



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Magister en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones

Los periódicos en el dinámico ecosistema digital
Estrategias para un modelo de rentabilidad

Autor: Felipe Castro Cervantes

DNI: 98338610

Tutor del trabajo de graduación: Enrique Hofman

Buenos Aires, Argentina

4 de julio de 2017

1. Introducción	4
1.1 Justificación	6
1.2 Preguntas de investigación	9
1.3 Hipótesis	9
Principal	9
Secundarias	10
1.3.1 Objetivos	10
1.3.2 Alcance	10
1.4 Metodología y fuentes	11
2. La prensa hoy	13
2.1 Modelo de negocio de los medios online	13
La descripción de las características del producto	13
El entorno competitivo	14
Fuentes de ingresos	15
B2B, B2C y ultra-segmentación psicográfica	17
2.2 El contexto económico de la prensa en internet: de los anunciantes a los suscriptores	19
2.3 Los resultados en circulación y pauta	21
2.4 Google y Facebook se están llevando a los lectores y los ingresos	24
2.5 La publicidad en crisis	25
3. Pagar por las noticias, el paywall	29
3.1 Paywall fuerte	32
The Wall Street Journal	32
Financial Times	34
3.2 Modelo dosificado o metered	36
The New York Times	36
El Nuevo Herald	39
Clarín	41
3.3 Modelo freemium	43
Bild	43
3.4 Modelo Gratis	44
El País	44
El Tiempo	46
3.5 Análisis de datos de modelos aplicados por los medios observados (Ver tabla anexa 1)	47
4. El reto de la eficiencia en el entorno móvil	50
4.1 La transformación organizacional hacia lo digital	53
4.2 Movilidad: otra interfaz y una nueva relación	55
4.3 Aplicaciones Nativas Vs. Aplicaciones web	59
a) Aplicación móvil nativa	60
b) Aplicación web móvil	61
4.4 Tres fuentes de ingresos	64
a) El video paga más	64
b) Empaquetar, una forma eficiente de reutilizar el contenido	65
5. Tecnología, la nueva piedra angular del negocio editorial	67
5.1 Big Data para inteligencia de negocio	68
The Huffington Post	69

Financial Times	72
5.2 Inteligencia Artificial para escribir las noticias	73
5.3 Sistema de Generación de Contenidos (CMS)	76
a) Chorus, de Vox Media	77
b) El CMS trae de regreso a los anunciantes	79
c) Arc Publishing, de The Washington Post	80
6. Redes sociales y agregadores: ¿dónde está el beneficio?	82
a) Instant Articles	85
b) Apple News	87
c) Páginas móviles aceleradas (AMP)	87
6.1 Beneficios y perjuicios	88
6.2 Fortalecer las marcas	89
6.3 Redes para atraer nuevos suscriptores	91
6.3 Mensajería instantánea, un inesperado aliado	94
7. Conclusiones	95
8. Bibliografía	103
9. Tabla anexa	113



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

Es de amplio conocimiento que los medios de comunicación tradicionales de todo el mundo, y particularmente la prensa escrita, pierden suscriptores e ingresos año a año, lo que ha motivado una crisis caracterizada por despidos masivos, recortes presupuestarios y la precarización del trabajo de los periodistas, que perjudican en la mayoría de los casos la calidad editorial y la independencia en la información que producen. Mientras tanto, sus portales de internet tienen el potencial de recibir cada vez más visitas, aunque esto no se refleja en mayores ingresos por pauta publicitaria debido a que buena parte de estos recursos se han desplazado hacia plataformas de internet como Google y Facebook.

Resulta paradójico que estos medios en crisis hoy tengan más audiencia que en su mejor momento, gracias a la masificación del acceso a internet y a su presencia *online* (Ramonet, 2011; Grueskin, Seave y Graves, 2012).

Por ejemplo, el número de ejemplares diarios en papel de *The New York Times* era de 2.165.000 a febrero del 2017, mientras que su versión *web* en promedio alcanzó 2.221.000 visitantes únicos diarios. Sin embargo los ingresos publicitarios provienen en su mayoría del impreso (Wired, 2017).

Pero pesar de que internet ofrece un gran potencial a la hora de llegar a una mayor audiencia, desde finales de la década del 90 los directivos de los periódicos no han logrado resolver la crisis que sus empresas atraviesan y hacerlas viables financieramente. Esto por dos razones: los ingresos por concepto de la pauta publicitaria *online* se estancaron desde hace más de una década y los del papel —pauta y suscripciones— se desploman o se mantienen en un punto que no hace viable la operación (Grueskin et al., 2012).

Para poner en contexto la anterior aseveración, tengamos en cuenta algunas cifras del negocio de la prensa escrita en Estados Unidos: en 2005 los ingresos de la pauta en los periódicos de ese país llegaron a 47.400 millones de dólares, mientras que los de sus ediciones digitales sumaron 2.000 millones; en contraste, en 2014 la pauta en el papel cayó a casi un tercio de esa cifra, hasta 16.400 millones de dólares y los ingresos digita-

les apenas llegaron a 3.500 millones de dólares. Esto a simple vista resulta insuficiente para compensar financieramente la caída del negocio impreso, el cual sigue siendo la principal fuente de ingresos de la mayoría de estas compañías (Pew Reserch Center, 2015).

A este contexto hay que agregarle otro ingrediente: durante los últimos dos años se ha venido reconfigurado la relación entre los gigantes de la tecnología, Google, Facebook y Apple, y los medios de comunicación, debido al exponencial incremento en la lectura-bilidad de noticias e información a través de las redes sociales y dispositivos móviles. Según el diario *Wall Street Journal* (2015), las grandes casas de información mundiales obtienen alrededor del 60% de su tráfico a través de referencias en Facebook, es decir que las personas son redirigidas —o no, pero esto lo veremos más adelante— a sus portales al hacer clic sobre una noticia que encuentran en el muro de esa red social.

De hecho, el 74% de los argentinos y 66% de los estadounidenses, reciben noticias a través de redes sociales (Newman, Fletcher, Kalogeropoulos, Levy; Pew 2016)

Esto ha motivado una nueva estrategia de estos gigantes de internet para desarrollar servicios que alberguen los contenidos de los sitios de noticias en sus plataformas, con el fin de participar en la cadena de valor y repartirse los ingresos de la publicidad con los medios de comunicación tradicionales, que genere el uso de sus plataformas. Una estrategia que será analizada en esta tesis.

Resulta evidente que los periódicos necesitan encontrar soluciones para alcanzar la viabilidad financiera y una alianza con plataformas como Facebook, Apple y Google se plantea hoy como un posible camino, no obstante hay otras oportunidades que pueden ser examinadas, como la implementación de sistemas de cobro para acceder a la información; el desarrollo de tecnologías de inteligencia artificial que permitan reducir costos; la creación de Sistemas de Generación de Contenido eficientes que puedan ser licenciados; la transformación del concepto físico del periódico a uno más ligado a la marca y al reconocimiento; y el aprovechamiento de los numerosos datos que generan los lectores en cada visita hecha a sus páginas web, a través de Big Data Analytics, que puede ir desde la toma de decisiones editoriales hasta asesorías y ultra-segmentación de audiencias para los anunciantes (Stone, 2014; Xu, Forman, Kim y Van Ittersu, 2014;

Grueskin, et al., 2012).

1.1 Justificación

La disminución de los ingresos por publicidad en los diarios se ha atribuido casi unánimemente a la aparición de internet. Sin embargo, el análisis debe ser más profundo que eso, pues en muchos aspectos las fuerzas que influyen en la oferta y la demanda parecen ser más favorables que antes para la industria. El consumo en línea de medios de comunicación ha creado nuevos y mejores productos de publicidad, y servicios que deberían, en principio, ser más valiosos para los anunciantes. Por otra parte, internet incrementó drásticamente la accesibilidad a un público más amplio, aunque al mismo tiempo amplió exponencialmente el número de generadores de contenidos, debido a la disponibilidad de herramientas que permiten publicar textos, imágenes, audio y video en tiempo real desde cualquier parte del mundo. Generadores de contenido que a su vez se convierten en competidores de los diarios tradicionales en cuanto al destino de la publicidad digital y la audiencia.

Además tenemos que considerar el impacto que tiene para los periódicos el hecho de que en el mundo digital se pueda saltar entre información, servicios y plataformas, que están a un solo clic de distancia, algo que se ha identificado como el principal rasgo del consumo de noticias en línea. Así, mientras que los lectores pueden permanecer 25 minutos leyendo el periódico impreso por la mañana, pasan en promedio 90 segundos en un sitio web de noticias antes de pasar al próximo (Athey, Calvano y Gans, 2013).

Esto no implica una disminución en la cantidad de consumo general, pero sí una reducción en la fidelidad hacia un medio en particular. Buscadores, agregadores y redes sociales, hacen que sea fácil para las personas moverse entre un sinnúmero de sitios web; mientras que el acceso libre elimina limitaciones físicas y amplía el número de potenciales lectores (Athey, et al., 2013).

Por otra parte, un reporte de la consultora McKinsey (2014) sobre consumo de medios destaca que el gasto mundial en prensa escrita pasó de 178.597 millones de dólares en el 2008 a 152.792 millones de dólares en el 2013, mientras que proyecta para el 2018 un

gasto 154.081 millones de dólares, lo que indica un freno en la caída pero no una recuperación. Esto contrasta con las cifras de inversión de publicidad en internet, que para el 2008 fue de poco más de 59.600 millones de dólares, en el 2013, 123.041 millones, y se estima que en el 2018 iguale a la inversión publicitaria en televisión con 248.661 millones de dólares. No obstante, una ínfima parte de esos recursos va a parar a las manos los medios de comunicación tradicionales con presencia en internet, dirigiéndose en su gran mayoría a Facebook y Google.

Lo cierto es que no se ha identificado una fórmula para devolver la solidez financiera a los diarios impresos. En el 2015 la circulación de diarios dominicales en Estados Unidos cayó el 3% y la audiencia de cadenas de noticias por cable se redujo el 8% (Pew Research Center, p.5, 2015), lo que afecta directamente el número de anunciantes.

Ante este contexto, los diarios han desarrollado diferentes estrategias para incrementar sus ingresos pero casi todas han fracasado o no han tenido el éxito esperado. Por ejemplo, están quienes cobran por el acceso a su contenido, lo que solo pueden hacer algunos renombre, y generalmente ubicados en países con un alto PBI (Producto Bruto Interno), que están dispuestos a prescindir de un gran número de lectores con tal de asegurarse el ingreso de usuarios leales dispuestos a pagar por contenidos de nicho o con una alta calidad en el análisis de las noticias y la actualidad.

No obstante, vemos un reciente repunte en el número de suscriptores a sitios de noticias de pago *online* así como el aumento de medios que aplican el sistema de muro de pago o *paywall*, por lo que le dedicaremos un capítulo de este trabajo a analizar distintos casos y las modalidades utilizadas.

Recordemos que históricamente los ingresos por suscripciones han tenido poco peso en la caja de la mayoría de estas empresas y son contados los casos en los que estas obtienen un retorno de su inversión a través de esta fuente de recursos. Sin embargo, algo puede estar cambiando. (Grueskin, et al., 2012. p 68).

Otras estrategias también se han popularizado como modas entre los directivos de medios. Ejemplo de eso fue el lanzamiento del iPad, de Apple, cuando pensaron que esa plataforma sería un éxito y que a través de quioscos virtuales podrían vender suscrip-

ciones de las versiones para la tableta de sus diarios, sin embargo, para el 2012 todas esas iniciativas fracasaron (Ramonet, 2011; Grueskin et al., 2012).

El motivo del fracaso radicó principalmente en que aún no había un conocimiento claro de la relevancia que tendrían los dispositivos móviles y las aplicaciones para el futuro, así como del modelo de negocio. Por el contrario, los diarios asumieron que simplemente volcando la información análoga del impreso en una aplicación digital conquistarían a los lectores que estaban abandonando el impreso. Se invirtieron ingentes recursos sin una visión clara y sin considerar la experiencia de usuario: básicamente incurrieron en los mismos errores que cometieron cuando llegaron a internet (Peck, 2014).

Pero la búsqueda de recursos para salvar a los diarios no para ahí. Incluso hubo quienes plantearon en su momento que se les otorgaran a los periódicos ayudas estatales o se cobrara un impuesto a los usuarios de servicios de telecomunicaciones, a las cadenas de radio y de tv (Ramonet, 2011; Grueskin et al., 2012).

Ahora bien, los diarios necesitan acelerar la transición del periódico tradicional que además produce una publicación digital, a una publicación digital que también produce un periódico impreso, lo que se conoce como *digital first*.

Los periódicos deben pensarlo todo ‘primero digital’, es decir que la máxima prioridad es producir la mejor información digital posible, libre de las limitaciones del papel. Mientras que ese resultado es llevado de la mejor forma posible al periódico del día siguiente.

Pero el problema central que identifica esta tesis es que las fuentes de ingresos de los medios no han cambiado desde su pasado analógico, ni siquiera en cuanto a su relevancia en la torta: en promedio podríamos decir que dependen en un 89% de la pauta y el resto proviene de las suscripciones, y en ambos casos se aprecia un evidente deterioro, como ya lo hemos visto. Además, la principal fuente de esos beneficios sigue siendo el impreso, que a su vez conlleva un enorme costo operacional donde intervienen técnicos, operarios, distribuidores, vendedores, diseñadores, ejecutivos y periodistas (Cea-Estereuelas, p354).

Entonces tenemos que: por un lado —impreso— caen las suscripciones y los anunciantes, y por el otro —digital— no hay suscripciones en la mayoría de los casos y la venta

de publicidad no satisface las mínimas necesidades operativas. Es por esto que aunque consideramos que la publicidad seguirá siendo una importante fuente de ingresos para las empresas periodísticas, su participación será cada vez menor, por lo que es necesario explorar nuevas alternativas que puedan ser monetizadas o reduzcan costos en la operación.

Con el propósito de identificar las mejores prácticas que se están desarrollando en este negocio, analizaremos ejemplos en los que algunos de los grupos informativos más exitosos de la actualidad —nativos digitales— nacen más como empresas tecnológicas o de internet, que como medios de noticias; profundizaremos sobre los retos y beneficios del ‘muro de pago’; indagaremos sobre la relevancia de la presencia en los dispositivos móviles así como las aplicaciones y la influencia de las redes sociales; exploraremos el desarrollo de tecnologías fundamentales para el futuro de la prensa, y observaremos los cambios estructurales que deben plantearse al interior de estas organizaciones para abrazar su nueva realidad, que esta directamente vinculada a la aplicación de las nuevas tecnologías.

1.2 Preguntas de investigación

- ¿Qué oportunidades de negocio hay más allá de la publicidad?
- ¿Es viable cobrar por las noticias en internet?
- ¿Son las redes sociales un riesgo o una oportunidad para los modelos de negocio de la prensa?
- ¿Qué beneficios puede traer el uso de Big Data e Inteligencia Artificial a los medios de comunicación?
- ¿Los diarios dejarán de ser algo físico para convertirse en una marca de información?

1.3 Hipótesis

Principal

La estructura heredada de los periódicos, que actualmente es fundamental para estos, perderá paulatinamente participación en total de los ingresos de estas organizaciones, ya

sea por la caída en circulación y pauta, o por una mayor relevancia del negocio *online*. Por eso, es clave que, sin descuidar ningún producto, se produzca lo antes posible la evolución de lo análogo a lo digital y ,particularmente, a lo móvil.

Secundarias

- Los sistemas de pago por contenidos en internet son la principal estrategia para incrementar los ingresos de los diarios en internet.
- Si bien las redes sociales están erosionado el negocio de los periódicos en internet al llevarse a los anunciantes y las audiencias, las oportunidades que brindan son mayores.
- El uso de Inteligencia Artificial más que un beneficio, destruirá puestos de trabajo en el sector editorial.

1.3.1 *Objetivos*

- Esta tesis busca dar herramientas para entender el contexto de los medios en la era digital, y particularmente la influencia de las plataformas móviles, e identificar estrategias exitosas, soportadas por un importante componente de innovaciones tecnológicas, que permitan reducir la dependencia de los periódicos a su pasado analógico, es decir a los ingresos de publicidad y circulación del impreso.
- Presentar una imagen actual de la relación entre la prensa escrita y las redes sociales, para luego identificar dónde están los beneficios reales para los medios de comunicación y dónde están los perjuicios de una coexistencia digital inclinada en favor de las gigantes tecnológicas.

1.3.2 *Alcance*

Si bien se menciona a medios de comunicación como radio, revistas y televisión, el enfoque de este trabajo se sitúa en los periódicos y su presencia en internet, debido a que

estos son los que más han sufrido la irrupción de las nuevas tecnologías. Se trabajará sobre diarios tradicionales de gran tiraje y medios nativos digitales.

1.4 Metodología y fuentes

La metodología planteada para la realización del presente trabajo es la investigación descriptiva basada en el análisis de la información existente en trabajos de divulgación científica, publicaciones periodísticas, trabajos de consultoría e informes sectoriales.

De allí se espera poder obtener la información relevada hasta el momento sobre la relación existente entre el la innovación, el liderazgo y la cultura organizacional, tanto a nivel general como en forma aplicada a las empresas periodísticas. En el caso del capítulo 3, se llevó a cabo un trabajo empírico sobre 108 medios de comunicación digital, para analizar qué modelo de cobro utiliza cada uno y así obtener una conclusión sobre dicho tema.

Esta tesis tienen por objetivo identificar estrategias que aporten para la construcción de un modelo de rentabilidad de los periódicos en internet y responder qué tan efectivas pueden ser. Como punto de partida se definirá teóricamente el modelo de negocio de los medios online (Cea-Esteruelas, 2013; Timmers, 1998; Cibrián, 2009), para luego ambientar el contexto actual de la prensa en internet (Grueskin, Seave y Graves, 2012; Mckinsey, 2015; Pew Research Center, 2015/16), así como la compleja situación de la publicidad y la influencia cada vez mayor de las redes sociales y los agregadores (Taplin 2017; Rifkin, 2014).

Una vez ambientado el entorno en el que nos enmarcamos, se tratará uno de los puntos más importantes de este trabajo, el cobro por los contenidos y los modelos que están aplicando las casas de medios en Estados Unidos, Europa y América Latina (Arrese 2015; Pickard y Williams 2014; Cea-Esteruelas, 2013). Los modelos de *paywall* son descritos por medio de casos de los periódicos *The Wall Street Journal*, *The Financial Times*, *The New York Times*, *Miami Herald*, *Bild*, *El País*, *Clarín* y *El Tiempo*.

Posteriormente se aborda la transformación digital de los periódicos y el reto que significa la movilidad (The New York Times, 2014; Cornia, Nielsen y Sehl, 2016, Robbins

y Judge, 2009), así como los distintos instrumentos que están disponibles para abordarla (Lionbridge, 2014; Pek, 2014).

El quinto capítulo, sobre los tecnologías que se están utilizando y desarrollando en la actualidad, muestra como Big Data Analytics, Inteligencia Artificial y Sistemas de Generación de Contenidos, se están utilizando en la industria, así como qué riesgos y beneficios acarrear (Stone, 2014; Xu, et al, 2014; Grueskin, et al, 2012).

Por último, se busca aclarar el papel de las redes sociales en el modelo de negocio de los medios *online* (Ju, Jeong y Chyi, 2014; Newman, 2017; Southern, 2017; Wolff, 2015), y así posteriormente presentar tres estrategias para maximizar el beneficio: fortalecimiento de marca, fórmulas para atraer suscriptores y el uso de mensajería instantánea.



Universidad de
San Andrés

2. La prensa hoy

2.1 Modelo de negocio de los medios *online*

Para abordar el tema de la monetización de los periódicos y las mejores prácticas en su presencia *online* debemos partir por comprender, conceptualmente, el modelo de negocio de estas empresas en internet.

Analizaremos la estructura económica de los medios digitales basándonos en un modelo de negocio que consta de tres partes definidas por Timmers (1998) como: la descripción de las características del producto, el entorno competitivo y las fuentes de ingresos.

Pero antes de analizar el modelo de negocio de los medios digitales tenemos que partir por resaltar el valor económico de la información, el cual no desaparece en la transición del papel a lo digital. Daniel Jones lo explica así:

Hoy en día nadie pone en duda que los productos comunicativos y culturales, además de influir socialmente, son mercancías que alcanzan un determinado precio en el mercado y poseen un valor de cambio. Por lo tanto, el hecho de que la comunicación y la cultura estén, directa o indirectamente, en manos de empresas específicas hace que, a lo largo del proceso por el que una obra se crea y llega finalmente a su destinatario es decir en las fases de producción y distribución), el primer escalón la convierte ya en mercancía.

Dicho esto, pasemos al análisis del modelo de negocio de los medios digitales:

La descripción de las características del producto

“Internet ha incorporado los medios de comunicación tradicionales, ha originado otros y ha formado redes sociales, hasta crear otro ámbito informativo englobado bajo la denominación de ‘cibermedios’”, o como también los llamaremos en esta tesis, ‘medios digitales’ (Cebrián 2009).

Los primeros se conocen como ‘cibermedios matriciales’, los cuales tienen su origen en el papel, como los periódicos y las revistas, o mediante la difusión electrónica, como la radio y la televisión. En segundo lugar están los nativos digitales, que como su nombre lo indica son nacidos dentro de internet, y sin ningún arraigo en lo analógico, lo que les brinda una mayor libertad de acción. En tercer lugar están las redes sociales, que están un paso adelante en la comunicación en red, pues representan un diálogo o intercambio directo entre las personas, independiente de los medios tradicionales y los nativos digitales.

