous xornais económicos (Kynaston, 1988). Deste modo o 1 de outubro de 1945 os dous xornais pasaron a ser un só, tomando como nome *Financial Times*.

A nova unión permitiu que en 1957 o xornal fose absorbido por Pearson, antigamente conglomerado con intereses diversificados no petróleo e nos medios de comunicación. Esta adquisición permitiulle ó xornal un maior acceso ó mercado de capitais que, conxuntamente coa bonanza económica do mercado de valores británico nos cincuenta e sesenta, posibilitou o alcance dunha circulación media en 1961 de máis de 132.000 copias.

A internacionalización do *FT* iniciase con Fredy Fisher como editor cando en 1979 o xornal comeza a ser impreso en Frankfurt para unha edición de consumo europeo. A partir de aí a evolución foi constante. Durante o 1986 o xornal supera por primeira vez a cota de circulación dos 250.000 exemplares, coa cuarta parte das vendas procedentes de fóra do Reino Unido. En 1985 abre un novo centro de impresión en Nova York e a partir de 1987 comeza a publicar o primeiro índice bolsista mundial diario.

Baixo o mandato de diferentes editores (Richard Lambert dende 1991, Andrew Gowers dende 2001, Lionel Barber dende 2005) o xornal expandiu os seus tentáculos máis aló

das fronteiras británicas. En 1988 imprime en París; en 1990 en Toquio; en Madrid, Estocolmo e Los Ángeles en 1995; en 1996 en Hong Kong; en 1997 lanza a edición para Estados Unidos; en 1998 en Milán e Chicago; en 1998 a circulación internacional supera á circulación británica; en 1999 comeza a imprimir en Boston e San Francisco; no 2000 en Dallas, Miami, Kuala Lumpur e Seúl; no 2000 comeza a imprimir a versión en lingua alemá *FT Deutschland*; a circulación total alcanza por primeira vez a cifra das 500.000 copias diarias; en 2003 comeza a imprimir en Dubai e Atlanta; no 2004 en Sidney e no 2008 lanza a *Middle East edition*.

O formato impreso non foi a única plataforma de publicación durante estes anos. O cibermedio *FT.com* foi creado a principios de 1995, seguido polo seu relanzamento no 2002 e a introdución dun servizo de subscricións. A finais dese ano, os usuarios únicos mensuais alcanzaran 3,2 millóns mentres as páxinas vistas cuantificábanse en 50 millóns. A estratexia de pago, insólita para esas datas, comezaba a atraer ós primeiros lectores, pero foi a partir de 2009 cando a industria comezou a comprender a necesidade do pago co fin de manter a rendibilidade do negocio.

### **3.2.2. Estrutura accionarial e empresarial do grupo Pearson**

As orixes do grupo Pearson están ligadas ós negocios da construción durante a II Revolución Industrial baixo o liderado de Weetman Pearson (máis tarde coñecido como Lord Cowdray). A partir desas datas o grupo converteuse nun dos máis grandes contratistas do mundo nun dos momentos en que a industria mundial iniciaba o desenvolvemento no sector dos transportes e as comunicacións.

Actualmente o grupo intégrano tres grandes filiais con intereses ben diversificados:

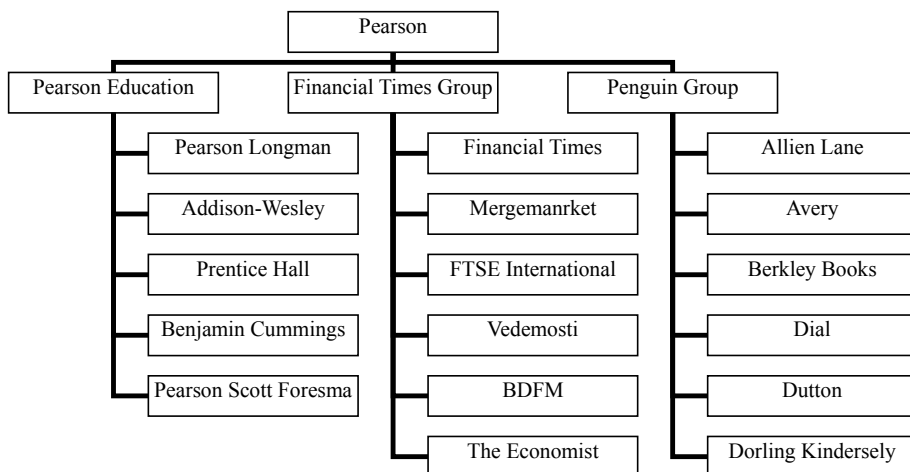
1. Pearson na educación: é unha das empresas líderes no ámbito da educación e provedora de materiais educativos, tecnoloxías, avaliacións e unha ampla gama de servizos para profesores e estudantes de todas as idades.

Malia que o 60% dos ingresos da filial proceden exclusivamente de Norteamérica, o grupo opera en máis de 70 países de todo o mundo a través dunha gran variedade de respectadas editoriais, tales como Scott Foresma, Prentice Hall, Addison-Wesley, Allyn and Bacon, Benjamin Cummings e Longman.

Neste sector, o grupo é ademais líder na distribución de programas de aprendizaxe electrónica e de tests de desenvolvemento, procesos e servizos de avaliación de institucións educativas e corporativas.

2. Financial Times Group: o FT Group ofrece información empresarial, financeira e análises tanto en formato dixital como impreso a través de dúas importantes referencias: o xornal *Financial Times* e o *FT.com*. Ademais, a filial intégrana unha ampla gama de revistas especializadas e servizos *online*, así como participacións en importantes firmas como a FTSE International, Vedemosti en Rusia, BDFM en Sudáfrica e o 50% das accións do grupo The Economist.

3. The Penguin Group: Penguin, fundado en 1935 por Allen Lane, é hoxe en día unha das máis importantes editoras en lingua inglesa do mundo e, posiblemente, a marca máis famosa dentro da industria. O grupo publica ó redor de 4.000 títulos todos os anos destinados a lectores de todas as idades baixo editoriais da importancia de Hamish Hamilton, Putman Berkley, Viking, Dorling Kindersley, Puffin ou Ladybird.



Gráfica 21. Estrutura organizativa dunha parte das principais filiais do grupo Pearson. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2010.

En outubro de 2012, o grupo mediático alemán Berstelsman, o maior de Europa, anuncia a fusión da súa editorial Random House con Penguin Group. O grupo xermano contará co 53% do capital da empresa resultante da fusión, mentres Pearson asume o 47% restante. As dúas organizacións suman así forzas para encarar a reconversión no e-

*book* e situarse con forza nos mercados de China, India e Brasil, onde planean un proceso rápido de expansión.

Grupo	Nome	Posto
Pearson	Glen Moreno	Presidente
	Marjorie Scardino	Directora executiva
	Robin Freestone	Director financeiro
	Will Ethridge	Director executivo, North America Education
	Rona Fairhead	Directora executiva, Financial Times Group
	John Makinson	Presidente e director executivo, Penguin Group
	David Arculus	Director non executivo
	Patrick Cescau	Director non executivo
	Susan Fuhrman	Directora non executiva
	Ken Hydon	Director non executivo
	Joshua Lewis	Director non executivo

Táboa 12. Xunta de directores do grupo Pearson. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2011.

A estrutura do consello de administración está conformada por un total de once persoas, presididas por Glen Moreno dende outubro de 2005. A segunda de a bordo, Marjorie Scardino, desempeña o cargo de directora executiva das filiais educativas e das dúas editoriais (Financial Times e Penguin Group), mentres Robin Freestone ocupa a dirección financeira dende 2004 e Will Ethridge a dirección executiva da filial de educación en Estados Unidos.

Grupo	Accionistas	%	Actividade
Pearson	Nº Accións	812.677.377	
	Inmunodiagnostic System	5,2%	Investigación científica
	BlackRock	5,1%	Fondo de investimento
	BlackRock Investment Management	s.d.	Fondo de investimento
	Legal & General Assurance	s.d.	Fondo de investimento
	Legal & General Group	3,9%	Fondo de investimento
	FMR	3,7%	Fondo de investimento
	Arab Banking Corporation	3,2%	Banca
	Government of Lybia	3,2%	Goberno
	Thornburg	2,7%	Fondo de investimento
	Franklin Resource	2,3%	Fondo de investimento
	Ameriprise Financial	2,1%	Fondo de investimento
	Chase Nominees	s.d.	Fondo de investimento
	Majedie Asset Management	1,9%	Fondo de investimento
	State Street Corporation	1,9%	Fondo de investimento

Táboa 13. Estrutura accionarial do grupo Pearson. Fonte: Amadeus, ano 2010.

A estrutura accionarial do grupo está amplamente controlada por importantes fondos de investimento (BlackRock, Legal & General) e incluso por gobernos nacionais (ex. Libia, Singapur, Noruega, Reino Unido e Holanda).

### **3.2.3. FT.com sempre de pago**

Dende os inicios do novo século, a estratexia de negocio do *Financial Times* centrouse no pago por contidos. Isto traducíuse na sucesión de dous modelos de negocio destinados ó pago do lector final e na procura da preponderancia dos ingresos mediante subscrición ou compra fronte ós publicitarios. O sólido contido de nicho (prensa económica) permitiu asemade establecer un forte compromiso coas necesidades informativas dos seus lectores. Unha das estratexias fundamentais do éxito do diario dixital foi focalizar os seus contidos no mercado ó que se dirixe, isto é, na oferta de valor para o consumidor.

A experiencia do *FT.com* no pago por contidos fundaméntase na experimentación e ensaio de dous modelos de negocio diferentes, ambos co mesmo obxectivo estratéxico, o pago do lector, pero con perspectivas económicas dispares. No primeiro modelo de negocio observamos maior experimentación en si mesmo (incerteza económica) mentres o segundo ofrece maiores expectativas de resultados.

A estratexia do pago por contidos do *Financial Times* arrinca en maio de 2002 a través dun modelo de negocio *premium*. O diario comezou cobrando 75 libras ó ano polo acceso ós arquivos, algúns comentarios e análises, e informes de mercado. Unha oferta maior requiría o pago de 195 libras, permitindo o acceso a bases de datos empresariais como Lexis-Nexis e publicacións especializadas de varios países. Para 2004 o xornal xa contaba con 55.000 subscritores, cunha división 60/40 entre o primeiro e o segundo nivel das ofertas (Hanluain, 2004). A principios de 2006 (*PaidContent*, 2006) eran 84.000 subscritores, un incremento do 12% ano a ano dende a súa introdución (97.000 en xullo de 2007) (*PaidContent*, 2007).

A transición da gratuidade ó modelo *premium* supuxo, igual ca no caso do *The Times*, unha perda de visitas únicas mensuais. De acordo con Nielsen, os visitantes únicos mensuais caeron dende 604.000 en maio de 2002 ata os 463.000 en xuño despois da introdución do pago (Hanluain, 2004). A publicidade esborrallouse como resultado.

O cambio do modelo de negocio cara ó *metered model* produciuse a mediados de outubro de 2007. Pero antes, os órganos de xestión xa decidiran o despedimento do 10% do equipo (50 postos de traballo) co motivo da transición ó terreo multimedia. A converxencia de redaccións e a implementación do novo modelo de negocio converteu o *FT* nunha plataforma con maior flexibilidade horaria para o equipo, o que se traduciu na análise de noticias de última hora con maior rapidez.

O modelo de negocio medido permitiu o acceso a 30 artigos gratuítos por mes (5 para lectores casuais e 25 para os usuarios rexistrados gratuitamente) para logo invitar ó lector a subscribirse a unha oferta de 98,99 libras ó ano (110 dólares en USA) ou 8,25 libras por mes (9,20 dólares para USA). Xusto antes da imposición do modelo de negocio o *FT.com* contaba con 101.000 subscritores de pago (*PaidContent*, outubro 2007).

O obxectivo do novo modelo era abrir o contido do *FT.com* a lectores casuais e á publicidade (lectura e *links*) mentres mantiña a imposición dunha subscrición para os lectores máis habituais. A elección do número de artigos gratuítos non foi ó chou. En vista da evolución do modelo os órganos de xestión tiñan estudado polo miúdo como os lectores accedían ó cibermedio. Na última parte deste apartado explicarémolo detalladamente.

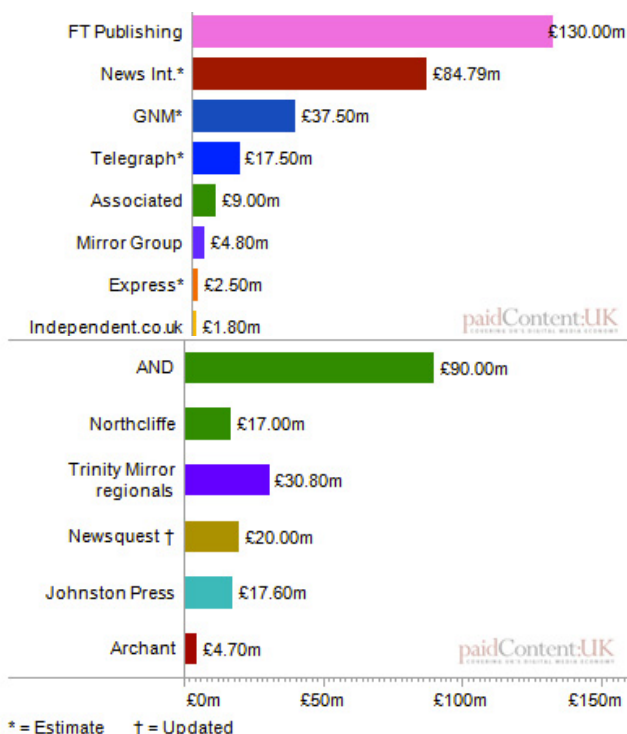
Durante a semana do 22 de setembro de 2008 o aumento das páxinas vistas cuantificouse nun 300% respecto do ano anterior, mentres as visitas únicas no mes de outubro de 2008 foron un 250% superiores respecto da mesma data dun ano antes (*PaidContent*, 2008). Os usuarios rexistrados gratuitamente pasaron dos 30.000 en outubro de 2007 a 750.000 en outubro de 2008.

No 2000, menos dunha terceira parte dos ingresos do FT Group proviñan do dixital. En abril do 2010 a proporción era do 73% (20% do total no caso *Financial Times*, versión impresa e dixital). As subscricións de pago dixitais creceron consecutivamente cada ano dende o 2000, non obstante, non foron suficientes para manter os beneficios do grupo na mesma dirección. Os beneficios operativos do *Financial Times* (impreso e dixital) dende xaneiro a xuño de 2009 descenderon a 14 millóns de libras (23 millóns de dólares), dado o descenso dos ingresos a 176 millóns de libras (289 millóns de dólares),

un 13% respecto do ano anterior. Malia a contracción, a compañía aínda se situaba nun terreo positivo.

A estratexia do grupo, baseada na preponderancia dos ingresos de subscrición fronte ós publicitarios, permitiu reducir a súa exposición ós mesmos un 7% (no 2008, o 25% do total dos ingresos proviñan da publicidade, mentres que no 2009 se reduciron ó 18%). Non obstante, foi precisamente a caída do mercado publicitario o que supuxo, neste caso, a deterioración das contas.

Así e todo, os rexistros gratuítos aumentaron un 211% ata os 1,4 millóns (12.000 a principios de 2007) en 2009. O número medio de visitas únicas elevouse un 60% ata as 9,8 millóns, mentres as subscricións de pago ascenderon un 18% de acordo cos máis de 117.000 subscritores (120.000 a final de ano) (*PaidContent*, 2009). Financial Times Publishing seguía sendo de longo a compañía con maiores ingresos do terreo dixital, cun total de 130 millóns de libras en ingresos.



Gráfica 22. Ingresos dixitais dos grupos xornalísticos do Reino Unido no 2009. Fonte: PaidContent (2011e).

Como observamos, a compañía aínda estaba exposta á desaceleración do mercado publicitario. Non obstante, o impacto da caída dos ingresos publicitarios foi parcialmente mitigado polo aumento das subscricións. Deste modo, en marzo de 2010 o diario dixital alcanza os 126.000 subscritores (un 15% máis respecto do 2009) e os 1,8 millóns de usuarios rexistrados (*PaidContent*, 2010).

Os resultados do primeiro semestre de 2010 continuaron a evolución positiva marcada en marzo e dobraron as cifras do 2009, pasando de 14 millóns de libras a 30 millóns de libras, malia os beneficios unicamente medraren o 9%. As subscricións dixitais alcanzaron as 149.000 (un 27% superior), incluíndo máis de 1.000 licenzas para empresas. Os usuarios rexistrados subiron un 77% ata os 2.5 millóns, mentres os ingresos do sector dixital do *Financial Times* (impreso e dixital) representaban o 36% do total e a dependencia do mercado publicitario descendía ata o 45% dos ingresos totais.

A inicios de xaneiro de 2011, o xornal contaba cun total de 206.892 subscritores de pago dixitais, cunha suba do 71% ano a ano dende a súa introdución (*PaidContent*, 2011f). Esta cifra increméntase ata os 224.000 subscritores en abril do mesmo ano, un 8% máis. O incremento das subscricións dixitais axudou a compensar as caídas das subscricións en papel. En total, no primeiro cuarto do ano, a combinación entre subscricións dixitais e impresas do *Financial Times* supuxo un aumento do 1,4% ata as 605.402.

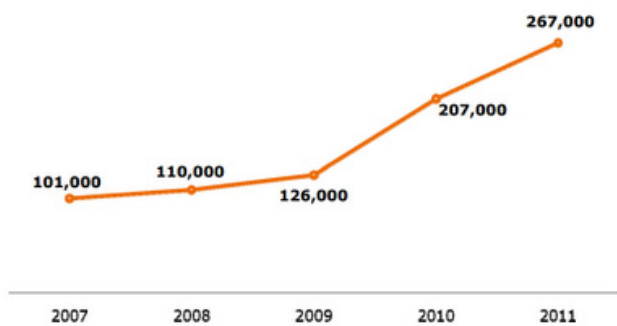
Non foi ata finais de xullo de 2011 cando o grupo Pearson, matriz do grupo, presenta uns resultados en que as subscricións son o motor de crecemento do FT Group. Os 230.000 subscritores de pago e os 3,7 millóns de usuarios rexistrados aproximan o FT Group ó seu obxectivo estratéxico: preponderancia das subscricións e relativa independencia do mercado publicitario. Os servizos e o terreo dixital achegan agora un 46% dos ingresos do FT Group.

Pero o reconto final de 2011 ofrece aínda mellores expectativas: 17.000 subscritores máis (en total agora 267.000), isto é, un 6,8% máis ca en novembro. Isto supón unha dependencia cada vez maior do pago por contidos e menor do volátil e fráxil mercado publicitario. A publicidade foi por primeira vez minoritaria nos ingresos do FT Group, as subscricións dixitais son o 47% da circulación de pago e superan a venda de



exemplares de papel nos Estados Unidos. *FT.com* consegue ademais catro millóns de usuarios rexistrados en todas as súas plataformas dixitais, un terzo máis ca en 2010.

A estratexia do *FT* foi clara dende un inicio: converter o pago na principal fonte de ingresos e compensar a caída da publicidade. Os ingresos por pago de contidos (papel e dixital) son o 58% da facturación fronte o 42% da publicidade. No 2007, antes do estalido da crise, o pago representaba o 41% e a publicidade o 59%. Os beneficios operativos do FT Group no 2011 ascenderon ó 27% ata os 76 millóns de libras cun aumento do 6% nos ingresos ata os 427 millóns de libras.



Gráfica 23. Evolución dos subscriptores ó *FT.com*. Fonte: *Periodista21.com*.

O *Financial Times* alcanza cifras récord no intre en que o xornalismo dixital se atopa en dúbida. A crise do mercado publicitario tampouco axuda. As claves do éxito poden ser, entre outras, as características da súa audiencia (especializada e segmentada) e, sobre todo, o poder adquisitivo da mesma. Por outra banda, como subliñamos anteriormente, a estratexia a longo prazo da compañía apóiase na dependencia do pago por contidos e non no mercado publicitario. A implementación da estratexia produciuse en dúas etapas diferenciadas: unha primeira fase en que o modelo de negocio foi adaptado ás necesidades da audiencia, e unha segunda fase (que comeza a mediados de 2011) que consiste na capitalización das oportunidades dun maior negocio dixital.

Os movementos de prezos do xornal en versión papel tamén son un claro indicador da súa estratexia. A inicios de xaneiro de 2012 *Financial Times* subía o prezo do xornal un 13,6%. O diario pasou de custar 2,20 libras (3,39 dólares ou 2,50 euros) a 2,50 libras (3,85 dólares ou 3,03 euros) diariamente, mentres a edición da fin de semana pasou de 2,80 libras (4,32 dólares ou 3,39 euros) a 3 libras (4,62 dólares ou 3,63 euros). Un

incremento do 10% cada dous anos pode ser visto como un axuste sobre a inflación (un axuste considerable tendo en conta que a inflación nestes países aumentou en torno ó 2,5% ou ó 3,5%). Un aumento do 13,6% significa unha decisión estratéxica con que acelerar o proceso de migración cara ó dixital (a versión do *FT* custa, a xaneiro de 2012, un 25% máis ca en outubro de 2011).

A subscrición dixital estándar do *FT.com* supón unha rebaixa do 40% sobre a subscrición en papel, rendible se se consideran os elevados custos de impresión e distribución dun xornal internacional. Asemade é un 68% máis barato có prezo nos quioscos. Neste sentido, os subscritores dixitais son máis rendibles cós do papel, tanto pola relación prezo subscrición/custos produción e distribución como pola segmentación da publicidade.

O *Financial Times* estase esforzando no obxectivo de converter os lectores ó modelo dixital de pago. Dende os inicios do modelo medido observamos un continuo proceso de diminución dos contidos gratuítos. A táctica é simple: empuxar ós rexistrados cara ó pago. Se no 2007 os lectores podían acceder a 30 artigos gratuítos (25 previo rexistro e 5 de balde), no 2010 esta cifra foi recortada ata 1 artigo sen rexistro ata que finalmente se esixiu o rexistro para a consulta gratuíta. Do mesmo modo, o número de artigos gratuítos con rexistro experimentou descensos: dende os 25 anteriormente citados do inicio ata os 8 actuais.

*Financial Times* ofrece a posibilidade de rexistro gratuíto no xornal dixital porque lle ofrece a posibilidade de obter datos demográficos dos seus lectores. A segmentación é útil para os anunciantes, ademais de permitir a oferta de contido personalizado consonte os intereses que o lector subministrou no seu rexistro. Por outra banda, a observación dos padróns de comportamento dos usuarios que de lectores rexistrados pasan a converterse en subscritores, permite focalizar os esforzos da organización (márketing xeralmente) nos usuarios que manifestan padróns similares. Cantos máis datos teña a organización, maior será a eficiencia da conversión.

A estratexia de pago por contidos en torno ós novos dispositivos representa mellor ca ningunha outra os esforzos na concentración das necesidades e demandas dos usuarios ós que se dirixe o diario. *Financial Times* plantoulle cara a Apple no verán de 2011 e foi o primeiro en lanzar unha aplicación en HTML5, independente dos soportes e das

tendas de aplicacións (AppStore). Esta decisión permitiulle independizar a súa oferta das condicións da plataforma e embolsar o 30% da comisión de Apple por pagos, ademais de liberar a súa publicidade das condicións da plataforma.

A negativa do *Financial Times* a pregarse ás imposicións de Apple débese principalmente á súa política de privación de datos e pagamentos: cada compra a través da AppStore tramítase a Apple (quedando co 30% da mesma) e non lles ofrece os datos do comprador ás organizacións. A iniciativa de crear a súa propia plataforma e abandonar a AppStore significa que o *FT* posúe a súa propia canle de distribución. Para iso o xornal mercou a compañía creadora da aplicación (Assanka).

Con este movemento o *Financial Times* impón a súa propia estratexia: o control das transaccións e a relación directa cos seus lectores. Se o diario británico mantivo o seu éxito no negocio dixital non foi máis que polo coñecemento dos seus lectores e polo mantemento dunha relación directa cos seus subscritores e usuarios rexistrados. O sistema de subscrición de Apple simplemente quebra os anteriores esforzos.

A carencia dun acordo non significa que o *Financial Times* se ausente dos soportes que Apple proporciona. Simplemente desapareceu da AppStore. Dende os inicios do lanzamento do iPad en Estados Unidos, as cifras foron esperanzadoras, non só para o *FT*, senón tamén para toda a industria. Deste modo, dúas semanas despois do seu lanzamento (maio de 2010), a aplicación gratuita do *FT* (durante dous meses en virtude dun acordo de patrocinio) fora descargada 130.000 veces (250.000 a finais de xullo).

As cifras de descarga continuaron aumentando e a mediados de outubro o xornal alcanzaba a cifra das 400.000 descargas. A *app* xerou no 2010 o 10% das novas subscricións de todas as plataformas (85.892), xerando máis dun millón de libras (1,59 millóns de dólares). As plataformas móbiles comezaban a gañar importancia a través do alcance do 22% da audiencia total e o 15% das novas subscricións logradas na primeira metade do 2011.

A finais de 2011, *FT* contaba con 4 millóns de usuarios rexistrados para acceder ás súas aplicacións. O 19% do tráfico total era móbil, mentres a web alcanzaba os 900.000 usuarios diarios e 300.000 usuarios, o 14% da súa audiencia total, accedía á publicación dende dúas ou máis plataformas cada día.



### 3.3. EL MUNDO EN ORBYT

A estratexia de Unidad Editorial no mercado dixital caracterizouse por un forte predomino dos contidos gratuítos, malia representar os primeiros intentos por introducir sistemas mixtos de pago en 2001 e 2002 (Salaverría, 2007). O modelo de negocio traducíuse no acceso gratuíto ó contido elaborado pola redacción dixital, mentres se restrinxía ós subscritores ás informacións procedentes do xornal impreso e á hemeroteca (Casero-Ripollés, 2010). Os resultados da implementación estratéxica de carácter mixto permitiulle ó xornal liderar o *ranking* da prensa dixital durante os últimos anos, beneficiándose asemade do fracaso da estratexia de pago por contidos da súa inmediata competencia, *ElPais.es*.

Non obstante, a caída da difusión do xornal impreso (que impera no mercado editorial español e mundial) e a incapacidade estratéxica de xerar un balance económico que implique o saneamento do negocio impreso no terreo dixital provocou que a organización redefinise a súa estratexia electrónica. Deste modo foi como en marzo de 2010 Unidad Editorial apostou pola implantación dun novo modelo de negocio denominado Orbyt consiste nun sistema híbrido que combina a gratuidade propia de *ElMundo.es* co pago por contidos de valor engadido, composto pola lectura do xornal impreso cun amplo abano de posibilidades interactivas e multimedia. Concretamente pónense a disposición do consumidor as vinte edicións locais de *El Mundo* e todos os suplementos e revistas da semana (*Magazine, Yo Dona, Metrópoli...*).

O acceso inicial a este paquete baseábase nunha subscrición individual de 15 euros mensuais. Non obstante, actualmente existen diferentes tarifas para diferentes paquetes informativos, variando o seu prezo dependendo tanto da “cantidade” como do período de subscrición. O obxectivo estratéxico do modelo de negocio é maximizar o rendemento da actividade informativa do grupo, diversificando os métodos de comercialización do produto (Carero-Ripollés, 2010). Neste senso, compaxínase coa distribución multiplataforma de contido informativo a través de diferentes dispositivos coma o iPad, o iPhone, a BlackBerry ou o sistema operativo Android.

A plataforma, que xa estableceu acordos con diferentes grupos de comunicación españois e estranxeiros, permite a introdución dunha nova vía de ingresos baseada no pago por contidos dos lectores. Pero, especialmente, o modelo de negocio permite a

consolidación de dúas plataformas en harmónica coexistencia, é dicir, sen que unha se vexa subordinada polo nacemento da outra. Nomeadamente no plano económico, posto que evita o risco de sufrir un retroceso do tráfico de usuarios que visitan o sitio web de modo gratuíto (*ElMundo.es*) e o conseguinte descenso do investimento publicitario.

### **3.3.1. Orbyt: nova plataforma de pago**

Dende un punto de vista operativo, a plataforma Orbyt consiste nun quiosco virtual que traslada a competencia tradicional ó mercado dixital. A rendibilidade da ferramenta, ademais da venda de publicidade e subscricións a través dos títulos propios de Unidad Editorial, lógrase asemade mediante a venda da tecnoloxía a outras organizacións. Deste modo, Orbyt, a través de acordos empresariais, vai incorporando diferentes grupos de comunicación como Hearst, Grupo Planeta ou Prensa Ibérica, que constrúen unha base sólida de pago por contidos e competitividade dentro da plataforma.

O lanzamento da plataforma prodúcese en marzo de 2010 nas oficinas centrais de Unidad Editorial en Madrid. A presentación, a cargo do director de *El Mundo*, Pedro J. Ramírez, contou coa presenza do propio equipo creador e de xornalistas acreditados así como coa dunha parte dos blogueiros máis influentes de España no eido das novas tecnoloxías. A implementación do modelo de negocio dixital seguiu o mesmo padrón estratéxico despregado polo *The Times*, isto é, a experimentación, uso e proba dunha parte do lectorado.

Concretamente, a editora subministró unha clave de acceso a todos os usuarios que, mediante esta acreditación, gozaron da plataforma a través da lectura de *El Mundo*. Unha vez superado o proceso de exploración e escrutinio dos subscritores acreditados, *El Mundo* en Orbyt pasou a ser unha plataforma aberta e gratuíta durante unha semana, onde os usuarios interesados puideron comprobar as funcionalidades da súa lectura.

Os datos publicados por Unidad Editorial durante este período de tempo amosaron unha máis que notable acollida, con máis de 80.000 visitas ó xornal (*El Mundo*) e 24.000 visitas adicionais á sección videográfica. A estratexia de pago por contidos de Unidad Editorial resume a necesaria convivencia de dous modelos nalgúns aspectos antagónicos, o da prensa gratuíta *online* de *ElMundo.es* e o da prensa *online* de pago de Orbyt.

Pero, que características diferentes presenta Orbyt con respecto ós xornais gratuítos ou a outras estratexias de pago por contidos? En que consisten as súas principais proposicións de valor? Á parte do traslado da competencia tradicional ó mercado virtual e do innovador sistema de ingresos a través da venda da tecnoloxía a outros grupos comunicativos (así como mediante subscricións e publicidade), Orbyt e, concretamente, *El Mundo* en Orbyt, consiste na experiencia de lectura do xornal tradicional no eido dixital coa incorporación de ferramentas propias deste mercado.

O usuario dispón das 20 edicións de *El Mundo* en calquera lugar xeográfico, a calquera hora e a través de calquera soporte electrónico a golpe de *click*. Inclúe asemade 16 revistas e suplementos de *El Mundo* calquera día da semana así como diferentes seccións e servizos complementarios destinados a satisfacer os gustos e necesidades dos subscritores.

A evolución da cifra de subscritores ofrece un balance positivo, se temos en conta a dificultade de convencer ó lector para efectuar unha transacción económica por contidos. No primeiro mes dende o seu debut o 8 de marzo de 2010, *El Mundo* en Orbyt sumou 4.000 subscritores (a un custo de 14,90 euros cada subscritor), moi por enriba dos 1.500 que Unidad Editorial tiña como obxectivo estratéxico para o primeiro aniversario da ferramenta.

Se tomamos como realistas estas expectativas, as previsións vense superadas cando tres meses despois da implantación a plataforma reúne 10.000 subscritores. Éxito ou fracaso? Dende o punto de vista económico, a recadación non supón unha gran cantidade, posto que o que *El Mundo* en Orbyt ingresa nunha mensuralidade facilmente o pode recadar *El Mundo* en formato impreso nun domingo só con publicidade. Non obstante, si se trata dun importante complemento para un grupo de comunicación e un sector xornalístico minguados por unha forte crise estrutural e conxuntural que azouta o mercado publicitario.

A isto débémolle sumar os custos da plataforma: o sistema informático, o seu funcionamento e os recursos humanos para a elaboración do produto. Nesta etapa inicial, os ingresos, que se calculaban nuns 150.000 euros mensuais, veríanse fortemente reducidos unha vez que se descuenten os custos operativos.

Ó compararmos a plataforma de Unidad Editorial coa primeira aposta, e ó cabo fracaso, de pago por contidos en España, a desenvolvida por *El País Digital*, axiña descubrimos a disparidade de resultados. A proposta de valor de *El País Digital* consistía no acceso á edición dixital (e ós seus rexionais) en formato HTML e PDF, á súa hemeroteca, a *Le Monde*, á versión dixital de CNN Plus 24 Horas e a todas as radios do grupo Prisa en alta calidade por un prezo de oitenta euros anuais ou sesenta euros semestrais. Isto traducíase nun estrito modelo de negocio pechado (*paywall*) sen contido gratuíto ningún.

A mingua de visitas únicas mensuais (ingresos publicitarios), o escaso número de subscricións e, sobre todo, a migración de lectores cara á competencia gratuíta, provocou a retoma estratéxica da gratuidade informativa e a admisión polos órganos de xestión xornalísticos españois da dificultade que entraña a implementación do pago do lector. Deste modo, Unidad Editorial, baseándose na advertencia en “formato fracaso” de *El País Digital*, emprendeu un novo modelo de negocio que se aproxima as dúas estratexias fundamentais de ingresos: a gratuidade (*ElMundo.es*) e o pago do lector (*El Mundo* en Orbyt).

O lanzamento de Orbyt non prexudicou o negocio de *ElMundo.es* nin en tráfico nin en facturación publicitaria, posto que se trata de plataformas diferenciadas en contido (*El Mundo* en Orbyt son xornalistas do diario impreso) e en modelo de negocio (gratuíto vs. pago). Os resultados iniciais reafirmaron a tese de que a mellor opción para o desenvolvemento de estratexias de pago por contidos en Internet é manter unha forte presenza gratuíta e avanzar na creación de novas ofertas dirixidas fundamentalmente ós dispositivos móbiles.

O avance no modelo de negocio 360 graos articulouse a través do lanzamento de aplicacións para diferentes dispositivos: o 20 de outubro de 2010 para Blackberry, o 5 de novembro de 2010 para iPhone e iPad e, finalmente, o 26 de marzo de 2011 para dispositivos con sistema operativo Android. Paralelamente, e xa con cifras concretas sobre a evolución de *El Mundo* en Orbyt, Unidad Editorial continuou negociando con grupos xornalísticos a saída á plataforma de diferentes xornais: nacionais, rexionais, deportivos, revistas especializadas, etc.



A evolución do sistema informático que dá acceso á lectura do xornal en Orbyt lanzouse o 23 de outubro de 2011 co nome de El Mundo 3.0, unha versión que incrementa e mellora as funcionalidades xa operantes (e o prezo). Ó seu lanzamento acompañouna unha promoción que se corresponde cun desconto do 50% e o acceso a publicacións de Unidad Editorial como *Marca*, *Expansión* e *Telva*. Igual que coa divulgación da plataforma en marzo de 2010, a transformación do sistema informático viuse acompañada de dúas xornadas de portas abertas en que os usuarios interesados puideron coñecer e comprobar as novas funcionalidades *in situ*.

O incremento no número de subscritores foi espectacular nesas xornadas, xa que se fidelizou un total de 50.000 a principios de 2012. O 80% desas adhesións a Orbyt foron altas novas realizadas por usuarios que non seguían con anterioridade os contidos da plataforma dixital (*El Mundo*, 2012). A medida que transcorreron os meses tamén se foron modificando os dispositivos de acceso ó quiosco dixital. Desta forma, o iPad concentraba a principios de 2012 o 61% dos accesos ás publicacións, mentres que os ordenadores persoais, os iPhone e Android repartíanse un 28%, un 9% e un 2% das entradas respectivamente.

Ademais das estratexias de difusión dentro da propia plataforma, as redes sociais contribuíron enerxicamente á construción dunha base sólida de subscritores. Concretamente a presenza de Pedro J. en Twitter. Dende o seu ingreso na rede social a principios de marzo de 2011, o seu obxectivo primordial radicaba en incrementar as subscricións a Orbyt. A estratexia consistiu (e consiste actualmente) no lanzamento de ofertas focalizadas e destinadas ós usuarios desta plataforma. Deste modo os seguidores poden ler con antelación e de modo exclusivo determinados contidos restrinxidos ó pago, como columnas de opinión ou viñetas.

Os resultados do inicio da estratexia de difusión en plataformas sociais conduciu a que os subscritores a través desta rede social se multiplicasen por seis (*El Confidencial*, 2011), cando ata entón os clientes que optaban por pagar unha cota a través dunha oferta era de un ou ningún de cada dez. A razón principal deste éxito débese a que os clientes potenciais da plataforma son usuarios dixitais, *target* para o que está pensada especialmente a ferramenta.

Unidad Editorial debería alcanzar os 100.000 subscritores en 2013 en Orbyt (*El Mundo*, *Marca*, *Expansión*). O plan estratéxico do grupo italiano RCS, o seu accionista maioritario, aposta por aumentar os ingresos dixitais e soste os do papel nos próximos anos aumentando o prezo dos xornais para reducir o impacto da caída da difusión.

### Strategic Plan 2011-2013 - Main Assumptions

		Cagr % 2010-2013			Cagr % 2010-2013			
		MKT	RCS		MKT	RCS		
Advertising	Italy	Newspapers	0.0%	1.9%	Add ons	-	-	-6.0%
		Magazines	-4.0%	1.8%		-	-	-12.0%
		Online	15.3%	30.1%	Books	-	0.8%	2.9%
	Spain	Newspapers	3.0%	3.4%		-	1.3%	1.2%
		Online	18.9%	23%	Labour Cost	-		3.7% <sup>(3)</sup>
		FTA TV	4.9%	53%	Paper Cost	Newspaper	7.3%	7.3%
					Magazine	3.1%	3.1%	
Circulation	Italy	Newspapers	-3.2%	-3.9% <sup>(1)</sup>				
	Spain	Newspapers	n.a.	-5.4%				
Digital Circulation as of 2013 (copies /000)	Italy	Newspapers	-	120 <sup>(2)</sup>				
	Spain	Newspapers	-	103 <sup>(2)</sup>				

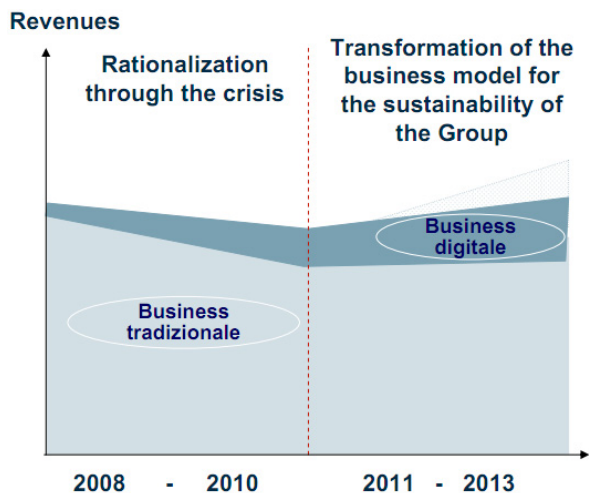
(1) Corriere della Sera - 3.3% and Gazzetta dello Sport - 4.6%, includes the effects of cannibalization from digital editions

(2) Tablets Forecast at 2013 amounted to 3.8 million in Italy and to 3.2 million in Spain, with a market share for RCS of 3.2% in both countries

(3) Base salary

Gráfica 24. Plan estratéxico RCS 2011/2013. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2012.

O obxectivo de RCS é alcanzar en 2013 unha facturación dixital do 20,8%, 536 millóns de euros fronte a 1.917 millóns do negocio tradicional. Uns ingresos totais de 2.453 millóns de euros cunha marxe de EBITDA do 12% e un crecemento anual do 2,8% impulsado polos negocios dixitais. RCS espera que a publicidade supoña un 30% do negocio dixital fronte ó 25% do pago por contidos e outro 30% das súas canles de televisión. No negocio tradicional, RCS calcula unha perda anual do 5,4% na difusión de diarios e unha recuperación da publicidade para aumentar un 3,4% ó ano tras pechar 2010 cunha caída estimada do 3,5%. O diagnóstico da compañía matriz de Unidad Editorial é que a deterioración dos medios tradicionais continuará. A publicidade dixital seguirá crescendo a ritmos de entre o 20 e 30%, pero seguirá sen compensar a caída do negocio convencional.



Gráfica 25. Previsión de crecimiento RCS 2011/2013. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2012.

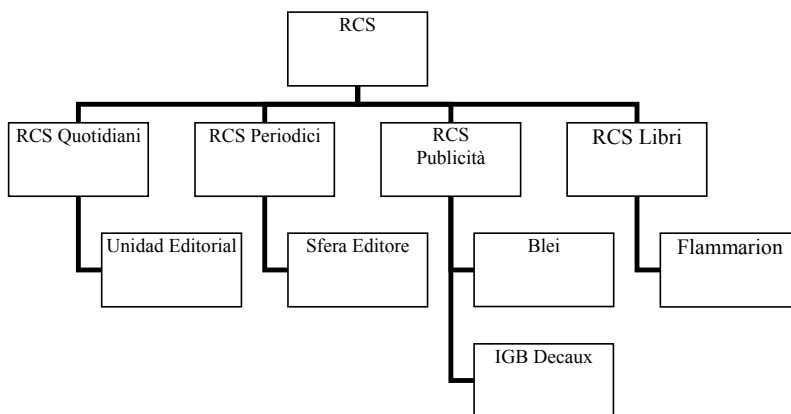
El Mundo en Orbyt	Meses			
	1 Mes	3 Meses	7 Meses	11 Meses
Subscritores	4.000	10.000	15.000	23.500
	14 Meses	16 Meses	22 Meses	Finais 2013
	32.000	35.000	50.000	100.000

Táboa 14. Evolución dos subscritores a *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

### 3.3.2. Estrutura accionarial e empresarial de RCS

O grupo RCS é un grupo editorial internacional e multimedia activo no sector editorial, na área da radiodifusión, nos novos medios e televisión dixital e por satélite, ademais de ser un dos principais actores no mercado da publicidade e da distribución. Está entre as editoriais máis importantes de Europa, cunha facturación de preto do 40% máis aló das fronteiras italianas. O grupo está en gran medida presente en España, Portugal, Francia, Estados Unidos e China.

A ramificación española do grupo RCS establécese a través de Unidad Editorial, controlada co 96,48% das accións e editora de xornais da importancia de *El Mundo*, (segundo diario de información xeral de maior difusión), *Expansión* (primeiro xornal de información económica) *Marca*, (líder da información deportiva) e Orbyt (plataforma de pago), así como os respectivos sitios web de *ElMundo.es*, *Expansion.com*, *Marca.com* e *Orbyt.es*.



Gráfica 26. Estrutura organizativa das filiais do grupo RCS no ano 2012. Faltan as subsidiarias Dada, M-Dis e Grupo Finelcco, todas dependentes da empresa matriz. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2012.

O consello de administración do grupo RCS está integrado por un total de 15 persoas, presididas por Piergaetano Marchetti. A vicepresidencia desempeña Renato Pagliaro namentres que as tres principais ramificacións (Quotidiani, Pubblicità e Libri) están dirixidas por dous administradores delegados (Raimondo Zanaboni, RCS Pubblicità; e Alessandro Bompieri, RCS Libri) e un director xeral (Giulio Lattanzi, RCS Quotidiani). A extensión de RCS Quotidiani en España a través de Unidad Editorial está dirixida por Antonio Fernández Galiano.

Grupo	Nome	Posto
RCS	Piergaetano Marchetti	Presidente
	Renato Pagliaro	Vicepresidente
	Antonio Perricone	Administrador delegado e director xeral
	Carlo Palazzesi	Auditor internacional
	Alceo Rapagna	Xefe de operacións dixitais
	Riccardo Stilli	Vicedirector xeral e xefe financeiro
	Monica Possa	Recursos humanos e organización
	Lelio Alfonso	Relacións externas e institucionais
	Lelio Alfonso	Relacións cos medios
	Giulio Lattanzi	Director xeral de RCS Quotidiani
	Antonio F. Galiano	Director xeral de Unidad Editorial
	Matteo Novello	Director xeral de RCS Periodici
	Alessandro Bompieri	Administrador delegado de RCS Libri
	Teresa Cremisi	Presidenta xeral de Flammarion
Raimondo Zanaboni	Administrador delegado RCS Pubblicità	

Táboa 15. Xunta de directores do grupo RCS. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2011.

A estrutura accionarial do grupo RCS confórmaa capital industrial (Diego Della Valle e Pirelli) e familiar (Giovanni Agnelli e Guiuseppe Rotelli), así como importantes fondos

de investimento (Efiparind e Premafin) e filiais bancarias (Banco Popolare, Intesa SanPaolo e Mediabanca).

Grupo	Accionistas	%	Actividade
RCS Media Group	Nº Accions	762.019.050	
	Diego Della Valle	5,4%	Industrial
	Intesa SanPaolo	5%	Banca
	Sinpar Società di Investimenti Partecipazioni	2%	Fondo de investimento
	Francesco Merloni	2%	Industrial
	Giuseppe Rotelli	7,5%	Comunicación
	Efiparind	7,7%	Fondo de investimento
	Pirelli	5,1%	Industrial
	Banco Popolare	3,6%	Banca
	Premafin Finanziaria	5,4%	Fondo de investimento
	Assicurazioni Generali	3,9%	Aseguradora
	Si. To. Financiere	5,1%	Fondo de investimento
	Edizioni SLR	5,1%	Comunicación
	Mediabanca	14,2%	Banca
	Giovanni Agnelli	10,4%	Comunicación

Táboa 16. Estructura accionarial do grupo RCS. Fonte: Páxina web corporativa, ano 2011.



### 3.4. ESTRATEXIAS DE PAGO POR CONTIDOS: *THE TIMES*, *FINANCIAL TIMES* E *EL MUNDO EN ORBYT*

Como apuntamos na sección dedicada á explicación metodolóxica, a presente tese defínese pola súa natureza cuantitativa/cualitativa a través da análise de caso. Dividiremos este estudo en: 1) estratexias de pago por contidos, 2) estratexias de orientación ó mercado e 3) modelos de negocio. Cada un destes tres puntos estará asemade dividido en apartados que recollan os aspectos fundamentais destes colectores.

No primeiro dos puntos que nos trae a colación pretendemos coñecer cales son as estratexias de pago por contidos e de orientación ó mercado desenvolvidas polos tres medios analizados. A comprensión lóxica suxeriría que dous dos puntos (estratexias de pago por contidos e de orientación ó mercado) converxesen nun único apartado. Non obstante, por mor dunha estruturación que axilice a lectura e a fluidez, dividímolos en seccións diferenciadas.

As estratexias de pago por contidos recollerán unha análise dos respectivos medios en torno a catro cuestións: a estratexia a longo prazo, as razóns para a súa implementación, a análise das tomas de decisións estratéxicas e o estudo da competencia. Como observamos, trátase de analizar a estratexia dende unha perspectiva “neutral”, sen entrar a valorar e estudar outros aspectos como as vantaxes competitivas ou o seu modo de implementación, tendo en conta asemade o modelo de negocio. Precisamente, ambos os dous puntos reflectiránse nas estratexias de orientación ó mercado entre outros puntos.

Pero antes do seu estudo deterémonos en dous aspectos capitais que a literatura de pago por contidos (Ghose e Dou, 1998; Grönroos et al., 2000; Heim e Sinha 2001; Ilfeld e Winner, 2002; Chakraborty et al., 2002; Wolk e Theysohn, 2010), a literatura relacionada coa xeración de tráfico (Ilfeld e Winer, 2002; Pan et al., 2002; Dreze e Zufryden, 2004) e a literatura relacionada cos factores que afectan á actitude cara á web e á intención de compra de bens do comercio electrónico (Ghose e Dou, 1998; Chen e Wells, 1999; Chiou e Cheng, 2003; Dreze e Zufryden, 2004) sinalan como fundamentais: 1) público obxectivo, misión e contido; e 2) *branding*.

### 3.4.1. Público obxectivo, misión e contido

Como público obxectivo entendemos o destinatario ideal dunha determinada campaña, servizo ou produto. O público obxectivo ou *target* é aquel segmento de mercado ó que se dirixe un ben, xa sexa un produto ou un servizo. Por outra banda, como misión entendemos o obxectivo principal dun produto ou servizo, isto é, satisfacer as necesidades dun consumidor.

O público obxectivo de *El Mundo* en Orbyt está conformado fundamentalmente por lectores cunha ideoloxía política de centrodereita e liberal, tendencia que marca claramente o seu contido informativo en todas as súas plataformas. A proposta de valor da plataforma, baseada na exportación do xornal impreso ó terreo dixital, implica a focalización nun segmento de mercado tradicional, isto é, os lectores que demandan unha experiencia de usuario similar á lectura do xornal impreso.

Non obstante, a estratexia de captación e fidelización de subscritores á plataforma tamén radica nos lectores dixitais, de aí a presenza, promoción e interactividade nas redes sociais virtuais. Deste modo, a estratexia de construción dun potente núcleo de subscritores fundaméntase en tres piares: os lectores fieis á marca que pagan pola lectura do mesmo xornal impreso en Internet sen necesidade de acudir ós quioscos físicos, aqueles subscritores que demandan unha experiencia de usuario similar á tradicional en versión papel e os lectores propios do terreo dixital. Todo isto, claro está, baixo o despregamento dun abano de promocións, márketing e experimentación que desenvolve Unidad Editorial.

A combinación da gratuidade de *ElMundo.es* coa lectura do xornal tradicional e de pago no eido dixital a través de Orbyt conforma un liderado estratéxico para Unidad Editorial. A compañía, a través das súas respectivas plataformas, preséntase en ambos os mercados: o gratuíto mediante *ElMundo.es* e o de pago con Orbyt. As máis de 50.000 subscricións e a presenza doutros títulos na plataforma así o avalan. Desta maneira, o modelo de negocio non só implica a venda dos títulos propios de Unidad Editorial como *El Mundo*, *Marca* ou *Expansión*, senón tamén a venda da tecnoloxía a outros grupos como Planeta, Hearst ou Prensa Ibérica.



O público obxectivo do *FT.com* é a clase lectora coñecida no Reino Unido como “*C-suite*”: *chief financial officers*, *chief information officers* e *chief operating officers*. A audiencia maioritaria posúe experiencia e un amplo coñecemento do terreo empresarial, e está preto ou no cumio da súa carreira profesional. Teñen sobre os 40 anos de idade e utilizan con destreza e habitualmente os novos dispositivos electrónicos. Así mesmo, nos inicios das súas carreiras profesionais leron o xornal tradicional. Esta é a demografía que tende unha ponte sobre a fenda entre o papel e as xeracións dixitais.

O *Financial Times* dixital ofrece información detallada empresarial e económica (tamén política) dirixida a un *target* con responsabilidade na toma de decisións en negocios internacionais. A información tamén está destinada a satisfacer as necesidades de investidores como os xefes de fondos de investimento, *brokers* ou *traders* da *City* londiniense (ben sexa a partir de subscricións individuais ou corporativas).

*FT.com* conta con máis de 4 millóns de usuarios rexistrados, con preto de 300.000 subscritores e unha circulación diaria en papel durante o 2011 de máis de 330.000 copias. Á parte da competencia xornalística británica, o diario enfróntase ó principal diario empresarial e económico: *The Wall Street Journal*. Ambas as audiencias impresa e dixital do *Financial Times* son máis reducidas cás do *Wall Street Journal*, que conta cunha circulación impresa de máis de 2 millóns de copias e un total de máis de 1 millón de subscritores (Digital Networks, filial que engloba ademais outras organizacións).

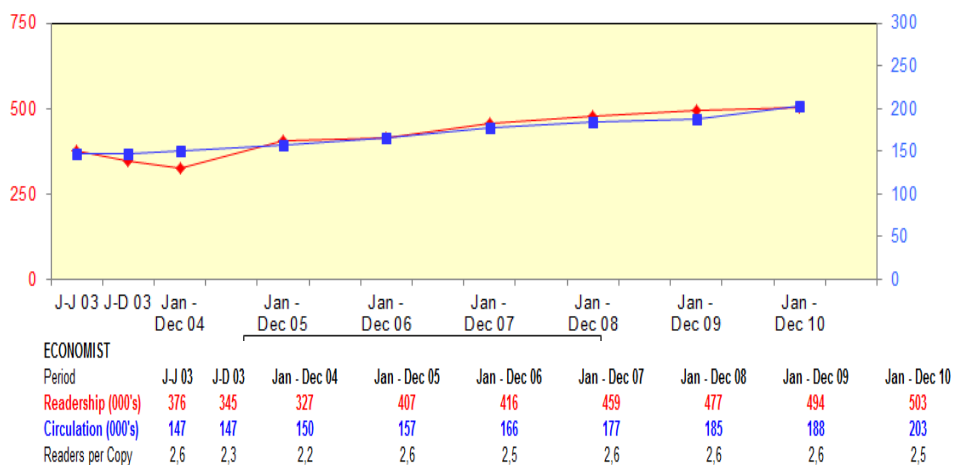
A combinación de información empresarial con política é un dos grandes atractivos da cobertura informativa para os lectores do *FT.com*: “Un dos puntos fortes en comparación con outras publicacións empresariais internacionais é o énfase que pomos na relación entre política e negocio. Isto é algo que os nosos lectores valoran moi positivamente”, sinalou o editor dixital do *FT.com* (en Firmstone, 2008). A isto engádense as cinco edicións xeográficas do *FT.com* a través dun só *click*: *UK*, *US*, *Europe*, *Asia* e *Middle East*, e un modelo de negocio que permite a consulta e valoración da información previa a unha subscrición a longo prazo.

Pola súa banda, o *The Times* foi considerado durante moitos anos o xornal por excelencia do Reino Unido. Actualmente parece non haber discusión sobre a súa superación neste rol polo *Financial Times* (Davis, 2000). *The Times* é un xornal de calidade cunhas vendas de máis de 440.000 copias no mes de marzo de 2012, de

tendencia política conservadora e liberal e centrado na información de carácter xeral (política nacional e internacional e última hora), pero tamén empresarial.

O 50% dos seus lectores posúen estudos superiores, 1 de cada 5 persoas de negocios le o *Times* e posúe máis lectores en temas empresariais e financeiros ca o *FT* e o *Daily Telegraph* xuntos (en versión impresa). Durante a semana o xornal é lido durante unha media de 47 minutos e nos sábados elévase ata os 79. A estrutura demográfica do seu lectorado representa a propia natureza do xornalismo de calidade que practica. O 86% dos lectores englobáanse dentro da catalogación ABC1, cunha media de ingresos por lector de 35.000 libras anuais ou 42.000 libras por fogar.

Malia non ser un xornal especializado en temas económicos ou financeiros, *The Times* pode ser considerado como un dos grandes mediadores neste campo. A migración da política internacional e da nacional como temas centrais cara á información de carácter financeiro dáse no último quinquenio como consecuencia da liberalización dos mercados e da imposición de políticas conservadoras (Pollard, 1992; Lowe, 1993; Hills, 1996; Hutton, 1996; Mitchell, 1997).



Gráfica 27. Evolución do xornalismo empresarial no *The Times*. Fonte: *TheTimes.co.uk*.

Jones (1987) observou nos 80 unha profunda declinación da información sobre as relacións laborais e un continuo aumento na área financeira (sector que ocupara a terceira parte do espazo editorial). Para Tunstall (1996:354), os 80 foron un período en que “a información financeira tentou tomar o control sobre a información política ou internacional como o primeiro campo serio de noticias”. Todo malia que enquisas

posteriores (reproducidas en Tunstall, 1996) sinalaron que unicamente o 14% dos lectores desexarían ler información catalogada dentro de “finanzas persoais” (o 12% dentro de “información empresarial”) no *The Times*.

Ambos os xornais, *Financial Times* e *The Times*, son considerados como xornais de calidade internacional. O seu contido, tradicionalmente destinado a satisfacer os intereses da alta sociedade ou da elite británica, está elaborado por xornalistas especializados e sénior. A principal característica de ambos os diarios é o afondamento da información e unha extensa tradición como mediadores entre a realidade e a audiencia, principalmente na relación entre temas económicos (ou empresariais) e políticos. Asemade, a complementariedade con servizos destinados ós intereses dos seus lectores é outro dos seus puntos fortes.

	<i>Financial Times</i>	<i>The Times</i>	<i>El Mundo</i> en Orbyt
Misión	-Líder en opinión e influencia no sector económico e financeiro -Líder de información e análise de datos para a comunidade empresarial internacional	-Líder de opinión e influencia na política nacional e internacional -Líder na oferta de xornalismo de calidade nos sectores de actualidade. Prominencia do sector económico, empresarial e financeiro -Líder na implementación dunha estratexia de pago por contidos con modelo de negocio pechado	-Primeira plataforma de pago por contidos en España. Nace co obxectivo de converterse nun gran quiosco virtual e lograr rendibilidade a través da venda das publicacións propias e da venda da tecnoloxía a terceiros, así como de publicidade. -Líder de opinión en información no mercado iberoamericano en Internet a partir da dupla pago e gratuidade ( <i>ElMundo.es</i> )
Público obxectivo	-Xestores de negocios internacionais, de fondos de investimento ou banca privada. -Responsables internacionais na toma de decisións	-Elite británica conservadora -Fogares e lectores con alto poder adquisitivo -Comunidade empresarial	-Lectores cunha tendencia política de centrodereita e liberal -Lectores do xornal impreso (fundamental segundo o modelo de negocio implementado)
Contido informativo	-Información especializada no ámbito económico, financeiro e empresarial	-Política internacional e nacional -Información empresarial e económica	-Política nacional e internacional en profundidade -Última hora a través de <i>ElMundo.es</i>

Táboa 17. Misión, público obxectivo e contido informativo de *El Mundo* en Orbyt, *The Times* e *Financial Times*. Fonte: Elaboración propia.

### 3.4.2. Branding

Outro aspecto capital sinalado pola literatura da xestión mediática á hora de decantar unha transacción a favor dun cibermedio é o *branding* ou a imaxe de marca (Pan et al., 2004). Malia as especulacións sobre a posible destrución das marcas na Rede, os

esforzos das compañías na creación do *branding* fan que continúe sendo un factor importante na comprensión do mercado en Internet (Brynjolfsson e Smith, 2000), xa que moi a miúdo serve como un indicador de calidade e credibilidade (Clay et al., 2002).

A importancia da marca dun cibermedio é vital para valorar positiva ou negativamente unha transacción económica. Á parte da orientación política ou da calidade do contido, a tradición xornalística, a experiencia na mediación e a propia marca son factores fundamentais. Deste modo, Picard (2009) sinala os “beneficios propios” como aqueles que identifican un lector coa empresa xornalística, o sentido de comunidade e a conexión ideolóxica. A marca, como observamos, é un elemento fundamental que, na maioría de cibermedios, é froito dunha longa tradición *offline* (Millán, 2001; Crosbie, 2004; Albornoz, 2003, 2005).

A credibilidade ou confianza gañou grande importancia no terreo dixital (Urban et al., 1998) debido á distancia física entre o comprador e o vendedor, á ausencia de comerciais, á carencia de contacto persoal, á separación entre o comprador e o produto e á incapacidade de inspección física do produto anterior á súa compra<sup>4</sup> (Yoon, 2002). Estas características distintivas causaron problemas asociados á inseguridade e á intimidade do cliente respecto das transaccións económicas coas que adquirir o produto en Internet. Estudos anteriores amosaron como os defectos na construción dunha marca crible poden provocar efectos negativos, como menor intención de compra (Phelps et al., 2001; Yoon, 2002), comentarios negativos sobre as compañías, prezos menores (Brynjolfsson e Smith, 2000) ou tráfico menor (Pan et al., 2002).

A longa tradición xornalística de calidade do *The Times* e *Financial Times* na cultura inglesa significou a consecución dunha importante imaxe de marca. Non existe discusión en que ambos os xornais non só son referentes de calidade no eido británico, senón tamén mundial. Os órganos de xestión e os propios xornalistas son conscientes desta condición, o que representa un gran motivo de orgullo. Asemade, ambos se integran en corporacións con intereses diversificados e cunha longa tradición.

---

<sup>4</sup> A incapacidade de inspección do produto anterior á súa compra dáse nas transaccións de cibermedios que desenvolven un modelo de negocio pechado ou *paywall*. Non obstante, o modelo medido permite a visualización e proba do produto anteriormente á decisión do lector de realizar unha transacción.

Por un lado, o grupo Pearson, conglomerado que engloba ó Financial Times Group, mantén investimentos no sector da información económica a través de varias das súas filiais, a maioría delas líderes nos respectivos mercados. O nacemento do *holding* (Pearson) remóntase a 1724, aínda que non foi ata o 1957 cando adquire o FT Group. O nacemento do *FT.com* iníciase no 1995, un dos primeiros xornais en publicar a través da Rede. A súa evolución está marcada pola implementación de varios modelos de negocio, todos eles de pago: dende o 2002 a través dun modelo *premium* ata a implementación dun modelo medido en 2007. Neste senso, é o xornal británico con maiores cotas de subscrición.

A marca *The Times* estivo asociada tradicionalmente ó xornalismo de calidade e destinado á elite inglesa (sociedade con maior poder adquisitivo), e, polo tanto, ó segmento de mercado máis valorado polas compañías publicitarias. A sociedade inglesa identifica automaticamente o valor de marca *The Times* coa calidade, se ben é certo que nas últimas datas se viu salpicado polos escándalos de escoitas telefónicas do *News of The World* e pola superación do *Financial Times* como xornal de calidade por antonomasia.

A imaxe do *The Times* está reforzada polo conglomerado mediático no que se insire, a filial de News Corporation no Reino Unido, News International. Dende a publicación da primeira edición dixital en 1995 e logo da gratuidade total (excepto para os lectores de fóra do Reino Unido), o *The Times* converteuse no abandeirado da política de pago do seu dono, Rupert Murdoch. Malia as incertezas sobre o éxito futuro do modelo de negocio sinaladas polos seus xestores editoriais, a pertenza a un grupo diversificado de medios con recursos suficientes como para manter perdas durante anos permítelle ó *The Times* remar contracorrente.

A plataforma Orbyt, creada por Unidad Editorial, é diferente ós dous anteriores casos. Principalmente debido á súa estrutura de negocio: a plataforma confórmase como un quiosco virtual. Ademais, o recente lanzamento (2010) implica que o valor de marca da plataforma aínda está en proceso de construción. A vantaxe principal con que conta é que detrás do seu lanzamento se atopan dúas compañías con longa tradición xornalística: a italiana RCS e a súa filial española, Unidad Editorial, editora asemade de *El Mundo* en formato impreso e dixital. Deste modo, o valor de marca de Orbyt está

máis presente nas organizacións encargadas do seu lanzamento e mantemento que na propia plataforma.

O caso dos dous xornais ingleses e o de *El Mundo* en Orbyt son semellantes no proceso de *branding* mediante alianzas estratéxicas con compañías clave. Nos tres casos as principais alianzas desenvólvense a través dos servizos complementarios que ofrecen. Os acordos do *Financial Times* son numerosos con compañías clave no sector financeiro, mentres os do *The Times* e *El Mundo* en Orbyt están máis vinculados a compañías relacionadas co ocio e o entretemento (*The Times* principalmente a través de *Times+*).

	<i>Financial Times</i>	<i>The Times</i>	Orbyt
Compañía nai	Pearson a través de FT Group	News Corporation a través de News Int.	RCS a través de Unidad Editorial
Presenza <i>offline</i>	Xornal <i>Financial Times</i>	Xornal <i>The Times</i>	-
Nacemento <i>offline</i> (marca)	1945	1785	-
Nacemento <i>online</i>	1995	1995	2010
Estratexia de pago dixital	1995	2010	2010
Nacemento compañía nai	1724	1980	1909
Rede de socios	Fundamentalmente a través dos servizos complementarios	A través de <i>Times+</i> (servizos complementarios)	Fundamentalmente a través dos servizos complementarios

Táboa 18. Tradición de *branding* nos medios estudados. Fonte: Elaboración propia.

### 3.4.3. Estratexia de pago por contidos

Como quedará plasmado na representación simbólica dos respectivos modelos de negocio analizados, a maioría de cibermedios implementan os mesmos recursos operativos á hora de desenvolver a súa estratexia de pago por contidos. O realmente característico non é tanto a estratexia en si, senón a propia execución desa estratexia a través das diferentes eleccións operativas mediante o modelo de negocio.

Os retos máis importantes do pago por contidos derivan do feito de que o produto prensa en formato dixital difire substancialmente respecto do produto físico. Adicionalmente, algunhas das características dos bens dixitais como, por exemplo, a indestrutibilidade, a transmutabilidade e a reproducibilidade (Whinston et al., 1997)

implican que outros aspectos, como a calidade ou a diferenciación, xoguen un papel fundamental.

Existen claras coincidencias respecto das estratexias de pago por contidos como de orientación ó mercado (creación de valor para o consumidor) implementadas polos medios analizados. O xornalismo foi tradicionalmente unha industria reticente ós cambios e á innovación (Picard, 2009). Co xurdimento de Internet non é importante, senón necesario, que a empresa xornalística inicie unha etapa de experimentación e ensaio de novos camiños que muden a súa inmovilidade secular.

A elaboración en si do xornalismo actual escasamente mudou respecto dos anos 80 ou 90. Os procesos de selección e tratamento xornalístico son basicamente os mesmos. O modo de distribución é o que realmente cambia dende o xurdimento de Internet e das novas plataformas electrónicas. Como sinalamos na representación da cadea de valor, determinados elos (como a distribución tradicional e o almacenamento) desaparecen. En contrapartida, nacen novos axentes como os agregadores de noticias.

As estratexias de pago por contidos dos medios analizados resúmense en tres elementos: neutral dende o punto de vista tecnolóxico, multiplataforma, e baixo unha transacción económica dende o usuario cara ó medio. Cada un dos tres elementos implica, asemade, outras características inherentes e executadas de modo independente por cada medio segundo os seus intereses comerciais e en virtude das eleccións estratéxicas desenvolvidas polo modelo de negocio (*business model choices*).

A neutralidade tecnolóxica implica a multiplicidade de posibilidades á hora da distribución de contido de pago nos diferentes *marketplace*. Isto tradúcese na creación de diferentes linguaxes operativas dispoñibles para diferentes sistemas e dispositivos electrónicos. O obxectivo é non depender dun único *marketplace* e expandirse para acadar o máximo número de transaccións mediante subscricións pero tamén mediante publicidade. Este punto relaciónase co segundo, isto é, coa capacidade multiplataforma que deriva da neutralidade tecnolóxica para distribuír o seu produto en diferentes dispositivos. A estratexia consiste en estar presente en todas e cada unha das opcións que poden ser demandadas polos clientes potenciais e mediante calquera que sexa o seu sistema operativo ou *marketplace*.

As negociacións de presenza nun determinado *marketplace* implican un conflito de intereses entre as partes negociantes. Como sinalamos anteriormente, a ausencia do *Financial Times* nun dos *marketplace* máis importantes como é o *NewsStand* de Apple foi precisamente debido ós dereitos de privación de datos que lle impedían ó *FT* o diálogo directo co seu cliente e a comisión dun 30% das transaccións totais por parte de Apple. Isto provocou que o *FT* considerase o *NewsStand* como un intermediario que lle resta vantaxes competitivas ó non relacionarse directamente co cliente e ó non coñecer de primeira man os intereses da súa audiencia.

Este é só un claro exemplo de que a estratexia de orientación ó mercado é fundamental para o completo desenvolvemento da estratexia a longo prazo do *Financial Times*. A aceptación do acordo de negociación con Apple implicaría o descoñecemento da audiencia á que o xornal se dirixe e, xa que logo, a perda de datos, o punto vital para o desenvolvemento do modelo de negocio baseado nunha profunda segmentación de mercado.

Como observamos, a estratexia do *Financial Times* consiste, igual cá dos outros medios analizados, en facer o contido de pago por si só e rematar co subsidio secular da edición impresa a través dunha estratexia de pago por contidos mediante un modelo de negocio que acentúe a transacción do lector e en menor medida na publicidade (Slade, entrevistas, 2012). A estratexia a longo prazo trata de equilibrar os ingresos publicitarios mediante subscripción das edicións dixitais, de tal modo que se dea un balance entre as diferentes fontes de ingresos para non depender dunha soa.

Durante anos, a maioría de ingresos do *Financial Times* proviñan do eido tradicional e actualmente isto continúa (Wellington, entrevistas, 2012). Pero os futuros ingresos da organización vincúlanse ó dixital, xa que logo, a anticipación para integrar solucións é fundamental; de feito, a maioría de campañas publicitarias xa se centran no terreo dixital (Wellington, entrevistas, 2012). Polo tanto, podemos afirmar que existe unha maior preponderancia dixital no eido comercial ca no terreo tradicional, malia que a maioría de ingresos aínda proveñan do xornal impreso. Neste senso, segundo Lionel Barber (entrevistas, 2012) este ano poderíase dar o caso, logo de 124 anos de historia, de que os ingresos por pago por contidos superen os ingresos mediante publicidade.



A estratexia de Orbyt como plataforma é ofrecer basicamente unha solución informativa a un *target* proveniente do terreo *offline* cunha potente cultura tecnolóxica e de pago, isto é, con capacidade de utilización da tarxeta de crédito para a realización dunha transacción económica (Arroyo, entrevistas, 2012). Como observaremos na análise do modelo de negocio, a plataforma Orbyt configúrase como un quiosco virtual onde ademais da presenza dos títulos de Unidad Editorial se reúnen xornais doutros conglomerados mediáticos. Polo tanto, como obxectivo último da plataforma procúrase o desenvolvemento dun *marketplace* líder na venda de xornais tradicionais enriquecidos coas novas ferramentas dixitais, en que as compañías participantes pagan uns honorarios pola súa presenza e mantemento (Leviana, entrevistas, 2012).

Por outro lado, á parte da lectura enriquecida e a través de calquera dispositivo do xornal tradicional, a estratexia de Orbyt consiste na oferta de determinados servizos *premium* para os segmentos de mercado de maior valor co fin de fidelizar e convencer (Arroyo, entrevistas, 2012). Cales son os segmentos de mercado de maior valor? Os usuarios cunha subscrición mensual, semestral ou anual dos títulos de Unidad Editorial, os únicos con capacidade de gozar dos servizos.

Neste senso cómpre sinalar que os acordos negociados entre Unidad Editorial e as compañías participantes na plataforma Orbyt non ofrecen a posibilidade de gozo dos servizos complementarios ofrecidos polos títulos de Unidad Editorial nos títulos doutras compañías mediáticas (Santiago, entrevistas, 2012). Deste modo, os servizos complementarios presentes nos diarios de Unidad Editorial son exclusivos para os seus títulos; xa que logo, o resto de xornais presentes na plataforma deben resolver as súas propias solucións tecnolóxicas.

Como consecuencia, observamos que son escasas as solucións tecnolóxicas desenvolvidas polas compañías participantes, incluso os prezos son superiores. Se mentres nos títulos de Unidad Editorial os servizos complementarios son numerosos, noutras compañías, como por exemplo *La Razón*, a evolución do servizo dende os seus inicios é escaso, resumíndose na lectura enriquecida do xornal tradicional con determinados recursos interactivos e visuais. Este exemplo confirma a tese da presenza testemuñal, segundo a cal todo xornal debe presentarse na maioría de *marketplace* co obxectivo de aumentar o número de subscricións e vendas pero con escasa atención á

súa evolución, xa que o obxectivo son as vendas e non o seguimento (Leviana, entrevistas, 2012).

Para aumentar a fidelización e o convencemento do lector, as estratexias de pago por contidos céntranse na creación de incentivos a través de comunidades (Arroyo, Whitwell, entrevistas, 2012). Os exemplos máis claros son os do *The Times* e os subscritores dos títulos de Unidad Editorial a través de ambas as comunidades de lectores: *Times+* e *Duty Free*. As dúas iniciativas explicármolas no apartado destinado ás estratexias de orientación ó mercado. Non obstante, tamén destacan outras como as campañas de márketing, sobre todo as promocións (Santiago, entrevistas, 2012), pero diso xa nos ocuparemos máis adiante.

O caso da estratexia do *The Times* é un tanto disímil en canto que o fundamento para a implantación do pago por contidos é debido a unha cuestión elemental: o xornalismo de calidade (Arthur, Whitwell, entrevistas, 2012). Os xestores do xornal consideran que o xornalismo producido e distribuído a través de múltiples plataformas é de calidade e, xa que logo, estiman que é necesario para o seu consumo a realización dun pago. Neste senso, a implantación da estratexia de pago consite nunha decisión vertical, isto é, dende a cúpula a través de Rupert Murdoch cara ós altos xestores ata os xornalistas (Corke, entrevistas, 2012).

A cultura empresarial e o modo de funcionamento da compañía responde a padróns de negocio familiar, onde as decisións veñen tomadas dende os órganos superiores. A decisión do pago por contidos débese única e exclusivamente a razóns persoais e individuais de Rupert Murdoch (Corke, entrevistas, 2012). En determinadas decisións que afectan ó conxunto do negocio, a discusión está limitada ó director executivo, quedando relegados o resto de órganos de xestión a un posto testemuñal (Corke, 2012).

O modo de execución da estratexia fundaméntase no peso do negocio familiar baseado nas decisións imperantes dun só home. A xerarquía do negocio impregna a cultura empresarial da compañía de tal modo que cando se decide a implementación dun pago por contidos son escasos os xestores que se opoñen a el. Deste xeito, só o modo de execución a través das diferentes opcións operativas que formula o modelo de negocio son discutibles (Corke, entrevistas, 2012)

Nesta contorna onde no fundamental predominan as decisións unipersoais e no terreo operativo maiormente colexiais, a estratexia do *The Times* postúlase dende un triplo punto de vista: a adquisición de subscritores, a retención dos subscritores e a venda de publicidade para eses subscritores (Whitwell, entrevistas, 2012). Os tres piares van collidos da man, de tal modo que a limitación dun supón a limitación dos outros dous (Whitwell, entrevistas, 2012).

