



El futuro de la prensa

Reflexiones sobre el estado de la industria en su adaptación al cambio digital



Un documento de
DIVISADERO
Todos los derechos reservados
www.divisadero.es

Autores
Megan Wilcock
Alejandro González

Coordinación y adaptación
Alejandro González

Diseño
Alexia Méndez

ÍNDICE

<u>1</u> Antecedentes	4
------------------------------	----------

<u>2</u> Situación actual	9
----------------------------------	----------

Análisis de situación	9
------------------------------	----------

¿Quiénes son mis clientes?	9
----------------------------	---

¿Qué están pensando mis lectores?	10
-----------------------------------	----

¿Quiénes son mis competidores?	11
--------------------------------	----

Estrategias y resultados	13
---------------------------------	-----------

Paywalls	13
----------	----

Agrupación digital	17
--------------------	----

Reducción de la frecuencia de publicación	19
---	----

Mayor flexibilidad en las suscripciones	20
---	----

Agarrarse a un clavo ardiendo. Otras estrategias	20
---	-----------

Cambios necesarios	23
---------------------------	-----------

La importancia de la comunidad	24
--------------------------------	----

La necesidad de pensar cómo piensan los lectores	29
--	----

Conocerlos en su propio terreno	31
---------------------------------	----

Segmentación	37
--------------	----

Reforma de la industria de la publicidad	37
--	----

<u>3</u> Bibliografía	41
------------------------------	-----------

Antecedentes

Leemos continuamente noticias acerca de la industria de la prensa y su búsqueda por encontrar nuevas palancas de acción en aras de la supervivencia. Esta lucha no es en absoluto una noticia reciente ya que la disminución constante en las ventas deviene desde el año 2007, primer año realmente decepcionante para los editores. En 2010, los márgenes de beneficios de los periódicos a nivel internacional eran sólo del 5%; esta situación se agrava atendiendo a la cifra adicional que indica que en la actualidad sólo el 3,8% de los lectores de noticias online pagan por el contenido.

En España, las ventas en prensa tradicional bajaron un 16,74% en 2012, según fuentes del sector, no

librándose del descenso ninguna de las 70 cabeceras nacionales. Mientras, durante el mismo período, el tráfico de los *sites* de noticias subió una media del 15%, según datos de Comscore, empresa auditora oficial de la audiencia en Internet.

Tanto el bajo desembolso del anunciante, como el estado de crisis con el que convivimos desde 2008, además de la gran dispersión de las audiencias (no sólo en relación a la desviación de éstas de la prensa tradicional hacia los medios online, sino también de la propia dispersión de información del canal online en sí) han provocado graves problemas, reduciendo en último término los ingresos por



publicidad de las editoriales (un 23% menos en España en el primer trimestre de 2013). Y es que al mismo tiempo que se reducen las audiencias offline, lo hacen en mayor medida los ingresos por publicidad, no subsanándose estas pérdidas a través de los ingresos por publicidad online, ya que los anunciantes han sido disuadidos de invertir en una fuente concreta debido a que las audiencias son pequeñas, dispersas e imprevisibles.



Además, los intentos realizados para obtener ingresos a través del consumo de noticias online se han encontrado con una fuerte resistencia por parte de los consumidores, acostumbrados a acceder a las noticias de

forma gratuita (un 52% de los estadounidenses abandonan inmediatamente una web tras encontrarse un *paywall*). Por todo ello, la industria de la prensa se enfrenta a una situación complicada haga lo que haga, ya sea continuar por la senda en la que se encuentran los consumidores, o simplemente situarse en una posición de *laissez faire*.

Ante esta situación, sería óptimo que los medios de comunicación pudieran centrarse en la calidad, la exclusividad o la estrategia de marca con el fin de mantener la esperanza de sobrevivir en la era digital.

Se han empleado algunas estrategias específicas en torno a estos tres aspectos:

- La primera de éstas es implementar *paywalls* o muros de pago y cobrar por el contenido. Algunos ejemplos destacados a nivel internacional son *FT.com*, *The New York Times*, *The Economist*, *The Wall Street Journal* o más recientemente *The Washington Post*. Sin embargo, aún cuando

se ejecuta esta estrategia con éxito, la aversión de los consumidores a pagar por algo que pueden obtener a través de una alternativa gratuita (aunque quizás de inferior calidad o nombre) puede anular el valor de esta estrategia.

- La segunda más extendida, es la que corresponde a la agrupación editorial. Es decir que se pueda acceder a diferentes publicaciones en torno a una plataforma digital y a un precio cerrado. Esta opción se dirige especialmente a consumidores acostumbrados a invertir tiempo consultando múltiples fuentes, pero que son reacios a pagar a través de diferentes sistemas o, los afines a una línea editorial concreta. Una vez más sin embargo, esto depende de la disposición de los lectores a pagar en primera instancia.
- En tercer lugar, algunos periódicos han reducido la frecuencia de publicación con el fin de reducir costes, consolidar las audiencias y mejorar la calidad del contenido con la esperanza de atraer mayores ingresos publicitarios.

- Por último, los medios de comunicación han estado probando suscripciones a la carta que otorgan al consumidor más libertad en la elección de lo que quiere consumir y pagar. De nuevo con un claro enfoque hacia el lector y no hacia los anunciantes. A través de esta opción se espera que el otorgar al lector gran libertad de acción, respetando su derecho a consumir únicamente en función de sus intereses y no un pack cerrado, todo ello a un bajo coste, propiciará la fidelización a largo plazo y una alta rentabilidad durante la vida del cliente.

Las amenazas y las oportunidades que ofrecen los cambios tecnológicos, tales como el aumento de las *tablets* y *smartphones*, el HTML5, el nuevo estilo de escritura, la naturaleza de la publicidad online y el *Big Data* son todos ellos conceptos que la industria de la prensa tiene que explorar y explotar como elementos claves de sostenibilidad.



Resulta fundamental hacer cohabitar la propia naturaleza de las noticias (la inmediatez), junto con las ideas y contenidos que procuren mayor recorrido y durabilidad, es decir, que tengan una fecha de caducidad más larga.

Por ejemplo, las publicaciones especializadas en negocios, finanzas o inversiones tienen mayor capacidad para adquirir ingresos por publicidad a través de banners, mientras que los servicios básicos tienen un bajo potencial en el ámbito de la fidelización. El *engagement* y las comunidades también se pueden crear en torno a contenidos tales

como los deportes, la política y el entretenimiento, temáticas que suelen impactar en el lado emocional de las personas provocando una interacción mayor en las conversaciones.

De igual forma, hay contenidos que en general cuentan con un mayor recorrido en el tiempo tanto online como offline, tales como las noticias locales, las publicaciones especializadas, las publicaciones B2B y las relacionadas con las humanidades (literatura, cine y artes) donde el elemento visual aporta un valor añadido, que tiende a provocar un aumento

exponencial de su difusión por parte de los consumidores.

Los nuevos modelos periodísticos también están comenzando a suponer un impulso para la industria, el *content curation*, el *crowdsourcing* y una mayor carga visual; todo ello con el objetivo de mejorar la calidad del contenido. Además, la ingente cantidad de información que arroja el canal online a través de los datos y el correcto análisis y explotación de los mismos, abre nuevas vías para comprender mejor el comportamiento del usuario, con la consecuente posibilidad de creación de modelos de segmentación más eficientes que tiendan a ofrecer contenidos más personalizados.

En resumen, la industria de la prensa no puede prosperar ni sobrevivir si no acepta su realidad actual. La disminución del consumo offline, la disminución de los ingresos por publicidad y la dificultad de atraer audiencia, ya que, en general, los consumidores muestran su preferencia por los contenidos gratuitos, enfrentándose además a una multiplicidad de opciones

y por defecto a una sobrecarga de información. Todo ello hace necesario la exploración de nuevos modelos de negocio, que deben actuar sobre la reformulación de estrategias que permitan aumentar la rentabilidad en cuanto a la circulación de la información, y a los ingresos por publicidad; para todo ello el análisis y explotación de los datos será esencial en el avance de las editoriales de prensa.



Situación actual

Análisis de situación

Según los analistas, las editoriales de prensa en su desplazamiento hacia el mundo online aún no han entendido del todo la situación actual. A éstas aún les cuesta discernir correctamente quiénes son sus principales clientes, la mentalidad de los lectores y quién se constituye exactamente como un competidor. De igual modo afirman que estas empresas están faltas de la valentía requerida para afrontar los grandes cambios necesarios para retomar la senda del éxito.

¿Quiénes son mis clientes?

Muchas publicaciones tienen en mente que sus principales clientes son sus lectores y por ello han tratado de obtener ingresos a través de *paywalls* y costes de suscripción. Por otro lado, los anunciantes, quienes históricamente han sido sus clientes más lucrativos, han diversificado las inversiones en campañas y reducido drásticamente la inversión publicitaria en medios tradicionales. Con la crisis económica y los menores presupuestos publicitarios, los periódicos han aceptado finalmente la escasez de ingresos por publicidad, y en lugar de intentar crear sólidas propuestas

de valor para ellos, muchos se han vuelto hacia los lectores como fuente principal de ingresos. Ha habido algunas excepciones a la regla; empresas que han sido creativas en la presentación de su oferta a los anunciantes, evitando el último recurso de financiarse a través de los lectores. Un buen ejemplo es **The Guardian**, quien ha implementado una forma de “periodismo abierto” en la que el *crowdsourcing* y los comentarios de los usuarios aumentan y aportan valor a sus historias, estimulando la oferta publicitaria.

¿Qué están pensando mis lectores?