Se parte, entonces, de una concepción de los medios digitales “como procesos diferentes a los de los medios de comunicación tradicionales. No obstante, no se plantean como radicalmente opuestos, sino que se establecen diversas vinculaciones entre unos y otros” (Cebrián, 2009).

El entorno competitivo

Entre las características que presenta el entorno digital, las cuales influyen directamente en el negocio, están las bajas barreras de entrada a jugadores nativos digitales, quienes compiten por los ingresos publicitarios, que crecen gracias a la migración de las audiencias (Cea-Esteruelas, 2013).

La descripción del entorno competitivo de los medios en internet se centra en el análisis de la competencia que supone un nuevo modelo de distribución de contenidos *online* y la irrupción de empresas del sector que, siguiendo el modelo de agregación, consiguen monetizar contenidos generados por terceros. Estas empresas son Google, Facebook, Twitter, Apple y Yahoo, entre otras de menor tamaño, que hacen uso comercial de la totalidad o fragmentos de trabajos periodísticos protegidos por derechos de autor.

Pero a pesar de la existencia de derechos de autor, la distribución a través de la red hace que estos sean irrelevantes, debido a la forma en que la información se comparte por medio de redes sociales, que a la vez benefician y perjudican a los medios digitales, pues tienen el potencial de ampliar la audiencia, lo que se traduce potencialmente en más lectores y mayores ingresos por publicidad, pero al mismo tiempo se corre el riesgo

de que se alejen los lectores, al estos consumir las noticias por medio de redes sociales, buscadores o agregadores, los que igualmente funcionan como soportes publicitarios.

También hay que sumar al entorno competitivo a agregadores de contenidos como Reddit, donde priman las contribuciones sociales; Flipboard, que permite elegir qué noticias se desean recibir en tabletas; así como Smartnews y Feedly, que distribuyen información curada para dispositivos móviles. Estos han logrado crear un producto financiado con ingresos publicitarios o mediante suscripción, mientras los proveedores de contenido tradicionales encuentran dificultades para monetizarlos dentro de sus plataformas.

Otra característica relevante en el entorno competitivo, que determina el modelo de negocio de los medios digitales, es la distribución *transmedia* de contenidos, beneficiada por los bajos costos de distribución y la multiplicación de soportes digitales y móviles (Cea-Esteruelas, 2013).

¿De qué se trata el concepto *transmedia*? Es “un tipo muy específico de producción cultural o discurso donde el relato se expande a) a través de varios medios y plataformas, y b) los usuarios participan en esa expansión” (Scolari, 2013). Es decir que la presencia en las distintas plataformas (smartphone, tableta, PC, etc.) es fundamental a la hora de difundir la información, y a su vez, los individuos son claves para potenciar su alcance.

Fuentes de ingresos

prácticamente la totalidad de los ingresos de los medios digitales proceden, como en el resto de las empresas de comunicación tradicionales de: los anunciantes y los usuarios que pagan por los contenidos.

En los ingresos por publicidad entran: la publicidad gráfica, clasificados, publicidad por palabras, en buscadores, redes sociales, contenido patrocinado, redes de afiliación, etc. Por otra parte, dentro del pago por contenidos, además de la suscripción, se incluyen las distintas modalidades de micropago, sindicación y agregación, venta en bloque de contenidos, donaciones que realiza el usuario para financiar la operación y ‘crowdfunding’. En cuanto a la relevancia de la publicidad y pago por contenido, se define una estructura de ingresos mixta en la que varía el porcentaje de cada una de ellas. De esta manera, la

mayor o menor importancia que adquiere el pago por contenidos, frente a la proporción de contenidos gratuitos, permite diferenciar distintos modelos. A partir de la dicotomía pago/gratuidad se establecen los siguientes tipos: gratuidad —soportado por la publicidad—; *paywall* o muro de pago —duro, freemium, dosificado—, y donaciones (Cea-Esteruelas, 2013).

En el modelo mixto se adapta una estructura de ingresos que oscila entre la preeminencia de la gratuidad o la del pago en función del tipo de contenido. Como señaló un informe de la Fundación Telefónica, “el futuro del periodismo pasará necesariamente por un modelo mixto que mezclará la información de pago con la financiación publicitaria” (Diezhandino, 2012). Efectivamente, en internet, al igual que en otros medios como la televisión, no es tanto el medio el que define el modelo de ingresos, como el tipo de producto, en este caso, de la información (Cea-Esteruelas, 2013).

Es importante hacer un paréntesis para subrayar que no es fácil acceder información sobre los medios de comunicación, ya sea financiera o sobre lecturabilidad, a menos que estos la quieran hacer pública. Por lo general esos datos son vagos u orientados en beneficio de un medio en cuestión, particularmente cuando se trata de la circulación del impreso o los lectores únicos del digital. La falta de claridad en estos datos va desde Estados Unidos y Europa, hasta América Latina, donde es aún más complejo obtener datos que permitan hacer comparaciones, así como encontrar estudios, que aunque los hay, son hechos primordialmente para uso exclusivo de los incumbentes y agencias de publicidad.

Incluso *The Newspaper Association Of America* dejó de publicar su informe anual sobre los resultados financieros de la industria en ese país en el 2013, el cual servía de insumo para otros estudios sectoriales tan importantes como el *State of News Media*, del Per Research Center —una fuente de consulta fundamental para esta investigación—. Ahora bien, ese último informe del 2013 indicó que la publicidad (impreso/digital) representa el 62,7% del total de los ingresos de los diarios, mientras que la circulación y suscripciones (impreso/digital) llega al 28,9%.

Otros estudios académicos que describen de manera similar la estructura de ingresos del sector de los medios digitales concluyen que la publicidad genera el 82% de los ingre-

sos de los medios digitales en EE. UU., frente a un 18%, que se corresponde con otros ingresos varios, en los que la mayor parte procede de la venta de contenidos. Si se compara internet con el resto de medios, se observa que solo la televisión y la radio obtienen mayor financiación de la publicidad, el 92% y 87%, respectivamente (Wirtz, 2011).

No se encontraron cifras consolidadas de fuentes confiables sobre la participación de la publicidad y las suscripciones de la prensa latinoamericana, pero se estima que la relevancia de la pauta puede ser incluso superior a la de Estados Unidos y Europa.

Entre las fuentes de ingresos también tenemos otros negocios como ventas de productos, cupones o promociones de fidelización que pueden representar alrededor del 5% de los ingresos.

Con una publicidad que representa alrededor de tres cuartas partes de los ingresos de los periódicos, siendo aún más relevante en sus versiones digitales, se identifica un modelo de negocio primordialmente *business-to-business* (B2B), entre las casas editoriales y los anunciantes. Pero como veremos en los siguientes capítulos esa fuente de ingresos está cada vez más comprometida, por lo que dicho modelo debe desplazarse al *business to consumer* (B2C), es decir al negocio entre la empresa y el consumidor.

B2B, B2C y ultra-segmentación psicográfica

los negocios en internet y la relación comercial entre las partes se dan de distintas formas, que Bhadrat Rao (1999) describe de la siguiente forma:

Business to Business (B2B): son intercambios verticales entre empresas que se caracterizan por eficiencias en costos y la escala; agregación de productos y servicios; menores costos de búsqueda, así como mayor alcance y conveniencia. Los ingresos se derivan de honorarios basados en transacciones o relaciones contractuales de larga data.

Business to Consumer (B2C): incluye comercio minorista físico y *online*, así como marketing directo basado en la información sobre los hábitos de los consumidores. Los factores de conveniencia son la facilidad de compra, experiencias personalizadas, disponibilidad 24/7 y precios competitivos. Los flujos de ingresos para estos modelos suelen estar en el comercio, la comunidad y la publicidad.

Consumer to Consumer (C2C): esta categoría incluye servicios personalizados y otras formas de intercambio entre consumidores, incluyendo comunidades en línea, foros y grupos. Hay empresas que sirven como facilitadores del intercambio de información para la toma de decisiones, en lugar de los procesadores. Típicamente derivan sus ingresos de publicidad, suscripciones y asociaciones de marketing.

En la prensa tradicional se identifica una relación B2B con los grandes anunciantes que es fundamental para estos, así como una B2C que se caracteriza principalmente por las suscripciones, eventos y clubes de suscriptores.

En cuanto a lo digital, en los medios gratuitos el B2B es casi la única fuente de ingresos. Sin embargo, la característica ‘bidireccional’ de internet permite entablar diálogo con los lectores, así como recabar información para llevar a cabo una mejor segmentación de estos, que les permite ofrecer productos personalizados al público y anunciantes.

Esto se hace mediante segmentación psicográfica, que consiste en delimitar el público objetivo de un determinado producto o servicio en base a sus actitudes, a sus estilos de vida, a su personalidad (Pessemier y Tigert, 1966). Herramientas actuales como Big Data Analytics permiten realizar incluso la ultrasegmentación de las audiencias, hasta el punto que cada individuo reciba un producto o una publicidad dirigida exclusivamente a él.

Una encuesta realizada por el *Reuters Institute For The Study of Journalism* (Stone, 2014) a líderes de medios de comunicación identificó que los medios de comunicación utilizan la ultra-segmentación psicográfica para lograr una mayor lealtad de sus lectores; ofrecer estrategias de marketing más efectivas para los anunciantes; aumentar sus capacidades de predicción, para el desarrollo de productos, y ofrecer promociones en el momento adecuado.

Por último, la categoría C2C resulta clave en la era de las redes sociales y las *apps* de mensajería, pues los lectores se han convertido en un elemento clave en la difusión de las noticias y la publicidad del medio, ya que al estos compartir los *links* de la información hacen que lleguen nuevos visitantes a los portales web.

2.2 El contexto económico de la prensa en internet: de los anunciantes a los suscriptores

Los periódicos surgieron en la primera mitad del siglo XIX como un elemento de propaganda de partidos políticos y líderes poderosos que los financiaban con el propósito de difundir una ideología y un discurso entre las personas de sus ciudades o poblados.

La publicidad que se veía entonces en las páginas de los diarios era muy escasa, o como la describe Jorge Fontevecchia, fundador de la Editorial Perfil, “una subvención (...) o algo comparable a financiar un museo”.

Con el auge del capitalismo y las leyes antimonopolio impulsadas por el presidente estadounidense Theodore Roosevelt (1901-1909), para reducir la influencia de cinco familias que controlaban los principales renglones de la economía, se estimuló a una industria manufacturera que logró generar exceso de producción y, gracias a la competencia impulsada por el libre mercado, la publicidad moderna surgió como la principal fuente de ingresos de la prensa, permitiendo así el surgimiento del periodismo independiente.

Los principales medios de los países democráticos vivieron un siglo XX sin mayores sobresaltos financieros, aunque la competencia llevó a muchos a desaparecer, dejando solo uno o dos diarios por metro urbano.

El monopolio u oligopolio que la mayoría de los medios metropolitanos disfrutaron en el último cuarto del siglo XX significó que podrían cobrar tarifas altas a los anunciantes, incluso si su público se hubiera reducido. Si un negocio local necesitaba llegar a una comunidad para promover una venta o anunciar una nueva tienda, el periódico y la estación de televisión eran usualmente la mejor manera de hacerlo. Incluso si la estación o el periódico pudiera llegar solo el 30% del mercado local, esa era aún una mayor participación que cualquier otro medio individual podría proporcionar (Grueskin 2013).

Estos medios pertenecían, por lo general, a generaciones de familias dedicadas al oficio, las cuales acumularon riqueza y poder hasta la llegada disruptiva de internet, que sacudió irreversiblemente tanto los cimientos de la prensa como los de la publicidad.

La crisis de la prensa inició en los Estados Unidos (EE. UU.) a finales de la década del noventa, fenómeno que se ha replicado por el globo, con distintas intensidades, pero con proyecciones igual de inquietantes.

Un ejemplo que ilustra el contexto de los medios impresos es la venta en el 2013 del diario *The Boston Globe* por 70 millones de dólares por parte de *The New York Times*, mismo periódico por el que pagó 1.100 millones de dólares en 1993 (Dinero, 2015).

El *Globe* es una de las publicaciones más prestigiosas de EE. UU., de hecho fue el medio que reveló desde el 2002 los actos de pederastia de sacerdotes católicos en su ciudad, convirtiendo el hecho en un escándalo mundial, pero al igual que otros periódicos comenzó a perder anunciantes y lectores, lo que desembocó en el desplome de sus ingresos.

The Boston Globe no es el único diario vendido muy por debajo de lo que fue adquirido o del valor que algún día tuvo. En abril del 2012, los periódicos de Filadelfia se vendieron por 55 millones de dólares, después de haber sido comprados por 515 millones de dólares en el 2006. Por su parte, el fundador de Amazon, Jeff Bezos, compró *The Washington Post* por 250 millones de dólares a la familia Graham. Se estima que con su fortuna podría mantener al insigne diario de la capital estadounidense por 252 años, incluso perdiendo 100 millones de dólares anuales.

Por el lado de los nativos digitales también se pasan apuros. *The Huffington Post*, el más célebre y exitoso de EE. UU., que cuenta con redacciones en México y España, así como en otros 15 países, no ha logrado generar ganancias en sus 12 años de existencia. En el 2014 registró ingresos por 146 millones de dólares, los cuales apenas cubrieron los costos de la operación, a pesar de sus 200 millones de visitantes únicos mensuales y periodistas mal pagos o, incluso, no pagos (Segal, 2016).

BuzzFeed, otro de los principales portales de noticias nativo de la web —que también tiene versiones en español—, tuvo que recortar a la mitad su meta de ingresos de 500 millones de dólares del 2016, luego de no alcanzar el objetivo del 2015, que era de 250 millones de dólares, al solo registrar 170 millones en ingresos. No obstante, esta compañía está valorada en 850 millones de dólares. Mucho más que los 250 millones de *The Washington Post* (Read, 2016).

En el 2001, El espectador, el más antiguo periódico de Colombia, fundado en 1887 y el segundo de mayor circulación, debió pasar de diario a semanario luego de una importante reducción de los suscriptores y anunciantes. Posteriormente, en el 2008 volvió a convertirse en diario luego de que la familia que lo fundó lo vendiera a uno de los tres grupos económicos más poderosos de ese país, el Grupo Santo Domingo.

¿Cuál es el motivo de que este negocio no sea lucrativo? La histórica dependencia a una pauta publicitaria que se reduce en el impreso y no crece en la web. A continuación mostramos unas cifras que respaldan esta afirmación:

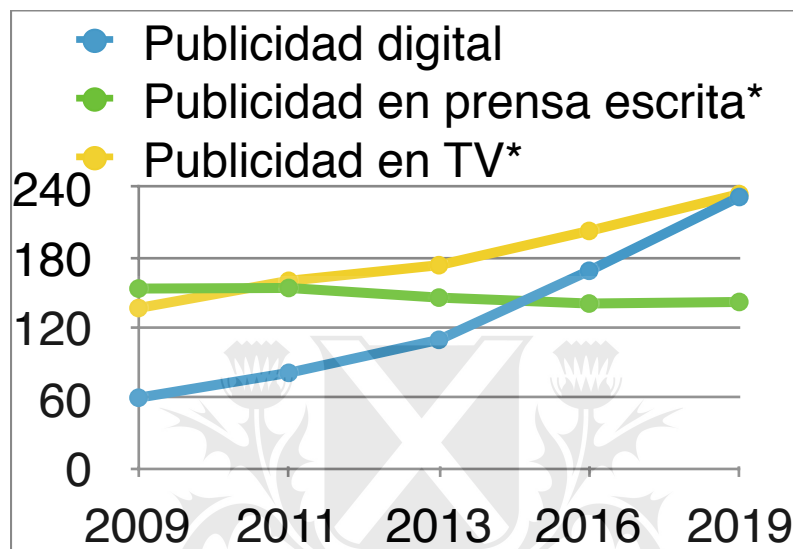
2.3 Los resultados en circulación y pauta

Entre los años 2009 y 2014 el gasto de los consumidores de periódicos impresos —no digital— se mantuvo constante en el mundo en alrededor de 69.000 millones de dólares, y se estima que para el 2019 ese gasto crezca 0,5% hasta 71.143 millones de dólares, impulsado por las economías en desarrollo. Sin embargo, la participación de la prensa escrita en el gasto mundial de publicidad —sin tener en cuenta su cuota digital— pasó del 22,4% en el 2009, al 13,3% en el 2015, mientras que la televisión se mantuvo relativamente estable en el 38% e internet creció del 17,2% en el 2009, al 31% en el 2015. (McKinsey, 2015).

Al hacer una revisión más amplia encontramos que el gasto mundial en publicidad en los diarios impresos y digitales fue de 153.392 millones de dólares en el 2009 y se contrajo a 140.647 millones en el 2015.

Por su parte, la pauta digital —en todos los segmentos—, que rondó una inversión de 60.336 millones de dólares en el 2009, alcanzó 146.617 millones en el 2015. Lo que demuestra que el rápido crecimiento de la publicidad digital no se traduce en mayores ingresos para los medios impresos que tienen presencia allí. (McKinsey, 2015) (ver gráfico 1).

**Gasto mundial en publicidad en tres categorías
(miles de millones de dólares)**



(Fuente: McKinsey Global Media Report 2015)

*Incluye digital

Dicho incremento exponencial que ha experimentado la publicidad en medios digitales, tanto PC como móvil, representa más una canalización frente a los medios tradicionales que un incremento real en el gasto de las compañías en este rubro pues ahora pagan mucho menos que en el pasado.

A medida que los medios digitales ganan terreno, los anunciantes están aceptando cada vez más la publicidad *online*, alejándose de los tradicionales donde el CPM (Costo Por Mil, es la medida que se utiliza para cobrar por los anuncios, que se calcula por 1.000 vistas) es más costoso que en internet (McKinsey, 2015).

En Estados Unidos las caídas son más pronunciadas, en el 2005 los ingresos de la pauta impresa fueron de 47.400 millones de dólares, y los de sus sitios de internet sumaron 2.000 millones; en contraste, en 2014 la pauta del papel cayó a 16.400 millones, mien-

tras que los ingresos digitales apenas llegaron a 3.500 millones de dólares (Pew Research Center, 2015).

Para los periódicos estadounidenses el 2015 puede describirse como un año de recesión. La circulación semanal cayó 7% y la circulación del domingo se redujo 4%, mostrando su mayor descenso desde 2010. Al mismo tiempo, los ingresos publicitarios experimentaron su mayor caída desde el 2009, derrumbándose casi 8% de 2014 a 2015. Además, ahora un cuarto de los ingresos publicitarios viene de la pauta digital, pero no por el crecimiento en esa área pues cayeron un 2% en 2015, es solo porque que los ingresos de publicidad no digital cayeron más, el 10% frente al 2014. El empleo en las redacciones también disminuyó un 10%, más que en cualquier otro año desde 2009 (Pew Research Center, 2016).

El conglomerado Gannett, propietario del periódico *USA Today* y otros 80 medios regionales, reportó una caída en los ingresos por publicidad del 12% anual, al pasar de 1.800 millones de dólares en 2014, a 1.600 millones en 2015, y un retroceso de 5% en lo respectivo a la circulación, al llegar a 1.060 millones de dólares en 2015.

El grupo McClatchy, propietario de 31 periódicos entre los que se encuentran *The Miami Herald* y *El Nuevo Herald*, tuvo una caída del 13% en sus ingresos por pauta publicitaria entre 2014 y 2015, al registrar 637 millones de dólares, no obstante los ingresos de la circulación se mantuvieron constantes en 368 millones de dólares. Por su parte, The New York Times Co. también vio una caída en la publicidad del 4% , mientras que la circulación creció de 837 millones a 846 millones de dólares, en el 2015.

Ahora bien, a pesar de que en EE. UU. la inversión en publicidad *online* alcanzó en el 2015 los 60.000 millones de dólares, 20% por ciento más que en el 2014, los medios de noticias solo tuvieron una pequeña porción de esa creciente torta, pues el 65%, es decir 39.000 millones de dólares, fueron a parar a las arcas de solo cinco compañías: Google (Alphabet), Facebook, Microsoft, Yahoo y AOL, que son capaces de ofrecer a los anunciantes un alcance insuperable, publicidad dirigida y tarifas bajas. (Pew Research Center, 2016).

2.4 Google y Facebook se están llevando a los lectores y los ingresos

Es evidente que la situación financiera de los medios de comunicación en la web no ha sido fácil, tanto para los nativos digitales como para los tradicionales. Hay quienes están haciendo mucho dinero en internet, solo que no son las empresas periodísticas.

Se estima que Facebook y Google se repartirán casi la mitad (46,4%) del gasto global anual en publicidad digital en el 2017. Google 72.600 millones de dólares y Facebook 33.700 millones (eMarketer, 2017).

Tengamos en cuenta que ninguna de estas corporaciones es una organización periodística, sin embargo Facebook, Google, Yahoo y Twitter, integran noticias en sus ofertas. Y aunque gran parte de esta concentración comenzó cuando el gasto publicitario digital se daba principalmente en las computadoras de escritorio, rápidamente esa dominancia se replicó en los dispositivos móviles.

Los datos sugieren que el impacto que estas empresas tecnológicas están produciendo en el negocio del periodismo va mucho más allá de lo financiero, golpeando los cimientos estructurales de esa industria. Los medios de comunicación intervenían desde el principio hasta el final de la cadena de valor. Escritura y producción; embalaje y entrega; experiencia de audiencia, y la selección editorial. Con el tiempo, empresas tecnológicas como Facebook y Google se han convertido en un actor dominante en la mayoría de estos escenarios, suplantando las opciones y objetivos de los medios de comunicación con sus propios intereses y metas (Hocomb, Mitchell, 2016; Taplin, 2017).