#### **3.4.4. Razóns da implementación da estratexia**

Os tres medios de comunicación analizados desenvolven, dentro da contorna anteriormente descrita (composta pola neutralidade tecnolóxica, multiplataforma e de pago), estratexias de pago por contidos por razóns diferentes. Claro está que a verdadeira estratexia é facer o contido de pago por si só (Readding, Wellington, Arroyo, Arthur, entrevistas, 2012), mais as razóns da súa implementación varían dependendo do medio.

A razón fundamental pola que o *Financial Times* implanta o pago por contidos débese ó obxectivo estratéxico de lograr unha maior independencia dos flutuantes mercados publicitarios e maiores ingresos procedentes do lectorado (Readding, entrevistas, 2012). John Slade (entrevistas, 2012) refírese a esta controversia de modo sinxelo: “Se a economía mundial evoluciona favorablemente, o mercado publicitario ofrece rendibilidade, pero no caso contrario, como é o actual, o panorama muda por completo”. Deste modo, a implementación dunha estratexia de pago por contidos a través dun modelo de negocio medido implica unha maior dependencia do lector (do seu pago), xa que logo, da capacidade real do propio medio para convencer e reter ó usuario, e en menor medida da evolución do mercado publicitario.

Ademais, o propio proceso de subscrición ou rexistro que propicia o modelo de negocio implica a subministración de datos do usuario, o que, asemade, reverte nunha profunda relación baseada no seu coñecemento (Readding, entrevistas, 2012). Trátase dunha fórmula circular en que a subministración de datos do usuario implica o incremento das tarifas publicitarias e anima ó usuario a involucrarse e a participar no xornal (Readding, entrevistas, 2012).

No caso de *The Times*, as razóns da implementación dunha estratexia de pago por contidos a través dun modelo de negocio pechado ou *paywall* débense a motivos puramente persoais do seu valedor Rupert Murdoch consonte a necesidade dunha transacción por un xornalismo de calidade (Corke, entrevistas, 2012). Isto non quere dicir que a decisión proveña exclusivamente da cúpula, pero o debate foi esencialmente o modo de execución (Corke, entrevistas, 2012).

A plataforma Orbyt, en troques, lánzase como o primeiro quiosco virtual, un novo *marketplace* de descargas do xornal tradicional en papel. Deste modo, a principal razón para a súa creación é deseñar unha plataforma na que poder ler o xornal tradicional destinada a satisfacer as necesidades dos lectores provenientes do *offline* pero cunha profunda cultura tecnolóxica e de pago, combinada co desenvolvemento de determinados servizos complementarios *premium* (Arroyo, entrevistas, 2012).

#### **3.4.5. Grupos accionariais**

Dende un punto de vista global, os tres medios analizados intégranse en compañías filiais de grandes conglomerados mediáticos. A formulación das estratexias deben ser contrastadas cos órganos de xestión dos grupos ós que pertencen (Leviana, Whitwell, Slade, entrevistas, 2012).

Nos tres casos as tomas de decisións parten da xunta directiva dos xornais (Leviana, Arthur, Slade, entrevistas, 2012), onde a súa configuración depende da estrutura do propio diario. As tres compañías xornalísticas organízanse arredor dun órgano de xestión conformado polos xefes das diferentes seccións, fundamentalmente xefe de redacción, dirección adxunta, márketing, publicidade, etc. (Santiago, Arthur, Slade, entrevistas, 2012). A comunicación entre departamentos nunca foi tan imprescindible á hora de lexitimar unha estratexia, dada a necesidade do coñecemento do funcionamento do negocio en cada unha das divisións que o compoñen (Arthur, Leviana, entrevistas, 2012).

Xunta de Directores	
Nome	Posto
John Ridding	Director executivo
Lionel Barber	Editor
Ben Hughes	Director comercial global e director executivo adxunto
Caspar de Bono	Director xeral, B2B
Emma Gilpin-Jacobs	Directora global de comunicacións
Rob Grimshaw	Director xeral, <i>FT.com</i>
Scott Henderson	Director financeiro
Sarah Hopkins	Director global de recursos humanos
Angela MacKay	Director xeral, Asia Pacífico
Christina Scott	Directora de información

Táboa 19. Xunta de directores do *FT.com*. Fonte: *FT.com*, ano 2012.

Os membros da xunta directiva do *Financial Times* son un total de dez xestores encargados de diferentes divisións. O obxectivo é conformar unha visión global da evolución do medio dende múltiples puntos de vista e animar a comunicación para supervisar o completo funcionamento da empresa (Slade, entrevistas, 2012). Como observamos, a estratexia do *Financial Times* non se establece en cada unha das divisións de que se compón o negocio, senón que ten unha visión global a través dunha estrutura diversificada mediante a xunta de directores.

O deseño e discusión da estratexia a longo prazo decídese na xunta directiva composta polos nomes sinalados na táboa anterior. O seu rendemento a longo prazo móstrase nos beneficios da compañía durante o ano (Wellington, entrevistas, 2012). Neste senso o grupo *Financial Times*, ó pertencer a un conglomerado denominado Pearson, está supeditado ó seu mandato (Slade, entrevistas, 2012).

Como xa vimos no marco teórico, a maioría de compañías xornalísticas mundiais dan perdas, porén, o grupo *Financial Times* é unha parte rendible do grupo Pearson. No caso de que a filial dese perdas, a matriz do grupo veríase na obriga de mudar parte da xunta de directores e a estratexia da filial (Slade, entrevistas, 2012), posto que os accionistas buscan o retorno do investimento realizado. As perdas significan a cotización á baixa das accións do grupo, xa que logo, a perda de rendemento dos grupos accionariais (Slade, entrevistas, 2012). Ese é verdadeiramente o cometido da filial, facer rendible o *Financial Times* co fin de ofrecer un retorno do investimento ós accionistas.

Como xa explicamos, as estratexias a longo prazo do *The Times* decídeas nominalmente o director executivo do conglomerado, Rupert Murdoch (Corke, Whitwell, entrevistas,

2012). Ós accionistas do grupo News International, igual ca á maioría de compañías cotizadas, interésalles o retorno do investimento, xeralmente a curto prazo (Corke, entrevistas, 2012). A implementación da estratexia de pago por contidos está formulada como un recurso a longo prazo, onde, precisamente, o retorno do investimento non é inmediato. O grupo accionarial, coa familia Murdoch á cabeza, é consciente do risco da implementación dunha estratexia de pago baseada nun modelo pechado (Arthur, entrevistas, 2012). Non obstante, non supón un hándicap para a filial o rendemento negativo do xornal, posto que o saldo negativo contrárestase no balance cos negocios máis rendibles: a industria do entretemento (Corke, entrevistas, 2012).

As decisións estratéxicas uninominais combínanse coas dun equipo directivo conformado polos xefes das divisións fundamentais (redacción, márketing, publicidade, etc.), organizados para dotar ó modelo de negocio coas decisións operativas (Whitwell, Arthur, entrevistas, 2012). O establecemento de determinadas decisións que afectan ó rendemento do modelo de negocio é constante a través de reunións coas diferentes divisións. A comunicación entre os departamentos debe ser fluída, dada a natureza cambiante do xornalismo dixital. Actualmente, o xornalismo dixital con estratexias de pago por contidos depende fundamentalmente do márketing, xa que logo, do coñecemento das demandas dos seus lectores (Corke, entrevistas, 2012).

A característica máis importante da toma de decisións operativas da xunta directiva do *The Times* é a súa natureza flexible. O carácter tecnolóxico do xornalismo dixital actual implica que a implementación dunha determinada estratexia sexa revisada cada trimestre co fin de capitalizar e optimizar todas e cada unha das oportunidades abertas nos diferentes *marketplace* e dispositivos electrónicos. Previamente á expansión de Internet, estas decisións eran revisadas cada ano ou cada dous anos (Arthur, entrevistas, 2012).

Como sucede co *The Times* británico, a plataforma Orbyt tamén é un caso un tanto especial. Do mesmo modo que nos dous casos anteriores, Orbyt intégrase dentro dunha filial dun conglomerado mediático, neste caso dominado pola matriz italiana RCS. A relación entre a matriz italiana e a filial española é bastante fluída, dada a aposta dixital e de pago, e logo dos resultados obtidos por Unidad Editorial e o proceso de reestruturación do equipo executado, RCS non oculta a súa satisfacción (Leviana, entrevistas, 2012).

Actualmente, tanto a filial como o conglomerado sómense nun profundo proceso de recorte de gastos malia a recente ampliación de capital (Leviana, entrevistas, 2012). No caso do xornal *El Mundo*, é público e notorio o ERE presentado na Dirección Xeral do Traballo do Ministerio, no que se especifica o despedimento de 160 empregados, aínda que a estes se lle sumarán outros profesionais da área corporativa e de revistas ata sumar uns 180 afectados.

As razóns dos despedimentos explícanse pola caída da publicidade en plena recesión económica. Segundo os últimos datos publicados por Infoadex, o investimento publicitario caeu un 15,5% no primeiro trimestre do 2012. Os xornais facturaron no arranque do ano 173,1 millóns de euros, un 21,2% menos ca no pasado exercicio.

Non obstante, malia a caída das vendas e da publicidade durante o 2012, o xornal en papel aínda segue sendo o motor de ingresos (Leviana, Prieto, entrevistas, 2012). Neste senso, os ingresos por publicidade do segundo xornal por difusión no ano 2011 ascenden a arredor dos 200 millóns de euros. *ElMundo.es*, en troques, líder en información en castelán durante os últimos anos (nas últimas datas o líder é *El País*) con máis de 20 millóns de visitas únicas mensuais, non acada os 20 millóns de euros anuais (Leviana, entrevistas, 2012). Polo tanto, confírmase que malia a fuxida de investimento publicitario da prensa tradicional cara ó terreo dixital, as tarifas son menores, non compensan as perdas do diario impreso e os ingresos son incapaces de manter a estrutura das redaccións (Leviana, entrevistas, 2012).

A estratexia de pago por contidos lanzada por Unidad Editorial a través de Orbyt é unha pista máis de cara a onde se dirixe a industria xornalística. Os xestores da plataforma recoñecen que o futuro do xornalismo radica no terreo dixital, mentres que o xornal tradicional tende a desaparecer como plataforma de masas (Prieto, Leviana, entrevistas, 2012). Simplemente, quedará limitado a unha elite (Prieto, entrevistas, 2012). Deste xeito a aposta polo dixital tradúcese na implementación dunha plataforma virtual de venda de xornais enriquecida con recursos interactivos e servizos complementarios.

Dende o punto de vista estratéxico, as tomas de decisión prodúcense colexiadamente (Leviana, entrevistas, 2012), a través dunha xunta directiva conformada polo director e os directores adxuntos. A dirección do xornal impreso, do dixital e de *El Mundo* en Orbyt recae sobre unha única persoa: Pedro J. Ramírez. O resto de títulos de Unidad

Editorial presentes na plataforma Orbyt teñen o seu propio director (Leviana, entrevistas, 2012).

A diferenza estratéxica esencial que atopamos na plataforma Orbyt respecto dos dous casos anteriores é que o órgano de xestión encargado da toma de decisións estratéxicas está conformado por membros dos tres piares que conforman o xornal, *El Mundo* en papel, *ElMundo.es* e *El Mundo* en Orbyt (Leviana, entrevistas, 2012), e non só polos profesionais de *El Mundo* en Orbyt. Non obstante, as decisións operativas tómanse nas reunións dos encargados das diferentes divisións das que se compón a plataforma, para logo debatérense no órgano principal (Leviana, entrevistas, 2012).

O modo de funcionamento estratéxico baséase na xerarquía da plataforma. O *modus operandi* é o seguinte: o equipo profesional (o departamento de márketing e desenvolvemento do produto xeralmente) detecta unha carencia ou cre que un determinado servizo pode engadir valor a oferta do xornal. Discútese dentro do propio departamento, para logo o equipo directivo analizar a súa viabilidade (Santiago, entrevistas, 2012). Mediante este *modus operandi*, a compañía asegúrase de que todos os órganos de xestión encargados das decisións estratéxicas sexan valedores da iniciativa (Santiago, entrevistas, 2012). Non obstante, todo tipo de iniciativa debe pasar pola xunta directiva, que, como observamos, non conta con membros particulares encargados do seguimento da plataforma.

Á parte da xunta de directores propia do xornal *El Mundo*, existe un equipo de traballo conformado polos directores dos títulos de Unidad Editorial presentes en Orbyt (Arroyo, entrevistas, 2012). O obxectivo deste grupo é dotar dunha perspectiva común a estratexia de Orbyt, descontando que cada título persegue os seus propios intereses (Arroyo, entrevistas, 2012). Non obstante, a unificación estratéxica a través dunha perspectiva común é fundamental para o éxito da plataforma, sendo precisa ademais unha constante comunicación coas diferentes divisións como publicidade, márketing, sistemas, desenvolvemento, etc. (Arroyo, entrevistas, 2012).

#### **3.4.6. Competencia**

A totalidade dos xestores entrevistados recoñecen estar a observar e analizar a evolución das estratexia de pago por contidos e os respectivos modelos de negocio da competencia



(Leviana, Santiago, Arroyo, Prieto, Arthur, Corke, Readding, Slade, Wellington, entrevistas, 2012). O que non está tan claro é o liderado do sector nos mercados domésticos e, sobre todo, o que é considerado como competencia directa no mercado do xornalismo con estratexias de pago por contidos.

A visión de Tom Whitwell (entrevistas, 2012) sobre a competencia varía duns anos cara a aquí. O editor dixital do diario británico considera que, ademais da competencia do sector xornalístico, *The Times* está competindo no eido da atención e, concretamente, con todas as plataformas onde é precisa unha transacción económica para o gozo do servizo. Deste modo, todo usuario que realice un pago por un servizo que non sexa o diario *The Times*, réstalle posibilidades de subscrición, xa que logo, económicas (Whitwell, entrevistas, 2012).

Esta aproximación é interesante posto que estende o concepto de competencia a un territorio máis amplo, onde se atopan o resto de servizos xornalísticos pero tamén de entretemento. As aplicacións de pago como os servizos de música (*Spotify*), entretemento (*Angry Birds*) ou a mesma televisión son claros exemplos desta extensión (Whitwell, Corke, entrevistas, 2012). O núcleo fundamental da estratexia a longo prazo é que a maioría de clientes cunha predisposición a pagar por un servizo se decanten pola opción do *The Times* (Whitwell, entrevistas, 2012). A partir de aquí xa entra o servizo de márketing e publicidade, así como todas as estratexias de retención e convencemento.

A comprensión da nova amplitude da competencia esixe ademais esforzos comunicativos por parte da compañía (Corke, entrevistas, 2012). Trátase de mergullar o equipo profesional nunha nova cultura empresarial que recoñeza ameazas competitivas máis aló das tradicionais. Con isto vincúlase ademais a adaptación e o proceso de aprendizaxe dos modos de operar como unha compañía baseada no márketing, algo que o xornalismo descoñecía e aprende facendo (*learning by doing*) (Corke, 2012).

A extensión do concepto de competencia como o reflicten os xestores do *The Times* impide por tanto a súa concreción (Whitwell, entrevistas, 2012). Cinguíndonos á prensa dixital, a competencia está clara, é máis, os xestores do diario entrevistados son conscientes do liderado da prensa gratuíta en canto a volume (Arthur, Whitwell, entrevistas, 2012). Non obstante, dende o plano estratéxico e operativo, os órganos de

xestión do *The Times* cren firmemente no futuro do negocio malia que os beneficios sexan a longo prazo e logo dunha profunda reestruturación da organización (Whitwell, Arthur, entrevistas, 2012).

O liderado da prensa gratuíta británica é en volume (Whitwell, entrevistas, 2012). Neste senso, podemos observar as diferentes aproximacións da prensa dixital británica respecto do modo de rendemento das plataformas. Por exemplo, o *Daily Mail* foi tradicionalmente triunfante na atracción de milleiros de usuarios á consulta da súa *website*. A compañía pode afirmar que se trata dun dos xornais dixitais con maior número de visitas mensuais de Gran Bretaña. A cuestión fundamental é monetizar esa corrente de usuarios de tal modo que o negocio acade beneficios (Whitwell, entrevistas, 2012). Non obstante, atendendo a razóns puramente económicas, observamos como a plataforma realizou un investimento de 25 millóns de libras e os seus beneficios foron asemade de 25 millóns de libras (Whitwell, entrevistas, 2012).

Á vista das cifras non parece un negocio con importantes fontes de ingresos. A estratexia do *Daily Mail* neste caso é ben coñecida, é dicir, atraer a unha audiencia masiva e monetizala a través da venda de publicidade (Arthur, entrevistas, 2012). Os órganos de xestión do *The Times* consideran esta estratexia non apta para a aposta polo xornalismo de calidade que practican (Whitwell, Arthur, Corke, entrevistas, 2012). Decántanse neste senso polo establecemento dunha audiencia moito menor pero baseada nunha relación directa, fundamentalmente financeira pero tamén baseada na segmentación e no coñecemento (Whitwell, entrevistas, 2012).

A atracción dun amplo volume de usuarios no caso do xornal gratuíto (*Daily Mail*) implica asemade a publicación de contido informativo de escaso valor xornalístico (Whitwell, entrevistas, 2012). Neste caso, se os órganos de xestión estivesen convencidos do valor económico que reportaría a estratexia gratuíta a través dun modelo de negocio baseado no volume, o *The Times* actualmente estaría implementando (Whitwell, Arthur, entrevistas, 2012).

A implementación do pago por contidos do *The Times* é asemade unha cuestión cultural do propio medio (Whitwell, Arthur, Corke, entrevistas, 2012). A cultura empresarial que descende dende a cúpula dirixida por Rupert Murdoch está comprometida co xornalismo de calidade, o que implica *per se* o pago do lector, aínda que deste pago non

se derive, lxicamente, o rendemento do negocio a curto prazo (Corke, entrevistas, 2012).

Algo similar á cuestión cultural esgrimida polo diario *The Times* sucede no *The Guardian*, pero neste caso no sentido oposto (Corke, entrevistas, 2012). É coñecida a posición do xornal con respecto ó pago, apostando notoriamente pola gratuidade e pola prominencia da web fronte ó papel malia a imposición dunha barreira de pago en todas as aplicacións móbiles (Whitwell, entrevistas, 2012). Polo tanto, se todos os medios puideran impoñer un pago, así o farían (Whitwell, entrevistas, 2012).

Como observamos no marco teórico, unha das cuestións centrais dos negocios cunha clara estratexia de orientación ó mercado é o estudo e análise da competencia. A industria xornalística dixital é o exemplo paradigmático neste senso. A maioría de organizacións estanse vixiando e incluso os xestores non ocultan a comunicación constante coa competencia (Slade, Arthur, entrevistas, 2012). A análise da súa evolución tamén se discute dende os organismos superiores ata os profesionais (Arthur, Leviana, Slade, entrevistas, 2012). David Cockburn (entrevistas, 2012) exemplifica o escrutinio mutuo a través da seguinte frase: “Se queres coñecer a estratexia do *Financial Times*, fala cos do *The Times*”.

É certo que os xestores se centran nas estratexias dos competidores. Pero aínda é máis certo que o eixe central da estratexia fundaméntase no lector (Leviana, Slade, Reading, Arthur, Whitwell, Corke, entrevistas, 2012). Ese é o verdadeiro piar da estratexia de pago por contidos, máis aló da publicidade, posto que sen o lector as vendas publicitarias decaen. Neste senso, o estudo das estratexias da competencia, si, pero a comprensión do lector é superior dado que é verdadeiramente este o que paga polo servizo e non a competencia (Arthur, entrevistas, 2012).

A natureza económico-financeira do *FT.com* implica un cambio substancial respecto do que os órganos xestores comprenden como competencia. Do mesmo modo que o *The Times* recoñece a súa ampliación cara a compañías non tradicionalmente xornalísticas, o *Financial Times* estende este abano ó sinalar como competencia directa negocios centralizados asemade no eido económico-financeiro (Slade, entrevistas, 2012).

As ameazas competitivas máis potentes para o *FT.com* non son de diarios dixitais de carácter xeral como o *The Times*, *Daily Mail* ou o *Telegraph* (Slade, entrevistas, 2012). Que dúbida cabe de que afectan o rendemento económico, posto que o gasto monetario nun produto informativo diferente ó *FT.com* non reverte na compañía. Non obstante, os órganos de xestión perciben as maiores ameazas competitivas procedentes de *Bloomberg* ou *Reuters* (Readding, Slade, entrevistas, 2012).

Ambas as organizacións son compañías onde impera a centralidade da información financeira. O seu carácter global implica a formación dunha importante rede de recursos que permiten a publicación e análise de datos (Slade, entrevistas, 2012). Ademais, as dúas compañías teñen unha máis ca destacada presenza dixital.

Como sinalamos anteriormente, os editores de prensa tradicional tamén son percibidos como unha importante ameaza competitiva, malia seren, dende o punto de vista informativo, máis xerais ca especializados (Slade, entrevistas, 2012). Algúns exemplos son os diarios dixitais *The Telegraph* ou o *The Times* no mercado doméstico, ou de carácter global coma o *Wall Street Journal* ou *The Economist* (este último competencia directa concretamente no sector da publicidade) (Slade, entrevistas, 2012). Non obstante, os órganos de xestión consideran máis capacitados para crear ameazas competitivas os diarios especializados ca os xerais.

Recoñecer as ameazas competitivas da competencia esixe un grande esforzo interdepartamental (comunicación), así como de investigación e análise do equipo profesional. Asemade, implica a relación directa con líderes da industria, así como cos clientes para coñecer as demandas “reais” do mercado. Neste senso, a liña superior (xestores) debe motivar e animar ós diferentes departamentos a mantérense informados e que esa información flúa nitidamente pola organización (Wellington, entrevistas, 2012).

A plataforma Orbyt é un tanto diferente no senso de que se trata dun quiosco virtual que asemade mestura contido de pago e enlaces cara ó cibermedio gratuito *ElMundo.es*. A competencia deste último, tanto no sector impreso como dixital, foi tradicionalmente *El País*, malia que a súa superioridade secular no papel se limita no eido electrónico (*El País*, 2012). Precisamente, a combinación da plataforma entre contido gratuito e de

pago é unha estratexia para non limitar a audiencia gratuíta e reducir os ingresos mediante publicidade (Arroyo, entrevistas, 2012).

En principio, ante a ausencia dun *marketplace* similar á solución informativa despregada por Unidad Editorial, Orbyt carecía dunha competencia directa no senso da prestación dun servizo similar. Non obstante, o nacemento de Kiosko y Más como un quiosco virtual coa presenza de títulos non exclusivos dos grupos creadores relanzou unha forte ameaza competitiva. E así o recoñecen os xestores da plataforma (Leviana, Arroyo, Santiago, Prieto, entrevistas, 2012).

Dende unha perspectiva estratéxica, o lanzamento de Kiosko y Más é unha resposta exemplar da competencia directa de *El Mundo*. Os dous principais competidores de *El Mundo* son, por un lado, *El País* e, por outro, *ABC* (Prieto, entrevistas, 2012). *El País* competidor no liderado do mercado, mentres que *ABC* competidor no mesmo nicho de mercado. Mediante unha alianza estratéxica que beneficia ás dúas partes, os dous principais competidores acadan un acordo de negociación con que crear unha plataforma virtual onde, ademais dos seus títulos, teñan cabida xornais doutros grupos editoriais.

Os órganos de xestión da plataforma de Unidad Editorial xa esperaban unha resposta deste tipo (Arroyo, Prieto, Santiago, entrevistas, 2012). Non obstante, Orbyt invitou ás dúas organizacións a estar presentes na plataforma e pagar, como é preciso, os honorarios correspondentes polo mantemento e presenza virtual (Prieto, entrevistas, 2012). Ademais, en Orbyt non se esixe exclusividade, cada título pode estar presente en todo tipo de *marketplace*. Porén, tanto *El País* como *ABC* declinaron a oferta.

Dado o nacemento orixinal e primixenio de Orbyt, a plataforma conta con vantaxe (Arroyo, Santiago, entrevistas, 2012). Principalmente en imaxe de marca. Unha das primeiras operacións realizadas despois do seu lanzamento foi dotar a Orbyt dunha imaxe de marca (Santiago, entrevistas, 2012) a través de reunións dos órganos de xestión con diferentes actores mediáticos, como axencias de publicidade ou anunciantes, co fin de presentar detalladamente o servizo desenvolvido. A súa natureza orixinal implica asemade a adaptación e a corrección de servizos segundo os gustos dos subscritores, así como o desenvolvemento de novos recursos interactivos e

complementarios (Arroyo, Leviana, entrevistas, 2012). Neste senso, a Kiosko y Más aínda lle queda un longo percorrido (Arroyo, entrevistas, 2012).

Actualmente Orbyt ten gañado un espazo no eido comunicativo e unha imaxe de marca que os potenciais clientes recoñecen e que non lles é estraña (Arroyo, entrevistas, 2012). Este é o principal hándicap actual que os órganos de xestión de Orbyt recoñecen na máis inmediata competencia. Non obstante, esta perda competitiva de natureza “temporal” non implica a revisión e observación constante da súa evolución (Leviana, entrevistas, 2012).

O recoñecemento como marca esixe un esforzo operativo e loxístico importante, posto que é precisa a presentación da plataforma en todos aqueles organismos que dalgunha maneira puidesen estar interesados (Arroyo, entrevistas, 2012). Para iso, Orbyt conta cun equipo publicitario propio, do que Kiosko y Más carece, segundo o manifestado por Alberto Arroyo (entrevistas, 2012). Deste modo, a explotación da plataforma é aparentemente escasa dende o punto de vista comercial.

Durante o primeiro ano de vida, Kiosko y Más sómese nunha profunda operación de dotación de imaxe de marca. Precisamente, este é o percorrido que segundo os xestores de Orbyt está a atravesar actualmente a plataforma (Arroyo, Santiago, entrevistas, 2012). Para iso, Kiosko y Más recorreu a unha práctica tradicional nas organizacións, pero eticamente reproble: a fichaxe de parte dos membros creadores de Orbyt (Arroyo, Prieto, entrevistas, 2012).

O traspaso dunha parte do equipo directivo provocou que se enturbasen as relacións entre ambos os grupos, xa que ademais da súa fuga, os xestores de Orbyt recoñecen prácticas e campañas publicitarias desenvolvidas por Kiosko y Más similares ás desenvolvidas por Orbyt co obxectivo de incrementar a cota de subscritores e xerar imaxe de marca (Arroyo, entrevistas, 2012).

Dende o punto de vista competitivo, os órganos de Orbyt son conscientes de que contan con vantaxe respecto de Kiosko y Más. Ademais de ser o primeiro quiosco virtual con todos os recursos interactivos e servizos complementarios despregados, Orbyt conta cun equipo comercial propio encargado da “evanxelización” dos axentes interesados, co fin

de dar a coñecer o concepto de quiosco virtual, os beneficios que reporta e a audiencia á que chega.

As ameazas competitivas non son de tipo comercial (publicidade) posto que a explotación por parte de Kiosko y Más é escasa dada a carencia dun equipo deseñado para tal función (Arroyo, entrevistas, 2012). A ameaza competitiva fundamental recoñécena, por tanto, no eido das subscricións. O lanzamento de importantes campañas de promoción pode decantar o interese de determinados segmentos e inclinar a balanza cara á competencia en lugar de cara a Orbyt (Arroyo, entrevistas, 2012). Polo tanto, é posible que Kiosko y Más lle reste capacidade económica á plataforma de Unidad Editorial.

Obxectivamente, o equipo comercial propio de Orbyt en realidade é un recurso compartido por outras divisións dentro de Unidad Editorial (Arroyo, Santiago, entrevistas, 2012). Á parte das funcións desempeñadas dentro da plataforma, existen outros proxectos en que prestan os seus servizos. Trátase dunha estratexia con que aforrar en gastos aproveitando os recursos humanos da propia casa (Arroyo, entrevistas, 2012). Polo tanto, non se trataría dun equipo propio, posto que por definición o recurso non sería compartido. Asemade, outros equipos integrados dentro da plataforma prestan os seus servizos a outros proxectos da casa (como, por exemplo, o equipo de deseño, desenvolvemento, redes sociais, etc.).

Un dos grandes esforzos da plataforma durante o seu lanzamento foi, como observamos, a creación dunha imaxe de marca que os clientes potenciais recoñecesen como unha posible pasarela tanto de contidos como de publicidade. Non obstante, a principal debilidade de Orbyt segue consistindo na asociación ó xornal *El Mundo* (Arroyo, entrevistas, 2012) e non a unha plataforma de consumo tanto dos títulos de Unidad Editorial como das publicacións dos grupos alí presentes. Os esforzos do equipo de márketing e publicidade están orientados a dotar á plataforma dunha imaxe de marca que non se asocie a ningunha publicación en concreto, senón a informar dos beneficios da presenza nun quiosco virtual líder en subscricións en España (Arroyo, Santiago, entrevistas, 2012).

### **3.4.7. Estratexia de pago por contidos: máis ca unha opción, un recurso**

Un dos obxectivos con que nace a presente tese é o de analizar as razóns da implementación de estratexias de pago por contidos. Ó longo das seguintes liñas explicaremos detalladamente estas razóns e as consecuencias implícitas que se derivan deste feito.

Como xa observamos na sección anterior, os tres medios analizados aproximáronse ó pago por razóns diferentes: ben sexa para non depender en exceso dos mercados publicitarios, ben pola aposta dun xornalismo de calidade do máximo dirixente ou pola creación dunha plataforma virtual de descarga do xornal tradicional. Non obstante, a razón fundamental da implementación das respectivas estratexias de pago por contidos agóchase nun argumento elemental: o escaso rendemento económico das estratexias gratuítas con sistema de ingresos publicitarios (Slade, Wellington, Whitwell, Corke, Arthur, Leviana, Arroyo, entrevistas, 2012).

Podemos afirmar que os deficientes ingresos por publicidade da prensa dixital provocaron a adopción de estratexias de pago por contidos nos medios analizados. A evidencia dos resultados dos competidores con estratexias gratuítas reforzou esta tese, de tal modo que os órganos de xestión interpretaron que o futuro do xornalismo se vincula a outra solución: o pago do lector (Corke, Whitwell, Slade, Prieto, entrevistas, 2012).

A limitación de ingresos da prensa con estratexias gratuítas provocou que determinadas organizacións, como as analizadas, comezasen pola interposición dunha barreira entre o contido e a audiencia. Non obstante, os órganos de xestión tampouco tiñan a certeza da rendibilidade futura dos respectivos modelos de negocio destinados ó pago do lector final (Arthur, Whitwell, Slade, Leviana, entrevistas, 2012).

Polo tanto, o pago por contidos, máis ca unha opción, é un recurso con que facer rendible o contido dixital e nace porque as estratexias gratuítas a través de modelos de negocio baseados no volume e dependencia publicitaria son, dende o prisma dos órganos de xestión, pouco ou escasamente rendibles, e non porque as estratexias de pago a través de modelos de negocio destinados ó pago do lector final sexan rendibles en por si (Whitwell, Slade, Leviana, entrevistas, 2012). De feito, ningún dos medios



analizados podería operar de modo independente nin sería rendible sen o sector impreso (Slade, Wellington, Arthur, Whitwell, Leviana, Prieto, entrevistas, 2012).

Deste modo, as estratexias de pago por contidos e os respectivos modelos de negocio con que se implementan son experimentacións e ensaios a expensas da súa evolución. En consecuencia, a maioría de membros dos órganos de xestión entrevistados na presente tese confirman que a adopción de estratexias de pago por contidos da prensa dixital corresponden á propia supervivencia do medio e non a unha estratexia empresarial ben planificada (Corke, Arroyo, Prieto, Leviana, entrevistas, 2012). Isto non significa que as compañías analizadas non implementasen estratexias e modelos de negocio ben estruturados, senón que a industria dixital en xeral optou, na maior parte de casos, polo pago por contidos baseada na súa propia supervivencia e na procura dunha solución económica que evitase a gratuidade e a excesiva dependencia publicitaria (Slade, Wellington, Whitwell, entrevistas, 2012).

Ó preguntarmos concretamente polo traslado das propias organizacións ó pago, a resposta é diferente, é dicir, os órganos de xestión dos medios analizados afirman que foi mediante un longo proceso de reflexión e a través dun proceso non caótico, malia seren conscientes da incerteza económica da súa decisión (Slade, Arroyo, Wellington, Arthur, Whitwell, entrevistas, 2012). Observamos neste punto unha contradición, no senso de que os xestores mediáticos, ó seren preguntados pola industria en xeral, recoñecen que o traslado ó pago de determinadas compañías foi pola inercia da propia supervivencia e por carencia dun plan estratéxico. Non obstante, si recoñecen que nos seus respectivos casos se tratou dun proceso organizado, reflexivo e non caótico.

Polo tanto, existe unha dobre perspectiva respecto ó que os órganos de xestión estiman sobre a competencia de pago, sobre o que consideran deles mesmos. Este desfasamento é comprensible dada a propia estrutura organizativa das compañías e os distintos procesos decisivos abertos co traslado ó pago por contidos.

Os órganos de xestión, ó seren preguntados por se o proceso de implementación da estratexia de pago por contidos foi irreflexiva, caótica e sen planificación, responden que non (Wellington, Leviana, Whitwell, Arthur, Slade, entrevistas, 2012). Así mesmo, a maioría de xestores tampouco sufriu ningún tipo de presión para trasladarse ó pago (Whitwell, Wellington, Arthur, Leviana, enquisa, 2012), pero simplemente porque este

traslado, ou xa viña imposto (como no caso do *The Times*), ou porque as propias circunstancias, como xa observamos, o indicaban baseándose na deficiencia do modelo gratuito mediante financiamento publicitario.

Nos tres casos, a liña estratéxica está definida pola xunta directiva dos xornais consonte as achegas dos seus membros respecto do futuro do negocio. Precisamente esta é a liña que sofre maior presión e tensión, dada a fragilidade das súas decisións. Polo tanto, na liña operativa encargada do funcionamento “real” da compañía non se deron presións para o traslado ó pago, porque simplemente este tema decideo a xunta directiva. Deste modo, as presións para acadar a rendibilidade dixital a través dunha estratexia de pago por contidos dáse na liña estratéxica a través do equipo accionarial.

O claro exemplo de que houbo presións para a busca dunha solución económica, xa que logo para o traslado ó pago dos medios analizados, foi que algúns membros dos órganos de xestión se opuxeron á estratexia de pago por contidos ou á modalidade escolleita para tal efecto (Wellington, Leviana, Slade, Arthur, Corke, entrevistas, 2012). Moitos consideraron esta estratexia errónea e non confiaban no seu éxito futuro, mesmo aqueles que a apoiaban tiñan incertezas económicas sobre o seu desenvolvemento a longo prazo (Wellington, Leviana, Slade, Corke, Whitwell, entrevistas, 2012).

Polo tanto, as estratexias de pago por contidos nacen como unha solución con que facer rendibles as edicións dixitais, baseada nunha transformación da cultura empresarial fundamentada no cambio tecnolóxico e na innovación, elementos, por outra banda, afastados secularmente da industria xornalística. Por outra banda, malia a planificación estratéxica dos medios de pago, as incertezas económicas e as discrepancias sobre a súa adopción sinalan que se trata dun recurso de natureza experimental e, na maioría de casos, a expensas da evolución dos resultados.

En consecuencia, se na maior parte de industrias o lanzamento, desenvolvemento e xestión de novas estratexias e modelos de negocios supón *per se* un elevado risco empresarial, ó descoñecer a certeza do seu funcionamento posterior, na industria xornalística este risco multiplicase ó ser unha transformación de carácter experimental, ensaística e derivada, en moitos casos, da propia inercia da supervivencia e en rexeitamento da gratuidade. De aí o constante vaivén cara a modelos gratuítos dos medios que xa implementaran estratexias de pago.

### **3.5. ESTRATEXIAS DE ORIENTACIÓN Ó MERCADO: *THE TIMES*, *FINANCIAL TIMES* E *EL MUNDO EN ORBYT***

#### **3.5.1. Estratexia de orientación ó mercado: unha análise cuantitativa**

Un dos principais obxectivos da presente tese é demostrar empiricamente se os medios implementan unha estratexia de orientación ó mercado. Para iso baseámonos en enquisas ós órganos de xestión, entrevistas e unha extensa análise de contido das webs dos medios seleccionados.

Como xa quedou reflectido no marco teórico, por estratexias de orientación ó mercado entendemos unha cultura organizativa baseada na entrega de valor ó usuario, complementada coa súa comprensión e os seus cambios de necesidades, a xestión dos procesos de innovación, e a organización ó redor do proceso de entrega de valor ó cliente (Slater, 1997). Trátase dunha cultura que ten como máxima prioridade a creación e mantemento lucrativo dun valor superior para o cliente, coidando, ó mesmo tempo, os intereses doutros *stakeholders* (partes interesadas).

Como *stakeholders* entendemos a todos aqueles actores que capturan parte da creación de valor do xornalismo dixital e cuxa importancia, como xa observamos, muda ó longo do tempo: dende os lectores e os xornalistas, ata os anunciantes e as compañías (Picard, 2006). Polo tanto, non se trata da focalización nun actor en particular, senón da entrega de valor a un conxunto de partes interesadas (*stakeholders*).

Como observamos na revisión literaria, a creación de valor actual está destinada a satisfacer os intereses dos anunciantes en función da consecución de audiencias masivas a través de modelos de negocio gratuítos con que, en teoría, capturar o máximo valor creado polas compañías xornalísticas. Tanto o lector como o xornalista quedan practicamente marxidados neste proceso do que, ademais, son actores amplamente participantes e capitais, dados os seus caráctereres de consumidor e de produtor respectivamente.

A reorientación do negocio xornalístico dixital debe centrarse, no caso da implementación de estratexias de pago por contidos, na creación de valor tamén destinada a lectores e xornalistas, e non só a anunciantes. Para iso é precisa unha produción informativa concentrada nos intereses e demandas dos lectores pero tamén na

motivación e retención do equipo xornalístico. Este último punto, sobre todo, está postergado, dada a particular crise estrutural da industria xornalística, conxuntamente coa conxuntural de carácter global.

Esta perspectiva procura obxectivos sostibles a longo prazo mediante unha creación de valor centrada nos lectores pero tamén nos xornalistas e unha redución da creación de valor a curto prazo, só capturada polos investidores a través dos ingresos mediante publicidade. Polo tanto, o obxectivo é seguir creando valor para os investidores, pero o valor deberá ser maior para as audiencias, dado o incremento do seu gasto en termos monetarios, e para os xornalistas, dada a súa capacidade de interpretación e análise centrada no lector.

A implementación dunha estratexia de orientación ó mercado esixe unha total comprensión das demandas e requirimentos dos clientes, así como dos seus cambios de necesidades. Este é o principal *leit motiv* para a consecución dunha creación de valor superior para o cliente e un mantemento sostible da organización. Na industria xornalística dixital isto tradúcese na creación de contido e servizos destinados a satisfacer as demandas dos lectores. Ó longo das seguintes liñas analizaremos como os medios seleccionados se desenvolven neste ámbito e como foi a súa transformación dende o seu carácter unidireccional ata a natureza maiormente participativa e interactiva actual.

No presente apartado analizaremos detidamente o material cuantitativo procedente das enquisas realizadas a diversos xestores dos medios de comunicación seleccionados. Posteriormente contrastaremos os resultados e engadiremos máis material empírico procedente das entrevistas e da análise web. Deste modo, conformaremos unha triangulación composta tanto por material cuantitativo (enquisas), cualitativo-cuantitativo (análise web) e cualitativo (entrevistas) co fin dunha mellor e maior comprensión do obxecto de estudo.

A estrutura da análise cuantitativa dividímola en catro puntos fundamentais: 1) comezaremos pola consistencia ou validez estatística dos tres construtos (bloques) dos que parte a enquisa para medir a orientación ó mercado (orientación ó consumidor/ *customer orientation*, orientación á competencia/ *competitor orientation* e captura de valor do xornalista/ *journalist value capture*), 2) detallaremos as medias xerais por

pregunta e medias segundo organización, 3) compararemos as medias de cada pregunta segundo a organización e 4) remataremos coas correlacións establecidas.

### Validez dos construtos

Cada unha das preguntas que integran os construtos están orientadas á medición deste. Para comprobar a súa validez empregamos o Alfa de Cronbach, fórmula que permite indicar se as preguntas integrantes en cada bloque ou construto son consistentes para a medición deste. Este Alfa varía entre 0 e 1, co que canto máis próximo ó 1 máis validez (consistencia) teñen as preguntas. Recoñécese que a partir de 0,6 é o límite inferior aceptable. A partir de valores de 0,7 acéptase a consistencia.

<b>ORIENTACIÓN Ó MERCADO/ MARKET ORIENTATION</b>
ORIENTACIÓN Ó CONSUMIDOR/ CUSTOMER ORIENTATION
Os obxectivos do negocio están impulsados pola satisfacción do cliente <i>Business objectives are driven by customer satisfaction</i>
Medimos sistematicamente a satisfacción do usuario <i>Measure customer satisfaction systematically</i>
O noso éxito débese á relación directa co usuario <i>Successful because of our consistent regard for customers</i>
Estamos preparados para as necesidades futuras do cliente <i>Prepare for customers' future needs</i>
ORIENTACIÓN Á COMPETENCIA/ COMPETITOR ORIENTATION
Periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial <i>Periodically review changes in business environment</i>
A información do mercado é analizada e distribuída rapidamente <i>Market information is analyzed and distributed quickly</i>
Os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial <i>Departments get together periodically to plan a response to changes in the business environment</i>
Respondemos ás campañas da competencia inmediatamente <i>Respond to competitors' campaigns immediately</i>
CAPTURAS DE VALOR DO XORNALISTA/ JOURNALIST VALUE CAPTURE
Hai espírito de cooperación <i>There is a spirit of cooperation</i>
Usamos <i>think tank</i> para resolver problemas <i>Use a think tank to solve marketing problems</i>
Todo o mundo sabe o que está pasando <i>Everybody knows what is going on</i>

Táboa 20. Preguntas e construtos da enquisa. Fonte: Elaboración propia.

A táboa inferior mostra como a validez dos tres construtos queda empiricamente demostrada. Non obstante, observamos diferenzas significativas respecto á consistencia. O bloque con maior validez estatística é o representado pola orientación ó consumidor (*customer orientation*, bloque 1), cun Alfa de 0,869. O terceiro bloque (*journalist value*

*creation*) é o segundo construto con maior consistencia, cun Alfa de 0,780, seguido do segundo bloque (*competitor orientation*), cun Alfa de 0,687, superior ó límite inferior desexable.

Bloque	Alfa de Cronbach	Consistencia
1	0,869	Boa
2	0,687	Válido, pois supera o límite inferior desexable
3	0,780	Aceptable

Táboa 21. Consistencia dos construtos. Fonte: Elaboración propia.

### Medias xerais por pregunta e segundo a organización

PREGUNTA	Mínimo	Máximo	Media
<b>ORIENTACIÓN Ó CONSUMIDOR/ CUSTOMER ORIENTATION</b>			
Os obxectivos do negocio están impulsados pola satisfacción do cliente	3	7	5,44
Medimos sistematicamente a satisfacción do usuario	3	7	4,72
O noso éxito débese á relación directa co usuario	4	7	5,05
Estamos preparados para as necesidades futuras do cliente	4	7	4,94
<b>ORIENTACIÓN Á COMPETENCIA/ COMPETITOR ORIENTATION</b>			
Periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial	2	7	4,83
A información do mercado é analizada e distribuída rapidamente	3	6	4,72
Os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial	3	7	5,61
Respondemos ás campañas da competencia inmediatamente	1	7	4,83
<b>CAPTURA DE VALOR DO XORNALISTA/ JOURNALIST VALUE CAPTURE</b>			
Hai espírito de cooperación	3	6	5,16
Usamos <i>think tank</i> para resolver problemas	2	7	4,16
Todo o mundo sabe o que está pasando	2	7	4,50

Táboa 22. Estatísticos descritivos, medias xerais por pregunta. Fonte: Elaboración propia.

Na explicación metodolóxica xa fixemos referencia ó tipo de escala da presente enquisa, en que 1= nada de acordo e 7= moi de acordo. Deste modo, o límite sitúase en torno ó 3,5 entre os dous opostos. Como observamos nas columnas de “Mínimo” e “Máximo”, danse preguntas en que a variable numérica se sitúa en polos opostos, dependendo do xestor ou medio analizado (por exemplo na pregunta “Respondemos ás campañas da competencia inmediatamente”).

A pregunta con maior media xeral<sup>5</sup> é “os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial”, cunha media de 5,61 entre as

<sup>5</sup> A media xeral por organización e a media xeral por construto serán explicadas detidamente no contraste das hipóteses ó final da tese.

diferentes organizacións. Isto indica que os medios de comunicación analizados revisan as decisións estratéxicas implementadas pola competencia. Esta demostración empírica coincide cos datos cualitativos obtidos durante as entrevistas, nas que os órganos xestores recoñeceron abertamente a revisión, seguimento e evolución da competencia.

A segunda mellor media sitúase en “os obxectivos do negocio están impulsados pola satisfacción do cliente”, cunha media de 5,44. Isto demostra que os medios analizados están comprometidos na entrega máxima de valor ó consumidor e que este é un dos seus principais cometidos como empresa. O pago do lector, a diferenza dos xornais dixitais cun sistema de ingresos por publicidade (sería interesante demostralo empiricamente), esixe por tanto a satisfacción do consumidor. A pregunta con menor media xeral, cun índice de 4,16 é “usamos *think tank* para resolver problemas”, mentres que a segunda peor media xeral, cun 4,50, é “todo o mundo sabe o que está pasando”. Como observamos, as dúas cuestións intégranse dentro do terceiro construto (captura de valor do xornalista).

Dos datos estatísticos podemos interpretar que as organizacións xornalísticas afrontan os cambios incrementando as reunións interdepartamentais (cunha media de 5,61) moito máis que a consultoría dos *think tank* (peor media da enquisa). Isto indica que tratan de promover o cambio e a innovación interna, probablemente para protexer o valor da vantaxe competitiva propia.

Observamos como a segunda peor media (“todo o mundo sabe o que está pasando”) garda directa relación coa escasa información que o equipo profesional (xornalistas, márketing, publicidade, etc.) da organización recibe dos órganos xestores. Isto representa un gran reto para as organizacións á hora de afrontar os cambios e transformacións que as estratexias de pago por contidos esixen, sobre todo no tocante ós métodos de pago (transaccións), estratexias de márketing e diferenciación da información.

Medio	<i>Financial Times</i>			<i>The Times</i>			<i>El Mundo en Orbyt</i>			Total		
	Media	Min.	Máx.	Media	Min.	Máx.	Media	Min.	Máx.	Media	Min.	Máx.
<b>ORIENTACIÓN Ó CONSUMIDOR/ CUSTOMER ORIENTATION</b>												
Os obxectivos do negocio están impulsados pola satisfacción do cliente	6,00	5	7	6,00	6	6	4,33	3	6	5,44	3	7
Medimos sistematicamente a satisfacción do usuario	6,00	5	7	4,50	4	5	3,67	3	4	4,72	3	7
O noso éxito débese á relación directa co usuario	6,00	5	7	4,50	4	5	4,67	4	6	5,05	4	7
Estamos preparados para as necesidades futuras do cliente	6,00	5	7	4,50	4	5	4,33	4	5	4,94	4	7
MEDIA TOTAL DO CONSTRUTO	6,00			4,87			4,25			5,04		
<b>ORIENTACIÓN Á COMPETENCIA/ COMPETITOR ORIENTATION</b>												
Periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial	6,50	6	7	5,00	5	5	3,00	2	4	4,83	2	7
A información do mercado é analizada e distribuída rapidamente	6,00	6	6	4,50	4	5	3,67	3	4	4,72	3	6
Os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial	6,50	6	7	6,00	6	6	4,33	3	6	5,61	3	7
Respondemos ás campañas da competencia inmediatamente	4,00	1	7	5,50	5	6	5,00	4	6	4,83	1	7
MEDIA TOTAL DO CONSTRUTO	5,75			5,25			4,00			5,00		
<b>CAPTURA DE VALOR DO XORNALISTA/ JOURNALIST VALUE CAPTURE</b>												
Hai espírito de cooperación	6,00	6	6	4,50	3	6	5,00	4	6	5,16	3	6
Usamos <i>think tank</i> para resolver problemas	5,50	4	7	4,00	4	4	3,00	2	4	4,16	2	7
Todo o mundo sabe o que está pasando	6,00	5	7	4,50	4	5	3,00	2	4	4,50	2	7
MEDIA TOTAL DO CONSTRUTO	5,83			4,33			3,66			4,60		
MEDIA TOTAL DOS TRES CONSTRUTOS	5,86			4,81			3,97			4,88		

Táboa 23. Medias por organización. Fonte: Elaboración propia.

A táboa superior indica as medias por organización. Deste modo, podemos sacar conclusións dunha organización con respecto ás outras. Comezaremos pola análise do *Financial Times*. As dúas medias máis altas, con índices respectivos de 6,50, son as preguntas “periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial” e “os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial”.

Observamos, entón, como as dúas medias máis altas se atopan no construto da orientación á competencia, o que indica que a organización se esforza (máis cás outras



compañías analizadas) en revisar as estratexias e a evolución da industria. Pola contra, os dous indicadores máis baixos son “respondemos ás campañas da competencia inmediatamente” e “usamos *think tank* para resolver problemas”, con medias de 4,00 e 5,50 respectivamente. Observamos neste punto como, malia situárense no construto “orientación á competencia” as dúas medias máis altas, tamén é certo que se atopa a media máis baixa. Isto indica que malia que a organización revisa (a través de reunións interdepartamentais) as estratexias da competencia e trata de responder ós novos produtos ou servizos lanzados, esta resposta é a miúdo lenta. A pesar destes últimos datos, o *Financial Times* é o medio con maiores medias respecto á maioría de respostas.

As dúas preguntas con maior media no *The Times* son “os obxectivos do negocio están impulsados pola satisfacción do cliente” e “os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial”, con 6,00. Que a organización teña a media máis alta nestas preguntas respecto ás outras dentro do mesmo medio non significa que esta media sexa superior ó resto de medios analizados. De feito, o *Financial Times* ten maior media, por exemplo, na cuestión “os departamentos reúnen...”, mentres que a de *El Mundo* en Orbyt é bastante inferior (4,33).

Non obstante, que os obxectivos do negocio estean impulsados pola satisfacción do cliente sexa a maior media da organización sinala que a entrega dun valor superior ó consumidor é un dos propósitos fundamentais da estratexia de pago por contidos. Pola contra, a media máis baixa no *The Times* sitúase na pregunta “usamos *think tank* para resolver problemas”, con 4,00.

As dúas medias máis altas en *El Mundo* en Orbyt son as preguntas “respondemos ás campañas da competencia inmediatamente” e “hai espírito de cooperación” con senllos 5,00. No lado oposto, situamos tres cuestións con medias de 3,00: “periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial”, “todo o mundo sabe o que está pasando” e “usamos *think tank* para resolver problemas”.

Ó facermos unha análise xeral descubrimos como “os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial” se sitúa como indicador fundamental, posto que é unha das medias máis altas tanto no *The Times* como no *Financial Times*. No senso oposto, “usamos *think tank* para resolver

problemas” é a peor media do *Times* (4,00), así como a segunda peor media do *Financial Times* (5,50) e un das segundas peores medias de *El Mundo* en Orbyt (3,00).

Noutro senso, observamos datos curiosos en relación a dúas cuestións: “periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial” e “respondemos ás campañas da competencia inmediatamente”. Mentres que a primeira cuestión é unha das mellores medias no *Financial Times* (6,50), en *El Mundo* en Orbyt é unha das peores (3,00). Pola contra, a segunda cuestión (“respondemos ás campañas...”) ten unha das mellores medias en *El Mundo* en Orbyt (5,00), pero a peor no caso do *Financial Times* (4,00).

### Comparación de medias de cada pregunta segundo a organización

A técnica empregada para a medición das medias segundo o medio de comunicación é a análise de varianza (ANOVA). O obxectivo deste estudo é comprobar se as medias das respostas de cada pregunta (táboa anterior) son distintas en cada medio. O valor “F” é o test que se aplica (fórmula) mentres que a columna “Sig.” é a significación. Se é superior a 0,05 quere dicir que as respostas nesa mesma pregunta nos tres medios son distintas entre os tres medios. As preguntas marcadas con asterisco son aquelas en que se dá este caso. Nas outras non hai diferenzas entre os tres medios, ou non son estatisticamente significativas ó 95% de confianza.

PREGUNTA	F	Sig.
<b>ORIENTACIÓN Ó CONSUMIDOR/ CUSTOMER ORIENTATION</b>		
Os obxectivos do negocio están impulsados pola satisfacción do cliente	1,429	,340
Medimos sistematicamente a satisfacción do usuario	4,135	,106
O noso éxito débese á relación directa co usuario	1,097	,417
Estamos preparados para as necesidades futuras do cliente	2,331	,213
<b>ORIENTACIÓN Á COMPETENCIA/ COMPETITOR ORIENTATION</b>		
**PERIODICAMENTE REVISAMOS OS CAMBIOS NA CONTORNA EMPRESARIAL	12,171	,020
**A INFORMACIÓN DO MERCADO É ANALIZADA E DISTRIBUÍDA RAPIDAMENTE	11,224	,023
Os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial	2,535	,195
Respondemos ás campañas da competencia inmediatamente	,230	,804
<b>CAPTURA DE VALOR DO XORNALISTA/ JOURNALIST VALUE CAPTURE</b>		
Hai espírito de cooperación	,725	,539
Usamos <i>think tank</i> para resolver problemas	2,308	,216
Todo o mundo sabe o que está pasando	4,857	,085

Táboa 24. Análise de Varianza. Fonte: Elaboración propia.

Para esas dúas preguntas (“periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial” e “a información do mercado é analizada e distribuída rapidamente”), a importancia é distinta segundo o medio de comunicación. Deste modo, cabe

preguntarse, son os tres medios distintos entre si ou, polo contrario, hai dous que son iguais e distintos ó terceiro? A análise *a posteriori* empregando a proba de Student-Newman-Keuls indican que medios se producen diferenzas. As conclusións resumímolos na seguinte táboa.

Pregunta na que hai diferenzas entre os medios	Conclusións
Periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial	<i>Financial Times</i> e <i>El Mundo</i> en Orbyt son distintos, non obstante <i>The Times</i> non se separa, isto é, pode ser considerado tanto igual a <i>Financial Times</i> como a <i>El Mundo</i> en Orbyt
A información do mercado é analizada e distribuída rapidamente	<i>Financial Times</i> é distinto a <i>The Times</i> e <i>El Mundo</i> en Orbyt (estes son iguais nesa pregunta, non se poden considerar distintos)

Táboa 25. Análise *a posteriori* coa proba Student-Newman-Keuls. Fonte: Elaboración propia.

### Correlacións xerais

As correlacións indican a relación entre as respostas dunha pregunta e as doutra. A correlación varía entre -1 e 1. O 1 indica que son iguais e o -1 que son opostas (isto significa, por exemplo, que cando un xestor sinala “moi importante”, o outro indica “nada importante”). Os valores próximos ó 1 ou ó -1 indican moita relación entre as respostas, entendida da forma anterior. Os valores próximos a 0 indican que as respostas non gardan relación entre si. Neste caso, se a correlación é próxima a 0 significa que as dúas preguntas aportan información distinta, isto é, que o que sabemos a partir dunha non nolo sinala a outra. Pola contra, se a correlación fose próxima a 1, indicaría que ó saber as respostas dunha pregunta xa saberíamos as da outra.

Na táboa 27 observamos como todas as correlacións son positivas, isto é, ó aumentar a importancia que lle dan a unha pregunta tamén aumenta a importancia que lle dan á outra. Non obstante, para que se poida realizar esta afirmación, as correlacións deben ser estatisticamente significativas (neste caso o valor “Sig.” da táboa debe ser inferior a 0,05, é dicir, significativa estatisticamente ó 95%). Dentro de cada bloque as correlacións claras non son tantas. Isto é interesante, posto que aínda que o construto é consistente, non todas as preguntas se orientan ó mesmo. Cada pregunta aporta algo a maiores na medición do construto, ten a súa función (podémolo apreciar na gráfica 26).

O coeficiente de correlación empregado na presente análise é o de Spearman. As correlacións marcadas con asterisco na táboa 27 son as significativas. Da análise destacamos, non obstante (aparte das correlacións que sinala a táboa), aquelas que son as máis distintas a todas en canto ás valoracións dos xestores.

Deste modo observamos como “o noso éxito..” e “respondemos ás campañas...” son as máis distintas. Son as preguntas que gardan menos relación clara coas outras preguntas. Por exemplo, “o noso éxito...” non garda correlación con ningunha das outras variables, mentres que “respondemos ás campañas...” unicamente garda correlación significativa con “os obxectivos do negocio están...”. Por outra banda, “respondemos ás campañas...” ten unha ausencia total de correlación coa pregunta “a información do mercado...” (correlación 0,000).

		B1	B1	B1	B2	B2	B2	B2	B3	B3	B3	
		Os obxectivos do negocio están...	Medimos sistemática...	O noso éxito débese...	Estamos preparados para...	Periodicamente revisamos ...	A información do mercado..	Os deptos. reúnense periodic...	Respondemos ás campañas...	Hai espírito de coop.	Usamos <i>think tank</i> ...	Todo o mundo sabe...
B1	Os obxectivos do negocio están...							X	X			X
B1	Medimos sistemática...			X	X			X			X	X
B1	O noso éxito débese...											
B1	Estamos preparados para...		X		X			X		X		
B2	Periodicamente revisamos ...		X		X		X	X			X	X
B2	A información do mercado					X						X
B2	Os deptos. reúnense periodic...	X	X			X						X
B2	Respondemos ás campañas...											
B3	Hai espírito de coop.				X							
B3	Usamos <i>think tank</i> ...		X			X						X
B3	Todo o mundo sabe...	X	X			X	X	X			X	

Táboa 26. Correlacións por construto. Fonte: Elaboración propia.



### 3.5.2. Transformación e cambio de cultura nas organizacións xornalísticas

Internet supón un reto de gran magnitude para a prensa, e non só en termos industriais, senón polos cambios que introduce na produción e distribución da información (Casero-Ripollés, 2010). Asemade, supón un desafío de primeira orde en relación co proceso de innovación. Diferentes autores, entre os que sobresaie Picard (2006, 2009), e que corroboran diferentes xestores dos medios analizados (Whitwell, Grimshaw, Reading, entrevistas, 2012), sinalan a industria xornalística como un sector tradicionalmente resistente a cambios.

Xeralmente, estes cambios cínguense á tipografía, cor, experiencia de usuario ou impresión, pero son limitadamente implementados noutros procesos como a produción, a distribución ou o empaquetamento (Grimshaw, entrevistas, 2012). Internet muda este escenario de tal modo que as organizacións xornalísticas actuais experimentan cambios substanciais, precisamente nestes dous últimos campos.

Os modos de produción seguen sendo basicamente os mesmos (Whitwell, entrevistas, 2012). O realmente innovador son os novos métodos de empaquetamento e distribución do contido aberto ó abeiro de Internet e do pago. Pero para o seu éxito é preciso un maior compromiso coa innovación e coas novas tecnoloxías da información. Deste modo, a resistencia ós cambios da industria tradicional xornalística supuxo un forte hándicap coa chegada de Internet (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Moitas das compañías xornalísticas presentes dixitalmente están nun hábitat onde a colaboración, a innovación ou o emprendemento son absolutamente cruciais. Isto xa o comprenden outras disciplinas teóricas como a da xestión estratéxica ou a do emprendemento. Non obstante, a implementación práctica no sector xornalístico está a dar os seus primeiros pasos. As compañías editoras estanse aproximando a esta nova cultura, porque máis alá da tecnoloxía que a rodea, trátase dunha nova cultura empresarial que implica innovacións e cambios sobre todo nos procesos produtivos, distributivos e de empaquetamento (Whitwell, Grimshaw, entrevistas, 2012).

Esta cultura empresarial, fundamentada tradicionalmente na resistencia ós cambios, tradúcese na maior parte de casos nun negocio unidireccional, con escasa ou limitada presenza de ferramentas de *feedback* coas que coñecer as demandas dos lectores. No

eido impreso esta participación prodúcese mediante as cartas ó director (Cockburn, Whitwell, entrevistas, 2012), pero coa chegada do xornalismo dixital este escenario muda de tal maneira que os editores poden coñecer as demandas e requirimentos case instantaneamente. Que realmente así o fagan depende da organización (Grimshaw, Whitwell, Leviana, entrevistas, 2012).

A entrega dun valor superior ó usuario implica o coñecemento e análise das súas demandas. No caso dos medios con estratexias de pago por contidos este coñecemento debe ser superior ós casos gratuítos, dado o gasto monetario efectuado polo lector (Picard, 2006). Internet supón un reto de tal magnitude que o coñecemento do lector ten dúas vertentes: a comercial e a editorial. A comercial está destinada ás compañías publicitarias, mentres que a editorial baséase no ofrecemento de contido pero tamén servizos destinados a satisfacer as demandas do lector (entretemento, información, coñecemento, etc.). Estes dous últimos factores son os que, potencialmente, crean a diferenciación entre as ofertas gratuítas e de pago.

A industria xornalística está comezando a súa adaptación a este novo escenario. Trátase dun proceso de aprendizaxe empresarial co fin de operar como un comercio (Grimshaw, entrevistas, 2012), de que os lectores proben o produto e a empresa aprenda a arte dos procesos de vendas. Este é un percorrido a longo prazo, polo que a compañía se educa e gaña intelixencia nas súas operacións (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Non obstante, tradicionalmente, o xornalismo impreso baseouse nun modelo B2B. O *Financial Times*, o *The Times* e *El Mundo* están acostumados a ser operadores de B2B que traballan con aliados estratéxicos que descoñecen ós lectores, incluso eles mesmos os descoñecen (Grimshaw, Whitwell, Leviana, entrevistas, 2012). Porén, a clave dos medios con estratexias de pago cun sistema de ingresos que pivote sobre as subscricións, é comezar a exercer o negocio dende unha perspectiva comercial co fin de entender os diferentes procesos de venta. É un percorrido que esixe a aprendizaxe do oficio, a comprensión do *marketplace*, a motivación dos lectores, a innovación e a experimentación da compañía.

Un claro exemplo responde á evolución dos artigos gratuítos do *Financial Times* (Grimshaw, entrevistas, 2012). Ó inicio, a compañía permitía a lectura de trinta artigos, que se foron reducindo ata os oito mensuais actuais. É un proceso gradual ata que se

consegue un balance, isto é, ata que a compañía interpreta que se trata da mellor opción financeira e comercial (Grimshaw, entrevistas, 2012). Do mesmo modo sucede coa innovación ó abeiro da telefonía móbil. A organización decidiu neste senso integrar este dispositivo na subscrición xeral, de tal modo que un usuario pode acceder a través de calquera dispositivo cun único contrasinal (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Coa estratexia da gratuidade dunha mostra limitada de artigos que permite o modelo de negocio, o *FT.com* procura o uso e proba do contido por parte da audiencia (Grimshaw, entrevistas, 2012). Isto traduce ó eido dixital un proceso natural do terreo físico, isto é, a experimentación dun produto anteriormente á súa compra (Grimshaw, entrevistas, 2012). O *Financial Times* opera como un comercio de venda de dispositivos móbiles ou incluso como unha tenda de roupa, onde o cliente ten unha relación directa co vendedor e proba aquel produto que verdadeiramente lle interesa. Nos casos de *The Times* e *El Mundo* en Orbyt o modelo de negocio non o permite.

Para iso, é preciso inicialmente o rexistro na plataforma, o que permite, lóxicamente, unha primeira aproximación e relación co cliente. O *Financial Times* conta con máis de catro millóns de usuarios rexistrados, é dicir, cunha audiencia autoseleccionada (Grimshaw, entrevistas, 2012). A partir do rexistro, a organización depende fortemente do departamento de márketing á hora de trasladar os usuarios rexistrados a subscritores de pago. Logo dun longo proceso de aprendizaxe e adaptación ó modelo de negocio, o departamento de márketing e de análise de datos, teñen rexistrados uns determinados padróns de conduta cos que seleccionar e convencer a clientes concretos de trasladarse ó pago baseándose na súa navegación, tempo, páxinas vistas, etc. (Grimshaw, entrevistas, 2012).

A dependencia do departamento de márketing e do de análise de datos é fundamental para a condución do modelo de negocio. Basicamente dende as dúas perspectivas anteriormente sinaladas: a editorial pero tamén a comercial. A relación directa co cliente permite ademais un rendemento superior da publicidade, posto que a compañía realiza unha segmentación detallada da audiencia, xa que logo, un maior coñecemento dos clientes potenciais das insercións publicitarias (Grimshaw, Reading, entrevistas, 2012).

Tanto os órganos de xestión de *The Times* coma os de *El Mundo* en Orbyt están empezando a recoñecer que son un negocio fundamentalmente dependente do márketing



(Leviana, Corke, Arthur, entrevistas, 2012). A implementación do pago implica unha importante transformación e aprendizaxe. Suscita un reto de primeira orde para as organizacións xornalísticas, non só pola súa deriva tecnolóxica, senón tamén pola falta de costume á hora da utilización de datos para o convencemento do usuario (Corke, Leviana, entrevistas, 2012). Compañías como eBay ou Amazon son especialistas neste tipo de procesos. Non obstante, os medios de pago están iniciando unha etapa de aprendizaxe para determinar os diferentes procesos abertos ó abeiro das transaccións e que anteriormente descoñecían por completo. Neste senso, trátase de negocios de márketing, de venda de subscricións (Leviana, Corke, Grimshaw, entrevistas, 2012).

Ademais, o proceso de subscrición a través dunha transacción económica esixe unha plataforma de pago sinxela para o cliente (Corke, entrevistas, 2012). Require unha experiencia de usuario sinxela para todo tipo de audiencia e supón un gran reto tecnolóxico para as organizacións.

Nos tres medios analizados, o deseño e a xestión das plataformas de pago atópanse dentro das propias instalacións das compañías (Corke, Santiago, Wellington, entrevistas, 2012). Estas operacións non son desenvolvidas por compañías terceiras, senón que son os propios departamentos de márketing os que tiveron que aprender e adaptarse a este novo escenario completamente descoñecido para eles. Isto esixe que a organización se comprometa a longo prazo, cometer algúns erros e, incluso, fracasar nalgunha medida.

### **3.5.3. Satisfacción e necesidades dos usuarios, como se miden?**

O contraste da hipótese de partida esixe que respondamos a dúas cuestións fundamentais: como identifican as organizacións as necesidades e demandas dos seus lectores?, e como miden a súa satisfacción? Do seu coñecemento dependerá en gran medida a estratexia editorial a través de diferentes dispositivos e o desenvolvemento de servizos creados para satisfacer demandas de entretemento, ocio ou información. Comezaremos pola primeira cuestión.

A identificación das demandas e necesidades das organizacións xornalísticas foi tradicionalmente escasa no terreo *offline*, limitándose fundamentalmente ás cartas ó director (Cockburn, entrevistas, 2012). Existen, non obstante, outros mecanismos como as investigación ou os paneis, mesmo os estudos de audiencia e análise da difusión

física ou electrónica. Do mesmo modo sucede coa satisfacción do lector, en que basicamente o único mecanismo empregado eran as vendas e a evolución financeira do negocio. En certo modo isto mantense, pero Internet mudou este escenario de tal maneira que as organizacións xornalísticas poden recoller de múltiples fontes de evidencia as demandas dos seus lectores e cuantificar a súa satisfacción.

O actor fundamental á hora da toma de decisións estratéxicas son os lectores (Leviana, Arthur, Wellington, entrevistas, 2012). Sen a súa satisfacción, as organizacións non logran subscricións, requisito fundamental dende o punto de vista comercial. Polo tanto, precisan produtos de máxima calidade, dado, ademais, o pago efectuado. Por exemplo, a media do custo de subscrición do diario *Financial Times* sitúase ó redor de 270 libras anualmente. É unha suma moi importante, sobre todo se o comparamos coas outras ofertas dos competidores de pago e, xa non digamos, da prensa gratuíta (Wellington, entrevistas, 2012). Se un lector está disposto a pagar esta cifra é porque valora o contido, os servizos e participa e interactúa coa plataforma (Wellington, entrevistas, 2012).

A primeira fonte de evidencia con que coñecer as demandas dos lectores son os datos e a súa análise (Leviana, Wellington, Arthur, entrevistas, 2012). É o recurso fundamental para as organizacións baseadas nas subscricións. Esta recolección depende, non obstante, do modelo de negocio implementado, co que existen diferenzas substanciais en canto á propia recolección pero sobre todo á súa análise.

Como datos comprendemos todos os procesos polos que unha organización coñece un lector: dende o procedemento de rexistro á análise da experiencia de usuario, ó *feedback* mediante comentarios, redes sociais, foros, correo electrónico, etc. Os medios están a realizar un esforzo considerable por adaptarse a este novo escenario (Whitwell, Leviana, entrevistas, 2012). Por exemplo, o modelo de negocio do *Financial Times* permite a recolección de datos directos dende o lector. Isto tradúcese nun maior coñecemento da audiencia, o que asemade significa ingresos en termos comerciais (publicidade), pero tamén directos (subscricións) (Wellington, entrevistas, 2012). Mediante esta información, a organización pode axustar os seus produtos ás demandas dos seus lectores a curto prazo (Wellington, entrevistas, 2012).

A recolección de datos do *The Times* e *El Mundo* en Orbyt provén fundamentalmente da experiencia do lector, isto é, da propia navegación ó longo do diario pero tamén a través do propio rexistro (Leviana, Arthur, entrevistas, 2012). No caso de *El Mundo* en Orbyt, por exemplo, o departamento de márketing é o encargado da análise e da extrapolación de tendencias. Porén, tanto o *The Times* como o *Financial Times* contan cun equipo propio de análise mediante sofisticadas ferramentas informáticas (Arthur, Slade, entrevistas, 2012). No caso do *Financial Times* suman un total de 25 persoas: 5 en Londres e 20 en Manila.

Á parte destas fontes de evidencia que nacen ó abeiro de Internet, as organizacións xornalísticas tamén coñecen as demandas dos seus lectores a través de métodos tradicionais: estudos de mercado, paneis de lectores e externalización de estudos (Leviana, Arthur, Slade, entrevistas, 2012). Non obstante, a súa realización diminuíu por mor da crise económica.

Por exemplo, Unidad Editorial apostou tradicionalmente polos estudos de mercado co fin de axustar os produtos. Non obstante, dada a súa propia natureza (custosa), reducíronse drasticamente durante os últimos anos (Leviana, entrevistas, 2012). Isto traducíuse no eido dixital na preponderancia da análise de datos a través do *feedback* e da experiencia de usuario (Leviana, entrevistas, 2012). Pero, fundamentalmente, mediante as vendas no eido impreso e na audiencia total no dixital (Leviana, entrevistas, 2012). Por outra banda, compañías como o *The Times* tiveron unha política tradicional de externalización de servizos a compañías especializadas, sobre todo de publicidade e márketing (Corke, entrevistas, 2012).

Como observamos, o recurso fundamental dos negocios baseados nas subscricións son os datos. A súa análise marcará a dirección á hora de convencer os clientes futuros (marcan tendencias) e a deriva comercial (maior coñecemento do lector implica maior segmentación publicitaria). O coñecemento da frecuencia de uso ou das preferencias en canto a contido nunha determinada plataforma, permítenlles ás organizacións responder e axustar os produtos en tempo real, tanto dende o punto de vista do desenvolvemento (*software*) como da produción editorial (Slade, entrevistas, 2012). Canto máis coñeza unha organización a súa audiencia maior será o rendemento do negocio (Grimshaw, Leviana, Arthur, entrevistas, 2012).

Por exemplo, en *The Times*, a creación dun novo produto nunha determinada plataforma desenvólvese en tres fases: descubrimento, deseño e entrega (Arthur, entrevistas, 2012). Na primeira fase, sobre todo, é na que a organización precisa datos, investigacións, experimentos e coñecemento das experiencias doutras compañías da súa industria, para logo determinar a decisión estratéxica sobre como operar.

Porén, a natureza cambiante do escenario dixital implica unha actuación contundente e rápida na implementación do novo produto (Arthur, entrevistas, 2012). A organización debe ter unha preparación baseada na investigación e na experimentación, pero no intre en que se presenta unha oportunidade no mercado a organización debe actuar. E debe actuar rapidamente e sen estender os procesos de análise (Arthur, entrevistas, 2012). Un claro exemplo represéntao o lanzamento do iPad no Reino Unido. O *The Times* creou a súa *app* a tempo para o lanzamento do dispositivo, cando outras organizacións estaban en procesos de creación ou experimentación. Como resultado, o diario británico converteuse na aplicación líder neste *marketpace* (Arthur, entrevistas, 2012).

As organizacións estudadas recoñecen que o coñecemento e a satisfacción do lector é fundamental para o desenvolvemento do negocio (Leviana, Grimshaw, Arthur, entrevistas, 2012). Pero para iso precisan datos. Internet supón un gran aliado das organizacións xornalísticas, posto que poden concretar tendencias dunha audiencia acreditada mediante métodos de rexistro. Diversas ferramentas informáticas permiten o seguimento da navegación e a extrapolación de tendencias. A súa análise permítelles ás organizacións axustar os produtos editorial e comercialmente (diferenciación a través de distintas plataformas), pero tamén mediante servizos complementarios (servizos destinados a satisfacer as necesidades de entretemento, información e ocio dos subscritores).