Muchos medios de comunicación no han comprendido bien la mentalidad de los nuevos lectores. No parece, además, que estas demandas tiendan a cambiar en el futuro próximo, siendo los lectores los primeros críticos con las editoriales de prensa que tratan de cobrar por el acceso a los contenidos. Tal vez esta crítica es el resultado de su creencia respecto a que la industria ya no juega un papel vital debido a la cantidad de información online disponible gratuitamente, o simplemente que los medios no ofrecen a los lectores los servicios que ellos más valoran. En cualquier caso, está claro que a los lectores se les debe proporcionar un contenido de valor añadido y relevante si la industria quiere sobrevivir. Por otra parte, dado el gran número de fuentes de información sustitutivas existentes en el mercado, los lectores, por lo general, muestran niveles más bajos de lealtad a un medio concreto. Y es que los lectores entre los 18 y 39 años utilizan un promedio de 4,38 fuentes de noticias semanalmente¹. Por todo

¹ Pew Internet & American Life Project for Excellence in Journalism, 72% of Americans follow local news closely, <http://pewinternet.org/Reports/2012/Local-news-enthusiasts.aspx>



ello, las editoriales de prensa necesitan entender este cambio fundamental y trabajar en la búsqueda de la fidelización a través de estrategias innovadoras, o aceptar este cambio de comportamiento tratando de optimizar cada pieza de contenido producido, con la intención de llegar al máximo número de lectores (y en paralelo obtener la mayor cantidad de ingresos publicitarios).

¿Quiénes son mis competidores?

En paralelo, a las empresas editoriales en general les está costando identificar correctamente a sus competidores.

Muchas organizaciones no logran comprender el alcance de su competencia. Cualquier proveedor de noticias o información actúa como competidor. Atrás han quedado los días de aprendizaje y reflexión sobre temas de actualidad e interés, principalmente, a través de la prensa escrita.

Información de los Competidores

Los días en que los periódicos tenían el monopolio de la información ya han pasado, el acceso masivo a internet fue sin duda el punto de inflexión. Hoy en día, un ejemplo muy común del comportamiento de un usuario que está informándose sobre una noticia de actualidad puede ser el siguiente: el usuario ve en los medios sociales un post que describe en pocas palabras una noticia que resulta de su interés y que es la espoleta que le lleva a emprender una búsqueda en Google. De la lista de resultados obtenidos a través del buscador **cualquier fuente online de información que aparezca puede constituir un competidor para los periódicos, ya que el usuario consumirá aquella información que satisfaga su necesidad de saber, independientemente de que la fuente sea un periódico o cualquier otra.** Hoy en día el periodismo tradicional está siendo reemplazado por la información digital: blogs, periodismo de datos, web móvil, Wikipedia, Reddit, Google News y en medios sociales, por nombrar solo algunos. Cuando un consumidor

está buscando información, no le importa si es “periodismo” o no, Wikipedia o cualquier otra fuente de información será suficiente siempre que las preguntas sean contestadas y la fuente tenga credibilidad.

En este escenario, ¿qué puede hacer la industria de la prensa para vencer esta competencia que supone casi cualquier fuente de información? ¿Centrarse más en la narración, la personalización y el entretenimiento, o en el análisis periodístico, de investigación y en firmas de expertos? En cualquier caso todos ellos (individual o colectivamente) aspectos irremplazables.

Competencia Interna

Otro competidor, aunque suene irónico, de la industria de la prensa son los propios medios que operan en ella, o lo que es lo mismo, aquellos que proporcionan el contenido gratuitamente en un intento de atraer a los lectores, sin darse cuenta de que actúan como un competidor tanto de sus propios contenidos, como de los de otros medios de prensa que tratan de cobrar por el contenido.

Competencia en la Publicidad

Volviendo a la idea tratada sobre la idoneidad o no de que los anunciantes continúen siendo los principales clientes de la industria de la prensa, y en paralelo a lo comentado en párrafos anteriores, que cualquier fuente de información que compita por ingresos de publicidad representa en sí una amenaza para esta industria. La competencia de los medios sociales pasa a ser en este escenario un asunto especialmente delicado, debido a que la publicidad con orientación social tiene una ventaja relevante de micro segmentación respecto a los periódicos. Los medios sociales que tienen acceso a la información del usuario (demográfica, comportamental y preferencial) pueden permitir que los anunciantes se dirijan a nichos de audiencias con mayor éxito que el que se puede lograr a través de una fuente que llega a un público genérico y no definido, como suele suceder con la prensa generalista. De hecho el estudio publicado en Mayo de 2013, *State of the Media Democracy*, elaborado por Deloitte, asegura que “España es el país europeo en



el que la publicidad a través de las redes sociales tiene una mayor influencia". El 29 por ciento de los encuestados confirma que esta clase de publicidad es la que más impacto tiene en sus decisiones de compra.

La prensa tradicional encuentra actualmente serias dificultades para competir cultural o tecnológicamente en este ámbito, ya que tanto la propia concepción de las plataformas como la actitud de los consumidores a la hora de proporcionar sus datos es conceptual y comportamentalmente diferente.

Estrategias y resultados

Son cuatro grandes categorías de acciones las que han ido adoptando los medios con la intención de aumentar la base de suscriptores y atraer mayores ingresos publicitarios. A continuación pasamos a exponer el resultado de éstas hasta la fecha.

Paywalls

La primera estrategia planteada fue la implementación de *paywalls*.

Los *paywalls* se están aplicando generalizada y polémicamente en toda la industria de la prensa, siendo Estados Unidos (más de 300 diarios estadounidenses cobran ya por sus contenidos digitales según Mashable) el precursor en este ámbito. La tendencia hacia los modelos de pago ya ha dado el salto a Europa donde grandes rotativos, como *The Sun* o *The Telegraph*, han anunciado también su incorporación a estas fórmulas en el segundo semestre de 2013.



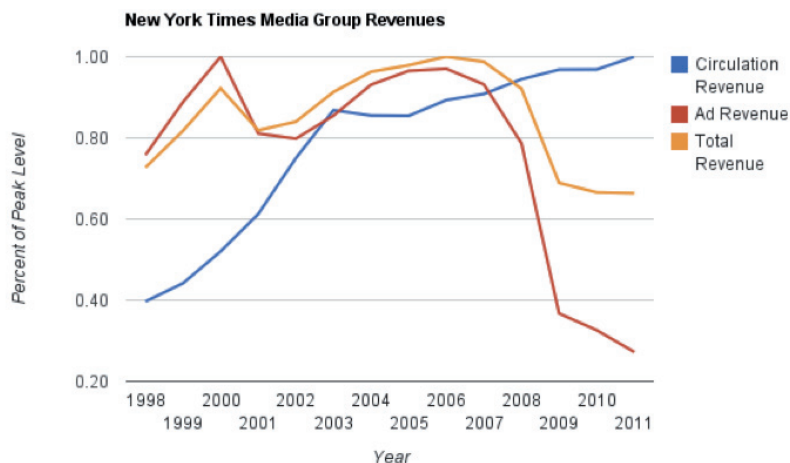
Quizás los ejemplos más destacados de entre todos ellos son *The New York Times* (cuyo *paywall* se activa al décimo artículo que consumamos al mes), *The Financial Times*, *The Economist*, *The Wall Street Journal* o *The Washington Post* y *The Daily Telegraph* (activos ambos a partir del vigésimo artículo consumido en el mismo mes); *The Times* ha optado, por el contrario, por el cierre total de sus contenidos lo que le ha conllevado una importante pérdida de relevancia social.

Los críticos han argumentado a favor y en contra de los *paywalls*, algunos creen que se trata de una medida necesaria para proteger esta industria en decadencia siendo la única forma de asegurar la calidad del periodismo en la era de Internet. Otros, sin embargo, afirman que es simplemente un pensamiento retrógrado para proteger a una industria en declive y que esta no es una solución sostenible en la era digital.

Por lo tanto, el argumento es claramente discutible, pero ¿qué es lo que dicen las estadísticas sobre el éxito de los *paywalls* hasta la fecha?

En primer lugar, debemos señalar que la implementación de *paywalls* se ha convertido en una estrategia ampliamente desarrollada. En EE.UU., el número de periódicos que están cobrando una cuota de suscripción para el acceso digital completo se ha duplicado en el penúltimo año y en el último año más de una quinta parte de todos los periódicos utilizaron un *paywall*². Incluso algunos medios como el *Washington Post* que se enorgullecían de no tener un *paywall* lo han implementado recientemente. Sin embargo, no está claro si esto es debido a los casos de éxito de los muros de pago existentes o a los bajos ingresos generados por sus propios modelos.

2 Indvik, L., 20% of Online Newspapers Now Have Paywalls, <http://mashable.com/2012/08/28/us-newspapers-paywalls/>, Cited from News&Tech, Updated: N.A. Papers with Paywalls, http://www.newsandtech.com/stats/article_22ac1efa-2466-11e1-9c29-0019bb2963f4.html



El *paywall* del **NYTimes** después de haber sido implementado el 28 de marzo de 2011 es el mayor caso de éxito de prensa generalista hasta la fecha. Pero pongamos en contexto éste. A finales de 2012 *The New York Times* hizo público su balance confirmando el declive de la industria en lo referente a las ganancias provenientes de la prensa impresa y al desplome de sus ingresos por publicidad. Por el contrario el crecimiento de suscriptores digitales se incrementó notablemente. Anunciaron un aumento en los ingresos de circulación general (que incluye tanto la circulación impresa como la digital) del 7,4%

con respecto al año anterior y un aumento en el ámbito de las **suscripciones digitales** del 11% en el último trimestre de 2012, alcanzando en 2013 los **807.000**. Otro dato prometedor es el ranking en el que el *NYTimes* era el segundo periódico online más popular en las postrimerías de 2012 (en relación a visitantes únicos), a pesar de su *paywall*³.