Recientemente las acusaciones con respecto a la posible participación de los editores de Facebook en las selecciones de temas de tendencias revelaron el papel integral de las empresas de tecnología en el proceso editorial, por lo que esa compañía decidió reemplazar a esos editores con un algoritmo, que desembocó en el escándalo del uso de noticias falsas en medio de la campaña presidencial estadounidense, que a la postre ganó el magnate inmobiliario Donald Trump. Las acusaciones resaltaron la responsabilidad que implica dejar la curación de contenidos a máquinas que se basan primordialmente en los gustos de los usuarios y el número de 'likes' que le dan a una publicación.

Ahora bien, la relación entre los medios y las compañías tecnológicas comenzó como un salvavidas para los primeros, en su intento por no naufragar en ese nuevo y desconocido entorno que era internet. Primero las tecnológicas crearon nuevas formas de distribución como buscadores y correos electrónicos. Un nuevo vínculo, que esta vez envolvía e modelo financiero, llegó con la creación de redes publicitarias y las tiendas de aplicaciones por parte de los gigantes de internet, para luego entrar de lleno en la distribución de las noticias con desarrollos recientes como Instant Articles, de Facebook; Apple News, y AMP de Google, a los cuales les dedicaremos un capítulo de esta tesis.

Pero como lo indica Jonathan Taplin (2017), Google, Facebook y Amazon tratan a los medios y a los contenidos como un *commodity* al que pueden pegar anuncios publicitarios. Porque el verdadero valor de Google y Facebook está en el *data mining*. “Para ellos no hay diferencia entre la supremacía artística de un corto de Martin Scorsese y el video de un gato grabado por un amateur. El valor está en el número de vistas”.

En un mundo en el que Facebook y Google tratan al contenido como un *commodity*, no sorprende que la producción artística e intelectual se haya devaluado en la mente del público y, por eso, buena parte de las personas consideren que el acceso a la información deba ser gratuito, por lo que no están dispuestos a pagar por ella.

Alan Rusbridger, ex editor de *The Guardian*, dijo en un foro de *The Financial Times* en septiembre del 2016 que “Facebook se chupó 27 millones de dólares de los ingresos proyectados por publicidad digital de el año pasado. Ellos tienen algoritmos que nosotros no entendemos, que son un filtro entre lo que nosotros hacemos y las personas reciben”. (Taplin, 2017)

Por su parte *The Economist* lo resumió de forma muy clara en un editorial del 2009: “El número de empresas que pueden ser sostenidas por los ingresos de la publicidad en internet resultó ser mucho menor de lo que muchos pensaban”.

2.5 La publicidad en crisis

La publicidad es muy sensible a los vaivenes de la economía, incluso más que el gasto del consumidor. Históricamente la publicidad ha crecido más lentamente que la econo-

mía cuando esta ha sido débil y más rápidamente que la economía cuando esta ha sido fuerte. No obstante, recientemente la publicidad ha quedado relegada del crecimiento económico debido a la creciente participación de la publicidad digital en la mezcla de publicidad en general. La razón principal es que los tipos de anuncios digitales son generalmente mucho menos costosos que las tarifas publicitarias en medios de comunicación tradicionales. En consecuencia, los anunciantes pueden mantener o ampliar su alcance a través de los medios digitales, sin necesidad de tener que gastar más dinero. Por lo tanto, la transición de la publicidad de lo tradicional a los medios digitales ha dado lugar a un crecimiento más lento en el gasto en pauta de lo que se experimentaba cuando había poca o ninguna publicidad digital (McKinsey, 2015).

Los diarios y las revistas son los medios de comunicación que más se han visto afectados por la transición tecnológica —aunque los noticieros de TV y canales de noticias comienzan a padecer los efectos del cambio—. El gasto mundial combinado, excluyendo ingresos por acceso y publicidad digital, cayó en 22.000 millones de dólares ente el 2011 y el 2014, una reducción del 3,6% anual. La realidad es que el contenido incluido en los periódicos y revistas, a menudo, se puede obtener mucho más rápido y de forma gratuita por medio de internet, por lo que la relación con los lectores se ha venido a menos y los anunciantes han hecho recortes en sus gastos en respuesta a la disminución de las audiencias del impreso (McKinsey, 2015).

Pero hay también un cambio cultural: las personas ya no están tomando decisiones basadas en campañas publicitarias sino por recomendaciones, reseñas o número de ‘likes’ en Facebook, Youtube, Twitter y otras redes sociales (Rifkin, 2013).

Veamos el caso de los anuncios clasificados: se estima que Craigslist les quita 10.000 millones de dólares al año a los periódicos de todo el mundo con su publicación de anuncios clasificados, los cuales le generan 100 millones de dólares de ingresos anuales. Craigslist es visitado por 60 millones de estadounidenses y millones de personas de 70 países que acuden al portal, que opera en 13 idiomas, cada mes, para revisar los anuncios y participar de foros donde se comparten opiniones sobre un sinnúmero de productos. Su planta de personal es de 30 personas y se financia cobrando un mínimo importe

a empresas que publican anuncios de empleo, al igual que comisiones a agentes inmobiliarios de la ciudad de Nueva York (Rifkin, 2013).

Los internautas ya no están viendo los anuncios, en lugar de eso recurren a otras personas en la red en busca de comentarios o recomendaciones sobre cualquier producto (Clemons, 2009)

Un informe publicado por IBM Global Business Services, señaló que el gusto de los consumidores cambió y ya no están dispuestos a soportar anuncios en un ambiente “libre” como internet, donde cada vez más contenidos son producidos por los mismos usuarios.

Puede que a muchos televidentes pasivos no les irriten demasiado los cortes publicitarios, pero los internautas activos y ocupados son menos tolerantes a los anuncios que aparecen de repente en medio de la pantalla del ordenador e interrumpen o bloquean su actividad con lo que consideran una burda intromisión (...) La publicidad comercial está tan fuera de lugar en un medio ente iguales que se considera más una intromisión que una simple distracción o molestia (Rifkin, 2013).

Para Eric Clemons (2009), la publicidad “fracasará como fuente principal de ingresos para la mayoría de los sitios de internet (...) internet no sustituye a la publicidad, la está haciendo añicos”.

Así las cosas, tenemos unos diarios que se enfrentan a una caída en el número de suscriptores y en el mejor de los casos a un estancamiento; menores ingresos por cuenta del gasto en avisos impresos, que además son canivalizados por anuncios digitales más baratos; un cambio cultural en cuanto al consumo de la publicidad, y un ecosistema digital en el cual coexisten con gigantes compañías de internet como Google y Facebook, con las que se relacionan como empresas de una era análoga y no como marcas digitales; además de una abundante competencia noticiosa en múltiples plataformas, así como un cambio en los hábitos de consumo de los lectores.

Entonces comprendemos que la dependencia a la publicidad es, al mismo tiempo, el talón de Aquiles y el oxígeno no solo de los periódicos sino del el resto de los medios de comunicación, por lo que nuestro objetivo a continuación es el de analizar y describir

algunas alternativas viables que pueden aplicar las empresas periodísticas en mundo digital para monetizar sus productos o reducir costos operacionales. Una de esas opciones, que veremos a continuación, es la viabilidad en la implementación del sistema de pago, conocido como “paywall”, o muro de pago.



Universidad de
San Andrés

3. Pagar por las noticias, el *paywall*

Hacer que los lectores paguen por el contenido noticioso ha sido una forma fundamental de generar ingresos para la prensa y una parte esencial de su modelo de negocio. Sin embargo, la llegada de internet a mediados de los noventa cambió la lógica de negocios de muchos periódicos, ya que decidieron entregar su contenido de forma gratuita en internet, esperando un retorno basado casi exclusivamente en ingresos por publicidad. Durante más de una década, casi todos los editores adoptaron la nueva lógica de noticias gratuitas en línea para los lectores. Sin embargo, eso comenzó a cambiar, especialmente después de la crisis económica mundial que inició en el 2008, cuando un buen número de compañías de medios de comunicación experimentó con diferentes tipos de *paywall* y otras formas de cobrar de nuevo por las noticias.

Hay dos modelos de *paywall*, ‘duros’ y ‘blandos’ (en inglés, ‘hard’ y ‘soft’). Los primeros solo permiten acceso a los contenidos a quienes pagan una suscripción, como por ejemplo *The Financial Times*; mientras que los segundos son más flexibles en cuanto a lo que los usuarios pueden ver sin necesidad de una suscripción, estos se dividen en dos grupos: Los *freemium*, que permiten la lectura de ciertos artículos gratuitos seleccionados que por lo general son noticias del día a día y dan diferentes niveles de acceso a la información, dependiendo del tipo de suscripción, como *Bild* y *Le Monde*; en el segundo grupo están los que aplican el *metered model* (en español, modelo dosificado), el cual permite un número máximo de artículos por mes, como *The New York Times* o *Clarín*. En el otro extremo están quienes no cobran y basan su estrategia de negocio digital exclusivamente en los ingresos provenientes de la publicidad (Cea-Esteruelas, 2014; Vara-Miguel, Sanjurjo; Díaz-Espina, 2004)

Las casas editoriales que aplican esta estrategia citan tres razones para cobrar por los productos informativos en línea: a) en primer lugar, por supuesto, porque representa un aumento en los ingresos por suscripciones, por poco que sea; b) en segundo lugar, para contener la erosión en las operaciones del impreso, pues sus lectores reciben ahora el

mismo contenido de forma gratuita en línea. Bajo esas condiciones ¿por qué, los lectores, iban a pagar por una suscripción del impreso? Entonces ¿porque no cobrar por la información digital para proteger a su principal fuente de ingresos?; c) y por último, existe evidencia de que un público de pago es más valioso para los anunciantes, pues estos lectores demuestran un mayor compromiso con el medio (Grueskin, 2012).

Quienes han optado por cobrar por su información lo han hecho siguiendo diferentes estrategias, con diversos resultados. Algo que sí comparten es que quienes utilizan el método *paywall* con resultados positivos son líderes en sus nichos, y ofrecen trabajos periodísticos y análisis de alta calidad, como veremos más adelante.

En Estados Unidos el 78% de los medios con más de 50.000 lectores cuentan con plataformas de pago. *The Washington Post* tiene cerca de 300.000 suscriptores; *The Boston Globe*, 78.000, y *The Wall Street Journal*, cerca de 1 millón, aunque el último caso tiene un modelo de suscripción ‘duro’, que no permite consumir información a menos de haber pagado previamente. (Adepa, 2017).

En Europa se estima que el 66% de los periódicos utilizan algún sistema de pago, siendo el modelo *freemium* el que más aplican estas compañías, mientras que en Estados Unidos, el modelo *dosificado* es el que más se implementa (Cornia, Nielsen, Sehl y Simon, (2017) ; Arrese, 2015).

A nivel regional, en Brasil la implementación de suscripciones está bastante extendida. Folha de Sao Paulo fue el pionero en el 2012, y hoy tiene 90.000 suscriptores; mientras que O Globo tiene 50.000, y O Estado do Sao Paulo 40.000. El resultado ha sido un éxito, por lo menos en lo que a suscripciones respecta, pues los periódicos de ese país hoy cuentan con la mayor audiencia de su historia.

Pero a pesar de que los principales periódicos nacionales y regionales de Brasil hoy cobran, como parte de una estrategia de la industria en su conjunto, no han podido compensar las pérdidas del sector concernientes a la caída de la pauta en impreso y digital. (Estarque, 2016)

De hecho, los ingresos obtenidos por las suscripciones impresas y digitales tienen igual valor para el mercado brasileño. Como lo digital no tiene costos de impresión y distri-

bución —tampoco de logística ni de transporte—, el resultado de la operación es prácticamente el mismo.

Y es que el cobro por el acceso a la información no es nuevo, Arrese (2015) lo califica como una ‘retro-innovación’, en el sentido de que se remonta a una época, antes del advenimiento de las tecnologías de internet, cuando casi nadie tenía dudas sobre el hecho de que debía pagarse por las noticias valiosas del impreso. Pero una vez llegó internet, prácticamente desapareció esa mentalidad, dando paso a un concepto de gratuidad contra el que muchos medios han luchado por más de 20 años, con diferentes estrategias de cobro que han evolucionado hacia lo que hoy llamamos *paywall*.

Dicho proceso de ‘retro-innovación’ está conectado a acontecimientos tecnológicos y económicos que han condicionado el desarrollo del negocio de los medios en las últimas décadas. Cuatro de ellos son: la popularización de internet a mediados de los años noventa; la crisis de los puntos com alrededor del cambio de siglo; la crisis financiera y económica del 2008; y la revolución móvil, especialmente después de la introducción de las tabletas y los teléfonos inteligentes, del 2010 en adelante. Todos estos eventos han contribuido a hacer posible un cambio de mentalidad sobre las formas de monetizar los productos de noticias digitales, con los *paywall* desempeñando un papel importante al pensar cómo hacer rentable, en un enfoque integrado con otras fuentes de ingresos, el valor del contenido de las marcas de noticias (Arrese, 2015).

Ahora bien, el cobro por las noticias tiene detractores. Muchos críticos no solo expresan dudas sobre la viabilidad económica de estas estrategias de pago por la información en internet, sino también sobre su impacto negativo en la difusión de noticias de calidad en la sociedad y, por lo tanto, sobre el papel de los medios en un sistema democrático sano (Pickard y Williams, 2014).

Alan Rusbridger, editor jefe de *The Guardian*, y Ariana Huffington, fundadora de *The Huffington Post*, han liderado la reivindicación de la gratuidad en los contenidos periodísticos desde la redacción de los medios.

Recordemos que incluso antes de internet las suscripciones no representaban un porcentaje significativo en los ingresos de la mayoría de los diarios; por lo general estas empresas cobraban —y aún lo hacen— un precio menor al costo de producción, recupe-

rando la pérdida gracias a un mayor número de ejemplares vendidos que estimulaba a los anunciantes y les permitía cobrar más por el espacio en sus páginas. Pero esa dinámica cambió y los anunciantes hoy cada vez son menos.

A esto podemos sumarle que las noticias por radio y televisión abierta siempre han llegado a las audiencias de forma gratuita.

Así que las personas están acostumbradas a recibir las noticias como más les gusta: ¡gratis!, e internet se ha encargado durante los últimos 20 años de que esto siga de ese modo, entonces ¿para qué alguien querrá pagar por algo si por años lo ha tenido gratis?

Como resultado, la mayoría de las personas no están dispuestas a pagar por las noticias, incluso ahora que han llegado a aceptar el pago de otras formas de contenido digital.

Un estudio realizado por America On Line (AOL) identificó que entre 1.000 adultos el 40% estaba dispuesto a pagar por contenidos digitales como música y video, mientras que solo el 4% pagaría por las noticias. Por su lado, un informe del *Pew Research Center* (2011) indicó que solo el 19% de los consumidores leales de las noticias estaban dispuestos a pagar por estas en internet

Entonces, el gran dilema de los medios hoy es el cobro por el acceso *online*: “¿Será el *time to market*? ¿Si lo hacemos los lectores se irán a la competencia? ¿La clave es ser el primero en hacerlo?”

A continuación presentamos casos de medios que se encasillan en cada uno de los modelos más relevantes, con el propósito de entender cuáles son los posibles caminos que se pueden tomar una vez se toma la decisión de cobrar por las noticias.

3.1 Paywall fuerte

The Wall Street Journal

El diario económico y financiero *The Wall Street Journal* (WSJ) fue el primero en cobrar por el acceso a las noticias vía web, en 1996, y hoy continúa haciéndolo a pesar de que durante 21 años esa estrategia fuera desestimada en varias oportunidades por la propia industria gráfica.

Incluso, en febrero del 2008 Chris Anderson, editor de *Wired*, escribió una historia titulada “Freakonomics” —que a la postre se convirtió en un libro— afirmando que había llegado el momento de que el concepto de gratuidad se tomara a internet, y para argumentar esa afirmación dijo: “Hace una década y media se viene realizando un gran experimento *online* y los últimos debates sobre gratis versus pago están terminando. En el 2007 *The New York Times* regresó a la gratuidad; este año, también lo hará *The Wall Street Journal*” (Anderson, 2008).

Anderson estaba en lo correcto, pues el nuevo dueño del *WSJ*, Rupert Murdoch, era un defensor del contenido gratuito, lo que pregonaba a través de News Corp., su conglomerado de medios. Sin embargo, luego de analizar la estrategia de negocio del diario, el único que aún mantenía la estrategia de cobro entre los más importantes del mundo, decidió dejar el *paywall* donde estaba e, incluso, incrementar los precios. La nueva posición de Murdoch quedó plasmada en una columna en el *WSJ*:

El contenido de calidad no es gratuito. En el futuro, un buen periodismo dependerá de la capacidad de una organización noticiosa para atraer clientes, proporcionando noticias e información que están dispuestos a pagar. El viejo modelo de negocio basado principalmente en publicidad está muerto (Murdoch, 2009).

La propuesta del *WSJ* ha sido clara: pagar por el periodismo, incluyendo el *online*. Y muchos lo están haciendo, de hecho, tenía 948.000 suscriptores en la versión web en agosto del 2016.

Como una publicación enfocada en los negocios, su público alrededor del mundo cuenta con los recursos para pagar por el alto precio de la suscripción, aunque ofrece promociones introductoras que inician desde 1 dólar los primeros 3 meses, para acceder a las noticias que se encuentran bloqueadas detrás de un ‘muro duro’, para luego escalar a 198 dólares por 6 meses y 396 dólares anuales.

Este diario introdujo el modelo de *freemium* que, como ya lo mencionamos, elige algunos artículos para ser leídos de forma gratuita. Sin embargo, desde el 2010 ha venido endureciendo su *paywall* progresivamente, pues entonces el 73% de sus contenidos eran de acceso libre y el 26,2% pago; para luego pasar a un 43,7% gratuitos y 56,3% exclu-

sivos para suscriptores en el 2012; y en el 2015 un bloqueo casi total de los artículos del portal (Vara, Sanjurjo y Díaz Espina, 2014).

Pero desde el 2016 está ensayando con distintas formas de acceso a través de las noticias compartidas en redes sociales por sus cuentas oficiales, periodistas y lectores, por lo que extiende invitaciones de 24 horas a quienes hacen clic en un link y dejan su correo electrónico, o les permite leer solo la nota compartida a quienes no entregan datos de contacto. Todo esto lo hace como parte de una estrategia para alcanzar la meta impuesta de 3 millones de abonados para el 2017 (Wang, 2016).

Mediante esta estrategia el *WSJ* aprovecha a las redes sociales y a sus lectores para extender invitaciones a posibles nuevos suscriptores. Asimismo, utiliza la información de los lectores eventuales, así como sus correos, para enviar boletines —en inglés, *newsletters*— con información específica sobre publicaciones que se inclinan hacia sus gustos de lectura.

Según Dow Jones, editor del *Wall Street Journal*, más de la mitad de los nuevos suscriptores digitales llegan referidos por las redes sociales, desde que inició la nueva estrategia, cuando antes de esta eran entre el 20% y el 30% (Ristagno, 2016)

Otro punto a favor que tienen diario de Nueva York, al igual que el *Financial Times*, es que al ser un diario económico de carácter global, trasciende los límites geográficos que acotan el alcance de otros medios, pues su información es relevante en el mundo entero.

Financial Times

Para poner en contexto este tema consideremos a un medio cuya base digital de suscriptores ha crecido de forma sustancial y hoy es clave para su éxito: el diario británico *Financial Times (FT)*.

El *FT* comenzó a cobrar por el acceso en el 2001, obteniendo un modesto número de suscriptores durante varios años hasta alcanzar 126.000 en el 2009, entonces poco menos de un tercio de la base de suscripciones en el impreso. Pero en el 2010 la suscripción de lectores *online* saltó a 207.000 —es decir más de la mitad del número de suscriptores del impreso—, y en 2016 estas crecieron el 14% interanual, hasta situarse en 650.000, más de las tres cuartas partes del total del público que paga, unos 850.000 lec-

tores combinados. Esto a pesar de que el acceso no es barato, pues cobra 259 dólares anuales por una suscripción estándar y 389 dólares para el acceso a más contenido *premium* y de profundidad (Garcimartin, 2017).

Este crecimiento, excepcional para este sector, está atado a un cambio de estrategia: antes, entre el 2001 y el 2010, los lectores podían acceder sin costo a 10 artículos mensuales, y a 30 más después de registrarse, hasta que la solicitud de una suscripción paga apareciera —este es un modelo similar al que utiliza *The New York Times* en la actualidad, del que hablaremos más adelante—, es decir, el *metered model* o modelo dosificado. Pero luego cambió hasta bloquear el acceso a cualquiera de sus artículos a menos de que exista una suscripción paga.

La estrategia del *FT* no solo brinda un testimonio ejemplar de las posibilidades de los contenidos de pago, sino que también demuestra lo difícil que es, incluso para un editor de contenidos de la más alta calidad, extraer ingresos de la pauta digital. En 2011 el 55% de sus ingresos provenían de las suscripciones y el 45% venía de la publicidad; mientras que una década atrás el 74% de sus ingresos prevenían de los anunciantes y solo el 26% de las suscripciones.

El modelo del *FT* asume como principal fuente de ingresos a las suscripciones pagas de impreso y digital, dejando en segundo lugar a la pauta publicitaria que, si bien tiene un rol fundamental, pasa a un segundo plano dadas las dificultades que hay en la industria para replicar los ingresos que representa la presencia de anuncios en el impreso, en la versión digital.

Sin embargo, el caso del *FT* es aislado pues obedece a la calidad de la información económica que genera, a sus columnistas, estudios, informes y rankings, los cuales son consultados por ejecutivos, funcionarios públicos y académicos de alto nivel de todas partes del mundo.