As fontes de evidencias con que recoñecer a satisfacción dos usuarios son basicamente as mesmas con que determinar as súas necesidades e demandas. Pero progresivamente as *websites* dos medios foron incorporando novas ferramentas de *feedback*, como a presenza en redes sociais, a disposición dun correo electrónico, os comentarios nas noticias ou os servizos de atención ó cliente (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012).

A implementación de estratexias de pago esixe unha relación directa cos usuarios co fin de coñecer datos sobre a audiencia e axustar o produto ó longo do tempo. Os

departamentos de análise ou os servizos de atención ó cliente xogan un papel fundamental. Por exemplo, a relación persoal co cliente no *The Times* esixe a creación de mecanismos de *feedback* directos entre o medio e cada un dos lectores. Deste modo, o contido xerado polo usuario está prohibido consonte o modelo de negocio. Só o usuario rexistrado pode comentar noticias da plataforma, evitando polo tanto o “ruído informativo” (Arthur, Whitwell, entrevistas, 2012).

O coñecemento das demandas e da satisfacción do lector foi gañando importancia nas estratexias de pago por contidos dos medios analizados (Leviana, Arthur, Slade, entrevistas, 2012). Os medios precisan coñecer a través dunha relación directa con cada subscritor as súas opinións sobre os produtos ou servizos ofertados. Precisan un constante *feedback* co que poder axustar e adaptar os produtos ós seus requirimentos, non só no eido dixital senón tamén no impreso. Por exemplo o *Financial Times*, descubriu un problema coa navegación no terreo impreso. O contido tiña difícil accesibilidade para a *target* ó que se dirixía: directivos, executivos e líderes de opinión con escasa marxe horaria. A organización decidiu mellorar a navegación mediante un resumo do contido na marxe dereita da portada (Wellington, entrevistas, 2012).

O axuste dos produtos ás demandas dos lectores é fundamental para manter a fidelidade e ampliar o seu gasto monetario (Corke, Grimshaw, entrevistas, 2012). As organizacións deben manter a súa satisfacción porque se trata do elemento fundamental do negocio (Wellington, Slade, Arroyo, entrevistas, 2012). As organizacións xornalísticas están empezando a recoñecer que deben escoitar ós usuarios mediante todas as ferramentas de *feedback* postas a disposición pero tamén a través dos diferentes *marketplace* nos que están presentes (Slade, Corke, Leviana, entrevistas, 2012). As demandas dos usuarios traducíronse na plataforma Orbyt no lanzamento dun Club do Gourmet que inclúe contidos de gastronomía, catas, etc. (Arroyo, entrevistas, 2012).

#### **3.5.4. Fidelidade e convencemento**

O obxectivo das estratexias de pago por contidos non se cingue só á conversión do lector en subscritor, senón tamén a retelo ó longo do tempo. As organizacións xornalísticas procuran ademais que o subscritor se traslade cara ó segmento de mercado de máis valor, isto é, o de maior gasto monetario (Newbury, entrevistas, 2012). Polo

tanto, estamos ante un dobre obxectivo que implica tanto métodos de captación como de retención.

As campañas de captación e convencemento son comúns nos tres medios analizados. Non obstante, a súa implementación varía dependendo do modelo de negocio. Fundamentalmente, o requisito básico é o mantemento dunha relación directa co usuario, non só dende o departamento de márketing, senón tamén dende o editorial (xornalistas), a través dos espazos habilitados para tal función (comentarios) (Arthur, entrevistas, 2012).

O método de captación fundamental son os incentivos financeiros (Corke, Slade, Santiago, entrevistas, 2012). Isto tradúcese en promocións e descontos ás subscricións dos xornais. Por exemplo, *El Mundo* en Orbyt centrouse nas promocións, con que o usuario obtiña un desconto na adquisición do iPad se se subscribía á plataforma (Santiago, entrevistas, 2012). A estratexia de captación segue un padrón básico polo cal a organización ofrece un dispositivo que garde relación directa co servizo ofertado (Santiago, entrevistas, 2012).

Non obstante, finalizado o período de promoción, a porcentaxe de permanencia na plataforma é moi escasa (Santiago, entrevistas, 2012). Isto indica unha orientación do lector cara á promoción e en menor medida cara ó servizo. A partir de aí, o departamento de subscricións e o *call center* lanzan unha oferta agresiva 15 días antes da finalización do período de subscrición co fin de reter o usuario, posto que os descontos en prezos son as campañas máis efectivas logo dunha promoción (Santiago, entrevistas, 2012). O que os medios están a descubrir é que a retención do usuario é tan complicada ou máis có propio proceso de captación (Slade, entrevistas, 2012). Isto supón un reto de gran magnitude en relación coa fidelidade.

A estratexia pola cal os medios se aproximan á retención do cliente é, fundamentalmente, mediante a atracción do lector, e para iso sérvense de diferentes ferramentas. A principal é a creación e adaptación de servizos complementarios (Slade, Corke, Arroyo, entrevistas, 2012). Non obstante, segundo o medio, o seu desenvolvemento varía: dende a creación dunha plataforma comunitaria con beneficios para os membros (como *Times+* do *The Times* e *Duty Free* de Orbyt) ou mediante servizos orientados ó lector mediante a personalización da información do *Financial*

*Times* (Slade, entrevistas, 2012). O obxectivo de ambas as dúas estratexias é a creación dunha comunidade que, consonte a súa oferta editorial, pero tamén de servizos de valor engadido, se manteña fiel á plataforma e incentive a interactividade a través dunha relación directa coa organización (Slade, Leviana, Corke, entrevistas, 2012).

A calidade do xornalismo tamén é un factor fundamental (Whitwell, entrevistas, 2012), así como a interactividade e participación do subscritor (Slade, Arthur, entrevistas, 2012). As estratexias de retención do lector pódense resumir basicamente en tres opcións (co obxectivo principal da atracción do lector): dotar a plataforma de servizos complementarios orientados a satisfacer as súas necesidades, producir xornalismo de calidade obxectivamente correcto e manter un alto nivel de interactividade e compromiso, ben sexa mediante as numerosas ferramentas de *feedback* (redes sociais, comentarios, correo electrónico) ou a través da personalización do contido, isto é, a creación e desenvolvemento dunha relación directa coa audiencia. Ó longo dos seguintes apartados revisaremos cada unha destas opcións.

### **3.5.5. Servizos complementarios**

A creación de valor a través de servizos complementarios xa foi estudada pola academia da xestión estratéxica (Teece, 1997; Amit e Zott, 2001). As achegas fundamentais indican que o seu empaketamento conxunto ofrece maior valor có valor total ofertado separadamente (Brandenburger e Nalebuff, 1996). Amit e Zott (2001) sinalaron a complementariedade como un dos factores claves para unha maior e mellor creación de valor nos *e-business*.

Como servizos complementarios entendemos todos aqueles que son ofertados adicionalmente á información propia dun cibermedio. O obxectivo é dotar de servizos exclusivos á plataforma, de tal modo que os segmentos de mercado de maior valor gocen de beneficios exclusivos baseados nas súas demandas co obxectivo final da súa atracción, xa que logo, da súa retención (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012). Asemade as organizacións procuran o mantemento dunha relación directa coa súa audiencia fomentando a interactividade. Comezaremos pola análise do *FT*.

Unha das razóns principais polas que o *FT.com* conta cun extenso número de subscritores é debido precisamente a que non se cingue unicamente á oferta de contido

económico ou financeiro básico (Slade, entrevistas, 2012). O *FT.com* ofrece unha ampla gama de ferramentas deseñadas e destinadas para satisfacer os gustos e necesidades dos seus lectores co obxectivo de incrementar a súa atracción.

A organización comprendeu que a lealdade e a retención do lector provén fundamentalmente da súa dependencia ou atracción do contido ofertado (Slade, entrevistas, 2012). Isto esixe que o usuario aumente o seu tempo de navegación e se sinta atraído pola oferta, e para iso o recurso fundamental é a personalización da información (Slade, entrevistas, 2012). Na maior parte dos casos, esta personalización está a cargo dos servizos complementarios, a maioría deles de modo gratuíto, precisamente para a súa experimentación.

Deste modo, a organización pode estudar todos aqueles casos en que o tempo de navegación e a frecuencia de uso da plataforma é menor á media dos usuarios rexistrados. Para o seu convencemento, a organización proporciona servizos complementarios gratuítos personalizados de acordo cos gustos dos lectores, co obxectivo de aumentar o seu tempo de navegación, a súa dependencia e a atracción á plataforma (Slade, entrevistas, 2012).

O obxectivo dos servizos complementarios baséase en prestar un tipo de utilidade propia, única, útil e proveitosa para os intereses do seu lectorado e que proporcione atracción (Slade, entrevistas, 2012). Practicamente todos eles están orientados a satisfacer as necesidades empresariais, económicas e financeiras do seu *target*. A continuación explicamos en que consiste cada un deles.

1) *Subscripcións Corporativas (Corporate Subscriptions)*: á parte das subscripcións individuais (B2C), o *FT.com* ofrece a posibilidade dunha subscripción corporativa (B2C) a todas aquelas empresas que así o desexen a través do seu rexistro. A licenza corporativa ofrécelle a unha organización, ou grupo de lectores dentro dunha organización, o dereito de acceso ós artigos do *Financial Times* a través de *FT.com* ou vía servizos de terceiros. As licenzas corporativas ofrecen información orientada ós intereses da empresa contratante a través dunha personalización previa. Deste modo, o obxectivo principal, á parte de subministrar información de calidade, é o aforro de tempo e a mellora na toma de decisións dos seus clientes.



*Financial Times* divide a súa oferta para licenzas empresariais en 7 sectores; deste modo a información é o máis precisa posible para os intereses da empresa licenciada: enerxía, servizos financeiros, tecnoloxía, industria farmacéutica, política governamental, información xurídica e información contable. Asemade, a editora selecciona catro postos fundamentais con que ofrecer a información o máis precisa posible ós seus clientes: xestión da información, executivo de vendas, recursos humanos e órganos de xestión.

A editora identifica os “lectores habituais” (*core readers*) como aqueles que requiren un uso frecuente do contido do *FT.com*. O prezo da licenza está baseado no número de lectores habituais, cun número mínimo de dez. Dependendo da porcentaxe de lectores habituais dunha organización, *FT.com* pode proporcionar asemade acceso a un grupo máis amplo que requira o contido de modo ocasional.

*FT* ofrece tres tipos de licenzas corporativas segundo os diferentes requirimentos empresariais:

Licenza de equipo: ofrece acceso ó contido do *FT* a un número definido de lectores habituais. Esta opción xeralmente é contratada por pequenos negocios ou departamentos dentro dunha organización.

Licenza empresarial: permite o acceso a todos os empregados dunha organización ó contido do *FT*, pero só cando a porcentaxe de lectores habituais sexa o suficientemente elevada como para xustificar a cesión de todos os dereitos da empresa.

O lector habitual para o *FT* é todo aquel que necesite ler máis de oito artigos no espazo de trinta días. Isto derívase do modelo de subscrición do *FT.com* onde os lectores unicamente poden ler oito artigos gratuítos durante trinta días, sempre e cando se rexistrasen anteriormente. Despois de oito artigos, os usuarios son invitados a subscribirse.

O funcionamento das licenzas do *FT* en agregadores de noticias ou servizos de terceiros baséase no tipo de acordo acadado entre ambos. Os clientes do *FT* poden ou ben visualizar os contidos nunha plataforma socia (conta cuns 40 socios) ou no *FT.com*.

Canal socio do <i>FT.com</i>	Visualización completa do artigo a través de <i>FT.com</i>	Visualización completa do artigo na plataforma socia
Acquire Media		X
Alacra	X	X
Bloomberg	X	X
Bureau van Dijk		X
BurrellesLuce	X	
CEDROM SNI		X
Cision	X	
Citywebwatch	X	
Densan		X
Dow Jones Factiva		X
Durrants	X	X
Early Morning Media	X	

Gráfica 28. Mostra das empresas socias do *FT.com*. Fonte: *FT.com*

Do mesmo modo que o *FT.com* implementa un modelo de subscrición baseado na demanda no B2C, as licenzas corporativas utilizan a mesma aproximación. Asemade, a adquisición dunha licenza permítelles a un número definido de usuarios a visualización de contido a través de diversas plataformas (igual có B2C): xornal impreso, teléfono móbil, *FT.com*, *tablets* e servizos de terceiros. Deste modo, as empresas teñen diferentes tarifas de prezos dependendo da súa consulta e número de empregados rexistrados no servizo.

A subscrición corporativa posúe ademais un servizo fundamental para o seu completo desenvolvemento: cursos de adestramento para os clientes contratantes e un servizo propio de atención ó cliente. Os cursos de adestramento baséanse en sesións desenvolvidas por un especialista do *FT.com* a través de Internet ou no propio establecemento da empresa contratante. Este tipo de curso é valioso sobre todo para os novos usuarios.

2) *Sindicación (Syndication)*: o servizo de sindicación do xornal *Financial Times* ofrécelles a posibilidade a xornais ou webs interesadas nos seus servizos de publicar contido elaborado pola propia compañía. O acordo de colaboración ofrece un contido seleccionado polos propios intereses da empresa contratante, procedente ben sexa do xornal impreso ou do dixital durante as 24 horas do día. Asemade, dependendo dos temas de interese, o equipo de sindicación do *FT* aconsella sobre os mellores artigos que seleccionar. O *FT* comprométese coa compañía contratante á cesión dunha parte dos dereitos dos seus contidos.

A oferta do *FT* ofrécelles unha importante vantaxe competitiva ós títulos contratantes a través dunha oferta informativa baseada na análise e investigación en profundidade dos desenvolvementos globais dos sectores empresariais, políticos e financeiros dun dos xornais máis influentes. O servizo ofrece, en troques, unha plataforma de publicidade e promoción dos servizos e contidos do *FT* a través da súa rede de socios. Asemade, o servizo formúlase como unha plataforma de *branding* para a compañía contratante consonte a asociación coa marca *FT*.

O *FT* conta con máis de 40 clientes do seu servizo de *Syndication*. Algúns dos máis importantes son os seguintes: *Folha de S. Paulo* (Brasil), *Business Day* (Sudáfrica), *Il Sole 24 Ore* (Italia), *Vedemosti* (Rusia), *Gulf News* (Emiratos Árabes Unidos), *The Edge* (Malaisia), *Nihon Keizai Shinbun* (Xapón).

O conxunto de servizos da sindicación son resumidos na seguinte táboa:

Replicación	A empresa contratante recibe os dereitos de replicación de contido do <i>FT</i> no seu país de orixe.
Servizo de noticias diario	A empresa contratante recibe unha selección do mellor contido que publicar ó día seguinte polo <i>FT</i> .
<i>Branding</i>	Disponibilidade dunha oferta de deseños con que asociar á empresa contratante coa marca <i>FT</i> e establecemento da empresa contratante como socio do <i>FT</i> no país de orixe.
Dereitos e reimpresións	Licenzas de dereitos de autor ad hoc para a reprodución de artigos do <i>FT</i> en xornais, revistas, libros, etc.

Táboa 28. Servizo *Syndication* do *FT.com*. Fonte: *FT.com*

3) *Club Exclusivo (Privilege Club)*: o *Privilege Club* é un servizo exclusivo para subscritores do diario impreso e para subscritores *Online Premium* (a subscrición máis cara *online*). Os subscritores do xornal impreso que desexen acceder ó *Privilege Club* deben crear unha conta no *FT.com*. O obxectivo deste servizo complementario é a creación dun club exclusivo conformado unicamente polas subscricións máis altas en termos monetarios. A oferta fundamental do servizo consiste na posibilidade de acceso exclusivo a ofertas destacadas, eventos e premios da súa rede de socios, así como contido editorial extra. O servizo ofrece asemade acceso ó *FT* impreso a través do *FT.com* e unha réplica interactiva do xornal impreso en cinco rexións diferentes.

A través do servizo o *FT* pretende atraer ós interesados do contido a un gasto monetario máximo mediante a oferta dun club exclusivo con ofertas especiais. Deste modo, a compañía divide e ofrece ofertas especiais ós subscritores de máis valor consonte a súa

subscrición. Dependendo do gasto monetario efectuado, o subscritor ten dereito a uns determinados dereitos máis exclusivos. O obxectivo é que os xa subscritores (ou os novos) valoren a oferta do servizo para pasar á subscrición máis cara e exclusiva.

4) *Conferencias (Conferences)*: máis aló da oferta informativa propia do *FT*, a compañía ofrécelles a posibilidade ós seus lectores (subscritores ou non) de asistir a conferencias, eventos, cumios, foros e mesas redondas en Londres, Nova York ou Hong Kong. O rexistro no programa dunha conferencia realízase a través dun pago complementario á subscrición do xornal. Polo tanto, estamos ante transaccións completamente diferentes, das que os subscritores non teñen maior exclusividade cós non subscritores.

Os eventos desenvolvidos polo *FT* baséanse nas achegas de oradores sénior cunha ampla traxectoria profesional en diversos sectores: telecomunicacións, medios e tecnoloxía, propiedade, enerxía, banca, biotecnoloxía ou innovación. O *FT Conferences* conta coa organización de máis de 2.000 eventos, onde o obxectivo principal é a reunión de expertos líderes de influencia e opinión estratéxica. As conferencias serven ademais como plataforma para o establecemento de novas relacións empresariais entre os axentes implicados nas industrias e o propio *FT*.

Este servizo complementario resulta de gran relevancia, posto que se trata dunha importante ferramenta de *branding* para o medio. A reunión da elite dun sector (xeralmente líderes de opinión e influencia empresarial) ó redor da marca *FT* serve como plataforma de asociación estratéxica.

5) *Informes Anuais (Annual Reports)*: O servizo *Annual Reports* ofrécelles tanto ós subscritores como ós non subscritores de modo gratuíto a posibilidade de busca de informes corporativos, datos financeiros e bolsistas, comunicados de prensa e vídeos corporativos de centos de compañías ó redor do mundo. O *FT* ofrece un buscador gratuíto con que radiografar a situación financeira dunha empresa concreta. O servizo fundaméntase no *target* do propio xornal: xestores de negocios internacionais e de fondos de investimento.



Gráfica 29. Servizo *Annual Reports*. Fonte: *FT.com*.

6) *Busca de Emprego para Executivos (Executive Job Search)*: O *FT.com* ofrécelles a posibilidade ós seus lectores (subscritores e non subscritores) da busca dun posto executivo no ámbito dos negocios. O buscador amosa novas posibilidades diarias, así como unha busca avanzada onde o usuario indica as súas preferencias salariais, sectoriais, profesionais, idiomáticas, etc. Como observamos o buscador oríentase ás características profesionais de cada individuo na procura dun posto apto ás súas calidades.

O servizo ofrece gratuitamente alertas diarias sobre a publicación de novos postos de traballo orientados ás características indicadas no rexistro do cliente. Deste modo cada usuario mantense informado acotío das ofertas profesionais máis axeitadas ó seu perfil profesional.

7) *Club de Directores Non-Executivos (Non-Executive Director's Club)*: a comunidade empresarial con aspiracións a converterse nun director non executivo ou mesmo a ampliar o seu *portfolio* de compañías é o *target* do club exclusivo do *FT*. A través de adestramentos realizados por executivos con ampla experiencia no sector empresarial, o *FT* ofrécelles ós interesados un servizo orientado a un segmento de clientes específico cuns obxectivos definidos.

O servizo require o rexistro dos consumidores e unha subscrición básica dun ano de 60 libras máis IVE (máis unha taxa de rexistro de 85 libras máis IVE). Estas transaccións

efectúanse á parte da subscrición ó xornal dixital e só inclúen o primeiro dos servizos descritos no seguinte apartado.

A utilidade fundamental para a comunidade empresarial baséase en dúas ofertas:

1) A subscrición no servizo implica a creación dun perfil do consumidor cos datos do *curriculum vitae*. A través deste servizo os membros reciben acceso exclusivo a algúns dos máis cobizados postos de traballo do sector empresarial do Reino Unido consonte a rede de compañías socias do *FT*. Se o perfil do usuario se axusta ós requisitos da vacante, o cliente recibirá un correo electrónico avisándoo de que unha posición axeitada ás súas calidades acaba de ser publicada. Asemade, o servizo inclúe buscas confidenciais e exclusivas de contratistas antes de que se anuncien e outras que nunca serán publicadas excepto no club de membros do *FT*.

2) Por outra banda, o *Non-Executive Director's Club* ofrécelles ós seus clientes *workshops* e seminarios cos que establecer novas relacións empresariais (*networking*). A exclusividade dos eventos implica compartir escenarios con líderes de opinión e influencia no sector empresarial e financeiro. Os subscritores do club teñen descontos, posto que o rexistro en cada un dos eventos é a través dunha transacción diferente á subscrición inicial. Deste modo tanto os subscritores como os non subscritores (ben sexan do xornal ou do *Non-Executive Director's Club*) teñen as mesmas posibilidades de asistir ós eventos, pero os subscritores do club teñen descontos (os do xornal, non).

Os prezos dos *Networking Seminars* son de 125 libras máis IVE. Para os subscritores do *Non-Executive Director's Club* o prezo redúcese ata as 95 libras. Igualmente, o prezo dos *workshops* é de 345 libras máis IVE, mentres para os rexistrados no club o prezo é de 295 libras máis IVE.

Como observamos, a contratación de servizos complementarios, incluso dentro dun propio servizo, supón novas transaccións. O *FT* é especialista na oferta de contido pero tamén de servizos especializados nos intereses dos seus clientes. A demanda do *FT* está creada segundo o deseño de produtos orientados ós gustos e necesidades dun *target* exclusivo.

8) *Negocios en Venda (Businesses for Sale)*: en colaboración con *BusinessesForSale.com*, *website* líder na publicidade de negocios en venda, *FT.com*

ofrécelles a posibilidade ós seus lectores (subscritores e non subscritores) da busca de anuncios de negocios en venda no xornal *FT* impreso e na web *BusinessesForSale.com*. Asemade, se un cliente é dono dun negocio e o quere pór en venda, pode pórse en contacto co xornal. O servizo baséase na división por sectores dos negocios postos á venda. Deste modo, os interesados poden consultar as súas preferencias e seleccionar aqueles casos en que as súas calidades como xestor mellor se axusten á compra.

O servizo ofrece asemade unha busca avanzada en que o interesado pode marcar as súas preferencias: nun país, cidade, tipo de propiedade, prezo de adquisición etc. Resulta curioso como un xornal especializado en información económica ofrece un servizo de adquisición de empresas.

9) *Contratos e Licitacións (Contracts & Tenders)*: o *FT.com* ofrécelles ós lectores (neste caso concreto, dirixidos a xestores empresariais) a posibilidade de coñecer as contratas e licitacións das compañías que as fixeron públicas no xornal impreso. O servizo baséase nun buscador que divide as posibles contratas e licitacións por países, industrias e período de tempo. O obxectivo é que as compañías interesadas coñezan todas aquelas licitacións que se adecúen ós seus servizos.

10) *Análise de Investigacións (Analyst Research)*: o *FT* ofrece, a través dun acordo de colaboración con *Reuters*, un servizo co que coñecer as publicacións diarias sobre investigacións no sector económico e financeiro. O servizo de busca de investigacións, tanto simple como avanzada, é de carácter gratuíto. Non obstante, a descarga das mesmas é de pago. As transaccións realízanse a través da plataforma de pagos de *Reuters*, polo tanto, a compañía é a única beneficiaria das transaccións económicas, así como dos datos do rexistro para a súa compra.

O servizo incorpora asemade un buscador de informes anuais corporativos das principais organizacións cotizadas. Trátase dun servizo gratuíto englobado asemade dentro da plataforma *Reuters* a través dun acordo de colaboración co *Financial Times*.

11) *Busca de Propiedades Comerciais (Commercial Property Listings)*: o servizo de busca de propiedades comerciais nacionais e internacionais ofrecidos polo *FT* baséase na colaboración do *FT* con *Dynamis* (compañía que integra asemade o servizo *BusinessesForSale.com*). O servizo ofrece un buscador avanzado co que seleccionar as

características do establecemento que mellor conveñan ó comprador. O servizo inclúe asemade a posibilidade de anunciar un establecemento. Polo tanto, oriéntase tanto a compradores coma a anunciantes. Este servizo complementario é de carácter gratuíto tanto para subscritores coma para non subscritores, xa que logo, non require unha transacción económica á parte.

12) *Anuncios de Organizacións (Company Announcements)*: o servizo de anuncios do FT axuda ós investidores a descubrir a última información publicada polas compañías en que teñen intereses, incluíndo cambios nos dereitos de voto, activos, cotizacións, etc. Trátase dun servizo de carácter gratuíto tanto para subscritores coma para non subscritores, polo tanto calquera lector dispón deste servizo para seguir a diario a evolución das compañías que ten no seu *portfolio* de investimentos.

<b>Subscricións Corporativas/ Corporate Subscriptions (B2B)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Informar mediante licenzas a grupos de lectores definidos dunha empresa -Informar con relación ós intereses da empresa contratante
<i>Target</i>
-Empresas (xeralmente dos sectores económico, financeiro ou legal)
<b>Sindicación/ Syndication (B2B)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Informar con contido do FT a compañías socias -Informar con contido exclusivo do FT de acordo ás preferencias informativas da empresa contratante -Ofrecerlles ás compañías socias unha vantaxe competitiva de acordo co contido do FT -Crear una importante plataforma de <i>branding</i>
<i>Target</i>
-Empresas informativas (webs, cibermedios, canles de televisión, etc.)
<b>Club Exclusivo/ Privilege Club (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Prover os usuarios de máis valor en termos monetarios, unha oferta de contido exclusivo e orientada ós seus intereses -Atraer os xa subscritores ou os novos subscritores a un gasto monetario máximo de acordo coa oferta dun contido exclusivo
<i>Target</i>
-Subscritores <i>online premium</i> e subscritores do xornal impreso -Novos subscritores ou subscritores <i>standart online</i>
<b>Conferencias/ Conferences (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Creación dunha plataforma de opinión e influencia económica e empresarial -Ofrecerlle á comunidade empresarial (subscritora ou non do xornal) unha plataforma de <i>networking</i> e reunión de expertos - Crear unha importante plataforma de <i>branding</i>
<i>Target</i>
-Lectores do FT -Comunidade empresarial -Interesados no tema para tratar nos eventos
<b>Informes Anuais/ Annual Reports (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Informar sobre os mercados bolsistas -Informar sobre a publicación de información empresarial



<i>Target</i>
-Xestores de fondos de investimento, negocios internacionais, <i>traders</i> e <i>brokers</i> (investidores)
<b>Busca de Emprego para Executivos/ Executive Job Search (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Busca de postos de traballo orientados ás calidades dos lectores -Informar diariamente da publicación de ofertas de traballo orientadas ás características indicadas no rexistro de cada usuario
<i>Target</i>
-Lectores do <i>FT</i> (subscritores ou non) -Interesados no sector empresarial
<b>Club de Directores Non-Executivos/ Non-Executive Director's Club (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Busca de vacantes (de directores non executivos) que se axusten ós intereses dos clientes do servizo -Informar diariamente da publicación de ofertas de traballo exclusivas, altamente cualificadas e que se axusten ós intereses dos clientes. -Creación dunha plataforma exclusiva de contratación -Creación de eventos exclusivos de <i>networking</i> baseados nos intereses dos clientes -Creación de eventos exclusivos cos que adestrar as destrezas empresariais dos clientes
<i>Target</i>
-Xestores de negocios -Comunidade empresarial sénior
<b>Negocios en Venda/ Businesses for Sale (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Ofrecer publicidade sobre a venda de negocios a nivel global -Informar ós lectores sobre as posibles adquisicións empresariais que se axustan ós seus perfís
<i>Target</i>
-Comunidade empresarial -Sector da sociedade con alto poder adquisitivo
<b>Contratos e Licitacións/ Contracts &amp; Tenders (B2B)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Ofrecer as posibles contratas e licitacións publicadas no xornal impreso -Informar ás compañías interesadas das contratas ou licitacións posibles que máis se adecúen ós seus servizos
<i>Target</i>
-Xestores empresariais
<b>Análise de Investigacións/ Analyst Research (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Ofrecer investigacións de pago nos sectores económicos e financeiros -Manter informada á comunidade empresarial mediante contido exclusivo, datos precisos e estudos exclusivos elaborados por analistas de calidade
<i>Target</i>
-Analistas e investigadores -Comunidade bolsista -Investidores
<b>Busca de Propiedades Comerciais/ Commercial Property Listings (B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Ofrecer información sobre as posibles adquisicións dun establecemento comercial ós interesados -Ofrecer establecementos comerciais que mellor se adapten ós requirimentos dos compradores
<i>Target</i>
-Xestores empresariais -Interesados na adquisición dun establecemento comercial
<b>Anuncios de Organizacións/ Company Announcements (B2B e B2C)</b>
<i>Obxectivo</i>
-Ofrecer información actualizada sobre compañías cotizadas -Ofrecer información precisa sobre compañías que conforman os <i>portfolios</i> de investimento de investidores privados.
<i>Target</i>
-Investidores

Táboa 29. Obxectivos e *target* dos servizos complementarios do *FT.com*. Fonte: Elaboración propia.

Como observamos, o total de servizos complementarios baséase na orientación ó mercado, na exclusividade e na creación de valor destinada ó usuario (tanto individual, B2C, como a empresas B2B). A comprensión do que os usuarios desexan e precisan é a estratexia fundamental para producir rendibilidade a longo prazo. Os servizos complementarios do *FT* teñen como prioridade a creación e mantemento dun valor superior para o cliente centrado na focalización nun *target* concreto ó que lle ofrece servizos de máxima utilidade, únicos e exclusivos.

Ademais dos servizos orientados ás necesidades dos clientes, o *FT* crea cos servizos complementarios unha potente plataforma de *branding*, márketing e publicidade da marca. Do mesmo modo, os eventos, conferencias e *workshops* proporcionan unha potente plataforma de opinión e influencia nos sectores empresarial e económico. Por último, a rede estratéxica de asociacións con compañías líderes nos respectivos mercados en que se insiren permítenlle ó *FT* estar presente en sectores que malia non seren obxectivos específicos da súa produción (dunha parte) gardan unha importante relación con eles.

Pago por acceso a servizos complementarios ó <i>FT.com</i>		
<i>Financial Times</i>	Subscritores individuais	Non subscritores
Subscricións Corporativas/ <i>Corporate Subscriptions</i>	Si	Si
Sindicación/ <i>Syndication</i>	Si	Si
Club Exclusivo/ <i>Privilege Club</i>	Parcial	Si
Conferencias/ <i>Conferences</i>	Si	Si
Informes Anuais/ <i>Annual Reports</i>	Non	Non
Busca de Emprego para Executivos/ <i>Executive job search</i>	Non	Non
Club de Directores Non-Executivos/ <i>Non-Executive Director's Club</i>	Si	Si
Negocios en Venda/ <i>Businesses for Sale</i>	Non	Non
Contratos e Licitacións/ <i>Contracts &amp; Tenders</i>	Non	Non
Análisis de Investigacións/ <i>Analyst Research</i>	Non	Non
Busca de Propiedades Comerciais/ <i>Commercial Property Listings</i>	Non	Non
Anuncios de Organizacións/ <i>Company Announcements</i>	Non	Non

Táboa 30. Pago por servizos complementarios no *FT.com*. Fonte: Elaboración propia.

Sete dos doce servizos complementarios ofrecidos polo *FT.com* son gratuítos para os subscritores, catro son baixo pago e mediante transaccións diferentes a calquera das subscricións individuais *online* e impresa, e un servizo (*Privilege Club*) é parcial. Este

último é accesible gratuitamente a través das subscricións con gasto monetario máximo: a *Premium Online* e impresa. Tanto a subscrición *Standard Online* como os lectores non subscritos deben pagar polo seu acceso.

Por outra banda, os lectores non subscritos teñen igualmente acceso a un total de sete servizos de modo gratuíto, mentres cinco son baixo pago. Como observamos, tanto os subscritos como os non subscritos teñen un acceso ós servizos complementarios similar: unicamente o *Privilege Club* é exclusivo para os subscritores de máis valor; para o resto, o usuario debe facer unha transacción a maiores (no caso dos subscritores ó xornal impreso e dixital) ou nova (no caso dos non subscritores) para acceder ós contidos. Deste modo, a oferta complementaria de pago do *FT* baséase no requirimento dun gasto monetario adicional: a maior pago, maior exclusividade.

A estratexia con respecto ós servizos complementarios do *The Times*; difíre substancialmente da empregada polo *FT*. O *The Times* ofrece os seus servizos complementarios a través de *Times+*, web que engloba ó conxunto de subscritores do *The Times* e *The Sunday Times* (ambos impreso e dixital). As ofertas baséanse en servizos exclusivos como eventos, descontos, acceso a charlas con expertos, *previews* de cine, etc. (Corke, Whitwell, entrevistas, 2012).

O *Times+* é un club exclusivo de membros subscritores dos xornais, xa que logo, estamos ante un servizo complementario a través dunha única transacción económica e non suplementaria á inicial por subscrición (calquera tipo de subscrición ós dous xornais).

A única vía de acceso ó contido é mediante unha subscrición dixital ou impresa (a través da propia web e non de iTunes). O acceso exclusivo ó *Times+* dos membros subscritores do xornal non significa a gratuidade das ofertas alí expostas. A pertenza ó club de subscritores permite descontos nas ofertas programadas así como o acceso a encontros exclusivos para os subscritores unicamente. Neste senso, danse casos de ofertas nas que só os subscritores poden ter acceso, outras nas que poden ter acceso subscritores (xeralmente con descontos) e non subscritores (público) e outros casos nos que só poden acceder os subscritores de modo gratuíto.

A plataforma ten o obxectivo de crear unha comunidade fiel á marca e a retención e atracción do lector (Corke, entrevistas, 2012). Esa é a verdadeira ambición do equipo de márketing. A organización non fala de lectores, senón de consumidores ou usuarios, a súa ambición é medrar na súa audiencia xeral, e recoñece ademais que para iso a plataforma tería que acadar maiores cotas de subscrición ca no sector tradicional (Corke, entrevistas, 2012). Deste modo, o obxectivo é atraer o lector cos produtos e servizos de tal maneira que a súa frecuencia de uso aumente en correlación coas novas subscricións (Corke, entrevistas, 2012). Como observamos, o recurso clave é a atracción e o enganche do lector, e para iso as organizacións utilizan diversas ferramentas, como os servizos complementarios, a interactividade, a personalización da información ou a calidade da súa produción.

<i>Date/Time</i>	<i>Name</i>	<i>Location</i>	<i>Price</i>
17 Apr 06:30 pm	Join us for an evening view of The Sunday Times Magazine 50th anniversary exhibition at The Cube – Manchester <a href="#">Book Online</a>	Manchester, M1	Free
19 Apr 07:30 pm	Times+ Comedy Live at Wilton's <a href="#">Book online or call 0871 620 4025</a>	London, E1	£10 Times+ members / £15 non-members
25 Apr 09:30 pm	See the news first on a visit to The Times and The Sunday Times printer in Broxbourne, Herts <a href="mailto:timespluspartners@newsint.co.uk">Email timespluspartners@newsint.co.uk</a>	Herts, EN8	£15 Times+ members only
30 Apr 07:00 pm	Q&A with Sir Clive Woodward, the British Olympic Association's Director of Sport for Team GB <a href="#">Book Online</a>	London, WC1H 0AL	£7.50 £7.50 (Times+ members only)
02 May 07:00 pm	Book tickets for a private evening view of the new Picasso exhibition at Tate Britain <a href="tel:02078878998">Call 020 7887 8998</a> and quote 'Picasso Times+ Readers Evening'	London, SW1	£24 Times+ members only
13 May 09:30 am	Times+ Walks: Pilgrimage to Lindisfarne in the North East <a href="mailto:timespluspartners@newsint.co.uk">Email timespluspartners@newsint.co.uk</a>	Holy Island (10 miles) TD15 2SE	£10 Times+ members only

Gráfica 30. Servizos Times+. Fonte: Times+

A súa oferta de ocio, entretemento e cultura divídese en cinco seccións diferenciadas destinadas a satisfacer os desexos dos subscritores a base de ofertas e promocións:

1) *Cultura+* (*Culture+*): inclúe ofertas para os membros no sector cultural. Ofrece inicialmente unha escolma das ofertas diarias máis importantes. O subscritor pode seleccionar, dependendo dos seus intereses, entre catro seccións específicas. Dependendo da oferta, o subscritor ten acceso a descontos ou pases gratuítos:

-Arte e teatro: oferta exclusiva de exposicións artísticas e obras teatrais durante a semana.

-Cine e música: oferta exclusiva para obras cinematográficas e eventos musicais durante a semana.

-Libros: oferta exclusiva de tickets para presentacións, visitas a plantas impresoras, descargas gratuítas de libros dixitais, descontos en editoras socias, etc.

2) *Viaxes+ (Travel+)*: inclúe ofertas de viaxes para os subscritores. O servizo mantén informados ós subscritores das ofertas semanais en cinco seccións diferenciadas:

-UK: ofertas orientadas a viaxes polo Reino Unido. Os subscritores teñen acceso a ofertas e descontos, ben sexa nos aparcadoiros de aeroportos ou ben para a viaxe a un lugar concreto.

-Europa: ofertas orientadas a viaxes por Europa.

-*Long Haul*: ofertas orientadas a viaxes máis longas con descontos: Caribe, África ou Asia.

-*Cruises and Tours*: oferta orientada ós subscritores con desexos de embarcarse nun cruceiro ou nunha visita guiada.

3) *Comida+ (Food+)*: oferta exclusiva para os subscritores con coñecemento gastronómico. O servizo inclúe descontos en restaurantes, visitas, catas, etc.

4) *Estilo+ (Style+)*: oferta destinada a satisfacer os subscritores interesados na moda ou na compra de roupa. O servizo inclúe descontos e regalos.

5) *Xardinaria+ (Gardening+)*: oferta destinada ós apaixonados da xardinaria. O servizo inclúe descontos en tendas de flores, visitas a xardíns, cursos, etc.

Os servizos complementarios do *Times+* divídense en cinco especialidades concretas destinadas a satisfacer os intereses dos subscritores do xornal. As ofertas exclusivas e descontos do *Times+* serían inviables sen os acordos estratéxicos alcanzados coa rede de compañías socias, líderes en cada un dos sectores de mercado en que ofrecen servizos. A través destes acordos a rede de socios propón novas promocións conxuntas de que as dúas organizacións saen beneficiadas: *Times+* ofrece servizos exclusivos

(mediante descontos e ofertas especiais) e a compañía socia beneficiase da promoción e compra dos subscritores do xornal (Whitwell, entrevistas, 2012).

<b>Times+ subscricións individuais (B2C)</b>			
Acceso	-Mediante subscrición a unha das ofertas dixitais ou impresas sen necesidade dun pago adicional -Os non subscritores ou os subscritores a través de iTunes non teñen acceso		
Obxectivo	-Creación dun club exclusivo conformado por subscritores impresos e dixitais -Ofrecerlles ós subscritores a posibilidade de acceso a eventos do seu interese a través de descontos ou ofertas exclusivas.		
Target	-Subscritores do xornal impreso ou dixital -Proposta de valor para persuadir ós posibles subscritores		
Seccións		Pago por acceso ó contido polos subscritores	Transacción
	Cultura+/ <i>Culture+</i>	Non	Única+servizo
	Viaxes+/ <i>Travel+</i>	Non	Única+servizo
	Comida+/ <i>Food+</i>	Non	Única+servizo
	Estilo+/ <i>Style+</i>	Non	Única+servizo
Xardinaria/ <i>Gardening+</i>	Non	Única+servizo	

Táboa 31. Servizos complementarios a través de *Times+*. Fonte: Elaboración propia.

Como observamos, os servizos ofertados por *Times+* parten dunha única transacción económica (a subscrición ó xornal) máis unha adicional a través do rexistro ó servizo ofertado en cada unha das seccións. Deste modo, o acceso ó contido é gratuito para os xa subscritores mentres que a contratación do servizo complementario se traduce nunha nova transacción que beneficia tanto ó xornal como á rede de aliados estratéxicos.

Un dos principais servizos complementarios do *The Times* consiste no propio acceso á edición do domingo *The Sunday Times*. Malia o usuario recoñecer os dous xornais como entidades únicas, o edificio central de News International en Londres divídeos en dous departamentos. Se ben é certo que non se pode falar do *The Times* sen facer referencia ó *The Sunday Times*, os xestores editoriais recoñecen que a súa intención é a creación de xornais con obxectivos diferentes: por un lado o *The Times* como xornal de calidade diaria e o *The Sunday Times* como xornal de análise e opinión en profundidade de carácter dominical. O acceso ó contido do *The Sunday Times* realízase a través da propia subscrición nun dos *packs* ofrecidos polo xornal. Cada *pack* inclúe mediante unha única transacción o acceso ós dous xornais a través da propia web do cibermedio, a *tablet* ou o *smartphone*.

O *The Times* ofrece, igual có *Financial Times*, a posibilidade de subscricións corporativas a través de licenzas a un grupo concreto de empregados. Isto tradúcese nun servizo complementario a empresas (B2B) máis aló do propio ós usuarios individuais (B2C). A subscrición corporativa permite o acceso ós membros dunha empresa contratante ó contido publicado polo *The Times* e *The Sunday Times online* durante as 24 horas do día, con información especializada nos requirimentos dos contratantes (orientación ó consumidor) e conxelación dos prezos de subscrición durante os seguintes 12 meses.

Asemade, as subscricións corporativas inclúen os servizos complementarios do *Times+* para todos aqueles empregados rexistrados pola compañía contratante no servizo. Deste modo, teñen acceso ás mesmas ofertas exclusivas proporcionadas ás subscricións individuais (B2C). A subscrición corporativa ofrece ademais beneficios a través dunha estrutura de prezos baseada nunha economía de escala, o que significa que os clientes se benefician dun desconto superior ó 25% dependendo da súa demanda de información. Isto tradúcese en prezos diferentes para cada empresa e na carencia de prezos únicos. Do mesmo modo, os empregados subscritos á subscrición corporativa teñen acceso ó contido do *The Times* e *The Sunday Times* a través dos diferentes dispositivos postos ó servizo do usuario: *tablet*, *smartphone* e, por suposto, *web*.

Subscrición corporativa (B2B)			
Acceso	- Mediante subscrición corporativa		
Obxectivo	-Ofrecer información destinada a compañías baseada nos intereses e nos sectores do mercado en que se insire		
Target	-Empresas (xeralmente dos sectores económico, financeiro ou legal)		
<b>Times+ (B2C+B2B)</b>		Pago por acceso	Transacción
	Cultura+/ <i>Culture+</i>	Non	Única+servizo
	Viaxes+/ <i>Travel+</i>	Non	Única+servizo
	Comida+/ <i>Food+</i>	Non	Única+servizo
	Estilo+/ <i>Style+</i>	Non	Única+servizo
	Xardinaria/ <i>Gardening+</i>	Non	Única+servizo

Táboa 32. Subscricións corporativas *TheTimes.co.uk*. Fonte: Elaboración propia.

Os servizos complementarios a través de *Times+*, como o propio contido a través do *The Times* e *The Sunday Times*, son inaccesibles para os non subscritores. Isto significa que o usuario non subscrito que teña unha intención de compra ou subscrición non pode en ningún caso comprobar a calidade ou valor da información á que vai acceder a través dunha transacción económica.

Trasladándonos a outro sector, como o tecnolóxico, diríamos que as posibilidades de adquisición dun produto se ven reducidas no intre en que o usuario non ten acceso ó uso e proba do mesmo durante un período determinado. Apple, por exemplo, a través da súa rede de tendas estratexicamente situadas, representa perfectamente este modelo: o usuario, antes dunha transacción importante, pode comprobar a calidade do produto, a súa utilidade e preguntarlles ós expertos das tendas sobre unha característica determinada.

No sector xornalístico isto traduciríase nun modelo *freemium* ou *metered model*, isto é, gratuidade para un número determinado de artigos e pago para un servizo máis exclusivo ou en maior cantidade. Pero o exemplo de Apple difire en gran medida do produto “prensa” en canto a que os lectores dun xornal poden ver vistas as súas necesidades informativas satisfeitas a través da oferta gratuíta e non a de pago. Isto reduce os ingresos por subscrición e publicidade (exclusiva para os subscritores).

Os órganos de xestión do *The Times* son conscientes do hándicap que implica o seu modelo de negocio, polo que sinalan que os esforzos en márketing deben ser superiores ós da súa competencia (todo tipo de competencia de pago: televisión, cine, xogos, etc.). Non obstante, e conscientes do risco económico, a pertenza a unha gran corporación de medios con importantes recursos económicos permite a exploración e ensaio do modelo, a toma de riscos e o fracaso de estratexias.

Igual cós dous anteriores xornais británicos, os servizos ofrecidos por *El Mundo* en Orbyt non se cinguen exclusivamente a contidos informativos. A plataforma conta cunha ampla oferta de servizos complementarios máis aló da ofrecida polo seu homólogo gratuíto *ElMundo.es*.

Malia non contar cunha oferta destinada ás subscricións corporativas, *El Mundo* en Orbyt presenta unha estratexia similar á implementada no *Financial Times*, isto é, a oferta de servizos complementarios exclusivos unicamente para os subscritores. Deste modo, aqueles usuarios que realizaran a compra dun xornal diario non teñen acceso a determinados servizos. A organización prima os lectores fieis que efectuasen unha transacción económica que implique unha duración ó longo do tempo e non limitada a un único día (Santiago, entrevistas, 2012).



Non obstante, algúns dos servizos complementarios ofrecidos pola plataforma derivan o usuario cara á plataforma de carácter gratuito. Observamos unha vez máis como *El Mundo* en Orbyt, máis ca a unha plataforma única, corresponde a unha dupla entre gratuidade e pago (Leviana, entrevistas, 2012), é dicir, entre *ElMundo.es* e *El Mundo* en Orbyt.

Os servizos complementarios fundamentais da plataforma teñen o obxectivo de crear un club exclusivo conformado unicamente por subscritores (Arroyo, entrevistas, 2012). Deste modo, a estratexia é similar á implementada polo británico *The Times* mediante *Times+*, a plataforma exclusiva de subscritores do xornal. A política da plataforma consiste en divulgar descontos e promocións de servizos e/ou produtos deseñados xunto coa súa rede de socios para satisfacer as demandas informativas, culturais, sociais ou de entretemento dos seus lectores (Arroyo, entrevistas, 2012).

Polo tanto, ademais da solución informativa coa que Unidad Editorial se lanza á conquista do pago do lector, a organización persegue a oferta de incentivos a través de servizos cun alto valor engadido que amplíen a oferta informativa e que logren a relación e a atracción do lector (Arroyo, Santiago, entrevistas, 2012). O obxectivo é mellorar a oferta, reter o subscritor e favorecer a súa interacción a través dunha relación directa mediante diferentes ferramentas: redes sociais, encontros con xornalistas, ferramentas de *feedback*, etc. (Arroyo, entrevistas, 2012).

Os servizos complementarios consisten en:

1) *Fotos*: sección destinada á representación fotográfica das noticias máis destacadas no xornal dixital. O deseño inclúe unha pequena entradiña na que se sinala o acontecemento concreto. A sección está aberta tanto a subscritores como a compradores do xornal diariamente.

2) *Videos*: sección similar á anterior, pero en lugar de fotografías inclúense vídeos dos acontecementos diarios máis destacados. A sección está aberta tanto a subscritores como a compradores do xornal diariamente.

3) *Cine de Autor*: sección que oferta un servizo de cine en *streaming* exclusivo para os subscritores dos títulos de Unidad Editorial en Orbyt. Os lectores que efectúen unha compra diaria (polo tanto esporádica) dun dos títulos da compañía carecen deste servizo

que, asemade, está reservado para IPs españolas. Deste modo, un subscritor situado máis aló das fronteiras nacionais, malia pagar o servizo, non pode gozalo. Isto supón un hándicap para o modelo de negocio .

4) *Xogos*: servizo complementario exclusivo para os subscritores dos títulos de Unidad Editorial en Orbyt. Trátase, como a sección de Cine de Autor, dun servizo reservado ós subscritores da plataforma e non para os lectores espontáneos. O servizo inclúe diversos xogos populares tanto para ordenador coma para iPad.

5) *Última Hora*: servizo adicional que complementa a oferta informativa tradicional a través da lectura enriquecida do xornal impreso en Internet. Este servizo complementario consiste na publicación de contido actualizado e a derivación de tráfico web cara ó cibermedio de carácter gratuito *ELMundo.es*. Ante a imposibilidade de actualización do contido derivado do modelo de negocio que traslada a lectura do xornal impreso, Orbyt posibilita tanto a subscritores como a lectores diarios un servizo de actualización constante dos contidos.

6) *Tu Mundo*: o servizo fundamental desta sección consiste na “Redacción Transparente”, pola cal os usuarios, tanto subscritores como non subscritores, poden conversar coa redacción do xornal. Asemade, o servizo ofrece contido videográfico que resume as noticias máis destacadas do día. Non obstante, este último servizo é exclusivo dos subscritores do xornal, polo que para os compradores espontáneos non está dispoñible. Do mesmo modo, a visualización dos vídeos está restrinxida a IPs españolas, restrinxindo o acceso a todo subscritor que se atope máis aló das fronteiras.

7) *Aula*: servizo complementario destinado a satisfacer as demandas de información da comunidade estudiantil. O deseño do contido informativo comprométese coas novas xeracións de lectores co fin de saldar as súas demandas e intensificar a súa fidelidade, algo fundamental para a supervivencia dos medios de comunicación en Internet.

8) *Ópera*: servizo complementario que permite a visualización de óperas en *streaming* no Teatro Real de Madrid. Trátase dun servizo exclusivo reservado para as subscricións dos títulos de Unidad Editorial en Orbyt, polo que os lectores espontáneos que realicen unha compra diaria quedan excluídos. A súa visualización en directo está dispoñible a través do ordenador e do iPad, completamente gratuito para a comunidade subscritora,

cando o servizo ofertado polo Teatro Real varía dende 14,95 euros por estrea ata os 69,95 ou 119,95 euros trimestral ou anualmente. Deste modo, Orbyt achégalles ós subscritores interesados un servizo exclusivo que se basea nunha única transacción económica composta pola subscrición a un dos títulos de Unidad Editorial.

9) *De Tiendas*: trátase dun servizo complementario que deriva os usuarios á páxina web gratuíta de *ElMundo.es*. Se ben é certo que o servizo é accesible a través de ambas as plataformas, unicamente os abonados ós títulos en Orbyt de Unidad Editorial teñen acceso ós descontos nos produtos dispoñibles na tenda *online*.

10) *Ebook*: servizo complementario que deriva os usuarios de Orbyt cara á plataforma gratuíta *ElMundo.es*. Contrariamente ás promocións e descontos realizadas na sección *De Tiendas* para os subscritores dos títulos de Unidad Editorial, na sección *Ebook*, son tarifas unitarias tanto para subscritores, lectores espontáneos ou lectores da propia plataforma gratuíta *ElMundo.es*. Trátase dun servizo completamente gratuíto.

11) *Duty Free*: trátase dun club privado conformado polos subscritores dos títulos en Orbyt de Unidad Editorial. Os abonados á plataforma teñen acceso a unha ampla oferta de ocio, entretemento e, sobre todo, promocións e descontos. Moi similar a *Times+*, *Duty Free* presenta unha ampla oferta de produtos e servizos de prezos variables. Danse casos en que, á parte da transacción económica correspondente á subscrición, o lector, de querer optar a gozar dos servizos ofertados, debe achegar unha transacción adicional. Nos casos de promocións gratúitas para os subscritores a estratexia consiste na formulación de cuestionarios, xa que logo, incrementábase a interactividade entre a plataforma e a súa comunidade.

Pago por acceso a servizos complementarios <i>El Mundo</i> en Orbyt					
<i>El Mundo</i> en Orbyt	Tipo de adquisición				
	Subscritores		Compra diaria		Plataforma
	Acceso	Pago adicional	Acceso	Pago adicional	
Fotos	Si	Non	Si	Non	Orbyt
Vídeos	Si	Non	Si	Non	Orbyt
Cine de Autor	Si	Non	No	Si	Orbyt
Xogos	Si	Non	No	Si	Orbyt
Última Hora	Si	Non	Si	Non	<i>ElMundo.es</i>
<i>Tu Mundo</i>	Si	Non	Si	Si (Videos)	Orbyt
Aula	Si	Non	Si	Non	Orbyt
Ópera	Si	Non	Non	Si	Orbyt
<i>De Tiendas</i>	Si	Non	Si	Non	<i>ElMundo.es</i>
<i>Ebooks</i>	Si	Non	Si	Non	<i>ElMundo.es</i>
<i>Duty Free</i>	Si	Si	Non	Si	Orbyt

Táboa 33. Pago por acceso a servizos complementarios *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

Como observamos, a maioría de servizos complementarios de *El Mundo* en Orbyt están abertos tanto para subscritores como para lectores espontáneos que efectúen unha transacción económica a través da compra diaria do xornal. Non obstante, aqueles servizos con valor engadido son exclusivos para os abonados á plataforma. Deste modo, dos once servizos complementarios, só catro requiren unha subscrición a un dos títulos de Unidad Editorial en Orbyt. Por outra banda, os subscritores teñen acceso a todos os servizos complementarios a través da transacción económica correspondente á propia subscrición, agás no caso da sección *Duty Free*.

Para a maioría de servizos complementarios non se require un pago adicional. A estratexia consiste na imposición dunha tarifa única que habilita o subscritor para o gozo completo da plataforma, salvo no caso exclusivo de determinadas ofertas dispoñibles na sección *Duty Free*. Os servizos complementarios de *El Mundo* en Orbyt presentan similitudes ás estratexias desenvolvidas neste sentido tanto do *Financial Times* como no *The Times*.

Por un lado, *El Mundo* en Orbyt, igual có *Financial Times*, segmenta os seus lectores en función da súa transacción. Só os subscritores teñen acceso a determinados servizos. Non obstante, contrariamente á estratexia do *FT* no que unha parte importante dos servizos complementarios requiren un pago adicional, *El Mundo* en Orbyt presenta unha ampla dispoñibilidade dos seus servizos a través dunha única transacción, a correspondente á propia subscrición.

Respecto do *The Times*, *El Mundo* en Orbyt implementa unha estratexia similar á desenvolvida a través de *Times+*. *El Mundo* en Orbyt, a través dos seus servizos complementarios pero, sobre todo, a través das seccións *Duty Free*, *De Tiendas*, *Ópera* e *Xogos*, crea unha comunidade exclusiva e beneficiaria das promocións e dos descontos para os subscritores do xornal.

Servizos complementarios de <i>El Mundo</i> en Orbyt
<b>Fotos</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dun espazo que resuma fotograficamente as noticias máis destacadas do día -Servizo de multimedia
<i>Target</i>
-Subscritores e lectores espontáneos do xornal
<b>Videos</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dun espazo que resuma videograficamente as noticias máis destacadas do día

-Servizo de multimedia
<i>Target</i>
-Subscritores e/ou lectores espontáneos do xornal
<b>Cine de Autor</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dun servizo complementario e exclusivo destinado unicamente ós subscritores dos títulos en Orbyt de Unidad Editorial. Os lectores espontáneos (compra diaria) están excluídos
-Proposta de valor para persuadir ós posibles subscritores
-Servizo multimedia
<i>Target</i>
-Subscritores dos títulos de Unidad Editorial a través de diferentes plataformas
-Proposta de valor destinada a satisfacer as necesidades dos lectores con intereses cinematográficos
<b>Xogos</b>
<i>Obxectivos</i>
-Desenvolvemento dunha sección destinada ó entretemento a través de diferentes plataformas reservada para os subscritores dos títulos de Unidad Editorial
<i>Target</i>
-Subscritores dos títulos de Unidad Editorial. Os lectores espontáneos (compra diaria) carecen do servizo
-Proposta de valor destinada a satisfacer as demandas de entretemento e ocio dentro da comunidade de subscritores do xornal
<b>Última Hora</b>
<i>Obxectivos</i>
-Desenvolvemento dunha sección que permita a actualización constante dos contidos, servizo que non proporciona Orbyt de acordo ó seu modelo de negocio. O servizo deriva ó lector cara á plataforma gratuita <i>ElMundo.es</i> , xa que logo, non se trata dun servizo exclusivo
-Vinculación entre a plataforma de pago e a gratuita. Creación dun modelo de negocio único que unifique ambas as plataformas
<i>Target</i>
-Subscritores e/ou lectores espontáneos (compra diaria) de <i>El Mundo</i> en Orbyt.
-Trátase da propia plataforma <i>ElMundo.es</i> , xa que logo, lectores do cibermedio
<b>Tu Mundo</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dunha redacción transparente que fomente a interactividade entre os xornalistas do medio e os lectores
-Desenvolvemento de contido videográfico destinado exclusivamente ós subscritores do xornal
<i>Target</i>
-Tanto a redacción transparente coma o material videográfico dispoñibles nesta sección son propostas de valor con que persuadir os posibles subscritores
-Redacción transparente: subscritores e/ou lectores espontáneos
-Material videográfico: subscritores do xornal
<b>Aula</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dunha sección destinada a satisfacer os intereses informativos da comunidade académica: profesorado, estudantes, etc.
-Intensificar a lectura dos máis mozos
<i>Target</i>
-Subscritores e/ou lectores espontáneos (compra diaria) de <i>El Mundo</i> en Orbyt
<b>Ópera</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dunha sección destinada a satisfacer as demandas culturais da comunidade subscritora dos títulos de Unidad Editorial
-Proposta de valor para persuadir ós posibles subscritores
<i>Target</i>
-Subscritores dos títulos de Unidade Editorial en Orbyt
-Proposta de valor para persuadir ós posibles subscritores
<b>De Tiendas</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dunha sección destinada á venda online

-O servizo vincúlase co cibermedio gratuito <i>ElMundo.es</i> , xa que logo, non se trata dun servizo exclusivo de Orbyt. - Desenvolvemento dun modelo de negocio unitario entre ambas as plataformas
<i>Target</i>
-Subscritores e/ou lectores espontáneos (compra diaria) de <i>El Mundo</i> en Orbyt -Lectores propios da web gratuita <i>ElMundo.es</i>
<b>Ebook</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dunha sección destinada á venda (sen descontos) de libros dixitais tanto para subscritores como para non subscritores. O acceso é posible asemade dende <i>ElMundo.es</i> . Polo tanto, non é un servizo exclusivo da plataforma -Vinculación coa plataforma de carácter gratuito <i>ElMundo.es</i> . Desenvolvemento dun modelo de negocio unitario
<i>Target</i>
-Subscritores e lectores espontáneos (compra diaria) de <i>El Mundo</i> en Orbyt -Lectores propios da web gratuita <i>ElMundo.es</i>
<b>Duty Free</b>
<i>Obxectivos</i>
-Creación dun club exclusivo de subscritores -Desenvolvemento de campañas de promoción e descontos destinadas a satisfacer as necesidades de entretemento e ocio do club
<i>Target</i>
-Subscritores dos títulos de Unidad Editorial en Orbyt -Proposta de valor para persuadir ós posibles subscritores

Táboa 34. Servizos complementarios de *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

### 3.5.6. Interactividade

Diversas investigacións sinalaron a personalización da información (Holland e Baker, 2001; Chakraborty et al., 2002) e a interactividade (Berthon et al., 1996; Ghose e Dou, 1998; Bauer et al., 2002) como recursos clave á hora de fidelizar e aumentar a satisfacción dun subscritor. Esta tese confirma os órganos de xestión analizados (Slade, Corke, Leviana, entrevistas, 2012).

Un dos conceptos que dende os inicios de Internet tivo un número inxente de definicións foi o de interactividade (Ghose e Dou, 1998). Investigacións anteriores sinalaron a súa capacidade de converter os usuarios de “visitantes” en “compradores” (Berthon et al., 1996), de elevar a efectividade e a atracción do cibermedio (Ghose e Dou, 1998), de incrementar o nivel de satisfacción (Bauer et al., 2002) e de ofrecer maior nivel de lealdade (Holland e Banker, 2001).

Nesta tese estudamos a interactividade dende dúas perspectivas: a través do estudo e análise dos propios elementos interactivos presentes na web dun cibermedio que posibilitan a discusión, o *feedback* e a conversa entre os usuarios e entre os usuarios e a propia compañía; e, por outro lado, os elementos que configuran a web social: presenza en redes sociais, servizos de aloxamento de contido multimedia, *microblogging* etc.

No primeiro punto dividimos a interactividade, por un lado, nos recursos que posibilitan a transacción económica entre as partes e, por outro, coa interactividade propia dos medios estudados (foros, comentarios, *chats*, etc.).

### **3.5.7. Interactividade relacionada coa transacción**

Neste apartado centrámonos nos elementos interactivos que os respectivos medios poñen a disposición dos usuarios á hora do proceso de subscrición ou compra. Respondemos principalmente se *The Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt:

- Permiten a selección do paquete informativo no propio medio? (*Selección paquete*)
- Permiten a transacción económica a través do medio? (*Pago*)
- Permiten verificar o *status* ou a facturación do subscritor? (*Comprobante/status*)
- Permiten a configuración do produto ofertado? (*Configuración produto e prezo*)
- Permiten a comparación do produto e dos prezos dos diferentes paquetes informativos con respecto á competencia? (*Comparación produtos competencia*)
- Permiten a selección dos paquetes informativos a través de servizos de terceiros (AppStore)? (*Compra a través da AppStore*)
- Permiten a subscrición ou compra do produto a través de servizos de terceiros (AppStore)? (*Pago a través da AppStore*)
- Posúen un contacto directo cos servizos de atención ó cliente? (*Contacto directo*)

A análise indica que as tres plataformas ofrecen ós lectores a posibilidade da selección do paquete informativo (ou compra diaria no caso de *El Mundo* en Orbyt) e do pago a través da propia web. Deste modo, o lector con intención de compra non sae da páxina web principal cara a servizos de terceiros para realizar a selección e a posterior transacción. Este punto é vital, posto que a facilidade de contratación e as posibilidades de pago son fundamentais á hora de convencer a un usuario da compra ou subscrición (Corke, Slade, Leviana, entrevistas, 2012).

## Choose your pack

Web Pack	Digital Pack	Sunday Pack	7 Day Pack	Weekday Pack	Weekend Pack
£1 for 30 days then £2 per week <b>Subscribe</b>	£4 per week <b>Subscribe</b>	£2 per week <b>Subscribe</b>	£6 per week <b>Subscribe</b>	£4 per week <b>Subscribe</b>	£4 per week <b>Subscribe</b>

[Full Details](#)

Gráfica 31. Selección paquete informativo *TheTimes.co.uk*. Fonte: *TheTimes.co.uk*

Son os propios servizos das compañías xornalísticas os que deseñan as respectivas plataformas de pago. Neste senso, as conversas mantidas cos diferentes órganos de xestión das tres compañías acentuaron a dificultade que supón o desenvolvemento e xestión das plataformas de pago nun negocio onde a principal proposición de valor se asenta no contido informativo. A creación e xestión da plataforma en que o usuario realiza a súa transacción para adquirir o produto é un novo espazo onde as compañías xornalísticas tamén compiten: en rendemento, facilidade e, sobre todo, experiencia de usuario (Corke, Leviana, Slade, entrevistas, 2012).

Á parte da produción de contido informativo, o xornalismo de pago enfróntase a dous novos elementos en relación: por un lado, ó compromiso co usuario e á súa captación en función do coñecemento dos seus gustos e necesidades, e, por outra banda, ó desenvolvemento de novos órganos de xestión técnica que implican as transaccións a través de Internet (Slade, Arthur, entrevistas, 2012). A xestión de relacións é fundamental á hora de manter a fidelidade dos lectores (Whitwell, entrevistas, 2012).

As tres compañías permiten a configuración do produto por parte do usuario, pero sempre en función de paquetes informativos xa pechados. Deste modo, malia poder seleccionar deliberadamente o paquete informativo máis conveniente para os seus intereses, o usuario non pode deseñar persoalmente un propio. A segmentación en paquetes indivisibles implica a adaptación do usuario con respecto á oferta, e non da oferta con respecto ó usuario. Asemade, a división clara en paquetes informativos



facilita a comparación de prezos e produtos entre os diferentes medios, xa que logo, facilitando o labor do usuario na procura do máis conveniente para o seu interese.

A facilidade de subscrición e a credibilidade da marca xogan un papel fundamental nas transaccións a través de Internet. Igualmente, a creación e dispoñibilidade dun servizo de axuda co que o usuario poida contactar directamente en caso de dificultades no seu proceso de subscrición é fundamental. Neste senso, destacamos a carencia dun servizo orientado a este obxectivo nos casos de *El Mundo* en Orbyt e *Financial Times*. Se ben é certo que no caso do *Financial Times* existe un enlace que dirixe ó usuario cara ós servizos de atención ó cliente, o contacto non é específico. Deste modo, o usuario debe buscar o máis conveniente. Por outra banda, no caso de *El Mundo* en Orbyt, simplemente non existe contacto ningún durante o proceso de subscrición.

FINANCIAL TIMES  
ft.com/sign up

Any questions? Ask Customer Services

Please contact ft.sales.support@ft.com for discounted group prices

1. About you  
2. Payment details

About you \*required fields

Email address  
manuel.goyanes@gmail.com

Country  
\* Spain

Have the Financial Times delivered to your door where available

Gráfica 32. Atención ó cliente no proceso de subscrición *FT.com*. Fonte: *FT.com*

*The Times* difire dos dous casos anteriores, posto que todo usuario en proceso de subscrición ten á súa disposición un correo electrónico mediante o que contacta directamente co servizo especializado de atención ó cliente. Ademais, se no proceso de subscrición o usuario completa o primeiro formulario (datos persoais e selección do paquete informativo) pero por calquera motivo deixa incompletos os datos bancarios, o servizo técnico do xornal enviaralle un correo electrónico sinalando que o seu rexistro está incompleto e a dispoñibilidade dun contacto coa plataforma para completar a transacción.

THE TIMES  
THE SUNDAY TIMES  
BE PART OF THE TIMES

1. Personal details > 2. Payment details > 3. Confirm details

Security & log in

Email Address \*

Password \*   
Please enter a password between 6 and 20 characters

Confirm Password \*   
Enter your password again for verification

Need some help or advice?  
Email [help@timesplus.co.uk](mailto:help@timesplus.co.uk)

Gráfica 33. Atención ó cliente no proceso de subscripción *TheTimes.co.uk*. Fonte: *TheTimes.co.uk*.

O proceso de subscripción a través de servizos de terceiros é un punto controvertido, sobre todo desde o lanzamento do Ipad e da *NewsStand* de Apple. Foron moitas as compañías xornalísticas que sinalaron a súa inquedaanza con respecto á política de privación de datos e retención do 30% da compra na plataforma de Apple. Se ben é certo que só as aplicacións de iPad e iPhone do *Financial Times* non están dispoñibles na plataforma, as estratexias dos medios analizados oríentanse a minimizar a súa predominancia respecto das subscripcións no propio medio.

O *Financial Times* é o abandeirado na loita contra a procura do xigante estadounidense de mediar entre o lector e o xornal. A política de privación de datos impídelle a Apple cederlles o rexistro dos lectores ás compañías xornalísticas, de modo que estas producen un contido que non saben quen o consome, só adquiren o 70% da transacción completa. A controversia establecida provocou que o *Financial Times* abandonase a plataforma e comezase a xestionar as súas propias transaccións, mantendo polo tanto unha relación cos lectores máis próxima, coñecendo en todo momento os destinatarios do contido e adquirindo o 100% da transacción (Slade, entrevistas, 2012). A saída implicou asemade o desenvolvemento de ambas web *apps* tanto para iPhone coma para iPad.

# The FT web app for iPad and iPhone

The FT web app, which is optimised for use on iPad and iPhone, is available via your Safari browser at [app.ft.com](http://app.ft.com) rather than from an app store.

The web app is our most complete app to date and we regularly add new features and sections to it. These are available instantly, without the need to download a new version. Recent additions include 'clippings' for iPad, allowing you to save articles for later reading, and enhanced graphics.



Gráfica 34. Web de descarga da web *app* para iPhone e iPad do *FT*. Fonte: *App.ft.com*.

A estratexia do *The Times* con respecto á *NewsStand* de Apple fundamentase, porén, nos servizos complementarios ofertados. O subscritor ó *The Times* a través da plataforma de Apple ten acceso completo ó paquete informativo seleccionado. Non obstante, son unicamente os subscritores a través do cibermedio os que teñen acceso á plataforma *Times+*, xa que logo, a compañía beneficia ós subscritores do cibermedio respecto dos da *AppStore* baseándose no seu mellor coñecemento e adquisición do 100% da transacción. Deste modo, aqueles subscritores a través da *NewsStand* ven os servizos como subscritor do xornal reducidos.

	<i>The Times</i>	<i>Financial Times</i>	<i>El Mundo en Orbyt</i>
Selección paquete	Si	Si	Si
Pago	Si	Si	Si
Comprobante/ <i>Status</i>	Si	Si	Si
Configuración do produto e prezo	Si	Si	Si
Comparación produtos competencia	Si	Si	Si
Comparación prezos competencia	Si	Si	Si
Compra a través da <i>AppStore</i>	Si	Non	Si
Pago a través da <i>AppStore</i>	Si	Non	Si
Contacto Directo	Si	Non	Non

Táboa 35. Interactividade relacionada coa transacción. Fonte: Elaboración propia.

### 3.5.8. Interactividade non relacionada coa transacción

Neste punto abordamos a interactividade que permite o *feedback* entre usuarios e a organización e/ou organización e usuarios. Baseámonos na carencia ou existencia de determinados indicadores propios presentes nos medios (polo tanto non exteriores, como as redes sociais virtuais) que están á completa disposición do usuario. Como indicadores propios ou específicos relacionados coa interactividade entendemos todas aquelas particularidades intrínsecas das webs analizadas que serven para interactuar coa audiencia.

Revisaremos determinadas plataformas aglutinadoras de participación e interactividade (como o son, entre outras, o *Times+*, *Duty Free* ou o *Privilege Club* do *Financial Times*) malia xa estaren anteriormente analizadas. O obxectivo é sinalar como estes servizos complementarios se convirten en verdadeiros aglutinadores de participación e interactividade (co obxectivo de incentivar ó lector e crear unha comunidade virtual con acceso a eventos, encontros con xornalistas, visitas guiadas ás instalacións do xornal, etc.) en detrimento de servizos directos a través da propia *website* do xornal. A continuación analizamos se os medios:

-Posúen foro onde os usuarios poidan plasmar as súas ideas ou comentarios respecto dun tema? (*Foro*)

-Posibilitan o comentario ó pé das noticias publicadas? (*Comentario*)

-Aceptan contribucións dos lectores? (*Contribucións dos lectores*)

-Permítenlles ós lectores contactar vía correo electrónico co autor dunha noticia? (*Contacto autor*)

-Permítenlles ós subscritores contactar coa redacción? (*Redacción*)

-Dispoñen dun *chat* deseñado para solucionar as dúbidas dos seus clientes? (*Chat dúbidas*)

-Organizan *chats* privados en que os usuarios teñen opción de participar? (*Chat privado*)

- Permiten compartir o contido informativo en redes sociais? (*Compartir*)
- Ofrecen servizos de atención ó cliente? (*Atención ó cliente*)
- Realizan enquisas *online* con que coñecer as necesidades e desexos dos lectores? (*Enquisa online*)
- Presentan contido informativo multimedia (infografías)? (*Presentación multimedia*)
- Posúen blogs dependentes da compañía matriz? (*Blog*)
- Posúen unha sección coas noticias máis lidas? (*Noticias + lidas*)
- Posúen unha sección de entretemento? (*Xogos*)

A análise dos elementos interactivos non relacionados coa transacción económica ofrece resultados desiguais en cada un dos medios analizados. Tanto a natureza do propio modelo de negocio como as respectivas características internas provocan diverxencias respecto dos diferentes elementos interactivos dispoñibles para o subscritor.

	<i>The Times</i>	<i>Financial Times</i>	<i>El Mundo en Orbyt</i>
Foro	Non. A través de <i>Times+</i>	Si. Ademais mediante conferencias e <i>Privilege Club</i>	Propio non. A través de servizos complementarios
Comentario	Si	Si	Non
Contribucións dos lectores	Si	Si	Non
Contacto autor	Si	Si	Non
Redacción	Non	Non	Si
<i>Chat</i> dúbidas	Si	Non	Non
<i>Chat</i> privado	Si	Si	Non
Compartir	Si	Si	Si
Atención ó cliente	Si	Si	Si
Enquisa <i>online</i>	Non	Si	Non
Presentación multimedia	Si	Si	Si
Blog	Si	Si	Non
Noticias + lidas	Si	Si	Non
Xogos	Si	Non	Si

Táboa 36. Elementos interactivos non relacionados coa transacción. Fonte: Elaboración propia.

O *Financial Times* conta con foros, enquisas *online*, posibilidade de comentarios nas noticias, contribucións dos lectores e mesmo o contacto co autor da noticia no propio cibermedio. Ademais, como xa quedou plasmado na análise dos servizos complementarios, a realización de conferencias e o *Privilege Club* son os “foros

externos” do xornal, malia ambos seren a través dunha transacción económica complementaria á subscrición.

Contrariamente, *El Mundo* en Orbyt carece de todos e cada un destes elementos a través da propia web. Non obstante, a contribución dos lectores e o comentario sobre as noticias publicadas desenvólvense fundamentalmente a través doutras ferramentas, como as redes sociais (principalmente mediante a “Redacción Transparente”, que logo explicaremos). Malia carecer, igual ca *The Times*, de foros de conversa para os subscritores, ambos os dous xornais desenvolven estas actividades a través doutras ferramentas ou mediante estratexias de márketing.