En cuanto a prensa especializada los casos de éxito más destacados son el **Financial Times** que muestra cifras similares al anterior, con un **crecimiento anual del**

3 3eMarketer, The World's Most-Read Online Newspaper Changes the Rules, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1009565>

31% en ingresos por suscripción con respecto al año anterior, y con una base de suscriptores de más de 300.000, y el *Wall Street Journal* con cerca de 600.000, con un crecimiento de sus ingresos del 7%.

Tanto el *Financial Times* como el *NYTimes* cuentan ya con más suscriptores de la edición digital que de la edición impresa.

Considerando que los costes de producción digital son más bajos podremos observar un aumento de los ingresos a medio plazo, pero este aumento será probablemente tímido (y tal vez inexistente si las organizaciones continúan vendiendo suscripciones con descuento). En paralelo, el *NYTimes* y el *Financial Times* se encuentran en el delicado punto donde los ingresos por suscripción (online/offline) superan a los obtenidos por publicidad, lo que traería consigo **dificultades en el caso de que las suscripciones se estancaran o menguaran** ya que los ingresos por publicidad siguen disminuyendo. Los grupos mayoritarios de suscriptores digitales son los propios lectores del formato impreso, lo que denota que no están avanzando

en la captación de nuevas audiencias, y lo que puede resultar más problemático a largo plazo, no han calado aún en la generación de nativos digitales, cuyos hábitos de consumo de información nada tienen que ver con las generaciones que les anteceden (ocho de cada diez usuarios, mientras ven la televisión navegan por Internet).

Compartir en redes sociales se ha convertido en la forma habitual de consumir información, pasando a convertirse en tráfico de referencia y los *paywalls* restringen considerablemente este movimiento debido a la menor predisposición de los consumidores de compartir contenido que requiera solicitar suscripción para poder ser consumido.

Por todo ello hay que relativizar los datos a tan corto plazo, y ampliar la perspectiva, ya que en este entorno es posible que los periódicos puedan continuar siendo financiados por los consumidores en vez de por los anunciantes, pero de igual modo es probable que se vean obligados a transformarse en organizaciones más pequeñas a largo plazo.



Por último, no podemos pasar por alto la propia naturaleza cambiante del periodismo en el que, ahora más que nunca, cada consumidor es un “periodista”. Este tema se tratará con más detalle en la sección 4 (Cambios necesarios), donde se muestran acciones radicalmente diferentes como en el anti-paywall de *The Guardian* o la idea del “periodismo libre”, en el que el *crowdsourcing* y el contenido generado por los usuarios añade valor a la oferta informativa, reemplazando las suscripciones de pago de los consumidores.

Agrupación Digital

Destacamos diferentes casos de agrupación digital incluyendo: las plataformas españolas **Orbyt** y **Kiosko y Más**, quiosco digital donde los consumidores pueden optar por comprar suscripciones a diversas revistas y periódicos de manera individual desde la misma plataforma y **El Modelo eslovaco** implementado por Piano Media, en el que los consumidores pagan una tasa de suscripción fija y pueden acceder a tantas revistas o periódicos como deseen.



Hasta la fecha estos dos sistemas han cosechado un éxito relativo, aunque la falta de estadísticas publicadas hace imposible analizarlos exhaustivamente. **Piano Media** publicó la noticia de que su “innovador *paywall* nacional” generó 40.000 euros en su primer mes de funcionamiento (febrero de 2011)⁴, lo que les llevó a expandirlo a Eslovenia donde generaron 26.000 euros en el primer mes de operación (enero de 2012)⁵. Después de su éxito inicial

4 Piano Media, Piano Media Expands into Slovenia <http://www.pianomedia.eu/23/piano-media-expands-into-slovenia>

5 Dragomir, M., How a Piano Could Save Central Europe's Newspapers, <http://www.tol.org/client/article/23304-how-a-piano-could-save-central-europes-newspapers.html>

siguen mostrándose ambiciosos con el alcance de la iniciativa, siendo Polonia (en Julio de 2013) el último país en incorporarse, e iniciando conversaciones con otros 12 países europeos, con la esperanza de expandirse aún más y continuar captando el interés de los inversores (como la financiación de 2,6 millones de euros que consiguieron en abril de 2012) . Como hándicap encontramos que este modelo sólo puede funcionar en Estados con poblaciones pequeñas y homogéneas (en términos de lengua y cultura). De cualquier forma el modelo, hasta la fecha, ha arrojado un interesante caso de estudio y ha demostrado que **los consumidores, cuando se les ofrece valor y variedad, no son reacios a pagar por el contenido.**

Una filosofía de precios bajos, que permite, aunque se produzca un incremento de los mismos (en Eslovaquia de 2,9€ a 3,9€ al mes), que no se detenga el continuo incremento en el número de suscriptores.

Kiosko y Más no proporciona las estadísticas de suscriptores, sin embargo, se puede apreciar un

éxito relativo en lo que se refiere a la ampliación de oferta; de una base inicial de 30 periódicos y 60 revistas se ha pasado a más de 300 títulos, un catálogo que se ha cuadruplicado en 14 meses⁶. Este aumento voluntarioso de los proveedores de servicios demuestra la viabilidad del sistema para los distribuidores de noticias. Kiosko y Más ha recibido también premios en España por ser la “Plataforma Editorial del Año” entre otros, lo que demuestra que ha sido reconocida entre los profesionales del sector como una plataforma innovadora. Aunque el número de suscriptores no se encuentra disponible fácilmente y los seguidores de los medios sociales (6.300 en Twitter y 2.400 “me gusta” en Facebook) no nos pueden proporcionar una idea precisa del nivel de apoyo a la plataforma, ya que los suscriptores pueden elegir “me gusta” o seguir a sus cabeceras favoritas en lugar de a la propia plataforma en Social Media. Estos datos sí nos señalan, sin embargo, la necesidad de Kiosko y Más en trabajar por y para el fortalecimiento de la marca si desea continuar aumentando su alcance en el futuro.

6 PRInternet y Redes Sociales, Kiosko y Más Recibe el Premio “Plataforma Del Año” <http://www.prnoticias.com/index.php/internet-y-redes-sociales/553-internet/20116789-kiosko-y-mas-recibe-el-premio-plataforma-editorial-del-ano>



Respecto a **ORBYT**, plataforma española que aglutina diferentes publicaciones de grupos editoriales, creada por Unidad Editorial, comenzó incorporando únicamente medios de este grupo, hasta aumentar su oferta actual con publicaciones de Hachette y recientemente de Planeta (La Razón). Según Unidad Editorial, la plataforma cuenta actualmente con 30.000 suscriptores (un 10% de la difusión de la cabecera El Mundo), eso sí con un perfil socioeconómico elevado, lo que se presupone un aliciente para los anunciantes.

A estas dos puede unirse en próximas fechas, dentro del panorama editorial español, la integrada por los grupos Vocento, Prisa y Prensa Ibérica, cuyo número global de lectores sería potencialmente el mayor de cuantas plataformas comercializan medios actualmente.

El modelo de comercialización de medios a través de estas agrupaciones editoriales suele tener, generalmente, un sistema en el que el operador que pone a disposición la plataforma tecnológica, retrae a su favor un porcentaje de las suscripciones, además de la

comercialización integra de la publicidad, sin que esto suponga un menoscabo a la gestión publicitaria individual de cada medio.

Reducción de la frecuencia de publicación

Es extremadamente difícil analizar el efecto que la reducción de la frecuencia de publicación ha tenido, en general, en medios de prensa que han utilizado esta estrategia. En primer lugar el hecho de que esta tendencia se haya implementado en diferentes cabeceras deja un amplio abanico de niveles de éxito o fracaso, y en segundo lugar, hay que tener en cuenta la dificultad de medir, fuera del propio entorno, el *engagement* y la lealtad a las marcas. Un ejemplo de la adopción de esta estrategia es *The Wall Street Journal* que se ha centrado en la producción de menos artículos pero de mayor calidad, experimentando un aumento del 12% y 11% en el total de las suscripciones e ingresos por publicidad respectivamente, durante el periodo comprendido

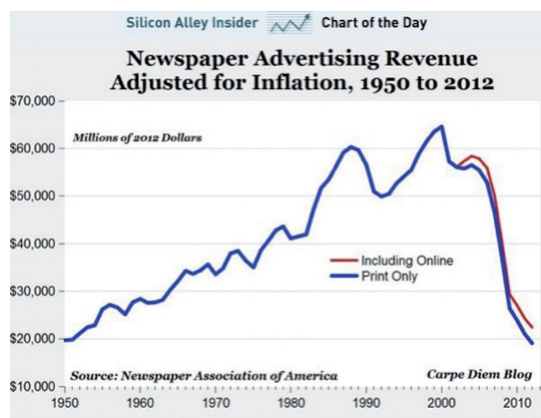
entre 2010 y 2011⁷. Desde el punto de vista de los costes de producción, la reducción asociada podría conducir a una mayor rentabilidad, y aunque su efecto en la retención, el *engagement* y la lealtad está menos claro, atraer la atención del lector a través de la racionalización de información de calidad puede ayudar a ello.

Mayor flexibilidad en las suscripciones

Como sucede con la reducción en la frecuencia de las publicaciones, medir el efecto (en relación a la retención, el *engagement* y la fidelidad del lector) de la adopción de estrategias que permitan al usuario la posibilidad de adecuar *ad hoc* una suscripción a un publicación, se torna realmente complicado, debido a la pléyade de modelos de flexibilidad empleados por los medios. Es difícil imaginar, sin embargo, que dotar al lector de mayor libertad en la elección de los paquetes de suscripción o en la elección del contenido en función de sus gustos e inquietudes, pudiera de

alguna manera ser perjudicial para el *engagement* o la lealtad del consumidor.