Estos buenos resultados también se han conseguido gracias a que el *FT* es uno de los sitios de noticias más rápidos del mundo, con cargas medias de 1,5 segundos en el PC y de 2,1 en el móvil. La nueva web ha permitido aumentar la participación de los lectores en un 30%, con los visitantes leyendo más y volviendo más a menudo. Todo ello le ha

valido el reconocimiento de la profesión materializado en diversos premios de gran prestigio (Garcimartin, 2017).

3.2 Modelo dosificado o *metered*

The New York Times

El siglo XXI ha sido duro para *The New York Times*, tal vez el más importante y prestigioso periódico del mundo. El surgimiento de blogs, redes sociales, podcast, teléfonos inteligentes y tabletas; así como la caída en circulación, anunciantes y prestigio del los medios, han enmarcado los últimos 17 años de un sector que lucha por subsistir acomodándose a los cambios tecnológicos y de consumo de sus lectores. Y, de hecho, el *NY Times*, puede servir como ejemplo para contextualizar todo lo que ha sucedido.

El diario neoyorkino ha abierto y cerrado el muro de su sitio de noticias en repetidas oportunidades durante los últimos 20 años. La más controvertida de esas experiencias fue el proyecto ‘Times Select’, que durante dos años pretendió cobrar 7,95 dólares anuales por la lectura de sus más afamados columnistas. ‘Times Select’ alcanzó 300.000 abonados, pero fue cancelado en el 2007, pues los ingresos por los suscriptores en línea no compensaban la pérdida de ingresos publicitarios resultantes de la disminución en el tráfico, además de que era realmente fácil saltar el *paywall* (Vara; Sanjurjo; Díaz Espina, 2014).

Luego, la crisis financiera del 2009 coincidió con una estrepitosa caída en la pauta publicitaria, que para entonces era su principal fuente de ingresos, por lo que se alcanzó a hablar sobre la posible quiebra del medio de la gran manzana, pues un incremento de 100 millones de dólares en los **ingresos** por publicidad *online* entre el 2005 y el 2010 no alcanzaba a cubrir las pérdidas de 600 millones de dólares registradas por cuenta del derrumbe de la publicidad en el impreso.

Sin embargo *The New York Times* logró sobrevivir gracias a una inversión de 250 millones de dólares del magnate de las telecomunicaciones Carlos Slim, quien ahora posee el 17% de la compañía; vendiendo su edificio principal en Nueva York —el cual hoy arrienda—, así como su participación en el equipo de baseball Boston Red Sox. Y, como

ya lo mencionamos, posteriormente se vio en la necesidad de vender el diario *The Boston Globe*.

La situación hoy sigue siendo complicada pero los números ya no están en rojo. El informe anual de resultados de *The New York Times Company* del 2016, refleja que la empresa tuvo una ganancia operativa de 101,6 millones de dólares que contrastan con los 136,6 millones que obtuvo en el 2015, una caída impulsada principalmente por la disminución de ingresos por publicidad del impreso y mayores costos operativos. Por su parte, el beneficio operativo ajustado en el año 2016 fue de 240,9 millones en comparación con 289 millones de dólares del 2015 (The New York Times, 2016).

Entonces ¿por qué superó la crisis? El *NY Times* se está reinventando, y parece estar haciendo las cosas bien. A principios del 2011 dio un paso decisivo en una transformación vital para su supervivencia: comenzó a cobrar a sus lectores el acceso a los contenidos a través de la página web. Fue una apuesta arriesgada y un quiebre con el pasado. (Matus Ruiz, 2016)

En ese momento el periódico decidió aplicar el *metered model* del *paywall*, con un máximo de 20 artículos por mes, antes de solicitar una suscripción de entre 15 y 35 dólares mensuales, dependiendo de los dispositivos a través de los cuales se acceda. Desde ese momento, la experiencia del *NY Times* es una referencia indispensable para profesionales, hombres de negocios y expertos de los medios, interesados en el resultado del sistema de *paywall*. (Vara, Sanjurjo, Díaz Espina, 2014)

De hecho, el *metered model*, se está convirtiendo en sistema más popular gracias a la experiencia del *Times*. Publicaciones de renombre internacional lo ilustran: *Clarín*, en Argentina; *Folha de Sao Paulo* y *Zero Hora*, en Brasil; *The Daily Telegraph*, en el Reino Unido; *The Irish Times*, en Irlanda; *Die Welt*, en Alemania; *L'Osservatore Romano*, en Italia; *Le Temps*, en Suiza; *Le Figaro*, en Francia; *Asahi Shimbun*, en Japón, entre muchos otros.

A fines del 2016, la empresa superó el millón y medio de suscriptores digitales, pagando más de 200 millones de dólares anuales. Hoy, tanto los ingresos por suscripciones *online* como las del impreso crecen, incluso superando a los de la publicidad, que continúan cayendo.

La clave, como hemos visto, está en que el objetivo principal de la estrategia no recayó simplemente en maximizar los ingresos por publicidad, la estrategia que mantiene el contenido gratuito de recién llegados como el Huffington Post, BuzzFeed, y Vox Media. El verdadero objetivo del *NY Times* es “transformar las suscripciones digitales en el motor principal de un negocio de mil millones de dólares, para poner a sus reporteros en 174 países, incluso si las rotativas se detienen para siempre” (The New York Times, 2014).

Para alcanzar esa meta, el *Times* se ha embarcado en un ambicioso plan inspirado por las estrategias de Netflix, Spotify, y HBO: invertir fuertemente en una oferta básica que en su caso es el periodismo de la más alta calidad.

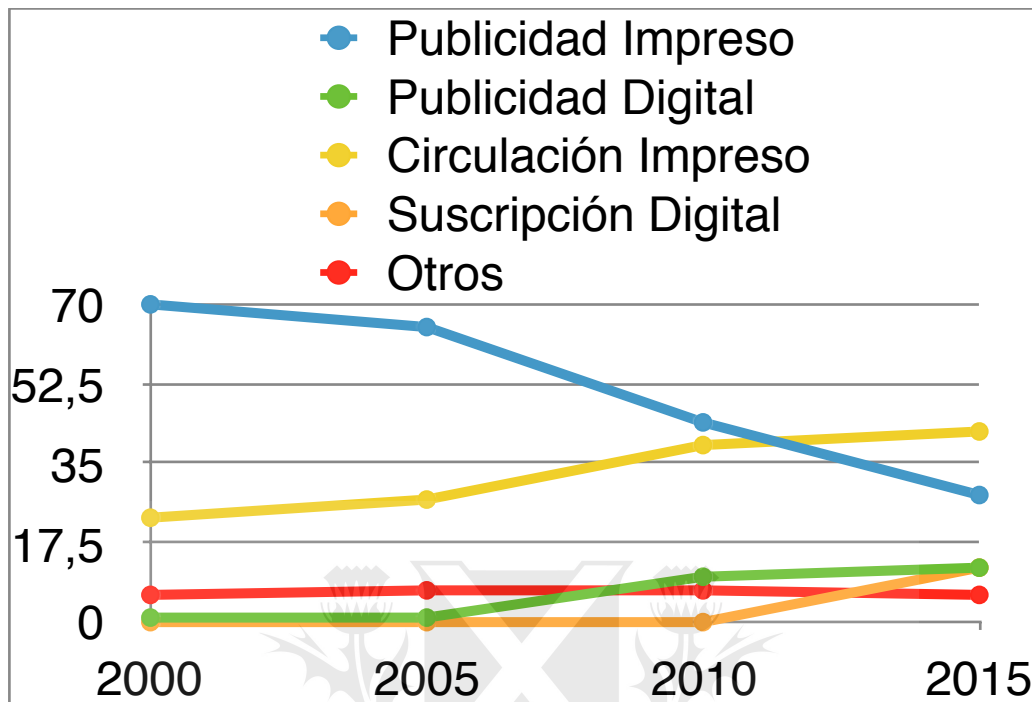
Este diario parece estar aplicando la teoría del ‘Long Tail’, de Chris Anderson, en esta estrategia, como lo explica Michael Golden, vicepresidente del diario:

En el mundo existen unas 100 millones de personas que visitan la página de *The New York Times* una o dos veces al mes. Eso no genera ingresos para la empresa, pero si una mínima porción de esos usuarios compra una suscripción, eso ‘mueve la aguja’. (Mathus Ruiz, 2016)

Es decir, como la ‘teoría del Long Tail’ lo indica, la sociedad se ha fragmentado en cuanto a sus gustos y necesidades, gracias a la masificación del uso de internet, donde se han creado y multiplicado los nichos a los que las empresas deben intentar acceder. Así, la venta de pequeñas cantidades al mayor número posible de consumidores es la nueva vía de actuación y por eso es que la meta de los medios de comunicación es llegar al mayor número de personas para que les permita obtener beneficios, que si bien provienen de un porcentaje acotado, serán cada vez más representativos si provienen de un conjunto mayor de personas.

Pongámoslo así: solo el 10 - 12% de la audiencia *online* genera el 90% de los ingresos digitales del *Times*; mientras que un mayor número de visitantes, también genera más ingresos por pauta. (ver gráfico 2)

Fuentes de ingresos del New York Times



* Porcentajes

FUENTE: WIRED

En paralelo, pero como parte de la misma estrategia —con el fin de atacar los nichos mencionados—, el medio estadounidense continúa con el desarrollo de nuevos servicios en línea y tecnologías, desde el asesoramiento personalizado para hacer ejercicios, el desarrollo de *newsbots* interactivos, hasta las películas de realidad virtual, para que una mensualidad se convierta en algo indispensable para la vida de los suscriptores activos y algo atractivo para los futuros (Snyder, 2017).

El Nuevo Herald

Otro caso que vale la pena traer a consideración es el diario *Miami Herald* —y su versión en español, *El Nuevo Herald*—, un periódico que tiene en su haber 20 premios Pulitzer, sin embargo viene experimentando una dramática reducción en su circulación, la cual entre el 2005 y el 2009 pasó de 394.000 ejemplares a 261.000, y 3,8 millones de visitantes únicos a su sitio web.

Frente a esta situación y a un panorama aún más desalentador, los directivos del *Herald* realizaron en el 2009 una serie de sondeos que, si bien no eran trabajos científicos, no estimularon en ese momento la confianza esperada para emprender una estrategia de pago. Solo el 15% señaló que pagaría por acceso ilimitado y el 23% señaló que “tal vez lo haría”.

El *Herald* se planteó varios escenarios: uno, en el que cobraba 99 centavos mensuales por el acceso, para lo que necesitaba atraer a 335.000 suscriptores —30% más que los suscriptores combinados de sus periódicos—; mientras que el segundo escenario, con solo 50.000 suscriptores, tendría que cobrar 120 dólares anuales, algo similar al cargo de *The Wall Street Journal*, en ese momento; o podría conseguir 50.000 suscriptores a 99 centavos mensuales, pero el impreso tendría que aumentar 6 veces el precio base de sus anuncios.

Debido a lo remoto de esas posibilidades, el análisis del *Herald* sugirió hacer un modelo híbrido en el que el 1% de los usuarios del punto com pagara por el accesos —alrededor de 38.000—, desembolsando 1,99 dólares mensuales, mientras que los no suscriptores tuvieran también acceso aunque restringido a un número máximo de artículos mensuales, lo que le dejaría a la compañía 1 millón de dólares al año, es decir el 1% de sus ingresos.

Por este motivo el plan de *paywall* fue desechado en ese momento, sin embargo las cifras de suscriptores y anunciantes continuaron cayendo durante los siguientes años lo que motivó la imposición de un cobro por el acceso a los contenidos de los principales diarios de la Florida, particularmente estimulado por la tendencia que inició *The New York Times* en el 2011, hacia el uso de un muro de pago construido bajo el *metered model*.

A pesar de esta medida, El grupo McClatchy, propietario de 30 periódicos entre los que se encuentran *The Miami Herald* y *El Nuevo Herald*, cuyo estandarte es este primero, experimentó una reducción del 7,5% en sus ingresos ente 2015 y 2016, al alcanzar 977 millones de dólares. La publicidad en digital e impreso cayó 10,8%, mientras que los ingresos por suscripciones —impreso-digital—, crecieron 9% en ese periodo, impulsados por el *paywall* (MaClatchy, 2016).

Las suscripciones digitales crecieron 4,8% en los 30 medios del grupo McClatchy, las cuales fueron 83.100 en diciembre del 2016. Teniendo en cuenta que el *Miami Herald* y *El Nuevo Herald* representan alrededor del 21,3% de la audiencia del grupo, siendo este primero el más importante (17%), se evidencia que la aplicación del muro de pago no ha sido un éxito, especialmente si lo comparamos con el crecimiento de *The New York Times*, que en diciembre del 2016 llegó a 1,85 millones abonados digitales, con un crecimiento excepcional del 45% frente al 2015 (MaClatchy, 2016);

¿A qué se debe tal diferencia en los resultados de dos periódicos líderes que aplicaron una estrategia parecida? Revisando los comentarios del público y medios competidores, encontramos que mientras la aplicación del *pawyall* por parte *del NY Times* es respetada y considerada una decisión que beneficiará la calidad periodística del medio, el cobro por el acceso al *Herald* es visto como un abuso y pululan en la web las fórmulas para esquivar el ‘muro’.

Clarín

Clarín es el primer periódico de información general argentino en implementar el pago por el consumo de noticias, a partir del 24 de abril del 2017.

El medio viene experimentando hace más de 2 años con el formulario de registro de lectores, con el que pudo recopilar y analizar abundantes datos sobre los hábitos y gustos de lectura de 1,3 millones de usuarios. A partir de esto, los directivos del multimedia llegaron a la determinación de implementar la estrategia de cobro por la suscripción digital.

Esta innovación obedece a la búsqueda permanente que debe hacer la industria editorial para generar nuevos ingresos, ya que el modelo de publicidad digital no es suficiente para financiar el periodismo de calidad, como el que hacemos en Clarín. (Adepa, 2017)

Clarín optó por el llamado modelo blando del muro de pago, más concretamente el *metered model*. Es decir que el sistema de suscripción permite la lectura de un número máximo de historias al mes, antes de solicitar el pago por el acceso. En esta primera etapa,

el tope en el número de notas es de 40, sin embargo se proyecta ir disminuyendo esa cantidad progresivamente.

Hay dos tipos de suscripciones: 'Full digital', da acceso ilimitado al portal, las aplicaciones y la versión PDF del periódico, y 'Full digital + 365', con acceso ilimitado a clarin.com, App, versión PDF del periódico y Revista N, y tarjeta 365. Por su parte, los suscriptores del impreso titulares de tarjeta 365 tienen acceso ilimitado al contenido digital.

El desarrollo y la implementación del sistema fueron realizados *in-house*, basándose en las mejores prácticas internacionales.

Como se acaba de implementar, por ahora no es posible conocer los resultados de la arriesgada estrategia. Sin embargo, sí es el resultado de un largo análisis que, además de la empresa, abarcó a todos los miembros de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa, 2017).

En el 2013 Adepa se propuso trabajar para generar las condiciones para la implementación del *paywall* en los principales diarios del país. El plan era abordar el tema entre todos los medios y estudiar las alternativas, teniendo en claro que si bien todos los periódicos podrían salir en conjunto con la implementación del muro de pago, cada uno debía luego estudiar su propia estrategia de implementación y posicionamiento (Angeli, 2015).

Así que no sería lo mismo el muro de pago para un diario de información general que para uno de información específica. Como tampoco sería lógico aplicar la estrategia de un diario a nivel nacional en uno de alcance regional (Angeli, 2015).

En el 2014 Adepa anunció que no había un consenso sobre la implementación del *paywall*, sin embargo dos diarios nacionales y uno regional revelaron su intención de implantar un registro de usuarios que les permitiera obtener la mejor información sobre sus gustos y comportamiento, para aplicar el cobro en el futuro, luego de analizar la mayor cantidad de datos disponible.

Fue así como *Clarín* decidió dar el salto hacia el *paywall*, no sin antes intentar persuadir a sus colegas a que también lo hicieran. A lo que recibió un no por respuesta.

Así las cosas, Clarín apelará a su club de lectores, que, según Juan Varela, consultor de medios español, es la mejor estrategia, pues el pago se “asocia a la afinidad, la relación, la exclusividad y la participación, más allá del soporte o del producto” (Angeli, 2015).

De hecho, uno de los beneficios que pueden obtener los suscriptores digitales es el acceso al club de suscriptores de la tarjeta 365.

3.3 Modelo *freemium*

Bild

Bild, el mayor periódico de Alemania y Europa por número de ejemplares impresos, presentó su modelo *freemium* en el 2013. BildPlus se lanzó en junio con el propósito de rentabilizar sus 24 millones de visitas *online* diarias, con tarifas de suscripción que oscilaban entre micropagos de 99 centavos y 14,99 euros por mes, dependiendo del nivel de acceso a contenidos y servicios. A finales de año, la nueva edición digital había logrado 150.000 suscriptores.

Su casa matriz, Axel Springer, califica la estrategia como un éxito pues para el 2016 ya contaba con más de 320.000 abonados digitales.

Como en la mayoría de los medios, los ingresos *online* dependían casi por completo de la publicidad, pero con la llegada del iPhone y el iPad, Axel Springer comenzó a desarrollar aplicaciones pagas para iTunes. Así la firma editorial inició la búsqueda de la mejor estrategia para cobrar por los contenidos digitales del tabloide *Bild*.

Como primera medida descartó el *metered model* al considerar que el talante sensacionalista de la publicación no se ajustaba a ese tipo de estrategia, por lo que daría mejor resultado cobrar por artículos y exclusivas que solo encontrarían en sus páginas. De tal manera que los editores podrían elegir qué información quedaba resguardada detrás del muro de pago (Miller, 2015).

Además, *Bild* ha sido astuto. Adquirió los derechos del fútbol alemán, luego monetizó esa exclusividad con las suscripciones y más tarde con la publicidad en video, que está en gran demanda.

Las metas definidas por la compañía fueron: establecer una cultura de pago hacia el contenido editorial digital; retener el liderazgo de *Bild* a través de las distintas plataformas; establecer una suscripción de marca que apalanque al impreso, y generar utilidades en el negocio digital. Y las ha logrado.

Valérie Arnaud (2015) considera que el modelo *freemium* le da mucha flexibilidad a *Bild* para atraer anunciantes gracias a su contenidos editoriales, permitiéndole aprovechar al máximo las oportunidades de publicidad digital, pues la mayor parte de la información se mantiene gratis, lo que no aleja a los anunciantes (Wan-Ifra, 2014).

Actualmente el 20% de las notas están restringidas, mientras que el 80% son de acceso libre, y aún así el número de suscriptores aumenta cada año.

3.4 Modelo Gratis

El País

El Grupo Prisa, propietario del diario *El País*, ha tenido una actitud bipolar sobre el cobro por el acceso a sus contenidos desde la década del noventa. En un primer momento, en 1998, Juan Luis Cebrián, presidente del conglomerado español de medios, manifestó que la estrategia de pretender hacer rentables a los periódicos en internet mediante suscripciones estaba condenada al fracaso. Pero cuatro años más tarde, a finales del 2002, *El País* anunció que su edición en la web, totalmente gratuita hasta entonces, solo sería accesible a los suscriptores impresos y a los nuevos abonados en línea, después de pagar una tasa de 80 euros anuales o 50 euros por seis meses.

El periódico había elegido la forma más radical de cerrar su sitio web levantando un muro de pago ‘duro’, siguiendo el modelo de *The Wall Street Journal*, algo que ningún otro gran diario de información general europeo se había atrevido a hacer antes.

En dos años y medio *El País* logró sumar 45.000 suscriptores a su edición digital paga, sin embargo eso no fue suficiente para convencer a sus gerentes de que el modelo podría tener un futuro. Lo que percibían era que el periódico había perdido mucha visibilidad en internet frente a sus competidores más cercanos. Poco antes de celebrar su tercer cumpleaños, la aventura terminó en junio de 2005 (Arrese, 2015).

Uno de los mayores fracasos de Prisa fue el cierre a los contenidos gratuitos del diario en noviembre de 2002. Solo los suscriptores podían acceder a la web. El resultado es que los suscriptores no secundaron la operación y *El País* pasó a la oscuridad absoluta en internet (Yunquera 2014).

De hecho, la experiencia de *El País* nos da luces sobre lo que un modelo tan rígido, como el *paywall* duro, puede causarle a una publicación de información general, que tiene un público delimitado geográficamente. Pues durante ese periodo, su principal rival, *El Mundo*, mantuvo gratis el acceso a la versión *online*, lo que motivó el desvío de visitas de un diario a otro, convirtiendo a *El Mundo* en el líder digital en España hasta el 2014.

La introducción de modelos de pago en España es más complicada que en otras regiones europeas, aunque en ese país se ha visto un importante desarrollo de los Kioscos virtuales, especialmente a partir del lanzamiento del iPad en el 2010. Precisamente *El País* ofrece una versión digital del impreso a través de la plataforma Kiosco y Más, desde el 2011 (Arrese, 2015).

Pero a pesar de haber llevado a cabo durante varios años diferentes estudios del comportamiento de sus usuarios y de haberse convertido en el diario digital más leído en castellano, con 47,8% de sus lectores en América Latina —lo que representa un gran potencial—, aún no ha dado el salto hacia un nuevo *paywall*, esta vez más amigable con los usuarios. Lo que sí hizo *El Mundo*, el 11 de noviembre del 2013, al implementar un muro de pago dosificado que permite leer 25 artículos al mes sin cobro alguno. A partir de ahí es necesario suscribirse a alguno de los planes que ofrece (Prisa, 2016).