As plataformas fundamentais son as comunidades virtuais: *Times+* e *Duty Free*. Cada unha delas incentiva eventos para a audiencia: a través de encontros con xornalistas, descontos, visitas guiadas, etc. Por exemplo, *El Mundo* en Orbyt, coincidindo cos 100.000 seguidores en Twitter do seu director Pedro J., lanzou a “primeira quedada twitteira de Orbyt”, en que 100 subscritores escollidos ó azar foron invitados a participar nunha mesa redonda nas instalacións de Unidad Editorial.

*Financial Times*, pola súa banda, ofrece a posibilidade (ós subscritores e ós non subscritores rexistrados) de publicar comentarios ó pé das noticias. Isto provoca que os lectores inicien conversas sobre a repercusión da noticia e a súa visión respecto da mesma. No caso do *The Times* o comentario está reservado só ós subscritores do xornal e recibe unha media diaria de 2.000 opinións (Whitelaw, entrevistas, 2012). O obxectivo é o mantemento dunha conversa de calidade e diminuír o ruído informativo (Whitelaw, entrevistas, 2012). A presenza dos foros de opinión do *FT.com* sitúase na sección *ft/alphavile*, co nome de *Long Room*<sup>6</sup>.

O coñecido como *Long Room* é un foro exclusivo para o comentario e a análise de profesionais financeiros. O servizo ofrece ideas e opinións da comunidade empresarial, académica e financeira sobre a actualidade económica. A exclusividade do servizo impide, polo tanto, a entrada de todo aquel subscritor que non garde relación con este eido, de tal modo que as opinións e as discusións mantidas ofrecen un alto grao de complexidade. A pertenza é gratuíta, pero suxeita ó *status*.

---

<sup>6</sup> O nome fai referencia ó bar-restaurant *Long Room* da *City* londiniense, situado preto da Bolsa de Londres.

O procedemento de admisión realízase a través dun rexistro onde o solicitante debe subministrar datos persoais: pequena biografía, ocupación, sector, contacto, localización, recomendación, intereses, etc. O xornal coñece o solicitante e decide o seu ingreso no club exclusivo. Asemade, este servizo de conversa e debate especializado crea unha plataforma de publicación persoal dos lectores do xornal, de tal maneira que poderíamos falar dunha plataforma de *microblogging* interno.

*The Times* e *Financial Times* ofrécenlles tanto ós subscritores coma ós non subscritores a posibilidade de contribución a través do envío de información mediante a dispoñibilidade de diversos contactos nos servizos de atención ó cliente. Pola contra, en *El Mundo* en Orbyt, non observamos este tipo de recurso. Asemade o *The Times* ofrece, igual có *Financial Times*, o contacto do xornalista produtor da noticia publicada, de tal modo que o usuario pode contactar con el en caso dun erro ou reclamación. Os comentarios dos lectores do *The Times* (igual cás contribucións e contactos) son exclusivas dos subscritores, deste modo o xornal garante un índice de calidade óptimo grazas ó seu rexistro e a diminución do “ruído” (Whitelaw, entrevistas, 2012).

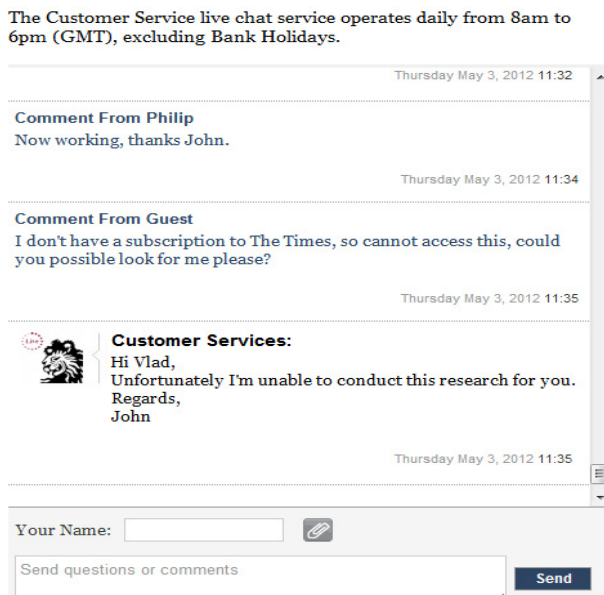
The image shows two author profiles side-by-side. The left profile is for Martin Wolf, with a bio detailing his role as chief economics commentator at the Financial Times and his various academic and professional honors. Below the bio is a red-bordered button labeled 'E-mail Martin Wolf'. The right profile is for Leo Lewis, with a bio describing his role as Beijing Bureau Chief for The Times and his experience in Asia. Below the bio is a red-bordered button containing 'Twitter' and 'Email' links.

Gráfica 35. Contacto co autor *TheTimes.co.uk* e *FT.com*. Fonte: *TheTimes.co.uk* e *FT.com*.

Unha das singularidades de *El Mundo* en Orbyt é a posibilidade de interacción coa redacción do xornal. Non obstante, a discusión e conversa dos lectores coa redacción trasládase a servizos de terceiros, concretamente a través da plataforma Twitter. Se ben é

certo que o servizo é singular, a información publicada nesta conta baséase en retweets dos xornalistas e en tweets da propia plataforma, algo moi habitual. A innovación reside na selección dos tweets dun círculo pechado de xornalistas pertencentes á compañía. Desta forma, a participación non é exclusiva para subscritores, senón que todo usuario con conexión a Internet se pode unir á conversa.

Dende o punto de vista da atención ó cliente, o servizo de *chat* de dúbidas do *The Times* é excelente. Trátase dun *chat* en tempo real que permite resolver calquera tipo de dúbida respecto da plataforma, tanto a subscritores como a non subscritores: método de subscripción, baixa, explicación de prezos, información, contactos, etc. Este recurso permite, polo tanto, ofrecer unha atención ó cliente centrada nos intereses do cliente, algo, por outra banda, ausente nos outros medios analizados



Gráfica 36. Chat en tempo real *TheTimes.co.uk*. Fonte: *TheTimes.co.uk*.

A unanimidade entre medios dáse na posibilidade de compartir os contidos da plataforma, por un lado dos só subscritores de *The Times* e *El Mundo* en Orbyt (consonte o seu modelo de negocio), e por outro, tanto dos subscritores como dos non subscritores rexistrados do *Financial Times* (este tema abordarémolo no seguinte apartado). Non obstante, a organización de *chats* privados, é dicir, espazos onde a



compañía permite a interacción entre os lectores e un persoeiro popular, dáse tanto no *Financial Times* coma no *The Times*, mentres que Orbyt, dada a súa propia natureza, impide este recurso.

Un dos requisitos fundamentais dos cibermedios con estratexias de pago radica nos servizos de atención ó cliente. Dado o gasto monetario efectuado, o subscriptor esixe un servizo óptimo e de calidade no intre en que xurdan dúbidas respecto dos usos ou procesos de subscrición (Corke, Slade, Leviana, entrevistas, 2012). Neste senso, as dúas plataformas británicas ofrécenlles todo tipo de facilidades ós seus clientes dividindo os seus servizos en seccións especializadas. No caso do *FT*, o usuario pode contactar cos diferentes departamentos en que se divide o xornal:

Editorial/ *Editorial*: o subscriptor ou non subscriptor rexistrado pode formular dúbidas e incluso correccións nas diferentes seccións do departamento editorial do xornal (*Newsdesk, Weekend, Special Reports* ou *How to Spend it*).

Publicidade/ *Advertising*: xeralmente para compañías con intereses publicitarios no xornal. *FT.com* pon a disposición do público os contactos telefónicos e electrónicos da área xeográfica que cobre.

Subscripcións Corporativas/ *Corporate Subscriptions*: todas aquelas compañías con subscripcións corporativas teñen á súa disposición un servizo de atención especializado nas súas demandas. Difíre das subscripcións individuais, posto que ofrece unha atención baseada nos intereses das compañías clientes.

Subscripcións Persoais/ *Individual Subscriptions*: servizo de atención ó cliente para os subscriptores do xornal. Ofrece contactos vía teléfono e correo electrónico do territorio xeográfico que cobre o xornal.

Marcas Especializadas/ *Specialist Brands*: dentro do *FT* existen marcas que, se ben pertencen ó propio xornal, teñen características e contidos especializados nunha temática concreta. O subscriptor pode contactar con estes servizos especializados a través da propia páxina web.

Preguntas Xerais/ *General Inquiries*: esta sección está reservada para cuestións xerais. O subscriptor ou usuario da plataforma pode contactar cos diferentes servizos de atención

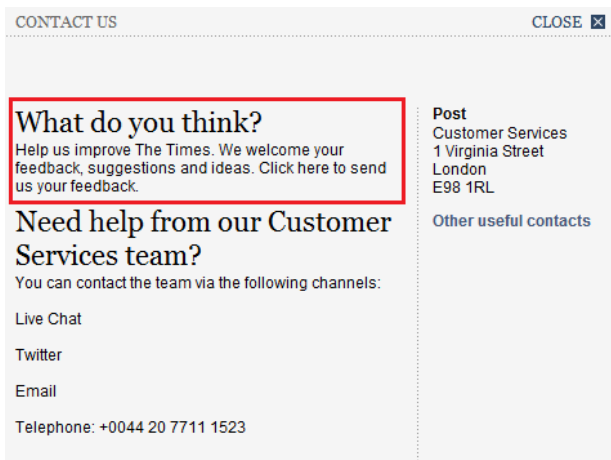
ó cliente: *FT.com customer service, newspaper customer service*, central, recursos humanos, etc.

Asemade, o xornal conta cunha plataforma de *feedback* onde cada usuario pode presentar a súa opinión sobre un determinado servizo. Para iso, o lector debe estar rexistrado, aínda que non sexa subscritor. Nesta plataforma, a compañía mantense informada diariamente das opinións dos seus usuarios, así como das accións que a audiencia considera oportunas para mellorar a experiencia.

O *The Times* segue unha estratexia similar a través da súa plataforma de servizos ó consumidor. A plataforma pon á disposición dos clientes diversos contactos de cada sección no que se divide o xornal. O obxectivo é que cada segmento de mercado interesado nos servizos teña contacto directo co departamento especializado requirido. Os diferentes departamentos están divididos, por exemplo, en axuda, márketing, publicidade ou departamento editorial.

*El Mundo* en Orbyt presenta un escaso servizo de atención ó cliente, resumido nun contacto e nun correo electrónico. O subscritor ó xornal a través da plataforma non pode contactar cos diferentes departamentos, unicamente co comercial pero a través da web de Unidad Editorial. A carencia dun servizo de atención ó cliente especializado nas diferentes seccións en que se divide o xornal derivase do propio modelo de negocio. Os contactos de *El Mundo* (redacción, suxestións, dúbidas, etc.) atópanse na propia web do cibermedio, *ElMundo.es* e non en Orbyt, polo tanto, en ningún caso as dúbidas ou cuestións formuladas ós servizos de atención ó cliente de *ElMundo.es* sobre a plataforma Orbyt serán resoltas.

Os medios analizados non efectúan enquisas *online* nas propias webs con que coñecer a satisfacción dos lectores, aínda que ben é certo que si as realizan exteriormente. Asemade, no caso do *Financial Times*, as enquisas desenvólvense a través das plataformas sociais, fundamentalmente mediante Facebook. Malia non ser expresamente unha enquisa *online* de costume, o diario *The Times* pon á disposición do lector un correo electrónico na propia web do cibermedio e anima ós clientes a dar a coñecer as súas opinións e ideas respecto do alí publicado. Deste modo, este recurso interactivo permite un importante *feedback* e o coñecemento das demandas dos subscritores máis esixentes.



Gráfica 37. Feedback *TheTimes.co.uk*. Fonte: *TheTimes.co.uk*.

O desenvolvemento de estratexias de pago por contidos esixe a publicación de material multimedia, interactivo e non dispoñible noutras webs de carácter gratuíto. A este respecto, observamos como os medios analizados garanten publicacións cun deseño e contido exclusivo, interactivo e multimedia. Sorprenden os deseños das infografías do *The Times*, especialmente a través da lectura mediante iPad, pero tamén de *El Mundo* en Orbyt a través da lectura do xornal tradicional con solucións multimedia. As presentacións multimedia do *Financial Times* son constantes, especialmente con respecto á evolución económica de países e multinacionais.



Gráfica 38. Presentación multimedia *El Mundo* en Orbyt. Fonte: *El Mundo* en Orbyt.

Unha extensa parte da publicación de imaxes e presentacións interactivas e multimedia do *Financial Times* recóllense nun blog destinado para este efecto: *FT Data* (á parte da sección “interactive”). O xornal conta cun total de 14 blogs especializados en tres

temáticas, todos eles de carácter gratuito: política internacional, economía, comentario e mercado, e finanzas e negocios. O blog máis coñecido e prestixioso corresponde á sección *Alphaville*, tamén coñecido como *FT Alphaville*.

A creación dunha sección composta por blogs de carácter gratuito contraponse á estratexia de pago por contidos que reina en todo o xornal. Neste senso, os usuarios rexistrados gratuitamente teñen acceso a un número limitado de artigos por mes nas principais seccións do xornal. Non obstante, o equipo conformado polos 14 blogs do xornal atraen un importante tráfico web de carácter gratuito. Cabe sinalar que os xornalistas encargados da actualización dos blogs son especializados nos temas tratados e contan cunha longa experiencia e influencia nos sectores económico e empresarial. Deste modo, malia o contido ser de carácter gratuito, a información é de excelente calidade.

Igualmente, o *The Times* conta cun conxunto de blogs especializados en diferentes temáticas, pero, dado o seu modelo de negocio, o acceso é unicamente mediante subscrición. Observamos polo tanto como as decisións respecto dos blogs do *The Times* e do *Financial Times* representan a súa estratexia de pago por contidos: no primeiro, mediante unha representación directa, isto é, mediante a necesidade de subscrición, e no segundo caso, mediante unha representación parcial, isto é, a necesidade do rexistro previo para logo ofrecer contido de modo gratuito ilimitado.

*El Mundo* en Orbyt carece de blogs especializados dentro da plataforma. As razóns desta carencia resúmense no propio modelo de negocio. *El Mundo* en Orbyt consiste na publicación do contido publicado na versión impresa pero enriquecido coas características do dixital. Asemade, presta servizos orientados ós gustos dos subscritores pero non ofrece contidos editoriais diferentes ós xa publicados polo xornal en formato impreso. *ElMundo.es* é verdadeiramente quen aglutina o equipo de blogueiros do xornal, obviamente todos eles de carácter gratuito. Deste modo, observamos unha vez máis como a plataforma de pago e o xornal gratuito son indivisibles o un do outro.

O mesmo sucede coa sección das noticias máis lidas, recurso inexistente en *El Mundo* en Orbyt pero si en *ElMundo.es*, así como nos dous cibermedios ingleses estudados, *Financial Times* e *The Times*. A sección de entretemento está presente tanto no *The Times* coma en *El Mundo* en Orbyt, pero non no *Financial Times*. Non obstante, tanto

para o *The Times* coma para *El Mundo* en Orbyt é preciso subscribirse, incluso se o usuario accede a través dunha compra diaria, como no caso de Orbyt.

	<i>The Times</i>	<i>Financial Times</i>	<i>El Mundo</i> en Orbyt
Presenza de Foros	Carencia	Foro especializado e destinado a profesionais das finanzas	Carencia
Comentario	Posibilidade de comentar ó pé das noticias publicadas	Posibilidade de comentar ó pé das noticias publicadas	Carencia
Contribucións dos lectores	Disponibilidade de contactos para contribuír con información, dúbidas e correccións.	Disponibilidade de contactos para contribuír con información, dúbidas e correccións.	Carencia
Contacto autor	Disponibilidade do correo electrónico do autor da noticia	Disponibilidade do correo electrónico do autor da noticia	Carencia. Os autores das noticias son os xornalistas do diario impreso
Redacción	Imposibilidade do lector de contactar coa redacción	Imposibilidade do lector de contactar coa redacción	Disponibilidade dunha conta de Twitter para seguir unha conversa coa redacción
Chat dúbidas	Disponibilidade dun <i>chat</i> que anima ó lector a publicar unha dúbida concreta	Carencia	Carencia
Chat privado	Organizacións de <i>chats</i> con persoeiros populares. O subscritor pode participar a través da formulación de preguntas	Organizacións de <i>chats</i> con persoeiros populares. O subscritor pode participar a través da formulación de preguntas	Carencia consonte o modelo de negocio
Compartir	Posibilidade de compartir o contido a través de redes sociais	Posibilidade de compartir o contido a través de redes sociais	Posibilidade de compartir o contido a través de redes sociais
Atención ó cliente	Atención ó cliente dividida en seccións especializadas	Atención ó cliente dividida en seccións especializadas	Atención ó cliente escasa. <i>ElMundo.es</i> non soluciona dúbidas sobre a plataforma de pago
Enquisa <i>online</i>	Carencia de enquisas <i>online</i> pero existencia de correo electrónico que anima ó <i>feedback</i> do lector	Carencia de enquisas <i>online</i> no propio cibermedio pero si a través das redes sociais	Carencia de enquisas <i>online</i> na propia plataforma
Presentación multimedia	Publicacións de infografías diarias. Especialmente para consulta a través de iPad.	Sección especializada “ <i>Interactive</i> ”	Principal característica do modelo de negocio
Blog	Blogs especializados para subscritores	Blogs especializados de carácter gratuito tanto para usuarios rexistrados como non rexistrados	Carencia de blogs consonte o modelo de negocio. Os blogs de <i>El Mundo</i> sitúanse na plataforma gratuita
Noticias + lidas	Sección situada na parte inferior esquerda	Sección situada na parte inferior dereita	Carencia consonte o modelo de negocio implementado. As

			noticias máis lidas sitúanse en <i>ElMundo.es</i>
Xogos	Sección fundamental no modelo de negocio do <i>The Times</i> en Internet. Esta sección foi tradicionalmente de pago incluso cando o xornal era de carácter gratuito	As razóns da carencia débense á propia cultura xornalística do xornal e do seu <i>target</i> . Houbo intentos de expansión cara a temáticas de carácter xeral e entretemento, pero xa foron desestimadas	Sección exclusiva para os subscritores do xornal. Incluso un lector que efectúa unha compra diaria ten denegado o acceso a esta sección.

Táboa 37. Características da interactividade non relacionada coa transacción no *The Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

A análise dos elementos interactivos non relacionados coa transacción económica demostra como o propio modelo de negocio implementado afecta ó número e calidade dos recursos interactivos presentes nun cibermedio. Como observamos na táboa anterior e ao longo desta sección, o medio máis afectado é *El Mundo* en Orbyt, carente de blogs, comentarios ou contribucións, así como un escaso servizo de atención ó cliente.

Este último punto, os servizos de atención ó cliente, son fundamentais en medios con estratexias de pago por contidos. A facilidade de subscrición, a credibilidade e, sobre todo, a consulta ó persoal especializado en caso de dúbida son aspectos fundamentais que deben coidar as plataformas de pago. Asemade, os diferentes recursos interactivos, como a publicación de material multimedia e infográfico a través de diferentes dispositivos, completan o *portfolio* de servizos cos que atraer e reter ós subscritores.

### 3.5.9. Web social

A chegada da web 2.0 e, sobre todo, das tecnoloxías que facilitan a comunicación social, permitiron a creación de comunidades de usuarios arredor dos cibermedios. A súa presenza nestas plataformas oriéntase a atraer e fidelizar usuarios mediante a creación de sitios web con contido facilmente accesible e atractivo para a audiencia (Withelaw, Wellington, Santiago, entrevistas, 2012). A difusión dos contidos máis aló da propia web do cibermedio permite buscar e acceder a potenciais usuarios dos servizos en liña ofrecidos polo medio.

Isto supón un cambio radical no proceso de comunicación das compañías xornalísticas en Internet. Agora o obxectivo dos xornais dixitais non só se centra en atraer os usuarios ó seu sitio web, senón tamén en implementar estratexias para que os seus contidos

alcancen ós seus usuarios. Deste modo, a noticia trasládase dende un contexto puramente xornalístico a un contexto social onde o medio actúa como un usuario.

As organizacións xornalísticas con estratexias de pago por contidos aproxímanse a esta nova realidade social co obxectivo definido de fomentar a atracción do usuario, a interactividade e gañar reputación (Leviana, Withelaw, Wellington, entrevistas, 2012). Non obstante, a propia natureza do modelo de negocio impide a conexión deses usuarios coa plataforma, polo que a contorna social queda fortemente limitada (Withelaw, Santiago, entrevistas, 2012).

A interposición dunha barreira de pago entre o medio e as plataformas sociais provoca, polo tanto, a derivación dunha audiencia definida: os subscritores, como no caso do *The Times* e *El Mundo* en Orbyt (Santiago, Withelaw, entrevistas, 2012), ou os subscritores e usuarios rexistrados cunha lectura máxima de 8 artigos que permite o modelo de negocio do *Financial Times* (Grimshaw, entrevistas, 2012). Esta controversia acentúase se temos en conta o carácter tradicionalmente gratuíto e libre do contido a través das redes sociais (Withelaw, entrevistas, 2012), polo que a efectividade e forza desta contorna está subordinada a unha perspectiva con que gañar imaxe de marca e fomentar a participación da audiencia.

A limitación pola cal unicamente os subscritores teñen acceso de facto, supón que as organizacións non dediquen moito énfase ao seu desenvolvemento e control (Withelaw, Wellington, entrevistas, 2012). A estratexia neste senso é conducir a maior parte desta corrente de subscritores mediante, por exemplo, unha elaboración superior con respecto a Facebook de Twitter, ou mediante a publicación do inicio dos artigos igualmente (Withelaw, entrevistas, 2012). Doutro modo, sería moi complicado atraer o usuario cara á plataforma.

A recepción do *feedback* a través das redes sociais ou mediante outras ferramentas habilitadas para tal función é fundamental para o recoñecemento das demandas dos lectores. As organizacións precisan coñecer se o cliente final dos seus produtos os valora, de tal modo que esa relación inicial se prolongue no tempo. Para iso é esencial manter unha relación directa, coñecer as súas opinións e, sobre todo, fomentar a participación e o debate.

Dende esta perspectiva, o eido social discorre por un dobre camiño que, a medida que avanza no seu desenvolvemento, se manifesta máis claramente. Por un lado, as redes sociais incorpóranse ás organizacións xornalísticas como ferramentas de atracción cara ó contido, co obxectivo de animar a conversa, fomentar a interactividade co cliente e gañar reputación. Polo tanto, as redes sociais nos medios con estratexias de pago por contidos evolucionan cara a ferramentas de *branding* e, en menor medida, poden ser consideradas como ferramentas con que ampliar a cota de subscritores (Whitelaw, entrevistas, 2012).

Por outra banda, e como xa observaremos na análise das plataformas, as redes sociais (sobre todo Twitter) estanse a converter en verdadeiras plataformas de servizos de atención ó cliente (Leviana, Withelaw, entrevistas, 2012). A súa evolución e desenvolvemento avanza cara a unha maior e máis intensa relación co cliente neste respecto, o que lle esixe á organización unha resposta axeitada e inmediata a todas as cuestións formuladas, xeralmente, en relación cos produtos en novos dispositivos (Whitelaw, Grimshaw, entrevistas, 2012).

Non obstante, a profusión das redes sociais como servizos ou ferramentas de atención ó cliente non deben facer obviar ás organizacións as canles tradicionais de recepción de *feedback*. O correo electrónico, por exemplo, segue sendo un dos recursos máis utilizados pola audiencia do *The Times* (Withelaw, entrevistas, 2012). Pola tanto, a organización non debe facer unha énfase excesiva nas plataformas sociais cando existen outros métodos máis utilizados.

Por exemplo, os comentarios das noticias do *The Times* xeran unha media de 2.000 opinións diarias, das cales a totalidade corresponden a usuarios subscritos á plataforma (Whitelaw, entrevistas, 2012). Esta concentración debe ser recollida pola organización de tal modo que analice as demandas dos usuarios e recoñeza os erros. Trátase dun labor co que dalgunha maneira converter ó usuario con opinións negativas, gañar reputación e escoitar á audiencia (Whitelaw, entrevistas, 2012). A natureza destas ferramentas propias, como a das externas (redes sociais), é animar e moderar a conversa, de xeito que a recomendación social e a reputación son dous activos fundamentais para o éxito da interactividade.



A concentración das opinións da audiencia no espazo habilitado nas noticias do *The Times* pertence a un núcleo de subscritores. Arredor do 5% da audiencia publica de modo natural, aberto e rutineiramente nos artigos. Estas cifras contrastan coas das redes sociais, onde a organización recibe un *feedback* anecdótico e azaroso, en relación a temas actuais e a cuestións derivadas da xestión de relacións (servizos de atención ó cliente, sobre todo en Twitter) (Withelaw, entrevistas, 2012).

A aproximación ás redes sociais das organizacións xornalísticas con estratexias de pago por contidos provoca certo escepticismo na audiencia. A barreira interposta entre o contido e a contorna social, así como a incapacidade do usuario de ler o recurso compartido é unha complicada controversia á que o *Financial Times* se aproxima dun modo diferente.

A estratexia a longo prazo da organización nesta contorna consiste en transportar o modelo de negocio dixital e operar con el no exterior, independentemente do tipo de rede social ou plataforma. (Grimshaw, entrevistas, 2012). Isto implicaría a conexión da conta de Facebook coa conta do *Financial Times*, de tal modo que a organización poría a disposición do usuario ferramentas de autenticación (Grimshaw, entrevistas, 2012).

As complicacións á hora de implementar esta estratexia son diversas (sobre todo tecnolóxicas e á hora de monetizar o produto), pero dende o punto de vista comercial a organización está predisposta a ofrecer a lectura do seu contido a través doutras plataformas (Grimshaw, entrevistas, 2012). De feito, no espazo B2B, é dicir, nas subscricións corporativas, o contido informativo do *Financial Times* está dispoñible nunha ampla gama de plataformas (concretamente corenta), como *Factiva*, *LexusNexus*, *Reuters*, etc. O obxectivo do *Financial Times* é permitir ese tipo de flexibilidade no espazo B2C, de tal maneira que o usuario que pague pola subscrición teña a liberdade de escoller onde acceder ó contido e a conveniencia da súa lectura a través de todo tipo de plataforma (Grimshaw, entrevistas, 2012). É o que a organización denomina *softization*, isto é, empregar o coñecemento do lector mediante ferramentas informáticas co obxectivo de personalizar o contido.

Isto esixe un cambio fundamental na organización e na aproximación ó mercado do consumidor. Esixe unha flexibilidade á hora de proporcionar unha maior personalización das preferencias do usuario. Como editora, o obxectivo céntrase en

facilitar e pór a disposición o contido en calquera dos formatos que o lector demande. De modo interesado, a compañía debe atopar asemade un modelo comercial que facilite e permita esta opción (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Neste senso, a organización mantén conversas en paralelo con diferentes axentes do espazo *social media* ou do espazo das aplicacións sociais (Grisahw, entrevistas, 2012). Traballan constantemente con aliados estratéxicos co obxectivo de atopar un modo de autenticar ós lectores a través doutras plataformas e trasladar o modelo comercial. Non existe ningún impedimento pero a solución tecnolóxica e comercial é complicada. Deste modo, por que un lector non podería ter acceso ó contido do *Financial Times* a través de *Flipboard* se ese é o seu desexo? Por que o usuario non pode mesturar o contido proporcionado pola editora con contido doutras plataformas? Este é o traxecto no que a organización se está a embarcar.

O que o *Financial Times* está a propor rompe os esquemas da industria xornalística tradicional, onde a organización distribúe o contido a través dos seus propios medios loxísticos. Os fundamentos do negocio susténtanse na produción e no seu empaketamento. Esta segunda parte está a cambiar, de tal modo que as organizacións editoriais como o *Financial Times* comezan a presentar novas estratexias baseadas no coñecemento do lector co obxectivo de proporcionar unha profunda personalización. A estratexia implementada polo *FT* implica a asociación con aliados estratéxicos, é dicir, compañías terceiras que poden proporcionarlles ós lectores do *FT* un modo máis eficaz de lectura cá propia *website*. A complicación radica na construción dunha plataforma de autenticación, así como na incorporación de ferramentas certeiras con que monetizar o produto (Grimshaw, entrevistas, 2012).

A aproximación ás redes sociais esixe asemade unha estratexia con que formular o modo de compartir as noticias. Ante a controversia sinalada anteriormente, en que, lembremos, o lector se atopa coa barreira de pago se non é subscritor, o *Financial Times* trata de experimentar con novos recursos antes do desenvolvemento do modelo de negocio que ten como obxectivo a condución cara a plataformas de terceiros. Nesta cuestión, a organización está a reflexionar sobre a posibilidade de proporcionar 10 artigos ó subscritor de tal maneira que poidan ser compartidos durante un mes. É algo que a compañía aínda non implementou pero que tratará de experimentar para coñecer se crea valor (Grimshaw, entrevistas, 2012).

As dúas compañías británicas contan cun equipo de *community managers* encargados da recepción do *feedback* que pode variar entre as cinco e dez persoas (Whitelaw, entrevistas, 2012). O equipo de Unidad Editorial redúcese a catro persoas, pero coa diferenza de que son catro profesionais encargados da presenza en redes sociais dos diarios de toda a casa (Prieto, entrevistas, 2012). Concretamente Orbyt carece de persoal propio para tal función e son os propios profesionais que desenvolven a plataforma os que prestan este servizo (amais, Unidad Editorial carece dunha estratexia de redes sociais, aínda que actualmente están a traballar nela) (Prieto, entrevistas, 2012).

Os inicios da presenza en redes sociais de Orbyt foi desenvolvida por unha compañía terceira, cinguíndose só a *El Mundo* (Santiago, entrevistas, 2012). Tomando o relevo, a organización axiña descubriu un activo fundamental á hora da promoción e venda da plataforma: o seu director Pedro J. Ramírez. Concretamente, a súa conta de Twitter converteuse nunha canle de venda fundamental para o desenvolvemento da plataforma, co lanzamento de promocións cada vez que acadaban os 20.000 seguidores. En principio, as promocións da plataforma cinguíanse só ó seu Twitter e permitiron captar unha media de 5.000 novas subscricións (Santiago, entrevistas, 2012).

Evidentemente, a forza de promoción desta plataforma como canle de venda foi decaendo, de tal modo que actualmente as promocións están abertas a outros medios, sobre todo ó cibermedio gratuíto *ElMundo.es*. Non obstante, a conta de Twitter do director segue mantendo unha importante audiencia, o que permite o envío de determinados incentivos co obxectivo de que os usuarios non subscritores experimenten a plataforma a través da lectura gratuíta dun artigo, o que a organización denomina “bonus para twitteiros” (Santiago, entrevistas, 2012).

De modo xeral, a organización afirma estar nunha etapa inicial respecto das novas ferramentas sociais. A carencia dun equipo profesional habilitado para tal función supón asemade unha limitación á hora de interactuar e manter unha relación directa coa audiencia (Santiago, entrevistas, 2012). Deste modo, a preponderancia da plataforma Twitter é visible, sobre todo, a causa da na popularidade acadada pola conta do seu director.

Como xa observamos, medios como *The Times* ou *Financial Times* desenvolveron de modo triunfante contido a través de blogs ou foros nos que opinar. Estes recursos teñen

un trazo común: que se atopan nos sitios web dos medios de comunicación analizados. Non obstante, os que propoñemos a continuación caracterízanse por que se atopan vinculados a estes medios pero non se atopan nos seus propios sitios web:

- Redes sociais.
- Servizos para o aloxamento de contido (multimedia).
- Servizos de microblogging.
- Outros.

Para a súa análise foi preciso visitar os sitios web de diversas redes sociais. Dados os resultados obtidos, podemos afirmar que, en xeral, os diarios analizados están presentes nas redes sociais máis populares.

	<i>The Times</i>	<i>Financial Times</i>	<i>El Mundo en Orbyt</i>
Facebook	Si	Si	Si
Twitter	Si	Si	Si
Youtube	Si	Si	Si
LinkedIn	Si	Si	Si
MySpace	Non	Non	Non
Flickr	Non	Si	Non

Táboa 38. Presenza en redes sociais virtuais do *The Times*, *Financial Times* e *El Mundo en Orbyt*. Fonte: Elaboración propia.

Centrarémonos agora na análise das dúas principais redes sociais dos medios de comunicación analizados, tanto en tráfico web como en conversa: Facebook e Twitter (Whitelaw, Santiago, Wellington, entrevistas, 2012). Respecto da primeira das redes sociais, tentaremos responder se os medios de comunicación analizados:

- Publican fotografías e vídeos? (*Fotografías e vídeos*)
- Cando se produce a primeira publicación en Facebook? (*Nacemento Facebook*)
- Permiten o comentario? (*Comentario*)
- Permiten o envío dunha mensaxe persoal? (*Mensaxes privadas*)
- Permiten compartir a información? (*Compartir*)
- Número de “Gústame”? (*Gústame*)

- Publican novas? (*Noticias*)
- Permiten a lectura de contido gratuito a través da páxina de Facebook? (*Modelo*)
- Fan publicidade da subscrición ó medio? (*Publicidade subscrición*)
- Publican información do xornal impreso? (*Información xornal impreso*)
- Ofrecen información corporativa? (*Información corporativa*)
- Realizan enquisas na páxina web de Facebook? (*Enquisas*)
- Permiten o enlace á web do medio? (*Enlace web*)
- Ofrecen información sobre como contactar coa compañía? (*Contacto*)

A análise das páxinas de Facebook mostra unha completa adaptación ás posibilidades interactivas da plataforma de comunicación social. As diferenzas entre os medios respecto dos recursos que posibilitan son insignificantes. Unicamente observamos diferenzas no que atinxe ó tráfico da propia páxina, do que se infire unha menor derivación de tráfico cara á web do xornal, e respecto da súa creación. Neste senso, a creación da primeira páxina de Facebook dos medios de comunicación analizados corresponde á do *Financial Times*, en marzo de 2008, mentres que *El Mundo* en Orbyt e o *The Times* lanzáronse á súa conquista en abril e agosto do 2010.

A anterioridade ou posterioridade do nacemento da plataforma respecto da competencia implica a construción en maior ou menor medida dos seguidores. Observamos como o xornal con presenza máis antiga en Facebook (*Financial Times*) ten o número máis elevado de seguidores. Non obstante, non observamos relación directa no caso de *El Mundo* en Orbyt respecto do *The Times*, posto que a plataforma social deste último foi creada posteriormente, pero o seu número de seguidores é superior. Polo tanto, á parte da antigüidade, outros factores afectan na creación dunha comunidade: xestión de relacións, *branding*, especialistas, contido, etc.

Como xa indicamos, o obxectivo da presenza en redes sociais é achegar o contido dos medios de comunicación á sociedade e con iso xerar tráfico web. A publicación de material informativo é constante nas páxinas de Facebook dos tres medios. O

procedemento consiste en enlazar o contido publicado nas redes sociais coas webs dos xornais a través de *links* e así derivar parte do tráfico á web principal. Non obstante, os tres medios implementan unha estratexia similar: trasladar o modelo de negocio da web ás redes sociais. Deste modo, aínda que un usuario estea subscrito á páxina web de Facebook non ten acceso ó contido publicado a non ser que sexa subscritor do diario dixital. No caso do *FT.com* isto tradúcese no acceso gratuito a un número limitado de artigos, mentres que no *The Times* e en *El Mundo* en Orbyt é por subscrición ou compra.



Gráfica 39. Publicidade en Facebook da subscrición ó *FT.com* e publicidade do xornal impreso *El Mundo* na páxina de Facebook de *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

Facebook	<i>The Times</i>	<i>Financial Times</i>	<i>El Mundo</i> en Orbyt
Fotografías	Si	Si	Si
Vídeos	Escaso	Si	Escaso
Nacemento Facebook	20//08/2010	05/03/2008	06/04/2010
Comentario	Si	Si	Si
Mensaxes privadas	Si	Si	Si
Compartir	Si	Si	Si
“Gústame”	34.671	317.062	380
Noticias	Si	Si	Si
Modelo	Pechado	Medido	Pechado
Publicidade subscrición	Si	Si	Si
Información xornal impreso	Si	Si	Si
Enquisas	Non	Si	Si
Información corporativa	Si	Si	Si
Enlace web	Si	Si	Si
Contacto	Non	Si	Non

Táboa 39. Análise da páxina de Facebook do *The Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

Estas estratexias contrastan coa do *New York Times*, que aposta pola consulta gratuita de todo o material publicado nas redes sociais. Por outra banda, observamos como os medios fan publicidade a través de Facebook da subscrición ó xornal dixital, práctica moi estendida, por outra banda, entre todos os cibermedios con estratexias de pago por contidos. Ademais, os tres medios ofrecen informacións sobre o contido publicado polo xornal impreso. O caso máis salientable é o do *Financial Times*, cunha sección dedicada

exclusivamente a esta función. O seu acceso é posible mediante a indicación “gústame”, polo que permite incrementar a comunidade da plataforma.

A rede social Twitter estase a converter na plataforma xornalística por excelencia. O seu éxito neste sector radica nas pequenas entradiñas a modo de *microblogging* que permiten publicar pequenas pílulas informativas, animar a conversa e derivar tráfico cara á web principal. A creación dunha comunidade arredor dos medios de comunicación nesta plataforma segue en aumento, malia observarmos diferentes usos ó respecto.

O obxectivo da análise da plataforma Twitter respecto dos medios analizados é coñecer, á parte da súa actualización e número de seguidores, as seguintes cuestións:

- Permiten a lectura gratuíta do contido publicado en Twitter? (*Modelo*)
- Ofrecen información sobre a presenza noutras redes sociais virtuais? (*Outras redes sociais*)
- Posúen outras contas de Twitter paralelas? (*Outros Twitter*)
- Publican información do xornal dixital? (*Noticias*)
- Publican fotografías? (*Fotografías*)
- Cal é o obxectivo da presenza nesta plataforma? (*Obxectivo*)

Neste senso *El Mundo* en Orbyt preséntalles, como explicamos anteriormente, a posibilidade ós seus seguidores en Twitter de coñecer a actualidade presentada a través tanto da propia conta do xornal como a través da visión da redacción mediante tweets dos seus xornalistas. Isto permite unha relación directa entre o equipo profesional e a súa audiencia. Ademais, a plataforma cohabita co seu principal activo a través da conta do director de *El Mundo* (presente no Twitter de *El Mundo* en Orbyt a través de retweets) Pedro J. Ramírez, quen posúe máis seguidores cá conta orixinal.

Esta innovación non a observamos nas contas oficiais dos outros dous xornais analizados: as contas de Twitter publican noticias do diario dixital e apostan menos polo comentario dos seus xornalistas. O obxectivo das contas oficiais do *The Times* e

*Financial Times* é operar como nexa de unión entre o “universo” social e xornalístico co obxectivo de animar a conversa.

Unicamente *El Mundo* en Orbyt a través de Twitter fai pública a súa presenza noutras redes sociais, concretamente en Facebook, Youtube e LinkedIn. Existe coincidencia entre os medios analizados na creación de varias contas de Twitter especializadas en temas concretos. Ademais da conta oficial, por exemplo, *The Times* conta con varias contas especializadas nos servizos de atención ó cliente (@Times\_CS), educación (@TimesEducation), cartas ó director (@timesletters), etc.

A creación doutras contas de Twitter serve asemade para animar a conversa e sobre todo para a formulación de dúbidas respecto dos servizos ofrecidos. Deste modo, o *The Times* conta (ademais de co servizo de atención ó cliente) con outra conta especializada na xestión de comentarios, dúbidas e contribucións con respecto ó iPad ou ó iPhone (@timesipad). Determinadas contas especializadas en temas concretos seguen o mesmo padrón cá conta oficial, isto é, animar e manter a conversa entre a organización e a súa audiencia (@fhtsi, @Times\_CS).

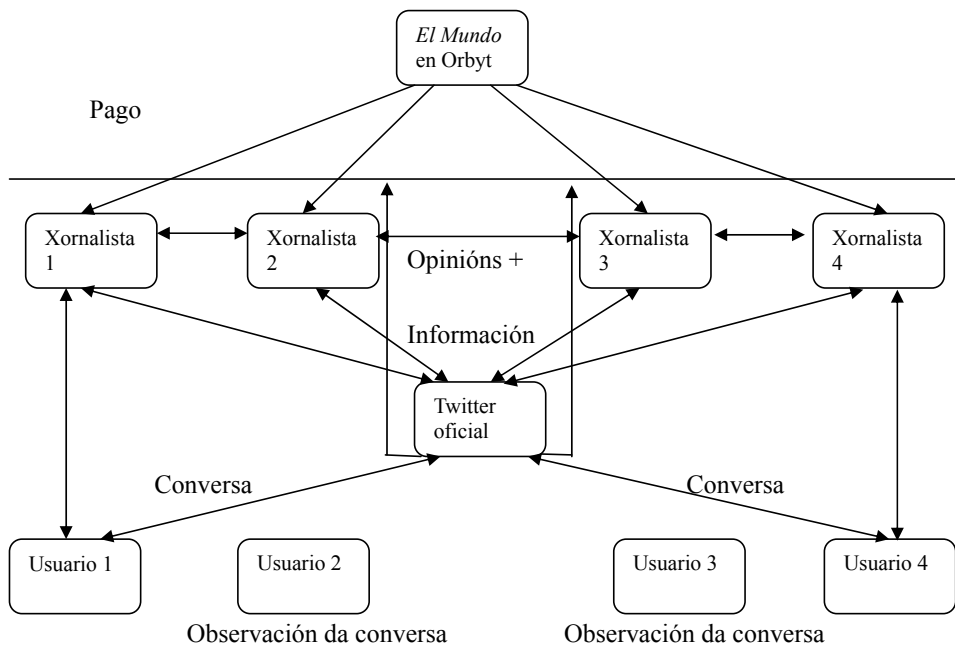
O *Financial Times* comparte a aproximación do *The Times* respecto da creación de diferentes contas de Twitter. O xornal conta con dúas contas oficiais de carácter xeral con publicacións similares (@FT e @FinancialTimes). Asemade, publica información especializada nas diferentes contas abertas para tal obxecto: defensa (@FTAerospace) análise cuantitativa (@ftdata), dicionario (@FTLexicon) e un longo etcétera.

*El Mundo* en Orbyt presenta unha única conta de Twitter oficial (@elmundo\_orbyt) conformada polas contribucións da redacción do xornal. Asemade, a web gratuíta de *El Mundo* publica a través da súa propia conta, aínda que moito do contido é similar. Non obstante trátanse de contas diferentes, que implementan modelos de presenza distintos. *ElMundo.es* ofrece información vinculada ó xornal gratuíto, mentres que o Twitter de *El Mundo* en Orbyt non publica *links* que deriven tráfico cara á plataforma debido a que o xornal é de pago (agás nos subscritores ou cos “bonus para twitteiros”). Trátase de opinións dos seus xornalistas. *ElMundo.es* está presente asemade en Twitter a través de contas especializadas, como por exemplo @elmundoamerica, con noticias de EE.UU. e Latinoamérica.



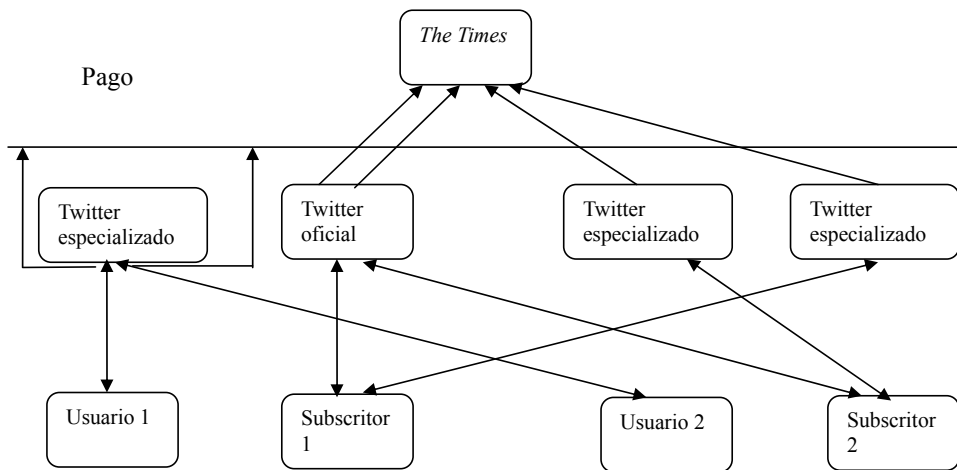
Os outros xornais presentes en Orbyt, como *Expansión*, seguen o mesmo padrón ca *El Mundo* en Orbyt, isto é, un Twitter especializado na plataforma de Orbyt (@expansion\_orbyt) e unha conta propia do xornal gratuito (@expansion.com). Non obstante, outras publicacións da compañía matriz, como *Marca*, unicamente publican a través da conta oficial do xornal gratuito (@marca), mentres *La Razón* carece da conta oficial a través de Orbyt e decántase pola publicación de contido do diario dixital gratuito (@LaRazon\_es).

Desta forma observamos diferentes estratexias dependendo do xornal, incluso atopándose dentro da plataforma e pertencendo á mesma empresa matriz. Namentres *El Mundo* e *Expansión* en Orbyt apostan por un Twitter vinculado á plataforma de pago e un Twitter vinculado ó cibermedio gratuito, *Marca* e *La Razón* só están presente a través da conta que vincula co cibermedio gratuito. Asemade, os *links* publicados unicamente vinculan á información do xornal gratuito e non á plataforma Orbyt. Concluimos, polo tanto, que os esforzos da plataforma Orbyt nas redes sociais están impulsados polo seu buque insignia *El Mundo*, malia que a verdadeira conexión de usuarios se produce nas contas vinculadas ós cibermedios gratuítos.



Gráfica 40. Estratexia de *El Mundo* en Orbyt na plataforma Twitter. Fonte: Elaboración propia.

Do mesmo modo, as contas oficiais do *The Times* (pero tamén as específicas) publican información do xornal dixital pero o seu acceso é de pago. Deste modo, que sentido ten a presenza nunha plataforma social e gratuíta para derivar tráfico a unha web de pago? O obxectivo como tal é a configuración dun valor de marca, fomentar a conversa e a atracción do lector, se ben é certo que só ten sentido para os subscritores do xornal, dada a súa capacidade de acceso á noticia. Nas contas de Twitter especializadas priman os servizos de atención ó cliente. Non obstante, malia a publicación de *links* cara ó xornal dixital, só os subscritores teñen acceso a eles. Deste modo, trataríase máis dunha conversa entre subscritores ca dunha conversa particularmente aberta ó universo social.

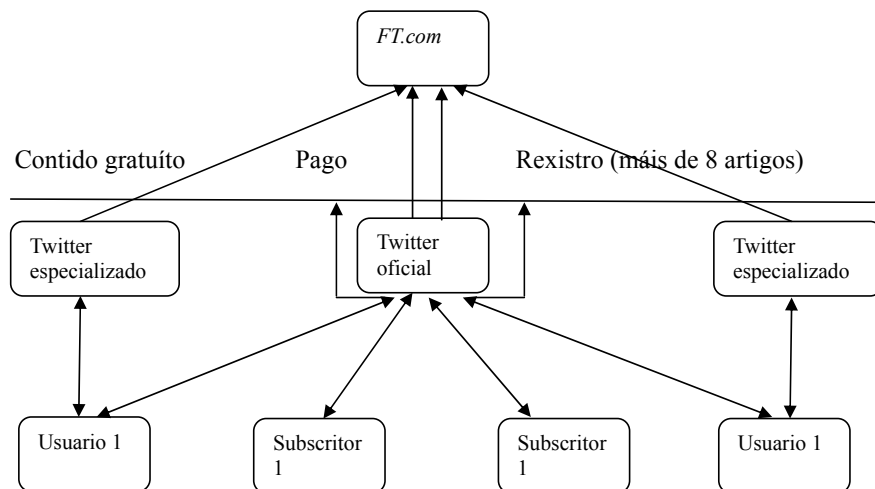


Conversa      Conversa + Acceso      Conversa+Observación      Conversa+Acceso  
 Gráfica 41. Estratexia *TheTimes.co.uk* na plataforma Twitter. Fonte: Elaboración propia.

A estratexia do *FT.com* respecto da plataforma Twitter consiste en trasladar o modelo de negocio do xornal dixital. O obxectivo das contas oficiais é, polo tanto, a derivación de tráfico web cara á web principal, pero só naqueles usuarios rexistrados gratuitamente (cunha lectura máxima de oito artigos) ou subscritores habituais.

A publicación de noticias nas contas oficiais de Twitter do *FT.com* está sempre vinculadas á web do xornal. Non obstante, igual que sucede no *The Times*, unicamente os subscritores habituais ou os lectores rexistrados, que non esgotasen a cota de oito artigos, poden ler o contido (ou naqueles casos que se derive cara ó contido aberto como é o caso dos blogs). Polo tanto, a conversa está limitada pola incapacidade dunha parte

da audiencia de ler o contido. A presenza do *FT.com* en Twitter baséase na publicación de información e na derivación de tráfico á web principal (coa limitación do modelo de negocio) e sobre todo na conversa cos subscribers ou usuarios rexistrados.



Conversa+acceso    Conversa+ acceso    Observación sen acceso    Conversa+acceso

Gráfica 42. Estratexia do *FT.com* na plataforma Twitter. Fonte: Elaboración propia.

Twitter	<i>The Times</i>	<i>Financial Times</i>	<i>El Mundo en Orbyt</i>
Nome	@TheTimes	@FinacialTimes	@elmundo_orbyt
Web	Si	Si	Si
Tweets	62.085	21.857	50.093
Seguindo	205	497	312
Seguidores	33.028	694.676	9.170
Modelo	Pechado	Mixto	Redacción
Outras redes sociais	Non	Non	Si
Outros Twitter	Si	Si	Si
Noticias	Si	Si	Si
Fotografías	Si	Si	Si
Obxectivo	Información	Información	Conversa

Táboa 40. Análise da páxina de Twitter do *The Times*, *Financial Times* e *El Mundo en Orbyt*. Fonte: Elaboración propia.

### 3.5.10. Personalización da información

A sobrecarga de información significou a implementación de técnicas de personalización da información por parte das compañías xornalísticas. Para o axuste ós intereses e demandas de cada segmento de mercado e, concretamente, de cada tipo de usuario, as compañías xornalísticas deben coñecer e obter información detallada da súa audiencia. Algúns métodos como o rexistro ou a subscripción permiten o seu estudo e

análise, de maneira que fan posible incrementar o prezo das insercións publicitarias e eliminar unha carga informativa de escaso interese para determinados usuarios. O propio sistema dixital proporciona información sobre o acceso, tempo de lectura, seccións, lectura de artigos etc., que son fundamentais para o coñecemento da audiencia e a obtención dun *feedback* que o usuario descoñece pero que as compañías xornalísticas administran diariamente.

O eido tradicional contrasta neste senso, posto que a análise da audiencia é menor en función da ausencia das plataformas de xestión equivalentes ás dixitais. As compañías xornalísticas comprenderon que nun terreo onde o tempo se converte nun factor capital, o seu aforro é transcendental para unha maior fidelidade e experiencia de usuario. No seguinte apartado estudamos como os medios analizados se adaptan ás diferentes técnicas ou servizos que incrementan a personalización dos contidos. Non obstante, anteriormente xa analizamos determinadas ferramentas (como os servizos complementarios) que se basean fundamentalmente na personalización do contido (sobre todo no caso do *Financial Times*). Concretamente estudamos se:

-Posúen servizos de alertas enviadas ó correo electrónico dos subscritores/usuarios? (*Alertas*)

-As alertas son personalizadas? (*Personalización alertas*)

-Dispoñen de canles de contido sindicado? (RSS)

-Pódese acceder á información a través de *smartphone* (sobre todo Android e Apple) e *tablet*? (*Dispositivos*)

-Ofrécenlles ós usuarios a opción de rexistrarse? (*Rexistro*)

-Contan con aplicacións que lles permitan ós usuarios personalizar os contidos do diario dixital? (*Personalizar*)

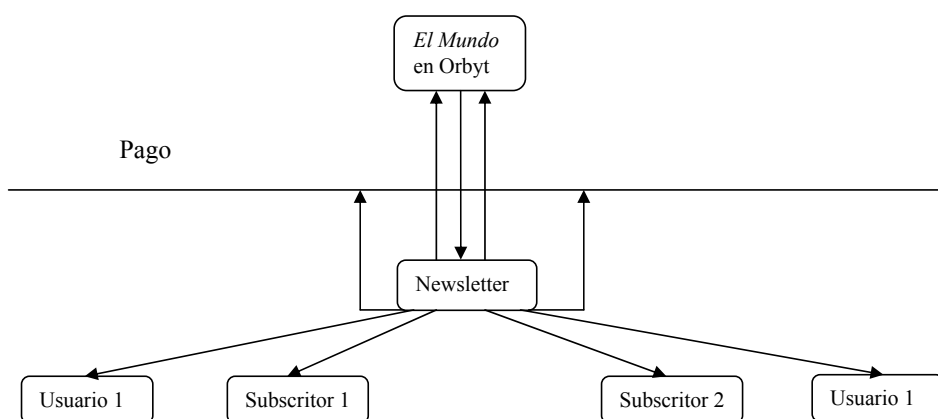
-Permiten o envío dunha noticia a través de correo electrónico? (*Email*)

-Dispoñen de información das diferentes contas de Twitter do xornal? (*Contas Twitter*)

-Permiten a lectura en modo texto? (*Modo texto*)

- Permiten gardar información do xornal? (*Gardar*)
- Ofrecen a posibilidade de buscar un artigo do xornal impreso na web? (*Artigo impreso*)
- Dispoñen dun conversor en PDF? (*Conversor PDF*)
- Permiten descargar en formato PDF o xornal impreso? (*Descarga PDF*)
- Permiten a visualización en formato *ePaper*? (*ePaper*)

Os servizos ou técnicas de personalización da información nos medios analizados dependen substancialmente do modelo de negocio implementado. Determinados servizos “básicos” están presentes na maioría dos *portfolios* de personalización das tres plataformas. Non obstante, servizos específicos forman parte, non exclusiva pero si especialmente, das propostas de valor de determinados modelos de negocio.

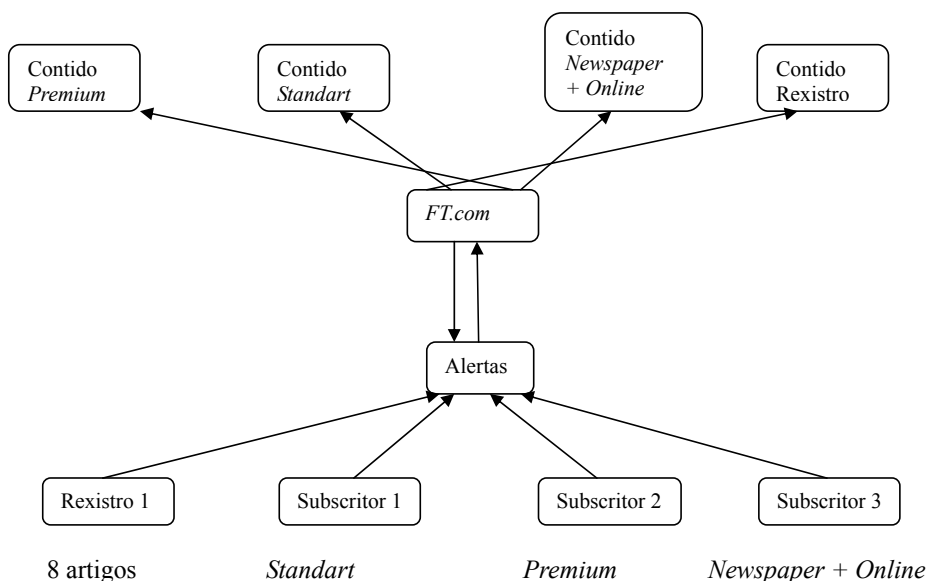


Gráfica 43. Envío de alertas *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

O servizo de alertas está presente tanto en *El Mundo* en Orbyt coma no *Financial Times*, pero non así no *The Times* de Londres. *El Mundo* en Orbyt ofrece, incluso ós non subscritores, a posibilidade de envío dunha *Newsletter* coa información publicada no xornal impreso ás 8 da mañá. Este servizo, polo tanto, está aberto tanto para os subscritores do xornal na plataforma Orbyt como para a audiencia en xeral. Non obstante, a derivación de tráfico web unicamente se dá nos casos en que o usuario sexa subscritor; nos demais casos o usuario debe subscribirse ou mercar o xornal

diariamente. O servizo é un resumo das noticias principais do xornal impreso (modelo de negocio dixital), polo que carece de personalización do contido *per se*.

Por outra banda, unha das principais propostas de valor do *Financial Times* en relación coa personalización da información consiste no envío diario de alertas ó correo electrónico dos subscritores ou usuarios rexistrados gratuitamente. A personalización do contido depende do tipo de subscrición (*Newspaper+Online*, *Premium*, *Standart* ou rexistro gratuito), que dá acceso a determinadas seccións do xornal. Deste modo, a selección do contido obedece ó tipo de subscrición da súa audiencia e á súa preferencia informativa.



Gráfica 44. Envío de alertas *FT.com*. Fonte: Elaboración propia.

Asemade, dentro da propia selección das diferentes seccións en que se divide o xornal, o usuario pode elixir compañías, vídeos, informes ou índices bolsistas concretos sobre os que desexa ser informado. Adicionalmente, *Financial Times* ofrece un servizo de alertas destinadas ás subscricións corporativas, personalizadas segundo os intereses e áreas de mercado desexadas.

O modelo de negocio baixo demanda do *Financial Times* implica o coñecemento e rexistro de todo lector. Isto significa a obtención de datos persoais da súa audiencia coa

que proceder á súa segmentación. O simple rexistro gratuito supón a subministración de información persoal (situación laboral, sector, intereses, etc.), xa que logo, unha información valiosa tanto en termos publicitarios como de entrega de valor ó consumidor consonte as súas preferencias.

Malia que a proposta de valor do *Financial Times* se basea no aproveitamento dos recursos dixitais, isto non impide a publicación do xornal impreso tanto en PDF como en formato enriquecido. Non obstante, o seu acceso é exclusivo da subscrición *Newspaper+Online*, isto é, a máis cara en termos monetarios. Do mesmo modo, o modelo de negocio de *El Mundo* en Orbyt radica na publicación dixital do xornal impreso, adaptándoo ás características do terreo dixital. Precisamente esta é a proposta de valor fundamental do modelo de negocio, a visualización enriquecida do xornal impreso a través de diferentes dispositivos. Polo tanto, se o *Financial Times* ofrece como servizo adicional ós subscritores con maior gasto a posibilidade de visualización dixital do xornal impreso, *El Mundo* en Orbyt ofrece este servizo como proposta de valor fundamental.

Con relación a este servizo, ambos os dous xornais poñen a disposición do usuario un arquivo con que buscar material publicado no xornal impreso (igual có *The Times*), un conversor en PDF (das noticias publicadas), así como a descarga do xornal completo en PDF.

A expansión de Twitter no sector xornalístico está a provocar que moitos medios de comunicación comezan a publicar nos respectivos cibermedios as contas dos xornalistas máis populares e influentes. O obxectivo é manter informado ó lector constantemente, crear unha plataforma de opinión non oficial, desenvolver a marca do xornal a través da rede social e, cando menos, derivar tráfico web. O seguimento nestas plataformas estase afianzando como recurso paralelo á lectura “formal” do xornal dixital. Tanto *The Times* como *Financial Times* posúen unha web específica na que se detallan as contas de Twitter dos seus xornalistas. A audiencia pode conversar cos diferentes autores e manterse informada en calquera caso da realidade informativa, malia que as opinións expresadas non correspondan oficialmente á compañía.

Neste senso, a non oficialidade das contas anima á participación dos usuarios de modo espontáneo, posto que o fluxo comunicativo dos xornalistas non se cingue unicamente ó

publicado polo xornal en que traballan. Pola contra, do mesmo modo que sucede nas contas oficiais, se o xornalista publica un enlace cara a web do xornal, o usuario debe ser subscritor, no caso do *The Times*, ou usuario rexistrado e/ou subscritor (no caso do *FT.com*). En *El Mundo* en Orbyt, dada a súa política de privación de enlaces que deriven tráfico cara á plataforma (lxicamente ó tratarse dun modelo de negocio de acceso único mediante subscrición), o usuario pode seguir a conversa pero o acceso ó contido publicado unicamente dirixe cara ó contido gratuíto a través de *ElMundo.es*

	<i>The Times</i>	<i>Financial Times</i>	<i>El Mundo</i> en Orbyt
Alertas	Non	Si	Si
Personalización alertas	Non	Si	Non
RSS	Si	Si	Si
Dispositivos	Si	Si	Si
Rexistro	Si	Si	Si
Personalizar	Si	Si	Si
<i>Email</i>	Non	Si	Si
Contas Twitter	Si	Si	Non
Modo texto	Non	Si	Si
Gardar	Si	Si	Si
Artigo impreso	Si	Si	Si
Conversor PDF	Non	Si	Si
Descarga PDF	Non	Si	Si
<i>ePaper</i>	Non	Si	Si

Táboa 41. Personalización da información no *The Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

### 3.5.11. Diferenciación da información

A diferenciación informativa como factor de impulso ó pago por contidos en Internet foi sinalada por moitos autores (Casero-Ripollés, 2010; Galiford, 2010; Filloux, 2011; Chyi e Sylvie, 2001; Crosbie, 2004; Miguel de Bustos e Casado del Río, 2010). A diferenciación informativa acádase a través dunha oferta non accesible en diarios de carácter gratuíto: información especializada de xornalistas ou analistas de prestixio ou información de nicho. Os exemplos máis citados son os do *Financial Times* e *Wall Street Journal*, os dous diarios referentes na información económica e financeira.

Existe tamén consenso sobre a dificultade que entraña amurallar os xornais de información xeral ou rexional. As razóns cínguense á propia natureza do seu contido. Varias investigacións sinalaron a publicidade como primeira e principal fonte de ingresos da prensa dixital (Chyi e Sylvie, 2001; Mensing e Rejfeek, 2005). Nesta mesma liña atópanse os principais diarios do Reino Unido (Nel, 2010). Non obstante, contradicindo as achegas do estudo sobre as estratexias dos seus principais diarios



nacionais (Herbert e Thurman, 2007), as editoras rexionais levantaron algún que outro muro de pago (Nel, 2010).

Os retos máis importantes do pago por contidos derivan do feito de que o produto prensa en formato dixital difire substancialmente respecto do produto físico. Adicionalmente, algunhas das características dos bens dixitais, como, por exemplo, a indestrutibilidade, a transmutabilidade e a reproducibilidade (Whinston et al., 1997) implican que outros aspectos, como a calidade ou a diferenciación, xoguen un papel fundamental.

A calidade da produción xornalística é a razón fundamental para o traslado cara a estratexias de pago por contidos, por exemplo no *The Times* (Whitwell, entrevistas, 2012). Non obstante, de modo encuberto, o que as editoras propoñen son novos modelos de negocio baseados no pago do lector que lle resten capacidades ó financiamento procedente dos inestables mercados publicitarios, a través dunha relación directa co consumidor baseándose asemade na experimentación e ensaio de novas fórmulas e ferramentas de retención.

A popularización da consulta informativa a través dos novos dispositivos electrónicos (sobre todo *smartphones* e *tablets*) está a provocar unha transformación radical no modo de empaketamento e distribución de contido. A amplitude de plataformas e os seus usos está a desencadear unha profunda metamorfose na produción editorial, de tal modo que as organizacións xornalísticas encóntranse nunha etapa de aprendizaxe á hora de adaptar e axustar os produtos dependendo do dispositivo en que se distribúen (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012). Isto suscita un reto de gran magnitude no que atinxe á diferenciación da información. Neste senso, sería oportuno dende un punto de vista académico comezar novas liñas de investigación centradas na análise de contido dos cibermedios a través de diferentes plataformas, así como os seus usos.

O eterno dilema sobre o que pode ser considerado como contido diferenciado nas organizacións con estratexias de pago foi superado por unha cuestión de maior calado, tanto dende unha perspectiva tecnolóxica como editorial. Ó que as organizacións se enfrontan é a un longo proceso de aprendizaxe e experimentación sobre os procesos de produción en relación co dispositivo e os seus usos por parte da audiencia. Polo tanto, trátase de ofrecer un contido diferenciado en relación co soporte de consumo.

A navegación e a experiencia de usuario varía segundo o consumo sexa a través do ordenador, do iPad, ou do iPhone. As organizacións xornalísticas están a estudar os novos padróns de conduta da súa audiencia para poder adaptar os produtos en relación ás súas necesidades (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012). Isto esixe unha profunda análise de tendencias e datos proporcionados pola propia información dixital: tempo de lectura, seccións, lectura de artigos etc.

A aproximación das editoras á diferenciación informativa é similar. O obxectivo consiste en ofrecer un contido distinguido e adaptado ós padróns de consumo do dispositivo de consulta a través das plataformas que o usuario demande (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012). Polo tanto, o que as organizacións xornalísticas están a abordar é unha perspectiva multiplataforma.

Isto cuestiona a diferenciación non só dende o punto de vista editorial (exclusividade), senón tamén dende o punto de vista tecnolóxico (modo de consumo). A evolución das estratexias editoriais a través dos diferentes dispositivos de distribución sinala unha dobre velocidade á que o contido é consumido: dun modo masivo e espontáneo no dixital e pausado e reflexivo no impreso (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012).

O modo de presentación debe ser acorde ó modo de consumo, polo que as editoras están a realizar un firme esforzo de análise de tendencias da súa audiencia. Isto tradúcese nunha diferenciación informativa que tende a catalogar o contido exclusivo no terreo impreso e o actual e frugal no dixital, derivado asemade da súa propia natureza (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012).

O *Financial Times* produce un contido editorial que diferencia entre dispositivos de acceso (Slade, Readding, entrevistas, 2012). Ou polo menos ese é o obxectivo. Obviamente isto repercute no seu modo de consumo. A aproximación cara ó impreso é a dunha creación editorial baseada en artigos de investigación detallados e de carácter analítico (Slade, entrevistas, 2012). En troques, no dixital, o contido tende a ser conciso, en constante actualización e cunha forte presenza de datos e análise de datos (Wellington, entrevistas, 2012). Polo tanto, o que a organización lle está propondo ó lector é unha dobre posibilidade que deriva do eido no que o contido é consumido de acordo ó estudo e análise da súa navegación dixital.

A experiencia do *Financial Times* indica que a cobertura dos mercados de capitais ten un seguimento maior nos *smartphone*, mentres que, obviamente, os artigos analíticos teñen maior atracción na *tablet* e no propio xornal (Readding, entrevistas, 2012). Non obstante, a organización é consciente de que a dispoñibilidade do contido a través de todo tipo de dispositivos que o lector demande é fundamental para o éxito a longo prazo da compañía (Readding, entrevistas, 2012).

O *Financial Times* atópase nun proceso de aprendizaxe con que analizar e determinar que tipo de contido resulta óptimo para o seu consumo dependendo da canle (Readding, entrevistas, 2012). As organizacións editoriais, e o *Financial Times* como compañía focalizada no xornalismo especializado, enfróntanse a un reto de gran magnitude en relación coa xestión do contido a través dos diferentes dispositivos. A aproximación da organización a esta nova realidade é peculiar, basicamente porque se trata dun proceso puramente tecnolóxico baseado na enxeñería informática (Grimshaw, entrevistas, 2012).

A maioría de organizacións xornalísticas enfróntanse á diferenciación da información a través dos diferentes dispositivos mediante a adaptación e axuste dos seus produtos diariamente a través dun equipo deseñado para tal función (Grimshaw, entrevistas, 2012). Isto ten a peculiaridade de que se trata dun proceso custoso, tanto en termos humanos como temporais. Porén, a organización aposta pola tecnoloxía como ferramenta de adecuación do contido a cada unha das plataformas. O que o *Financial Times* está a propor é o desenvolvemento dun *software* informático deseñado para realizar automaticamente un varrido inicial, para que logo o xornalista comprobe a través de ferramentas informáticas adaptadas se se adecúa ó tipo de plataforma e á particular franxa horaria do día en que a audiencia utiliza esa canle (Grimshaw, entrevistas, 2012).

O que as estratexias de pago por contidos implican asemade é unha cuestión en relación á exclusividade. Na maioría de organizacións, os xornais impresos son as verdadeiras plataformas de información exclusiva, cando no eido dixital prevalece o modelo de negocio gratuito. É unha estratexia que segue un padrón lóxico: primar a audiencia cun gasto monetario. No caso de que no eido dixital a organización opte polo pago por contidos, entón a información axustarase e adaptarase ó tipo de plataforma de consumo segundo o lector (Leviana, entrevistas, 2012).

O caso de *El Mundo* en Orbyt é especial, en tanto en canto no eido dixital é o propio xornal impreso e combínase asemade coa propia información gratuíta a través de *ElMundo.es*. Deste modo, a diferenciación informativa formúlase igualmente en termos económicos, primando a análise e a exclusividade na plataforma de pago en relación á gratuíta pero, neste caso, os contidos tanto no xornal impreso como na plataforma dixital a través de Orbyt son iguais, dada a exportación do diario (Leviana, entrevistas, 2012). A diferenciación informativa dáse, daquela, en relación á plataforma de pago Orbyt e ó cibermedio gratuíto *ElMundo.es*.

*El Mundo* evoluciona a través de Orbyt cara a unha converxencia que unifique o contido analítico e de opinión, a través dunha plataforma que permita o seu consumo mediante múltiples dispositivos (Arroyo, entrevistas, 2012). Unha transformación tecnolóxica que permita a lectura do xornal tradicional en combinación coa actualidade e última hora que proporciona o cibermedio gratuíto *ElMundo.es* (Leviana, entrevistas, 2012).

Ambas as dúas plataformas contan con audiencias diferenciadas. Á parte da propia transacción económica, o propio contido é o encargado da selección dos lectores (Arroyo, Leviana, entrevistas, 2012). A información de *ElMundo.es* está especialmente en constante actualización, polo que a súa audiencia pode coñecer cunha marxe de trinta minutos a última hora informativa a través dunha batería de noticias. Non obstante, as grandes firmas, como Pedro J., David Gistau ou Jiménez Losantos non escriben xeralmente na plataforma gratuíta, senón no formato en papel.

Polo tanto, Orbyt non deixa de ser unha exportación do propio xornal a un formato dixital a través dun quiosco virtual que se combina con información actual a través do cibermedio gratuíto. Trátase de crear unha óptima solución informativa para ler o xornal tradicional do modo en que o subscritor o desexe (Arroyo, entrevistas, 2012). Deste xeito, a plataforma de pago publica a análise en profundidade, namentres a gratuíta se centra na actualidade a través dunha redacción onde prime a rapidez.

Asemade, a organización estase a embarcar nunha etapa de transformación do contido editorial a través do desenvolvemento de pezas audiovisuais (Leviana, entrevistas, 2012). Trátase dunha análise ou explicación da noticia polo propio xornalista, co fin de aumentar a credibilidade e proporcionar un servizo que a competencia está a desenvolver escasamente (Leviana, entrevistas, 2012).

A exclusividade segue sendo un factor fundamental á hora de impulsar o lector cara ó pago por contidos (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012). No caso de *El Mundo*, é o principal condutor de vendas no terreo impreso (Leviana, entrevistas, 2012). Por extensión, isto repercute na plataforma Orbyt, dado o seu modelo de negocio (Leviana, entrevistas, 2012). Isto esixe redefinir o xornal tradicional para o dotar dunha perspectiva puramente exclusiva no longo prazo, baseada na análise detallada das noticias de maior importancia e non necesariamente no publicado anteriormente pola web gratuíta (Leviana, entrevistas, 2012). A organización ten por obxectivo que o xornal acade unha perspectiva propia dun conxunto de noticias limitadas e exclusivas que, aínda sendo comúns, ofrezan unha visión diferenciada (Leviana, entrevistas, 2012).

A produción dun contido atractivo baseado na exclusividade e na calidade do xornalismo é un principio básico nas organizacións, pero tamén a súa presentación e entrega do modo máis apropiado en cada unha das diferentes plataformas (Whitwell, entrevistas, 2012). As organizacións, primeiro, deben contar cun produto de calidade máxima (boas noticias, exclusivas, xornalistas de prestixio) pero tamén deben coñecer a contorna en que os usuarios acceden a esas noticias. Deste modo, un determinado tipo de contido debe ter unha determinada aparencia nunha plataforma, pero esa aparencia debería cambiar se o consumidor varía de soporte (Whitwell, entrevistas, 2012).

*The Times* aproxímase a esta realidade a través dunha longa aprendizaxe tanto do equipo editorial (xornalistas) como da propia organización no seu conxunto. As investigacións da organización conclúen que a experiencia de usuario varía nas diferentes plataformas, polo que esperan experiencias diferenciadas. Como organización xornalística, *The Times* debe asegurarse de comprender esas experiencias co obxectivo de entender realmente como os usuarios consomen xornalismo nas súas vidas, o impacto que orixina e o papel que desempeña (Arthur, entrevistas, 2012).

Moito do contido publicado diariamente no xornal presentábase asemade na edición dixital, pero unhas horas ou minutos máis tarde esta información será substituída por outra máis actual que a axenda xornalística presente. A audiencia dixital, loxicamente, demanda unha información en constante actualización que, naturalmente, o sector tradicional non ofrece (Arthur, entrevistas, 2012). Son os propios editores das diferentes canles de distribución os que deciden os cambios na páxina principal da *website* ou en cada unha das seccións en que se divide o xornal (Arthur, entrevistas, 2012).