Agarrarse a un clavo ardiendo. Otras estrategias



No cabe duda de que la situación es preocupante para el sector de la prensa. El gráfico ayuda a enfatizar cómo de desesperada se está convirtiendo la situación. Los ingresos por publicidad de los periódicos han disminuido significativamente desde el año 2000 y ahora **Google obtiene más ingresos por publicidad que todos los medios de comunicación**

7 Boyer Clark, T., Wall Street Journal's Digital Strategy Amidst the Digital Revolution, <http://www.innovativeinteractivity.com/2012/05/14/wall-street-journals-digital-strategy-amidst-the-digital-revolution/>



impresos estadounidenses⁸. La desorientación de muchos medios ha agravado sus problemas y ha conducido a la implementación de estrategias ineficientes. Muchas organizaciones efectivamente se han “agarrado a un clavo ardiendo” para intentar atenuar sus problemas. Vamos a discutir algunas de estas estrategias cortoplacistas e ineficaces.

Muchos medios han sufrido una reestructuración interna, basada sobre todo en la regulación de empleo y en la externalización de los departamentos de marketing y ventas. Esta forma de pensar podría ser perjudicial a largo plazo, donde la diferenciación a través de una **marca reconocida por la fortaleza y la calidad del contenido podría ser parte de la clave del éxito**. Aplicar los recortes directamente en los departamentos responsables de procurar el fortalecimiento de la marca y de hacer frente a las necesidades del consumidor a través de una mejor segmentación podría resultar perjudicial a todas luces.

Algunos analistas han sugerido la posibilidad de que los medios puedan cobrar a las grandes empresas para que estas puedan acceder, con anterioridad a su publicación, a las noticias que puedan afectar su rendimiento. Esta conversación se ha centrado en el caso de Wal-Mart, quien sufrió una disminución en el precio de sus acciones después de que *The New York Times* publicara determinada información sobre la compañía. La rentabilidad a nivel económico de esta idea no parece que tenga mucho recorrido ya que este tipo de noticias no se dan con demasiada frecuencia, y a nivel deontológico sería de igual modo muy discutible ya que ¿hasta qué punto es aceptable para manipular los mercados de valores el permitir a las grandes empresas tener el control de los daños sobre su reputación? y por otro lado ¿es ético proporcionar noticias de este tipo al mejor postor unas horas antes de hacerlas públicas?

⁸ Yarow, J., Chart of the Day: Google is Bigger than the U.S. Print Ad Business, <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-google-ad-revenue-2012-11>



Otras empresas están ampliando su alcance a los **mercados emergentes**. Tal es el caso del *The New York Times*⁹ quien planea lanzar nuevos medios digitales (página web y aplicación móvil) e impresos en Brasil durante este año 2013, o el *Financial Times*¹⁰ quien igualmente salta a la palestra. En Brasil, la circulación de periódicos creció un 2,4% en el primer semestre de 2012¹¹. La expansión a estos mercados podría ser una estrategia efectiva a corto plazo en términos lucrativos

9 Heim, A., Why the New York Times, The Financial Times and El País are Eyeing Latin America <http://thenextweb.com/media/2012/10/15/why-the-new-york-times-the-financial-times-and-el-pais-are-eyeing-latin-america/>

10 Heim, A., The Financial Times Expands in Latin America with Print Site, New Home and App <http://thenextweb.com/media/2012/10/02/the-financial-times-expands-in-latin-america-with-print-site-new-home-page-and-app/>

11 Silva, P., IVC registra aumento de 2,3% na circulação do meio jornal no primeiro semestre <http://www.ivcbrasil.org.br/blog/?p=238>

para compensar con los de menor rentabilidad, pero es poco probable que estas naciones emergentes no se sometan a las mismas evoluciones culturales y comerciales de la misma forma que ya lo han hecho los mercados más maduros, desembocando en una situación similar a la actual, aunque en cierta forma **ganando tiempo al tiempo**.

Por otro lado, algunas organizaciones tienen la esperanza de que el rediseño de los sitios web traiga consigo un incremento de lectores y por consiguiente mayores ingresos publicitarios. *The New York Times* es un ejemplo de ello. Sin embargo, en esta época donde los consumidores no necesariamente premian con una atención especial a los sitios web que están bien diseñados, aunque sí penalizan los deficientes, creer que esto implicará incrementos en los lectores resulta injustificado.

Una buena experiencia de usuario ya no se considera un extra, sino una medida “higiénica”. En el caso del *NYTimes*, el incremento de un mayor nivel de *engagement* debe atribuirse más bien a la naturaleza interactiva de la página web con su



“danos tu opinión”, al abanico más amplio de periodistas, al aumento de las colaboraciones y a la mejor interrelación del texto con el vídeo, que a los nuevos y llamativos colores o al diseño más espacioso que ahora tiene su web¹².

Otra acción ejecutada con cierta miopía (como el regalo de una aplicación móvil a ciertos consumidores por parte del *The New York Times*) es la de atraer a los suscriptores gratificándoles de algún modo. Si bien esto puede aumentar el número de suscripciones a corto plazo, estos lectores son propensos a tener niveles menores de lealtad, mostrándose, en muchos casos, esquivos a renovar la suscripción una vez llegado el momento de hacerlo al precio estándar.

Algunos analistas han llegado incluso a sugerir la necesidad de implantar una **tasa general de internet** (con cargo a los proveedores de banda ancha y que presumiblemente repercutiría a los consumidores a través de mayores cuotas)

12 Haughney, C., Taking Pointers from Web Sites, USA Today Modernizes it's Look, <http://www.nytimes.com/2012/09/14/business/media/usa-today-to-introduce-new-sleeker-look-on-friday.html>

para subvencionar y asegurar la calidad del periodismo¹³, lo que conduciría a la sobre protección de una industria privada a costa de la implementación de un impuesto directo al ciudadano.

El mayor problema de las estrategias tratadas en este epígrafe es que en su mayoría son cortoplacistas y enfocadas a la supervivencia, en vez de ocuparse de abordar *cambios más radicales* basados en la innovación y en la comprensión de las necesidades de los propios lectores y anunciantes, actores clave en la sostenibilidad de la industria.

Cambios necesarios

Como se expuso en la sección anterior, las editoriales de prensa son conscientes de la existencia de los retos que deben superar sobrevenidos por la evolución de su industria. Un gran número de ellos, sin embargo, ya sea por temor, incertidumbre o confusión, no logran superar una mentalidad cortoplacista cuyo pensamiento

13 Leigh, D., A £2-a-month levy on broadband could save our newspapers, <http://www.guardian.co.uk/media/2012/sep/23/broadband-levy-save-newspapers>

es recuperar los beneficios de inmediato. Esto no sólo no ayudará en la supervivencia a largo plazo, sino que puede ser perjudicial para la misma ya que en esencia, esta mentalidad, impide el desarrollo de estrategias innovadoras, que traigan consigo una reestructuración total del modelo de negocio, con una clara orientación al lector entendiendo sus necesidades y deseos. Todo ello independientemente del modelo de negocio elegido –ya sea basado en los ingresos de las suscripciones o en los de la publicidad-.



La importancia de la comunidad

Muchos analistas han descrito a los medios sociales como el elemento disruptor de la industria de la prensa; otros como Joshua Gans de Digitopoly¹⁴ los han descrito como “*classic entrants*” “participantes clásicos”. A pesar de que no surgieron como una evolución de la industria de la prensa, ya que fueron creados inicialmente por motivos puramente sociales, con el tiempo han ido evolucionando hasta convertirse en parte integrante de la difusión de noticias. Si se

14 Gans, J., Media Disruption: It is Not Technology, It is Advertising, <http://www.digitopoly.org/2012/10/17/media-disruption-it-is-not-journalism-it-is-advertising/>



han añadido a los males de la industria de la prensa se debe a los propios defectos de ésta al no entender las necesidades intrínsecas de sus lectores. Y es que en los medios sociales los lectores pueden compartir ideas y opiniones, no limitándose a ser partícipes de la escucha, sino integrantes de la comunidad. Por ello construir una sólida comunidad de lectores puede resultar vital para la supervivencia en la era digital y social, afectando a una reestructuración no solo tecnológica sino conceptual.

Técnicamente hablando, los nuevos sistemas tendrían que construirse sobre la base de **permitir al lector interactuar, comentar, aportar y filtrar**. Los lectores no sólo deben tener la flexibilidad de interactuar a través de la prestación de sus propios contenidos u opiniones, o comentar sobre las de los demás, sino que también debería darse mayor flexibilidad para controlar el contenido que el lector ve. Dar la opción a los lectores de filtrar sus propias lecturas ayudará a mejorar la experiencia de usuario y por ende a fidelizarlo al medio.

Vamos a explorar algunas estrategias innovadoras ya implementadas, a modo de mejores prácticas, en el ámbito del impulso de comunidades a través de los medios de prensa:

The Guardian es ejemplo de un periódico que ha abrazado abiertamente la idea de comunidad, y al mismo tiempo también ha mejorado la calidad de su periodismo mediante una cuidada selección de periodistas y colaboradores, consiguiendo además una disminución de costes y un mayor impacto de llegada a los lectores mediante la utilización de *crowdsourcing* o periodismo ciudadano. *The Guardian* ha experimentado con nuevas ideas para mejorar y ampliar su oferta de noticias. Lanzado un API para su contenido, abriendo sus "newslists" al público, creando un kit de herramientas de periodismo abierto disponibles para los editores, marcas, comunidades y desarrolladores, y mejorando continuamente el *Notice*, su tablón de anuncios de la comunidad online donde los usuarios pueden publicar noticias, blogs, detalles de eventos, ofertas sociales y escribir

15 News Hour 24, The Guardian Launches nOffice 2.0, Its Community Noticeboard Gets a Big Lift of Paint and Lands on Android, <http://www.newshour24.com/2012/10/16/26245-The-Guardian-launches-nOffice-2-0,-its-community-noticeboard-gets-a-big-lift-of-paint-and-lands-on-Android.htm>

16 Moth, D., 10 Digital Marketing Stats We've Seen this Week <http://econsultancy.com/us/blog/10927-10-interesting-digital-marketing-stats-we-ve-seen-this-week-20>

17 Carr, D., Covering the World of Business, Digital Only, http://www.nytimes.com/2012/09/24/business/media-with-digital-only-quartz-atlantic-to-cover-business-world.html?pagewanted=all&_r=1&_t=1&_i=1, and Ingram, J., Five Reasons Why Media Companies Should Pay Attention to the Atlantic <http://gigaom.com/2012/09/27/five-reasons-why-media-companies-should-pay-attention-to-the-atlantic/>



han dado a periodistas de calidad la libertad para escribir sobre temas nicho. También han experimentado con la publicidad nativa con cierto éxito¹⁸.