Si bien hoy el sitio de *El País* se mantienen gratis, la posibilidad de un cobro siempre da vueltas en las mentes de sus directivas, y particularmente en las de los accionistas del Grupo Prisa, pues la edición en papel siguió perdiendo lectores en el 2016, con una caída de circulación de 12,4%, pasando de 221.000 a 194.000 ejemplares; así como una reducción en los ingresos por concepto de publicidad clásica del 9,2% a 59,4 millones de euros, que por fortuna fueron reemplazados, en parte, por una importante alza de los

ingresos publicitarios en línea, de 15,4% a 46,5 millones de euros (El Economista, 2017).

El Tiempo

Por su parte, *El Tiempo* (Colombia) tenía planeado arrancar con un *paywall* en octubre del 2012, para lo que comenzó a generar crónicas, reportajes y trabajos de análisis, como un valor agregado para el eventual cambio que se experimentaría. No obstante, esa iniciativa se frenó y hoy se mantiene el acceso gratuito, pues los directivos de la empresa temen que con la inevitable reducción de los lectores haya una desbandada de los anunciantes del sitio y que en el corto plazo los beneficios por suscripciones no mitiguen esa reducción en ingresos.

Desde entonces, El Tiempo Casa Editorial ha llevado a cabo un plan para analizar el comportamiento y los gustos de los lectores a partir de un registro gratuito, sin el cual solo podrían leer un máximo de 20 notas mensuales. Pero a pesar de que ya han pasado más de cinco años, el muro de pago se ha aplazado en tres oportunidades.

Pero lo cierto es que en algún momento el periódico colombiano tendrá que levantar el *paywall*, pues la caída en pauta y circulación comienza a impactar en los balances del multimedia que además de *El Tiempo*, tiene un diario económico (*Portafolio*), periódicos populares (*Mío*), periódicos gratuitos locales (*ADN*), una docena de revistas, un canal de televisión local (*CityTV*) y un canal de noticias por cable, así como portales de clasificados.

La casa editorial experimentó en el 2015 una disminución de ingresos del 9,13%, los cuales se ubicaron en \$139,5 millones de dólares, con pérdidas por \$935.000 dólares, luego de que la utilidad disminuyera 127,8%. Esto primordialmente como resultado de una contracción del 8,3% en la inversión publicitaria en el sector editorial colombiano, de acuerdo con cifras de Andiaros (Asociación Nacional de Diarios de Colombia), durante ese año.

Ante esta situación, que según un informe privado de la consultora Mckensey seguirá agravándose en los próximos años, el muro de pago se convierte en un riesgo necesario. Y de hecho el modelo dosificado se mantiene en constante revisión.

Así lo dijo Jon Ruiz, presidente de *El Tiempo Casa Editorial*, en julio del 2013, antes de que se cancelara un nuevo plan de cobrar por las noticias:

No sé si va a restringirse a 20 artículos o 25 artículos, pero tendrá los suficientes artículos para que la mayoría de la gente pueda todavía visitar eltiempo.com de forma gratuita, y sean solo los grandes consumidores, aquellos que muestran un interés más profundo por nuestro contenido, los que estén obligados a pagar. La excepción será para los suscriptores de papel, que tendrán gratis el acceso completo al contenido digital. (Wan-Ifra, 2013)

¿Por qué tanta indecisión? La gran duda ronda en torno a la viabilidad de rentabilizar el trabajo periodístico de un medio generalista, cuando la mayoría de las noticias que publica están disponibles en otros sitios gratuitamente. De hecho, un estudio realizado por la compañía indicó, en 2016, que solo el 25% de los lectores asiduos del portal estarían dispuestos a pagar una suscripción, lo que sumado a las métricas de consumo de sus lectores motivó una nueva cancelación de los planes para ese año.

A todo esto debemos sumar que *El Espectador*, el segundo periódico del país y propiedad de uno de los grupos económicos más poderosos de esa nación, ha manifestado abiertamente que no tiene ningún interés en levantar un *paywall*, pues sus directivos comparten la idea de diarios como *The Guardian* y *The Huffington Post*, así como Chris Anderson —autor de los libros “La larga cola” y “Gratis”—, de que los contenidos en internet deben ser gratuitos.

Pero *El Tiempo* ya cobra por una edición exclusiva del análisis de las principales noticias del día, a través de la aplicación El Tiempo Express, las cuales pueden ser leídas o escuchadas. El desarrollo de esta fue realizado *in-house* y ha sido visto más como un experimento al interior de la compañía.

3.5 Análisis de datos de modelos aplicados por los medios observados (Ver tabla anexa 1)

Como parte de este trabajo revisamos los 108 sitios web de noticias más importantes de 12 países de América y Europa, entre los que hay periódicos (60), nativos digitales (29), canales de noticias de TV (10), revistas (8) y emisoras de radio (2), con el propósito de identificar cuáles son los modelos más utilizados en los portales que consultamos en internet. Y encontramos que 72 de estos ofrecen su información gratis, es decir el 66%, lo que no es un dato concluyente si tenemos en cuenta que estamos hablando de diferentes tipos de medios en distintas regiones del planeta.



Sin embargo, al profundizar un poco en el tipo de medios y sus modelos encontramos datos que nos permiten entender el comportamiento de los medios de comunicación frente a las estrategias para rentabilizar los contenidos *online*. Es así como identificamos que los periódicos son los más inclinados a realizar cobros, pues de los 36 medios que lo hacen, 31 son diarios. Y no es de extrañar, ya que esta industria es la que se ha visto más afectada por la pérdida de anunciantes, frente a otras como la TV y la radio, que mantienen sus ingresos relativamente estables.

De los 29 nativos digitales solo 3 utilizan muro de pago, y son estadounidenses: político.com, bloomberg.com y businessinsider.com. Todos aplican el modelo *freemium*, y dejan el cobro a contenidos muy específicos —la característica de este modelo— como análisis de los principales temas de la agenda legislativa, datos pormenorizados de los mercados financieros globales o por la eliminación de la publicidad.

En el caso de los nativos digitales vemos que la estrategia de gratuidad se debe a que sus costos son mucho menores que en los periódicos convencionales, lo que les permite sustentarse casi íntegramente en la publicidad; aunque ese modelo de negocio tampoco es tan exitoso como podría creerse. Recordemos que las ventas de pauta de *Buzzfeed* y *The Huffington Post* apenas cubren la operación.

Hispanoamérica (Argentina, Chile, Colombia, México y Perú) y España sobresalen como las zonas donde menos se aplica el *paywall*, con solo 5 medios que lo hacen entre 53 analizados, teniendo en Colombia y Perú a los únicos países donde ningún portal ha montado un muro de pago. Esto puede leerse como resultado de una baja penetración del uso de tarjetas de crédito, la falta de medios que generen contenidos con valor agregado que ameriten ser resguardados detrás de la pared de cobro, un bajo PBI, resistencia al pago a través de medios digitales y una cultura de gratuidad en el acceso a los contenidos intelectuales que se encuentran en internet, ya sean video, audio o texto. Además la crisis del impreso no ha sido tan severa como en Estados Unidos y Europa. Estos datos contrastan con Brasil, donde sus principales diarios locales y regionales han determinado casi al tiempo cobrar por el acceso: 4 de 5 observados tienen *Paywall*. Y gracias a esto los suscripciones digitales crecen año a año. De 2014 a 2015, estas aumentaron en promedio un 27%, según el Instituto Verificador de Comunicación (IVC). También comprobamos lo dicho anteriormente sobre la inclinación a un mayor uso del modelo *metered* en Estados Unidos, mientras que Europa lo hace con el *Freemium*.

8,5% de los
47 medios
analizados de
Hispanoamérica tienen

48% de los
23 medios
observados
en EE. UU.
utilizan

51% de los
33 medios
utilizan
paywall en
Europa

4. El reto de la eficiencia en el entorno móvil

Es difícil no sonar como un disco rayado, pero el ecosistema digital ha impactado como un tsunami sobre todo lo que ha sustentado a la prensa por décadas: un robusto producto impreso, ingresos publicitarios, lectores fieles que reciben sus noticias directamente de la organización e, incluso, la palabra escrita. Y aún sin repararse de golpe, arremete una segunda ola llamada internet móvil con todo lo que esto conlleva: más personas accediendo a la red, mayor interacción, nuevas oportunidades y, a pesar de esto, enormes dificultades para que las empresas periodísticas logren rentabilizar su negocio.

Esto no es una novedad para nadie, pues desde el 2016 internet móvil es la plataforma dominante y a partir de los años 2007 y 2008 —con el lanzamiento del iPhone y Android, respectivamente— la mayoría de los recursos y esfuerzos de las empresas del sector están volcados hacia esta tecnología. Así que las organizaciones de noticias son, hace tiempo, perfectamente conscientes de la situación, así como de que los cambios en los hábitos de consumo de noticias tienen un impacto directo en sus negocios.

En octubre del 2016 las páginas web descargadas desde dispositivos móviles —smartphone y tabletas— superaron a las visitadas por medio del PC en el mundo, gracias al aumento en la velocidad de las redes de telecomunicaciones y a la masificación de los teléfonos inteligentes en los mercados emergentes, donde estos son utilizados como el principal medio para acceder a la red.

Distintas industrias que dependen de internet han sido desafiadas por el aumento de los dispositivos móviles, que cuentan con pantallas más pequeñas y carecen de teclados físicos. Incluso Google ha experimentado una disminución en el valor de los clics publicitarios debido a los teléfonos inteligentes, ya que en el 2015 las búsquedas en móviles superaron a las del escritorio sobre su plataforma (Sterling, 2015).

En cuanto a los medios de comunicación, ese salto se ha producido incluso antes. Según un informe de la firma de análisis de datos *comScore* para el *Pew Research Center*, al inicio de 2015, 44 de los 50 sitios web de noticias de los principales periódicos de Estados Unidos tenían un mayor tráfico de usuarios hacia sus portales móviles y aplicacio-

nes asociadas a smartphone y tabletas que en las computadoras (Pew Research Center, 2016).

No obstante, los visitantes de estos portales de noticias que utilizan PC tienden a pasar más tiempo en estos sitios que cuando lo hacen a través de los dispositivos móviles: para la mitad de los 50 sitios web de noticias que hicieron parte del estudio del centro Pew sus lectores permanecen más tiempo cuando acceden por una computadora, en 15 pasan el mismo tiempo y en 10 pasan menos tiempo.

Dicho estudio incorporó, además de los 50 periódicos, a 40 medios nativos digitales, a 12 revistas y 8 noticieros de TV nacional con sitios de internet, encontrando que en el 2015, 77 de estos 110 medios reportaron un incremento en audiencia frente al mismo periodo del 2014. Crecimiento que fue impulsado principalmente por las audiencias que acceden a través del móvil, en efecto, en 99 de estos, los visitantes únicos que accedieron desde dispositivos móviles superaron a los del PC.

Así podemos ver que en las últimas dos décadas la información reproducida en el periódico de papel, hecho con tinta y en enormes rotativas, pasó a ser reproducida en pantallas de 14 pulgadas, en las que en lugar de pasar la página es necesario hacer un clic sobre el título de interés, para hoy deslizar el dedo sobre una pantalla LED de alrededor de 5 pulgas y leer, opinar, difundir, escuchar o ver un video.

Y es que el menor tamaño, el peso, la portabilidad y la ubicuidad de estos dispositivos, facilitan la lectura de periódicos y revistas haciendo que esta se convierta en una actividad cada vez más personal. (Yunqueira, 2014).

Por lo tanto, el crecimiento en el uso del móvil representa una gran oportunidad para que las empresas periodísticas amplíen su alcance digital casi ilimitadamente al tener la capacidad de llegar directamente a cada miembro de su audiencia y, lo que es más importante, conocer sus gustos así como sus comportamientos. Sin embargo, a pesar del enorme potencial que tiene, también implica el desafío de su monetización.

Un desafío central en la búsqueda de modelos de negocio sostenibles para las noticias móviles es que el mercado de la publicidad de este segmento está mucho menos desarrollado que en el PC. Por ejemplo, aunque los dispositivos móviles son el 56% del

tráfico de *Le Figaro*, estos solo representan el 13% de los ingresos digitales del periódico francés. (Cornia, Nielsen y Sehl, 2016)

Stefan Betzold, Director General de *Bild*, explica que el cambio en el comportamiento de los consumidores, desde el PC al uso de internet móvil, está desafiando a la industria de las noticias debido a los menores rendimientos en el mercado de publicidad móvil, donde el predominio de los intermediarios es aún mayor. Y lo explica así:

La relevancia del móvil está creciendo, pero hay dos efectos secundarios. En primer lugar, hay una monetización móvil que sigue siendo mucho menor que en línea (escritorio), por que el ARPU (en español, ingreso medio por usuario) de la publicidad en el móvil es menor que el ARPU en el PC. Además hay una discrepancia entre el tiempo pasado (en el sitio móvil) por los usuarios y el gasto en publicidad de los clientes. En segundo lugar, el dominio de las plataformas estadounidenses en el móvil es aún más fuerte que en equipos de escritorio. Así que si nos fijamos en la competencia en línea, más o menos el 50% de la inversión publicitaria se destina a las grandes plataformas: Apple, Google, Facebook, etc. Si usted mira el mercado móvil, de acuerdo con datos eMarketer, dos tercios de la plata se van a las grandes plataformas. (Cornia, et al., 2016).

Esto se ve agravado por una menor cantidad de espacio de pantalla y una pobre experiencia de usuario de la mayoría de los formatos publicitarios existentes cuando se transfieren a móviles. Los formatos de publicidad digital de escritorio más rentables simplemente no funcionan en pantallas pequeñas. (Cornia et al., 2016)

La experiencia de los medios contrasta con el crecimiento que ha tenido la inversión publicitaria digital en el segmento móvil en EE. UU. el cual en el 2016 representó el 53% de este con un total de 31.600 millones de dólares, frente a las computadoras, donde fue de 28.000 millones de dólares (Pew, 2016). Mientras que se espera que el gasto mundial en este segmento también supere al PC este año, según la firma de análisis Magna Global (Wark, 2017).

A pesar de estos desafíos, la rápida adopción de los teléfonos inteligentes para acceder las noticias ha motivado a estas organizaciones a invertir en el desarrollo de tecnologías

móviles, como Apps, mejores sitios web, menor tiempo de respuesta y mayor ‘usabilidad’, entre otras cosas.

¿Cómo responden los periódicos tradicionales al crecimiento en el uso del móvil? Muchas organizaciones de noticias están trabajando en una gama de soluciones para adaptar su contenido, la mentalidad y el negocio a este tipo de dispositivos.

4.1 La transformación organizacional hacia lo digital

Para que los periódicos aborden exitosamente el negocio móvil debe producirse una transformación en su ADN que parta de lo digital. Se podría pensar que al tener portales web desde la década del noventa, estas empresas conocen en profundidad la tecnología y el negocio donde operan; pero en la mayoría de los casos no sucede así, especialmente por el fuerte arraigo al papel, el cual no es solo del área financiera, sino del corazón del negocio: la redacción.

¿Qué significa ser *digital first* o ‘primero digital’? Alrededor de la sala de redacción esta frase —que no es nueva—, se utiliza a menudo para referirse a la publicación de artículos en la web antes de imprimirlos. Pero fuera de las paredes del impreso, ‘primero digital’ es una estrategia organizacional que lo abarca todo.

‘Primero digital’ significa que la máxima prioridad es producir la mejor información digital, libre de las limitaciones del impreso; mientras que ese resultado es volcado de la mejor forma posible en el periódico del día siguiente. (The New York Times, 2014)

Esta transición requiere un replanteamiento de la dotación, del personal, la estructura y los procesos de trabajo.

Y es que los diarios impresos necesitan acelerar la transición del periódico tradicional que además produce una publicación digital, a una publicación digital que también produce un periódico impreso. Esto no es un tema semántico, es crítico, difícil, y una transición dolorosa —en particular para la redacción—, que requiere repensar mucho de lo que se viene haciendo (The New York Times, 2014).

Este es el más importante reto de los periódicos en su historia. El cambio se va a producir a través de un cuestionamiento crítico, experimentación y compromiso con el cam-

bio. Como primer paso se debe hacer una revisión de las tradiciones del impreso y las necesidades de lo digital, y crear una hoja de ruta para la transición que se tiene por delante. Se necesita saber dónde se está, hacia dónde se va y adónde se quiere ir (Robbins y Judge, 2009; The New York Times, 2016).

Esto significa cuestionarse profundamente muchas de las tradiciones y demandas que hay en el impreso, para determinar cuáles pueden ser abandonadas o modificadas con el fin de liberar fuerzas para el trabajo digital. Eso también significa evaluar las necesidades digitales, creando nuevos puestos de dirección digital y mejorando el talento en esta materia a través de la sala de redacción, especialmente con personas de otras organizaciones innovadoras o competidores no tradicionales.

Por su lado, los nativos digitales tienen la ventaja de ser capaces de centrarse exclusivamente en la creación de los mejores informes digitales, mientras que para las empresas editoriales este desafío puede ser tan complicado que aún no han logrado identificar el sitio al que quieren llegar y cómo van a recorrer ese camino.

Como podemos ver, los diarios están bajo una creciente presión para desarrollar nuevos modelos de negocio digital a medida que sus fuentes de ingresos tradicionales disminuyen. La respuesta general de los periódicos ha sido una combinación de a) inversión en la búsqueda de oportunidades digitales, b) reducción de costos y c) consolidarse —fusiones y adquisiciones— en busca de poder de mercado y economías de escala. (Cornia, Nielsen y Kalogeropoulos, 2016)

A medida que se avanza hacia un entorno de medios digitales, móviles y sociales, las operaciones tradicionales proporcionarán menos recursos para la producción del contenido editorial de calidad, mientras que la importancia del negocio digital se volverá cada vez mayor. Frente a esto, la reducción de costos —que es primordialmente la eliminación de puestos de trabajo— y la consolidación en un grupo de medios pueden ayudar a asegurar la rentabilidad a corto plazo, pero no garantizar un negocio sostenible de noticias a largo plazo, y mucho menos uno de calidad. Es por este motivo que el interés debe estar puesto primordialmente en las oportunidades que hay en las tecnologías digitales y particularmente en el entorno móvil (Cornia et al, 2015).

Ahora bien, comprendemos que los medios de noticias no pueden mirar a lo móvil como una entidad diferente al resto de la empresa, ya que la mayoría de los lectores hoy no interactúan con sus sitios web de la misma manera que antes, por lo que la estrategia móvil y la digital deben una sola.

4.2 Movilidad: otra interfaz y una nueva relación

Según *comScore*, en diciembre del 2016 el 58,6% del tiempo consumido en medios digitales en Estados Unidos se generaba en móviles, mientras que el 30,9% sucedía en PC y el 10,4% en tabletas.

Por su parte, en Argentina, el 62% de las personas consumen las noticias tanto en móviles como PC. En Chile el consumo en smartphones es superior, con el 74%, y el de PC bajó a 51% (Newman, 2017).

La exponencial adopción de los teléfonos inteligentes ha motivado que los medios de comunicación inviertan fuertemente en este tipo de tecnologías, que son muy diferentes al acceso a través del PC. Pues se necesita que el contenido se presente de forma óptima en las distintas pantallas de estos dispositivos; que los archivos sean livianos para que se desplieguen lo más rápidamente posible y que además la información sea viral, para que pueda ser compartida el mayor número de veces.

Vale la pena resaltar que lo que funciona en el impreso no siempre funciona en internet y viceversa; así como lo que funciona en móvil no siempre funciona en el PC, y lo que aparece en la tableta es diferente a todo. Por este motivo el trabajo de esta industria debe enfocarse en tener la mejor presencia en todas las plataformas, de la forma más eficiente y económica posible.

Con esta nueva relación interfaz-usuario hay distintas aproximaciones a las publicaciones noticiosas en dispositivos móviles en la actualidad. La básica —y las más utilizada entre estos medios— es simplemente cargar el contenido del impreso o el sitio web, probablemente con el agregado de un video o un audio, y puede que los artículos estén distribuidos por la relevancia que les otorgan los editores o personalizadas hacia los gustos y comportamientos de cada lector. Sin embargo, esencialmente, el modelo se

basa en contenidos que los lectores pueden obtener de la edición impresa del periódico o de los medios que hacen parte del conglomerado dueño del diario. Este es un modelo que no cambia nada cuando lo que precisamente requiere esta industria es un cambio (Kugler, 2015; Pek, 2014).

No se trata de que este tipo de ediciones transportadas de un lado a otro sean algo negativo, de hecho lo más importante es el contenido editorial, el análisis y la investigación que se divulga; además, el Sistema de Generación de Contenido —en inglés, CMS— sobre el que se trabaja hoy puede enviar los textos y las imágenes hacia el impreso, el portal y el sitio móvil, de forma predeterminada. Pero si pensamos en la necesidad de incrementar los ingresos, este contenido no representa algo nuevo y acceder a este puede —incluso— resultar incómodo, lento y engorroso, lo que a la larga aleja a los lectores y a los anunciantes detrás de ellos. Así que en la búsqueda por distintas fuentes de ingresos es clave crear una experiencia móvil novedosa y fresca, que inclusive puede requerir reformular el producto que se ofrece.