En resposta á transformación que esixen as novas tecnoloxías dende o punto de vista editorial, a organización estase a embarcar nun novo proxecto denominado “Redacción 360 graos”. Trátase dun *software* de xestión de contidos que axudaría a editar a información dependendo do soporte de consumo (Corke, entrevistas, 2012). Intuitivamente, o xornalista comprendería e coñecería a aparencia do contido no iPad, iPhone, Facebook, Twitter, etc. É unha solución informática que ten o obxectivo de rebaixar a presión sobre o equipo xornalístico e encamiñar a organización cara a unha maior diferenciación e comprensión dos usos e consumos do contido a través das diferentes plataformas (Corke, entrevistas, 2012).

A diferenza máis clara en relación ó contido informativo entre os medios analizados é a aproximación política das respectivas organizacións. As liñas editoriais de *El Mundo* e *The Times* son basicamente afíns a postulados conservadores (Leviana, Whitwell, entrevistas, 2012), que no caso do *Financial Times*, máis que de proximidade política, trataríase dunha sintonía económica co sistema de produción capitalista (Slade, entrevistas, 2012). Non obstante, a liña editorial dos dous primeiros casos proxecta unha forte persuasión política (Whitwell, Arroyo, entrevistas, 2012). Pola contra, a principal proposición de valor do *Financial Times* consiste en ofrecer información sen medo e sen favor (Wellington, entrevistas, 2012). Polo tanto, na organización prima a independencia do equipo xornalístico e de ningún modo este debe ser influenciado política nin comercialmente.

Nos tres casos a independencia do equipo editorial fronte ó comercial está patente. A aproximación á produción xornalística varía dependendo, obviamente, da natureza do propio xornal. Deste modo, o británico *The Times* tende a recoller a realidade informativa nacional, igual ca *El Mundo* en Orbyt (Leviana, Arthur, entrevistas, 2012). Pola contra, o *Financial Times* ofrece unha perspectiva global a través de máis de 600 xornalistas distribuídos ó redor do mundo (Slade, entrevistas, 2012).

*The Times* e *El Mundo* en Orbyt esfórzanse por manter unha voz independente e propia (Whitwell, Prieto, entrevistas, 2012). Segundo Tom Whitwell e Alberto Prieto, optar por unha perspectiva central é un dos principais condutores de valor dos respectivos xornais. Manter unha posición crítica fronte a todas as opcións políticas é un elemento esencial de satisfacción do lector, malia posuír unha liña editorial moi marcada (Whitwell, Prieto, entrevistas, 2012). Os esforzos focalízanse en desenvolver un

xornalismo editorial pero cunha clara independencia, isto é, que o lector se sinta identificado coa organización pero incorporando firmas que compoñan a realidade dende outro punto de vista.

Por outra banda, ambas as dúas organizacións son compañías de carácter fundamentalmente nacional. Isto maniféstase igualmente na súa produción editorial. O *Financial Times*, porén, aproxímase a esta realidade a través dunha visión global, independente e a través da perspectiva dun equipo económico de nivel sénior situado entre os mellores escritores do mundo (Slade, entrevistas, 2012). Os seus comentarios, análises e apreciacións da realidade repercuten na toma de decisións políticas e empresariais dun determinado segmento de poboación importante.

A aproximación editorial do *Financial Times* consiste en analizar a realidade político-económica de modo global. Esta perspectiva indica que un acontecemento en Suíza pode ter repercusións políticas ou económicas no Brasil. Por exemplo, unha compañía manufactureira de compoñentes de vehículos debe coñecer detalladamente a súa cadea de provedores ó redor do mundo. Para iso, é preciso que unha organización xornalística de carácter internacional analice e comente globalmente toda esta realidade (Slade, entrevistas, 2012). Neste senso, son poucas as organizacións capaces de ofrecer información globalmente, posto que esixe un gran esforzo loxístico e un numeroso equipo editorial (Slade, entrevistas, 2012).

A diferenciación do contido converteuse, coa implementación de estratexias de pago por contidos, no gran dilema das organizacións xornalísticas de información xeral á hora de xustificar a transacción do lector. En certo modo, a diferenciación fai referencia, entre outros moitos elementos, á publicación de contido que dalgunha maneira sexa exclusivo e de calidade, manteña unha perspectiva diferente ou única, ou a través de prácticas editoriais distintivas (Arthur, entrevistas, 2012). Isto non significa que a información teña que ser totalmente diferente ou orixinal, simplemente que achegue unha nova perspectiva ou visión da realidade que ó lector lle achegue valor e pola que estea disposto a pagar.

Considerando as múltiples posibilidades de xornalismo tanto gratuítas como de pago, o número de subscricións é un indicador desta diferenciación. Pero asemade participan outros elementos como a imaxe de marca, a identidade do xornal e os xornalistas, a súa

autoridade, a liña editorial, etc. A combinación de todos estes elementos é o que conforma o produto, ben sexa a través do xornal tradicional, o ordenador, ou o iPad (Arthur, entrevistas, 2012). Non existe unha fórmula máxica, senón unha longa tradición e unha constante aprendizaxe e experimentación como organizacións baseadas, actualmente, no márketing (Arthur, entrevistas, 2012).

A transacción do lector esixe que perciba valor no produto xornalístico entregado (Arthur, entrevistas, 2012). Pero este valor percibido variará en función do lector dependendo do tipo de produto consumido, do tipo de plataforma ou sección do xornal. Diferentes lectores perciben valor distinto en función dun cúmulo de elementos presentes na entrega do produto. Deste modo, a organización, cada vez que elabora unha historia, crea unha sección, unha aplicación ou un produto, debe responder ás necesidades e demandas de todos os segmentos de mercado que perciben valor no traballo realizado pola organización (Arthur, entrevistas, 2012). Non se trata de desenvolver unha estratexia de orientación ó mercado centrándose nun segmento en concreto, senón desenvolver un produto que entregue valor a todo o conxunto da audiencia (Arthur, entrevistas, 2012).

### **3.5.12. Calidade**

Dende que Internet se converteu nunha fonte de información gratuíta, a calidade ofrecida é un dos principais criterios para a implementación de estratexias de pago por contidos. O espectacular crecemento de provedores de información provocou a competencia na oferta de contido de calidade co obxectivo de atraer e reter os consumidores. O xornalismo de calidade estase a impor como unha das principais proposicións de valor da industria (Slade, Arthur, Leviana, entrevistas, 2012).

Ó longo dos apartados anteriores xa sinalamos como as organizacións e o equipo editorial están comprometidos coa produción dun xornalismo de calidade en calquera que sexa a canle de distribución ou *marketplace*. En compañías como o *The Times* esta política empresarial está tan arraigada que provoca un desequilibrio financeiro (Corke, entrevistas, 2012). Non obstante, a súa natureza de compañía filial nun conxunto de organizacións permítelle ó xornal elaborar un produto de máxima calidade aínda que o rendemento do negocio non sexa o óptimo (Corke, entrevistas, 2012).



A estratexia a longo prazo circunscríbese ó redor da oferta dun contido de máxima calidade como principal condutor de valor. Para iso é preciso un equipo editorial experimentado, un produto onde a experiencia de usuario sexa excelente e que o usuario estea disposto a pagar por el en lugar de polas múltiples alternativas gratuítas (Corke, entrevistas, 2012).

A creación de contido de calidade esixe un equipo editorial cunha ampla experiencia e prestixio, gañada fundamentalmente no eido tradicional (Leviana, Arthur, Readding, entrevistas, 2012). A solución informativa que representa o caso de *El Mundo* en Orbyt é o vivo exemplo de aproveitamento das firmas tradicionais co obxectivo de ofrecer un produto tradicional no eido dixital, complementariamente ás ferramentas propias desta contorna (interactividade, personalización, actualización, etc.).

A calidade do xornalismo debe complementarse, loxicamente, cun forte investimento tanto no equipo profesional como no xestor (Readding, entrevistas, 2012). A comprensión da nova contorna dixital e as distintas canles de distribución, está a provocar que o *Financial Times* inicie unha etapa de desenvolvementos tecnolóxicos baseados na enxeñería informática. O obxectivo é crear un produto adaptado e axustado tanto ós diferentes dispositivos como ós usos do lector, a través, fundamentalmente, da personalización e da interactividade (Readding, entrevistas, 2012).

A principal proposición de valor do xornal económico británico consiste na publicación de datos e a súa análise a través da visión de xornalistas cunha ampla experiencia nos sectores político, económico e empresarial (Readding, entrevistas, 2012). A súa perspectiva global esixe asemade unha rede loxística capaz dunha produción analítica que permita a rapidez que esixe o sector dixital (Readding, entrevistas, 2012).

Os cambios introducidos coa implementación de estratexias de pago por contidos están a provocar que a calidade dos produtos non se mida só en termos editoriais. Se ben é certo que un dos principais creadores de valor da industria xornalística é a produción editorial a través do equipo profesional deseñado para tal función, as ferramentas interactivas e de personalización, os servizos complementarios e os métodos de retención e captación a través do departamento de márketing están a desempeñar un papel capital como condutores de valor nas organizacións actuais (Arthur, Leviana, Slade, entrevistas, 2012).

Igual que sinalamos a necesidade de abrir novas liñas de investigación en relación á diferenciación informativa a través dos diferentes dispositivos, cremos asemade que a calidade do xornalismo con estratexias de pago por contidos debe ser sometido ó escrutinio da academia. Na presente tese non abordaremos en profundidade esta cuestión xa que ese non é o noso obxectivo.

### **3.5.13. O xornalista: o último elo na cadea de valor**

Como xa explicamos no marco teórico, a cadea de valor do produto “prensa” en formato dixital consta fundamentalmente de tres fases: a elaboración intelectual do texto, sustentación do mesmo nun formato apto para ser distribuído e a propia distribución do contido ó lector (Gallardo, 2011). Toda produción editorial esixe, polo tanto, un profesional da información encargado da análise e explicación da realidade informativa, a través duns coñecementos e unha linguaxe apta para o tratamento do contido (Parra et al., 2008). Isto reflectirase na calidade do xornal e na configuración dunha personalidade e visión propia (Arroyo, entrevistas, 2012).

As plataformas dixitais polas que un usuario se pode manter informado nunca foron tantas. Esta gran heteroxeneidade, xunto coas novas posibilidades que brinda o dixital, provoca a orixe de novos mediadores e unha forte controversia en relación ó papel que desempeña o xornalista. O motivo non estriba nas ameazas sobre a súa desaparición, senón que, ó reforzarse o seu labor como mediador, intérprete e xestor do coñecemento, precisa dunha mellor formación para responder ás esixencias da nova contorna (Franquet, 1999).

O xornalista é unha das pezas capitais para a creación de valor na industria xornalística (Leviana, Arthur, Readding, entrevistas, 2012). Da súa capacidade de interpretación e análise de datos provén a propia calidade do xornal. Non obstante, as calidades do profesional da información na maior parte de organizacións dixitais caracterízanse polo déficit de destrezas, habilidades e coñecementos únicos sobre o tratamento informativo (Picard, 2009). Consultan as mesmas fontes, preguntan cuestións similares e producen relativamente as mesmas historias (Picard, 2009). Mediante esta aproximación é inviable a creación dun produto destinado a satisfacer as demandas dos lectores.

As razóns desta deriva profesional atopámolas fundamentalmente no sistema de ingresos e no principal destinatario da creación de valor: os anunciantes a través do

alcance de audiencias masivas (Picard, 2006). Polo tanto, os consumidores teñen unha oferta informativa deseñada para lograr amplas audiencias, pero non para servir as súas necesidades individuais ou sociais. As estratexias de pago por contidos son un balón de osíxeno (pero non definitivo) para que os elos esquecidos dentro da cadea de valor da industria xornalística, como o equipo profesional ou a sociedade, capturen parte da creación de valor. En contrapartida, esta aproximación esixe que o lector realice unha transacción económica. A continuación analizaremos como experimentan esta realidade os medios de comunicación en que se centra a presente tese.

Unha das grandes contribucións que proporciona Internet ás organizacións xornalísticas é a capacidade de seguimento da navegación dos seus lectores (Arthur, Lavina, entrevistas, 2012). Os profesionais da información, a través da súa análise, son os principais encargados da elaboración do produto e, xa que logo, de conducir o aumento da cota de subscritores. Non obstante, outros factores como os servizos complementarios ou interactivos participan activamente na súa configuración (Arthur, entrevistas, 2012). Deste modo, as organizacións poden coñecer a través das súas API o seguimento do contido publicado, logrando daquela extraer tendencias e medir a satisfacción do usuario en relación co artigo ou a sección do xornal. Non só a través da audiencia, senón tamén mediante os comentarios ou do propio equipo editorial (Corke, Wellington entrevistas, 2012). O tráfico pode ditar certas tendencias, pero tamén pode significar que o título está mal escolleito, que o artigo non é interesante para os lectores ou que se trata dunha información pouco actual (Wellington, entrevistas, 2012). O tráfico é un indicador, pero non o fundamental.

O eido dixital posibilita o seguimento, estudo e análise do comportamento da audiencia a través das diferentes plataformas de distribución do produto. Isto significa que as organizacións poden determinar os contidos óptimos para cada plataforma e recoñecer os profesionais que máis valor crean. A industria xornalística cambiou de modo significativo en tanto en canto o interese nunha temática se baseaba no sector tradicional fundamentalmente nas vendas, un indicador pouco fiable cando esa mesma temática se extrapola ó dixital (Corke, Slade, entrevistas, 2012). Como resultado obtemos que determinadas seccións, informacións ou firmas fixas no xornal impreso se enfrontan a unha realidade transparente no eido dixital: o seu número de lectores é escaso ou nulo e os comentarios xerados amosan certa desconformidade.

A aprendizaxe do manexo das ferramentas de seguimento posibilita medir cuantitativamente (en visitas e comentarios, sobre todo) a creación de valor dun xornalista. Provoca asemade o recoñecemento case inmediato dos intereses da audiencia. Pero sempre obviamente dentro do que a organización lle ofrece. O labor xornalístico nunca pasou por un escrutinio tan exhaustivo como o provocado pola revolución dixital. Isto podería desembocar, lóxicamente, nunha maior captura de valor en parte do equipo editorial que engade valor á organización a través dos seus comentarios, análises ou visións particulares da realidade.

As circunstancias económicas actuais dificultan en gran medida esta aproximación na maioría de organizacións xornalísticas. A compañía máis destacada neste senso é *El Mundo* a través da implementación de medidas de redución de custos: sobre todo despedimentos e redución de salarios. Ademais, a organización, dende 2007, suprimiu os incentivos ó equipo xornalístico: ningún aumento de soldo, ningún bono a final de ano e ningún ascenso durante este período (Leviana, entrevistas, 2012). É máis, cando un profesional exerce unha función por riba do seu nivel, a organización promete recoñecerlo cando o contexto económico mellore (Leviana, entrevistas, 2012). De momento o único incentivo como tal é a propia permanencia na organización (Arroyo, entrevistas, 2012).

O recoñecemento do xornalista no caso do *The Times* é directamente proporcional ó aumento de subscritores (Corke, entrevistas, 2012). Esta política expórtaa James Murdoch dende a plataforma de televisión baixo subscripción Sky, (Corke, entrevistas, 2012), compañía (lembrems) de que era presidente. Os incentivos fundamentais da compañía céntranse nos salarios dos xornalistas de máis valor e no adestramento das súas habilidades (Arthur, entrevistas, 2012). Ademais, a propia industria xornalística británica (a diferenza da española) conta cun gran número de premios e galardóns destinados a recoñecer o labor do equipo editorial. O xornalismo de calidade producido é un garante con que competir á hora de asegurar un prestixio recoñecido a través da consecución dos galardóns máis importantes da industria (Corke, entrevistas, 2012). Deste modo, a organización garante un equipo conformado por unha elite profesional.

Malia a crise estrutural e conxuntural pola que atravesa a industria xornalística, o *Financial Times* continuou cun forte investimento na redacción. Durante finais de 2011 e comezos do 2012, a organización seguiu contratando xornalistas, cando a maioría de

compañías se somen nun proceso de redución de custos a través de importantes despedimentos (Readding, entrevistas, 2012). O mantemento dun equipo editorial líder é un pilar básico para a sustentación do modelo de negocio a longo prazo (Readding, entrevistas, 2012). A calidade é o máximo garante para a construción dunha organización economicamente rendible (Readding, entrevistas, 2012).

A motivación e o recoñecemento do xornalista é fundamental para manter a calidade dun equipo editorial. Compañías como o *The Times* e o *Financial Times* son grandes exemplos de títulos cunha longa tradición e prestixio como diarios de calidade ó longo da última década. Isto é motivo de orgullo do equipo profesional (Spiegel, Whitwell, entrevistas, 2012).

O mantemento e o consecutivo aumento da cota de subscritores no *Financial Times* confirma a tese de que os usuarios están dispostos a pagar por contidos. Loxicamente, ese contido debe ser de máxima calidade, a través de mediadores sénior, coa potencialidade de ofrecer datos e análises (Readding, entrevistas, 2012). Adicionalmente, o xornalismo de calidade debe incorporarse ó xornal xunto con ferramentas de fidelización e retención coma os servizos complementarios, procesos, por outra banda, que a organización está a comezar a comprender (Readding, entrevistas, 2012).

O xornalista, ó cabo, é o elo fundamental, xunto co lector, da cadea de valor da industria. Non obstante, como Picard (2009) acertadamente explica, son os actores que menos valor capturan. O seu papel en plataformas como Orbyt é transcendental, dada a natureza do propio modelo de negocio, isto é, a exportación dixital do xornal impreso (Arroyo, entrevistas, 2012). Os subscritores á plataforma son lectores que valoran a produción editorial a través dunha innovadora solución informativa que mantén as firmas tradicionais. O xornalista segue mantendo un peso capital como condutor económico (Leviana, entrevistas, 2012).

A función do equipo editorial variou dende o nacemento das novas plataformas sociais, dende a propia produción editorial ata un papel moito máis activo de cara á audiencia (Leviana, Arthur, Slade, entrevistas, 2012). As organizacións analizadas recoñecen que a súa proximidade a través de encontros dixitais ou mediante os propios comentarios na

*website* ou redes sociais son recursos con que ofrecer un maior valor engadido. Neste proceso, o xornalista é o activo capital (Leviana, Arthur, Slade, entrevistas, 2012).

A popularización da consulta informativa a través dos diferentes dispositivos electrónicos á disposición no mercado e a propia evolución dixital mediante estratexias de pago por contidos supuxo o inicio de novos procesos tanto para o equipo xestor coma para o editorial. O enfrontamento á nova realidade informativa a través das diferentes canles esixe que os profesionais da información recoñezan determinados padróns de navegación da súa audiencia, así como a propia adecuación dos contidos en función do dispositivo. En definitiva, o que o desenvolvemento tecnolóxico lles está a reclamar ás organizacións é o adestramento do seu equipo editorial (pero tamén xestor).

Como xa observamos, os dous medios británicos aproxímanse a esta nova realidade mediante o desenvolvemento da enxeñería informática (Corke, Grimshaw, entrevistas, 2012) co obxectivo de facilitar a diferenciación do contido a través dos diferentes dispositivos e liberar presión no equipo editorial. A creación dun *software* destinado ós xornalistas esixe un adestramento concreto e pericia á hora do seu manexo. Para iso, as organizacións estanse a embarcar en intensos períodos de aprendizaxe (Corke, Grimshaw, entrevistas, 2012), ademais do forte investimento en tecnoloxía que supón.

A plataforma española, pola contra, carece de programas deste tipo por razóns puramente económicas. De todos modos, a organización aposta polo bo sentido xornalístico en maior medida cá pericia á hora do control do *software* editorial (Leviana, entrevistas, 2012).

### 3.6. MODELO DE NEGOCIO

A adopción dun modelo de negocio determinado evidénciase fundamental á hora do pago por contidos en Internet. Consonte as alternativas anteriormente estudadas podemos comprobar como os seus efectos difiren sobre a intención de compra ou a subscripción dos lectores. Ben sexa o modelo pechado, mixto, ou as alianzas estratéxicas, cada un deles ten características particulares que crean vantaxes e inconvenientes. Ó longo do seguinte apartado examinaremos ó detalle cada unha destas eleccións estratéxicas. Pero primeiro comezaremos pola análise da implementación dos respectivos modelos de negocio.

As organizacións analizadas, segundo os xestores entrevistados na presente tese, afirman que realizaron estudos de mercado co obxectivo de coñecer o futuro funcionamento do modelo de negocio (Leviana, Slade, Whitwell, entrevistas, 2012). Non obstante, malia os estudos, os órganos de xestión non tiveron certezas económicas fiables do seu futuro rendemento (Leviana, Slade, Whitwell, enquisas, 2012).

As análises de mercado, xunto co estudo da evolución dos diferentes modelos de negocio implementados pola industria xornalística, é a base común ás tres organizacións. Ademais, os xestores consideran a súa organización líder nos seus respectivos mercados (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012).

O xornal *The Times* desenvolve un estrito *paywall* dende o verán de 2010. A estratexia de pago por contidos é unha aposta propia de Rupert Murdoch, segundo nos informaron varios xestores da organización (Whitwell, Arthur, Corke, entrevistas, 2012). A estratexia responde á propia convicción do australiano, segundo a que que o xornalismo de calidade esixe o gasto monetario do lector. Malia a decisión estratéxica á hora da implementación do pago por contidos ser de natureza uninominal, o deseño e desenvolvemento do modelo de negocio (consonte a orientación clara pola cal ningún contido debe ser gratuito) correspóndelles ós diferentes órganos de xestión da plataforma. Concretamente, algúns destes membros, como Martin Corke, Tom Whitwell e Hector Arthur, afirmaron participar activamente no seu deseño (Hector Arthur por exemplo, é o encargado do deseño e xestión da plataforma a través do iPad).

O carácter impositivo da decisión estratéxica cara ó pago enfrontouse a certas reticencias por parte dos órganos de xestión. Primeiro pola incerteza económica, onde as subscricións pasarían a ser unha das principais fontes de ingresos e onde a publicidade descendería bruscamente. *Managers* de diferentes áreas do negocio amosaron as súas discrepancias, de tal modo que houbo correntes de disensión ou ben para continuar co modelo gratuito, ou ben para implementar unha estratexia de pago máis aberta (Corke, entrevistas, 2012).

A estratexia de pago fundaméntase no compromiso do *staff* do xornal en entregar un contido de máxima calidade ó lector, é un aspecto cultural da propia compañía que, en virtude da súa integración nunha gran corporación de medios, se pode permitir resultados económicos adversos (Corke, Whitwell, entrevistas, 2012).

O deseño e desenvolvemento técnico do modelo de negocio realizouse nas propias instalacións de News International en Londres. Un amplo equipo tecnolóxico da organización en colaboración cos diferentes departamentos constituíu o novo sistema técnico que implica tanto as transaccións económicas coma o peche da plataforma para os non subscritores (Corke, Whitwell, Arthur, enquisas, 2012). Á parte, a organización mantívose en contacto con consultarías externas líderes na industria co obxectivo da correcta implementación do modelo de negocio (Corke, Whitwell, Arthur, enquisas, 2012).

Malia as dúbidas iniciais, unha parte de lectores mantívose fiel á firma e convertéronse en subscritores dixitais. O modelo de negocio pasou a ser un dos grandes precursores do pago por contidos en Internet e, concretamente, do pago total a través da execución dunha barreira que impide o acceso gratuito á totalidade do seu contido. A potenciación das subscricións como fonte de ingresos é fundamental, implica ademais menor dependencia dos mercados publicitarios, moi variables nas últimas datas. A menor dependencia non significa a eliminación, é máis, co novo modelo as insercións publicitarias revalorizáronse consonte a profunda segmentación dos subscritores e o coñecemento dos seus gustos (Whitwell, Arthur, entrevistas, 2012). Adicionalmente o propio *target* do xornal (maiormente subscritores de alto poder adquisitivo) implica un valor adicional para os anunciantes, o que se traduce en tarifas máis elevadas (Corke, entrevistas, 2012).



O mantemento a longo prazo do modelo de negocio supón a construción dunha base sólida de subscritores. Pero a construción tropeza co propio modelo. Como estimular o lector a subscribirse cando este non pode acceder a valorar o contido do xornal antes de subscribirse? Os órganos de xestión son conscientes desta problemática e por iso a partida económica da sección comercial (márketing e publicidade) é unha das máis elevadas de News International (Corke, Whitwell, entrevistas, 2012). Isto inclúe anuncios publicitarios en televisión, televisión de pago, estacións de metro e no propio xornal tradicional, así como importantes campañas de márketing de captación.

As subscricións ó xornal dixital *The Times* inclúen o acceso a través de diferentes soportes como o teléfono móbil ou a *tablet* (sen necesidade de que sexa iPhone ou iPad), ademais da propia web. Os dous primeiros soportes son os únicos que contan cun período de proba para os posibles subscritores cun máximo de 30 días gratuítos. Os esforzos da compañía céntranse en converter ambos os dous dispositivos nos tractores da construción de novas subscricións consonte un uso que no cibermedio non está permitido (Arthur, entrevistas, 2012). Os órganos de xestión do *The Times* esforzáronse neste proceso de deseño, conscientes de que a máxima calidade das aplicacións carrexaría o éxito do propio modelo.

Todos os *packs* de subscrición do xornal inclúen o acceso mediante *tablet* e *smartphone*. Non obstante, pódense dar casos nos que un subscritor careza dos dous dispositivos, e prefira en todo caso un pequeno desconto. Igualmente, o deseño dos *packs* de subscrición polo propio usuario non está permitido, polo que o usuario debe seleccionar unha das ofertas que mellor se adapte ós seus requisitos informativos. De todos modos, consonte o propio *target* do xornal, é difícil que a ampla maioría de subscritores carezan dos dous dispositivos.

<i>The Times</i>	Características	Vantaxe	Inconveniente
Estratexia	Pago	-Valoración do contido -Compromiso coa información de calidade	-Competencia coas estratexias gratuítas
Modelo de negocio	<i>Paywall</i>	-Forte lealdade e relación co lector -Precursor do modelo de negocio no sector informativo -Menor dependencia do mercado publicitario	-Incerteza económica -Necesidade de construír unha base sólida de subscritores -Competencia gratuítas -Forte investimento en márketing e gran dependencia deste departamento

Consulta gratuíta	-	-O usuario precisa subscribirse se desexa ler o xornal a través do ordenador. - O modelo de negocio unicamente permite o acceso gratuíto durante 30 días a través da <i>tablet</i> ou do <i>smartphone</i>	-Migración cara a cibermedios con modelos de negocio gratuítos
Registro previo	-	-O usuario precisa subscribirse se desexa ler o xornal -Evita os <i>fly by</i> . A organización posúe información de cada un dos seus usuarios	-Carencia de información dos usuarios con intención de subscrición. Importante ferramenta de márketing
Publicidade	Baixa	-A publicidade, malia ser baixa en comparación cos modelos gratuítos, ten un prezo superior consonte a segmentación e coñecemento do mercado	-Fuxida dunha parte importante de anunciantes cara a compañías con maiores visitas únicas mensuais
Subscricións (actuais)	Media	-Recurso económico a longo prazo e non dependente do mercado publicitario -Modelo de ingresos coñecido polo lector no terreo <i>offline</i>	-Necesidade dun gasto importante en márketing para convencer ó lector da compra do xornal sen un período de proba anterior (na web) -Forte branding
Novos dispositivos	Incluídos	-A oferta de subscricións inclúe o acceso ó contido mediante <i>smartphone</i> e <i>tablet</i> , así como o propio ordenador -O lector pode acceder a través dos dous soportes ó contido do xornal gratuítamente durante un período de proba de 30 días	-Todas as subscricións inclúen un ou outro soporte. A carencia dos dous dispositivos por parte do usuario implicaría un pago sen uso. Deste modo, é preferible un desconto
Prezos	Mediante <i>packs</i>	-Cada unha das subscricións ofrece distintos contidos : de maior a menor gasto. Maior gasto significa maior acceso.	-Os <i>packs</i> de subscrición son pechados. O usuario non pode seleccionar a súa mellor opción
Servizos complementarios	Conxuntos: <i>Times+</i> e <i>Sunday Times</i>	-Creación dunha plataforma única de membros con ofertas especiais e exclusivas ( <i>Times+</i> ) -Cunha única transacción económica o usuario tamén ten acceso ó contido do <i>Sunday Times</i>	-O acceso ó contido de <i>Times+</i> só é accesible mediante subscrición. -Os lectores con intención de compra non coñecen as utilidades da principal plataforma de fidelidade -Gran dependencia da área de márketing da compañía

Táboa 42. Eleccións operativas do modelo de negocio do *TheTimes.co.uk*. Fonte: Elaboración propia.

A estratexia do *FT* en Internet estivo dende os inicios comprometida co pago por contidos. Non obstante, ó longo dos anos o modelo foise abrindo cara a unha maior gratuidade a través da implementación dun modelo medido en 2007. O modelo baseado na demanda do consumidor segue unha política estratéxica clara: sustentación do

negocio mediante subscrición e menor dependencia dos volátiles mercados publicitarios en Internet (Readding, entrevistas, 2012).

A decisión estratéxica da implementación do pago por contidos a través dun modelo de negocio medido correspondeu, igual cá maioría de decisións estratéxicas, á suma de dous órganos superpostos. Nun nivel inferior, á xunta de directores do grupo *FT*, conformada por xestores das diferentes áreas de negocio. Unha vez aprobada pola maioría de membros, tanto a estratexia de pago por contidos coma o deseño do modelo de negocio debe ser ratificado polo *holding* en que se integra a filial, isto é, o grupo Pearson. Neste proceso participan asemade órganos de xestión medios encargados da súa discusión, deseño e desenvolvemento operativo (Slade, Wellington, enquisas, 2012).

A implementación da estratexia e do modelo de negocio estivo supeditada ás discusións nos tres diferentes niveis de xestión: comezando polos niveis medios, pasando pola xunta de directores e ratificándoo a matriz do conglomerado. Deste modo, unha ampla parte da organización estivo implicada tanto no establecemento da estratexia coma no deseño do modelo (Slade, Wellington, enquisas, 2012).

En virtude desta aproximación e do amplo equipo técnico, o *Financial Times* non requiriu consultaría externa para a planificación estratéxica do modelo de negocio. Non obstante, debido á falta de entendemento entre a organización e Apple respecto do lanzamento da súa plataforma de subscricións no iPad, o *Financial Times* precisou a externalización do deseño da nova plataforma en HTML5, concretamente a través da compañía Assanka (actualmente *FT Labs*).

A tradición de xornal de calidade no sector económico-financeiro axuda tanto coma o propio *target*: a clase social máis valorada tanto polos anunciantes como pola propia compañía en termos de gasto (Wellington, entrevistas, 2012). A estratexia seguida en Internet implica o coñecemento e segmentación do lector de tal xeito que o acceso ó contido implica dunha ou doutra maneira o rexistro do lector, ben sexa a través do rexistro gratuito para o acceso a oito artigos durante trinta días, ben pola propia subscrición (Slade, entrevistas, 2012). Mediante esta estratexia a compañía sabe en todo momento quen é o usuario, cales son as súas preferencias e gustos, o seu posto de

traballo, o sector en que se insire a compañía para que traballa, etc. (Reading, entrevistas, 2012).

O coñecemento e a segmentación do lector implica o aumento dos prezos publicitarios, conxuntamente cun mellor rendemento da audiencia mensual (medida en visitas únicas mensuais), consonte a un modelo medido que permite a entrada gratuíta de todos aqueles usuarios rexistrados (Slade, entrevistas, 2012). A estratexia do xornal non está só orientada á construción dunha comunidade de subscritores, senón tamén á creación dunha base sólida de usuarios rexistrados que accedan gratuitamente ó xornal e cos que aumentar as visitas únicas mensuais e reportar maiores beneficios mediante publicidade (Slade, entrevistas, 2012). Igualmente, canto maior sexa o número de usuarios rexistrados gratuitamente, mellor será o estudo dos padróns seguidos polos mesmos á hora de o departamento de márketing convencelos de subcribirse (Slade, Reading, entrevistas, 2012).

Os *packs* de subscricións divídense en tres ofertas diferenciadas mediante prezos e exclusividade: un gasto superior implica o acceso a uns servizos máis exclusivos. Os tres tipos de subscrición contemplan a posibilidade de acceso ó contido a través do *smartphone* e da *tablet*, pero igual ca no *The Times*, o usuario debe circunscribirse a unha destas tres ofertas e non pode deseñar a súa propia. A subscrición a unha das ofertas non implica, diferentemente á estratexia do *The Times*, o acceso gratuío (que non consumo) ós servizos complementarios ofrecidos polo *Times+*. A maioría de servizos complementarios do *Financial Times* seguen unha estratexia de pago adicional á propia subscrición, xa que logo, unha transacción económica á parte.

<i>Financial Times</i>	Características	Vantaxe	Inconveniente
Estratexia	Pago	-Valoración do contido -Compromiso coa información de calidade	-Competencia con modelos de negocio gratuítos
Modelo de negocio	<i>Metered model</i>	-Forte lealdade e relación co lector -Precursor do modelo de negocio no sector informativo -Menor dependencia do mercado publicitario -Todos os lectores do xornal son coñecidos pola compañía (subscritores e lectores rexistrados)	-Incerteza económica -Necesidade de construír unha base sólida de subscritores -Competencia gratuíta -Forte investimento en márketing e gran dependencia neste departamento

Consulta gratuita	Oito artigos baixo rexistro	-Coñecemento dunha serie de padróns seguidos pola maioría de lectores cunha intención de subscrición -Coñecemento dos gustos e necesidades informativas dos lectores -Segmentación publicitaria	-O lector pode conformarse unicamente coa consulta de información gratuita e non pagar por información -O lector pode non querer rexistrarse e migrar cara a compañías con modelos de negocio gratuito e sen rexistro previo
Rexistro previo	Obrigatorio para non subscritores	-O rexistro é obrigatorio para todo lector que desexe acceder ó contido. Se non se rexistra non accede	-Migración cara a modelos gratuitos ou mixtos sen rexistro
Publicidade	Media	-As visitas únicas mensuais son superiores segundo o espazo destinado a información gratuita. Isto significa maiores ingresos por publicidade -O coñecemento dos usuarios rexistrados gratuitamente significa unha importante segmentación e, polo tanto, maiores ingresos por anuncio	-Maior dependencia ca o <i>paywall</i> dos mercados publicitarios -Necesidade de construír unha base sólida tanto de subscritores coma de usuarios rexistrados gratuitamente
Subscrición (actuais)	Media	-Recurso económico a longo prazo e non dependente do mercado publicitario -Modelo de ingresos coñecido polo lector no terreo <i>offline</i> -Gasto en márketing importante aínda que menor ó do <i>paywall</i> consonte o uso e proba gratuitamente do xornal	-Gran dependencia da área de márketing do xornal, non só para convencer ó usuario de subscribirse, senón tamén para convencer ó lector para rexistrarse e gozar da oferta de oito artigos gratuitos durante trinta días
Novos dispositivos	Incluídos	-A oferta de subscricións inclúe o acceso ó contido mediante <i>smartphone</i> e <i>tablet</i> e a través do propio xornal -O acceso ó contido a través dos novos dispositivos baséase na demanda igual ca na web do cibermedio: oito artigos gratuitos durante trinta días	-Todas as subscricións inclúen un ou outro soporte. A carencia dos dous dispositivos por parte do usuario implicaría un pago sen uso. Deste modo, é preferible un desconto
Prezos	Mediante <i>packs</i>	-Cada unha das subscricións ofrece distintos contidos: de maior a menor gasto, xa que logo, de maior a menor exclusividade	-Os <i>packs</i> de subscrición son pechados. O usuario non pode seleccionar a súa mellor opción
Servizos complementarios	Divididos	-O acceso a unha parte dos servizos complementarios é mediante unha transacción económica adicional á subscrición ó xornal. A compañía recibe uns beneficios superiores.	-O usuario pode conformarse cos servizos complementarios gratuitos de medios gratuitos

Táboa 43. Eleccións operativas do modelo de negocio do *FT.com*. Fonte: Elaboración propia.

A novidade do lanzamento da plataforma Orbyt subliña a necesidade dos creadores de potenciar o seu valor de marca (Arroyo, entrevistas, 2012). Unidad Editorial é a filial da italiana RCS encargada de desenvolver a primeira plataforma de pago por información en España. A iniciativa resulta precursora na implementación dun modelo de negocio baseado nunha plataforma conformada por xornais pertencentes a diferentes grupos mediáticos. Ademais de recoñecer a importancia do pago por calidade xornalística, a

plataforma é un vehículo con que migrar conxuntamente ó pago, xa que logo, de limitar a competencia gratuíta en Internet.

A decisión estratéxica da creación da plataforma tomárona os órganos directivos do buque insignia da compañía: *El Mundo*. Nominalmente Pedro J. Ramírez foi o seu principal valedor, en concordancia cos directores adxuntos, dos que Juan Carlos Leviana forma parte (Leviana, entrevistas, 2012). Isto non significa que dentro da organización non houbera voces discordantes respecto da estratexia despregada ou do modelo de negocio escollido para monetizala (Arroyo, entrevistas, 2012).

Posteriormente ó lanzamento da plataforma fóronse incorporando títulos da propia compañía, así como doutras organizacións. Para o completo deseño técnico, a compañía contratou os servizos de ProtecMedia, firma especializada no desenvolvemento de *software* e prestación de servizos para organizacións xornalísticas (Leviana, Arroyo, entrevistas, 2012). Deste modo, parte do deseño do modelo de negocio foi externalizado a unha compañía terceira.

A migración conxunta de xornais cara á plataforma de pago significa asemade a propia competencia entre eles, posto que cada compañía é a encargada de pór os prezos e *packs* de subscrición das súas publicacións na plataforma (Leviana, entrevistas, 2012). A maioría dos xornais expostos en Orbyt posúen ademais unha publicación dixital propia e xeralmente de carácter gratuíta. As estratexias neste senso son diferentes dependendo do xornal: o acceso ó contido publicado por *El Mundo* no seu cibermedio é amplamente de carácter gratuíta, mais determinadas seccións especializadas remiten ó lector á plataforma de pago. *La Razón*, en cambio, publica o seu contido enteiramente de modo gratuíta, cun espazo reservado para a publicidade do consumo do xornal a través de Orbyt ou mediante PDF. Estas estratexias sinalan que Unidad Editorial, quen publica *El Mundo* e sustenta Orbyt, debe facer un esforzo de márketing e *branding* da propia plataforma maior cós xornais socios (Leviana, entrevistas, 2012).

O modelo de negocio representa un quiosco virtual en que o usuario selecciona, da oferta exposta, o xornal máis conveniente para as súas necesidades ou gustos informativos. Non obstante, a experiencia de usuario a través da lectura do xornal mediante a plataforma é similar á lectura en papel coa adición de ferramentas dixitais.

Precisamente, esta é a principal proposición de valor de Orbyt e pola que os usuarios pagan (Prieto, entrevistas, 2012).

O acceso ó xornal *El Mundo* a través de Orbyt é mediante subscrición ou compra. O usuario que non se subscriba ó xornal non accede ó contido, só á pantalla de inicio cunha listaxe de noticias e unha pequena entradiña e fotografía ó carón. Previa subscrición, o usuario debe rexistrarse na plataforma pero o dito rexistro non ofrece ningunha posibilidade de consulta gratuíta. O rexistro é voluntario para os non subscriptores pero é obrigatorio para aqueles que pretendan subscribirse. Sen dúbida, o modelo de negocio fundaméntase nas subscricións e no coñecemento do lector, xa que logo, non ten sentido para o lector rexistrarse se logo non se vai subscribir debido a que o rexistro para non subscriptores non ofrece contido gratuíta ningún.

O rexistro na plataforma está dentro do propio proceso de subscrición, polo que o lector non subscrito pero rexistrado na plataforma ten acceso ó mesmo contido (a páxina *index* da plataforma) ca se non estivese rexistrado. Deste modo, a plataforma está pechada tanto para non subscriptores como para usuarios rexistrados. A *El Mundo* en Orbyt accédese a través da compra do propio xornal por 0,79 euros ou mediante a subscrición única ou combinada con outras publicacións de Unidad Editorial.

Todas e cada unha das subscricións ou compras diarias ofrecidas inclúen o acceso a través da *tablet* ou do *smartphone*. Non obstante, o usuario, igual que sucede no *The Times* e *Financial Times*, non pode seleccionar unha combinación adaptada. Igualmente, os servizos complementarios do xornal son un grande incentivo para atraer os lectores a unha posible subscrición. Non obstante, consonte o modelo de negocio, o lector non pode valorar a calidade destes servizos sen unha subscrición previa.

<i>El Mundo</i> en Orbyt	Característica	Vantaxe	Inconveniente
Estratexia	Alianza estratéxica limitada	-Valoración do contido -Compromiso coa información de calidade -Migración conxunta cara ó pago de cibermedios con modelos de negocio gratuítos -Limitación da competencia gratuíta	-Competencia con modelos de negocio gratuítos -Competencia dentro da propia plataforma de pago
Modelo de negocio	Pechado	-Forte lealdade e relación co lector -Precursor do modelo de negocio no sector informativo	-Incerteza económica -Necesidade de construír unha base sólida de subscriptores -Competencia gratuíta

		en España -Menor dependencia do mercado publicitario	-Experiencia de usuario similar á lectura do xornal en papel -Maior influencia do <i>branding</i> do xornal na decisión de compra
Consulta gratuíta	-	-O usuario precisa subscribirse se desexa ler o xornal	-Migración cara a cibermedios con modelos de negocio gratuítos
Rexistro previo	Voluntario para non subscriptores e obrigatorio para subscriptores	-O rexistro no xornal está baseado nas subscricións. Malia que o non subscriptor tamén se pode rexistrar no xornal, o obxectivo último do rexistro é a subscrición e non o rexistro en por si.	-Rexistro voluntario previo para non subscriptores sen oferta de contido gratuíta
Publicidade	Baixa	-A publicidade, malia ser baixa en comparación cos modelos gratuítos, ten un prezo superior consonte a segmentación e coñecemento do mercado.	-O incipiente lanzamento da plataforma esixe un esforzo continuado do departamento comercial á hora de “evanxelizarse” os posibles anunciantes sobre as súas posibilidades
Subscrición (actuais)	Media	-Recurso económico a longo prazo e non dependente do mercado publicitario -Modelo de ingresos coñecido polo lector no terreo <i>offline</i>	-Necesidade dun gasto importante en márketing para convencer ó lector da compra do xornal sen un período de proba anterior (na web) -Necesidade dunha forte marca no terreo <i>offline</i> -Competencia dentro da propia plataforma
Novos dispositivos	Incluídos	-A oferta de subscricións inclúe o acceso ó contido mediante <i>smartphone</i> ou <i>tablet</i>	-Todas as subscricións inclúen un ou outro soporte. A carencia dos dous dispositivos por parte do usuario implicaría un pago sen uso. Deste modo é preferible un desconto
Prezos	Mediante <i>packs</i> ou compra sinxela	-Cada unha das subscricións ofrece distintos contidos: maior gasto monetario, maior acceso a xornais de Unidad Editorial	-Os <i>packs</i> de subscrición son pechados. O usuario non pode seleccionar a súa mellor opción
Servizos complementarios	Conxuntos	-Creación dunha plataforma única de membros con ofertas especiais e exclusivas	-O acceso ós servizos complementarios de Orbyt é exclusivo dos subscriptores ós xornais da plataforma, independentemente de que se trate de subscriptores de <i>El Mundo</i> ou de <i>La Razón</i>

Táboa 44. Eleccións operativas do modelo de negocio de *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

Como observamos, en cada un dos modelos de negocio analizados a estratexia fundamental é o coñecemento do lector. O desenvolvemento dos tres modelos de negocio implica ou un rexistro gratuíta ou a propia subscrición. Deste modo, a compañía xornalística controla e estuda os diferentes perfís de usuarios que acceden ó xornal. O usuario, para ter acceso ó contido, debe en todos os casos identificarse, ben



sexa a través dun rexistro gratuito, como no caso do *Financial Times*, ou da propia subscripción do *The Times* ou *El Mundo* en Orbyt. Como resultado, as organizacións adquiren unha importante segmentación e o coñecemento de todo usuario que accede ó contido. Pola contra, o usuario que non desexa subscribirse nin ofrecer os seus datos persoais baixo un rexistro gratuito queda excluído das tres organizacións xornalísticas.

### **3.6.1. Rede de aliados**

A expansión e popularización de Internet como porta de acceso á información xornalística orixinou novas alianzas e procesos no seo da súa industria. A natureza de Internet como hábitat onde a colaboración, a innovación e o emprendemento son absolutamente cruciais, esixiu que as organizacións xornalísticas inicien unha etapa de transformación cultural e sucesivos cambios en torno á cooperación e colaboración con outras organizacións. Como aliados entendemos a toda firma ou provedor con que unha organización establece unha relación empresarial (Osterwalder, 2004).

A resistencia secular ós cambios da prensa en formato papel comeza a ser superada no novo escenario mediático que abandeira Internet. Tradicionalmente, as alianzas estratéxicas da prensa impresa centráronse en ámbitos concretos como a distribución do produto ou a venda de espazos publicitarios a anunciantes. Xeralmente, a través de acordos con compañías terceiras que gardasen relación coa empresa matriz. En gran medida, estes procesos continúan a desenvolverse na prensa tradicional; porén, no sector dixital as transformacións ó longo da cadea de valor da industria desencadearon novos procesos produtivos que, como observaremos nas organizacións analizadas, conduciron ó establecemento de novas alianzas estratéxicas.

As alianzas estratéxicas fundamentais varían en función dos modelos de negocio implementados polas tres organizacións analizadas. O modo de monetizar o produto, a externalización de determinados servizos, a configuración dos servizos complementarios así como a presenza en diferentes *marketplaces* son elementos esenciais no desenvolvemento dos modelos de negocio das organizacións. Non obstante, a súa fortaleza variará dependendo do modelo implementado.

A propia natureza da plataforma Orbyt como quiosco virtual exemplifica claramente esta tese. O traslado da competencia impresa ó dixital realízase a través de negociacións

con distintas organizacións mediáticas. A aceptación do contrato por ambas as dúas partes implica que a organización creadora (Orbyt) farase a cargo do mantemento tecnolóxico da plataforma e da actualización diaria dos xornais. Polo tanto, as alianzas con outros grupos mediáticos son fundamentais á hora de monetizar a ferramenta, posto que ademais da publicidade e das subscricións, a venda da tecnoloxía é unha fonte de ingresos importante (Arroyo, Leviana, entrevistas, 2012).

Dende o lanzamento da plataforma a compañía xa indicara a posibilidade de crear alianzas entre os diferentes medios interesados na publicación do diario tradicional en Internet. Foron moitas as compañías que contactaron coa editorial co fin de coñecer o funcionamento, co que actualmente a organización xa conta cun importante abano de organizacións do panorama xornalístico español.

As razóns da presenza de xornais alleos a Unidad Editorial neste tipo de plataformas cínguense a motivos puramente comerciais, é dicir, á posta a disposición do público do produto a través da ampla gama de canles de venda (Leviana, entrevistas, 2012). Por iso podemos observar xornais como *La Razón* presentes tanto en Orbyt coma na súa inmediata competencia, isto é, Kiosko y Más. Noutros casos, coma o de *La Nueva España*, a súa presenza está orientada a satisfacer a audiencia que se atopa fóra de Asturias e desexe ler o xornal tradicional (Leviana, entrevistas, 2012). Ademais, a solución informativa que representa a plataforma para o diario rexional asturiano implica o recorte en gastos de distribución para todo aquel lector máis aló das fronteiras autonómicas.

Polo tanto, a estratexia de Orbyt non está principalmente orientada a converterse nunha plataforma aglutinadora de xornais, senón nun quiosco cunha oferta variada de contidos (Leviana, entrevistas, 2012). Neste senso, Kiosko y Más ofrece un maior número de publicacións, malia que o enriquecemento, as ferramentas interactivas e os servizos complementarios son escasos, sobre todo en comparación con Orbyt.

As xestións das publicacións desenvólvense nas instalacións de Unidad Editorial en Madrid. O departamento de márketing de Orbyt é o encargado da súa actualización diaria durante as noites. Polo tanto, as organizacións presentes na plataforma envían diariamente os PDF á redacción da organización (Arroyo, Leviana, entrevistas, 2012). Por outra banda, os servizos complementarios dentro da plataforma son deseñados por

cada unha das organizacións presentes. Neste senso, podemos observar as grandes diferenzas con respecto, por exemplo, ós títulos de Unidad Editorial e ós outros grupos editoriais.

Asemade, a propia plataforma está presente noutros *marketplace*, a través de acordos como pode ser o de Apple con *NewsStand*. A aplicación de descarga reúne todas as publicacións da plataforma, polo que o usuario ten acceso á ampla oferta de contidos e non a cada publicación por separado (Santiago, entrevistas, 2012). Unidad Editorial, igual cá maioría de editoras, trata de expandirse ás canles de venda fundamentais e xerar imaxe de marca (Arroyo, entrevistas, 2012). Polo tanto, malia ser propiamente un *marketplace* independente, Orbyt tamén está presente noutros con importante penetración, como pode ser o *NewsStand* de Apple, ou o futuro dispositivo Kindle Fire (Santiago, entrevistas, 2012).

Á parte dos acordos alcanzados cos diferentes grupos mediáticos, a plataforma Orbyt conta con importantes aliados estratéxicos á hora de desenvolver o amplo espectro de servizos complementarios. Servizos exclusivos como a ópera, o cine de autor ou as múltiples ofertas e descontos a través do club de subscritores *Duty Free*. As contratacións e os acordos entre as partes desenvólveos o departamento de márketing da plataforma coa ratificación do equipo directivo do xornal (Santiago, entrevistas, 2012).

As propostas de alianzas estratéxicas poden proceder das dúas partes contratantes. Deste modo, un provedor X pode contactar coa organización co obxectivo de pór en marcha un servizo que beneficie a ambas as dúas firmas (Santiago, entrevistas, 2012). Logo dunha negociación, sélase un compromiso de colaboración onde, xeralmente, o desenvolvemento técnico se realizada dentro da casa. Noutros casos, en virtude da rede de relacións de Pedro J. Ramírez, estes acordos son máis sinxelos. Por exemplo, a contratación dos servizos de ópera no Teatro Real foi unha aposta propia do director. Non obstante, o equipo técnico e o departamento de márketing son os que realmente xestionan este servizo (Santiago, entrevistas, 2012).

O deseño e a implementación tecnolóxica dos servizos complementarios resultantes das alianzas estratéxicas desenvólvense dentro da organización, concretamente no equipo técnico de Unidad Editorial (desenvolvemento tecnolóxico) e no departamento de

márketing (xestión) (Santiago, entrevistas, 2012). A amplitude dos desenvolvementos técnicos para a implementación de servizos como a ópera ou o cine son verdadeiramente importantes, sobre todo ó termos en conta a propia natureza da organización. Explicaremos un par de exemplos destes acordos en relación co cine e a ópera.

En relación coa ópera, durante o verán de 2012 todos os subscritores ós títulos de Unidad Editorial en Orbyt tiveron a oportunidade de acceder á retransmisión a través de ordenador ou *tablet* do festival de Glyndebourne. As montaxes ofrecéronse con subtítulos en inglés e no mesmo quiosco de Orbyt puidéronse descargar os libretos no idioma orixinal e en inglés. O servizo naceu en virtude dun acordo entre Unidad Editorial e o diario *The Guardian*, propietario dos dereitos de emisión dende 1934 (Leviana, entrevistas, 2012).

Por outra banda, en relación co cine na plataforma, a organización durante o 2011 tivo acordos de colaboración coa compañía filial de News Corporation, Fox Crime. Os termos da alianza consistiron nos beneficios mutuos. Deste modo a plataforma comprometeuse a ofrecer en primicia estreas dos primeiros capítulos de determinadas series de Fox Crime e, en contrapartida, a organización americana cedeulle a Orbyt un espazo publicitario en todas as marquesiñas (Santiago, entrevistas, 2012). Destes dous servizos, o que máis empuxe ten é o cine, mentres a ópera, ó ser máis de nicho, conta con menos visualizacións. Concretamente, esta última sitúase arredor das 1.000 visualizacións de media por función (Santiago, entrevistas, 2012).

Un dos principais hándicaps da plataforma á hora da implementación de determinados servizos complementarios coma os vídeos (ben sexan de natureza informativa, gravacións de audio ou a mesma ópera en directo) son as restricións á hora da súa emisión para IPs estranxeiras. Os dereitos de eventos coma o fútbol están reservados para a emisión nacional, e permanecen restrinxidos para visualizacións máis aló das fronteiras españolas (Leviana, Prieto, entrevistas, 2012). Isto pode suscitar dificultades á hora de convencer a residentes españois no estranxeiro (*target*, por outra banda, fundamental da plataforma).

Co obxectivo de aumentar a cota de subscritores, ó igual cá maioría de organizacións xornalísticas con estratexias de pago por contidos, Orbyt desenvolve campañas de

captación. En gran medida, trátanse ofertas agresivas en prezos ou incentivos con que convencer ó usuario. Neste último caso, Orbyt céntrase na oferta de cupóns de descontos en dispositivos como o iPad, é dicir, soportes que gardan gran relación co produto posto en venda (Santiago, entrevistas, 2012). Porén, o acordo para esta promoción non é coa propia compañía americana Apple, senón a través dun distribuidor local (Leviana, entrevistas, 2012).

O óptimo desenvolvemento de Orbyt esixe unha relación fluída con determinados actores, á fin fundamentais, á hora do completo rendemento do modelo de negocio. Unha das pezas elementais neste caso son as axencias de publicidade. Primeiro, debido ó seu recente lanzamento, e, logo, polo propio modelo de negocio. Detallaremos cada unha destas cuestións por separado.

Dado o incipiente lanzamento da plataforma (a mediados do 2010), o equipo comercial e de márketing esforzáronse por crear unha potente imaxe de marca. Para iso, realizaron campañas de publicidade exterior en xornais e Internet, así como intensas reunións con axencias de publicidade líderes no mercado. Este segundo punto é fundamental, posto que unha parte máis que importante dos ingresos da plataforma procede das insercións publicitarias (Arroyo, entrevistas, 2012).

Pero para iso a organización tivo que realizar un intenso traballo de presentación e, dalgunha maneira, de “evanxelización” das prestacións, beneficios e nichos de mercado ós que o quiosco virtual estaría disposto a chegar (Arroyo, entrevistas, 2012). A organización, neste senso, precisa da colaboración de primeira man de axencias publicitarias co obxectivo de ofrecerlles os seus servizos como potencial espazo para os seus anuncios.

En relación co modelo de negocio, unha das primeiras características que salta á vista é a xestión e deseño dos espazos publicitarios dos títulos en Orbyt. O traslado da versión impresa ó dixital tópase con dificultades á hora de converter os espazos publicitarios *offline* en anuncios dixitais. Para iso, un equipo comercial dirixido por Alberto Arroyo trata de convencer ós anunciantes do xornal impreso da necesidade de enriquecer esas insercións dentro de Orbyt, de tal modo que no intre en que o usuario faga *click* no anuncio sexa derivado cara á web do anunciante (Arroyo, entrevistas, 2012).

Un exemplo básico neste senso consistiría nun anuncio publicitario en relación cunha oferta de viaxe que un lector le no xornal impreso. Para executar a compra, o lector debe dirixirse á páxina web do provedor a través dun ordenador, *smartphone* ou *tablet*. Porén, se o lector accedese a ese anuncio a través da plataforma Orbyt, o *link* xa derivaría directamente o usuario á páxina web do provedor, e aumentarían considerablemente as opcións de que se execute a venda.

A externalización e a alianza con determinadas organizacións encargadas do desenvolvemento de ámbitos específicos de Orbyt efectúase, sobre todo, en relación ca formulación da estratexia nas redes sociais e, sobre todo, co deseño e desenvolvemento das aplicacións para *tablet* e *smartphone*.

Concretamente, o lanzamento da plataforma en redes sociais realizouna unha consultora externa para logo pasar a ser xestionada polos propios profesionais de Orbyt (Santiago, entrevistas, 2012). O deseño e desenvolvemento das aplicacións para *tablet* e *smartphone* (a través de calquera tipo de sistema operativo) execútao unha firma externa (ProtecMedia), mentres que toda a tecnoloxía que integra a visualización da plataforma, xunto cos servizos complementarios a través do ordenador, elabórase nas propias instalacións da organización (diferentes departamentos están involucrados: sistemas, informática e márketing sobre todo) (Santiago, entrevistas, 2012).

Isto contrasta co *The Times* británico, onde todo o desenvolvemento web e das diferentes aplicacións se realiza dentro da propia organización a través dos diferentes departamentos técnicos (Whitwell, entrevistas, 2012). A verdadeira externalización de servizos dáse no ámbito comercial, basicamente a través da contratación de servizos de pequenas e medianas empresas especializadas, por exemplo, en avaliar a satisfacción do usuario a través dos diferentes dispositivos (Corke, entrevistas, 2012). No eido impreso, *The Times* conta cunha longa tradición como organización con importantes alianzas estratéxicas, que, asemade, se trasladan ó eido dixital. Xeralmente, a través dunha rede de axencias publicitarias e de márketing con que analizar os novos padróns de comportamento dos seus subscritores.

Os servizos complementarios a través do club de subscritores *Times+* son a verdadeira plataforma de alianzas estratéxicas. Igual cós outros diarios analizados, *The Times* conta con importantes acordos con empresas líderes nos seus respectivos segmentos de

mercado co obxectivo de presentar unha oferta que satisfaga as demandas de entretemento, lecer ou cultura dos seus subscritores. Algúns destes socios son, entre outros moitos, compañías como a National Theatre, Orient Express, Picture House, Royal Academy of Arts, Royal Albert Hall, Sky Arts, British Museum, etc.

A estratexia de captación de novos subscritores do *The Times* baséase na oferta en prezos (unicamente na subscrición web), así como no uso e proba do produto a través da *tablet* e do *smartphone* durante un mes. Adicionalmente, nas últimas datas a organización está a lanzar incentivos para as subscricións de máis valor en termos de gasto, concretamente o *Digital Pack* ou *7 Day Pack* (cada un destes paquetes revisarámoslos no apartado reservado para o sistema de ingresos), a través de acordos con empresas como Marks&Spencer ou Amazon. Deste modo, *The Times* ofrécelles ós novos subscritores novos incentivos, como un cupón de 25 libras para gastar en Amazon, ou 50 libras para gastar en Marks&Spencer.

As estratexias de captación do *FT.com*, en cambio, efectúanse a través de descontos nas subscricións e, sobre todo, a través da visualización gratuíta que permite o modelo medido. As alianzas estratéxicas desenvólense fundamentalmente coas organizacións que prestan determinados servizos complementarios ou que son compradoras dalgúns dos servizos que o *Financial Times* ofrece, como a sindicación.

Un dos aspectos fundamentais, e ademais común a todas as organizacións xornalísticas, é a xestión de relacións coas axencias publicitarias ou cos anunciantes directamente. A sección dependente do *Financial Times* encargada deste labor é o equipo de Matthew Wellington (*Newspaper Agency Sales*), un total de 80 profesionais intermediarios entre o *FT Global* e os anunciantes finais.

O obxectivo do departamento é proporcionarlles información ás axencias ou ós anunciantes que a requiran sobre o amplo *portfolio* de produtos que a editora ofrece. Asemade este organismo é o encargado de todos os contratos publicitarios do cibermedio e do diario impreso (Wellington, entrevistas, 2012). Trátase dun labor que inclúe operacións de consultoría en todos aqueles ámbitos en que a editora está inmersa (*luxury, motor, banking, finances*, etc.). Polo tanto, prové organizacións aliadas de servizos estratéxicos co obxectivo de proporcionar unha solución publicitaria, ben sexa dixital ou impresa (Wellington, entrevistas, 2012).

Un dos grandes aliados nas vendas para a maioría de editoriais son as organizacións manufactureiras de dispositivos electrónicos como *tablets* ou *smartphones*. A ampla gama de sistemas operativos esixe, asemade, un forte desenvolvemento tecnolóxico co obxectivo de presentar o produto a través dos múltiples dispositivos.

O caso do *Financial Times* representa, sen dúbida, o esforzo na entrega dun valor superior ó consumidor, fundamentalmente baseado en dúas estratexias: mediante alianzas estratéxicas con importantes plataformas de consumo e, sobre todo, por medio dunha relación directa co usuario a través de calquera tipo de dispositivo electrónico. A implementación desta última non está exenta de riscos. Seguidamente explicaremos en detalle cada unha delas.

O grande obxectivo estratéxico do *Financial Times* para os próximos anos é a conquista das redes sociais e das grandes plataformas de consumo informativo (Grimshaw, entrevistas, 2012). Como xa sinalamos, o acceso á información dende outras plataformas (como por exemplo *Factiva*, *LexisNexis* ou *Reuters*) xa é posible no eido B2B (subscricións corporativas) en virtude das alianzas estratéxicas, o que lles permite ós clientes do xornal o consumo e deseño das súas fontes a través dunha ampla dispoñibilidade de plataformas (*Financial Times* conta con máis de 40 socios neste senso).

O obxectivo fundamental no B2C é a implementación e traslado do modelo comercial cara a outras plataformas, de tal modo que mediante novos sistemas de autenticación e capitalización o usuario poida consumir o produto a través da que lle resulte máis conveniente (Grimshaw, entrevistas, 2012). Para iso a organización enfróntase a retos puramente tecnolóxicos (modo de implementación) pero tamén comerciais (exportación do modelo).

A venda do produto esixe, primeiro, unha relación directa co usuario (Grimshaw, Reading, entrevistas, 2012). O lanzamento e popularización da plataforma de subscrición de Apple interpreouse pola industria xornalística como un balón de osíxeno para incrementar as vendas. En certo modo, na maioría de editoriais así foi. Porén, unha perspectiva a longo prazo mostra que os resultados das organizacións xornalísticas seguen caendo, namentres os de Apple van en aumento. Daquela, é unha boa alianza a de Apple?



Segundo a visión do *Financial Times*, os editores non están a valorar o poder das súas marcas á hora da venda do produto (Grimshaw, entrevistas, 2012). Os termos que Apple ofrecía na negociación coa editora británica son de sobra coñecidos: 30% das vendas e unha política de privación de datos que implica que a editora vende o produto pero non sabe a quen. Estas condicións tropezan de modo frontal coa estratexia a longo prazo da editora: relación directa co usuario a través de calquera dispositivo e utilización de recursos propios que creen valor para os distintos axentes implicados (Grimshaw, entrevistas, 2012). Dende a perspectiva do *Financial Times*, asinar un acordo con Apple suporía a perda da relación directa co usuario a través dun intermediario que captura unha parte fundamental do valor creado mediante un mecanismo de venda que podería ser desenvolvido pola propia editora (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Deste modo, a organización lanzouse á conquista do iPad a través do desenvolvemento dunha web *app* en HTML5. Para iso, contratou os servizos dunha firma londiniense denominada Assanka. O proceso de deseño foi extremadamente complicado, sobre todo dende o punto de vista tecnolóxico. Non obstante, os resultados do lanzamento foron excepcionais, con máis descargas cá anterior aplicación nativa (tanto en iPad coma en iPhone) e un aumento importante nos indicadores fundamentais: tráfico e subscricións (Grimshaw, entrevistas, 2012). Ademais, dende o punto de vista do márketing, resulta máis sinxela a promoción do produto dende o *browser* e, sobre todo, a organización depende dela mesma e non de firmas terceiras (Grimshaw, entrevistas, 2012).

As expectativas da editora foron tan sumamente superadas que a organización decidiu adquirir Assanka con todos os seus profesionais para facela parte dependente do xornal, e, agora si, co nome de *FT Labs*. A decisión da adquisición débese a dúas razóns fundamentais. Primeiro, ó importante labor realizado durante os anos de colaboración en determinados proxectos de gran envergadura para o futuro estratéxico da editora. Coñecendo a calidade da firma, e agora é onde ven a segunda razón, a súa adquisición tamén se debe a razóns estratéxico-defensivas, é dicir, a que non sexa outra organización a que a integre no seu *holding* (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Esta operación resulta do forte compromiso do *Financial Times* dende hai anos coa innovación e coa capacidade de experimentar con novos modelos de negocio e tecnoloxías. A visión a longo prazo da editora baséase na constante experimentación no

eido dixital, e para iso é preciso contar cos mellores aliados, como Assanka (Grimshaw, entrevistas, 2012).

A negativa a participar na plataforma de subscricións de Apple non significa que a editora británica non estea presente noutro tipo de *marketplace* que se adapte mellor ás súas demandas. A organización mantén negociacións comerciais constantes con importantes axentes dixitais como Google, Amazon ou Microsoft (Grimshaw, entrevistas, 2012). O obxectivo das negociacións é alcanzar unha comprensión mutua e que as dúas partes saian beneficiadas da alianza. Neste senso, o próximo lanzamento do sistema operativo Windows 8 supuxo o inicio de negociacións entre a editora e Microsoft co obxectivo de crear unha aplicación deseñada para este particular *marketplace* (Grimshaw, entrevistas, 2012).

A presenza nas múltiples canles de venda é unha estratexia básica no futuro a longo prazo do modelo de negocio. A organización debe pór a disposición do cliente o produto a través das canles de venda que demande, pero sempre antes do seu lanzamento e sen a dependencia dunha única plataforma (Grimshaw, entrevistas, 2012). Os xestores da editora entrevistados para a presente tese recoñecen que o futuro dos novos dispositivos non vai estar dominado por un único gran axente, neste caso Apple (Wellington, Grimshaw, Slade, entrevistas, 2012). O longo prazo contéplano como un mercado moito máis diverso, onde se incorporarán actores fundamentais como Google, Amazon ou Microsoft. A alianza con Microsoft é, precisamente, o fiel reflexo desta consideración.

Como xa sinalamos, o modelo de negocio implementado inflúe fundamentalmente nas alianzas estratéxicas acadadas, así como na súa importancia. Observamos, non obstante, claras coincidencias entre os tres medios, sobre todo con respecto ós socios no que atinxe ós servizos complementarios co obxectivo final da retención do cliente. Asemade, identificamos como aliado estratéxico fundamental as redes sociais e o buscador Google como portas de entrada ó consumo do produto. Por outra banda, en casos como Orbyt a negociación con outras organizacións xornalísticas é fundamental para o completo desenvolvemento do modelo de negocio e a adquisición de maiores ingresos por venda de tecnoloxía.

Medio	Tipo de alianza estratéxica	Organizacións
Orbyt	Organizacións mediáticas	- Hearst, Prensa Ibérica, Planeta, etc.
	Servizos complementarios	-Acordos con organizacións de todo tipo que inclúan produtos ou servizos destinados a satisfacer as demandas de lecer, entretemento ou cultura da súa audiencia
	Promocións dos produtos	-Empresas locais
	Externalización	- <i>Social media</i> : consultaría externa para o deseño da estratexia -Deseño técnico do modelo de negocio e das aplicacións: contratación da consultaría externa ProtecMedia
	Sistema de ingresos	-Axencias de publicidade
	<i>Marketplace</i>	-Plataforma de subscrición de Apple
	<i>Social media</i> e Google	-Plataformas sociais con que promocionar o produto -Porta de entrada para lectores
<i>The Times</i>	Externalización	-Márketing: pequenas e medianas organizacións destinadas a investigar con novas ferramentas de márketing e análises de mercado -Publicidade: organizacións medianas encargadas da xestión e venda de espazos publicitarios e análises de mercados
	Servizos complementarios	-Acordos con organizacións de todo tipo que inclúan produtos ou servizos destinados a satisfacer as demandas de lecer, entretemento ou cultura da súa audiencia.
	Promocións dos produtos	-Organizacións manufactureiras de dispositivos electrónicos -Organizacións que ofrezan un produto de valor para a audiencia do xornal (ex.: descontos en Marks&Spencer)
	<i>Marketplace</i>	-Plataforma de subscricións de Apple
	<i>Social media</i> e Google	-Plataformas sociais con que proporcionar o produto
<i>Financial Times</i>	Servizos complementarios	-Organizacións fundamentalmente económicas/ financeiras /empresariais. O obxectivo é ofrecer un produto destinado a satisfacer as demandas dos lectores. -B2B: organizacións xornalísticas que publican información do diario frecuentemente. (véxase a sección <i>Syndication</i> )
	Externalización	-Inicialmente do deseño en HTML5 da plataforma para <i>tablet</i> e <i>smartphone</i> . A inicios do 2012 o FT Group adquire Assanka, que se converte en FT Labs.
	Acceso contido (B2B,B2C)	-Acordos con organizacións líderes na produción de información económica/financeira/empresarial. O obxectivo é que a través destes acordos os lectores do xornal poidan acceder ós seus contidos a través doutras plataformas. Tanto no ámbito B2B (que xa está implementado) como no B2C (no que actualmente a organización está a traballar)
	Sistema de ingresos	-Axencias de publicidade
	<i>Social media</i> e Google	-Plataformas sociais con que proporcionar o produto -Porta de entrada a lectores

Táboa 45. Alianzas estratéxicas. Fonte: Elaboración propia.

### 3.6.2. Actividades e recursos clave

Como actividades clave entendemos todos os procesos que unha organización debe realizar a través de diferentes recursos clave co obxectivo de producir unha oferta de valor e xestionar as relacións cos clientes e aliados (Osterwalder, 2004). Ó longo do seguinte apartado debullaremos polo miúdo as diferentes actividades e recursos clave á

hora da entrega do produto ó lector por parte das organizacións analizadas. Unicamente nos deteremos naquelas fundamentais do eido dixital, desestimando, por razóns de espazo e porque se afastan dos obxectivos da investigación, as do terreo impreso.

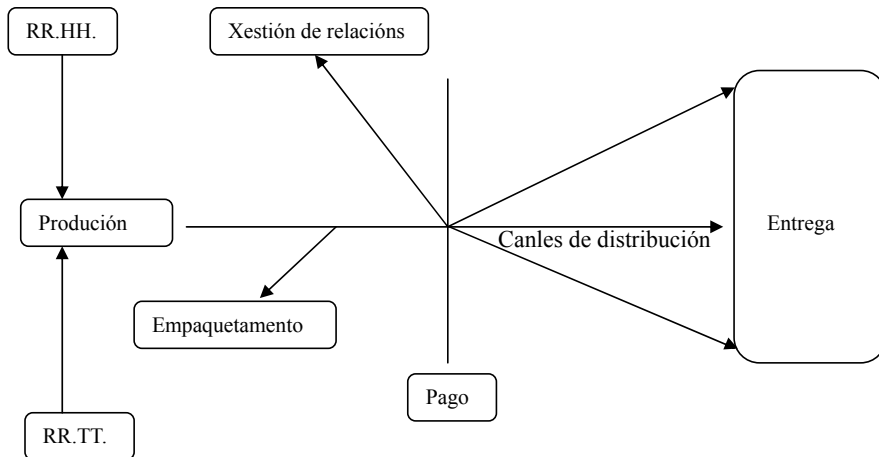
Investigacións anteriores xa afondaron e explicaron detidamente os diferentes actores participantes na cadea de valor da prensa en formato dixital e a súa importancia na entrega do produto final ó consumidor. As actividades e recursos clave sinalados a continuación son unha proposta froito dun longo estudo que ten en conta as entrevistas realizadas, a análise dos produtos ofertados, o noso propio coñecemento sobre a industria logo dunha certa experiencia e as investigacións científicas da comunidade académica. Como observaremos na análise, existen escasas diferenzas entre os recursos e as actividades empregadas por cada organización, posto que en todos os casos se trata da comercialización dun mesmo produto pero a través de procesos algunhas veces diferentes. Asemade, establécense relacións entre as mesmas. Comezaremos polas actividades fundamentais para logo explicar detidamente os recursos:

**Produción:** Nas organizacións analizadas, as redaccións (dixital e impresa) están totalmente integradas (Leviana, Slade, Arthur, entrevistas, 2012). No caso de Orbyt, as publicacións proceden directamente dos autores do xornal tradicional de acordo ó seu modelo de negocio. Malia estaren integradas, o caso de Orbyt presenta unha excepción, posto que só unha parte do equipo xornalístico publica para a plataforma (aqueles que escriben para o xornal impreso), mentres outra parte unicamente escribe para o xornal gratuito *ElMundo.es*.

Isto contrasta cos casos dos xornais británicos, onde ademais de estaren as redaccións completamente integradas, as organizacións desenvolven importantes investimentos tecnolóxicos co obxectivo de diferenciar o contido a través dos diferentes dispositivos de consumo (Corke, Grimshaw, entrevistas, 2012). A produción é unha das actividades clave, posto que o xornalismo dixital fundaméntase principalmente na entrega do produto prensa en formato dixital (Picard, 2006). Ó redor da produción orbitan tanto actividades clave como recursos fundamentais para a súa íntegra realización.

No eido dos recursos, destacan sobre todo os humanos e tecnolóxicos (Leviana, Slade, Whitwell, entrevistas, 2012), mentres que outras actividades fundamentais nos medios

con estratexias de pago por contidos son o empaketamento do produto, a xestión das relacións e a distribución do produto a través de diferentes dispositivos (e *marketplace*).



Gráfica 45. Recursos e actividades clave. Fonte: Elaboración propia.

**Empaquetamento:** o empaketamento ou *bundling* pode ser definido como a venda de dous ou máis bens distintos xuntos a un mesmo prezo (Adams e Yellen, 1976). Está comunmente aceptado pola comunidade académica que o empaketamento ten beneficios potenciais para os produtores: pode resultar en aforro de custos (Chuan e Sirbu, 1997), permite explotar as complementariedades entre os compoñentes empaketados (Eppen, Hanson e Martin, 1991) e pode ser usado para extraer o excedente do consumidor aplicando estratexias de discriminación de prezos (Bakos e Brynjolfsson, 2000). Destes beneficios potenciais, en particular os primeiros e os últimos son relevantes para o sector xornalístico (Bleyen e Van Hove, 2010).