Mientras las organizaciones tradicionales del ámbito de la prensa se quejan de las dificultades provocadas por la disminución de ingresos publicitarios y de la propia dispersión de lectores, **los nuevos actores** están utilizando ideas innovadoras para ganar audiencia. Medios como *The Huffington Post* y *BuzzFeed* comenzaron su carrera como agregadores, demostrando ahora ser empresas con alta rentabilidad. ***The Huffington Post* ganó incluso un premio Pulitzer** como resultado, entre otras cosas, de su modelo colaborativo

18 Sternberg, J. The Atlantic Tries Native Apps <http://www.digiday.com/publishers/the-atlantic-tries-native-ads/>

basado en la participación de un gran grupo de *bloggers* tanto conocidos como desconocidos¹⁹. En la actualidad cuenta con una audiencia de 4,1 millones de visitantes únicos mensuales²⁰. Estas organizaciones han entendido que un modelo de negocio no puede construirse sobre la realidad de una reducción de ingresos publicitarios, sino sobre la **exploración y el aprovechamiento de nuevas oportunidades**. Por ello se han centrado en la calidad y en proporcionar plataformas para permitir que los usuarios se convirtieran en periodistas. Vamos a comparar el valor de otra plataforma de agregación, ***Evernote***, con *The New York Times*. En octubre de 2012 *Evernote* recibió una ronda de financiación que valoró a la compañía en 1 billón de dólares americanos. *The New York Times* tenía una capitalización de mercado de aproximadamente 950 millones de

19 Pulitzer Org., The 2012 Pulitzer Prize Winners, <http://www.pulitzer.org/citation/2012-National-Reporting>

20 Lunden, I., Huffington Post Launches Italian Edition 9 Months After Announcing It. UK Tops 4.1m Monthly Users <http://techcrunch.com/2012/09/25/huffingtonpost-launches-italian-edition-9-months-after-announcing-says-uk-tops-4-1m-monthly-uniques/>

dólares en ese mismo punto²¹. En la misma línea, **Tumblr** plataforma de microblogs sociales (cuenta con más de 77 mill creados), donde es posible publicar textos, imágenes, videos, citas, enlaces, archivos de audio, etc, ha sido adquirida en mayo de 2013 por Yahoo por 1.100 mill. de dólares. Son éstas, cifras que no demuestran el valor de la marca o los ingresos de las compañías, pero nos ayudan a ver cómo el mercado valora el potencial de una empresa *paywalled* (una compañía de noticias tradicional) en comparación con una nueva e innovadora.

Storyful, otra nueva plataforma basada en el *crowdsourcing* cree que la colaboración es la clave para el periodismo y es consciente de que hoy en día una gran cantidad de noticias llegan a nosotros a través de los medios sociales. Son de la opinión de que el *crowdsourcing* protege la integridad de las noticias, pero también de que las **noticias deberían ser verificadas por periodistas profesionales**.

21 Libin, P., Is Evernote Really Worth More than the New York Times <http://www.inc.com/magazine/201211/phil-libin/is-evernote-worth-more-than-the-new-york-times.html>

Las comunidades también pueden convertirse en una forma de obtener ingresos. En lugar de establecer un *paywall* con la intención de mantener a los lectores, algunos profesionales de la industria abogan por atraer a los consumidores ofreciéndoles atractivos, no solo asignando un coste al contenido sino unificándolo con una oferta más completa que pudiera incluir eventos u otros beneficios exclusivos, libros electrónicos, comentarios sin moderación o cualquier otra acción que conecte el contenido con **recompensas experienciales**.

La participación es una herramienta vital para la construcción de una comunidad leal, del mismo modo que un aspecto muy valioso para ayudar a descubrir la verdad y contar historias de interés, dotando a los consumidores de una mayor libertad a la hora de plasmar sus comentarios para que sean una parte esencial de la historia, o encontrando maneras de fomentar la conversación. **Pensar en los lectores como socios y no como consumidores** podría ser una estrategia a largo plazo para el éxito.



La necesidad de pensar cómo piensan los lectores

Como hemos venido comentando, en un momento en que los usuarios tienen en su mano fuentes ilimitadas de información y en el que el concepto de fidelidad está yendo a menos, los medios deben descubrir en qué están interesados los lectores, qué “dieta informativa” online consumen y cuáles son las formas más efectivas de atracción para acercarlos a nuestros contenidos. Para obtener toda esta información sobre los clientes **son claves los datos tanto online, como offline. Solo con la recolección, el análisis y la explotación de éstos, las compañías serán capaces de comprender de manera eficaz el comportamiento del usuario y por ende acercarse a su público objetivo.** Averiguar lo que los usuarios realmente valoran, y volcarse en ello es la manera más efectiva y eficiente de atraerlos.

Temáticas

Queda claro, que proporcionar contenido de valor añadido alimenta el flujo de atracción de los consumidores y los ingresos

publicitarios. Cuanto más especializado sea el contenido menos dependencia arrastrará de los males que aquejan a la prensa generalista, resultando además perfiles de lectores más proclives a la fidelización. Los **nichos temáticos** compuestos por un número menor de lectores apasionados por un tema determinado, los **contenidos locales**, (con un 72% de lectores que se describen a sí mismos como seguidores de este tipo de noticias²²) y el **periodismo estadístico** (basado en un primer estadio en la búsqueda y filtro de la información, y en un segundo en la visualización y presentación de una forma clara y amena de los resultados) podría ser otro área sujeta a la exploración. Estos son sólo tres ejemplos de grupos de lectores que aún tratándose de audiencias estanco, pueden alcanzar un mayor nivel de compromiso que las audiencias generalistas, convirtiéndose en rentables para los objetivos finales de las compañías. Por lo tanto, saber qué contenido es interesante para quién, cuánto están dispuestos a pagar por él y en último término llegar a ellos,

22

Op. cit., Pew Research Center's Project For Excellence In Journalism

puede conseguirse con la ayuda del análisis y la explotación de los datos que arroja el canal digital y la propia segmentación, en función de nuestros objetivos de negocio.

Formato del artículo

El **estilo de escritura** en el ámbito periodístico ha sufrido un gran cambio desde la aparición de Internet y los medios sociales. Los lectores además de contar cada vez con menos tiempo tienen en su mano multitud de opciones informativas en diferentes formatos: Descripciones, frases cortas, artículos concisos y contenidos gráficos que pueden ayudar a explicar los principales temas de una manera rápida y visual.

Los contenidos basados en el análisis periodístico y en la **búsqueda de interacción con los lectores en los propios artículos proveen a éstos de mayor relevancia**, como se muestra en las estadísticas de un estudio sobre el *engagement* generado por los mensajes publicados por periodistas en Facebook:

- Post que formularon preguntas o buscaron la contribución del usuario: +64%
- Llamada a la lectura : +37%
- Reflexiones personales o mensajes en relación a lo que hay detrás de los post: +25%
- Post con un tono o lenguaje pegadizo/ingenioso: +18%²³
- Los post que incluían el análisis del periodista recibieron un 20% más de clics²⁴

La lectura interactiva abre la posibilidad de acercarse al lector, a través del volcado de opiniones, sugerencias para nuevos artículos o distintas aportaciones de conocimiento donde sea posible.

Contenido visual y multimedia

En paralelo al estilo, se encuentran los contenidos visuales, el éxito masivo de plataformas como **Instagram, Pinterest o You Tube** demuestra el interés que éstos despiertan entre los usuarios. Muchas editoriales se han hecho cargo de esta realidad y están trabajando contenidos en esta

²³ Lavrusik, V., & Cameron, B., Study: How People Are Engaging Journalists on Facebook & Best Practices, https://www.facebook.com/note.php?note_id=245775148767840

²⁴ Andrews, R., How Tech's Giants Want to Reinvent Journalism, <http://paidcontent.org/2012/04/26/journalism/>



línea. *The Wall Street Journal* ha incrementado la interacción a través de sus fuentes de vídeo, consiguiendo un fuerte aumento en los flujos de audiencia de éstos durante 2012. *The New York Times* lanzó no hace mucho una versión mejorada de su reproductor de vídeo (con una interfaz mayor) diseñado para conseguir una mejor experiencia de navegación para el usuario; y *The Daily Telegraph* está intentando poner en marcha un servicio de noticias de última hora con cobertura las 24 horas²⁵.



Dagbladet, una agencia de noticias noruega, (aún de corte amarillista) está llevando el concepto de noticias

en soporte de vídeo a un nuevo nivel a través de propuestas diferentes, incluyendo un nuevo **formato de reproducción con la emisión de hasta 7 videos en directo sobre una misma noticia**, mostrando un contenido diferente en cada uno de ellos²⁶. Por ejemplo, en la retransmisión de un juicio, puede estar transmitiéndose éste en directo desde la sala del tribunal, y en paralelo emitirse interacciones con los viandantes en la calle. Este innovador enfoque difiere del de la mayoría de las empresas de comunicación, que se han limitado a llevar directamente los formatos offline (o televisión) al entorno online.