Robyn Tomlin, editora de Digital First Media, asegura que cuando se trata de lo móvil los lectores no están interesados ni pensando en los periódicos, sino en satisfacer una necesidad. Así que la pregunta que los editores deben hacerse es: ¿Podemos satisfacer esa necesidad? (Pek, 2014)

Determinar si nuestra publicación puede cubrir las necesidades de los lectores es solo la mitad del camino. A partir de esto tenemos que preguntarnos ¿qué experiencia debemos proveer a nuestros lectores? De modo que solucione el problema de una forma útil para estos. Porque si simplemente se está llevando contenido de un sitio a otro, lo que hoy puede ser útil, tal vez no sea una solución a largo plazo. (Pek, 2014)

En la búsqueda por innovar en productos algunas publicaciones están pensando formas creativas de empaquetar la información para el consumo móvil: el periódico *St. Louis Post-Dispatch*, de Missouri, una zona de Estados Unidos célebre por sus cervezas, creó una exitosa *app* para que los aficionados a esta bebida encuentren la mejor información al respecto y los lugares donde pueden hallar las distintas destilerías. Todo esto, aprove-

chando y beneficiándose de información que ha generado durante décadas sobre dicho tema, sin hacer una inversión significativa (Pek, 2014).

Distintos sitios de noticias, como *The New York Times* y *BBC World*, ofrecen en sus aplicaciones —por medio de notificaciones push—, boletines de noticias de última hora de relevancia internacional, que aparecen en la pantalla del móvil. Esto es efectivo a la hora de dirigir lectores hacia sus aplicaciones y asegurarse de que las conserven en sus móviles, ya que muchas de estas *apps* de noticias pierden relevancia entre el sinnúmero de programas que las personas acumulan en sus dispositivos y eventualmente son borradas porque su uso es cada vez más esporádico, ya que ofrecen el mismo servicio que la versión web móvil de los portales de noticias.

Otro ejemplo es el exitoso agregador *Smart News* —Número uno en Google Play y el Apple Store—, el cual utiliza inteligencia artificial para identificar el mejor contenido publicado por un amplio número de medios de comunicación, sin personalizarlo, para que siempre llegue variedad a sus usuarios, asegurándose que al entrar en la nota, el lector se dirija inmediatamente al sitio móvil de quien generó el contenido, con lo que se benefician estos al incrementar su número de visitas, ya que en *Smart News* se leen a diario más de 10 millones de artículos (Kugler, 2015).

Ahora bien, para la mayoría, los ingresos de estas nuevas iniciativas son modestos y no reemplazan los recursos perdidos en el negocio tradicional. Pero hay signos alentadores. El proceso de encontrar nuevos lectores, que permanezcan más tiempo en sus sitios web, y que generen ingresos, está forzando a las compañías de medios a redefinir quiénes son y en qué negocio están realmente (Grueskin, 2014).

Las tácticas difieren, pero comparten una estrategia común: se están desarrollando nuevos negocios, no solo apoyando a los antiguos. Y al hacerlo, están desafiando el status quo que ha frenado su transición al mundo digital (Grueskin, 2014).

Entonces tenemos un segmento móvil en el que: a) los lectores pasan menos tiempo que en el PC y mucho menos que el periódico tradicional, b) el espacio es muy reducido para incluir varios anuncios publicitarios, c) la calidad de estos anuncios es deficiente, d) la experiencia de usuario es muy pobre y e) algunas iniciativas innovadoras, que por

lo general vienen empaquetadas en una *app*, no representan mayores beneficios a estas empresas.

Para revertir ese estado de las cosas, con el fin principal de crear un ambiente propicio tanto para los clientes de la publicidad como para los lectores, Lauren Rabiano, directora de desarrollo de marca de Vox Media, aseguró —en el Media Party 2016, de Buenos Aires— que la base para llevar a cabo cualquier táctica debe ser pensar ‘primero móvil’ y no ‘primero digital’.

La compañía nativa digital Vox Media —editora de *Vox* y *The Verge*, entre otras— realiza todo su diseño de marca a partir de lo móvil, pues más del 50% de su tráfico proviene de ahí, donde concentra la mayoría de sus investigaciones, buscando proporcionar la mejor experiencia de lectura a los usuarios de dispositivos móviles.

La idea detrás de concepto ‘primero móvil’ o *mobile first* —que está un peldaño arriba de ‘primero digital’— es diseñar una experiencia en línea concentrada en lo móvil antes que en el escritorio. En muchos casos, ha llegado a significar algo más radical, como diseñar casi exclusivamente para un dispositivo móvil o lo que podríamos llamar ‘móvil-céntrico’, lo que significa que los esfuerzos de desarrollo han sido priorizados, en los últimos años para esta tecnología. (Lowenstein, 2016).

Por ejemplo, La Repubblica (Italia) llevó a cabo en el 2016 el rediseño de sus sitios web, el cual se hizo bajo la consigna *mobile first*. Así que esta vez no comenzaron por cambiar la página de inicio del escritorio, como lo habían hecho muchas veces en el pasado; en lugar de eso, comenzaron diseñando las páginas de noticias para dispositivos móviles, luego la página de inicio móvil y, finalmente, la página principal del sitio de escritorio (Cornia, Nielsen y Sehl, 2016).

Ahora bien, como en todo, los excesos y los extremismos no son convenientes. Ya que si bien los dispositivos móviles superan a las computadoras de escritorio, esto obviamente motivado por el incremento en el poder de cómputo de smartphones, su precio y la velocidad de las redes móviles, el uso tiende a estabilizarse sin que uno acabe con el otro, por lo que las estrategias se centrarán menos en ofrecer una experiencia *mobile only* y más en la optimización para una experiencia de “multipantalla”, o la “pantalla del momento”. (Bajarin, 2017; Lowenstein, 2016)

Quedó claro hace unos años que el teléfono inteligente no le quita necesariamente tiempo al uso del PC, sino que aumenta el tiempo total dedicado a usar dispositivos y a navegar en internet cada día. Mirando hacia atrás, el tiempo diario dedicado a usar un PC se ha mantenido igual, mientras que el tiempo en un teléfono inteligente ha crecido dramáticamente. La gente parece utilizar ambos dispositivos de forma independiente y en tándem para navegar por la web, comunicarse, jugar juegos, ver videos, estar en las redes sociales y comprar más que nunca. (Bajarin, 2017)

Pero las noticias sí se están leyendo más los móviles y es la plataforma dominante en este sector, como sucede con redes sociales como Facebook, cuyo tráfico proviene en entre un 80% y 90% del móvil (Cornia, Nielsen y Sehl, 2016; Pew, 2016).

Es por eso que esa máxima de ‘solo móvil’, ahora se ha modificado en la misión/visión de Vox Media: si bien la forma como se aborda el diseño de los productos informativos de esta compañía es ‘primero móvil’, cualquier resultado se adapta al dispositivo que se utilice, ya sea en PC, una tableta, un *Smartphone* o un televisor, lo que se conoce como *Responsive Web Design* o Diseño Móvil Adaptativo.

Veamos entonces sobre qué bases se construye la difusión del contenido noticioso de los medios de comunicación en el entorno móvil y analicemos cuál estrategia es la más eficiente.

4.3 Aplicaciones Nativas Vs. Aplicaciones web

Muchas organizaciones de noticias están trabajando en una gama de soluciones para adaptar su contenido a los dispositivos móviles. Algunas están migrando su sitio web a una arquitectura de Diseño Móvil Adaptativo, que les garantice que sus noticias están optimizadas para PC y móvil; otros tienen equipos enteros, como *Le Figaro e Il Corriere della Sera*, dedicados a adaptar los contenidos para los dispositivos móviles; mientras que algunos como *The Daily Telegraph* y *EL Tiempo*, incentivan a los periodistas a pensar ‘primero móvil’ para que la extensión de los contenidos y el tamaño de las imágenes coincidan con los requerimientos del CMS a la hora de ellos mismos montar las noticias.

Cualquiera que sea la forma decidida para abordar la estrategia digital móvil —que como ya lo mencionamos, es una con la digital—, la arquitectura tecnológica será fundamental para el éxito de la iniciativa. Pues las aplicaciones nativas y las aplicaciones web responden a diferentes necesidades y públicos, por lo que estas empresas deberían preguntarse si vale la pena sobrellevar el costo de desarrollar *apps* para múltiples plataformas y dispositivos, en una industria altamente fragmentada y en constante evolución. Para responder estas preguntas veamos la diferencia entre aplicaciones móviles nativas y ‘aplicaciones web móvil.

a) Aplicación móvil nativa

Una *app* móvil se construye para un dispositivo específico y su sistema operativo. A diferencia de la aplicación web, se accede a esta descargándola a través de alguna tienda de aplicaciones. Las aplicaciones nativas se escriben en Java, Objective C o en otros lenguajes de programación (Lionbridge, 2014; Yunqueira, 2014).

Las aplicaciones nativas tienen una importante ventaja sobre las aplicaciones web: la capacidad de aprovechar el hardware y el software específicos del dispositivo. Esto significa que las *apps* pueden aprovechar la última tecnología disponible en los dispositivos móviles y tienen la capacidad de integrarse con aplicaciones como redes sociales, calendario, contactos y correo electrónico. (Lionbridge, 2014).

Sin embargo, se trata de una espada de doble filo, pues las tecnologías móviles y los dispositivos cambian constantemente y de forma muy fragmentada. Esto hace que la tarea de mantenerse al ritmo de la tecnología emergente sea costosa y onerosa, especialmente si se está en múltiples plataformas, algo necesario si se pretende llegar al mayor número de personas posible.

Entre sus ventajas están una experiencia de usuario más rica y más atractiva: las aplicaciones nativas pueden aprovechar las capacidades del dispositivo móvil, incluido el hardware —como GPS, cámara y gráficos— y software —como correo electrónico, calendario, contactos, galería de imágenes / video, y las áreas

de widgets de pantalla de inicio—. Igualmente pueden ser usadas *offline*, como lo hace Smart News, pues ya que la aplicación permanece instalada en el dispositivo desde la descarga original, no se requiere conexión a Internet. Los usuarios obtienen el máximo rendimiento en todo momento, con todos los gráficos, imágenes, secuencias de comandos y datos. Las transferencias de datos pueden reanudarse —y volver a sincronizar con las aplicaciones *back-end*— cuando se restaura la conexión (Yunqueira, 2014).

b) Aplicación web móvil

Una aplicación web móvil es un programa formateado para teléfonos inteligentes y tabletas, al que se accede a través del navegador web del dispositivo móvil. Como una aplicación web tradicional, la versión móvil hoy se construye con HTML5 y CSS3 que son los lenguajes básicos más avanzados de la *World Wide Web*. Dado que las aplicaciones web están basadas en el navegador, están destinadas a ser independientes de la plataforma y el dispositivo, y pueden ejecutarse en cualquier smartphone o tableta habilitado para navegar en internet, amoldándose al tamaño de cualquier pantalla sin perjudicar la calidad del diseño —sistema conocido como *Responsive Web Design*—, lo que definitivamente las hace mucho más económicas para desarrollar que una aplicación nativa (Lionbridge, 2014; Yunqueira, 2014).

Otra de las ventajas de las aplicaciones web es su gratuidad, ya que no se gestionan a través de ninguna plataforma como puede ser la App Store de Apple o Google Play. Esto implica, además, que si existe un muro de pago, no está sujeto al canon estipulado por la utilización de dicha plataforma, que en el caso de Apple supone el 30% de las ventas.

En realidad este sistema funciona como si fuera una página web adaptable con todo lo que ello implica. Se deberá por tanto, estar conectado a la red cada vez que se visualice en los dispositivos móviles para acceder a la última versión ya que no necesita actualizaciones como las aplicaciones que se descargan a través de las tiendas de aplicaciones. Aunque gracias a la tecnología HTML5, que

ofrece almacenamiento interno, es posible utilizar algunas funciones sin necesidad de una conexión (Lionbridge, 2014).

Las aplicaciones web tienden a imitar a las *apps* nativas utilizando desarrolladores de software específicas —frameworks— para conseguir aspectos parecidos a las interfaces de las *apps*; es lo que se denomina *look-and-feel* y tiene que ver con la apariencia en pantalla de los diferentes componentes como cajas de texto, botones y listas. Ahora bien, que la experiencia sea parecida no significa que las funcionalidad sean las mismas a las de las *apps*, pues —por ahora— no ofrecen localización geográfica ni notificaciones *push* (Yunqueira, 2014).

Entonces, una vez comprendidas las características, ventajas y desventajas de estas dos tecnologías, y entendiendo que los diferentes productos periodísticos requieren soluciones específicas a la hora de ser presentados a los usuarios en función del modelo de negocio que determina cada empresa, no podemos inclinarnos por una opción en particular, aunque viéndolo desde un punto de vista financiero, resultaría más prudente acoger la aplicación web móvil, por los menores costos que representa.

No es un misterio por qué las publicaciones de Vox Media desmontaron sus aplicaciones de las tiendas de los distintos OS móviles, para llegar a sus lectores directamente desde el navegador, quienes simplemente pueden crear un vínculo es sus pantallas de inicio el cual aparece idéntico al la app.

Así lo anunció el popular portal de noticias tecnológicas *The Verge*:

No hay sitio para móviles, ni sitio de tabletas, ni sitio de escritorio, solo hay un *Verge* para todo. Y todo se carga mucho, mucho más rápido que antes (...) Las aplicaciones son geniales, pero *The Verge* es un sitio web, y queremos que la gente tenga la mejor experiencia viendo nuestro contenido donde se crea y se diseña, que está en la web. Porque somos un sitio web. (Patel, 2014)

En junio de 2011 el diario británico *Financial Times* fue el primero en innovar con esta funcionalidad cuando abandonó la tienda Apple Store y se lanzó a crear una web propia basada en HTML5. Con esta decisión se ahorraba el pago exigido por la empresa de Cupertino, que al procesar los datos de los usuarios retenía el 30% de los pagos que gestionaba a través de su sistema —Recordemos que el *FT* utiliza el modelo duro del *pay-wall*—.

Pero hoy son más las publicaciones que siguen apostando por las *apps* móviles nativas —a pesa de contar con sitios web móviles diseñados sobre tecnología HTML5—, con sus consiguientes costos: *La Nación*, *Clarín*, *Infobae*, *El País*, *El Tiempo* y *The New York Times*, entre otras, son algunos ejemplos.

En esencia, ha habido un movimiento entre los editores de noticias para agregar más y más aplicaciones móviles personalizadas a sus carteras de productos. Es decir que al indagar en la mayoría de estos es posible encontrar que además del portal web y el móvil, también tienen varias aplicaciones para distintos sistemas operativos. A pesar de que administrar una gran variedad de plataformas de noticias es una tarea desalentadora sobre la cual los gerentes y editores de los medios han expresado su preocupación (Westlund, 2013).

En cambio la auto-gestión tecnológica de las aplicaciones web móviles se ha visto como algo factible para superar las dificultades y la tardanza al hacer mejoras continuas en varias plataformas de aplicaciones móviles a la vez. Sin embargo, el deseo de ofrecer las soluciones que los usuarios piden —típicamente iOS y Android—, y la falta de una visión clara en cuanto a la estrategia digital, obviamente crean dificultades sustanciales para lograr una transición hacia sistemas más sencillos (Westlund, 2013).

Ahora bien, estudios y autores han identificado que las *apps* no canibalizan a los sitios web móviles y, por el contrario, son un complemento que ayuda a incrementar los accesos a los sitios de noticias, especialmente por parte de los usuarios más fieles. Además, resultan útiles para ofrecer paquetes de pauta publicitaria con el fin de presentar los anuncios de sus clientes en los distintos sitios que operan, así como para obtener otra fuente de ingresos, en caso de que se determine cobrar por su uso. No obstante, se re-

comienda dejar el grueso de la información en el sitio web y distribuir un número más limitado de notas en la aplicación móvil, las cuales pueden ser consideradas *premium* (Xu et al., 2014).

Ya que los usuarios de aplicaciones web móviles y aplicaciones nativas tienen diferentes perfiles, cada organización tendrá que analizar cuál es la fórmula que más se ajusta a sus intereses y, por su puesto, a las necesidades de sus lectores.

4.4 Tres fuentes de ingresos

a) El video paga más

El video se ha convertido en un elemento esencial de la experiencia digital. Uno de cada tres consumidores ve videos en sus dispositivos móviles, lo que significa que esta actividad ya es más común que usar estos aparatos para escuchar música. “También hay una creciente evidencia de que las personas que ven el video en su teléfono inteligente le están dando toda su atención” (Salz, 2016).

Por tal motivo, las empresas periodísticas están realizando importantes inversiones en su producción y curación, para lo que han creado equipos dedicados exclusivamente a esta labor.

Lo hacen también porque el video es el formato de mayor crecimiento, junto con *rich media* —anuncios de imágenes, videos y sonidos que interactúan con los espectadores— y porque sus tasas son entre tres y cinco veces superiores a los anuncios de *display* (Grueskin 2012; Pew 2016).

Pero la producción de video en línea sigue representando un desafío para las organizaciones periodísticas, cuyo medio tradicional es la palabra escrita. Nabil Wakim, de Le Monde, explica que a pesar de contabilizar aproximadamente 10 millones de reproducciones al mes, producir videos sigue siendo “complicado” para ellos (Cornia, Nielsen y Sehl, 2016).

Bild, por ejemplo, lanzó una oferta de contenido pagado en el 2013, que incluye clips de alta definición a la carta de los partidos de fútbol. En junio del 2016 ya tenían 200 millones de reproducciones mensuales de videos, principalmente debido a las noticias de

última hora y a los campeonatos de fútbol alemán y europeos. Del mismo modo, *The Telegraph* lanzó una serie de videos en línea centrados en la explicación de las noticias, estilos de vida, moda y recetas (Cornia et al., 2016). Mientras que *The New York Times* lo está haciendo con videos de realidad virtual que son reproducidos en los celulares.

Sin embargo producir video *online* es un reto, especialmente para algunos periódicos regionales, cuyas estructuras y recursos son más limitados que los de los periódicos nacionales. A pesar del alto precio de la publicidad en el video, es muy difícil para ellos mantener la producción original con los ingresos generados por esta actividad. Por esta razón, la mayoría de las piezas que distribuyen se compran a agencias externas, como *Reuters* o *AFP*. Esta solución es bastante común.

Entre 2016 y 2017 se ha generado un gran interés en Facebook Live —servicio de streaming de video de esa red social—, sin embargo, las inversiones necesarias resultan difíciles de sostener y monetizar, así como “una forma inherentemente ineficiente de transmitir información en un momento en que los esfuerzos están puestos en crear ofertas *premium*”, por lo que los líderes de los medios se están inclinando hacia el lado de las soluciones propias o de terceros que permanezcan sobre sus sitios web. Aunque recientemente Facebook está pagando a algunos medios por los videos que producen para su plataforma (Newman, 2017).

b) Empaquetar, una forma eficiente de reutilizar el contenido

Una oportunidad para que las organizaciones de noticias utilicen su contenido de manera eficiente es lo que podríamos llamar el ‘re-ensado’. Esta estrategia, que ha sido utilizada por *New York Times* con un blog y app dedicados a la cocina, significa que el contenido ya producido se vuelve a empaquetar, por ejemplo en informes especiales, para satisfacer mejor las necesidades de ciertos usuarios. Lo que permite monetizar el contenido valioso ya utilizado casi sin costo adicional. (New York Times Innovation Report, 2014)

Otro ejemplo de empaquetado es una aplicación de noticias simplificada llamada IL Pika —traducida: ‘El Rápido’— recientemente introducida por el tabloide *Iltaalehti* (Finlandia). IL Pika es complementaria a la aplicación principal del periódico, pero tiene

solo 25 noticias y está dirigida a usuarios que quieren la última actualización de las noticias más importantes varias veces al día. Antti Haarala, jefe de servicios digitales, describe la aplicación como una “visión curada de lo que es la noticia más importante del día y un vistazo rápido a las historias más recientes”. La aplicación presenta noticias en varias secciones: temas principales, deportes, entretenimiento y estilo de vida. Para más temas y artículos, se recomienda al usuario utilizar la aplicación principal de *Iltalehti*. El contenido de ambas aplicaciones es gratuito, pero busca ampliar el número de usuarios y a la vez sus anunciantes (Cornia et al., 2016).

El Tiempo también ofrece una aplicación llamada *El Tiempo Express*, con el análisis de las principales noticias, las cuales se actualizan todos los días a las 18:00 horas y pueden ser leídas o escuchadas. Su precio es de 1,99 dólares al mes, o 19,99 al año.

Un estudio conducido por el Reuters Institute, de la Universidad de Oxford (Newman, 2017) consultó a 143 directores, editores y CEO de medios de comunicación de todo el mundo sobre los principales retos del sector para los próximos años, encontró que el 69% de ellos considera “muy importante” la implementación de alertas de noticias. Con el móvil convirtiéndose en el canal más importante de noticias, más editores están reconociendo la relevancia de crear una gama más amplia de alertas relevantes para los usuarios de teléfonos inteligentes, para atraer a la gente a las aplicaciones y a los sitios web.

Las noticias generales y los deportes son las las notificaciones más valoradas, sin embargo tienen que luchar por su lugar junto a mensajes personales, alertas de productividad, compras y juegos (Newman, 2017).

La mayoría de los medios están utilizando este sistema: *Clarín*, *La Nación*, *Infobae*, *El Tiempo*, *BBC*, *The New York Times*, son solo algunos.

The Guardian, por ejemplo, está experimentando con el envío de mensajes *rich media* que incluyen gráficos, datos en vivo y video a las pantallas bloqueadas de los celulares, posibilidad recientemente habilitada por Apple y Android.

5. Tecnología, la nueva piedra angular del negocio editorial

La tecnología se ha convertido en un elemento central de los medios de comunicación, y las consecuencias son evidentes. Los beneficios a largo plazo pueden ser enormes, pero el ritmo de cambio está poniendo un fuerte estrés en los medios para ponerse al día con las innovaciones de *hardware* y *software*.