Os medios analizados deseñan diferentes paquetes informativos con niveis de prezos distintos co fin de implementar unha estratexia de discriminación. Como observaremos no apartado “sistema de ingresos”, o empaketamento e o establecemento do nivel de prezos son actividades clave para o completo desenvolvemento do negocio.

**Xestións das relacións:** a implementación de estratexias de pago a través dun modelo de ingresos baseado nas subscricións esixe unha potente plataforma tecnolóxica de xestión de relacións a través de calquera dispositivo. Os datos son o recurso fundamental para convencer ó usuario do pago (Leviana, Grimshaw, Arthur, entrevistas,

2012). Da súa claridade e cantidade depende basicamente a consecución de novos subscritores. Os medios analizados contan con desenvolvidas plataformas de xestión, despregadas en todos os casos polos departamentos comerciais, é dicir, por publicidade e márketing.

Os procesos nados ó carón da xestión dos pagos son novos para as organizacións xornalísticas. Esixen unha transformación da cultura empresarial e unha maior dependencia do departamento márketing. As ferramentas dixitais permiten asemade unha completa segmentación da audiencia, consonte os rexistros pero tamén a través do seguimento da navegación dos usuarios. Estas actividades son fundamentais para incrementar os prezos publicitarios, ofrecer un produto pensado para os diferentes segmentos e aumentar a atracción do usuario.

**Distribución:** a conquista do lector esixe a presenza e entrega do produto a través dunha perspectiva multicanle. Para iso as organizacións con estratexias de pago por contido empaquetan información en diferentes colectores que dan acceso ó seu consumo mediante unha oferta que, na maior parte dos casos, parte dunha estratexia de discriminación. As entrevistas conducidas sinalan como a presenza en diferentes *marketplaces* e o desenvolvemento de aplicacións tecnolóxicas para diferentes linguaxes operativas é unha estratexia fundamental para aumentar as vendas potenciais.

**Recursos:** dous son os recursos fundamentais que esta investigación formula á hora da creación do produto nos medios analizados. Ambos son comúns á industria xornalística dixital, en maior ou menor nivel, dependendo de diferentes variables como a estratexia (gratuíta ou non), modelo de negocio, investimento, etc. Á parte dos recursos humanos e tecnolóxicos, engadimos un terceiro recurso fundamental para o completo desenvolvemento do modelo de negocio, xa anteriormente explicado, as alianzas estratéxicas ou a rede de aliados. Comezaremos polos dous primeiros.

**Recursos humanos e tecnolóxicos:** a elaboración do produto prensa en formato dixital a través de calquera que sexa o seu soporte de consumo esixe fundamentalmente dous elementos: por un lado, os profesionais da información (xornalistas) e segundo, e non por iso menos importante, o equipo tecnolóxico para o deseño web (ou para outros dispositivos distintos).

Os órganos de xestión entrevistados recoñecen que o labor do equipo xornalístico segue sendo fundamental (Leviana, Readding, Whitwell, entrevistas, 2012), malia, na última década, observarmos una drástica redución na súa captura de valor e no seu recoñecemento profesional (Picard, 2009). Ademais, dentro da estrutura de custos da industria, os medios analizados sinalan como principais tanto o equipo profesional coma os recursos e investimentos tecnolóxicos precisos para a entrega do produto ó cliente. Deste modo, agora máis ca nunca, é preciso un equipo capacitado para a elaboración dun produto que, consonte os diferentes métodos abertos de distribución, sexa necesariamente diferenciado.

Dentro dos recursos humanos, asemade, a capacidade do departamento de márketing para a configuración dunha base sólida de subscritores e para asegurar un retorno de investimento considerable é fundamental (Readding, entrevistas, 2012). Para iso é preciso o investimento en determinados recursos tecnolóxicos, un cambio profundo na cultura da organización e a predisposición da organización a una continua experimentación (Leviana, Corke, Grimshaw, entrevistas, 2012).

**Alianzas:** para o completo desenvolvemento dos modelos de negocio, as organizacións estudadas dependen, en determinadas áreas, dos servizos de terceiros. Como xa vimos na análise das alianzas estratéxicas, a súa importancia é variable en función do modelo de negocio implementado.

### **3.6.3. Proposta de valor**

Como proposta de valor entendemos aquel produto que unha organización entrega e polo que o cliente está disposto a pagar (Osterwalder, 2009). Dende a perspectiva da industria xornalística dixital (pero tamén impresa) o produto caracterízase por estar inmerso nun mercado bilateral (Rochet e Tirole, 2004), é dicir, que o seu negocio tanto se sustenta pola venda do produto como pola comercialización das audiencias que xeran. Dende este punto de vista, é preciso sinalar as propostas de valor para ambos os mercados. Primeiro comezaremos a análise das proposicións de valor xenéricas que observamos nos medios analizados, sinalando, como é de rigor, as características particulares de cada un. Ademais, revisaremos as propostas de valor tanto para o mercado publicitario como para o propio cliente.

## **Propostas de valor xerais:**

**1) Xornalismo de calidade a través dunha perspectiva multicanal:** a principal proposta de valor dos medios analizados consiste na entrega do produto a través dunha perspectiva multicanal e neutral (Leviana, Grimshaw, Whitwell, entrevistas, 2012). Isto significa a súa distribución e presenza a través de diferentes *marketplaces* e dispositivos electrónicos. O obxectivo final é aumentar as vendas a través da presenza nos diferentes mercados en que o usuario demande o produto. No caso do *Financial Times*, isto implica a apertura do eido B2C a moitas das plataformas sociais (no ámbito B2B xa contan cunha longa tradición neste senso), mentres que en Orbyt o obxectivo é pór a disposición do lector o xornal tradicional coa incorporación de determinadas ferramentas interactivas que o eido dixital permite.

**2) Incentivos para os membros da comunidade subscriptora:** un dos principais métodos de retención, e, ó cabo, principal proposición de valor observable nos medios estudados, consiste na oferta de servizos complementarios destinados a satisfacer as necesidades de entretemento, lecer ou cultura da audiencia (Leviana, Grimshaw, Whitwell, entrevistas, 2012). Estes servizos están fundamentalmente destinados á comunidade subscriptora, malia observarmos diferenzas (véxase o apartado “servizos complementarios”) dependendo do medio en cuestión. Ademais, coma no caso do *The Times*, todos os paquetes informativos ofertados permiten o acceso ó *Sunday Times*.

**3) Relación directa co lector:** os métodos de autenticación (ben sexan a través do rexistro ou da subscripción) permiten o coñecemento da audiencia á que o produto se dirixe (Leviana, Grimshaw, Whitwell, entrevistas, 2012). Isto posibilita unha maior segmentación (publicidade), así como unha profunda análise dos padróns de comportamento de determinados grupos (coñecemento das súas demandas). Neste senso, destaca o caso do *Financial Times*, onde o rexistro inicial permite estudar a navegación e extrapolar tendencias para lanzar novas campañas de márketing. Por outra banda, a presenza en redes sociais, así como os encontros entre xornalistas e lectores, permiten unha relación directa, e aumentan a fidelidade en consecuencia.



## **Propostas de valor específicas:**

**1) Especialización en información económica:** O *Financial Times* destaca, entre outras moitas cousas, polo seu liderado en materia de xornalismo económico-financeiro. Os seus artigos de opinión son lidos por un segmento de mercado con grande influencia nos mercados internacionais, así como nos eidos empresariais e políticos (Wellington, Ward, Spiegel, entrevistas, 2012). A súa estrutura loxística destaca por achegar unha perspectiva global a través da visión de xornalistas ou especialistas recoñecidos mundialmente. Isto permite a publicación de contido diferenciado e a través dunha perspectiva única.

**2) Información B2B:** os dous xornais británicos ofrecen unha subscrición B2B, adaptando as demandas e necesidades das empresas á súa información, fundamentalmente a través dunha orientación económico-empresarial (Wellington, Ward, Spiegel, entrevistas, 2012).

**3) Información diferenciada a través de diferentes canles:** os dous xornais británicos, sobre todo, atópanse nun longo proceso de reconversión que procura a investigación e entrega dun produto adaptado ó dispositivo de lectura. Actualmente, están desenvolvendo ambas as estratexias para que, nun futuro próximo, a diferenciación e adaptación sexa *de facto*.

**4) Información gratuita:** unha das grandes propostas de valor do *Financial Times* é precisamente o seu modelo de negocio, xa que permite a consulta gratuita dun número limitado de artigos. Isto supón o coñecemento de todo usuario lector da plataforma e os seus padróns de conduta para convencelos do pago.

**5) Segmentación publicitaria e maior interactividade:** dous dos elementos esquecidos na discusión sobre as estratexias de pago por contidos son o aumento da atracción do usuario e o maior rendemento das insercións publicitarias que producen os modelos de negocio baseados nas subscricións (Reading, entrevistas, 2012). Neste senso, o *The Times*, por exemplo, afirma que os seus prezos publicitarios se multiplicaron por catro, en gran medida pola maior segmentación da audiencia e a maior atracción do usuario (Corke, entrevistas, 2012). Do mesmo modo, os prezos *premium* do *Financial Times*

para insercións publicitarias teñen o mesmo valor ca no terreo impreso (Reading, entrevistas, 2012).

**6) Lectura do xornal tradicional:** o que Orbyt propón fundamentalmente é a lectura do diario tradicional a través de múltiples dispositivos e a calquera hora que o usuario desexe. Polo tanto, trátase dunha solución informativa con que pór a disposición dos subscriptores o xornal impreso que incorpora diversas ferramentas interactivas (Leviana, entrevistas, 2012).

**7) Quiosco virtual:** unha das principais propostas de valor de Orbyt é a súa capacidade aglutinadora de diferentes grupos xornalísticos a través dunha única plataforma de venda (Arroyo, entrevistas, 2012). Isto require intensas negociacións coas organizacións interesadas e permite a migración da prensa dixital cara a estratexias de pago por contidos e, xa que logo, delimitar a competencia gratuíta.

#### **3.6.4. Relación cos clientes**

Como queda plasmado ó longo da presente tese, un dos procesos fundamentais abertos ó abeiro das estratexias de pago por contidos son as xestións das relacións. A reticencia ós cambios característica da industria xornalística (Picard, 2006) transformouse radicalmente coa expansión e popularización de Internet, de tal modo que, actualmente, parece non haber discusión sobre a importancia das xestións de relacións en medios con estratexias de pago por contidos.

A venda do produto a través dos múltiples dispositivos de consumo supuxo unha profunda transformación nas prácticas das organizacións xornalísticas (Corke, Whitwell, entrevistas, 2012). Dende un punto de vista operativo e económico implicou un forte investimento en tecnoloxía por mor do deseño e implementación das plataformas tecnolóxicas de xestión das transaccións e relacións. Neste senso, os medios de comunicación aínda se atopan nun importante proceso de adaptación e aprendizaxe ó novo escenario, xa que, como é sabido, estes procesos estiveron afastados da industria xornalística dixital con modelo de negocio gratuíta.

A maior dependencia do pago do lector e a súa xestión implicou asemade unha profunda transformación nos departamentos de márketing (Corke, Whitwell, Leviana, entrevistas, 2012), debido fundamentalmente a que neles radica a condución de ingresos por

subscrición (Corke, Grimshaw, Arroyo, entrevistas, 2012). Outro grande aliado para o recoñecemento de fidelidade e *branding* para a plataforma son as redes sociais (Whitelaw, entrevistas, 2012). A súa expansión como escenario de conversa e discusión social supuxo a entrada das organizacións co obxectivo de impulsar e “facer chegar” o seu produto (Martínez-Molina, 2010). Non obstante, a súa difusión e promoción tropeza frontalmente coa natureza dos modelos de negocio. Anteriormente xa formulamos a cuestión: por que estar presente no universo social, caracterizado pola súa natureza libre e gratuíta, cun produto que esixe un pago para o seu consumo? As razóns non son fáciles de esgrimir, mais todo indica que a súa presenza está destinada á xeración de lealdade e a crear compromiso e interactividade coa comunidade subscriptora (Whitelaw, entrevistas, 2012).

Por outra banda, as redes sociais son as grandes aliadas á hora do establecemento dunha relación directa, xeralmente entre os xornalistas ou comentaristas e a súa audiencia. Se a isto lle engadimos os espazos reservados para tal función nos propios medios, a interactividade e a atracción do lector multiplícanse, e, xa que logo, a súa satisfacción. Ademais, as redes sociais, así como os servizos complementarios dispoñibles nos medios analizados, serven como trampolín para unha relación máis directa a través de numerosos eventos e mesmo reunións entre os xornalistas ou persoeiros e a audiencia.

O outro mercado capital participante na industria xornalística é o publicitario. A súa xestión experimentou transformacións importantes, sobre todo ó producirse unha cada vez maior colaboración e externalización das actividades (Corke, entrevistas, 2012). Por outra banda, o novo escenario dixital esixe un amplo esforzo das firmas xornalísticas á hora de explicar os novos produtos (Wellington, Arroyo, entrevistas, 2012).

### **3.6.5. Canles de distribución**

As canles de distribución son fundamentais para a entrega do produto, xa que logo, das propostas de valor (Osterwalder, 2004). As canles de venda fundamentais na prensa dixital son basicamente tres: a través de *smartphone*, *tablet* ou ordenador. Cada una destas canles conta, asemade, con distintas linguaxes operativas, polo que o seu deseño corre a cargo dos diferentes departamentos técnicos das organizacións.

Os diferentes paquetes informativos poden integrar, non obstante, o acceso parcial ou completo a cada un destes dispositivos. Polo tanto, esta actividade clave está en mans dos órganos de xestión á hora de construír unha oferta con que producir maior rendemento económico consonte as demandas da súa audiencia. A análise das cifras das canles de difusión esixe fundamentalmente material cuantitativo. A aspiración da presente tese consiste, neste senso, na súa representación detallada, facendo fincapé nos ingresos económicos que supón, a través dos diferentes paquetes informativos ofertados.

Non obstante, en moitos casos por razóns de sensibilidade comercial, e noutros polo simple descoñecemento dos membros entrevistados, decidimos plasmar aquí unicamente material metodoloxicamente testado por diversas firmas consultoras ou datos internos visibles publicamente. Como resultado desta aproximación obtivemos material cuantitativo das firmas analizadas en cantidades diferentes, sobre todo en relación coas audiencias multiplataforma.

Malia que a nosa intención primaria era unha comprensión global e evolutiva da audiencia multiplataforma xunto coa súa correlación económica a través dos diferentes paquetes deseñados, os diferentes obstáculos que atopamos fixéronnos reformular a súa análise dun modo máis realista. Deste modo, unicamente reflectimos parcialmente as audiencias multiplataforma dos medios analizados, sen a súa relación económica nos diferentes paquetes. Comezaremos polos medios británicos para deternos logo en Orbyt.

A audiencia multiplataforma (combinación do diario impreso + audiencia *online* + audiencia *smartphone app* + audiencia *tablet app* - duplicación) do *Financial Times* auditada por PwC é, dos tres medios analizados, a que proporciona maiores datos sobre os modos de acceso da súa audiencia. A editora publica estas cifras dende maio de 2009, pero non é ata maio de 2011 cando incorpora os datos a través dos novos dispositivos electrónicos como a *tablet* ou o *smartphone*.

A segmentación da audiencia inclúe franxas xeográficas (acceso en zonas), acceso a través de diferentes dispositivos (ordenador, *tablet* ou *smartphone*), así como a duplicación, é dicir, lectores que acceden ó produto a través de varios dispositivos, diaria ou semanalmente. Neste senso, a transparencia da editora é envexable, posto que

asemade fai públicos os datos de duplicación a través de todos os dispositivos combinados, así como por franxas xeográficas.

Rexións	Lectores impresos	Lectores online	Lectores tablet app	Lectores smartphone app	Duplicación	Total
UK	325.000	242.471	8.190	6.606	(76.030)	506.237
CEMEA	570.641	224.664	6.569	3.359	(81.195)	724.038
Asia	176.565	139.277	3.708	2.497	(53.774)	268.273
América	483.638	299.477	7.106	4.206	(101.772)	692.655
Lectores mundiais	1.555.844	905.889	25.573	16.668	(312.771)	2.191.203

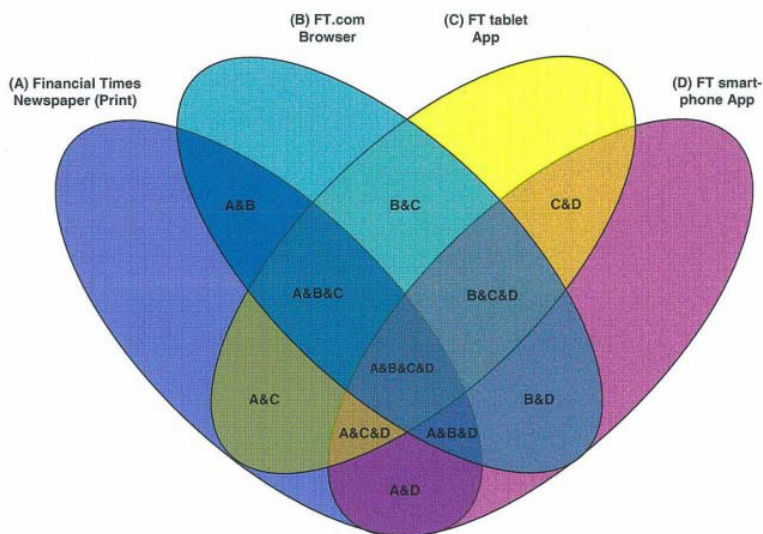
Táboa 46. Audiencia multiplataforma do *FT.com*. Fonte: PricewaterhouseCoopers, mes de novembro 2011.

A táboa da audiencia multiplataforma amosa un total de 2.191.203 lectores diarios a través de todos os dispositivos e franxas xeográficas, cunha duplicación de 312.771 lectores. Observamos asemade que a zona xeográfica con maior cota de audiencia é a CEMEA (*Central and Eastern Europe, Middle East and Africa*), seguida de América (do Norte e do Sur), Reino Unido e Asia.

	UK	CEMEA	Asia	América	Lectores mundiais
<b>4 canles</b>					
<i>FT</i> impreso & <i>FT.com</i> & <i>FT tablet app</i> & <i>FT smartphone app</i> (A&B&C&D)	255	63	144	186	648
<b>3 canles</b>					
<i>FT</i> impreso & <i>FT.com</i> & <i>FT tablet app</i> (A&B&C)	3.340	3.494	1.732	5.086	13.652
<i>FT</i> impreso & <i>FT.com</i> & <i>FT smartphone app</i> (A&B&D)	1.750	1.222	828	1.596	5.396
<i>FT</i> impreso & <i>FT tablet app</i> & <i>FT smartphone app</i> (A&C&D)	40	30	18	12	100
<i>FT.com</i> & <i>FT tablet app</i> & <i>FT smartphone app</i> (B&C&D)	306	46	78	224	654
<b>Calquera combinación de 3 canles</b>	5.436	4.792	2.656	6.918	19.802
<b>2 canles</b>					
<i>FT</i> impreso & <i>FT.com</i> (A&B)	63.739	72.175	48.212	89.117	273.243
<i>FT</i> impreso & <i>FT tablet app</i> (A&C)	999	1.386	679	299	3.363
<i>FT</i> impreso & <i>FT smartphone app</i> (A&D)	322	501	89	151	1.063
<i>FT.com</i> & <i>FT tablet app</i> (B&C)	2.421	1.342	1.190	3.041	7.994
<i>FT.com</i> & <i>FT smartphone app</i> (B&D)	2.801	910	784	2.038	6.533
<i>FT tablet app</i> & <i>smartphone app</i> (C&D)	58	24	21	22	125
<b>Calquera combinación de 2 canles</b>	70.340	76.338	50.975	94.668	292.321
<b>2+ Canles</b>	76.031	81.193	53.775	101.772	312.771

Táboa 47. Audiencia multiplataforma e duplicación do *FT.com*. Fonte: PricewaterhouseCoopers, mes de novembro 2011.

A duplicación segmentada por diferentes canles e zonas xeográficas indica varios datos importantes. O primeiro sinala que mundialmente acceden a través dos catro dispositivos ofertados (*tablet*, *smartphone*, xornal impreso e dixital) un total de 648 persoas da audiencia total, neste segmento o Reino Unido é a zona xeográfica principal con 255 lectores. A combinación de tres canles onde maior duplicación se produce é aquela conformada polo xornal impreso e dixital máis a *tablet*, cun total de 13.652 lectores, sendo América a zona xeográfica máis importante. Por último, a combinación de dúas canles onde máis duplicación se produce é a integrada polo xornal dixital e o impreso, cun total de 273.243 lectores mundiais e diariamente.



Gráfica 46. Audiencia multiplataforma e duplicación do *FT.com*. Fonte: PricewaterhouseCoopers, mes de novembro 2011.

A audiencia multiplataforma (publicada por primeira vez en xuño de 2012 con cifras de febreiro de 2012) do *The Times* mostra un total de 1.624.758 lectores diarios cunha duplicación (lectores que se repiten nas catro plataformas, diario dixital + impreso + *tablet* + *smartphone*) total de 18.864 e 4.242.407 lectores semanais (de luns a sábado) cunha duplicación de 83.643 lectores. O axuste da duplicación representa a audiencia máis atraída polo produto, por exemplo aqueles que, de media diaria ou semanal, acceden ó xornal a través de varias plataformas. Estas cifras axudan a facer unha radiografía realista sobre as cifras de consumo do xornal. Non obstante, sería óptima asemade unha representación da duplicación en cada un dos dispositivos de

consumo con respecto ós outros (ex.: lectores que acceden a través do ordenador + *tablet* ou *tablet* + *smartphone* etc.).

Como observamos na táboa de máis abaixo, a audiencia dixital diaria e/ou semanal ten máis lectores anónimos (93.138 diariamente e 438.280 semanalmente) ca subscritores acreditados verdadeiramente. Isto suscita unha importante interrogante en relación coas autenticación dixitais, posto que, como descubrimos, existe un tráfico máis que considerable a través de suplantación de identidades, é dicir, persoas que acceden ó xormal a través de claves doutras persoas.

The Times	Audiencia impresa diaria (A)	Audiencia online diaria (B)		Audiencia diaria tablet app (C)	Audiencia diaria smartphone app (D)	Audiencia bruta diaria	Duplicación (lectores multiplataforma)	Audiencia multiplataforma diaria
		Subscritores	Anónimos					
Audiencia DIARIA	1.461.061	+ 21.529	+ 93.138	+ 51.387	+ 16.290	= 1.643.403	+ -18.647	= 1.624.758

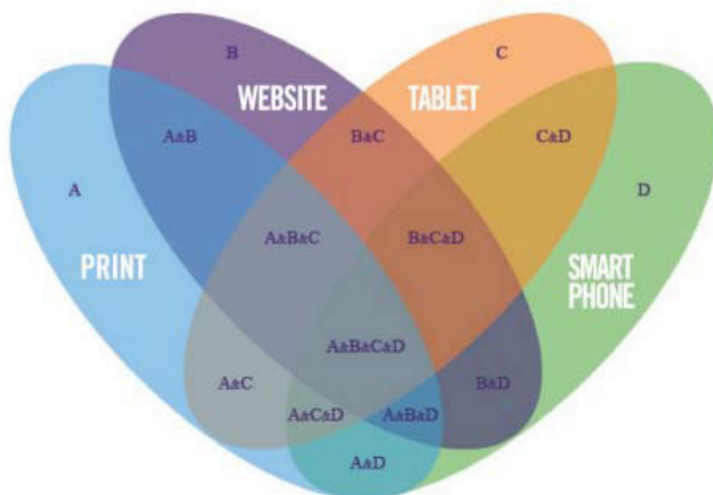
  

The Times	Luns-Sábado audiencia impresa (A)	Luns-Sábado audiencia online (B)		Luns-Sábado audiencia tablet App (C)	Luns-Sábado audiencia smartphone app (D)	Luns-Sábado audiencia bruta	Duplicación (lectores multiplataforma)	Luns-Sábado audiencia multiplataforma
		Subscritores	Anónimos					
LUN-SAB audiencia	3.693.016	+ 49.218	+ 438.280	+ 92.420	+ 53.116	= 4.326.050	+ -83.643	= 4.242.407

The Sunday Times	Audiencia semanal impresa (A)	Audiencia online semanal (B)		Audiencia semanal tablet app (C)	Audiencia semanal smartphone app (D)	Audiencia bruta semanal	Duplicación (lectores multiplataforma)	Audiencia semanal multiplataforma
		Subscritores	Anónimos					
Audiencia SEMANAL	3.161.199	+ 9.950	240.572	+ 54.930	+ 17.746	= 3.484.397	+ -34.738	= 3.449.639

Táboa 48. Audiencia multiplataforma do *TheTimes.co.uk*. Fonte: PricewaterhouseCoopers, mes de xuño 2012.



Gráfica 47. Audiencia multiplataforma e duplicación do *TheTimes.co.uk*. Fonte: PricewaterhouseCoopers, mes de xuño 2012.

Os únicos datos de dominio público presentados por Orbyt son aqueles expostos na web de Unidad Editorial, que fan referencia ás vendas mensuais/diarias, ás descargas a través de iPad e ás descargas multicabeceira mediante iPhone, iPad, Blackberry ou Galaxy S. Non obstante, trátase de cifras internas e non auditadas por ningunha firma consultora. Asemade, a editora non mostra a súa audiencia multiplataforma nin a duplicación nas diferentes canles.

A editora afirma posuír un total de 233.228 rexistros comúns, é dicir, todas as publicacións do quiosco. Os títulos máis importantes, isto é, *El Mundo*, *Expansión* e *Marca*, contan cunha venda diaria de 90.728, 48.379 e 47.593 unidades, mentres que a venda mensual, polo tanto as subscricións mensuais, son dun total de 36.629, 10.609 e 7.135 unidades respectivamente. Estas cifras sinalan que cabeceiras como *Marca* teñen máis vendas diarias ca subscricións mensuais, mentres que con *El Mundo*, por exemplo, sucede xustamente o contrario. Do mesmo modo, as descargas multicabeceira máis importantes son aquelas a través do iPad, cun total de 157.449 unidades. *El Mundo* é a publicación máis descargada con 94.806 unidades, seguido de *Marca* con 58.198 unidades.

Rexistros comúns	233.228	
VENDAS principais cabeceiras	Venda mensual	Venda diaria
<i>El Mundo</i> en Orbyt	36.629	90.728
<i>Expansión</i> en Orbyt	10.609	48.379
<i>Marca</i> en Orbyt	7.135	47.593
Descargas Multicabeceira iPhone		102.433
Descargas Multicabeceira iPad		157.449
Descargas Samsung Galaxy S		22.586
Descargas Blackberry		27.534
<i>El Mundo</i>	Descargas iPad	94.806
<i>Expansión</i>	Descargas iPad	26.123
<i>Marca</i>	Descargas iPad	58.198

Táboa 49. Rexistros, vendas, descargas multicabeceira e descargas diferentes dispositivos de Orbyt. Fonte: Unidad Editorial, semana 22 do 2012.

### 3.6.6. Segmentos de clientes

Os medios analizados contan con importantes bases de datos co fin de lograr unha profunda segmentación e coñecemento da súa audiencia (Leviana, Corke, Slade, entrevistas, 2012) e obter así maiores rendementos por publicidade. En casos como o *Financial Times*, a súa necesidade é incluso superior, posto que colabora no coñecemento dos padróns de navegación e uso dos usuarios rexistrados que se converten en subscritores.



Os datos con nesta tese contamos son, igual cós representados no apartado anterior, publicados polas organizacións e auditadas por diferentes consultarías. Igualmente, segue sendo o *Financial Times* o xornal que maiores e mellores datos ofrece a este respecto en comparación cos outros dous. Deste modo, vímonos na obriga de representar nalgúns casos cifras propostas nas entrevistas pero sen un contraste con información corporativa. Por outra banda, centrámonos unicamente na segmentación de clientes en termos de individuos e non no mercado publicitario, posto que nos desviaríamos dos obxectivos propostos.

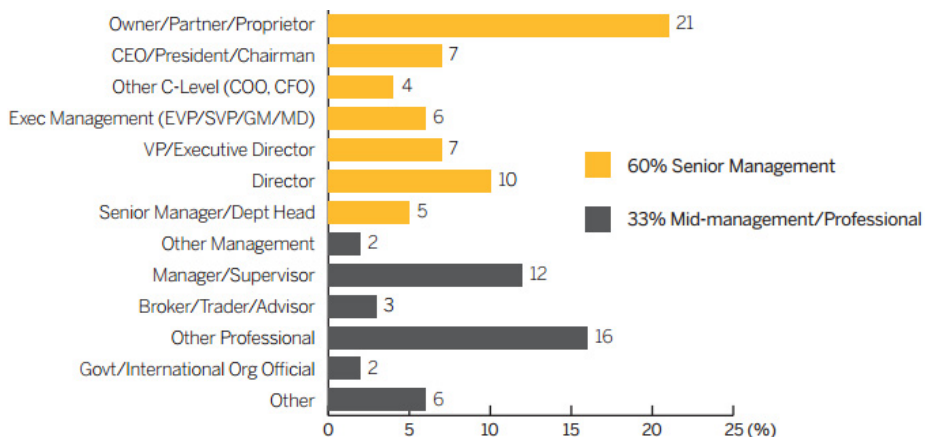
Unha das principais dificultades a que a industria xornalística se enfrenta é precisamente a renovación da súa audiencia (Leviana, Whitwell, Slade, entrevistas, 2012). O lector tradicional de diarios é cada vez máis maior e as novas xeracións non teñen os mesmos hábitos de lectura. Non obstante, observamos importantes diferenzas respecto dos dous mercados analizados, tanto na segmentación en diferentes dispositivos como nas idades.

A audiencia dixital do *Financial Times* segue un mesmo padrón cá impresa: líderes de opinión política, económica ou empresarial. Isto inclúe a elite política e directores ou executivos sénior (Slade, entrevistas, 2012). A maioría da súa audiencia segue sendo masculina (81% homes e 19% mulleres), cunha media de idade de 42 anos, con educación superior e cuns ingresos e activos moi superiores á media de Internet.

<b>Educación superior</b>		<b>Alto patrimonio neto</b>	
89% Universidade +	48% Postgrao	19% da audiencia <i>FT.com</i>	158 <i>composition index</i>
<b>Xénero</b>		<b>Idade media</b>	
81% homes	19% mulleres	48 anos	
<b>Bastante opulento</b>		<b>Ultra alto patrimonio neto</b>	
\$303.852 media de ingresos	19% dos usuario <i>FT.com</i> teñen \$300.000 -246 <i>composition index</i> *	11% dos usuarios do <i>FT.com</i> teñen \$200.000 e \$1M+activos líquidos	208 <i>composition index</i>

Táboa 50. Segmentación *FT.com*. Fonte: *Financial Times*, ano 2012. \*Este indicador sinala a superioridade respecto da media de Internet baseada en 100.

A audiencia a través de iPad está fundamentalmente conformada por xestores sénior nun 60% e por xestores medios ou profesionais das finanzas (como *trader*, *broker* ou *advisor*) nun cómputo do 33%. Dentro dos xestores sénior destacan asemade cun 21% os propietarios, titulares ou socios, así como os directores cun 7%.



Gráfica 48. Segmentación audiencia *Financial Times* a través de iPad. Fonte: *Financial Times*, ano 2012.

A principal preocupación dos xestores de Orbyt é o envellecemento da audiencia e a carencia de lectores mozos (Leviana, entrevistas, 2012). Ademais, recoñecen un crecente proceso de expansión da cultura da gratuidade pola que unha parte importante da audiencia é remisa a pagar por información en Internet (Arroyo, Prieto, Leviana, entrevistas, 2012). Do mesmo modo, determinados segmentos de mercado non necesitan aprofundamento, co que a información gratuíta é suficiente.

Se a este panorama lle engadimos os baixos índices de lectura (por habitante), a transacción necesaria para acceder ó produto e a carencia dunha editorial propia dixital, obtemos unha radiografía da industria española en xeral, e de Orbyt en particular (Leviana, entrevistas, 2012). Os esforzos, tanto do xornal impreso como de *El Mundo* en Orbyt neste senso, malia ser conscientes do mercado minoritario ó que se enfrenta a industria xornalística española, oriéntanse cara ó alcance dunha audiencia influente e conformada por líderes de opinión en diferentes áreas (Leviana, Arroyo, entrevistas, 2012).

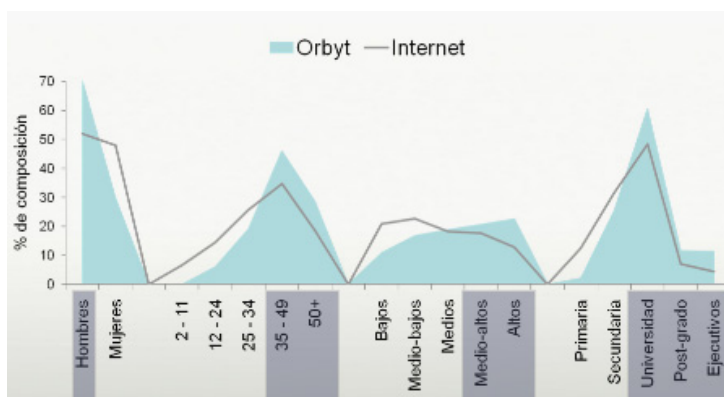
A proposta de valor de *El Mundo* en Orbyt está fundamentalmente dirixida a lectores tradicionais pero cunha cultura de compra dixital (Arroyo, Santiago, Prieto, Leviana, entrevistas, 2012). Asemade, focalízase nun segmento da poboación completamente adaptado ós recursos dixitais e cunha demanda de información de orientación liberal-conservadora.

Xénero		Idade (en anos)					Formación		
M	F	>11	12-24	25-34	35-49	<50	Prim.	Sec.	Univ.
70%	30%	2%	8%	20%	45%	25%	2%	30%	74%

Táboa 51. Segmentación Orbyt. Fonte: Unidad Editorial, ano 2012.

Os datos da audiencia da plataforma indican a prominencia do xénero masculino fronte ó feminino, nun 70%-30%. As grandes dificultades de convencemento dos máis mozos reflíctense co 8% da audiencia procedente das idades comprendidas entre os 12-24 anos, mentres que o segmento máis importante se sitúa en torno ós 35-49 anos de idade. Por outra banda, Unidad Editorial afirma que o 74% da súa audiencia ten estudos universitarios ou postgrao, mentres que o 30% ten secundaria e o 2% ten primaria.

Como observamos na gráfica inferior, a editora conta cun perfil máis alto cá media de Internet, sobre todo no tocante a executivos e persoas cualificadas con algún tipo de carreira universitaria ou postgrao. Non obstante, tamén se reflicte o envellecemento do *target*, fundamentalmente conformado por persoas entre 35 e 49 anos. Por outra banda, o xénero feminino segue sendo minoritario en comparación co masculino.



Gráfica 49. Audiencia Orbyt respecto usuarios de Internet. Fonte: Unidad Editorial, ano 2012.

A única fonte de evidencia coa que coñecer a audiencia dixital do *The Times* (posto que o diario non as fai públicas a través de ningún tipo de documento) para a presente tese foi a través das entrevistas realizadas. A política da editora foi, dende o lanzamento do *paywall* no verán de 2010, remisa a publicar a súa evolución, subministrando gota a gota cada un dos datos fundamentais para comprobar o rendemento da plataforma dixital. Non obstante, no terreo impreso é público e notorio que a política é xustamente

a contraria, isto é, a editora proporciona con todo luxo cada un dos segmentos do mercado da súa audiencia. Como a presente tese non se centra neste ámbito, descartamos a súa representación.

A audiencia dixital do *The Times* é aproximadamente dez anos máis nova cá súa homóloga impresa, concretamente, a idade media do consumidor impreso situaríase en torno ós 50 anos, mentres a dixital estaría ó redor dos 40. Igualmente, os datos ofrecidos por diferentes membros (Whitwell, Corke, Arthur, entrevistas, 2012) indican que na audiencia dixital se incorpora en maior número o xénero feminino con respecto ó eido impreso e cunha porcentaxe situada arredor do 40-35% mulleres, 60-65% homes. En plataformas coma o iPad, a editora afirma ter un segmento de mercado adifeirado en relación coa media de Internet (Whitwell, entrevistas, 2012).

Xénero		Media de idade
65-60% Masculino	30-35% Feminino	40 anos

Táboa 52. Segmentación *TheTimes.co.uk*. Fonte: Elaboración propia baseada en entrevistas, ano 2012.

### 3.6.7. Estrutura de custos

Se nun punto parece haber acordo entre os xestores dos medios de comunicación analizados é na estrutura de custos que implica a implementación dunha estratexia de pago por contidos. Basicamente, as principais partidas sitúanse naqueles ámbitos indispensables para a entrega do produto, concretamente nos recursos humanos e tecnolóxicos, no departamento de márketing e no de publicidade (Leviana, Whitwell, Wellington, entrevistas, 2012). Por outra banda, a facilidade de entrega no eido dixital implica unha importante redución de custos en comparación co sector impreso, sobre todo en relación coa produción (do xornal en formato físico), distribución e almacenamento do produto (Leviana, Whitwell, Wellington, entrevistas, 2012).

O caso do *Financial Times* é o máis representativo ó tratarse dunha publicación global. A editora reconece que a expansión e popularización do xornalismo dixital implicou un importante aforro tanto en produción coma en distribución, pero, en contrapartida, suscitou importantes dilemas en relación cos seus modos de capitalización e co logro dun balance económico que teña en conta os dous sectores onde o produto está dispoñible (Slade, Wellington, Readding, Grimshaw, entrevistas, 2012).

Os custos fundamentais da organización (como filial) son fundamentalmente os derivados da produción do diario impreso e a distribución global que implica. Nun país pequeno como Inglaterra, os custos de distribución son menores e son compensados polas vendas (Readding, Wellington, entrevistas, 2012). Non obstante, se se trata da distribución do produto en amplas zonas xeográficas, como Estados Unidos, a venda de determinadas copias non é economicamente rendible.

Tendo en conta que este proceso se estende a outros países, a popularización do eido dixital veu aliviar en gran medida estes custos, de tal modo que agora o produto está dispoñible mundialmente cuns custos moito menores e a través de todo tipo de dispositivos electrónicos. O realmente importante é lograr un modo de capitalización sostible que permita este servizo.

Do mesmo modo, o eido dixital permite a constante actualización do produto. Asemade, en relación coas barreiras xeográficas que ten o diario impreso, o produto en formato dixital permite a dispoñibilidade en países emerxentes coma o Brasil, China ou a India, audiencias, dende un punto de vista loxístico, difíciles de acadar a través do produto impreso (Wellington, entrevistas, 2012). Polo tanto, o que a organización británica está a formular, e podémolo facer extensivo á industria xornalística, é unha reconversión industrial co obxectivo de acadar un balance económico que, por un lado, teña en conta o descenso en ingresos do eido impreso, e, por outro, teña en conta a superior marxe de beneficios do dixital.

O futuro do *Financial Times* fundamentarase nunha drástica redución dos ingresos do sector impreso que de ningún modo, de momento, serán compensados polos do eido dixital. Non obstante, dado que a marxe de beneficios do produto dixital é superior á do impreso, derivado do aforro en custos que implica a distribución e elaboración física do produto, malia os ingresos seren menores a rendibilidade é superior (Wellington, Slade, Grimshaw, entrevistas, 2012). Este é o principal obxectivo da empresa.

Para a súa consecución é preciso, non obstante, un forte investimento tanto no departamento de márketing coma en recursos humanos e tecnolóxicos (xeralmente vincúlase un ós outros). En primeiro lugar o márketing é un dos principais condutores de ingresos (xunto co comercial), posto que é o departamento encargado da consecución de subscricións consonte unha profunda segmentación e análise de datos. O

investimento que implica a implementación de estratexias de pago por contidos no departamento de márketing é fundamental, sobre todo no lanzamento de campañas de promoción do produto e de retención do cliente.

Os custos da reconversión dixital do *Financial Times* son millónarios. Os custos en desenvolvementos tecnolóxicos que implican os novos procesos de dixitalización e distribución a través de diferentes soportes son moi elevados. Ademais, como xa sinalamos, os novos procesos e investimentos tecnolóxicos vincúlanse paralela e directamente ós recursos humanos necesarios para o seu desenvolvemento efectivo. Deste modo, como resultado obtemos que a organización conta actualmente cuns recursos tecnolóxicos cinco ou seis veces maiores que hai cinco ou seis anos (Slade, entrevistas, 2012).

Os investimentos tecnolóxicos, e os humanos que implican, supoñen un gran custo en termos de gasto para a organización. O equipo encargado de desenvolver as plataformas de xestión e de deseño están centralizadas dentro da filial (Readding, entrevistas, 2012). Para un maior aforro, este equipo está encargado do desenvolvemento de todas as canles de distribución, polo que na organización non existe un departamento de desenvolvemento para ordenador, iPad ou iPhone (Readding, entrevistas, 2012).

Algo similar sucede no caso de Orbyt, onde determinados recursos son compartidos por diferentes áreas de negocio de Unidad Editorial. O obxectivo é centralizar esforzos e sobre todo custos, de tal maneira que equipos coma o comercial (publicidade) ou o encargado da xestión da presenza en plataformas sociais son comúns a toda a casa (Santiago, Arroyo, entrevistas, 2012).

Igual có *Financial Times* e o *The Times*, as principais partidas económicas están atribuídas fundamentalmente ó desenvolvemento tecnolóxico que implica a plataforma e todos os seus servizos complementarios, recursos humanos e, sobre todo, o departamento de márketing. Neste senso, o lanzamento de promocións destinadas tanto á captación como á retención do usuario son fundamentais, ben sexa a través de descontos en produtos como o iPad, ben a través directamente de descontos en prezos (Santiago, Arroyo, entrevistas, 2012).

A arquitectura tecnolóxica detrás da plataforma implica asemade un forte investimento. A externalización do desenvolvemento e deseño da plataforma a través das distintas canles de distribución (aplicacións de móbil e *tablet*) supoñen uns custos importantes, sobre todo se temos en conta que nas outras dúas organizacións estas actividades non están externalizadas e son os propios departamentos técnicos os encargados do seu desenvolvemento.

Como xa indicamos, a principal proposta de valor de Orbyt consiste fundamentalmente na dispoñibilidade do xornal tradicional coa rapidez que permite o dixital e a través de múltiples dispositivos como o ordenador, a *tablet* ou o *smartphone* (ademais doutros elementos coma os servizos complementarios e as ferramentas interactivas). A crise conxuntural e estrutural que afecta á industria xornalística, xunto cos elevados custos de distribución provocou, no caso de *El Mundo*, a redución da súa presenza impresa en varias das máis importantes capitais europeas (Santiago, Leviana, Prieto, entrevistas, 2012). O novo modelo de negocio que formula Orbyt fai posible, non obstante, a dispoñibilidade do produto en calquera zona xeográfica a un custo menor, tanto para a organización coma para o cliente, xa que logo, estimulando a demanda.

Os principais custos do diario *The Times* concéntranse fundamentalmente nos catro ámbitos anteriormente sinalados: recursos humanos (xeración de contido), tecnolóxicos (mantemento, xestión e distribución) e nos departamentos de publicidade (venta de espazos) e márketing (Corke, Arthur, entrevistas, 2012). Os custos no departamento de publicidade son debidos basicamente á externalización de determinados servizos co obxectivo dunha maior eficiencia e á promoción (xeralmente a través de publicidade exterior) do produto. Por outra banda, o departamento de márketing xestiona actualmente un número importante de campañas (co custo económico que isto supón) co obxectivo de conducir os ingresos mediante subscrición (Whitwell, entrevistas, 2012).

Non obstante, o principal custo, e de aí proveñen as principais perdas económicas polas que o diario está a atravesar, son os recursos humanos en relación sobre todo co mantemento dun equipo editorial amplamente cualificado para o logro dun xornalismo de calidade (Whitwell, entrevistas, 2012). O diario conta cun equipo de ó redor de 300 xornalistas, que, no futuro, segundo afirma o editor dixital (Whitwell, entrevistas, 2012) se reducirían drasticamente se os ingresos por subscrición ou/e publicidade non van en aumento.

### 3.6.8. Sistema de ingresos

A sensibilidade comercial dos medios analizados impide coñecer de modo detallado e cuantitativamente (en porcentaxes económicas) as súas fontes de ingresos. Para a súa análise baseámonos nas entrevistas efectuadas, así como nas cifras oficiais publicadas polas organizacións ó longo da implementación das estratexias de pago por contidos en Internet.

As principais fontes de ingresos dos medios analizados son as conducidas polas subscricións e a publicidade (Whitwell, Slade, Leviana, entrevistas, 2012). En gran medida, os ingresos publicitarios seguen sendo maioritarios con respecto ós de subscrición, pero observamos unha evolución positiva en xeral e unhas porcentaxes variables dependendo do medio. Nalgúns casos, como en Orbyt, os ingresos proceden asemade dos acordos con diferentes grupos mediáticos que reclamen a presenza na plataforma.

No verán de 2012 a plataforma Orbyt, logo de case dous anos de vida, contaba cun total de 65.000 subscricións, e esperaba pechar 2012 con máis de 75.000 e 2013 con máis de 100.000 (Ramírez, 2012). Unha cuarta parte deste total son subscritores das edicións impresas que exerceron o seu dereito de acceso a Orbyt. O resto son novos subscritores que pagan entre 10 e 20 euros ó mes segundo estean subscritos a un, dous ou a máis títulos de Unidad Editorial. Entre eles, unha parte fundamental non eran compradores das edicións impresas ou só de forma ocasional (Ramírez, 2012) e en torno ó 60-70% son subscritores de *El Mundo* (Santiago, entrevistas, 2012).

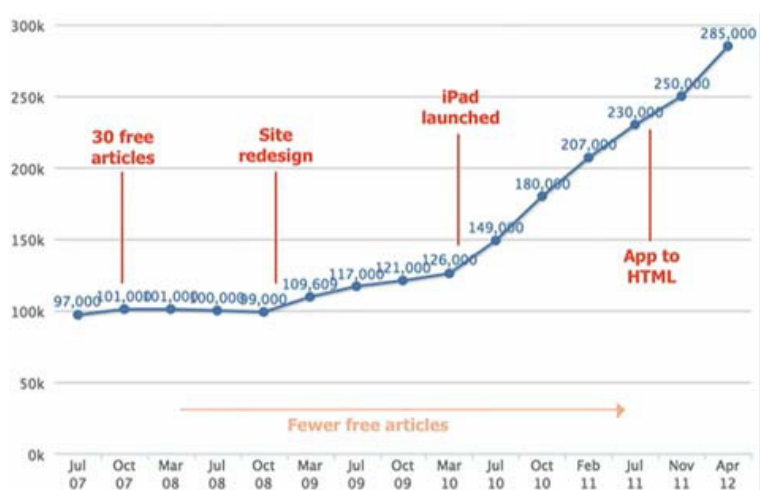
As principais fontes de ingresos da plataforma son as publicitarias e a través do pago directo do usuario, ben sexa mediante a compra diaria ou mediante a subscrición ós múltiples paquetes ofertados. A isto cómpre engadirlle os acordos coas diferentes organizacións xornalísticas, polos que pagan uns honorarios por presenza e mantemento (Leviana, entrevistas, 2012). Os ingresos publicitarios baséanse en insercións na *home* (e en espazos específicos) e no enriquecemento dixital das páxinas impresas do diario tradicional (Arroyo, entrevistas, 2012).

No ano 2012, a plataforma aínda non foi rendible, é dicir, os custos superaron as vendas, tanto publicitarias como por subscrición (Leviana, entrevistas, 2012). As porcentaxes



situán os ingresos publicitarios lixeiramente por riba respecto das subscricións, concretamente nun 55-45% (Arroyo, entrevistas, 2012). Deste modo, se temos en conta asemade que a produción editorial é dependente do xornal tradicional, concluímos que a plataforma non podería funcionar como estrutura independente.

As subscricións ó *Financial Times* experimentan dende outubro de 2009 un aumento consecutivo cada ano. O novo deseño da web implicou un forte ascenso, pero foi sobre todo o lanzamento do iPad o que provocou un impulso das vendas. Segundo Grimshaw (entrevistas, 2012) este empuxe débese tamén ós intensos procesos de aprendizaxe e experimentación desenvolvidos ó longo dos anos pola editora. O resultado observámolo cando, no canto de experimentar descensos nas vendas co gallo da saída da AppStore, a organización continúa a súa escalada co lanzamento da aplicación nativa en HTML5.



Gráfica 50. Evolución das subscricións ó FT.com. Fonte: FT.com.

O diario dixital continúa experimentando un importante aumento en subscricións, pero tamén en volume (registros gratuítos), que reverte en ingresos publicitarios. Neste senso, a organización está próxima ó punto onde as subscricións dixitais superen á circulación impresa (Grimshaw, entrevistas, 2012). A circulación impresa sitúase ó redor das 310.000 unidades (xaneiro de 2012), polo que para finais de ano ou no próximo ano as subscricións dixitais superarán amplamente esta marca (Grimshaw, entrevistas, 2012).

A seguinte cuestión que se formula a editora é canto está disposta a pagar a audiencia. A experiencia da organización a este respecto confirma que os usuarios valoran o contido dixital do diario do mesmo modo ca no impreso (Grimshaw, entrevistas, 2012). En consecuencia, os prezos fóronse incrementando, de tal modo que actualmente a organización está preto de cobrar o mesmo prezo polo contido dixital que no sector impreso (Grimshaw, entrevistas, 2012).

Un dos conceptos afastados da discusión sobre a implementación de estratexias de pago por contidos do *Financial Times* é a relación directa co subscritor (Grimshaw, entrevistas, 2012). Isto tradúcese en usuarios rexistrados e subscritores moito máis atraídos polos contidos. Asemade, proporciona unha oportunidade para presentar a plataforma directamente. Deste modo, o núcleo convértese en usuarios máis fieis e valiosos e desaparecen os anónimos (Grimshaw, entrevistas, 2012).

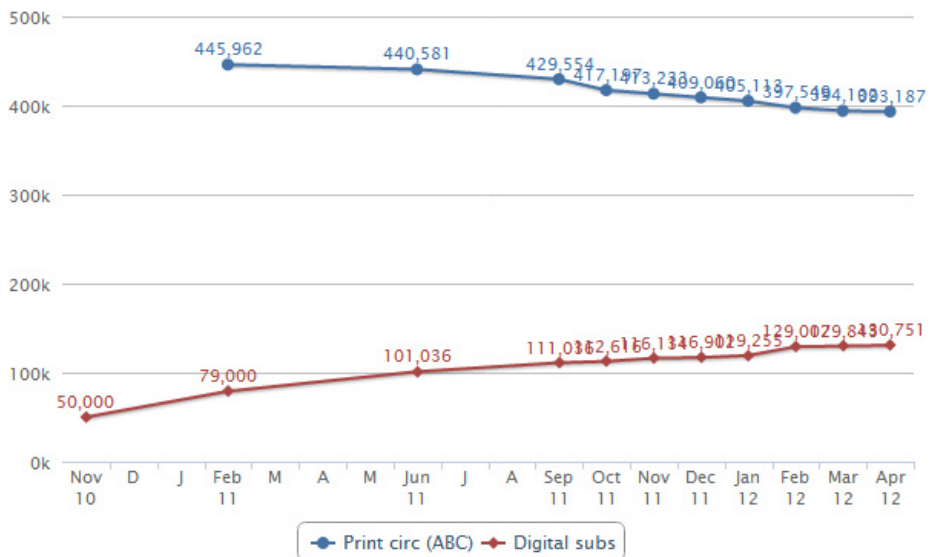
Os datos internos da editora indican un incremento consecutivo ó longo dos anos a través dos novos dispositivos, fundamentalmente mediante *tablet* e *smartphone*. Actualmente, a audiencia a través destas canles sitúase en torno ó 20% do total de páxinas vistas (Grimshaw, entrevistas, 2012). A organización espera que para o próximo ano esta audiencia aumente ata o 30%, cifra conservadora se temos en conta a actual tendencia.

<i>FT HTML5 web app</i>		
1,6 millóns de usuarios únicos dende o lanzamento (7 de xuño)	iPad web <i>app</i>	iPhone web <i>app</i>
Usuarios activados	183.385	186.861
Millóns de páxinas vistas	6,1	2,9

Táboa 53. Audiencia iPad/iPhone do *Financial Times*. Fonte: Elaboración propia, xaneiro de 2012.

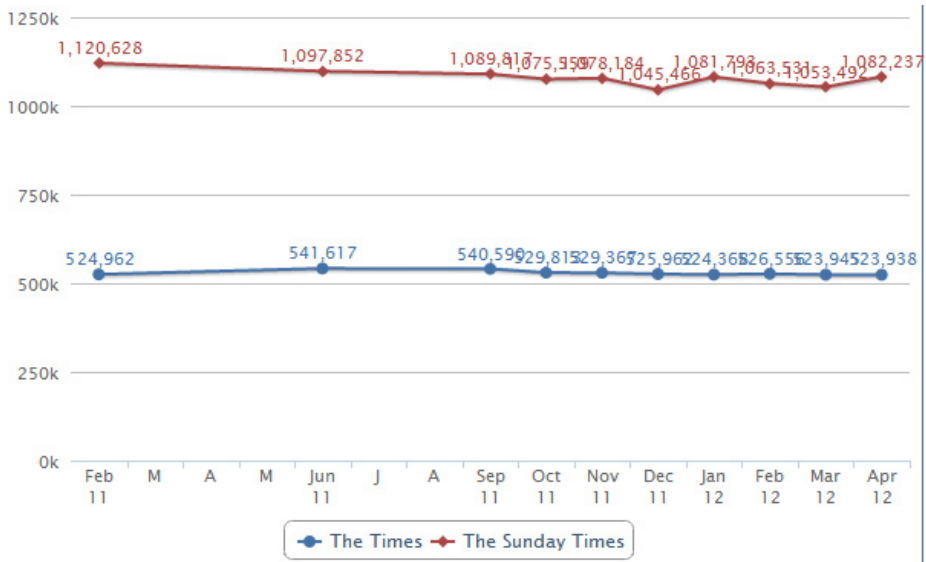
Malia o incremento consecutivo ó longo dos anos dos ingresos mediante subscricións, a editora aínda segue dependendo fundamentalmente das insercións publicitarias. O feito de que, por exemplo, o número de subscricións dixitais superase a circulación impresa en Estados Unidos (Slade, entrevistas, 2012), non impide que a organización actualmente ingrese maiores sumas mediante publicidade ca por subscricións (Wellington, Slade, entrevistas, 2012). Ademais, o principal motor de ingresos segue sendo o xornal impreso, mentres que o cibermedio non podería desenvolverse como estrutura independente (Wellington, Slade, Barber, Grimshaw, entrevistas, 2012).

Despois de case dous anos da implementación do *paywall* do *The Times* británico, os resultados comezan a ser visibles. A editora está sufrindo un descenso suave pero continuado na circulación impresa, que non é contrarrestado polas subscricións dixitais. As cifras feitas públicas en xaneiro de 2012 mostran como as diferentes canles en que o produto está dispoñible (*tablet*, *smartphone* e ordenador) conduciron a un total de 6.147 novas subscricións.



Gráfica 51. Evolución circulación impresa fronte ás subscricións dixitais do *The Times*. Fonte: News International.

Deste modo, malia as subscricións dixitais iren en aumento, as vendas a través de todas as canles (incluída a impresa) son menores ca un ano antes (2011). Esta evolución das vendas totais representa graficamente o que a industria xornalística está a sufrir: unha continua caída de circulación impresa que non é compensada coas subscricións dixitais, moito menores, tanto en prezos coma en número. Non obstante, as marxes son superiores, feito derivado dos aforros en custos de distribución e produción. Malia que as cifras son claras, a evolución podémola considerar positiva, posto que reflicte un aumento das subscricións dixitais aínda que as impresas sigan un suave pero continuado declive.



Gráfica 52. Vendas totais do *The Times* e *Sunday Times* (impresas+dixitais). Fonte: News International.

Actualmente, o diário como conxunto non é rendible (Whitwell, entrevistas, 2012). Dende hai uns anos esta filial de News International é unha parte non lucrativa. A reconversión do xornalismo provocou que os custos de produción superasen as vendas. Ó que a editora se enfrenta é a un recorte nas perdas e non a un aumento de beneficios (Whitwell, entrevistas, 2012). O modo implementado está conducido fundamentalmente a través do crecemento de subscricións dixitais e dos ingresos publicitarios (segmentados) que implica (Whitwell, entrevistas, 2012).

A partir deste punto, explicaremos as estratexias de discriminación de prezos e descontos. O obxectivo é estudar dende un punto de vista estratéxico o seu modo de implementación e coñecer as posibles relacións á hora de convencer un usuario para a subscrición ou compra. Analizamos tamén os distintos segmentos de mercado mediante os diferentes paquetes informativos ofertados. Deste modo, recolleemos como os medios analizados aplican diferentes estratexias de discriminación e descontos dependendo da cantidade informativa e do período de tempo contratado.

Conxuntamente ao propio produto no terreo dixital, os cibermedios enfróntanse a diversos retos no que a prezos se refire. Debido á diferente estrutura de custos do produto prensa en formato dixital, as políticas de prezos tradicionais non son aplicables (Varian, 1996; Whinston et al., 1997; Shapiro e Varian, 1998§), mentres as estratexias

de prezos baseadas na valoración do usuario son máis prominentes. Adicionalmente, Varian (1996) propón que nestas situacións a diferenciación de prezos debe ser requirida para unha maior eficiencia. Como sinalaron Odlyzko (1996), Varian (1996), Whinston et al. (1997) e outros, Internet creou novas oportunidades para a discriminación de prezos. Dende esta perspectiva, propomos nesta sección dous elementos relacionados co prezo que afectan á intención de compra ou subscrición dun cibermedio: a discriminación e a aplicación de descontos.

A discriminación de prezos é unha práctica comercial que implica vender unidades similares dun ben ou servizo a diferentes prezos. Dita práctica pode ter lugar entre unidades adquiridas polo mesmo comprador ou ben entre unidades adquiridas por compradores distintos. Non obstante, para que a diferenza de prezos poida incluírse dentro da categoría de “discriminación”, debe obedecer a causas que non estean relacionadas cos custos diferenciais na provisión do ben ou servizo.

Segundo Wolk e Theysohn (2010), moitas das dificultades de discriminación de prezos no terreo tradicional poden ser superadas no ámbito dixital. Principalmente debido: 1) á abundancia de datos detallados dos usuarios dispoñibles a través de Internet, 2) á tecnoloxía que permite o seguimento do uso do cliente e o seu cobro por separado, 3) á posibilidade de facer versións e personalizar os bens dixitais, e 4) ó avanzado sistema de pagos.

Ademais da discriminación de prezos, consideramos o nivel de prezos un factor clave á hora da intención de compra ou subscrición dun lector a un cibermedio. As dúas estratexias máis frecuentes á hora do lanzamento dun produto ó mercado son os prezos de penetración ou o *cream skimming*. Adicionalmente, as estratexias de prezos de prestixio xogan un papel fundamental, aínda que a súa efectividade como indicador de calidade é difícil de xulgar (Wolk e Theysohn, 2010).

Moi vinculado á discriminación, os descontos ó comprador son fundamentais á hora de convencer ó lector para unha subscrición ou compra. Os descontos da prensa dixital céntranse en tres tipos: na cantidade informativa, no período de subscrición medido en días, semanas ou meses, e en descontos (promocións). Ó longo das seguintes liñas revisaremos cada un deles.

*The Times* ofrece seis *packs* de subscripción destinados a satisfacer as necesidades informativas dos diferentes perfís de usuario do xornal. O empaketamento da información segmenta a audiencia mediante dous elementos: o produto e o soporte de acceso. Deste modo, a estratexia de prezos baséase tanto no produto posto en venda (xornal impreso ou dixital) coma no soporte de acceso a este (*tablet*, web ou *smartphone*).

A oferta múltiple de paquetes informativos non implica descontos por tamaño informativo nin por período contratado. No primeiro punto a estratexia consistiría en fixar un prezos menores a medida que aumenta a cantidade consumida. Deste modo, a empresa incentivaría o consumidor a adquirir máis unidades do produto. Por outra banda, o período de contratación implicaría asemade a fixación de prezos menores a medida que aumenta o tempo de subscripción. Porén, ningunha destas estratexias de prezos é empregada no xornal dixital *The Times*. O usuario que desexe subscribirse non ten desconto ningún.

A oferta dos paquetes informativos é uniforme consonte un prezo proporcional ó aumento ou diminución da subscripción. Deste modo o *Sunday Pack* de 2 libras semanais consiste no acceso ó *The Sunday Times* dixital, *The Sunday Times* a través de *tablet* e *smartphone*, *The Sunday Times* en formato impreso e acceso ó arquivo do *The Times* e ó *Times+*. A oferta consiste na lectura única da edición do domingo (*The Sunday Times*), xa que logo, se ademais o lector desexara ler a edición do sábado, debería subscribirse ó paquete *Weekend Pack*, que consiste exactamente no mesmo có *Sunday Pack* pero coa lectura tamén do sábado co prezo dobrado, isto é, 4 libras. O resto das ofertas seguen o mesmo padrón.

Discriminación	Nivel de prezos		Descontos
<i>Bundling</i>	<i>Web Pack</i>	1£ por 30 días, logo £2 por semana	-Prezo total anual: 89€ -Non aplica descontos
	<i>Digital Pack</i>	4£ por semana	-Prezo total anual: 192€ -Non aplica descontos
	<i>7 Day Pack</i>	6£ por semana	-Prezo total anual: 288€ -Non aplica descontos
	<i>Weekday Pack</i>	4£ por semana	-Prezo total anual: 192€ -Non aplica descontos
	<i>Weekend Pack</i>	4£ por semana	-Prezo total anual: 192€ -Non aplica descontos
	<i>Sunday Pack</i>	2£ por semana	-Prezo total anual: 96€ -Non aplica descontos

Táboa 54. Estratexia de discriminación e descontos do *TheTimes.co.uk*. Fonte: Elaboración propia.

O único desconto que establece o xornal é no paquete dixital, é dicir, na oferta que non ofrece o xornal impreso nin o acceso a través da *tablet*. Así e todo o desconto é minúsculo, posto que son 7 libras ó final do ano (o desconto é só no primeiro mes de subscrición).

A diferenza da estratexia do *The Times*, que lembremos se basea no produto e no soporte de acceso, o *FT.com* unicamente discrimina a audiencia consonte o acceso exclusivo do produto e o período contratado. O *FT.com* ofrece tres paquetes informativos con cinco servizos que se repiten nas tres ofertas: acceso ilimitado ó contido do cibermedio, acceso ó contido a través da *tablet* e o *smartphone*, resumos mediante correo electrónico, *portfolio tools* e cinco anos de arquivos financeiros empresariais. Deste modo, o primeiro paquete informativo corresponde precisamente ós cinco servizos sinalados, mentres os outros dous inclúen tres servizos máis (*The Lex Column*, *ePaper access*, *Exclusive letter from the Editor*) e un único exclusivo da oferta de máis valor económico (o xornal impreso máis todos os servizos anteriormente sinalados).

Discriminación	Nivel de prezos			Descontos
<i>Bundling</i>	Anual	<i>Standard Online</i>	5,75€ por semana	-Prezo total anual: 276€ -Desconto de 120€ anuais con respecto ó acceso <i>Standard Online</i> mensual
		<i>Premium Online</i>	7,99€ por semana	-Prezo total anual: 386,52€ -Desconto de 153,48€ anuais con respecto ó acceso <i>Premium Online</i> mensual
		<i>Newspaper+Online</i>	20,15€ por semana	-Prezo total anual: 967,2€ -Desconto de 475,08€ anuais con respecto ó acceso <i>Newspaper+Online</i> mensual
	Mensual	<i>Standard Online</i>	33€	-Prezo total anual: 396€ -Pago extra de 120€ anuais con respecto ó acceso <i>Standard Online</i> anual
		<i>Premium Online</i>	45€	-Prezo total anual: 540€ - Pago extra de 153,48€ anuais con respecto ó acceso <i>Premium Online</i> anual
		<i>Newspaper+Online</i>	120,19€	-Prezo total anual: 1442,28€ -Pago extra de 967,2€ con respecto ó acceso <i>Newspaper+Online</i> anual
Demanda	8 artigos gratuítos previo rexistro	Gratuíto	Gratuíto	-Acceso a 96 artigos gratuítos anualmente por lector

Táboa 55. Estratexia de discriminación e descontos do *FT.com*. Fonte: Elaboración propia.

Os tres paquetes informativos contan con descontos segundo o período de subscrición contratado. Deste modo, o período de subscrición dun paquete pode ser dun ano completo ou dun mes, aplicándolles tarifas menores a aqueles subscritores que contraten o servizo durante un ano completo.

*El Mundo* en Orbyt segmenta os subscritores mediante dous paquetes informativos: un paquete único conformado por *El Mundo* e un paquete combinado conformado por varias publicacións de Unidad Editorial. Asemade, dentro da publicación única o subscritor ten diferentes períodos de contratación: diario, semanal ou mensual. O paquete de publicacións combinadas ofrece igualmente varias ofertas con que satisfacer as demandas informativas dos usuarios durante un período establecido de un mes (exceptuando a última combinación, que é durante un ano, “*El Mundo* en Orbyt+*El Mundo* edición impresa fin de semana”)

A política de descontos da plataforma aplícase no tamaño e no período informativo contratado. No paquete informativo único conformado por *El Mundo* aplícanse descontos ós subscritores que contraten o servizo a longo prazo (máximo un mes renovable automaticamente). Polo tanto, o lector cunha subscrición mensual terá descontos con respecto ó lector cunha contratación semanal e asemade o lector semanal terá un desconto con respecto ó lector que compre o xornal diariamente.

A aplicación de descontos nos paquetes de publicacións combinadas é a través da propia cantidade informativa contratada en comparación coas ofertas por separado. A combinación, por exemplo, de *El Mundo*+*Marca* ofrece un gran desconto con respecto á compra diaria das dúas publicacións por separado, un desconto menor con respecto á subscrición semanal das dúas publicacións por separado e un desconto aínda menor con respecto á subscrición mensual das dúas publicacións por separado.



Discriminación	Nivel de prezos		Descontos	
Bundling	Único	Acceso diario	0,79€	-Prezo total anual: 284,4€ -Pago extra de 164,2€ anuais con respecto ó acceso mensual -Pago extra de 140,88€ anuais con respecto ó acceso mensual
		Abono mensual	9,99€	-Prezo total anual: 119,88€ -Desconto de 164,2€ anuais con respecto ó acceso diario -Desconto de 23,64€ anuais con respecto ó acceso semanal
		Acceso semanal	2,99€	-Prezo total anual: 143,52€ -Pago extra anual de 23,64€ con respecto ó acceso mensual -Desconto de 140,88€ anuais con respecto ó acceso diario
	Combinado (mensual)	<i>El Mundo+Marca en Orbyt</i>	14,99€	-Prezo total anual: 179,88€ -Desconto de 388,92€ anuais con respecto ó acceso diario das dúas publicacións por separado -Desconto de 59,88€ anuais con respecto ó acceso mensual das dúas publicacións por separado -Desconto de 117,16€ anuais con respecto ó acceso semanal das dúas publicacións por separado
		<i>El Mundo+Expansión en Orbyt</i>	14,99€	-Prezo total anual: 179,88€ -Desconto de 388,92€ anuais con respecto ó acceso diario dos dous xornais por separado -Desconto de 59,88€ anuais con respecto ó acceso mensual das dúas publicacións por separado -Desconto de 117,16€ anuais con respecto ó acceso semanal das dúas publicacións por separado
		<i>El Mundo+Expansión en tiempo real en Orbyt</i>	19,99€	-Prezo total anual: 239,88€ -Prezo sen desconto con respecto ó acceso a <i>El Mundo+Marca+Expansión</i> en tiempo real -Prezo sen un pago extra con respecto a <i>El Mundo+Marca+Expansión</i> en tiempo real
		<i>El Mundo+Marca+Expansión en Orbyt</i>	19,99€	-Prezo total anual: 239,88€ -Desconto de 613,32€ anuais con respecto ó acceso diario das tres publicacións por separado -Desconto de 119,76€ anuais con respecto ó acceso mensual das tres publicacións por separado -Desconto de 190,68€ anuais con respecto ó acceso semanal das tres publicacións por separado
		<i>El Mundo+Marca+</i>	24,99€	-Prezo total anual: 299,88€

		<i>Expansión</i> en tiempo real en Orbyt		-Prezo sen desconto con respecto ó acceso a <i>El Mundo+Expansión</i> en tiempo real -Prezo sen un pago extra con respecto a <i>El Mundo+Expansión</i> en tiempo real
		<i>El Mundo</i> en Orbyt+ <i>El Mundo</i> edición impresa fin de semana (anual)	199,99€	-Prezo total anual: 199,99€ -Prezo de 0,55€ diarios anualmente. Desconto de 0,24€ diarios con respecto ó acceso diario, o que suma un total de 84,5€ anuais

Táboa 56. Estratexia de discriminación e descontos de Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

Como observamos, malia os tres xornais optaren pola oferta de paquetes informativos diferenciados co fin de segmentar a audiencia segundo as súas preferencias, as estratexias de prezos e descontos seguen padróns distintos. Por un lado, *The Times* discrimina a súa audiencia en función do produto e do soporte contratado; o *Financial Times*, pola contra, a través do servizo exclusivo e do período contratado; mentres que *El Mundo* en Orbyt baséase na cantidade informativa e no período contratado.

Das diferentes estratexias de segmentación da audiencia a través da oferta de paquetes informativos dérivase a estratexia de descontos. O desconto económico pola adquisición dun paquete informativo superior (en contido como no caso de *El Mundo* en Orbyt) ou a subscrición durante un período prolongado son as dúas estratexias fundamentais (*Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt). A aplicación de descontos é un punto fundamental á hora de convencer ó usuario de subscribirse, posto que se traduce nun menor custo dun produto igual para diferentes segmentos de mercado.

Dende esta perspectiva, a implementación de estratexias de descontos está orientada ós usuarios de máis valor en termos de cantidade informativa ou fidelidade de contratación, polo tanto en menor medida polo tipo ou valor monetario da propia subscrición. Se ben é certo que xornais como o *The Times* non aplican ningún desconto en ningún dos seus paquetes, o *Financial Times* e Orbyt seguen unha estratexia similar. A continuación expoñemos os exemplos.

Como sinalamos, a aplicación de descontos no *Financial Times* baséase no período de subscrición contratado e, en menor medida, no tipo e valor da propia subscrición. O primeiro caso reflíctese no desconto das subscricións anuais con respecto ás mensuais.

Por outra banda, o desconto mediante o tipo ou valor da propia subscrición fai referencia a que determinados paquetes informativos reciben un desconto adicional mínimo con respecto ás outras ofertas. Deste modo, como observaremos no seguinte cadro, o paquete informativo con maiores descontos é o máis caro (*Newspaper+Online*), non obstante, o que menos descontos recibe é o segundo máis caro (*Premium Online*), namentres o paquete inicial se sitúa na media de descontos (*Standard Online*).

Esta estratexia de descontos supón un hándicap (mínimo debido é exigua porcentaxe de desconto adicional) debido a que tanto a subscrición anual de menor custo como a máis elevada teñen un desconto similar (ó redor do 30%), e non discrimina por gasto. O ideal para o subscritor sería que adicionalmente ó desconto formal (entre subscricións anuais e mensuais) se engadira un 8 ou 10% para as subscricións máis elevadas e non só un 1,9% ou un 4,5% como no caso da subscrición *Newspaper+Online* con respecto á subscrición *Standard Online*.

Subscripción anual	Subscripción mensual	Desconto %
<i>Standard Online</i>	<i>Standard Online</i>	30,3% (+1,9% con respecto á <i>Premium Online</i> )
<i>Premium Online</i>	<i>Premium Online</i>	28,4% (-1,9% con respecto á <i>Standard Online</i> )
<i>Newspaper+Online</i>	<i>Newspaper+Online</i>	32,9% (-4,5% con respecto á <i>Premium Online</i> e -2,6% respecto á <i>Standard Online</i> )

Táboa 57. Descontos do *FT.com* por paquete informativo e período de tempo. Fonte: Elaboración propia.

As razóns das políticas de descontos segundo o período de subscrición e non en función do gasto económico efectuado débense ó propio modelo de negocio do *Financial Times*. Pensemos que os propios paquetes informativos ofertados representan o modelo baseado na demanda do *FT*: a maior gasto monetario maior exclusividade dos servizos prestados.

Pola súa banda, *El Mundo* en Orbyt aplica descontos importantes tanto no período de tempo coma na cantidade informativa contratada. No primeiro caso, observamos como o acceso mensual a *El Mundo* en Orbyt ofrece descontos con respecto ó acceso diario ou semanal. No segundo caso, a estratexia consiste en ofrecer descontos a paquetes de publicacións combinadas con respecto á súa compra diaria, semanal ou mensual por separado, ou mediante descontos a paquetes con maiores cantidades informativas, tres publicacións combinadas con respecto a dúas combinacións combinadas, por exemplo.

Neste senso, é imposible discernir se o desconto aplicado a tres publicacións combinadas con respecto ó prezo de dúas publicacións combinadas fai referencia á cantidade informativa contratada ou ó propio prezo da subscrición. O que si está claro é que o desconto é maior na medida en que o usuario contrata un paquete con maior cantidade informativa, xa que logo, na medida en que faga un gasto monetario superior.