Conocerlos en su propio terreno

Crear contenido de valor es algo fundamental, pero de poco servirá si no se facilita su llegada a los lectores para que estos puedan encontrarlo con facilidad. Podríamos entrar en una discusión sobre estrategias online para **posicionar nuestro contenido a través de SEM y SEO**, por ejemplo, pero no es el propósito

25 Sawers, P., Why Newspapers are Turning to Video? It's Readers Expect Says the AP's Director Video <http://thenextweb.com/video/2012/09/12/why-newspapers-turning-video-its-readers-expect-says-the-aps-director-video/>

26 Johnson, B., The Norwegian Newspaper Turning Video Upside Down <http://gigaom.com/europe/the-norwegian-newspaper-turning-video-upside-down/>

principal de esta publicación, por lo que nos limitaremos a discutir ideas generales.

Medios sociales

Los medios sociales se han convertido en herramientas clave para la difusión de noticias por parte de las organizaciones. En ellos no sólo se encuentra una parte importante de la audiencia, sino que es de aquí de donde provienen muchas ideas y recomendaciones que pueden provocar un efecto viral a corto plazo. Compartir información en medios sociales se ha convertido en algo vital para la difusión de las noticias. Durante los dos últimos años, **el número de personas que lee regularmente noticias a través de los medios sociales ha aumentado de manera espectacular, del 7% al 20 %**²⁷. Dada la importancia que han adquirido estos medios de comunicación en el ámbito informativo y teniendo en cuenta que la página de aterrizaje de los lectores, en muchas ocasiones ya no es la *home* del periódico sino

el propio artículo directamente, los medios tradicionales han de asegurar la eficacia del contenido incluyendo recomendaciones a otros artículos similares, enlaces internos dentro del propio contenido, el histórico de artículos recomendados, los campos para comentarios y por supuesto opciones para aumentar el intercambio social, sin olvidar los esfuerzos en el diseño de esas páginas interiores, todo ello con el objetivo de asegurar su máxima eficacia.

Entender las oportunidades que los medios sociales presentan debe ser otro de los focos de atención prioritarios. **La App de Facebook, por ejemplo, defendió el intercambio y la interacción a través de *rich media*** (objetos multimedia que utilizan varios formatos de presentación de información de forma simultánea), convirtiéndolo en el medio ideal para combinar interacción y *engagement*.

The Guardian tuvo un gran aliado en el lector social (*social reader*) de Facebook que atrajo un 30% (en 2012) de tráfico derivado al *site* del periódico, frente al 2% en

27 Ingram, M., Its Official. News Consumption is All About Social And Mobile <http://gigaom.com/2012/09/27/its-official-news-consumption-is-all-about-social-and-mobile/>



diciembre de 2011²⁸. Pero, de igual forma que los proveedores de noticias tienen que ser conscientes de las oportunidades que generan estos medios de terceros, y precisamente por no ser medios propios, tienen que extremarse los cuidados relacionados con su uso. Aunque durante el primer año *The Guardian* obtuvo un gran éxito usando el lector social de Facebook, los cambios implementados en la red social, condujeron a que el periódico perdiera la mitad de sus lectores directos, lo que les llevó a recuperar el control sobre sus plataformas y a retirar la aplicación.

De cualquier forma, una sólida y estratégica presencia social puede ayudar a mejorar la calidad y la cantidad de tráfico de referencia, ya que **los consumidores a menudo disfrutan con lecturas similares a las de sus amigos, seguidores o personas con un perfil similar**. La investigación realizada por Nielsen muestra como Facebook se une a Google News como uno de los referentes

más importantes para los medios de prensa y es que el 8,6% del tráfico a los *sites* de prensa²⁹ proviene ahora de medios sociales como Facebook, Twitter o Pinterest³⁰.

Dispositivos móviles

Los dispositivos móviles, en particular los *smartphones* y las tabletas, se han vuelto cada vez más útiles para los lectores. En los dos últimos años el número de personas que reciben regularmente noticias en un dispositivo móvil ha aumentado del 9% al 15% . Además, los usuarios de dispositivos móviles son más propensos a leer noticias a través de los medios sociales. El 37,1% de los propietarios de tabletas leyeron un periódico a través de la misma al menos una vez al mes en 2012, siendo el 11,5% los que leyeron un periódico casi a diario³¹. Con

29 Nielsen Company and PEJ Research, Facebook is Becoming Increasingly Important, http://www.journalism.org/analysis_report/facebook_becoming_increasingly_important

30 Olmstead, K., Sasseen, J., Mitchell, A., & Rosenstiel, T., Digital: News Gains Audience but Loses Ground in the Chase for Revenue, <http://stateofthemediamedia.org/2012/digital-news-gains-audience-but-loses-more-ground-in-chase-for-revenue/>

31 Marketing Profs, Tablets Driving Newspaper, Magazine Readership, <http://www.marketingprofs.com/charts/2012/9160/tablets-driving-newspaper-magazine-readership>

28 Darwell, B., Facebook social reader app contributes to record traffic for U.K. news site, <http://www.insidefacebook.com/2012/03/22/facebook-social-reader-app-contributes-to-record-traffic-for-u-k-news-site/>

todo ello las *tablets* son ahora responsables del 7% del total de páginas vistas en los periódicos online . Por tanto, los medios de prensa necesitan garantizar que los contenidos estén optimizados para el consumo en este tipo de dispositivos móviles, siendo garantes de mejorar la experiencia de usuario en el consumo de noticias.

En general, las audiencias cualificadas son más propensas a consumir noticias a través de dispositivos móviles que a través de ordenadores portátiles o de sobremesa. Por ejemplo, tanto los lectores de periódicos como los lectores de revistas son mayoritariamente adultos de entre 25 y 34 años con ingresos relativamente altos, y por lo general a mayor renta, mayor es la frecuencia de lectura.

Las personas que consumen noticias en dispositivos móviles a menudo se involucran más tiempo con las noticias que aquellos que usan ordenadores de sobremesa, incluso interactúan con los anuncios, en algunos

casos, hasta 6 veces más³². De manera transversal el uso de estos dispositivos móviles ha afectado a otras actividades relacionadas con el consumo de noticias. Ha provocado que un 15% de usuarios de *smartphones* consuman menos televisión (por un 24% de propietarios de *tablets*) y un 19% a que consuman menos noticias impresas (por un 32% en *tablets*)³³.



32 Moth, D., Monetising iPad apps: Daily Telegraph case study, <http://econsultancy.com/br/blog/9436-monetising-ipad-apps-daily-telegraph-case-study>

33 IAB Mobile Center of Excellence Research Program, Mobile's Role in a Consumer's Media Day: Smartphones and Tablets Enable Seamless Digital Lives, <http://www.iab.net/media/file/IAB-Mobile-Devices-Report-final.pdf>



Las editoriales necesitan de igual modo entender la forma en que los usuarios interactúan con sus dispositivos móviles. Por ejemplo, en los días laborables, entre las 2h y las 5h de la madrugada el consumo de noticias a través del móvil supera al consumido a través de tabletas y ordenadores, pero entre las 5h y el comienzo de las horas de trabajo (alrededor de las 9h), el consumo en tabletas es mayor. Durante las horas de trabajo (aprox. De 9h-18h) los ordenadores son más utilizados, cogiendo el testigo las tabletas a partir aproximadamente de las 19:30h³⁴.

Otra de las decisiones estratégicas es decidir qué es más eficaz para la organización, si apostar por *apps* o sitios web adaptados al móvil.

Las *apps* de pago irrumpieron como una oportunidad para la obtención de ingresos, sin embargo, la realidad no resultó ser tan simple. En primer lugar, una gran cantidad de lectores no estaban dispuestos a pagar por el acceso a las aplicaciones, y los que lo estaban, era para pagar únicamente una pequeña cantidad debido a la costumbre

de acceder a las noticias de forma gratuita. El 30% de la comisión que se llevaba Apple a través de la venta de su *tienda de aplicaciones* (Apple store) actuó como una desventaja adicional, al igual que el grado de dificultad para crearlas y la resistencia de los editores a recibir sólo una pequeña parte por cada descarga. Por otro lado, aunque las aplicaciones proporcionan entornos adecuados para la presentación de contenidos multimedia atractivos, no son compatibles con la interacción de los usuarios ya que no les permiten compartir, comentar ni moverse entre plataformas.

De cualquier forma las *apps* de noticias tienen un atractivo tres veces mayor a los sitios web en el ámbito de la información local, sumando, además, la capacidad que tienen de crear mayores niveles de fidelización y valor a los usuarios basándose en unas tasas de retención más altas³⁵. ***The Telegraph*** es un ejemplo concreto de un caso de éxito ya que tras el lanzamiento de su aplicación

34 Op. cit., Olmstead, K., Sasseen, J., Mitchell, A., & Rosenstiel, T.,

35 Mitchell, A. & Rosenstiel, T., The State of the News Media, Mobile Devices and News Consumption: Some Good Signs for Journalism <http://stateofthemediamedia.org/2012/mobile-devices-and-news-consumption-some-good-signs-for-journalism/>

para el iPad fueron capaces de aumentar su número de visitas recurrentes³⁶. Por otro lado, los usuarios web son extremadamente impredecibles ya que el 70% de los lectores realiza únicamente una o dos visitas al mes y sólo el 10% se va a 10 o más visitas al mes³⁷.

El lenguaje de programación

HTML5 también ofrece a los editores una gran oportunidad:

Aportando mayor flexibilidad, capacidad de adaptación, evolución y monetización, además de mostrar el contenido a través de una gran variedad de diferentes pantallas.