La principal misión de la prensa sigue siendo producir periodismo de calidad, o por lo menos eso es lo que debe esperarse de ellos. Pero con el interminable flujo de innovaciones tecnológicas, los hábitos de los lectores y los modelos empresariales han cambiado. Por eso se necesita buscar nuevas e inteligentes estrategias para incrementar la audiencia, maximizar los ingresos y mejorar los procesos de trabajo al interior de las redacciones.

Algunas de las innovaciones más relevantes en la actualidad son el uso de Big Data Analytics, la inteligencia artificial (IA), y el desarrollo de nuevos Sistemas de Generación de Contenidos (en inglés, CMS), los tres estrechamente vinculados entre sí.

La aplicación de Big Data proporciona más y mejores herramientas para garantizar que el trabajo periodístico llegue a los lectores adecuados, en el lugar correcto y en el momento indicado. El informe de innovación de *The New York Times* lo resume así: “Tenemos que pensar más en resurgir del contenido perenne, organizarlo y empaquetarlo de maneras más útiles y llevar contenido relevante a los lectores. Y para impulsar estos esfuerzos, debemos invertir más en el trabajo poco glamoroso pero esencial de etiquetar y estructurar datos” (The New You Times, 2014).

El uso de IA permite liberar el trabajo de los redactores al desarrollar contenidos armados con datos estructurados, que además pueden llegar a una infinidad de nichos, ampliando el potencial alcance de la prensa.

Y el desarrollo de nuevos CMS no solo facilita enormemente los procesos mecánicos al interior de la redacción, reduciendo el tiempo de montaje de las notas en las diferentes plataformas, sino que asegura una relación directa con los anunciantes para que estos

puedan desarrollar sus productos publicitarios sobre la plataforma, así como recibir directamente las métricas sobre la recepción de estos.

5.1 Big Data para inteligencia de negocio

Desde el año 2011 —como en el resto de las industrias— se intenta aplicar Big Data Analytics para aprovechar la valiosa información que generan los usuarios de los sitios web de noticias y la producida internamente (Stone, 2014; Xu, et al, 2014; Grueskin, et al, 2012).

Big Data es un término que reúne una variedad de estrategias y tácticas que involucran enormes volúmenes de datos así como las tecnologías que son capaces de analizarlos y cruzarlos. La tendencia de Big Data ha afectado a todos los sectores, incluyendo a la industria de los medios de comunicación, a medida que se están desarrollando nuevas tecnologías para automatizar y simplificar el proceso de análisis de datos, junto con la creación de puestos de trabajo especializados en esta materia. O como Viktor Mayer-Schonberg y Ken Cukier (2013) lo describen en el libro *Big Data*: “Cosas que se pueden hacer a gran escala que no se pueden hacer en una pequeña escala”.

Las estrategias de Big Data para periódicos, televisión, revistas y nativos digitales incluyen (Stone, 2014):

- Análisis de audiencia para una mejor comprensión y orientación de los clientes.
- Herramientas para comprender bases de datos públicas y privadas para la narración periodística.
- Herramientas para administrar y buscar en enormes cantidades de video, medios sociales y otros contenidos.
- Herramientas para orientar anuncios y campañas publicitarias.
- Herramientas para automatizar la producción de historias de texto y video (IA) .
- Herramientas para identificar qué se desperdicia y alcanzar mayor eficiencia.
- Herramientas para identificar información falsa en las redes sociales.

El Big Data es, entonces, una gran oportunidad para los medios, pero en general aún están lejos de extraer su máximo beneficio.

Para los periódicos son muchas las oportunidades que puede traer el uso de esta estrategia, incluyendo la ultra-segmentación de audiencias para conectarse más profundamente con ellas, entregándoles noticias y publicidad orientadas a sus necesidades, intereses y gustos, además de contenidos más relevantes, videos y fotos. Y, sobre todo, la capacidad de competir con otras empresas de medios online que con frecuencia están por delante de los medios tradicionales.

Pero antes de incluso pretender aplicar soluciones de Big Data es fundamental entender de qué se trata o, de lo contrario, la experiencia puede convertirse en algo frustrante y costoso para la organización. De hecho, quienes intervienen en el diseño de los algoritmos y parámetros no son ni periodistas ni científicos de la información sino ingenieros, con quienes es imprescindible tener un diálogo constante para maximizar las posibilidades de éxito en la aplicación de este conjunto de tecnologías.

En la premura por implementar las posibilidades del Big Data, podemos pasar por alto los retos que se plantean, incluyendo la forma en que las empresas interpretan la información, manejan la política de los datos y encuentran el talento necesario para dar sentido al enorme flujo de nueva información que está por venir (Jordan, 2013).

Sin embargo, hay evidencia científica (Chen, Preston y Swink, 2013) que demuestra que las empresas que utilizan Big Data de manera eficaz son capaces de convertir los datos en conocimiento y *business intelligence* que pueden ser entregados donde y cuando se necesitan en diversos niveles de la organización. Dicha evidencia ha demostrado que las ideas derivadas del Big Data tienen el potencial de transformar tanto las estrategias como los modelos de negocio y, por lo tanto, mejorar el marketing, el desarrollo de productos y servicios, los recursos humanos (RH), las operaciones y otras funciones centrales.

Unos casos de uso eficiente del Big Data en los medios de comunicación:

The Huffington Post

El medio nativo digital *The Huffington Post* (hoy *HuffPost*), con 30 millones de visitantes mensuales en sus 18 ediciones globales —en 2017—, es uno de los

sitios de noticias y entretenimiento con mayor tráfico y de más rápido crecimiento en el mundo.

HuffPost utiliza Big Data para optimizar el contenido, autenticar los comentarios, garantizar la efectividad de la publicidad nativa, regular la colocación de anuncios y crear personalización pasiva.

Big Data brinda un enfoque analítico más preciso en la toma de decisiones para mejorar la experiencia de los usuarios y los anunciantes. Un tablero estadístico y una plataforma de análisis en tiempo real impulsan todo el proceso editorial del *HuffPost* (Stone, 2014).

En cuanto a la toma de decisiones editoriales, el análisis está puesto en la importancia de entregar el contenido en el momento y dispositivo adecuado, al público para el que está diseñado. Así, gracias Big Data determinaron que los padres acceden a la sección de ‘paternidad’ a través de sus móviles en lugar del PC, y que lo hacen durante las noches de la semana, después de la hora de dormir de los niños, mientras que su actividad los fines de semana se produce durante las mañanas.

Con el fin de llegar a esta audiencia, el contenido es publicado cuando los padres suelen estar en línea, lo que impulsa el tráfico en dichas historias, que a la vez son compartidas en redes sociales por estos, lo que representa el 41% del tráfico de esas notas.

Big Data también es aplicado para determinar qué tan exitosos resultan los nuevos modelos de ingresos publicitarios. Fue así como la compañía desarrolló el Partner Studio, un brazo del departamento de marketing que maneja la publicidad nativa o el marketing de contenido, para asociarse con grandes marcas con las que se crean sub-sitios web que están orientados al contenido, aprovechando los escritores, editores y diseñadores del *HuffPost*.

Al emplear Big Data analytics el *HuffPost* determinó que los anuncios nativos de dichos su-sitios producen una recordación de marca dos veces más alta que el contenido patrocinado y hasta 1,3 veces más recordación que los sitios tradicionales (Stone, 2014).

Financial Times

Gracias a la recolección de datos de registro del su *paywall* del *FT*, este diario puede ofrecer mejores servicios a sus clientes, crear campañas publicitarias dirigidas y desarrollar nuevos productos basados en información recopilada sobre antecedentes y áreas de interés de sus lectores (Stone, 2014).

El análisis de datos está ayudando a aumentar las suscripciones digitales aprovechando una mejor comprensión del cliente. Esto se alcanza mediante la definición de tipos de lectores de acuerdo con la información que consumen y las secciones de visitan, así logran:

- Entender cuál es el contenido preferido del lector.
- Incrementar la relevancia del *FT* en cuanto a la comunicación con el lector.
- Personalizar el contenido.
- Desplegar inteligencia en el contacto con el cliente, incluido el servicio al cliente, el sitio web, las aplicaciones móviles y con terceros, como los anunciantes, para orientar las campañas.

A partir de esta información, crean perfiles de clientes para luego desarrollar productos que se amolden a sus gustos, como pueden ser un “ejecutivo de retail con capacidad adquisitiva para la compra de artículos lujosos y viajes” o un “ambicioso gerente joven que busca ascender en la empresa”. Basados en estos perfiles, dirigen tanto la información como la publicidad de sus portales (Stone, 2014).

Asimismo, pueden establecer qué dispositivo usan los lectores y cuándo, para acceder a sus portales. Por ejemplo los fines de semana utilizan más *smartphone* y tabletas, mientras que entre semana los hacen en *PC*, y particularmente para leer información de negocios y financiera. Claro, estos datos los cruzan con datos psicográficos para lograr una mayor efectividad.

Un estudio realizado por Forbes Insights (2014) preguntó a líderes empresariales de diferentes sectores ¿qué motiva a las compañías a recopilar datos personales? El 36% de los encuestados respondió que mayor lealtad y adherencia a las plataformas digitales; mientras que el 33% afirmó que la recolección de datos hace que las estrategias de marketing sean más efectivas así como que los usuarios gasten más en el consumo de medios, y el 25% dice mejores capacidades de predicción.

Si recordamos, algunas de las necesidades primordiales de los periódicos son obtener la lealtad de los lectores para que paguen por sus productos digitales o visiten cada vez más el portal y permanezcan el mayor tiempo posible en este; así como llevar a cabo una ultra-segmentación de sus audiencias, para que la publicidad sea lo más efectiva posible, y conocer el comportamiento de las audiencia para desarrollar contenido editorial que que satisfaga sus necesidades.

5.2 Inteligencia Artificial para escribir las noticias

Continuamos con Jeff Bezos y su impacto en el mundo de la información periodística. Esta vez hablamos de Heliograf, un sistema automatizado capaz de publicar historias que *The Washington Post* creó y está utilizando desde los Juegos Olímpicos de Río 2016, para luego hacerlo con temas más complejos, como las elecciones presidenciales estadounidenses del mismo año.

El sistema de Inteligencia Artificial (IA) —que está estrechamente vinculado al CRM— funciona así: los editores crean plantillas narrativas para las historias, incluyendo frases claves que explican una variedad de resultados potenciales como “los republicanos conservaron el control de la Cámara” o “los demócratas recuperaron el control de la Cámara”. Luego se conecta Heliograf a cualquier fuente de datos estructurados, que en el caso de la elección es VoteSmart.org. El software Heliograf identifica los datos relevantes, los compara con las frases correspondientes en la plantilla, los fusiona y luego publica diferentes versiones en distintas plataformas (Keohane, 2017).

El sistema también puede alertar a los reporteros sobre cualquier anomalía que encuentre en los datos, como por ejemplo márgenes más amplios de lo previsto en una elección, para que estos puedan investigar.

Podría decirse que con este sistema el dueño del diario, Jeff Bezos, también pretende aplicar la misma lógica que en Amazon, “tener de todo para todos” —de la teoría del *long tail*—, lo que para el *Post* significa ampliar su audiencia. ¿Por que? En lugar de dirigirse a una gran audiencia con un pequeño número de historias humanas escritas por humanos, Heliograf puede dirigirse a muchas audiencias pequeñas con un gran número de historias automatizadas sobre nichos o tópicos locales. Puede que no haya una amplia audiencia para las historias sobre la carrera por el cuarto distrito de Iowa, pero hay algo de audiencia (Keohane, 2017).

Con una herramienta de este tipo es fácil pensar que los primeros perjudicados serán los periodistas, pero los responsables de la compañía han afirmado que buscan hacer la sala de redacción más eficiente, pues al eliminar trabajos mecánicos como la cobertura de los resultados electorales en tiempo real, libera a los reporteros de llevar a cabo funciones que los distraen de investigaciones mucho más profundas (Keohane, 2017). Sin embargo, una investigación de la Universidad de Oxford señala que la IA y el aumento de los robots podrían conducir a la pérdida de alrededor de la mitad (47%) de puestos de trabajo en las próximas dos décadas (Newman, 2017).

Si la automatización puede replicar algunas noticias de rutina con precisión y discernimiento, puede costar a más reporteros su trabajo, pero también puede liberar a los periodistas para profundizar en la investigación de sus historias (Coll, 2016).

El siguiente paso es utilizar Heliograf para mantener actualizados los datos tanto en historias escritas por la máquina como por los periodistas. Por ejemplo, si alguien comparte una nota del martes el jueves, y los hechos cambian mientras tanto, el sistema de inteligencia artificial actualizará automáticamente la historia con los hechos más recientes.

Con el rápido avance de la tecnología de IA impulsado por un poder de computación cada vez más barato, el *Post* espera que con el tiempo Heliograf pueda buscar en la web de qué están hablando las personas, verificar si ese tema está siendo cubierto y, si no es así, alertar a los editores o simplemente escribir la pieza por sí mismo. Claro, ya ha habido experiencias negativas sobre el uso de computadoras en labores de humanas, como cuando Facebook despidió a los editores de su módulo de Tendencias el año pasado y dejó que un algoritmo curara las noticias, el cual divulgó —falsamente— de que Megyn Kelly había sido despedida de *Fox News*; o permitiendo que noticias falsas sobre la campaña electoral estadounidense se propagaran y volvieran tendencia, afectando decisivamente los resultados electorales (Ingram, 2016).

El *Post*, al igual que cualquier otra organización de noticias importante, está buscando aprovechar nuevas fuentes de ingresos, y se sabe que está en conversaciones para licenciar su CMS junto con Heliograf a clientes como Tronc, consorcio que incluye el *Chicago Tribune*, *Los Angeles Times* y decenas de otros Periódicos regionales. A medida que esas salas de redacción luchan con recursos cada vez más escasos, no es difícil imaginar un futuro en el que AI desempeñe un papel cada vez mayor en la creación del periodismo. Si eso es una buena noticia para periodistas y lectores es otra historia (Keohane, 2017).

Ahora bien el “Robo-periodismo” es cada vez más utilizado por las agencias de noticias para ampliar el rango y el número de historias que pueden cubrir. *AP* puede crear historias financieras básicas usando datos estructurados en cuestión de segundos, como resultados trimestrales de las empresas y deportes, y tiene planes para cubrir más de 10,000 juegos de béisbol de las ligas menores estadounidenses cada año. En el Reino Unido la *BBC* viene experimentando con la automatización, de hecho pretende relanzar su servicio japonés utilizando la traducción semi-automática, así como videos con voces sintetizadas (Newman, 2017).

USA Today utiliza un software de IA llamado Wibbitz para crear videos cortos. Su función es condensar artículos en un guión, encadenar una selección de imágenes o secuencias de video, e incluso añadir narración con una voz de presentador sintetizada. Por su parte, Reuters trabaja con una herramienta de predicción algorítmica que ayuda a los

periodistas a evaluar la integridad de un trino en Twitter. La tecnología marca las historias emergentes con basen en la “credibilidad”, al evaluar quién lo está trinando y cómo cómo se extiende a través de la red (Keohane, 2017).

5.3 Sistema de Generación de Contenidos (CMS)

Durante años los medios de comunicación han confiado en una variedad de paquetes de software con licencia y plataformas de construcción web para ejecutar sus salas de redacción. Muchos medios de noticias digitales y tradicionales han construido sus propios sistemas, algunos con el objetivo de otorgar licencias y otros para utilizarlos internamente, pero ninguno ha despegado como una plataforma dominante.

Para comprender de qué estamos hablando, debemos entender que los CMS son herramientas que reporteros y editores usan para ensamblar palabras e imágenes en la página web. Uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas de medios de comunicación cuando se esfuerzan por extenderse a nuevas plataformas digitales es precisamente encontrar un sistema que mejore realmente los flujos de trabajo, pues esta labor mecánica se vuelve lenta, repetitiva y engorrosa, además de ser poco confiable.

En cuanto a los retos técnicos, por lo general las maquetas no cuadran y los sistemas utilizados tienen funcionalidades limitadas para grandes y complejas redacciones, como por ejemplo programas abiertos como *WordPress* o *Drupal*; o por otro lado, los sistemas locales pueden ser costosos y técnicamente inferiores. Incluso si una empresa de medios de comunicación crea una valiosa herramienta personalizada, el dinamismo de internet puede superarla rápidamente, enviando a los desarrolladores de vuelta a la mesa de dibujo una y otra vez (Hempel, 2014).

Chorus y Arc Publishing son dos sistemas que están revolucionando la generación de contenidos y nos sirven para ilustrar su función sobre el trabajo editorial, la oferta publicitaria y su licenciamiento, para convertirse en una importante fuente de ingresos para sus propietarios.

a) Chorus, de Vox Media

Un caso que vale la pena reseñar es el de Vox Media, una empresa nativa de internet que se describe como “un portafolio de ocho marcas influyentes enfocadas en temas claves y apasionantes que involucran a cientos de millones de personas”, a quienes llegan con historias de alta calidad a través de los formatos y plataformas que su audiencia utiliza, en el lugar que se encuentre (<https://www.voxmedia.com/pages/about-vox-media>).

La compañía fue fundada en el 2002 como un blog especializado en deportes llamado Sports Blog Inc., hoy conocido como SB Nation, enfocado en producir información de equipos locales de basketball, fútbol americano y baseball. Supongamos que se trata de varios blogs que comparten una plataforma, pero están exclusivamente dirigidos, cada uno, a un equipo en particular. Por ejemplo Huracán, Talleres o Godoy Cruz, dejando la información de los grandes a medios como Fox Sports o ESPN, todo a través de bloggers populares entre sus hinchadas y con una mirada más cercana a la de los aficionados. Es decir, la estrategia es algo así como invertir el modelo *top-down* que utilizan los grandes medios al difundir la información (Solomon, 2012).

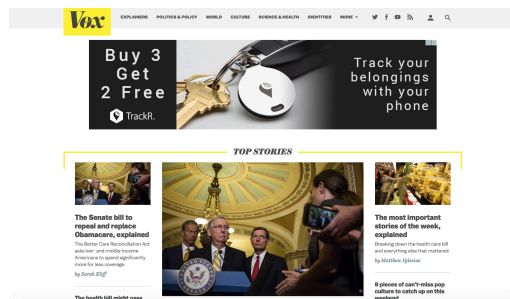
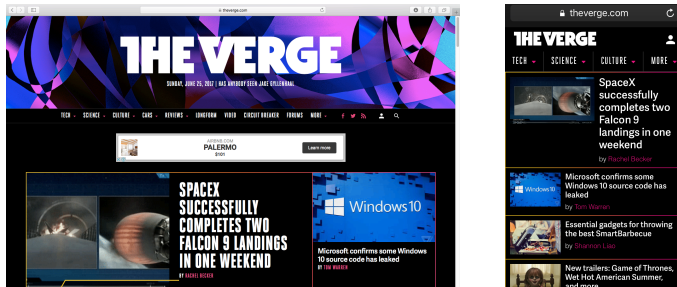
Vox Media cuenta hoy con ocho marcas editoriales: *SB Nation*, enfocado en deportes; *Vox*, explica las noticias de interés general; *The Verge*, sobre tecnología y cultura; *Polygon*, juegos de video; *Eater*, comida y vida nocturna; *Racket*, moda, belleza y compras; *Curbed*, vivienda y mercado inmobiliario, y *Recode*, el negocio tecnológico.

Lo más interesante —y a la vez polémico— de esta nativa digital es que no se considera una empresa periodística, se presenta como una compañía tecnológica; ve a sus distintos medios de noticias como marcas, y sus periodistas son claves para el éxito del negocio, pues también sus nombres son vistos como marcas.

Su herramienta más poderosa, y la piedra angular de la compañía —además de la calidad del contenido periodístico—, es un software propietario llamado *Chorus*, el cual es fundamental para crear los productos que actualmente ofrecen y que estos, a su vez, escalen económica y técnicamente.

Y es que se trata del CMS responsables del impacto visual y la originalidad en la organización del contenido de populares sitios como *The Verge* y *Vox* (ver imagen 2), me-

diante la creación de marcas que son altamente individualizadas, tanto en el diseño como en las funcionalidades de cada una, con el foco puesto en lo móvil.



Jim Bankoff, CEO de Vox Media, describió a Chorus en una conferencia del 2014 de la siguiente manera:

La noción era: vamos a ir detrás de estos temas de actualidad que apasionan a la gente. Pero para hacerlo a escala, necesitábamos una plataforma para nuestros productos informativos (...) Así que desarrollamos una que se llama Chorus. Y Chorus realmente se convirtió en el principal activo de la compañía. Si pensamos en las grandes plataformas de nuestro tiempo: Facebook, que es una plataforma para la auto-expresión; o Amazon, que es una plataforma para el comercio electrónico; o Netflix, que es una plataforma para el entretenimiento cinematográfico, nosotros aspiramos a ser una plataforma para la creación de marcas de medios profesionales a escala y también para la publicidad de marcas a escala (Pfauth, 2014).

Chorus permite a editores y periodistas editar e ilustrar libremente; que los gerentes estructuren datos, y hace fácil experimentar con los formatos de publicidad. Además, distribuye las historias en las redes sociales de forma sencilla y ofrece métricas en tiempo real sobre la reacción del público sobre el contenido. Todo de forma fácil e intuitiva.

También se ha identificado que las páginas creadas en Chorus para dispositivos móviles y de escritorio, se descargan un 50% más rápido que las versiones anteriores de estas, que estaban montadas sobre otra arquitectura (Vox Media, 2016).