Compra separada	Prezo	Paquete informativo	Prezo anual 2/3 publicacións	Desconto en %
Prezo anual de dúas publicacións diarias por separado	568,8€	<i>El Mundo+Marca</i>	179,88€	68,3%
Prezo anual de dúas publicacións semanais por separado	287,04€			37,3%
Prezo anual de dúas publicacións mensuais por separado	239,76€			24,9%
Prezo anual de tres publicacións diarias por separado	853,2€	<i>El Mundo+Marca+ Expansión</i>	239,88€	71,8%
Prezo anual de tres publicacións semanais por separado	430,56€			44,2%
Prezo anual de tres publicacións mensuais por separado	356,64€			33,2%

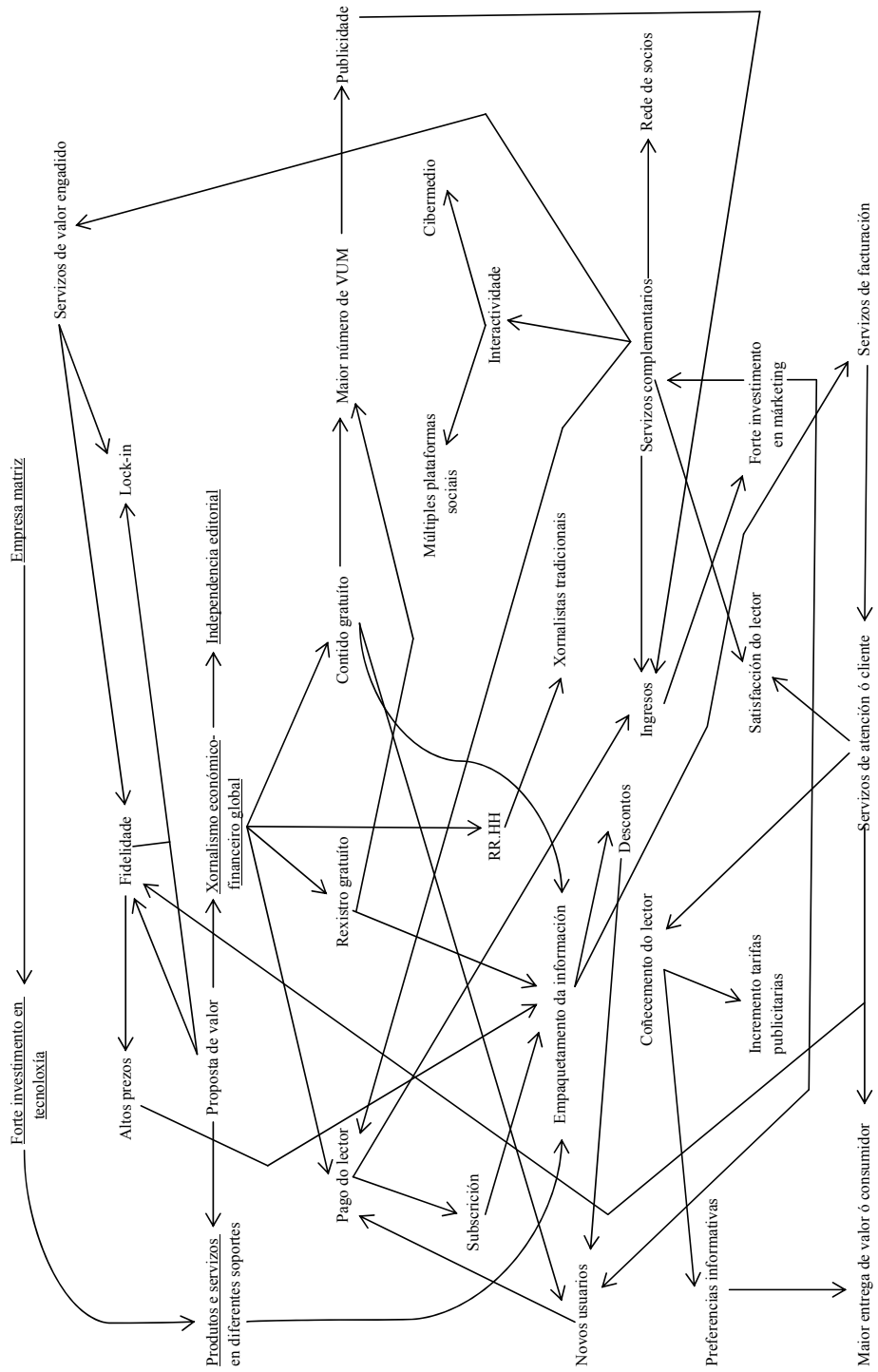
Táboa 58. Comparación de prezos *El Mundo* en Orbyt. Fonte: Elaboración propia.

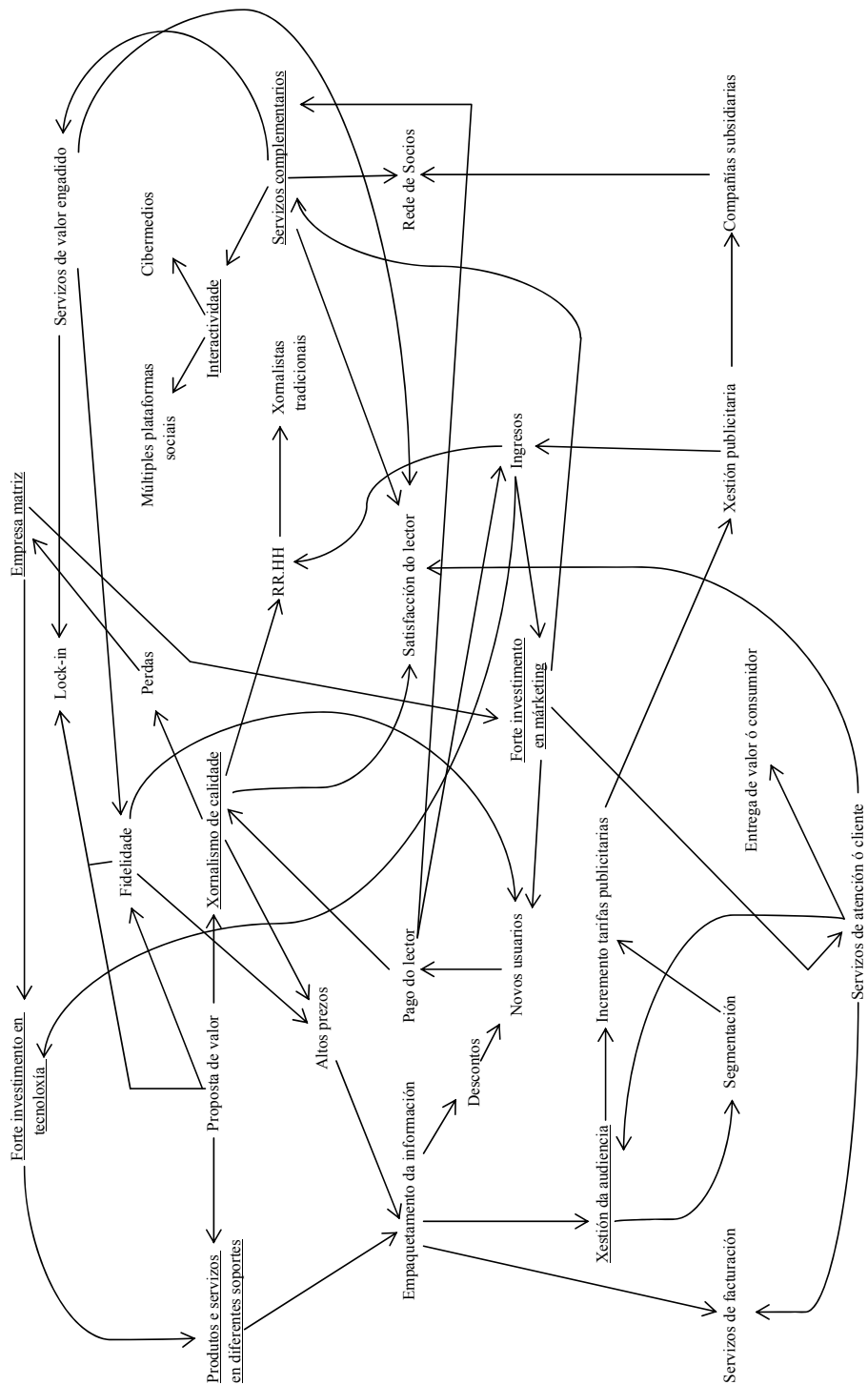
### 3.7. MODELO DE NEGOCIO: UNHA REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA

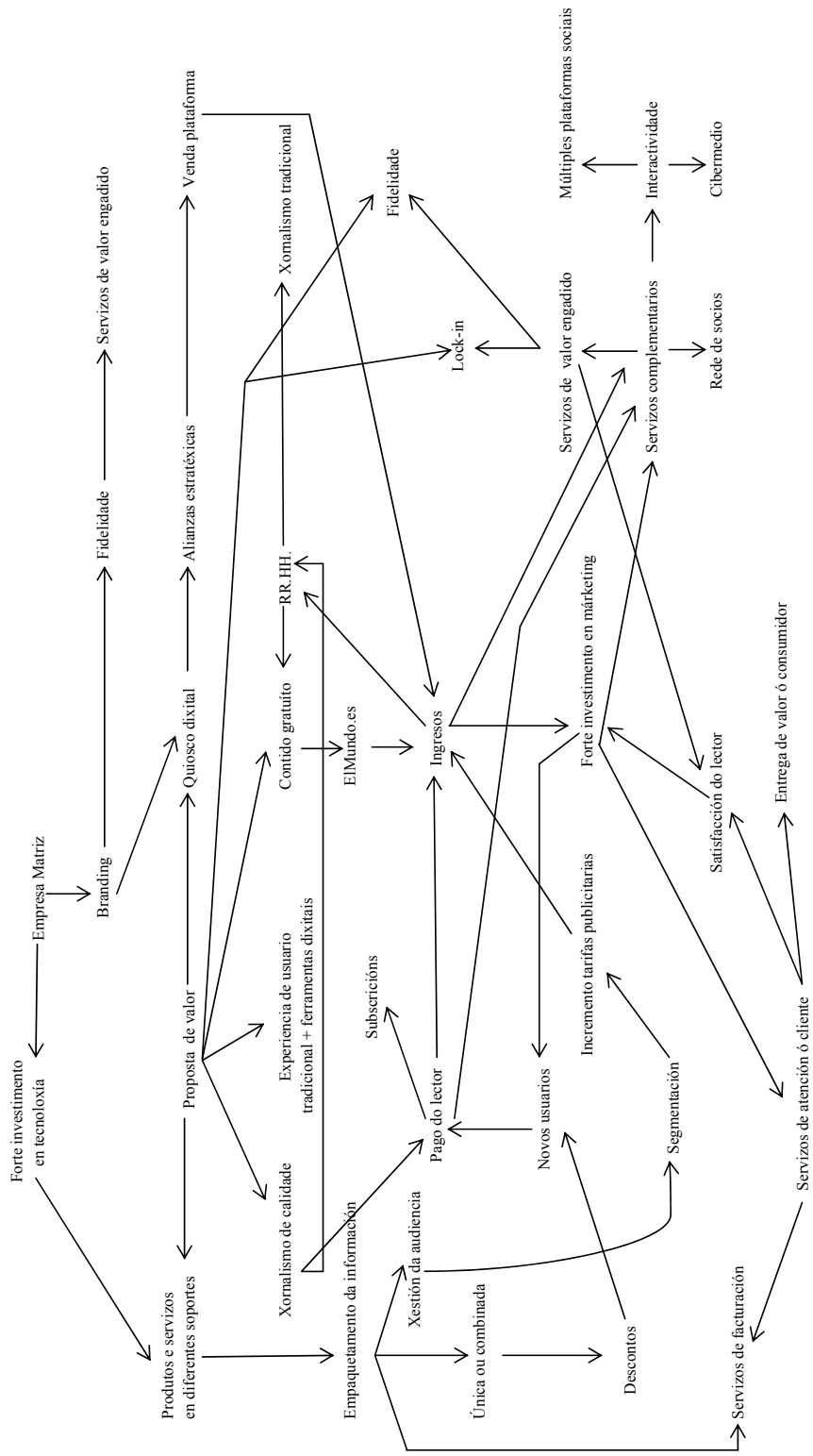
		<i>Financial Times</i>	<i>The Times</i>	<i>El Mundo en Orbyt</i>	
Producto	Proposta de valor	Xornalismo de calidade e especialidade en información económico/empresarial	Xornalismo de calidade a través de diferentes dispositivos electrónicos	Lectura do xornal tradicional incorporando ferramentas que o eido dixital permite	
	Cliente/Mercado	Canles	Novos dispositivos: ordenador, <i>tablet</i> e <i>smartphone</i> . Apertura do B2C	Novos dispositivos: ordenador, <i>tablet</i> e <i>smartphone</i> .	Novos dispositivos: ordenador, <i>tablet</i> e <i>smartphone</i> .
		Segmentos	Líderes de opinión política económica e/ou empresarial. Xeralmente con alto poder adquisitivo	Mercado británico e lectores en lingua inglesa. Xeralmente con alto poder adquisitivo sobre todo a través da <i>tablet</i>	Lectores tradicionais con cultura de compra <i>online</i> . Especial interese no convencemento dos máis mozos.
	Relación	Sobre todo a través dos novos dispositivos. Tamén a través das redes sociais e dos espazos reservados para o comentario. Fundamentais os servizos complementarios	Sobre todo a través dos novos dispositivos. Tamén a través das redes sociais e dos espazos reservados para o comentario. Fundamentais os servizos complementarios	Sobre todo a través dos novos dispositivos. Tamén a través das redes sociais e dos espazos reservados para o comentario. Fundamentais os servizos complementarios	
Infraestrutura	Actividades e recursos clave	Actividades: produción de xornalismo, empaquetamento e distribución Recursos: humanos (xornalistas e márketing), tecnolóxicos e alianzas estratéxicas	Actividades: produción de xornalismo, empaquetamento e distribución Recursos: humanos (xornalistas e márketing), tecnolóxicos e alianzas estratéxicas	Actividades: produción de xornalismo, empaquetamento e distribución Recursos: humanos (xornalistas e márketing), tecnolóxicos e alianzas estratéxicas	
	Rede de aliados	Servizos complementarios, externalización, acceso contido (B2B,B2C), sistema de ingresos, social media e Google.	Externalización, servizos complementarios, promocións dos produtos, <i>marketplace</i> , social media e google.	Organizacións mediáticas, servizos complementarios, promocións dos produtos, externalización, sistema de ingresos, <i>marketplace</i> , social media e Google	
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Departamento de márketing, recursos humanos e tecnolóxicos. Implementación dos servizos complementarios	Departamento de márketing, recursos humanos e tecnolóxicos. Implementación dos servizos complementarios	Departamento de márketing, recursos humanos e tecnolóxicos. Implementación dos servizos complementarios	
	Sistema de ingresos	Publicidade e subscricións por esta orde de importancia	Publicidade e subscricións por esta orde de importancia	Publicidade e subscricións por esta orde de importancia. Alianzas estratéxicas con outros grupos co fin da posta en venda da tecnoloxía	

Táboa 59. Representación dos modelos de negocio atendendo á proposta ontolóxica de Alexander Osterwalder. Fonte: Elaboración propia.

\*Gráficas 53, 54 e 55. Representacións simbólicas por orde: *Financial Times* e o modelo medido, *The Times* e o *paypal* e Orbyt e a alianza estratéxica. Fonte: Elaboración propia.









## **PARTE III: CONCLUSIONES**



#### 4. CONTRAST OF HYPOTHESIS

The quantitative and qualitative analysis showed positively every hypothesis of this thesis. Next we will justify all of them and will explain the basic elements of the empirical data collected.

(H1): The digital media which we have studied (*The Times*, *Financial Times* and *El Mundo* in Orbyt) are implementing a market orientation strategy.

In order to rate the level of market orientation from a quantitative point of view, we take as basis three constructs which are defined as essential by the previous literature: customer orientation, competitor orientation and journalist value capture. The empirical analysis shows that the organizations, in spite of being market oriented to a large extent (all of them are over the minimum average), the differences between them are quite important. In this way, we can observe that *Financial Times* is the organization which possesses the highest average of the three constructs, with 5.86, followed by *The Times* with 4.81 and, finally, *El Mundo* in Orbyt with an average of 3.97. The general average of the three constructs in the three organizations is 4.88, with *Financial Times* ahead of the other two platforms.

Medio	<i>Financial Times</i>	<i>The Times</i>	<i>El Mundo</i> in Orbyt	Total
	Average	Average	Average	Average
CONSUMER ORIENTATION	6,00	4,87	4,25	5,04
COMPETITOR ORIENTATION	5,75	5,25	4,00	5,00
JOURNALIST VALUE CAPTURE	5,83	4,33	3,66	4,60
AVERAGE OF THE THREE CONSTRUCTS	5,86	4,81	3,97	4,88

Table 60. Average by construct and by organization.

With regard to the average by construct, the best behaviour in the three organizations is the customer orientation, with a general average of 5.04, and with *Financial Times* ahead with 6.00, followed by *The Times* with 4.87 and, finally, *El Mundo* in Orbyt with 4.25. However, in spite of being the construct with the highest general average in the three organizations, in the case of *The Times*, the construct with the highest average is competitor orientation, with an average of 5.25. But, *Financial Times* is the organization with the highest average, managing 5.75, and *El Mundo* in Orbyt is in third position

with 4.00. In this sense, the construct competitor orientation is the section with the second best average of the three analysed, with 5.00 in all of the three organizations.

Last but not least, as we expected, the construct with the worst behaviour is the journalist value capture, with an average of the three organizations of 4.60. In the same way, like in the previous cases, *Financial Times* is the organization with the best average with 5.83, followed by *The Times* with 4.33 and *El Mundo* in Orbyt, in third place, with 3.66.

In addition to the quantitative analysis, the interviews serve also as empirical material when contrasting positively or negatively the hypothesis we started with. In this thesis, we show that the analysed organizations not only rate the satisfaction of their users systematically, but also they are one of the central cores that trigger the implementation of paid content strategies. The offer of content as well as services oriented to meet the demands and needs of their audience are a key to promote gaining and upholding clients (*lock-in*).

(H2): The main competitive advantage of the media selected is based on the knowledge of the reader.

One of the key resources to the efficiency of the business models analysed is based on the knowledge of the reader. In order to do this, the organizations need data on their audience. The procedures to collect data are different: either by means of processes of subscription or registration, or by means of analysis of data that the navigation registers.

The knowledge of the reader through the data is one of the main competitive advantages of the media with paid content strategies, regarding both free competence and that involving payment. A deeper analysis and knowledge of the reader involves a wider offer of contents and services oriented to his demands and needs, as well as a better efficiency of the advertising insertions.

(H3): The deficient income by advertising caused the implementation of paid content strategies

As we will reflect in the general conclusions, the reasons for the implementation of paid content strategies are diverse in a broad sense. But the main factor adheres to the scarce

efficiency of free strategies through business models excessively dependent on the advertising market. The management organs interpreted, (in some cases) according to their own experience and to the follow-up of the evolution of the competence, that the model based on the volume amortized scarcely the product offered. Thus, they considered that the appropriate strategic resource (not strategic solution) to have a higher efficiency would depend both on the reader (payment) and on the advertising. However, as we have said, it is an experimental resource (therefore temporary) and at the expense of its efficiency on a long-term basis and not a final solution.

(H4): The media selected obtain more income with advertising than with subscriptions.

The commercial sensitivity of the analysed media prevents us from knowing their income sources in a detailed way and from a quantitative point of view. However, throughout the interviews with the management organs, we have seen that, to a great extent, the advertising income is higher than that coming from the subscriptions. But, in general, we see a positive evolution and some variable percentages depending on the media.

In the case of Orbyt the percentages place the advertising income slightly higher than that concerning the subscriptions, specifically in 55-45%. On the other hand, despite the consecutive income increase along the years by means of subscriptions to *Financial Times*, the publishing company continues depending basically on the advertising insertions, as well as *The Times*.

(H5): The media studied are not efficient as independent structures yet.

None of the analysed media could develop the digital business as an independent structure. As an independent structure, we identify the digital business by itself and without cooperation with the traditional sector. In spite of the fact that the digital income through subscriptions and advertising has a positive evolution, they cannot be independent at the moment. A lot of the publishing production has its roots in the printing newspapers. If we think about Orbyt, the dependency is total.



## 5. GENERAL CONCLUSIONS

We will divide the general conclusions in two parts. On the one hand, we will take into account the basic conclusions which come from the analysis of the reasons for the implementation of paid content strategies and the analysis of the transformations (especially business, cultural and competitive transformations) that they cause in the organizations. On the other hand, we will deal with the conclusions that come from the analysis of the business models. We will focus, especially, on the main value drivers of business models with paid content strategies.

### **Paid content strategies and the transformation of the industry**

As it is shown in this thesis, the three media implement basically the same resources when it comes to develop their paid content strategies. The really important is not the strategy in itself, but the very execution of the strategy considering the different operative choices of the business model. The paid content strategies on a long-term basis can be reduced to three elements: neutral from technological point of view, multiplatform and through an economic transaction from the reader toward the organization.

The reasons for the implementation of paid content strategies vary depending on the media analysed. However, the fundamental reason hides in a basic argument: the scant economic efficiency of the free strategies through business models which depend on advertising.

We can state that the scarce income by advertising in the digital press caused the implementation of paid content strategies in the media we have analysed. The evidence of the results of the competitors with free strategies reinforced this thesis, in a way that the management organs interpreted that the future of the journalism is linked to another solution: the payment by the reader.

The paid content rather than an option is a resource with which to make efficient the digital content. It was born because free strategies through business models which are based on the amount of advertising and depend on it are hardly efficient from the management organs' point of view. That is, these strategies of payment are not efficient

by themselves. In fact, none of the analysed media could operate in an independent way; neither would they be efficient without the printing section.

Paid content strategies are born as a solution with which to make the digital editions efficient, according to a transformation of the business culture based on the technological change and innovation. These elements were traditionally far from the journalistic industry. On the other hand, in spite of the strategic planning of the means of payment, the economic uncertainties and the discrepancies about its adoption point out that it is a resource of experimental nature and, in most cases, at the expense of the evolution of the results.

Consequently, for most industries the launching, development and management of new strategies and business models suppose a high business risk *per se*. So, as we are not sure if it is going to work, this risk is much higher in the journalistic industry. This happens because it is an experimental transformation. It is essayist and it is derived, in many cases, from the very inertia of the survival and the rejection of the free. This explains the continuous swing towards free models of the media that had already implemented paid content strategies.

The basic transformations that trigger paid content strategies in the organizations are, especially, related to three aspects: the competence, the culture of the organizations and the understanding of the demands and needs of the reader. Regarding the competence, the paid content strategies cause the extension of the term to such extent in a way that spreads to other sectors. The journalistic companies compete no longer only with the organizations of the traditional field, but they also compete with time and, especially, in economic terms, with other offers which are not only cultural.

As far as the culture of the organizations is concerned, the paid content strategies lead to intense processes of innovation, experimentation and essay of new practices and commercial and productive campaigns. The cultural change involves the overcoming of the resistance to the changes of the journalistic industry and a big dependency on the marketing department.

The paid content strategies require a direct relation with the user, his knowledge and the understanding of his demands and informative needs, as well as his needs for



entertainment and leisure. The collections of audience data through register or subscription as well as the analysis of the navigation are basic activities to a higher delivery of value to the consumer. Thus, the main value proposition of journalistic companies is the production (of the newspaper) but also the delivery of services destined to satisfy the client, either through the complementarities, the interactivity or through personalized information. The future companies of the journalistic industry will be organizations depending not only on the content, but also on the exclusive services that they offer.

### **Business Models**

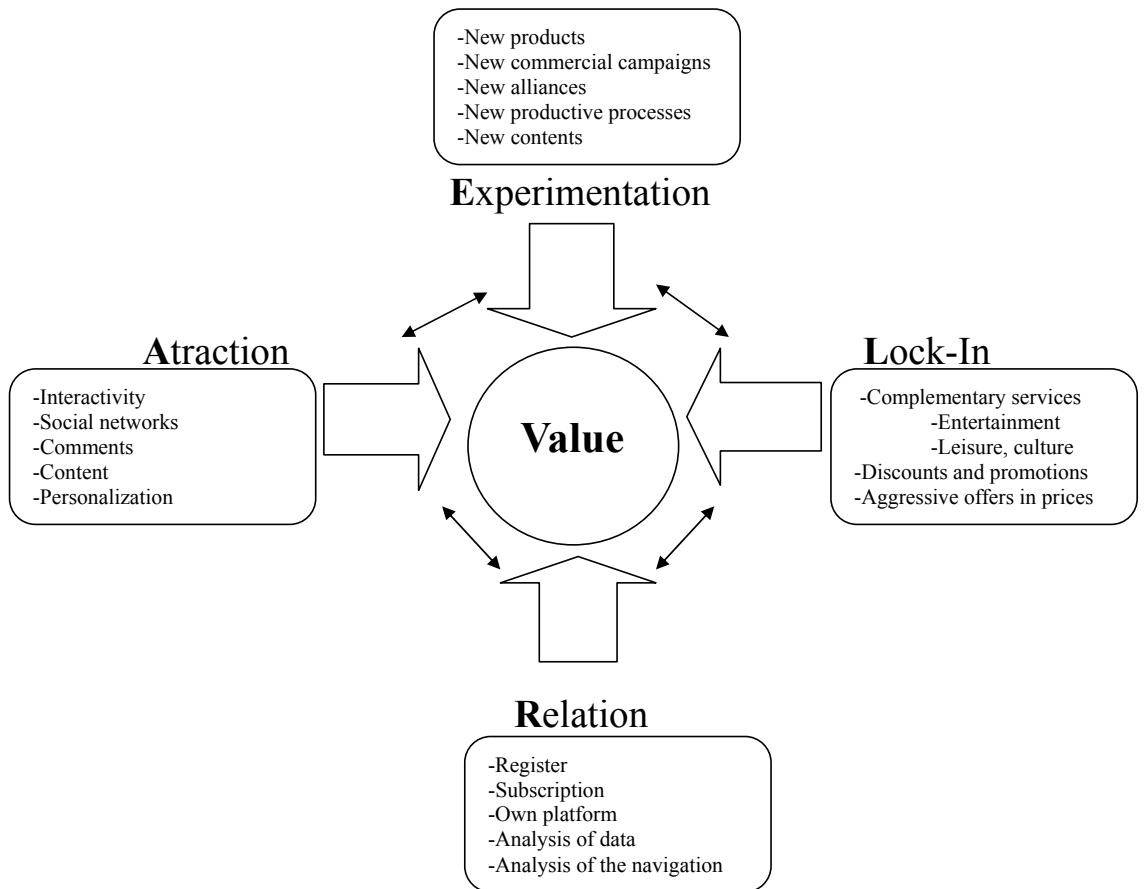
As we can see in graphic 59, we identify four fundamental value drivers to the business models of the digital press which are based on paid content strategies. The creation of value takes place when the products or services offered have more value than the sum of the value of the individual resources used in its production (Besanko, et al., 2000; Cassiman and Sieber, 2001; Porter, 1985), no matter if we take into account the organization, the client or other participants. Each of the four value drivers identified in the analysis of the business models studied (experimentation, attraction, relation and *lock-in*) and its relations are analysed next.

We consider that the value creation in the digital press has its own characteristics that are not applicable to the other industries. This statement coincides with Picard (2005) who sustains that media products possess unique characteristic and business dynamics.

### **Experimentation**

Traditionally the journalistic industry was reluctant to changes and to innovation. The popularization of the Internet as media and, especially, the implementation of paid content strategies, caused a deep metamorphose on the way in which the management organs and the very professional team interpret the processes of innovation and transformation. The journalistic organizations with paid content strategies are laboratories of ideas, with big experimentations and essays of new products, commercial campaigns (especially, regarding marketing), productive processes, contents, strategic alliances and a long etcetera.

The main process of innovation and experimentation is the methods of distribution of the product. The new electronic devices require the adaptation of the contents and the study and analysis of the needs of the reader. On the other hand, the distribution through alliances with third companies, such as in the case of *Financial Times*, opens a new space of collaboration and undertaking between companies of different nature: manufacturers of devices, social media, technological services (Google, Amazon or Microsoft, etc.).



Graphic 56. Value drivers of the online journalism business model with paid content strategies.

### Lock-In

The aim of the paid content strategies does not only imply the change of the reader into subscriber, it also implies keeping him for a long the time. Besides, the journalistic

organizations try to make the subscriber move towards the segment of the market which has more value, this is, the most expensive one. Therefore, there is a double formula that involves methods of gaining and upholding customers.

The strategy with which the media tries to keep the client is basically the attraction of the reader, and to do this, they use different tools. The main one is the creation and adaptation of complementary services. However, the development varies according to the media. It can entail the creation of a common platform with rewards for its members (like in *The Times* or Orbyt) or it can entail services oriented to the reader through personalized information (like in *Financial Times*). The aim of these two strategies is the creation of a community that stays loyal to the platform and encourages the interactivity through a direct relation with the organization.

Therefore, we can see that the organizations offer quality informative contents as well as exclusive services oriented to satisfy the cultural needs of leisure and entertainment of their audience. The content is still the main value proposition, but the organizations with paid content strategies have to offer exclusive and complementary services with which to keep on a long-term basis the loyalty of the reader.

### **Direct relation**

The methods of authentication (through register or subscription) allow the knowledge of the audience to whom the product is aimed. This makes possible a bigger segmentation (advertising) as well as a deep analysis of the behaviour patterns of determined groups (knowledge of their demands).

The implementation of paid content strategies requires a direct relation with the users in order to know data on the audience and adjust the product according to the evolution. The departments of analysis or customer services have a fundamental role, as well as the marketing department. Furthermore, the very process of subscription or register that favours the business model involves the supply of the user's data, what creates a deep relation which is parallel to his knowledge. It is a circular formula in which the supply of the user's data involves the increase in the advertising rates and encourages the user to get involved and to take part in the newspaper.

The implementation of payment involves an important transformation and learning. It carries a great challenge for the journalistic organizations, not only due to their decay in technology, but also due to the lack of habit when using data in order to convince the user. The means of payment are initiating a stage of learning with which to determine the different open processes which previously were completely unknown. In this sense, they are marketing businesses which entail the sale of subscriptions.

### **Attraction**

The journalistic organizations are starting to understand that gaining, upholding and the loyalty of the reader come basically from his dependency or attraction to the content or the services offered. This requires that the user increases his time of navigation and feels attracted to the product. In order to achieve this, the fundamental resources are: the personalization of the information, the interactivity (through the social nets or through the spaces provided for comments) and the creation of specialized services (complementary).

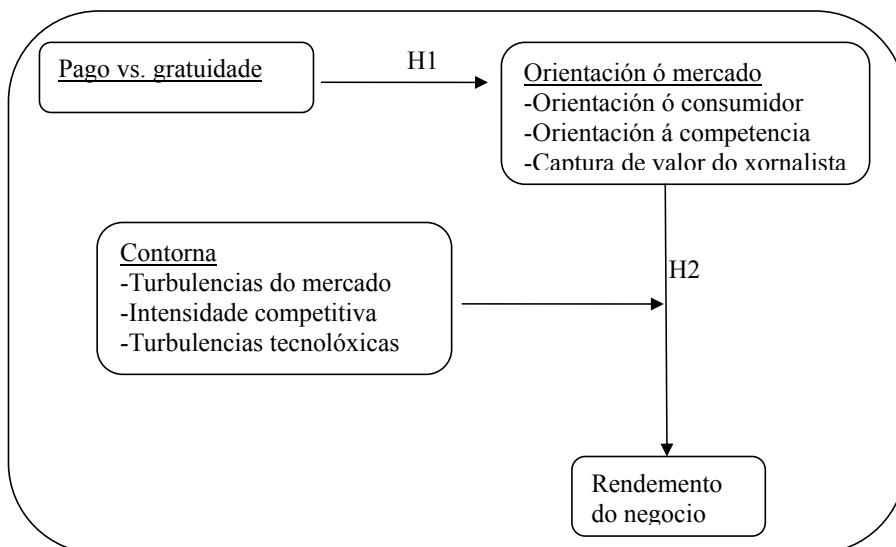
The journalistic organizations with paid content strategies approach this new social reality with the clear aim of encouraging the user's attraction, the interactivity and they expect to win reputation, as well. Despite this, the very nature of the business model obstructs the connection between the users and the platform, so that the social surroundings remain strongly limited.

The social nets are becoming the big allies when establishing a direct relation, generally between the journalists or commentators and their audience. If the spaces reserved to such function in the media are added to this, the interactivity and the reader's attraction multiply, and therefore, his satisfaction. Besides, the social nets, as well as the available complementary services, serve as a trampoline to a more direct relation through numerous events and even meetings between journalists or important people and the audience.

## 5.1. FUTURAS LIÑAS DE INVESTIGACIÓN

A presente tese tenta presentar un novo espazo para a investigación das estratexias de pago por contidos e os novos modelos de negocio da prensa dixital. Propón unha nova aproximación á creación de valor a través dunha orientación ó mercado, é dicir, mediante a creación dun produto que satisfaga as demandas e necesidades dos lectores. A satisfacción do cliente debe ser, nas organizacións con estratexias de pago por contidos, un dos principais condutores de valor a longo prazo.

Ante os resultados obtidos (que, lembremos, indican unha importante focalización no lector nas súas demandas e satisfacción) consideramos que unha liña importante de investigación debe ser iniciada. A cuestión principal sería a seguinte: como afecta a orientación ó mercado no rendemento do negocio en organizacións con diferentes estratexias (pago vs. gratuidade)? Dende un punto de vista puramente académico xa existen varias investigacións empíricas que testan a hipótese pola cal canto maior é a orientación ó mercado maior é o rendemento do negocio. Non obstante, estas investigacións redúcense a sectores industriais e escasamente a sectores culturais ou creativos.



Gráfica 57. Futuras liñas de investigación. Modelo empírico. Fonte: Elaboración propia.

Deste modo, no modelo empírico (gráfica 57) observamos a formulación das hipóteses iniciais. Partimos de que (H1) a orientación ó mercado é maior cando ó cibermedio implementa unha estratexia de pago por contidos (H2) canto maior é a orientación ó mercado maior é o rendemento do negocio. Entre a orientación ó mercado e o rendemento do negocio media o que Bernard, Jaworski e Kohli (1993) denominaron contorna (*environment*) composta por tres variables. O seguinte proxecto que esta investigación formula é a demostración (ou non) empírica do modelo.

O que a presente tese formula é que os novos modelos de negocio da prensa dixital de pago sobresaen por unha destacada orientación ó mercado, é dicir, cara o lector, o usuario a competencia e o propio xornalista. É unha vía fundamental e experimental para apuntalar un xornalismo de calidade co obxectivo de que o medio gañe en credibilidade, reputación, confianza, sostemento e a través dun servizo responsable para a sociedade.

Noutro senso, a industria xornalística inicia un novo vieiro con novos deseños na representación informativa a través de diferentes soportes. Asemade, a diferenciación do contido mediante os múltiples sistemas de acceso está a marcar unha nova liña estratéxica co fin de adaptar os produtos ás demandas dos seus lectores. A este respecto consideramos que a academia debe comezar a analizar empiricamente como as organizacións están a comprender este novo fenómeno e como afecta no rendemento do seu negocio.

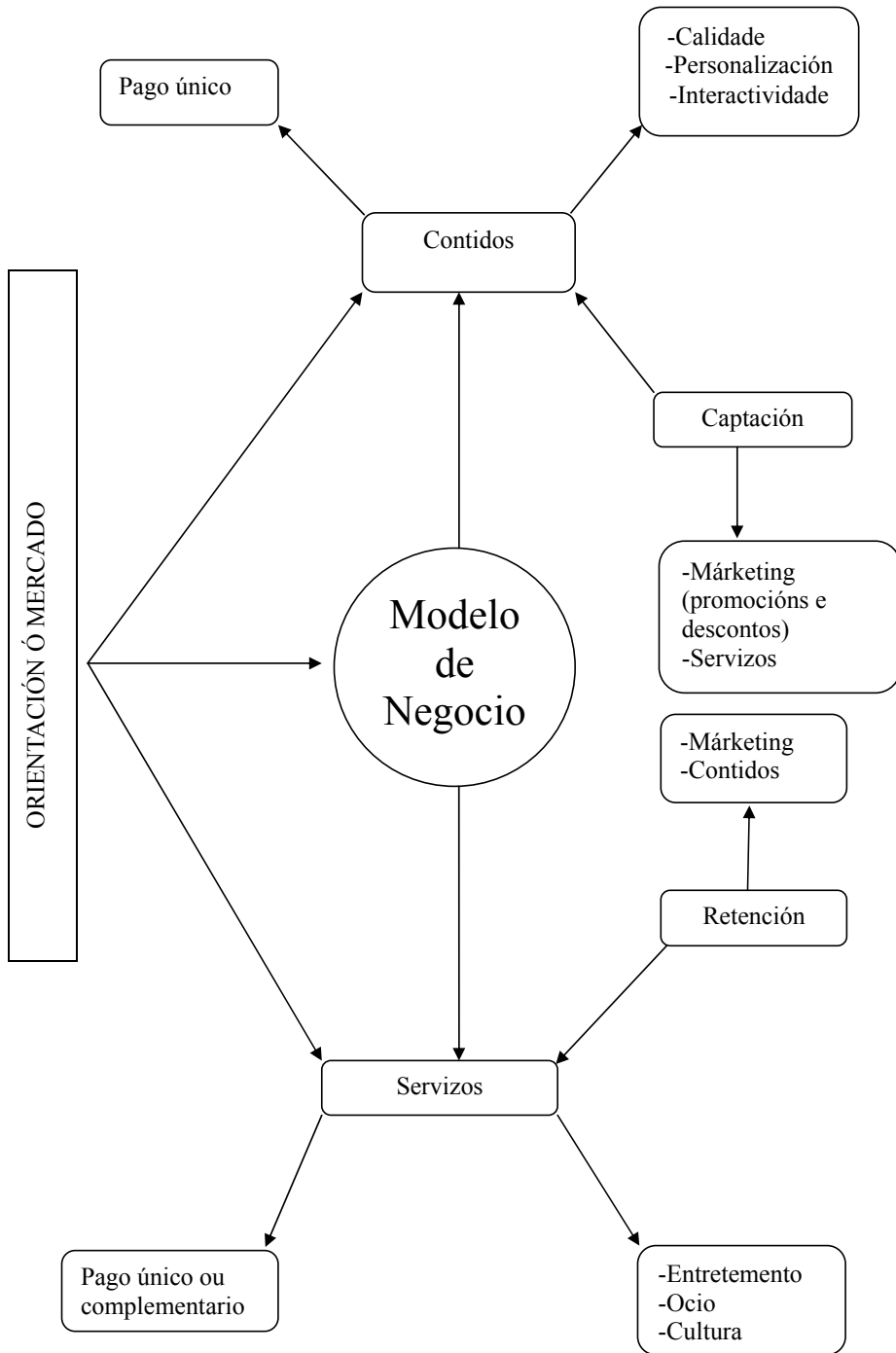
## 5.2. RETOS E TRANSFORMACIÓNS DA INDUSTRIA XORNALÍSTICA DIXITAL SEGUNDO O INVESTIGADOR

O seguinte apartado nace co obxectivo de abordar os retos e as transformacións da industria xornalística dixital con estratexias de pago por contidos. O contido exposto a continuación é unha interpretación do autor de acordo coas evidencias recollidas durante o proceso de investigación pero en ningún caso de información empírica. O propósito e achegar un pouco de luz sobre o modo de implementación dunha estratexia de pago por contidos na industria xornalística dixital, apuntar os elementos claves e as súas relacións e avanzar no establecemento dun modelo de negocio rendible economicamente.

A gráfica 58 recolle esta visión. Dende o punto de vista do produto prensa en formato dixital, as proposicións de valor deben estar orientadas tanto ó eido dos contidos como dos servizos. A prensa dixital deixou de ser un produto baseado exclusivamente na oferta de contido informativo, transformándose e evolucionando cara a unha plataforma tamén de servizos orientados a satisfacer as demandas e necesidades particulares dos clientes que efectúan unha transacción económica. Deste modo, o pago do lector esixe que a organización implemente unha profunda estratexia de orientación ó mercado (sobre todo de orientación ó consumidor) co obxectivo dunha entrega superior de valor.

O pago por servizos complementarios pode ser a través dunha transacción adicional (como observamos no caso do *Financial Times*) á que dá acceso ós contidos do xornal (mediante paquetes pechados) ou a través da subscrición (e non compra diaria como no caso de *El Mundo* en Orbyt). Todo depende da calidade destes servizos así como na estratexia de blindar ós segmentos de mercados máis valiosos en termos económicos.

As características principais que os contidos dun xornal dixital debe ofrecer son a calidade, a personalización da información e a interactividade. Estes tres elementos son os fundamentais á hora da captación de novos clientes, xunto coas estratexias de márketing (promocións e descontos) así como os propio servizos complementarios. No terreo dos servizos cómpre que as organizacións se orienten ó mercado a través da oferta dunha programación de cultura, entretemento e ocio deseñada para satisfacer as demandas e necesidades dos consumidores.



Gráfica 58. Futuro e retos da industria xornalística con estratexias de pago por contidos. Fonte: Elaboración propia.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

233Grados (2010). Rusbridge en contra de los muros de pago. <http://233grados.lainformacion.com/blog/2010/01/jarvis-1.html> [Consultado: 28/01/2012].

233Grados (2011). Tom Whitwell: “100.000 suscriptores son más valiosos que 22 millones de visitas”. <http://233grados.lainformacion.com/blog/2011/07/tom-whitwell-suscriptores-valiosos-22-millones-visitas.html> [Consultado: 27/02/2011].

233Grados (2012). The Times roza los 120.000 suscriptores de pago. <http://233grados.lainformacion.com/blog/online-de-pago/> [Consultado: 21/02/2012].

ABC (2010). The Guardian se desmarca de Murdoch. <http://www.abc.es/20100121/medios-redes-digitales/guardian-desmarca-murdoch-201001211121.html> [Consultado: 28/01/2012].

Abadal, E. e Guallar, J. (2010). *Prensa digital y bibliotecas*. Gijón: Trea.

Adams, W. e Yellen, J. (1976). Commodity bundling and the burden of monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 90(3), 475-498.

Aguado, J. A. (2004). *Tecnologías de la información impresa. Desarrollos tecnológicos y perspectivas*. Madrid: Fragua.

Afuah, A. e Tucci, C. (2003). *Internet business models and strategies*. Boston: McGraw Hill.

Ahuja, G. e Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-543.

Albadalejo, T. (2004). Retórica del periodismo digital. En *V Seminario Emilio Castelar*. Cádiz: Universidad de Cádiz.

Albarrán, A.B. (1999). Investigación sobre la economía de los medios de comunicación: paradigmas, temas y contribuciones. *Comunicación y Sociedad*, 12(1), 7-20.

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

Albornoz, L.A. (2003). La prensa digital en busca de modelos de negocio. Todo lo que el dinero puede comprar. *Telos*, 57, 131-133.

Albornoz, J.L. (2005). *Los diarios online de información general: El caso de los grandes periódicos en español* (Tese de Doutoramento). Universidade Complutense. Madrid.

Alonso, J.e Martínez, L. (2003). Medios interactivos: caracterización y contenidos. En Díaz Noci, J. e Salaberría, R. (Eds.), *Manual de redacción ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.

Alonso, J. (2010). Cibermedios: conceptualización y tipologías. En Cabrera M.A. (Ed.), *Evolución tecnológica y cibermedios*. Sevilla: Comunicación Social.

Alshehri, F. e Gunter, B. (2005). The market for e electronic newspapers in the Arab world. *Aslib Proceedings*, 54(1), 56–70.

Álvarez Marcos, J. (1999). *Tecnologías para la información periodística*. Sevilla: Mad Ediciones.

Álvarez Marcos, J. (2003). El periodismo ante la tecnología hipertextual. En Díaz Noci, J. e Salaverría, R. (Eds.), *Manual de redacción periodística*. Barcelona: Ariel.

Álvarez Marcos, J. e Parra, D. (2004). *Ciberperiodismo*. Madrid: Síntesis.

American Press Institute. (2009). Newspaper economic action plan. <http://www.niemanlab.org/pdfs/apireportmay09.pdf> [Consultado: 28/01/2012].

Amit R. e Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22(6-7), 493-520.

Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired*, 12(10), 170-177.

Anderson, C. (2006). *The long tail: why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.

- Anderson, C. (2009). *Free: the future of a radical price*. New York: Hyperion.
- Andrews, K. (1976). *El concepto de estrategia de la empresa*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Apple (2011). Apple estrena suscripciones en la AppStore. <http://www.apple.com/es/pr/library/2011/02/15Apple-Launches-Subscriptions-on-the-App-Store.html> [Consultado: 10/02/2012].
- Applegate, M. (2001). E-business models: making sense of the Internet business landscape. En Dickson, G., Gary, W. e De Sanctis, G. (Eds.), *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. Nueva York: Prentice Hall.
- Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. En *17 congreso hispano-francés AEDEM* (pp. 19-28). Bordeaux: Université Montesquieu.
- Armañanzas, E., Díaz Noci, J. e Meso Ayerdi, K. (1996). *El periodismo electrónico. Información y servicios multimedia en la era del ciberespacio*. Barcelona: Ariel.
- Arrese, A. (2000). El desencuentro entre periodismo y economía. *Empresa y Humanismo*, 2(2), 309-335.
- Arrese, A. e Medina, M. (2002). Competition between new and old media in economic and financial news markets. En Picard, R. (Ed.), *Media firms: structures, operations and performance* (pp. 59-75). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Artero, J.P., Herrero, M. e Sánchez-Taberner A. (2005). Monopolio, oligopolio y competencia en los últimos quince años de televisión en España. *Sphera Pública*, 5, 83-98.
- Attfield, R. (1987). *A theory of value and obligation*. New York: Croom Helm.
- Baden-Fuller, C. e Pitt, M. (1996). *Strategic innovation*. London: Routledge.

- Bakos, Y., e Brynjolfsson, E. (1996). Bundling information goods: Pricing, profits and efficiency. <http://people.stern.nyu.edu/bakos/big.pdf> [Consultado: 29/01/2012].
- Bakos, Y., e Brynjolfsson, E. (1997). Aggregation and disaggregation of information goods: Implications for bundling, site licensing and micropayment. En Hurley, B. e Varian H. (Eds.), *Internet publishing and beyond: The economics of digital information* (pp. 114–137). Cambridge, MA: MIT Press.
- Bakos, Y., e Brynjolfsson, E. (2000). Bundling and competition on the Internet. *Marketing Science*, 19(1), 63–82.
- Balakrishnan A., Kumara R.T. e Sundaresan, S. (1999). Manufacturing in the digital age: Exploring information technologies for product realization. *Information Systems Frontier*, 1(1), 25-50.
- Bambury, P. (1998). A taxonomy of Internet commerce. *First Monday*, 3(10).
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bartussek, J. (2001). Vom newspaper zum newsfilter. En Vizjak, A. e Ringlstetter, M. (Ed.), *Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, trends, business-Modelle, erfolgskfaktoren* (pp. 63-73). Wiesbaden: Gabler.
- Barabba, V., Huber, C. et al. (2002). *Interfaces* 32(1), 20-34.
- Bates, B. J. (1993). Concentration in local televisión markets. *Journal of Media Economics*, 6(3), 3–22.
- Becerra, M. (2003). *Sociedad de la información: proyecto, convergencia, divergencia*. Buenos Aires: Norma Editorial.

- Beck, U. (2001). Living your own life in a runaway world: Individualization, globalization and politics. En Hutton, W. e Giddens A. (Eds.), *On the Edge: Living with global capitalism*. London: Vintage.
- Becker, L. e Schönbach, K. (1999). *Audience response to media diversification*. Mahwah, Nueva York: Lawrence Erlbaum.
- Bell, E. (2005). End of the offline? *British Journalism Review*, 16(1), 41–45.
- Bellman, R., Clark E. et al. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469- 503.
- Berlson, W. A. (1961). Effects of television on the reading and buying of newspapers and magazines. *Public Opinion Quarterly*, 25(3), 366–381.
- Berthon, P., Pitt, L.F. e Watson, R.T. (1996). The World-Wide Web as an advertising medium: toward an understanding of conversion efficiency. *Journal of Advertising Research* 36(1), 43–54.
- Besanko, D., Dranove, D. e Shanley M. (2000). Exploiting a cost advantage and coping with a cost disadvantage. *Management Science*, 47(2), 221-235.
- Besanko, D., Dranove, D. e Shanley M. (2001). *Economics of strategy*. New York: John Wiley.
- Betz, F. (1993). *Strategic technology management*. New York: McGraw-Hill
- Biggart, J. (1977). The creative-destructive process of organizational change: the case of a post office. *Administrative Science Quarterly*, 22(3) 410-426.
- Blankenburg, W. R. (1982). Newspaper ownership and control of circulation to increase profits. *Journalism Quarterly*, 52(3), 390–398.
- Blankenburg, W. R. (1983). A newspaper chain's pricing behavior. *Journalism Quarterly*, 60(2), 275–280.

- Bleyen, V.A. e Van Hove, L. (2010). To bundle or not to bundle? How western European newspapers package their online content. *Journal of Media Economics*, 23(3), 117-142.
- Bodgan, R. e Taylor, S.J. (1975). *Introduction to quantitative research*. New York: John Wiley.
- Bogart, L. (1995). *Commercial culture: The media system and the public interest*. New York: Oxford University Press.
- Bogen, J. (2000). Intrinsic Beauty? Intrinsic, Instrumental and Inherent values. [http://www.jbogen.com/env/papers/Intrinsic\\_Value\\_of\\_Nature\\_2000s.pdf](http://www.jbogen.com/env/papers/Intrinsic_Value_of_Nature_2000s.pdf) [Consultado: 06/12/2012].
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Borrell Associates (2007a). *Best practices report: How leading newspaper sites manage sales*. Portsmouth, VA: Borrell Associates.
- Borrell Associates (2007b). *Benchmarking newspaper online revenues: International survey*. Portsmouth, VA: Borrell Associates.
- Bowman, A. e Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Brynjolfsson, E. e Smith, M.D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management Science*, 46(4), 563-585.
- Brody, J. (2000). The structure of the Internet industry. En Greco, A. (Ed.), *The media and entertainment industries: readings in mass communications*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, S. e Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.

- Browning, L., Beyer, J. e Shetler, J. (1995). Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, 38(1), 113-151.
- Butz, H. e Goodstein, L. (1996). Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), 63-77.
- Cabrera, M.A. (2000). *La prensa online. Los periódicos en la WWW*. Barcelona: CIMS.
- 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, 71-78.
- Cabrera, M.A. (2010). *Evolución tecnológica y cibermedios*. Sevilla: Comunicación Social.
- Canals, J. (2001). La estrategia de la empresa en la era de Internet. *ICE*, 793, 57-75.
- Canavilhas, J. (2007). *Webnoticia. Propuesta de modelo de periodismo para la comunicación y sociedad*. Covilha: livros Labcom.
- Campbell, D. e Fiske D. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multi-trait-Multi-method Matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-85.
- Campos, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30.
- Campos, F. (2010a). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y Palabra*, 74.
- Campos, F. (2010b). *Comunicación y gobernanza en Europa*. Madrid: Universitas
- Campos, F. (2010c). *El cambio mediático*. Zamora: Comunicación Social.
- Campos, F. (2011). Las ayudas públicas y la fiscalidad del IVA en la prensa europea. En *4 International Conference on Communication and Reality*. Barcelona: Universidad Ramón Llull.

Campos, F. e Goyanes, M. (2011a). Políticas y estrategias en I+D de los principales grupos europeos de comunicación. X Congreso CISCI. Orlando: CISCI.

Campos, F e Goyanes, M. (2011b). As tecnoloxías priman sobre as ideas nas estratexias de innovación dos grupos mediáticos europeos. *10 SOPCOM. Oporto*: Universidad de Oporto.

Cardoso, G. (2011). Más allá de Internet y de los medios de comunicación de masas. *Telos*, 57.

Casadesus, R. e Ricart, J. (2007). Competing through business models. *Harvard Business Review*, 9.

Casadesus, R. e Ricart, J. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics. *Harvard Business Review*, 10-36, 10-36.

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19(6), 595-601.

Cassiman, B., Sieber, S. (2001). El impacto de Internet sobre la estructura de los mercados. *Economía Industrial*, 339(3), pp. 13-24.

Castells, M. (2000). *La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Caves, E. (1984). Economic analysis and the quest for competitive advantage. *American Economic Review*, 74(2), 127-132.

Caves, E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge: Harvard University Press.

Cea Esteruelas, M.N. (2010). Mediación tecnológica y estructura de negocio de la información en Internet. En Cabrera, M.A. (Ed.), *Evolución tecnológica y cibermedios*. Sevilla: Comunicación Social.

Cebrián Herreros, M. (2009). Comunicación interactiva en los cibermedios. *Comunicar*, 33(17), 15-24.



Cerezo J.M. e Zafra, J.M. (2003). *El impacto de Internet en la prensa*. Madrid: Fundación Auna.

Chakraborty, G., Lala, V. e Warren, D. (2002). An empirical investigation of antecedents of B2B websites effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 16(4), 51-72.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T. Press.

Chambers, T. (1995). Who's on first? Studying the scholarly community of media economics. *Journal of Media Economics*, 11(1), 1-12.

Chen, Q. e Wells, W.D. (1999). Attitude towards the site. *Journal of Advertising Research*, 39(5), 27-37.

Chesbrough, H. e Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 529-555.

Chiou, J.S. e Cheng, C. (2003). Should a company have message boards on its web sites? *Journal of Interactive Marketing*, 17(3), 50-61.

Christensen, C.M. e Rosenbloom, R. (1995). Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics and the value network. *Research Policy*, 24(2), 233-257.

Christensen, M. (1997). *The innovators dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press

Chuang, J. e Sirbu, M. (1997). Network delivery of information goods: optimal pricing of articles and subscriptions. En Hurley, D.; Kahin, B. e Varian, H. (Eds.), *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property* (pp. 138-166). Cambridge: MIT press.

Chyi, H.I. e Sylvie, G. (1998). Competing with whom? Where? And how? A structural analysis of the electronic newspaper market. *Journal of Media Economics*, 11(2), 1-18.

Chyi, H. I., e Sylvie, G. (2001). The medium is global, the content is not: The role of geography in online newspaper markets. *Journal of Media Economics*, 14(4), 231–248.

Chyi, H. I. (2002). No one would pay for it? Web content as inferior goods. En *5 World Media Economics Conference*. Finlandia: Turku University.

Clay et al. (2002). Retail strategies on the web: Price an non-price competition in the online book industry. *Journal of Industrial Economics*, 50(3), 351-367.

Clayton, M. (ed.) (2003). *The cultural study of music*. New York: Routledge.

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

Colina, C. (2002). *El lenguaje de la red. Hipertexto y postmodernidad*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ComScore, (2010). UK newspapers online sites. <http://www.comscore.com/> [Consultado: 09/02/2012].

Cooper, H. (1984). *The integrative research review*. Beverly Hills: Sage.

Cooper, R. (2001). *Winning at New Products*. New York: Perseus.

Cornella, A. (2002). *Hacia la empresa en red*. Barcelona: Gestión 2000.

Cornella, A. (2005). Infoxicación. <http://listanacho.blogia.com/2005/110501--infoxicacion-por-alfons-cornella.php> [Consultado: 09/02/2012].

Crosbie, V. (2004). Content or malcontent? <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3298841> [Consultado: 25/08/2009].

Daltoé, A. (2003). Promessas, desafios e ameaças das tecnologias digitais. [http://bocc.ubi.pt/pag/\\_texto.php3?html2=daltoa-andrelise-promessas-desafios-tecnologias-digitais.html](http://bocc.ubi.pt/pag/_texto.php3?html2=daltoa-andrelise-promessas-desafios-tecnologias-digitais.html) [Consultado: 20/02/2012].

Daum, J. (2003). *Intangible assets and value creation*. Chicester: John Wiley & Sons.

- Davis, A. (2000). Public relations, business news and the reproduction of corporate elite power. *Journalism*, 1(3), 282-304.
- Day, G. e Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Denny, T. (1978). Story-telling and educational understanding. *Occasional Paper Series*. Michigan: Western Michigan University.
- De Mateo, R. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Zamora: Comunicación Social.
- De Mateo, R. y Bergés L. (2011). Reflexiones sobre el proceso de cambios en la estructura de la industria de la comunicación y en la gestión empresarial. En Campos, F. (Ed.), *El nuevo escenario mediático* (pp. 109-136). Zamora-Sevilla: Comunicación Social.
- De Pablos, J.M. (2001). Necesidad de aclarar conceptos y terminologías sobre Internet. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 7, pp. 57-67.
- Deshpandé, R., Farley U. e Webster, E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 7-23.
- Deuze, M. (2003). The web and its journalism: considering the consequences of different types of newsmedia online. *New media & society*, 5(2), 203-230.
- Díaz Noci, J. (1997). Tendencias del periodismo electrónico. Una aproximación a la investigación sobre medios de comunicación en Internet. *Zer*, 2(2), 33-54.
- Díaz Noci, J. (2001). *La escritura digital. Hipertexto y construcción del discurso informativo en el periodismo electrónico*. Bilbao: Servicio Editorial UPV.
- Díaz Noci, J. e Salaberría, R. (2003). *Manual de redacción ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.

- Díaz Noci J. (2006). La interactividad y el periodismo online: una aproximación teórica al estado de la cuestión. *Diálogos Possíveis*, 2(5), 7-28.
- Díaz Nosty, B. (1999). Las ediciones digitales de la prensa diaria en lengua española. [http://cvc.cervantes.es/obref/anuario/anuario\\_99/nosty01/](http://cvc.cervantes.es/obref/anuario/anuario_99/nosty01/) [Consultado: 25/01/2012].
- Dobb, M. (1973). *Theories of value and distribution since Adam Smith: Ideology and economic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dobson, A. (1995). *Green Political Thought*. New York: Routledge.
- Dorsey, D. (2012). Intrinsic value and the supervenience principle. *Philosophical Studies*, 157(2), 267-285.
- Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. London: Sage Publications.
- Dutta, S. e Segev, A. (1999). Business transformation on the Internet. *European Management Journal*, 17(5), 466-476.
- Dreze, X e Zufryden, F. (2004). Measurement of online visibility and its impact on Internet traffic. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 20-37.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper&Row Publishers.
- Drucker, P. (1973). *Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. Nueva York: HarperCollins
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper&Row.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Press.
- Dyer, J.H. e Singh H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Easton, G. (1994). Methodology and industrial networks. En Wilson, D. e Moller, K. (Eds.), *Relationships and networks: Theory and Applications*. Kent: PWS.

EditorsWeblog, (2011). Newspapers paywalls: When metered works, and when it doesn't

[http://www.editorsweblog.org/newspaper/2011/06/newspaper\\_paywalls\\_when\\_metered\\_works\\_an.php](http://www.editorsweblog.org/newspaper/2011/06/newspaper_paywalls_when_metered_works_an.php) [Consultado: 01/02/2012].

Edo, C. (2000). Las ediciones digitales de la prensa: los columnistas y la interactividad con los lectores. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 6, 63-78.

Eisenberg, B. (2002). The ROI of free.

<http://www.clickz.com/clickz/column/1699775/the-roi-free>. [Consultado: 29/01/2012].

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.(1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

Eisenhardt, K.M. e Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

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 (2010b). The Times: Claramente vamos a perder mucho tráfico.

<http://www.elmundo.es/elmundo/2010/03/27/comunicacion/1269694062.html>  
[Consultado: 23/02/2012].

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].

El País (2009a). ¿Pagar por las noticias en Internet? [http://www.elpais.com/articulo/internet/Pagar/noticias/Internet/elpeputec/20090716elpepunct\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internet/Pagar/noticias/Internet/elpeputec/20090716elpepunct_2/Tes) [Consultado: 28/01/2012].

El País (2009b). Murdoch cobrará por sus periódicos online a partir de 2010. [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Murdoch/cobrara/periodicos/online/partir/2010/elpepusoc/20090806elpepusoc\\_6/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Murdoch/cobrara/periodicos/online/partir/2010/elpepusoc/20090806elpepusoc_6/Tes) [Consultado: 28/01/2012].

El País (2009c). Murdoch planea quitar la versión digital de sus periódicos de Google. [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/11/10/actualidad/1257807604\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/11/10/actualidad/1257807604_850215.html) [Consultado: 21/02/2012].

El País (2009d). Google pone fin al todo gratis. [http://elpais.com/diario/2009/12/03/radiotv/1259794801\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/12/03/radiotv/1259794801_850215.html) [Consultado: 21/02/2012].

El País (2010a). Murdoch reta a la cultura “del todo gratis” en Internet. [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Murdoch/reta/cultura/todo/gratis/Red/elpepisoc/20100530elpepisoc\\_5/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Murdoch/reta/cultura/todo/gratis/Red/elpepisoc/20100530elpepisoc_5/Tes) [Consultado: 28/01/2012].

El País (2010b). Murdoch negocio los contenidos de pago online. [http://elpais.com/diario/2010/05/20/sociedad/1274306410\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/05/20/sociedad/1274306410_850215.html) [Consultado: 21/02/2012].

El País (2012). EL PAÍS, líder mundial de la información en Internet en español. [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/07/26/actualidad/1343286162\\_113561.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/07/26/actualidad/1343286162_113561.html) [Consultado: 06/08/2012].

Eppen, G., Hanson, W. e Martin, R. (1991). Bundling-New products, new markets, low risk. *Sloan Management Review*, 32(4), 7-14.

Estévez, J. (2002). *Periodismo en la Red*. Madrid: Anaya Multimedia.

Evans B. e Wurster, S. (1999). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*. Boston: Harvard Business Review.

- Farhoomand A. e Lovelock P. (2001). *Global e-Commerce*. Singapore: Text and Cases.
- Fay, S. A. e MacKie-Mason, J. K. (2001). Competition between firms that bundle information goods. <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/50428/1/bundle-8aug03.pdf> [Consultado: 29/01/2012].
- Fensel, D. (2001). *Ontologies: silver bullet for knowledge management and electronic commerce*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Fidler, R. (1997): *Mediamorphosis. Understanding new media*. California: Pineforge Press.
- Financial Times (2010). Murdoch has to become an elitist. Baixo pago [Consultado: 21/02/2012].
- Filloux, F. (2011). Analyzing the metered model. <http://www.mondaynote.com/2011/06/05/analyzing-the-metered-model/> [Consultado: 27/01/2012].
- Firmstone, J. (2008). Approaches of the transnational press to reporting Europe. *Journalism*, 9(4), 423-442.
- Flores Vivar, J. e Arruti, M. (2001). *Ciberperiodismo*. Madrid: Ediciones 2010.
- Fong, C. (2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco* (Tese de Doutoramento). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- Franquet, R. (1999). Comunicar en la sociedad de la información. *Zer*, 4(7), 21-44.
- Franz, R. e Wolkinger, T. (2003). Customer integration with virtual communities. Case study: the online community of the largest regional newspaper in Austria. En *36 Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii: Leibniz University.
- Fuller, J. (1996). *News values: Ideas for an information age*. Chicago: University of Chicago Press.

Gale, B. (1994). *Managing customer value: Creating customer quality and service that customers can see*. New York: Free Press.

Galiford, M. (2010). Why will people pay for content they could probably find for free on the Internet. <http://www.subhub.com/articles/why-will-people-pay-for-content-on-the-internet> [Consultado: 27/01/2012].

Gallardo, F. (2011). Nuevos modelos de negocio para la prensa. *Telos*, 86.

Galper, J. (2001). Three Business Models for the stock exchange industry. *Journal of Investing*, 10(1), 70-78.

Galperin, B. e Lituchy, T. (1999). The implementation of quality management in Canada and Mexico: a case study. *International Business Review*, 8(3), 323-349.

Galve, C. e Ortega, R. (2000). Equipos de trabajo y performance: un análisis empírico a nivel de planta productiva. *Management*, 3(4), 111-134.

García Jiménez, E. (1991). *Una teoría práctica sobre la evaluación*. Sevilla: MIDO.

Gebauer, J. e Ginsburg, M. (2003). The US wine industry and the Internet: An analysis of success factors for online business models. *Electronic Markets*, 13(1), 59-66.

Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape: Core concepts*. New Jersey: Prentice Hall.

Ghose, S. e Dou, W. (1998). Interactive functions and impacts on the appeal of Internet presence sites. *Journal of Advertising Research*, 38(2), 29-43.

Giddens, A. (1991). *The consequences of modernity*. Oxford: Polity Press.

Gillmor, D. (2004). *We the media. Grassroots journalism by the people, for the people*. New York: O'Reilly Media Inc.

Glutz, P. e Meyer-Lucht, R. (2003). Zeitung und Zeitschrift in der digitalen Ökonomie - Delphi-Studie [Newspapers and magazines in the digital economy]. <http://www.unisg.ch/org/mcm/web.nsf/forum?openpage> [Consultado: 25/12/2011].



- Goldhaber, M. (1997). The attention economy and the net. *First Monday*, 4(2), 23-26.
- Gomery, D. (1993). The contemporary American movie business. En Alexander, A., Owers J. e Carveth, R. (Eds.), *Media economics: Theory and practice* (pp. 267–281). New York: Lawrence Erlbaum.
- Gómez y Méndez, J.M. e Leal Gil, E. (2001). Delimitación del vocablo cibernética y otras voces tecnológicas en periodismo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 7, 95-107.
- Gordijn, J. (2002). Value-based requirements engineering - exploring innovative e-commerce ideas (Tese de Doutoramento). Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Goyanes, M. (2011). Morfología de los modelos de negocio en la prensa online de pago. Estudio de las primeras experiencias y análisis del nivel de conocimiento y viabilidad en los medios de comunicación de Galicia. En *3 Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. La transformación del espacio mediático*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Goyanes, M. (2012). Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una aproximación teórica. *Index Comunicación*, 2, 91-112.
- Greco, A. N. (1993). Publishing economics: Mergers and acquisitions in the U.S. publishing industry: 1980–1989. En Alexander, A., Owers, J. e Carveth, E. (Eds.), *Media economics: Theory and practice* (pp. 205–224). New York: Lawrence Erlbaum.
- Greenslade, R. (2006). Paying the price of falling circulations. [http://blogs.guardian.co.uk/greenslade/2006/08/paying\\_the\\_price\\_of\\_falling\\_ci.html](http://blogs.guardian.co.uk/greenslade/2006/08/paying_the_price_of_falling_ci.html). [Consultado 08/10/2010].
- Grisaffe, B. e Kumar, A. (1998). Antecedents and consequences of customer value: Testing an expanded framework. *Marketing Science Institute*, 98-107.
- Grunow, D. (1995). The research design in organization studies: problems and prospects. *Organization Science*, 6(1), 93-103.

Grönroos, C. et al. (2000). The Netoffer model: A case example from the virtual marketplace. *Management Decision*, 38(3-4), 343-252.

Guallar J., Rovira C. e Ruíz, S. (2010). Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles. *El profesional de la información*, 19(6), 620-629.

Gummesson, E. (1991): *Qualitative methods in management research*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Hamel, J. (1992). The case method in sociology, introduction: New theoretical and methodological issues. *Current Sociology*, 40(1), 1-7.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hanluain, D. (2004). Free content becoming thing of the past for UK's online newspaper sites. <http://www.ojr.org/ojr/business/1067472919.php> [Consultado: 19/03/2012].

Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research. En Cassel, C. e Gillian, S. (Eds.), *Qualitative methods in organizational research. A practical guide* (pp. 208-229). London: Sage.

Heard, E. (1993). Walking the talk of customer value. *National Productivity Review*, 13(1), 21-27.

Hedges, M. (2007). What gets measured, changes media. Followthemediacom. [Consultado: 19/01/2012].

Heim, G.R. e Sinha, K.K. (2011). A product-process matrix for electronic B2C operations: Implications for the delivery of customer value. *Journal of Service Research*, 3(4), 286-299.

Hennig-Thurau, T. e Hansen, U. (2000). *Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer.

- Herbert, J. e Thurman, N. (2007). Paid content strategies for news websites. *Journalism Practice*, 1(2), 208-226.
- Herrnstein, B. (1988). *Contingencies of value*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hill, C. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingent framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hill, L. e Jones, R. (1998). *Strategic management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hills, J. (1996). *New inequalities: The changing distribution of income and wealth in the United Kingdom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hinrichs, B.H. (1999). *Film & Art*. New York: J. Press Publishing.
- Holbrook, M. (1994). The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience. En Rust, R.T e Oliver, R.L. (Eds.), *Service quality: New directions in theory and Practice* (pp. 27-71). New York: Sage.
- Holland, J. e Baker, S.M. (2001). Customer participation in creating site brand loyalty. *Journal of Interactive Marketing*, 15(4), 34-45.
- House of Lords (2007). *The Ownership of the news*. London: The Stationery Office Limited.
- Huang, E. (2007). Use of rich media differs at newspaper, TV and Web sites. *Newspaper Research Journal*, 28(3), 84-97.
- Hutton, W. (1996). *The state We're in*. London: Vintage.
- IAB (2009). Internet advertising revenue report. <http://www.iab.net/media/file/IAB-Ad-Revenue-Full-Year-2009.pdf> [Consultado 08/11/2010].
- Ihlström, C. e Palmer, J. (2002). Revenues for online newspapers: Owner and user perceptions. *International Journal of Electronic Commerce and Business Media*, 12(4), 228-236.

- Ilfeld, J.S. e Winer, R.S. (2002). Generating website Traffic. *Journal of Advertising Research*, 42(5), 49-61.
- Islas, O. (2009). Internet y la obligada remediación de la televisión. *Razón y Palabra*, 59.
- Ivan, R. (2008). The fundamental problem of newspaper on the Internet. <http://seekingalpha.com/article/109607-the-fundamental-problem-of-newspapers-on-the-internet?source=feed> [Consultado 08/10/2010].
- Jankowski, N.W. e Hanssen, L. (1996). *The contours of multimedia. Recent technological, theoretical and empirical developments*. Luton: University of Luton Press.
- Jaworski, B. e Kohli, K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jaworski, B. e Kohli, K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and consequences. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
- Johnson, G. e Scholes, K. (1997). *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall.
- Johnson, S.(2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Jones, M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *Accounting Review*, 35(4), 619-626.
- Jones, N. (1987). *The media and industrial relations: The changing relationship*. Warwick: University of Warwick
- Kay, N.M. (1998). Clusters of collaboration: the firms, joint ventures, alliances and clubs. En Foss, N.J. e Loasby, B.J. (Eds), *Economic organization, capabilities, and coordination: Essays in honor of G. B. Richardson*. London: Routledge.
- Kelly, T. (2010). *Las diez caras de la innovación*. Barcelona: Paidós.
- Kortge, D. e Okonkwo, A. (1993). Perceived value approach to pricing. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 133-140.

KPMG (2010). *Anytime, anywhere. The rising demand of media on the move*. Londres: KPM.

Kraemer, L., Dedrick, J. et al. (2000). Redefining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation. *The Information Society*, 16, 5-21.

Krüger C. e Swatman P. (2002). Online regional newspapers: paths to glory or the road to ruin? *12 Annual Business Information Technology Conference*. Manchester: University of Manchester.

Krüger C. e Swatman P. (2003). Who are the Internet content providers? Identifying a realistic taxonomy of content providers in the online news sector. En *IFIP I3E*. San Paulo: Universidad de San Paulo.

Krüger, C., Swatman, P.M.C., e van der Beek, K. (2003). Business model formation within the online news market: The core + complement business model framework. En *16 Bled Electronic Commerce Conference o eTransformation*. Bled: Bled University

Krüger, C., Van der Beek, K. et al. (2004). New and emerging business models for online news: A survey of 10 european countries. En *17 Bled eCommerce Conference*. Bled: Bled University.

Krugman, P. (2008). *The return of depression economics and the crisis of 2008*. New York: W.W. Norton.

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

Kumar, S. e Arora, S. (1999). Efficient workforce scheduling for a serial processing environment: a case study at Minneapolis Star Tribune. *Omega*, 27(1), 115-127.

Kynaston, D. (1988). *The Financial Times: A Century History*. London: Viking Adult.

Lacy, S. (1984). A model of demand for news: Impact of competition on newspaper content. *Journalism Quarterly*, 66(1), 40-48.

- Lacy, S. (1985). Monopoly metropolitan dailies and inner-city competition. *Journalism Quarterly*, 62, 640–644.
- Lacy, S., Shaver, M. A. e St. Cyr, C. (1996). The effects of public ownership and newspaper competition on the financial performance of newspaper corporations: A replication and extension. *Journalism Quarterly*, 73(2), 332–341.
- Lacy, S. e Simon, T. F. (1997). *The economics and regulation of United States newspapers*. Norwood, NJ: Ablex.
- Larrañaga, J. (2008). El mercado del e-book en España un análisis económico. *Documentacion de las ciencias de la informacion*, 31, 183-209.
- Larrañaga, J. (2010). Economía de los contenidos online: Periódicos online y e-books. *Icono-14*, 2, pp. 1-37.
- Lei, D., Hitt M.A. e Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4), 549-596.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergetic use of longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.
- Lepak, D., Smith, K. e Taylor, M.S. (2007). Value creation and value Capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Lessard, M. (2006). Les seis cultures d'Internet. <http://zeroconde.blogspot.com/2006/09/les-6-cultures-dinternet.html> [Consultado: 05/09/2011].
- Levin, H. J. (1958). Economic structure and the regulation of television. *Quarterly Journal of Economics*, 72(3), 445-446.
- Li, L. e Lee, Y.S. (1994). Pricing and delivery-time performance in a competitive environment. *Management Science*, 40(5), 633-646.