Por todo ello, el ámbito móvil no debe ser tenido en cuenta de una forma aislada, sino como parte de una estrategia global. Hay, por ejemplo, una relación importante entre la prensa impresa y la del móvil, con un 48% de los usuarios móviles que realizan búsquedas en el propio dispositivo basadas en anuncios que ven en publicaciones

físicas³⁸. Debido a que la impresión tradicional inspira compras en el móvil, buscar estrategias cruzadas entre estos dos canales puede ser eficaz, sobre todo cuando se ven cifras como que el 35% de los usuarios de *smartphones* han realizado alguna compra (mensual) a través de sus dispositivos³⁹.

¿Qué dicen los números? Para la editorial *Condé Nast* los ingresos relacionados con las tabletas en los últimos dos años han sido aproximadamente de 20 millones de dólares, significando un 20% de sus ingresos totales por publicidad, y un tercio del total de las suscripciones⁴⁰.

Podemos concluir que el entorno móvil se encuentra aún en sus albores (aunque se presenta con importantes cifras de lectores, canibalizando el tráfico fijo, su impacto en el ámbito de la publicidad es más bien escaso aún, ya que no genera ingresos incrementales) y que la mayoría

36 Sternberg, J., How The Telegraph Monetized its iPad App, <http://www.digiday.com/publishers/telegraph-monetizes-ipad-app/>

37 Ruby, D., News Apps 3x More Engaging than News Websites, <http://www.localytics.com/blog/2012/news-apps-3x-more-engaging-than-news-websites/>

38 Smith, S., Magazines are Driving Mobile Search Activities, <http://www.minonline.com/news/20519.html>

39 Mondaca, H., Understanding the Mobile Consumer, <http://www.slideshare.net/HumBum/understanding-the-mobile-consumer>

40 Indvik, L., For Some Magazine Publishers, Web Still Isn't that Important, <http://mashable.com/2012/05/23/conde-nast-meredith-magazine-websites/>



de las editoriales de prensa están tratando de aprovechar al máximo sus beneficios a través de la implementación de diferentes estrategias, que por otro lado, muestran resultados desiguales en términos de eficacia. Lo que parece claro es que las mejores tienen un denominador común, una sólida orientación al usuario y la mirada puesta en el *engagement* y la interacción.

Segmentación

Con el fin de entender dónde están nuestros consumidores y cuáles son sus intereses, debemos contar con una **correcta recolección de datos y un análisis efectivo de los mismos**. Sólo a través de este análisis podremos aprender cómo dar a los lectores lo que demandan allá donde se encuentren. Cuando se consiga esto, se aportará una mejor experiencia a través de nuestros servicios, aumentando los niveles de fidelidad para con nuestro medio. Como ya comentado a lo largo de esta publicación, una mayor retención de clientes, traerá consigo una mayor atracción de anunciantes, y en el momento en que seamos capaces de ofrecer a

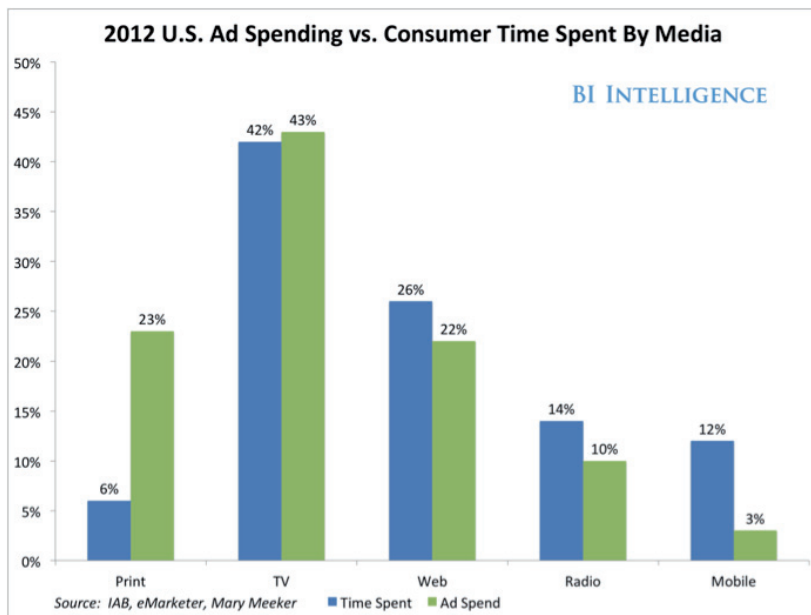
éstos información más completa del perfil de nuestros lectores, adquirirán los espacios publicitarios con mayores niveles de confianza y a un volumen mayor.

Reforma de la industria de la publicidad

Dentro de la dicotomía estratégica que hemos presentado en esta publicación (la de obtención de ingresos a través de los usuarios o de la publicidad) Las fórmulas para obtener ingresos a través de la publicidad han sido principalmente replicando modelos tradicionales. Explorar nuevas vías digitales tendentes a la explotación de nuevos modelos de publicidad podría ayudar a aumentar los ingresos por este concepto. Un ejemplo de ello es *The Atlantic* con su publicidad “nativa”, o la búsqueda del equilibrio entre el modelo combinado de periodismo y publicidad a través de artículos⁴¹.

Los hábitos de navegación de los lectores online (interactuar con diferentes páginas a la vez, abrir nuevas pestañas según

41 Ingram, I., No, Giving Away the News Doesn't Mean Lower Quality Journalism, <http://gigaom.com/2012/10/10/no-giving-away-the-news-doesnt-mean-lower-quality-journalism/>



van surgiendo nuevas consultas, clicar en los enlaces avanzando o retrocediendo a través de los medios sociales) no ayudan a asentar el modelo publicitario online actual. Los anunciantes temen saturar a los lectores con anuncios intrusivos, **uniéndose además la problemática sobre la regulación de cookies, ampliamente tratada en una publicación anterior de DIVISADERO ([Protección de datos en internet. Adecuación a la nueva normativa de cookies](#))**.

Por todo ello tal vez haya espacio para una reorganización total del modelo publicitario y de las propias plataformas en si, más teniendo en cuenta la pérdida de oportunidades publicitarias que aún se registran en el ámbito móvil. Como puede apreciarse en la imagen los consumidores están muy por delante aún de los anunciantes, siendo el uso del móvil mucho mayor que el gasto en publicidad, todo ello contra la saturación en medios de masa, sobre todo en el ámbito de los medios impresos.



Así todo, según el informe de la IAB⁴², la publicidad móvil duplicó su inversión en 2012 alcanzando unos ingresos (incluyendo la búsqueda móvil) de 3,4 bill. de dólares por los 1,6 bill. de 2011, lo que supone un 111% más.

En España y según el último informe de la MMA⁴³ en nuestro país (enero de 2013), la inversión en marketing móvil ascendió a 92,2 millones de euros en 2012, destacando en cuanto a la inversión por tipologías, *display* con 62 millones de euros.

Los medios de prensa españoles están revirtiendo cada vez más sus esfuerzos en captar publicidad para sus ediciones digitales *versus* las de papel. Las cifras de 2012 muestran que en torno a un 15% de la facturación publicitaria llega ya por campañas online. De los 72,9 millones de euros de ingresos publicitarios en mayo del pasado ejercicio, 11,6 correspondieron al canal online frente a los 61,3 de la publicidad en medios impresos.

Algunos analistas han argumentado que el periodismo apoyado en publicidad no es sinónimo de periodismo de calidad, aunque este argumento es ignorado por medios reconocidos como *The Washington Post* y *The Huffington Post*. Dándole la vuelta a la idea, a menudo son los anunciantes los que eligen no insertar publicidad dentro de los artículos de alta calidad periodística.

En cualquier caso es una realidad que tanto los anunciantes, como los medios, todos ellos con poca trayectoria en el mundo online, están practicando una suerte de ensayo/error, aprendiendo de los obstáculos y de las oportunidades que se presentan. En este sentido **tratar de comprender a la audiencia, mejorando la inteligencia de cliente, a través de los datos que se extraen del canal digital es algo relativamente nuevo, pero vital** para desarrollar las medidas que se han expuesto a lo largo de esta publicación, tanto para los medios, como para los anunciantes; ambos suelen basarse en indicadores con poca profundidad como páginas vistas, clics e impresiones

42 IAB Interactive Advertising Bureau
<http://www.iab.net/>

43 MMA Mobile Marketing Association
<http://www.mmaspain.com/noticias.html>

de banners, para guiarse en la compra de espacios publicitarios u orientar sus contenidos al lector. **A medida que la industria madure, desembocará en la utilización de indicadores más complejos y de mayor profundidad, integrados en cuadros de mando específicos según el perfil que se ocupe en la organización.** Y es que en mayo de 2013 más del 60%⁴⁴ de los consumidores españoles prestarían más atención a la publicidad en Internet si estuviera adaptada a sus necesidades concretas.

44 State of the Media Democracy Report, Deloitte http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/tmt/media-industry/media-democracy-survey/infographic/



Bibliografía

Andrews, R., How Tech's Giants Want to Reinvent Journalism, <http://paidcontent.org/2012/04/26/journalism/>

Boyer Clark, T., Wall Street Journal's Digital Strategy Amidst the Digital Revolution, <http://www.innovativeinteractivity.com/2012/05/14/wall-street-journals-digital-strategy-amidst-the-digital-revolution/>

Carr, D., Covering the World of Business, Digital Only, <http://www.nytimes.com/2012/09/24/business/media/with-digital-only-quartz-atlantic-to-cover-business-world.html?pagewanted=all&r=1&>

Darwell, B., Facebook social reader app contributes to record traffic for U.K. news site, <http://www.insidefacebook.com/2012/03/22/facebook-social-reader-app-contributes-to-record-traffic-for-u-k-news-site/>

Dragomir, M., How a Piano Could Save Central Europes Newspapers, <http://www.tol.org/client/article/23304-how-a-piano-could-save-central-europes-newspapers.html>

eMarketer, The World's Most-Read Online Newspaper Changes the Rules, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1009565>

Gans, J., Media Disruption: it is Not Journalism, it is Advertising <http://www.digitopoly.org/2012/10/17/media-disruption-it-is-not-journalism-it-is-advertising/>

IAB Interactive Advertising Bureau <http://www.iab.net/>

MMA Mobile Marketing Association <http://www.mmaspain.com/noticias.html>

State of the Media Democracy Report, Deloitte http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/tmt/media-industry/media-democracy-survey/infographic/

Haughney, C., Taking Pointers from Web Sites, USA Today Modernizes it's Look, <http://www.nytimes.com/2012/09/14/business/media/usa-today-to-introduce-new-sleeker-look-on-friday.html>

Heim, A., The Financial Times Expands in Latin America with Print Site, New Home and App <http://thenextweb.com/media/2012/10/02/the-financial-times-expands-in-latin-america-with-print-site-new-home-page-and-app/>

Heim, A., Why the New York Times, The Financial Times and El País are Eyeing Latin America <http://thenextweb.com/media/2012/10/15/why-the-new-york-times-the-financial-times-and-el-pais-are-eyeing-latin-america/>

IAB Mobile Center of Excellence Research Program, Mobile's Role in a Consumer's Media Day: Smartphones and Tablets Enable Seamless Digital Lives, <http://www.iab.net/media/file/IAB-Mobile-Devices-Report-final.pdf>

Imagen: <http://kdpaine.blogs.com/themeasurementstandard/2012/09/charting-the-death-of-the-newspaper-business.html>



Indvik, L., For Some Magazine Publishers, Web Still Isn't that Important, <http://mashable.com/2012/05/23/conde-nast-meredith-magazine-websites/>

Indvik, L., 20% of Online Newspapers Now Have Paywalls, <http://mashable.com/2012/08/28/us-newspapers-paywalls/>

Mondaca, H., Understanding the Mobile Consumer, <http://www.slideshare.net/HumBum/understanding-the-mobile-consumer>

Ingram, M., Crossing the Newspaper Chasm: Is it better to be funded by Readers? <http://gigaom.com/2012/08/03/crossing-the-newspaper-chasm-is-it-better-to-be-funded-by-readers/>

Ingram, M.A, Why Newspapers Need to Get to Know their Readers Better, <http://gigaom.com/2012/08/28/why-newspapers-need-to-get-to-know-their-readers-better/>

Ingram, M., Five Reasons Why Media Companies Should Pay Attention to the Atlantic, <http://gigaom.com/2012/09/27/five-reasons-why-media-companies-should-pay-attention-to-the-atlantic/>

Ingram, M., Its Official. News Consumption is All About Social And Mobile <http://gigaom.com/2012/09/27/its-official-news-consumption-is-all-about-social-and-mobile/>

Ingram, M., No, Giving Away the News Doesn't Mean Lower Quality Journalism, <http://gigaom.com/2012/10/10/no-giving-away-the-news-doesnt-mean-lower-quality-journalism/>

Johnson, B., The Norwegian Newspaper Turning Video Upside Down <http://gigaom.com/europe/the-norwegian-newspaper-turning-video-upside-down/>

Kafka, P., New York Times Reports a Digital Success Story, <http://allthingsd.com/20120806/the-new-york-times-reports-a-digital-success-story/>

Lavrusik, V., & Cameron, B., Study: How People Are Engaging Journalists on Facebook & Best Practices, https://www.facebook.com/note.php?note_id=245775148767840

Leigh, D. A £2-a-month levy on broadband could save our newspapers, <http://www.guardian.co.uk/media/2012/sep/23/broadband-levy-save-newspapers>

Libin, P., Is Evernote Really Worth More than the New York Times <http://www.inc.com/magazine/201211/phil-libin/is-evernote-worth-more-than-the-new-york-times.html>

Lunden, I., Huffington Post Launches Italian Edition 9 Months After Announcing It. UK Tops 4.1m Monthly Users <http://techcrunch.com/2012/09/25/huffingtonpost-launches-italian-edition-9-months-after-announcing-says-uk-tops-4-1m-monthly-uniques/>

Marketing Profs, Tablets Driving Newspaper, Magazine Readership, <http://www.marketingprofs.com/charts/2012/9160/tablets-driving-newspaper-magazine-readership>

Mashable, NYTimes Paywall Chart, <http://8.mshcdn.com/wp-content/uploads/2012/08/nyt-paywall-chart.png>

Mitchell, A & Rosentiel, T., The State of the News Media, Mobile Devices and News Consumption: Some Good Signs for Journalism, <http://stateofthemedias.org/2012/mobile-devices-and-news-consumption-some-good-signs-for-journalism/>

Moth, D., Monetising iPad apps: Daily Telegraph case study, <http://econsultancy.com/br/blog/9436-monetising-ipad-apps-daily-telegraph-case-study>

Moth, D., 10 Digital Marketing Stats We've Seen this Week, <http://econsultancy.com/us/blog/10927-10-interesting-digital-marketing-stats-we-ve-seen-this-week-20>



News Hour 24, The Guardian Launches n0tice 2.0, Its Community Noticeboard Gets a Big Lick of Paint and Lands on Android, <http://www.newshour24.com/2012/10/16/26245-The-Guardian-launches-n0tice-2-0-its-community-noticeboard-gets-a-big-lick-of-paint-and-lands-on-Android.htm>

News&Tech, Updated: N.A. Papers with Paywalls, http://www.newsandtech.com/stats/article_22ac1efa-2466-11e1-9c29-0019bb2963f4.html

Nielsen Company and PEJ Research, Facebook is Becoming Increasingly Important, http://www.journalism.org/analysis_report/facebook_becoming_increasingly_important

Olmstead, K., Sasseen, J., Mitchell, A., & Rosenstiel, T., Digital: News Gains Audience but Loses Ground in the Chase for Revenue, <http://stateofthemediamedia.org/2012/digital-news-gains-audience-but-loses-more-ground-in-chase-for-revenue/>

Pew Research Center's Project For Excellence In Journalism, 72% of Adults Follow Local News Closely http://www.journalism.org/commentary_backgrounder/72_americans_follow_local_news_closely

Piano Media, Piano Media Ups Slovak Subscription Price to E\$3.90, <http://www.pianomedia.eu/9/piano-media-ups-slovak-subscription-price-to-390>

Piano Media, Piano Media Expands into Slovenia, <http://www.pianomedia.eu/23/piano-media-expands-into-slovenia>

PRInternet y Redes Sociales, Kiosko y Más Recibe el Premio "Plataforma Del Año" <http://www.prnoticias.com/index.php/internet-y-redes-sociales/553-internet/20116789-kiosko-y-mas-recibe-el-premio-plataforma-editorial-del-ano->

Pulitzer Org., The Pulitzer Prize Winners, <http://www.pulitzer.org/citation/2012-National-Reporting>

Roberts, J. J., Three Questions for the New York Times Co., <http://paidcontent.org/2012/10/25/three-questions-for-the-new-york-times-co/>

Robles, P., TheInconvenient Mobile Advertising Truth Media Companies and Publishers Must Face, <http://econsultancy.com/us/blog/10963-the-inconvenient-mobile-advertising-truth-media-companies-and-publishers-must-face>

Ruby, D., News Apps 3x More Engaging than News Websites, <http://www.localytics.com/blog/2012/news-apps-3x-more-engaging-than-news-websites/>

Sawers, P., Why Newspapers are Turning to Video? It's Readers Expect Says the AP's Director Video <http://thenextweb.com/video/2012/09/12/why-newspapers-turning-video-its-readers-expect-says-the-aps-director-video/>

Silva, P., IVC registra aumento de 2,3% na circulação do meio jornal no primeiro semestre <http://www.ivcbrasil.org.br/blog/?p=238>

Smith, S., Magazines are Driving Mobile Search Activities, <http://www.minonline.com/news/20519.html>

Sternberg, J., How The Telegraph Monetized its iPad App, <http://www.digiday.com/publishers/telegraph-monetizes-ipad-app/>

Sternberg, J., The Atlantic Tries Native Apps <http://www.digiday.com/publishers/the-atlantic-tries-native-ads/>

Yarrow, J., Chart of the Day: Google is Bigger than the U.S. Print Ad Business, <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-google-ad-revenue-2012-11>



El futuro de la prensa

Reflexiones sobre el estado de la industria en su adaptación al cambio digital



Acercas de DIVISADERO

DIVISADERO es una de las mayores boutiques europeas de inteligencia digital y gestión analítica.

Formada por un equipo multidisciplinar de 40 profesionales de diversas nacionalidades, es la primera empresa española dedicada exclusivamente a la prestación de servicios de Digital Analytics y estrategias multicanal, con una continua exposición a las mejores prácticas en la gestión de activos digitales en el ámbito internacional.

DIVISADERO cuenta con sólidos conocimientos específicos de industria, prestando servicio a un amplio abanico de sectores y asistiendo a organizaciones del IBEX 35 y Fortune 500 como Vodafone, Movistar, Santander, BBVA, La Caixa, Mapfre, Axa, Meliá, Real Madrid, REPSOL, NH Hoteles, ROCHE, Unidad Editorial o Prisa Digital entre otros.

Desde su observatorio, DIVISADERO publica informes acerca del estado actual y futuro de la industria del marketing digital, tales como los recientes "Marketing de contenidos. Crear para convertir", "Guide to International Marketing Strategies for Social Networking Sites", o "Protección de datos en internet. Adecuación a la nueva normativa de cookies", además de liderar diversas iniciativas de divulgación (CMOConnect, Desayunos con Analítica y Marketing Digital, y WSAB (Web & Social Analytics Bootcamp).

DIVISADERO cuenta con oficinas en Madrid, Barcelona, Londres y Buenos Aires.

www.divisadero.es
[@divisadero](https://twitter.com/divisadero)