Limia, M. (2010). Relaciones entre periodismo y literatura en la obra de Gabriel García Márquez: Historia, mito y violencia (Tese de Doutoramento). Universidad de Santiago de Compostela: Santiago de Compostela.

Linder, J. e Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. Accenture Institute for Strategic Change. <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf> [Consultado: 18/04/2010].

Litman, B. R. (1979). The television networks, competition and program diversity. *Journal of Broadcasting*, 23(4), 393-410.

LLaneza, P. (2000). *Internet y comunicaciones digitales*. Barcelona: Bosh.

Loebbecke, C. (1999, June). Electronic publishing: Investigating a new reference frontier, global networked organizations. En *12 Bled Electronic Commerce Conference*, Bled: Bled University.

Lombardi, C. (2006). Study: Web is the No. 1 media. [http://news.com.com/Study+Web+is+the+No.+1+media/2100-1024\\_3-6080280.html](http://news.com.com/Study+Web+is+the+No.+1+media/2100-1024_3-6080280.html). [Consultado: 12/06/2010].

López Suárez, M. e Larrañaga, J. (2010). El e-book y la industria editorial española. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 33(1), 85-103.

López, X. (2010). *La metamorfosis del periodismo. Historia de lo que permanece y de lo que cambia en el ciberperiodismo del tercer milenio*. Zamora: Comunicación Social.

López, X. et al. (2005). Tipologías de cibermedios. En Salaverría, R. (Ed.), *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social.

López, X. (2005). El ciberperiodismo cultiva su identidad. *Ámbitos*, 13-14, 45-58.

López, X.; Gago, M. e Pereira, X. (2003). Modelos del ciberperiodismo gallego: de la definición a la consolidación de un nuevo entorno. *Zer*, 8(14), 97-109.

- López, X.; Gago, M. e Pereira, X. (2002). *Novas tendencias do xonarismo electrónico*. Santiago: Edicións Lea.
- Lowe, R. (1993). *The welfare state in Britain since 1945*. Basingstoke: Macmillan.
- McManus, J. (1993). *Market driven journalism: Let the citizen beware?* California: Thousand Oaks.
- Madsen, H. (1996). Reclaim the deadzone. <http://www.wired.com/wired/archive/4.12/esmadsen.html>, [Consultado 18/9/2007].
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review* 80(5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Mansfield, M. e Fourie L. (2004). Strategy and business models: strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35(1), 35-44.
- March, J.C. e Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martínez Molina, M. (2010). La crisis de los grandes periódicos. *Infoamérica*, 2(2), 139-148.
- Masip, P. e Mico-Sanz, J.L. (2010). Investigación sobre ciberperiodismo en España. Trayecto hacia la consolidación. *El profesional de la información*, 19(6), 577-584.
- Masip, P. (2010). El vídeo en los cibermedios: Algunas certezas y muchas dudas. *El Profesional de la Información*, 4, 180-85.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maxwell, J. (1998). Designing a qualitative study. En Bickman, L. e Rog, D. (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 69-100). Thousand Oaks: Sage Publications



- McCarthy, K. (2003). This is the future of online newspapers. [http://www.theregister.co.uk/2003/07/09/this\\_is\\_the\\_future](http://www.theregister.co.uk/2003/07/09/this_is_the_future). [Consultado: 14/09/2011].
- McCombs, M. E. (1988). Concentration, monopoly, and content. En Picard R., Winter, J.P, McCombs, M. e Lacy, S. (Eds.), *Press concentration and monopoly: New perspectives on newspaper ownership and operation* (pp. 129–137) Norwood, NJ: Ablex.
- McCutchon, D. e Meredith, J. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), 239-256.
- McDougall, G. e Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Mensing, D. e Rejfeck, J. (2005). Prospects for profit: The (un)evolving business model for online news. En *International Symposium on Online Journalism*. Texas: Texas University.
- Merriam, B. (1988). *Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Meso, K. (2004). Los diarios electrónicos de provincias: El caso vasco. *Mediatika*, 10, 135-195.
- Meso K. e Cantalapiedra, M.J. (2004). Presencia de los medios de comunicación vascos en Internet. *Mediatika*, 10, 9-76.
- Meso, K. (2006). *Introducción al ciberperiodismo*. Leioa: Servicio Editorial UPV.
- Meso, K., Díaz Noci, J., Larrondo, A., Salaberría, R., Sábada, Ch. e Cores, R. (2006). Presencia y uso de Internet en las redacciones digitales de los diarios vascos y navarros con versión en la Red. En Sabes, F. (Ed.), *Análisis y propuestas en torno al periodismo digital*. Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón.
- Meso, K., López, G. e Alonso, J. (2007). Métodos de catalogación y tipologías de cibermedios. En *1 Colóquio Internacional Brasil – Espanha sobre Cibermeios*. Bahía: Universidade Federal da Bahía

Micó-Sanz, J. L e González-Molina, S. (2010). Convergencia en la comunicación empresarial en las oficinas de prensa de tráfico y seguridad vial. *El profesional de la Información*, 19(2), 133-139.

Miguel de Bustos, J.C. (2000). Industrias culturales, gratuidad y precios en Internet. *Zer*, 5(9), 115-150.

Miguel de Bustos, J.C. e Casado del Río M.A. (2010). Sobre pago y gratuidad. *Telos*, 83, 1-13.

Millán, J. (2001). Del papel a la Red. <http://jamillan.com/papelred.htm>. [Consultado: 27/01/2012].

Miller K.M. e Gandy, O.H. (1999). Paradigmatic drift: A bibliographic review of the spread of economic analysis in the literature of communication. *Journalism Quarterly*, 68(4), 663-671.

Min, H. e Melachinoudis, E. (1999). The relocation of a hybrid manufacturing distribution facility from supply chain perspectives: a case study. *Omega*, 27(1), 75-85.

Mitra, S. (2001). The death of media regulation in the age of the Internet. *Journal of Legislation and Public Policy*, 4, pp.415-438.

Mitry, J. (1995). *The aesthetics and psychology of the cinema*. Bloomington: Indiana University Press.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Nueva York: Free Press.

Mintzberg, H. (2005). *Developing Theory about the Development of Theory*. Oxford: University Press.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. e Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Princess Hall: Nueva York.

Mitchell, N. (1997). *The conspicuous corporation – business, publicity, and representative democracy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

- Moragas i Spà, M. (2011). La comunicación del nuevo escenario mediático. El papel de la investigación. En Campos Freire, F. (Coord.) *El escenario mediático* (pp. 19-28). Zamora: Comunicación Social.
- Morecroft, D. (1994). Executive Knowledge, Models, and Learning. En Morecroft, D. e Sterman Morecroft, D. (Eds.), *Modeling for Learning Organizations* (pp. 3-28). Portland: Productivity Press.
- Morgan, E. e Strong, A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11-12), 1051-1073.
- Muela Molina, C. (2008). La publicidad en Internet: situación actual y tendencias en la comunicación con el consumidor. *Zer*, 13(24), 183-201.
- Muro, I. (2010). La deconstrucción de la mediación informativa. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, 12(2), 1-15.
- Nalebuff, B. (2004). Bundling as an entry barrier. *Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 159-187.
- Napoli, P. (2004). Media Economics & Media policy: The good and the bad. *Latin American Meeting of the Econometric Society*. Chile: Universidad de Chile.
- Narver, J. e Slater F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Navarro, L. (2009). Tres lustros del periodismo digital: interactividad e hipertextualidad. *Comunicar* 33(17), 35-43.
- Nel, F. (2010). Where else is the money? *Journalism Practice*, 4(3), 360-372.
- Nesbitt, M. e Lavine, J. (2004). *Reaching new readers: Revolution, not evolution*. Evanston, IL: Northwestern University Readership Institute.
- New York Times (2009). Let's invent an iTunes for news. <http://www.nytimes.com/2009/01/12/business/media/12carr.html>. [Consultado: 28/01/2012].

Niewiarra M. (2001). Der Rahmen: Content Management in der dritten Generation der Telekommunikation. En Andrej V. e Max R. (Eds.), *Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, Trends, Business-Modelle, Erfolgsfaktoren* (pp. 45-59). Wiesbaden: Gabler.

Nieto, P. e Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organization: case studies by the patterns of behavior. *Management Decision*, 38(10), 723-733.

Odlyzko, A. (1996). The bumpy road of electronic commerce. [https://www.google.es/search?rlz=1C1SVEE\\_enES412ES412&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=The+Bumpy+Road+of+Electronic+Commerce](https://www.google.es/search?rlz=1C1SVEE_enES412ES412&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=The+Bumpy+Road+of+Electronic+Commerce) [Consultado: 16/04/2012].

OPN (2001). Publishers discuss the key to online profitability. <http://www.onlinepublishingnews.com/htm/n20011126.065060.htm> [Consultado: 21/01/2012].

O'Regan R. (2011). Metered model gains traction as digital pay option. <http://emediavitals.com/content/metered-model-gains-traction-digital-pay-option> [Consultado: 01/02/2012].

O'Reilly [En línea]: What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. <http://oreilly.com/> [Consulta: 02/01/11].

Orihuela, J.L. (2003). De Maguncia a Telépolis: claves de la enésima revolución mediática y pasaje para la próxima. *Sala de Prensa*, 2(51).

Orihuela, J. L. (2006). *La revolución de los blogs. Cuando las bitácoras se convirtieron en el medio de comunicación de la gente*. Madrid: La Esfera de los Libros.

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach (Tese de Doutoramento). Switzerland: University of Lausanne.

Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2004). An ontology for e-business models. En Currie, W. (Ed.), *Value creation from e-business models*. Butterworth: Heinemann.

Osterwalder, A. (2007). *How to describe and improve your business model to compete better*. Melbourne: La Trobe University.

Osterwalder, A. (2008). Business model innovation blogspot. [www.businessmodelinnovation.blogspot](http://www.businessmodelinnovation.blogspot) [Consultado 15/11/2011].

Osterwalder, A. (2009). Hub (Blog) for cocreate the Book Business Model Generation. <http://www.businessmodelhub.com/> [10/05/2011]

Oxford Economics (2011). The new digital economy. How it will transform business. [http://www.citibank.com/transactionservices/home/docs/the\\_new\\_digital\\_economy.pdf](http://www.citibank.com/transactionservices/home/docs/the_new_digital_economy.pdf) [Consultado el 05/08/2011].

PaidContent (2006). Earnings: FT.com's ad subs up 27 percent in 2005. <http://m.paidcontent.org/article/419-earnings-ftcom-subscription-growth-helps-pearson-profit-double/> [Consultado: 24/02/2012].

PaidContent (2007). Earnings: FT.com subs rise 12 percent but Pearson H1 profits dented. <http://paidcontent.org/article/419-earnings-ftcom-subscription-growth-helps-pearson-profit-double/> [Consultado: 24/02/2012].

PaidContent (2008). FT CEO: Hoping for lead in the bleed. <http://paidcontent.org/article/419-ft-ceo-hoping-for-lead-in-the-bleed/> [Consultado: 05/03/2012].

PaidContent (2009). Earnings: FT profits hit by ad downturn, online subs up. <http://paidcontent.co.uk/article/419-earnings-ft-profits-hit-by-ad-downturn-online-subs-up/> [Consultado: 15/02/2012].

PaidContent (2010a). 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 (2010b). PCUK/Harris poll: Quarter of times readers likely to pay online. <http://paidcontent.co.uk/article/419-pcukharris-poll-quarter-of-times-readers-likely-to-pay-online/> [Consultado: 23/02/2012].

PaidContent (2010c). UK Times paywall numbers: 105.000 sales since summer, 50k subs. <http://m.paidcontent.org/article/419-uk-times-paywall-numbers-105000-customers-since-summer/> [Consultado: 27/02/2012].

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

PaidContent (2011e). Updated: which papers in the UK are winning the digital revenue race? <http://paidcontent.co.uk/article/419-which-papers-are-winning-the-digital-revenue-race/> [Consultado: 24/02/2012].

PaidContent (2011f). FT's digital subs up 71 percent in a year. <http://paidcontent.org/article/419-fts-paid-digital-subs-up-71-percent-in-a-year/> [Consultado: 26/02/2012].

Palacios, M. (2003). Ruptura, continuidade e potencialização no jornalismo on-line: o lugar da memória. En Machado, E. e Palacios, M. (Ed.), *Modelos de Jornalismo Digital* (pp. 13-36). S.Salvador: Calandra.

Palmer, J. e Eriksen, L. (1999). Digital newspapers explore marketing on the Internet. *Communications of the ACM*, 42(9), 32-40.

Pan, X. et al. (2002). Price competition between pure play vs. bricks-and-clicks e-tailers: Analytical model and empirical analysis. *Advances in Applied Microeconomics*, 11, 29-61.

Pan, X. et al. (2004). Price dispersion on the Internet: A review and directions for future research. *Journal of Interactive Marketing*, 18(4), 116-135.

Parsons, J. (2006). Intrinsic value and intrinsic Properties. <http://www.otago.ac.nz/philosophy/Staff/JoshParsons/papers/intrinsic-value.letter.pdf> [Consultado: 06/02/2012].

Pasquino, G., Bobbio, N., Matteucci, (1998). *Diccionario de Política*. México: Siglo XXI.

Parra, D., Edo, C., Flores Vivar, J. e García-Alonso, P., Marcos, J. (2008). Proceso de transformación de los cybermedios: los retos de las empresas periodísticas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 63-70.

Pateli, A. e Giaglis G. (2003). A Framework For Understanding and analyzing e-business models. *Bled Electronic Commerce Conference*. Bled: Bled University.

Patton, M. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Pavlik, J. (2000). The structure of the new media industry. En Greco, A. (Ed.), *The media and entertainment industries: readings in mass communications*. Boston: Allyn and Bacon.

Pélissier, N. (2001). Cyberjournalisme: la révolution n'a pas eu lieu. *Quaderni*, 46(46), 5-26.

Peng, F. Y., Tham, N.I. e Xiaoming, H. (1999). Trends in online newspapers: A look at the US web. *Newspaper Research Journal*, 20(2), 52-64.

Penrose, T. (1959). *The theory of growth of the firm*. Londres: Basil Blackwell.

Petrovic, O. et al. (2001). Developing business models for ebusiness. *Bled International Conference on Electronic Commerce*. Bled. University of Bled.

Peteraf, A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191

Pettigrew, A. e Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.

Pettigrew, A., Ferlie, E. e McKee, L. (1992). *Shaping strategic change*. London: Sage.

Pew Research Center (2006). For many home broadband users, the Internet is a primary news source. [http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP\\_News.and.Broadband.pdf](http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_News.and.Broadband.pdf). [Consultado 12/05/2011].

Pew Research Center (2011). The tablet revolution and what it means for the future of news. <http://pewresearch.org/pubs/2119/tablet-news> [Consultado: 19/01/2012].

Pfanner, E. (2007). Norwegian newspaper publisher finds the secret to profiting online. [http://www.nytimes.com/2007/02/18/business/worldbusiness/18ihtpapers.4633531.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/02/18/business/worldbusiness/18ihtpapers.4633531.html?pagewanted=all&_r=0) [Consultado: 25/10/2009].

Picard, R. G. (1982). Rate setting and competition in newspaper advertising. *Newspaper Research Journal*, 3, 3-13.

Picard, R. G. (1988). Measures of concentration in the daily newspaper industry. *Journal of Media Economics*, 1(1), 61-74.

Picard R.G. (1999). Implications of the changing business model of the newspaper industry. *International Newspaper Financial Executives Quarterly Journal*, 5(3), 2-5.

Picard R.G. e Brody J.H. (1997). *The newspaper publishing industry*. Boston: WAN-IFRA.

Picard, R. G., Grönlund, M., e Pönni, V. (2000). *Competitiveness of the European Union publishing industries*. Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities.

Picard R.G. (2000). Changing business models of online content services, their implications for multimedia and other content providers. *JMM*, 2(2), 60-68.

Picard, R.G. (2002a). *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham University Press.

Picard R.G. (2002b). *Media firms, structures, operations, and performance*. Mahwah: Routledge.

Picard, R. G. (2003). Cash cows or entrecote: Publishing companies and disruptive technologies. *Trends in Communication*, 11(2), 127-136.

Picard, R. G. (ed.) (2005). *Media product portfolios: Issues in management of multiple Products and Services*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.



Picard, R.G. (2006). Journalism, value creation and the future of news organizations. <http://www.robertpicard.net/PDFFiles/ValueCreationandNewsOrgs.pdf> [Consultado: 04/02/12].

Picard, R. C. (2009). *Why journalist deserve low pay*. RISJ Seminar Series: University of Oxford.

Piernas Hurtado, J. (1873). Vocabulario de la economía política. <http://www.eumed.net/cursecon/dic/jph/index.htm> [Consultado: 02/01/11].

Pollard, S. (1992). *The development of the british economy 1914-90*. London: Oxford University Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? [http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf) [Consultado: 05/05/11].

Porter, M.E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Post, J., Preston, L. e Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press.

Prahalad C.K, e Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. [http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD\\_2007-2008/Papers/C08/Prahalad\\_Hamel\\_1990.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf) [Consultado: 08/05/11].

PWC (2010). Global entertainment and media outlook (GEMO): 2010-2014. [www.pwc.com](http://www.pwc.com) [Consultado: 02/01/11].

Ragin, C. e Becker, R. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social enquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.

Raine, L. "The State of Blogging" <<http://www.pewinternet.org/Reports/2005/The-State-of-Blogging.aspx>> [Consultado: 02/01/11].

Rao B. (1999). Emerging business models in online commerce. [http://scholar.google.es/scholar\\_url?hl=es&q=http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.88.9151%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&sa=X&scisig=AAGBfm3V9EiEUKIfZTPXUAu21Leu2IADUA&oi=scholar](http://scholar.google.es/scholar_url?hl=es&q=http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.88.9151%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&sa=X&scisig=AAGBfm3V9EiEUKIfZTPXUAu21Leu2IADUA&oi=scholar) [Consultado: 21/01/2012].

Rappa, M. (2010). Business models on the Web. <http://digitalenterprise.org/models/models.html> [Consultado: 21/01/2012].

Rappa, M (2011). Managing the digital enterprise - business models on the web. <http://digitalenterprise.org/models/models.html> [Consulta: 25/06/2010].

Ravald, A. e Grönross, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.

Rayport, F. (1999). The truth about Internet business models. <http://www.strategy-business.com/press/article/?art=14631&pg=0> [Consulta: 25/03/2011].

Ray, R. H. (1951). Competition in the newspaper industry. *Journal of Marketing*, 15(4), 444-456.

Ray, R. H. (1952). Economic forces as factor in daily newspaper competition. *Journalism Quarterly*, 43, 31-42.

Reddaway, W. B. (1963). The economics of newspapers. *Economic Journal*, 73(290), 201-218.

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.

- Rice, M.P., Kelly, D., Peters, L., O'Connor, G. (2001). Radical innovation: triggering initiation of opportunity recognition and evaluation. *R&D Management*, 31(4), 409-420.
- Riap, 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.
- Robinson, J. (1964). *Economic philosophy*. Harmondsworth: Penguin.
- Rochet, J.C. e Tirole, J. (2004). Two-side markets: An overview. [http://faculty.haas.berkeley.edu/hermalin/rochet\\_tirole.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/hermalin/rochet_tirole.pdf). [Consultado: 25/02/2012]
- Rodríguez-Martínez, R., Codina, Ll., Pedraza-Jiménez R. (2010). Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación. *El profesional de la Información*, 19(1), 35-44.
- Royo-Villada, P.A (2008). *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.
- Rosse, J. N. (1980). The decline of direct newspaper competition. *Journal of Communication*, 30(2), 65-71.
- Roy, et al. (1994). Competitive pricing by price lider. *Management Science*, 40(7), 809-823.
- Ruekert, W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Reseach in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Salaverría, R. (2004). Diseñando el lenguaje para el ciberperiodismo. *Chasqui*, 86.
- Salaverría, R. (2005a). *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- Salaverría, R. (2005b). *Redacción periodística en Internet*. Pamplona: Eunsa.
- Salaverría, R. (2006). Construyendo un nuevo periodismo. Diez años de logros y retos en la prensa digital. *Comunicaçao e Sociedade*, 9-10, 129-137.

- Salaverría, R. (2007). Ciberperiodismo: diez años de prensa digital en España. En Fernández, J.J. (Ed.), *Prensa especializada actual. Doce calas* (pp. 355-383). Madrid: McGraw-Hill,
- Salinger, M. A. (1995). A graphical analysis of bundling. *The Journal of Business*, 68(1), 85-98.
- Saloner, G., Shepard, A. et al. (2001). *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Sánchez-Tabernero, A. (1993). *Media concentration in Europe. Industrial needs and public interest*. Manchester: EIM.
- Sánchez-Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Sánchez-Tabernero, A. (2002). Concentración de empresas de comunicación en Europa: nuevos datos contradicen los viejos mitos. *Comunicación y Sociedad*, 15(1), 129-162.
- Schmalensee, R. (1984). Gaussian demand and commodity bundling. *The Journal of Business*, 57(1), 211-230.
- Schumpeter, J.A. (1975). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J. A. (1983). *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Somerset, NJ: Transaction.
- Shafer, S. et al. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Shapiro, C. e Variant H.R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. New York: Prentice Hall.
- Shapiro, C. e Variant, H.R. (2000). *El dominio de la información: una guía estratégica para la economía de la Red*. Barcelona: Antoni Bosh.
- Shapiro, C e Variant, H.R. (2009). Versioning: A smart way to sell information. <http://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/version.pdf> [Consultado 11/03/2010].

- Shin, A. (2005). Newspaper circulation continues to decline. <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2005/05/02/AR2005050201457.html> [Consultado 12/04/2010].
- Siegel, F. (2002). Preisfindung für den Vertrieb digitaler Dienstleistungen und Güter [Pricing for sales of digital services and goods]. En *LIT 2002*. Leipzig: Leipzig University.
- Silverstone, R. (2006). *Media and morality: on the rise of mediapolis*. Oxford: Polity.
- Slater, F. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 9-86.
- Slater, F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.
- Slater, F. e Narver, C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- Slater, F. e Narver, C. (1998). Customer-led and market oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Slater, F. e Narver, C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Snedeker, L. (2007). Selling the idea of a paper's audience. *medialifemagazine.com*. [Consultado: 19/01/2012].
- Sonnac, N. (2009). L'économie de la presse: vers un nouveau modèle d'affaires. [http://florlecam.com/slj/wpcontent/uploads/2009/01/eco\\_journalisme\\_texte\\_sonnac.pdf](http://florlecam.com/slj/wpcontent/uploads/2009/01/eco_journalisme_texte_sonnac.pdf) [Consultado 18/5/2010].
- Soros, G. (2001). The new global finance architecture. En Hutton, W. e Giddens, A. (Eds.), *On the edge: Living with global capitalism*. London: Vintage.

- Sparks, C. (2000). From dead trees to live wires: The Internet's challenge to the traditional newspaper. En Curran, J. e Gurevitch, M. (Eds.), *Mass Media and Society*. London: Arnold.
- Stähler, P. (2002). Business models as an unit of analysis for strategizing. En *1 International Workshop on Business Models*.
- Stake, R. (1994). Case studie. En Norman, D. e Yvonna L. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236–247). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steinbock, D. (2000). Building dynamic capabilities: The Wall Street Journal interactive edition: A successful online subscription model (1993-2000). *The International Journal on Media Management*, 2(3-4), 178-194.
- Steiner, P. O. (1952). Program patterns and preferences, and the workability of competition in radio broadcasting. *Quarterly Journal of Economics*, 66(2), 194–223.
- Sterman, D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex World*. Boston: McGraw-Hill.
- Stewart, J.B. (2005). *Disney war*. New York: Simon and Schuster.
- Stoeker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112.
- Stone, P. (2007a). Publishers around the world should study closely The Tampa Tribunes new business plan. *Followthedia.com* [Consultado: 05/05/2009].
- Stone, P. (2007b). When was the last time you saw a newspaper company report: strong advertising markets both on print and online? *Followthedia.com*, [Consultado: 31/05/2009].
- Strauss, J. e Frost, R. (2001). *E-Marketing*. New York: Prentice Hall.

Stromberg, D. (2001). Mass media and public policy. *European Economic Review*, 45(4-6), 652-663.

Strupp, J. (2007). Paid sites seem less likely as TimesSelect exits. <http://www.editorandpublisher.com/error/url-not-found> [Consultado: 06/05/2009].

Sylvie, G. (2008). Developing an online newspaper business model: long distance meets the long tail. <http://journalism.utexas.edu/sites/journalism.utexas.edu/files/attachments/graduate/Sylvie.pdf> [Consultado: 08/04/2009].

Tascón, M. (2010). En fase de adaptación. La publicidad en un nuevo medio. <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/url-direct/pdfgenerator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2010020411180001&idioma=es> [Consultado: 08/10/2009].

Teece, D., Pisano, G e Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tejedor-Calvo, S. (2010). Web 2.0 en los ciberdiarios de América Latina, España y Portugal. *El profesional de la información*, 19(6), 610-619.

The Economist (2006). More media, less news [http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story\\_id=7827135](http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=7827135). [Consultado 18/7/2010].

The Guardian (2010a). Times Online about To preview its paywall content. <http://www.guardian.co.uk/media/greenslade/2010/mar/18/paywalls-times-online-rebekah-brooks> [Consultado: 23/02/2012].

The Guardian (2010b). Times lost almost 90% of online readership. <http://www.guardian.co.uk/media/2010/jul/20/times-paywall-readership> [Consultado: 08/03/2012].

The Wall Street Journal (2012). Prezos de subscripción do xornal. <https://www.wsjeuropesubs.com/wsjtile/?tagsrc=/000H6&rnd=4f29290122689> [Consultado 25/02/2012].

Thurman, N. e Herbert, J. (2007). Newspapers e-business models: A survey of attitudes and practice at UK news websites. *International Symposium on Online Journalism*. Austin: University of Texas

Tidd, J., Bes sant, J. e Pavvit, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Tijmstra, L. F. (1959–1960). The challenges of TV to the press: The impact of television on advertising revenues and circulations of newspapers. *Journal of Broadcasting*, 4(1), 3-13.

Times Magazine (2009). How to save your newspaper. <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1877402,00.html>. [Consultado: 28/01/2012].

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. <http://www.electronicmarkets.org/modules/pub/download.php?id=electronicmarkets-183&user=&pass=> [Consultado: 21/01/2012].

Timoteo, J. (2005). *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática 1989-2000*. Madrid: Pearson.

Timoteo, J. (2010). Propuesta para un nuevo modelo de negocio en la industria de la comunicación. En Campos Freire, F. (Coord.), *El nuevo escenario mediático*. Zamora-Sevilla: Comunicación Social.

Ting-Yu, T. (2002, maio). The competitive advantages of online newspapers from strategic positioning anda alliance. En *5 World Media Economics Conference*.

Todreas, T. (1999). *Value Creation and Branding in Televisión's Digital Age*. Quorum: Praeger.

Trott, P. (1998). *Innovation Management & New Product Development*. Harlow: Pearson Education.

Tunstall, J. (1996). *Newspaper Power*. Oxford: Clarendon Press.



Tushman, M.L. e Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, (31), pp. 439-465.

Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.

Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297.

Urban, L., Sultan, F. e Qualls, W. (1998). Trust-based marketing on the Internet. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2726/SWP-4035-42019876.pdf?sequence=1> [Consultado: 23/02/2012].

Ushold, M. e King, M. (1995). Towards a methodology for building ontologies. En *workshop on basic ontological issues in knowledge sharing held in conjunction with IJCAI-95*. Montreal.

Valdettaro, S. (2009). Datos globales: ¿Una tormenta perfecta? En Carlón, M. e Scolari, A. (Eds.), *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*. Buenos Aires: La Crujía.

Valor, J. e Hess, M. (2001). Portales, proveedores de acceso a Internet y empresas de contenido. Análisis de la cadena de valor <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/340/2JosepValor.pdf> [Consultado: 28/05/2012].

Van de Pen, A. e Poole, M. (1990). Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*, 1(3), 315-335.

Varela, J. (2011). Periodismo mutante. *Telos*, 86.

Varian, H. R. (1995). Pricing information goods. En *Scholarship in the New Information Environment Symposium*. Harvard Law School: Cambridge, MA.

Varian, H.R. (1996). Differential pricing and efficiency. *Firt Monday*, 1(2).

Varian, H. R. (2001). Economics of information technology. <http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/mattioli/mattioli.html> [Consultado: 29/01/2012].

Veryzer, R.W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 304-321.

Villarreal, O. e Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.

Volcker, P.A. (2001). The sea of global finance. En Hutton, W. e Giddens, A. (Eds.), *On the edge: Living with global capitalism*. London: Vintage.

Von Krogh, G., Ikujiro, N. e Toshiro, N. (2000). *Intangible assets and value creation*. New York: Macmillan.

Wall Street Journal (2009). Information wants to be expensive. <http://online.wsj.com/article/SB123534987719744781.html>. [Consultado: 28/01/2012].

WAN-IFRA (2009). World press trends. París.

WAN-IFRA (2010). World press trends. París.

Weill, P. e Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180

Wicke, P. (1990). *Rock music: Aesthetics and sociology*. Cambridge: Cambridge University Press.

William, C. e Weinstein, A. (2004). *Superior customer value in the new economy: Concepts and cases*. New York: CRC Press.

- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of international organization*. New York: Free Press.
- Wimmer, R. e Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.
- Whinston, B. et al. (1997). *The economics of electronic commerce*. Indianápolis: MacMillan Technical Publishing.
- Wirtz B.W. (2001). *Medien- und internetmanagement*. Wiesbaden: Gabler
- Wolf, M. (2003). *Autumn of the moguls: My misadventures with the titans, poseurs, and money guys who mastered and messed up big media*. New York: HarperBusiness.
- Wolk, A. e Theysohn, S. (2010). Factors influencing website traffic in the paid content market. *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 769-796.
- Woodall, T. (2003). Conceptualization “Value for the Customer”: An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 25(2), 139-153.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Wright, (2006). A refinement of Porter’s strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.
- Yin, R. (1989): *Case study research. design and methods*. London: Sage Publications.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Sage Publications.
- Yin, R. (1998). The abridged version of case study research. En Bickman, L. e Rog, D. J. (Eds.), *Handbook of applied social research methods*, (229-259). Thousand Oaks: Sage Publications.

Yousept, I. e Li, F. (2004). Online supermarkets: Emerging strategies and business models in the UK. En *17 Bled eCommerce Conference*: Bled University.

Zallo, R. (2010). Políticas de comunicación audiovisual en (y para después de) la crisis económica en España. En Campos Freire, F. (Coord.), *El nuevo escenario mediático*. Zamora-Sevilla: Comunicación Social.

Zamith, F. (2008, Abril). *A methodological proposal to analyze the news website use of potentialities of the Internet*. En *9 Internacional symposium on online journalism*, Texas: University of Texas.

Zarzalejos, J.A. (2007). Los periódicos no pueden, ni deben, vivir de espaldas al periodismo digital. En *7 Congreso de Periodismo Digital*. Huesca: Universidad de Huesca.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

ZenitOptimedia (2009) Las inversiones publicitarias mundiales frenan su caída. <http://www.marketingdirecto.com/noticias/35934-zenith-optimediarebajainversion-publicitaria-99> [Consultado: 24/10/2009].

Zerdick, A., Picot, A., Scharpe, K., Artope, A., Goldhammer, K., Lange, U. T., et al. (1999). *Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft* [The Internet economy: Strategies for the digital economy] (3rd ed.). Heidelberg: Springer.

## 7. ANEXOS

### 7.1. RESUMO

A presente tese de doutoramento analiza as estratexias de pago por contidos e os modelos de negocio da prensa dixital. Concretamente céntrase en tres casos particulares: no *Financial Times*, *The Times* e *El Mundo* en Orbyt. A hipótese da que nace a investigación parte de que os medios analizados executan unha estratexia de orientación ó mercado. A través de tres construtos (orientación ó consumidor, orientación á competencia e captura de valor do xornalista) sobre os que a literatura previamente teorizou, demostramos empiricamente como nos tres casos a hipótese é positiva. Por outra banda, esta investigación nace co obxectivo fundamental de coñecer as dinámicas de xestión dos medios estudados así como de determinar os principais condutores de valor dos modelos de negocio da prensa dixital con estratexias de pago por contidos.

O marco teórico aplicado combina os estudos da economía dos medios (visión microeconómica e instrumental) co pensamento crítico tanto da economía política da comunicación como dos estudos sobre a estrutura das industrias culturais. Deste modo, aplícanse teorías, conceptos e principios económicos para estudar os aspectos micro (economía dos medios) e macroeconómicos da industria mediática (economía política da comunicación). Baixo este enfoque, a acción dos actores comunicativos ven condicionado por factores tecnolóxicos, económicos e políticos, e non unicamente por unha destas dimensións en exclusiva.

A aproximación teórica ó obxecto de estudo esixe unha profunda revisión de termos e conceptos procedentes dos estudos da xestión pero tamén da academia do xornalismo. Dos primeiros, a presente tese examina inicialmente as diferenzas entre estratexia, modelo de negocio e táctica. Do mesmo modo, recolle unha ampla literatura sobre os conceptos de valor, creación e captura de valor, centrándose especialmente na explicación das estratexias de orientación ó mercado. Por outra banda, non nos debemos esquecer que esta investigación se enmarca dentro dos estudos en materia de xornalismo dixital. Gran parte dos conceptos empregados cínguense a este campo.

Iníciase cunha aproximación teórica ó concepto de cibermedio. Recóllese unha gran parte da literatura nacional e internacional respecto a este concepto, para posteriormente

analizar a crise da industria xornalística, tanto dende un punto de vista económico (crise) como tecnolóxico (Internet como innovación disruptiva). Finalmente, reflíctense as principais achegas sobre os modelos de negocio implementados pola prensa en Internet e destácanse as diferenzas fundamentais.

O estudo das estratexias de pago por contidos e dos modelos de negocio da prensa dixital é un tema relativamente novo. O interese da academia nesta cuestión (tanto en materia de xornalismo como de economía ou xestión) arranca nos inicios do novo século coa difusión e popularización de Internet, pero non é ata o ano 2008 cando verdadeiramente o tema se populariza nas principais revistas científicas de xornalismo, xestión mediática ou economía dos medios.

En 2009, os medios de comunicación xa sufrían unha dobre crise que se continuaría agudizando despois. Por un lado afectaba o descenso do investimento publicitario e consumo no eido tradicional, froito da situación económica. Polo outro, os medios de comunicación debían afrontar as consecuencias dos cambios de hábito na demanda da información. Dende a popularización de Internet como xanela de información ata a actualidade, o problema segue sendo o mesmo: a perda de ingresos da actividade tradicional non está sendo compensada polos novos ingresos obtidos dixitalmente. Polo tanto, estamos ante unha crise de modelo de negocio, de capitalización da audiencia.

Esta incapacidade de monetizar o continuado crecemento en audiencia dixital débese á excesiva dependencia publicitaria. Sinxelamente porque os milleiros de lectores que os xornais tradicionais perden mensualmente son de pago, mentres que os milleiros que gañan dixitalmente acceden de modo gratuíto e sen un rexistro previo co que garantir unha auténtica segmentación do mercado. Isto converte ás firmas xornalísticas en negocio ruinosos.

Cal é a nova fórmula, o novo sistema de capitalización que, paralelamente ós ingresos publicitarios, permitiría a produción xornalística? É obvio que as discusións no seo da industria se centran particularmente no pago do lector a través de diferentes modelos de negocio. Ben sexa o estrito *paywall* executado polo *The Times*, ou as formulas mixtas que combinan gratuidade e pago do lector como as do *Financial Times* ou *New York Times* co modelo medido, ou o modelo *freemium* do *Wall Street Journal*. Do mesmo

modo, propostas innovadoras como a de Orbyt, reflicten os esforzos da industria en capitalizar o produto impreso adaptándoo ós recursos dixitais.

Numerosos informes acentuaron a tese pola cal os lectores non están dispostos a pagar pola información dun xornal anteriormente gratuíto. Non obstante, unha minoría (conformada por dúcias de miles, centos de miles) seguiría e sigue estando disposta a pagar, sobre todo se o produto é bo, o prezo baixo e se engaden servizos complementarios destinados a satisfacer as demandas de ocio, entretemento e cultura da audiencia. O grande obstáculo, situábase no soporte de consumo.

Esta dificultade foi superada relativamente co lanzamento do iPad. O novo dispositivo permite recrear a experiencia física da lectura do xornal tradicional e facela máis gratificante en moitos sentidos. Ademais posibilita a dispoñibilidade do produto a calquera hora e en calquera lugar do mundo, independentemente das barreiras xeográficas, igual asemade, que os *smartphones*. Deste modo, baixo o punto de vista do modelo de negocio dos xornais a invención das *tablets* significa que os problemas que creou a tecnoloxía poden ser resoltos tamén por tecnoloxía.

Non obstante, a implementación de estratexias de pago por contidos pode afectar tamén negativamente á circulación das edicións impresas posto que pode acelerar o proceso de migración dos lectores impresos cara ó dixital, onde os ingresos son menores. Non obstante, a redución de custes que implica a distribución do produto dixitalmente supón pola contra unhas marxes superiores, malia que os prezos son inferiores. Isto pode supor un grande estímulo para a demanda.

Todo aquel investigador interesado nesta tese e, fundamentalmente, no pago por contidos, coñecerá as grandes dificultades que implica a contraste da hipótese de partida a partir da recolección de datos empíricos procedentes dos máis altos órganos de xestión dos medios analizados mediante entrevistas persoais e enquisas. As dificultades, sobre todo nos casos británicos, foron inmensas. Primeiro pola sensibilidade comercial, ó atopárense as organizacións xornalísticas nun auténtico proceso de reconversión industrial, pero, sobre todo, polo difícil acceso ós líderes da firma. Non obstante, os resultados que a presente tese formula, cremos que son importantes para a comunidade académica e profesional, sobre todo porque tivemos acceso a material empírico de primeira calidade.

Da análise cuantitativa coa que valorar a orientación ó mercado, despréndese que as organizacións analizadas están a desenvolver unha estratexia de orientación ó mercado en diferentes niveis. Ademais da análise cuantitativa, as entrevistas e a análise web serven asemade como material empírico á hora de contrastar positiva ou negativamente a hipótese inicial. Ó longo da presente tese, reflectimos como as organizacións analizadas non só miden sistematicamente a satisfacción dos seus usuarios, senón que este é un dos principais procesos que desencadea a implementación de estratexias de pago por contidos. A oferta dun contido, pero tamén de servizos orientados a responder ás demandas e necesidades da súa audiencia, é clave como motor de impulso de captación e retención do cliente (*lock-in*).

Se algo temos que concluír na presente tese é que o recurso clave para o rendemento dos modelos de negocio analizados se basea no coñecemento do lector. Para iso, as organizacións necesitan datos da súa audiencia. Os procedementos para a recolección de datos son variados: ben sexa a través dos propios procesos de subscrición ou rexistro, ben mediante a análise de datos que a navegación rexistra.

O coñecemento do lector a través dos datos é unha das principais vantaxes competitivas dos medios con estratexias de pago por contidos, tanto respecto á competencia gratuíta como á de pago. Unha maior análise e coñecemento do lector implica unha maior oferta de contidos e servizos orientados ás súas demandas e necesidades pero tamén un mellor rendemento das insercións publicitarias.

A sensibilidade comercial dos medios analizados impide coñecer de modo detallado e cuantitativamente as súas fontes de ingresos. Non obstante, mediante as entrevistas ós órganos de xestión demostramos que en gran medida os ingresos publicitarios seguen sendo maioritarios con respecto ás subscricións, malia observarmos unha evolución positiva, en xeral, e unhas porcentaxes variables dependendo do medio.

No caso de Orbyt as porcentaxes sitúan os ingresos publicitarios lixeiramente por riba respecto das subscricións, concretamente nun 55-45%. Por outra banda, malia o incremento consecutivo ó longo dos anos dos ingresos mediante subscricións do *Financial Times*, a editora aínda segue dependendo fundamentalmente das insercións publicitarias, igual ca *The Times*.



Ningún dos medios analizados podería desenvolver o negocio dixital como estrutura independente. Como estrutura independente identificamos o negocio dixital por si mesmo e sen cooperación do sector tradicional. Malia que os ingresos dixitais a través de subscricións e publicidade seguen unha evolución positiva, polo de agora non permiten a independencia. Asemade, moita da produción editorial ten a súa raíz no diario impreso, xa non digamos no caso de Orbyt, onde a dependencia é total.

Outro dos grandes esforzos da presente tese foi o de determinar os principais condutores de valor dos modelos de negocio da prensa dixital con estratexias de pago por contidos. Da análise empírica procedente das entrevistas, enquisas así como da análise web dos medios, emerxen catro fontes fundamentais: a experimentación, a atracción, a relación directa e o *lock-in* (retención).



## 7.2. CONTRASTE DAS HIPÓTESES

As análises cuantitativas e cualitativas demostraron positivamente cada unha das hipóteses de partida da presente tese. A continuación xustificaremos cada unha delas e explicaremos, dos datos empíricos recollidos, os elementos fundamentais.

(H1): Os medios dixitais estudados (*The Times*, *Financial Times* e *El Mundo* en Orbyt) implementan unha estratexia de orientación ó mercado.

Para medir cuantitativamente o nivel de orientación ó mercado baseámonos en tres construtos que a literatura previamente definira como fundamentais: orientación ó consumidor, orientación á competencia e captura de valor do xornalista. A análise empírica mostra como as organizacións, malia estaren orientadas ó mercado en gran medida (todas superan a media mínima), as diferenzas entre elas son bastante considerables. Deste modo observamos como o *Financial Times* é a organización cunha media dos tres construtos máis elevada cun 5,86, seguida en segundo lugar polo *The Times* con 4,81 e finalmente *El Mundo* en Orbyt cunha media de 3,97. A media xeral dos tres construtos nas tres organizacións é de 4,88 co *Financial Times* arrastrando ás outras dúas plataformas obviamente.

Medio	<i>Financial Times</i>	<i>The Times</i>	<i>El Mundo</i> en Orbyt	Total
	Media	Media	Media	Media
ORIENTACIÓN Ó CONSUMIDOR	6,00	4,87	4,25	5,04
ORIENTACIÓN Á COMPETENCIA	5,75	5,25	4,00	5,00
CAPTURA DE VALOR DO XORNALISTA	5,83	4,33	3,66	4,60
MEDIA DOS TRES CONSTRUTOS	5,86	4,81	3,97	4,88

Táboa 60. Media por construto e por organización. Fonte: Elaboración propia

En relación á media por construto nas tres organizacións, o mellor comportamento dáse na orientación ó consumidor cunha media xeral de 5,04, co *Financial Timeas* á cabeza cun 6,00 e o *The Times* segundo co 4,87 e finalmente *El Mundo* en Orbyt co 4,25. Non obstante, malia ser o construto con maior media xeral nas tres organizacións no caso do *The Times* ó construto con maior media é o da orientación á competencia cunha media de 5,25. Porén, segue sendo o *Financial Times* a organización con maior media acadando un 5,75 e *El Mundo* en Orbyt en terceira posición con 4,00. Neste senso, o

construto da orientación á competencia, e o bloque coa segunda mellor media dos tres analizados co 5,00 no conxunto das tres organizacións.

Por último, e como era de esperar, o construto con peor comportamento é o da captura de valor do xornalista cunha media das tres organizacións do 4,60. Do mesmo modo, ó igual que nos anteriores casos, segue sendo o *Financial Times* a organización coa mellor media co 5,83 seguida do *The Times* co 4,33 e *El Mundo* en Orbyt en terceiro lugar co 3,66.

Ademais da análise cuantitativa, as entrevistas serven asemade como material empírico á hora de contrastar positiva ou negativamente a hipótese de partida. Ó longo da presente tese, reflectimos como as organizacións analizadas non só miden sistematicamente a satisfacción dos seus usuarios, senón que se trata dun dos núcleos centrais que desencadea a implementación de estratexias de pago por contidos. A oferta dun contido, pero tamén de servizos orientados a responder ás demandas e necesidades da súa audiencia, é clave como motor de impulso de captación e de retención do cliente (*lock-in*).

(H2): A principal vantaxe competitiva dos medios seleccionados baséase no coñecemento do lector.

Un dos recursos clave para o rendemento dos modelos de negocio analizados baséase no coñecemento do lector. Para iso, as organizacións necesitan datos da súa audiencia. Os procedementos para a recolección de datos son variados: ben sexa a través dos propios procesos de subscrición ou rexistro, ou ben mediante a análise de datos que a navegación rexistra.

O coñecemento do lector a través dos datos é unha das principais vantaxes competitivas dos medios con estratexias de pago por contidos, tanto respecto á competencia gratuíta como á de pago. Unha maior análise e coñecemento do lector implica unha maior oferta de contidos e servizos orientados ás súas demandas e necesidades pero tamén un mellor rendemento das insercións publicitarias.

(H3): Os deficientes ingresos por publicidade provocaron a implementación de estratexias de pago por contidos.

Como reflectiremos nas conclusións xerais, as razóns da implementación de estratexias de pago por contidos son diversas no sentido amplo, pero o factor fundamental cínguese á escasa rendibilidade das estratexias gratuítas a través de modelos de negocio excesivamente dependentes dos mercados publicitarios. Os órganos de xestión interpretaron, consonte (nalgúns casos) a súa propia experiencia e ó seguimento da evolución da competencia, que o modelo baseado no volume escasamente monetizaba o produto ofertado. Deste modo, consideraron que o recurso estratéxico (que non solución estratéxica) oportuno para unha maior rendibilidade dependería tanto do lector (pago) como da publicidade. Non obstante, como dixemos, trátase dun recurso experimental (polo tanto temporal) e a expensas do seu rendemento a longo prazo e non dunha solución final.

(H4): Os medios seleccionados obteñen máis ingresos a través de publicidade ca de subscricións.

A sensibilidade comercial dos medios analizados impide coñecer de modo detallado e cuantitativamente as súas fontes de ingresos. Non obstante, mediante as entrevistas ós órganos de xestión demostramos que en gran medida os ingresos publicitarios seguen sendo maioritarios con respecto ás subscricións, pero observamos unha evolución positiva, en xeral, e unhas porcentaxes variables dependendo do medio.

No caso de Orbyt as porcentaxes sitúan os ingresos publicitarios lixeiramente por riba respecto das subscricións, concretamente nun 55-45%. Por outra banda, malia o incremento consecutivo ó longo dos anos dos ingresos mediante subscricións do *Financial Times*, a editora aínda segue dependendo fundamentalmente das insercións publicitarias, igual ca *The Times*.

(H5): Os medios estudados aínda non son rendibles como estruturas independentes.

Ningún dos medios analizados podería desenvolver o negocio dixital como estrutura independente. Como estrutura independente identificamos o negocio dixital por si mesmo e sen cooperación do sector tradicional. Malia que os ingresos dixitais a través de subscricións e publicidade seguen unha evolución positiva, polo de agora non

permiten a independencia. Asemade, moita da produción editorial ten a súa raíz no diario impreso, xa non digamos no caso de Orbyt, onde a dependencia é total.

### 7.3. CONCLUSIÓNS XERAIS

As conclusións xerais dividiremolas en dúas partes. Por un lado as conclusións fundamentais procedentes da análise das razóns da implementación das estratexias de pago por contidos e das transformacións (sobre todo empresariais, culturais e competitivas) que ocasionan nas organizacións, e, por outro, as conclusións que se derivan da análise dos modelos de negocio. Faremos énfase, sobre todo, nos principais condutores ou creadores de valor dos modelos de negocio con estratexias de pago por contidos.

#### **Estratexias de pago por contidos e a transformación da industria**

Como nesta tesa queda plasmado, os tres medios implementan basicamente os mesmos recursos á hora de desenvolver a súa estratexia de pago por contidos. O realmente característico non é a estratexia en si, senón a propia execución da estratexia a través das diferentes eleccións operativas mediante o modelo de negocio. As estratexias de pago por contidos a longo prazo pódense reducir a tres elementos: neutral dende un punto de vista tecnolóxico, multiplataforma e baixo unha transacción económica dende o lector cara á organización.

As razóns da implementación da estratexia de pago por contidos varían dependendo do medio analizado. Non obstante, a razón fundamental agóchase nun argumento elemental: o escaso rendemento económico das estratexias gratuítas a través de modelos de negocio dependentes da publicidade.

Podemos afirmar que os deficientes ingresos por publicidade da prensa dixital provocaron a adopción de estratexias de pago por contidos nos medios analizados. A evidencia dos resultados dos competidores con estratexias gratuítas reforzou esta tese, de tal modo que os órganos de xestión interpretaron que o futuro do xornalismo se vinculaba a outra solución: o pago do lector.

O pago por contidos máis ca unha opción é un recurso co que facer rendible o contido dixital e nace porque as estratexias gratuítas a través de modelos de negocio baseados no volume e dependencia publicitaria son, baixo o prisma dos órganos de xestión, pouco ou escasamente rendibles, e non porque as estratexias de pago sexan rendibles en por si.

De feito, ningún dos medios analizados podería operar de modo independente nin sería rendible sen o sector impreso.

As estratexias de pago por contidos nacen como unha solución coa que facer rendible as edicións dixitais de acordo cunha a unha transformación da cultura empresarial fundamentada no cambio tecnolóxico e na innovación, elementos, por outra banda, afastados secularmente da industria xornalística. Por outra banda, malia a planificación estratéxica dos medios de pago, as incertezas económicas e as discrepancias sobre a súa adopción sinalan que se trata dun recurso de natureza experimental e, na maioría de casos, a expensas da evolución dos resultados.

En consecuencia, se na maior parte de industrias o lanzamento, desenvolvemento e xestión de novas estratexias e modelos de negocios supón *per se* un elevado risco empresarial ó descoñecer a certeza do seu funcionamento posterior, na industria xornalística este risco multiplícase ó ser unha transformación de carácter experimental, ensaística e derivada, en moitos casos, da propia inercia da supervivencia e en rexeitamento da gratuidade. De aí o constante vaivén cara a modelos gratuítos dos medios que xa implementaran estratexias de pago.

As transformacións fundamentais que ocasionan as estratexias de pago por contidos nas organizacións son, sobre todo, en relación a tres aspectos: á competencia, á cultura das organizacións e á comprensión das demandas e necesidades dos lectores. Respecto da competencia, as estratexias de pago por contidos provocan a extensión do termo de tal modo que se amplía a outros sectores. As firmas xornalísticas xa non compiten só coas organizacións do eido tradicional, senón que compiten por tempo e, sobre todo, en termos económicos, con outras ofertas e non só culturais.

Respecto da cultura das organizacións, as estratexias de pago por contidos desencadean intensos procesos de innovación, experimentación e ensaio de novas prácticas e campañas comerciais e produtivas. O cambio cultural implica a superación da resistencia ós cambios da industria xornalística e unha gran dependencia no departamento de márketing.

Por último, as estratexias de pago por contidos esixen unha relación directa co usuario, o seu coñecemento e a comprensión das súas demandas e necesidades, informativas



pero tamén de ocio e entretemento. A recolección de datos da audiencia a través do rexistro ou subscripción así como a análise da navegación, son activos fundamentais para unha maior entrega de valor ó consumidor. Deste modo, a principal proposición de valor das firmas xornalísticas é a produción (do xornal) pero tamén a entrega de servizos destinados a satisfacer ó cliente, ben sexa a través das complementariedades, da interactividade ou da personalización da información. As firmas do futuro da industria xornalística non serán organizacións dependentes do contido, senón (tamén) dos servizos exclusivos que presten.

### **Modelos de negocio**

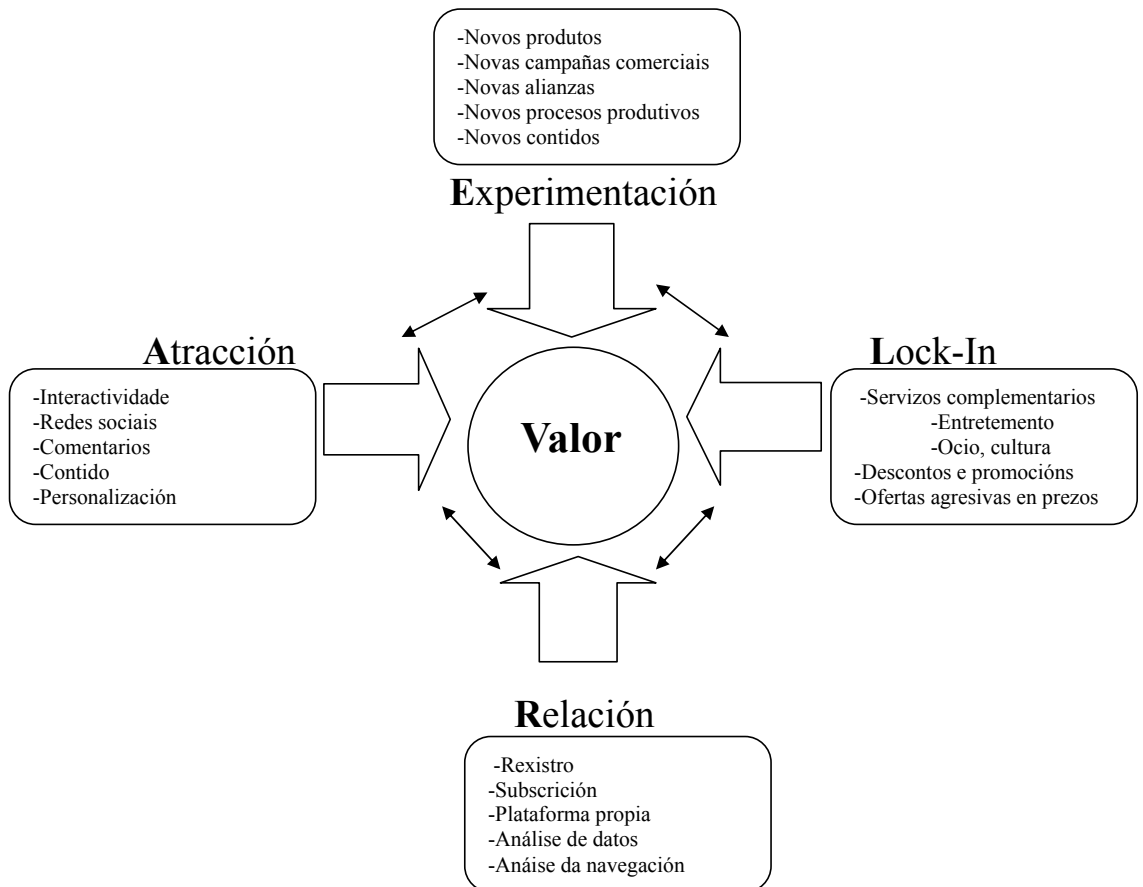
Como observamos na gráfica 59 identificamos catro condutores de valor fundamentais para os modelos de negocio da prensa dixital baseados en estratexias de pago por contidos. A creación de valor dáse cando os produtos ou servizos ofertados teñen máis valor cá suma do valor dos recursos individuais usados na súa produción (Besanko, et al., 2000; Cassiman e Sieber, 2001; Porter, 1985), independentemente de se se trata da organización, o cliente ou outros participantes. Cada un dos catro condutores de valor identificados na análise dos modelos de negocio analizados (experimentación, atracción, relación e *lock-in*) e as súas relacións son analizados seguidamente.

Consideramos que a creación de valor na prensa dixital ten características propias que non son aplicables ó resto de industrias. Esta afirmación coincide coa de Picard (2005) cando sostén que os produtos mediáticos posúen características e dinámicas empresariais únicas.

### **Experimentación**

Tradicionalmente a industria xornalística foi reticente ós cambios e á innovación. A popularización de Internet como medio e, sobre todo, a implementación de estratexias de pago por contidos, provocou unha profunda metamorfose sobre como os órganos de xestión e o propio equipo profesional interpretan os procesos de innovación e transformación. As organizacións xornalísticas con estratexias de pago por contidos son verdadeiros laboratorios de ideas, con grandes experimentacións e ensaios de novos produtos, campañas comerciais (sobre todo en relación ó márketing), procesos produtivos, contidos, alianzas estratéxicas e un longo etcétera.

O principal proceso de innovación e experimentación sitúase nos métodos de distribución do produto. Os novos dispositivos electrónicos esixen a adaptación do contido e o estudo e análise das necesidades dos lectores. Por outra banda, a distribución a través de alianzas con firmas terceiras como no caso do *Financial Times*, abre un novo espazo de colaboración e emprendemento entre firmas de diversa índole: manufactureiras de dispositivos, social media, servizos tecnolóxicos (Google, Amazon ou Microsoft, etc.).



Gráfica 56. Condutores de valor en modelos de negocio da prensa dixital con en estratexias de pago por contidos. Fonte: Elaboración propia.

### **Lock-In**

O obxectivo das estratexias de pago por contidos non se cingue só á conversión do lector en subscritor, senón tamén a retelo ó longo do tempo. As organizacións

xornalísticas procuran ademais que o subscritor se traslade cara ó segmento de mercado de máis valor, isto é, o de maior gasto monetario. Polo tanto, estamos ante unha dobre formulación que implica tanto métodos de captación como de retención.

A estratexia pola cal os medios se aproximan á retención do cliente é fundamentalmente mediante a atracción do lector, e para iso sérvense de diferentes ferramentas. A principal é a creación e adaptación de servizos complementarios. Non obstante, segundo o medio, o seu desenvolvemento varía: dende a creación dunha plataforma comunitaria con beneficios para os membros (como no *The Times* ou Orbyt) ou mediante servizos orientados ó lector mediante a personalización da información do *Financial Times*. O obxectivo de ambas as dúas estratexias é a creación dunha comunidade que, segundo a súa oferta editorial pero tamén de servizos de valor engadido, se manteña fiel á plataforma e incentive a interactividade a través dunha relación directa coa organización.

Polo tanto, observamos como as organizacións á parte da produción dun contido informativo de calidade, ofrecen servizos exclusivos e orientados a satisfacer as necesidades culturais, de ocio e entretemento da súa audiencia. O contido segue sendo a principal proposición de valor, pero as organizacións con estratexias de pago por contidos deben ofrecer servizos exclusivos e complementarios cos que manter a longo prazo a fidelidade do lector.

### **Relación directa**

Os métodos de autenticación (ben sexa a través do rexistro ou da subscrición) permiten o coñecemento da audiencia á que o produto se dirixe. Isto posibilita unha maior segmentación (publicidade) así como unha profunda análise dos padróns de comportamento de determinados grupos (coñecemento das súas demandas).

A implementación de estratexias de pago esixe unha relación directa cos usuarios co fin de coñecer datos sobre a audiencia e axustar evolutivamente o produto. Os departamentos de análise ou os servizos de atención ó cliente desenvolven un papel fundamental, así como o de márketing. Ademais, o propio proceso de subscrición ou rexistro que propicia o modelo de negocio implica a subministración de datos do usuario, o que asemade reverte nunha profunda relación consonte o seu coñecemento.

Trátase dunha fórmula circular na que a subministración de datos do usuario implica o incremento das tarifas publicitarias e anima ó usuario a involucrarse e a participar no xornal.

A implementación do pago implica unha importante transformación e aprendizaxe. Suscita un reto de primeira orde para as organizacións xornalísticas non só pola súa deriva tecnolóxica, senón tamén pola falta de costume á hora da utilización de datos para o convencemento do usuario. Os medios de pago están iniciando unha etapa de aprendizaxe coa que determinar os diferentes procesos abertos e que anteriormente descoñecían por completo. Neste senso, trátase de negocios de márketing, de venda de subscricións.

### **Atracción**

As organizacións xornalísticas comezan a comprender que a lealdade, a retención e o convencemento do lector proveñen fundamentalmente da súa dependencia ou atracción co contido ou servizos ofertados. Isto esixe que o usuario aumente o seu tempo de navegación e se sinta atraído polo produto, e para iso os recursos fundamentais son: a personalización da información, a interactividade (a través das redes sociais ou dos espazos para os comentarios) e a creación de servizos especializados (complementarios).

As organizacións xornalísticas con estratexias de pago por contidos aproxímanse a esta nova realidade social co obxectivo definido de fomentar a atracción do usuario, a interactividade e gañar reputación. Non obstante, a propia natureza do modelo de negocio impide a conexión deses usuarios coa plataforma, polo que a contorna social queda fortemente limitada.

As redes sociais estanse a converter nas grandes aliadas á hora do establecemento dunha relación directa, xeralmente entre os xornalistas ou comentaristas e a súa audiencia. Se a isto lle engadimos os espazos reservados para tal función nos propios medios, a interactividade e a atracción do lector multiplícanse, e xa que logo, a súa satisfacción. Ademais as redes sociais así como os servizos complementarios dispoñibles, serven como trampolín para unha relación máis directa a través de numerosos eventos e mesmo reunións entre os xornalistas ou persoeiros e a audiencia.

#### 7.4. ENQUISA

<b>ORIENTACIÓN Ó MERCADO/ MARKET ORIENTATION</b>
<b>ORIENTACIÓN Ó CONSUMIDOR/ CUSTOMER ORIENTATION</b>
Os obxectivos do negocio están impulsados pola satisfacción do cliente <i>Business objectives are driven by customer satisfaction</i>
Medimos sistematicamente a satisfacción do usuario <i>Measure customer satisfaction systematically</i>
O noso éxito débese á relación directa co usuario <i>Successful because of our consistent regard for customers</i>
Estamos preparados para as necesidades futuras do cliente <i>Prepare for customers' future needs</i>
<b>ORIENTACIÓN Á COMPETENCIA/ COMPETITOR ORIENTATION</b>
Periodicamente revisamos os cambios na contorna empresarial <i>Periodically review changes in business environment</i>
A información do mercado é analizada e distribuída rapidamente <i>Market information is analyzed and distributed quickly</i>
Os departamentos reúnen periodicamente para planear unha resposta a cambios na contorna empresarial <i>Departments get together periodically to plan a response to changes in the business environment</i>
Respondemos ás campañas da competencia inmediatamente <i>Respond to competitors' campaigns immediately</i>
<b>CAPTURA DE VALOR DO XORNALISTA/ JOURNALIST VALUE CAPTURE</b>
Hai espírito de cooperación <i>There is a spirit of cooperation</i>
Usamos <i>think tank</i> para resolver problemas <i>Use a think tank to solve marketing problems</i>
Todo o mundo sabe o que está pasando <i>Everybody knows what is going on</i>

Táboa 61. Enquisa. Fonte: Elaboración propia.



## 7.5. ENTREVISTA

<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA/ CORPORATE STRATEGY</b>
Cal é a estratexia a longo prazo da organización? <i>What's the long term business strategy of the company?</i>
Que factores son esenciais para determinar a estratexia a longo prazo da organización? <i>What factors do you deem essential to determine the company's long term business strategy lines?</i>
Cal seleccionarías como o máis importante? <i>What would you choose as the most important single factor to determine the company's long term business strategy lines?</i>
Que partes da organización están involucradas nas decisións estratéxicas a longo prazo? <i>Which instances of the company are involved in deciding its long term strategy?</i>
Que papel xogan os accionistas no proceso de decisión estratéxica a longo prazo? <i>What role do shareholders play in the company's strategic decision-making process?</i>
Poderíame dicir cales son as características principais que fan ó seu xornal diferente respecto ós da competencia? <i>Can you single out which features do set your paper apart from its competitors?</i>
<b>ORIENTACIÓN Ó MERCADO E Ó CONSUMIDOR/ MARKET AND CUSTOMER ORIENTATION</b>
Cal é o obxectivo da organización en relación ó lector? <i>What are the company goals reader-wise?</i>
Que características debe ter a información para ser publicada polo seu xornal? <i>Please name the attributes a piece of information must have to be published by your medium</i>
Como coñece a súa organización o que os seus usuarios queren e necesitan? <i>How does your company know what your customers need and want?</i>
Cal cre que é o contido máis valorado polos seus usuarios? <i>What do you believe are the features of your news pieces most valued by your users?</i>
Que métodos utiliza a súa organización para medir a satisfacción do usuario? <i>Which methods does your company use to measure customer satisfaction?</i>
Que canais ou métodos usades para recibir <i>feedback</i> do consumidor? <i>Which channels or methods do you use to receive customer feedback?</i>
Que estratexias implementades para mellorar a relación co cliente? <i>What actions are you taking to improve on the customer relations front?</i>
Que procesos ou mecanismo implementades para aumentar a fidelidade do lector? <i>What procedures or mechanisms are you putting in place to increase readers' loyalty?</i>
Que política seguides para contratar xornalistas? <i>Which policy do you follow to hire journalists?</i>
Ofrece a súa organización algún tipo de adestramento ou curso ós seus xornalistas? <i>Does your company offer any kind of training or courses to your journalist?</i>
Cal é a natureza desas oportunidades? <i>What's the nature of those opportunities?</i>
<b>ORIENTACIÓN Á COMPETENCIA/ COMPETITOR ORIENTATION</b>
Cal cre que son as estratexias a longo prazo dos seus máis inmediatos competidores? <i>What do you think are the long term strategies of your closest competitors?</i>
Como a súa organización revisa e reconece as ameazas competitivas desenvolvidas polos seus competidores? <i>How does your company review and recognize the competitive threats posed by your competitors?</i>
O equipo profesional coñece e comparte esas ameazas competitivas? <i>Do your employees know and share the competitive threats of your competitors?</i>
Como a súa organización pon ó día ós seus xornalistas respecto das ameazas competitivas dos seus competidores? <i>How does your company update your journalists on the threats posed by your competitors?</i>
Como a xunta de directores discute as estratexias da competencia co obxectivo de desenvolver unha perspectiva común respecto das ameazas competitivas desenvoltas? <i>How does your board of directors discuss the strategies of the competition with the goal of developing a common perspective on the likely threats posed by them?</i>
Que papel xoga o lector do seu xornal nos procesos de decisións estratéxicas?

<i>What role does the reader of your medium play in the company's strategic decision making process?</i>
<b>DIFERENCIACIÓN/ DIFFERENTIATION</b>
Cales son as características que mellor definirían a súa información? <i>What characteristic do you believe best defines your information output?</i>
Cales son as características que un tipo de información debe posuír para ser recoñecida como contido diferenciado? <i>What are the features any piece of news must have to be deemed as differentiated content?</i>
Como é o proceso de creación do seu contido? <i>What are the different stages content creation must go through in your company pipeline?</i>
Cales son as características clave que debe ter un contido para ser publicado no voso xornal? <i>What are the main guidelines any content creator must follow if a piece of information is to be published by your medium?</i>
Quen decide a súa publicación? <i>Who decides what pieces are to be released?</i>
Cal é a principal razón pola que os seus usuarios pagan pola vosa información? <i>What is the main reason why users pay for your information?</i>
<b>CREACIÓN DE VALOR PARA O CONSUMIDOR/ CUSTOMER ORIENTED VALUE CREATION</b>
A creación de valor a quen está destinada principalmente? <i>Who do you have in mind when you think of value creation?</i>
Que tipo de información é a máis demandada polos vosos clientes? <i>What kind of information is most requested by your readers?</i>
<b>PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR/ VALUE CREATION PROCESS</b>
Cal é o principal stakeholder (xornalista, cliente, axencias de publicidade...) que engade valor ó produto? <i>What's the main stakeholder (writer, management, reader) to add value to your company's portfolio?</i>
Como sabedes o que o usuario máis valora da vosa información? <i>What methods does your company use to find out what your readers value most about your information?</i>
Como recoñecedes o traballo ben feito dun xornalista? <i>How does your firm acknowledge a staff journalist has done a good job?</i>
Como motivades e recompensades ós xornalistas que engaden valor á organización? <i>How do you motivate and reward the journalists that add value to the firm?</i>
<b>MODELO DE NEGOCIO/ BUSINESS MODEL</b>
<b>ALIANZAS/ ALLIANZES</b>
Quen son os aliados estratéxicos máis importantes? <i>Please name your most valuable strategic allies</i>
Cales son os recursos estratéxicos e actividades fundamentais? <i>Please name your key supporters in terms of strategic resources and activities</i>
Que actividades internas se poderían externalizar mellorando a súa calidade e a menor custo? <i>Please name which of the firm's activities could be outsourced improving their quality and reducing their cost</i>
<b>PROCESOS/ PROCESSES</b>
Cales son as actividades e procesos clave do modelo de negocio? <i>What are the key activities and processes in your business model?</i>
<b>RECURSOS/ RESOURCES</b>
Cales son os recursos máis importantes e custosos no seu modelo de negocio? (Recursos humanos, redes, competencias...) <i>What are the main and more costly resources involved in your business model? (Human resources, facilities, skills...)</i>
<b>PROPOSICIÓN DE VALOR/ VALUE PROPOSAL</b>
Que se lles ofrece ós clientes en termos de produtos e servizos? <i>What do you offer your customers in terms of services and products?</i>
Que característica debe ter un tipo de información para que o lector estea disposto a pagar por ela? <i>What attributes must any news offer have in order for the reader to decide it's worth paying for it?</i>
Por que cre que o seu cliente le o seu xornal? <i>Why do you believe your customers choose to read your newspaper?</i>
Cal é a maior diferenza respecto a vosa oferta e a da competencia? <i>What are the main differences between your offer and that of your competition?</i>



<b>RELACIONES/ RELATIONS</b>
Que tipo de relación constrúe co cliente? <i>How does your company approach its customer relations management strategy?</i>
A súa organización desenvolve unha estratexia de xestión de relacións? <i>What kind of relations do you build with your clients?</i>
<b>CANLES DE DISTRIBUCIÓN/ DISTRIBUTION CHANNELS</b>
Quen son os seus clientes? <i>Who are your customers?</i>
Como chega ós clientes e como os conquista? <i>How do you reach your potential customers and how do you turn them into buying customers?</i>
A través de que canles interactúa cos clientes? <i>What channels do you use to interact with your clients?</i>
<b>SEGMENTACIÓN DOS CLIENTES/ CUSTOMER PROFILES</b>
Poden describir os diferentes tipos de clientes nos que se enfoca a organización? <i>Can you briefly describe the main kinds of customers your firm is oriented to?</i>
En que difiren os segmentos de clientes? <i>What are the main differences between those segments?</i>
<b>CUSTES/ COSTS</b>
Como é a estrutura de custes? <i>What would be the outline of your firm's cost structure?</i>
Caes son os custes máis importantes na execución do modelo de negocio? <i>What are the most significant costs in terms of core business model execution?</i>
<b>INGRESOS/ REVENUES</b>
Cal é a estrutura de ingresos da organización? <i>What's the company's revenue structure?</i>
Como gaña diñeiro a organización? <i>How does the company make money?</i>
Que tipo de ingresos recibe? <i>What types of income does the company receive? (transaction payments, subscriptions and services, among others)</i>

Táboa 62. Entrevista. Fonte: Elaboración propia.



## 7.6. GLOSARIO

**Business model choices:** eleccións operativas que permite o modelo de negocio.

**Fly by:** visitantes dos xornais dixitais con escasa fidelidade.

**Paywall:** modelo de negocio da prensa dixital de pago.

**Freemium:** modelo de negocio da prensa dixital de pago.

**Premium:** modelo de negocio da prensa dixital de pago.

**Metered model:** modelo de negocio da prensa dixital de pago.

**Lock-in:** Proceso de retención do cliente en modelos de negocio da prensa dixital de pago a través de diferentes ferramentas, campañas comerciais ou servizos.

**Modelo de negocio:** ferramenta conceptual que, mediante un conxunto de elementos e as súas relacións, permite expresar a lóxica a través da cal unha compañía tenta gañar diñeiro xerando e ofrecendo valor a un ou varios segmentos de clientes, a arquitectura da firma, a súa rede de aliados para crear e vender este valor, e o capital relacional para xerar fontes de ingresos rendibles e sostibles.

**Orientación ó mercado:** cultura organizativa baseada na entrega de valor ó usuario, complementada coa súa comprensión e os seus cambios de necesidades, a xestión dos procesos de innovación, e a organización ó redor do proceso de entrega de valor ó cliente.

**Comoditización:** proceso polo cal a información xornalística (e o propio xornalismo) se converte nun ben con escaso valor engadido, intercambiable e carente de diferenciación respecto do resto de ofertas.

**Pago por uso:** sistema de ingresos da prensa dixital de pago.

**NewsStand:** aplicación deseñada por Apple para a descarga dixital de prensa.

**Marketplace:** lugar (nesta tese virtual) de venda de produtos ou servizos.

**Lectores habituais:** no *Financial Times*, lectores que consumen máis de oito artigos mensualmente.

**Assanka:** organización adquirida polo *Financial Times* para o desenvolvemento da web *app* en HTML5.

**Bundling:** empaquetamento da información en contedores diferenciados (xeralmente por prezos).



## 7.7. SIGLAS

**ANOVA:** Análise de Varianza

**B2B:** *Business to Business.*

**B2C:** *Business to Costumer.*

**CEMEA:** Europa Central e do Este, Oriente Medio e África.

**EE.UU.:** Estados Unidos.

**ERE:** Expediente de Regulamento de Emprego.

**FT:** *Financial Times.*

**HTML5:** Quinta revisión importante da linguaxe básica da *World Wide Web*, HTML (*HypertText Markup Language*).

**PVM:** Páxinas Vistas por Mes.

**PwC:** PricewaterhouseCoopers.

**RR.HH.:** Recursos Humanos.

**RR.TT.:** Recursos Tecnolóxicos.

**TIC:** Tecnoloxías da Información e da Comunicación.

**UK:** Reino Unido.

**VUM:** Visitantes Únicos Mensuais.

**WAN:** *World Association of Newspapers.* Asociación Mundial de Periódicos.

**WSJ:** *Wall Street Journal.*