A diferencia de muchas compañías de medios que delegan los problemas de la plataforma de publicaciones web al departamento de TI, ellos construyen la plataforma de abajo hacia arriba (*butom-up*) trabajando con bloggers que saben cómo contar historias y construir comunidades en la red; además cuentan con un equipo de 65 ingenieros, gerentes de producto, diseñadores, administradores de soporte e ingenieros de operaciones que trabajan exclusivamente en el CMS.

b) *El CMS trae de regreso a los anunciantes*

Chorus no es solo un a herramienta para periodistas, también permite a publicistas y a los equipos de mercadeo crear contenido único para sus clientes. Es decir, los anunciantes también pueden utilizar la plataforma para diseñar sus productos, así como para recopilar información y analizar métricas sobre el impacto que logran sobre los lectores.

Con esta herramienta entran a competir directamente con Facebook y Google por la relación con los anunciantes, ya que están entregando una herramienta para que estos trabajen y creen anuncios que además se integren al diseño y contenido de la publicación, lo que hace del CMS un elemento valioso particularmente para grande marcas. Así mismo, facilita la creación de publicidad nativa —artículos pagos o patrocinados— entre los anunciantes y su equipo editorial.

La compañía monetiza su creciente tráfico dirigiéndose a una audiencia joven muy valorada por los anunciantes, de hecho los usuarios de Vox Media visitan sus portales más de 20 veces al mes, por lo que ha conseguido patrocinadores como BMW, Microsoft y Samsung, quienes contratan con ellos de forma directa, en lugar de hacerlo a través de otra empresa, como Google. Por eso, los espacios de la compañía deben ser reservados con, por lo menos, seis meses de antelación (Solomon, 2012).

La demanda global de publicidad nativa sigue siendo difícil de establecer, pero varias organizaciones noticiosas ya están reportando que la publicidad nativa y el contenido

patrocinado representan la mayoría de sus ingresos publicitarios digitales. Los analistas de la industria esperan que el mercado crezca en el futuro (Boland, 2016).

La publicidad nativa ha sido parte de las estrategias de muchas organizaciones de noticias durante algún tiempo, pero el crecimiento de los bloqueadores de anuncios (en inglés, *Ad-blockers*) y la amenaza a los ingresos digitales de las redes sociales han llevado a un renovado interés, particularmente en el contenido patrocinado. Sin embargo, algunas investigaciones sugieren que los usuarios tienen reservas acerca de la publicidad nativa a menos que esté clara y cuidadosamente marcada como tal (Newman et al., 2015; Cornia et al. 2016).

Otros editores lo están haciendo también: *Schibsted* (Noruega), *Axel Springer* y *Bild* (Alemania) y *The Washington Post*, son algunos ejemplos. Precisamente hablaremos de este último a continuación (Newman, 2017; Cornia et al., 2016).

c) Arc Publishing, de The Washington Post

Arc Publishing es el resultado de la llegada de Jeff Bezos —dueño de Amazon— al influyente periódico de la capital estadounidense *The Washington Post*. Y es que su revolucionaria estrategia digital y tecnológica ya está rindiendo frutos más allá de la redacción, gracias al crecimiento en ingresos provenientes de las licencias de su nuevo CMS. Precisamente, en junio del 2016 *Infobae* firmó un contrato para utilizar Arc Publishing como su Sistema de Generación de Contenido, convirtiéndose en el medio de mayor tamaño en contratar este servicio del *Post*, pues hasta ahora, ha empezado con prudencia, trabajando en pequeñas salas de redacción como el *Alaska Dispatch News* y *Willamette Week*. Se han firmado acuerdos con operaciones más importantes como el *Globe and Mail* de Canadá, el *Tampa Bay Times*, *La Nación* de Paraguay y *The Sante Fe Reporter*, además de 8 periódicos universitarios de Estados Unidos.

¿Como funciona? El software está alojado en la red de *Post* y el cliente paga de acuerdo con la cantidad de datos utilizados para crear páginas, administrarlas, probar titulares y publicar en plataformas externas como Facebook y Twitter, así como recopilar y analizar la información generada por los usuarios.

Arc está diseñado para que los medios que lo utilizan puedan llegar a sus lectores con textos, imágenes, videos y gráficos, a través de cualquier tipo de pantalla, plataforma, app móvil, red social, sitio web o impreso. Todo trabajando sobre una única plataforma, algo que la mayoría de los periódicos impresos hoy no tienen, y para lo que el ejercicio de publicación se debe realizar en diferentes CMS dependiendo de sí el destino de la publicación es papel, internet o una red social, algo que definitivamente recorta los tiempos de trabajo y permite a los reporteros concentrarse en su principal labor que es la investigativa.

El CMS del *Washington Post* también ofrece una herramienta “multidimensional” de análisis de datos que puede ser utilizada por gerentes, editores e incluso periodistas, con el fin de aprovechar la valiosa información generada por los lectores, descubriendo audiencias no exploradas, datos geográficos de crecimiento y lecturabilidad, y conociendo de primera mano los gustos de estos.

Ofrece acceso a información detallada sobre cada pieza de contenido, como: la popularidad expresada por la cuantificación de los visitantes; cómo los espectadores disfrutaron el contenido por geografía, dispositivo o fuente (app, web, red social); Y si los espectadores están realmente interesados o simplemente probando los primeros minutos de su contenido editorial y de video.

En cuanto al costo de Arc Publishing, para un editor pequeño, el Post puede cobrar alrededor de 10.000 dólares al mes en honorarios de licencia. Para una organización más grande, la cifra puede ascender a 150.000 dólares al mes (Alpert, 2016).

6. Redes sociales y agregadores: ¿dónde está el beneficio?

En respuesta a la popularidad de las redes sociales los periódicos distribuyen contenido y alientan a sus lectores a compartirlo a través de Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat y Reddit (agregador), entre otras. Sin embargo, el papel de las redes sociales en el modelo de negocios de estos medios de comunicación sigue siendo poco claro, en el mejor de los casos. Será que ¿están repitiendo el mismo error cometido en sus primeros pasos en internet, cuando se dedicaron a buscar lectores antes de localizar una fuente de ingresos, dando contenido de forma gratuita y permitiendo que otras plataformas se beneficien de este?

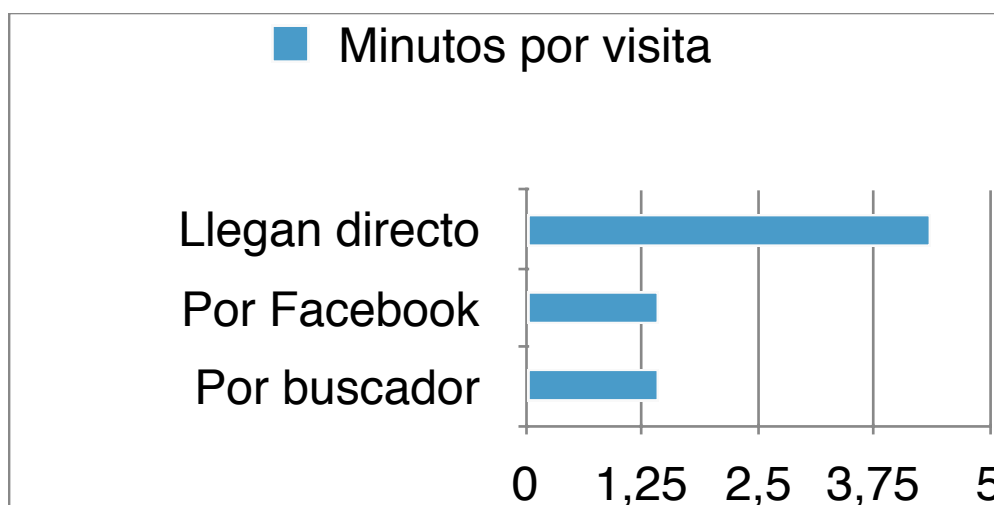
Antes de entrar en materia vale la pena recordar que en el tercer capítulo vimos cómo los gigantes de internet se están llevando la mayor tajada de los ingresos por publicidad a escala mundial y cómo se han introducido en la cadena de valor de los medios de comunicación hasta prácticamente convertir a la información en un *commodity*. Así que nuestro interés, en el presente capítulo, se dirigirá a identificar cómo las empresas de noticias pueden beneficiarse de una relación evidentemente desigual.

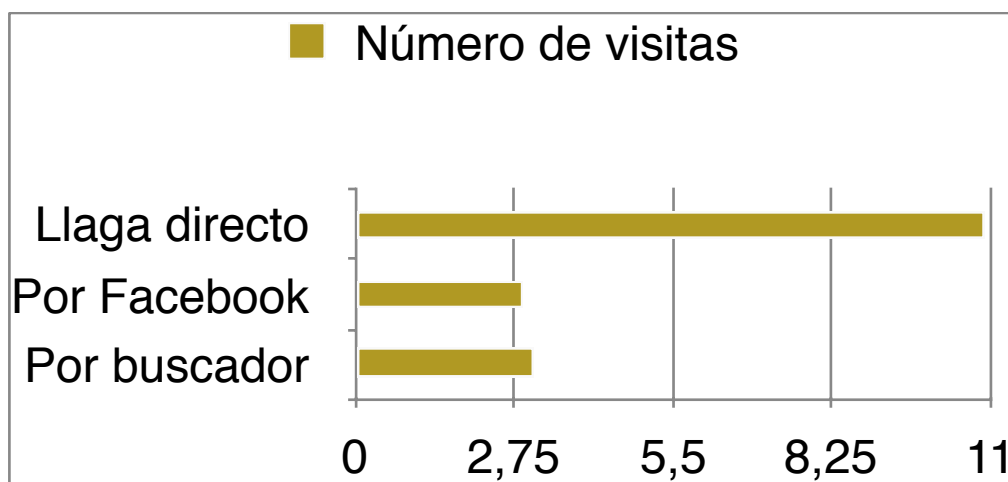
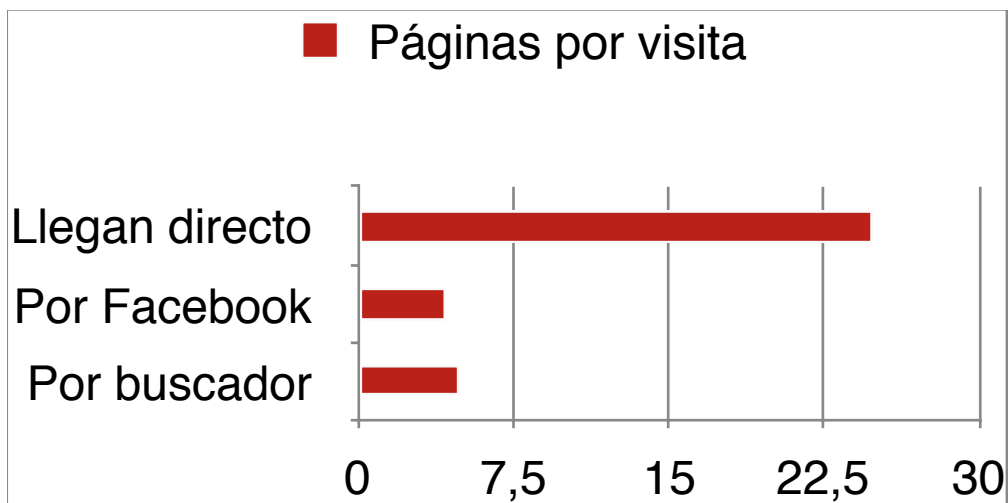
La creciente importancia de las redes sociales está modificando la forma en que las personas encuentran y acceden a las noticias en línea, a expensas del acceso directo a través de sitios web y aplicaciones (Cornia et al., 2016). Esto representa un potencial riesgo para los medios pues muchos de esos lectores probablemente nunca accedan a sus sitios web, lo que perjudica las métricas de visitas utilizadas para la venta de publicidad. Las cifras son claras, el 62% de los adultos estadounidenses reconocen que llegan a las noticias —a menudo, a veces o rara vez— a través de las redes sociales. Y las que más utilizan para esta actividad son Facebook y Twitter (Gottfried y Sheaver, 2016); mientras que el 58% de los argentinos y el 64% de los chilenos acceden a la información noticiosa por medio de las redes (Newman et al., 2017).

Lo que busca la mayoría de estas empresas noticiosas es básicamente tener presencia en todas las plataformas posibles y utilizar todos los servicios que las redes sociales les ofrezcan, aunque no exista un análisis previo de los beneficios reales que pueden traer al negocio.

A pesar del ruido generado por el ‘potencial’ de las redes sociales como canales de entrega de noticias, el tamaño de su contribución al tráfico web y los ingresos publicitarios de los periódicos, individualmente, es desalentador. Los suscriptores de las redes sociales pueden agregar visitas a las páginas y a los anuncios de las ediciones web de los diarios. Sin embargo, este tipo de consumidores no desarrolla ningún compromiso con el medio, por lo que son permanencias cortas que se repiten con muy baja frecuencia (Ju, Jeong y Chyi, 2014).

Un estudio sobre la relación entre los consumidores y las noticias a través de las redes sociales (Matsa y Mitchel, 2014) encontró que los “visitantes que llegan a las noticias por medio de Facebook o buscadores tienen un menor compromiso con el medio que quienes se dirigen a este” (ver gráficos 3,4 y 5).





Fuente: Pew Research Center 2014

Promedio mensual

Mientras tanto, redes sociales, agregadores y compañías tecnológicas sí han identificado un importante beneficio al convertirse en canales de información, pues los usuarios duran más tiempo en sus plataformas y así venden más publicidad. Por eso han desarrolla-

do nuevas herramientas que ofrecen a las casas editoriales para que alberguen sus noticias directamente. Claro, solo si están dispuestos a compartir un porcentaje de los ingresos por pauta que generen esos contenidos.

Michael Wolf explica así la relación que plantean Facebook, Google y Apple:

Después de unas reticencias limitadas por parte de los editores, el acuerdo ahora se parece a la publicidad de ingresos repartidos, del tipo que Google AdSense ha convertido en ubicuo. Es decir, si Facebook vende publicidad en sus redes con base en este contenido, comparte los ingresos con el editor. Si el editor vende la publicidad, como en el modelo del suplemento independiente, se queda con el botín al completo. Es exactamente el modelo que ha bajado los precios de la publicidad digital de forma regular, es el descuento inevitable cuando existen muchos vendedores para un mismo espacio (Wolff, 2015).

Encontrar la mejor manera de navegar estos nuevos espacios y conectarse con el público que habita allí ha generado tensión. Por un lado, las empresas tecnológicas están proporcionando herramientas que permiten a los editores crear contenido personalizado para cada red social o plataforma, ofreciendo una mejor experiencia de usuario. Hacerlo, sin embargo, a menudo significa para los medios perder el tráfico web y algunos de los datos de usuario que vienen con él. Estas son las plataformas que ofrecen las compañías:

a) *Instant Articles*

En marzo del 2015 la red social Facebook presentó una plataforma llamada *Instant Articles*, que pretende alojar noticias de los medios directamente en su web, en la que se comprometieron a participar, inicialmente, medios como *The New York Times*, *NBC News*, *The Guardian*, *BBC*, *National Geographic*, *Siegel Online*, *Buzzfeed*, *Clarín*, *La Nación* y *El Tiempo*, entre otros. (Facebook, 2015)

El sistema que plantea la red social establece que no se publicarán todos los contenidos que suben a la red los portales de estos medios, sino una selección que, consensuada entre ambas partes, aparecerá integrada como el contenido

que se despliega en el muro de los usuarios, de la misma manera que un post de un amigo y sin necesidad de incluir un enlace a la fuente original de la noticia, lo que hace que el tiempo de permanencia de los usuarios sea mayor en Facebook.

Según la compañía de Menlo Park (California), las noticias incorporan nuevas funciones para mejorar la experiencia del usuario, “podrá agrandar las fotografías en alta resolución inclinando el teléfono, ver automáticamente videos al desplazar hacia arriba las páginas, interactuar con mapas interactivos, escuchar capturas de audio y comentar y pulsar ‘me gusta’ no solo sobre el conjunto de la noticia, sino sobre sus diferentes apartados” (Facebook, 2015).

El proyecto sigue la línea de iniciativas anteriores, como la integración de videos: en lugar de hospedarlos en YouTube, comenzaron a atraer a los usuarios para que los subieran directamente en su muro. El ahorro de tiempo para consumir el contenido —conlleva un paso menos— y aumenta la cantidad de vistas de cada pieza de video. “Esta es la lógica que subyace sobre esta nueva modalidad de publicación de noticias: conseguir que el usuario los vea sin tener que realizar ninguna acción adicional, ni siquiera un clic añadido” (El País, 2015).

Ahora bien, la principal preocupación alrededor de un acuerdo de este tipo es si con esto los medios de comunicación están perjudicando su propio negocio al incorporar a otro jugador a la cadena de valor, lo que ya están haciendo algunos de los más afamados medios periodísticos, aunque han hecho públicas sus dudas (MIT Technology Review, 2015).

Facebook ha dicho que ofrecerá a los generadores de contenido la posibilidad de incluir publicidad en la información publicada y explotar otros contenidos como los artículos patrocinados; de igual forma, se compromete a que los medios podrán monetizar su presencia a través del tráfico, pues los registros serán contabilizados por ComScore como propios de sus sitios. Lo que significaría que, en teoría, podrían incrementar los clics de sus portales.

De tal manera que el beneficio de Facebook está en obtener el 30% de los ingresos publicitarios —suponiendo que se aplique el porcentaje habitual de

70/30— y mantener a los usuarios más tiempo en su página, al reducir drásticamente el tiempo de carga de la información.

b) *Apple News*

Apple, por su parte, presentó en septiembre del 2015 la aplicación *News*, que mediante un sistema de RSS —en inglés Really Simple Syndication, un formato diseñado para compartir contenido en la web, que se utiliza para difundir información a personas que están inscritas— presenta contenidos de distintos portales de información, con un sobresaliente despliegue de imagen, video y audio (Apple, 2015).

Apple News ofrece a los editores herramientas para medir el grado de satisfacción de los usuarios con su contenido, y les plantea la posibilidad de monetizarlo a través de su negocio de publicidad iAd con un reparto de 70/30% para el editor y Apple, respectivamente a (*Applesfera*, 2015).

Con este nuevo servicio, que solo está disponible en sus dispositivos y por ahora está limitado a algunas regiones, Apple busca que los editores salten al servicio de publicidad AdSense de Google —el principal negocio del buscador— y contraten la pauta de forma directa con ellos. Lo que se suma a su reciente y polémica estrategia de permitirles a sus usuarios utilizar aplicaciones que bloquean los anuncios, esto con la clara intención de convertirse en proveedores de este servicio para los generadores de contenidos, pues los anuncios gestionados bajo su intermediación no pueden bloquearse.

c) Páginas móviles aceleradas (AMP)

A su vez Google presentó el 7 de octubre de 2015 una iniciativa para la creación de un formato universal y abierto junto con algunos de los principales medios del mundo, para hacer más veloz la descarga de los sitios de noticias en dispositivos móviles y, a su vez, asegurar su presencia en el buscador.

El proyecto llamado Páginas Móviles Aceleradas (en inglés, AMP), da nombre a un nuevo estándar que permitirá a los editores, los programadores de aplicaciones y los usuarios, consultar las noticias desde sus teléfonos inteligentes y tabletas de una forma mucho más veloz (Google, 2015; El País, 2015).

A diferencia de los otros formatos recientemente creados, como el mencionado Instant Articles de Facebook y *News* de Apple, AMP nace como un software en código abierto.

Lo que busca este grupo de firmas de medios y redes sociales, comandadas por Google, es que la descarga de los contenidos sea cada vez más rápida para que los lectores no decidan visitar otros portales cuando esta es muy lenta; además pretende que se convierta en el estándar definitivo de los medios digitales.

6.1 Beneficios y perjuicios

Casi dos años después del lanzamiento de estos servicios, muchos editores están “profundamente insatisfechos” con la cantidad de dinero que obtienen de Facebook, por sus videos y las publicaciones en Instant Articles. Otros critican la dificultad en el acceso a los datos de los clientes de Apple News y Facebook. Mientras que quienes usan AMP se han mostrado preocupados por que el contenido está marcado con la URL de Google (Newman, 2017; Moses 2017).

The New York Times dejó de utilizar Instant Articles después de comprobar que su sitio web monetizaba mejor a los lectores, además de que las personas muestran una mayor disposición a pagar por la suscripción si llegan directamente al portal. Las publicaciones de Hearst, así como Forbes y Quartz también se han retirado (Moses, 2017).

Pero a pesar de esto, “hay un amplio reconocimiento del lado positivo de la ecuación, pues en los mundos móvil y social estas plataformas siguen siendo críticas para alcanzar nuevas audiencias” (Newman, 2017).

Para medios que no dependen de las suscripciones, como *The Guardian*, estas plataformas siguen siendo una buena opción.

Por su parte, los pequeños medios encuentran en las redes sociales y los buscadores un canal fundamental de difusión y buscan hacer parte de *Instant Articles*. “La gran cosa sobre Facebook es que está disponible para todos los editores, y ha sido una forma gratuita de obtener un montón de tráfico y fidelizar a una importante base de nuestros lectores” (Moses, 2017).

Mientras que algunas organizaciones de noticias tradicionales sopesan las ventajas y desventajas de estas opciones de distribución, muchos nativos digitales parecen estar inclinados a tener una presencia allí. De hecho, de 40 medios nacidos digitales de Estados Unidos estudiados por el *Pew Research Center*, todos tienen presencia en por lo menos tres de las principales redes sociales: Facebook, Twitter y Youtube; 36 están en Instagram, y 20 en Snapchat. Cabe señalar que estas dos últimas redes sociales no permiten redirigir a los lectores a los sitios de los medios de noticias.

El modelo de noticia/negocio que se aloja en otro medio ha sido llamado ‘*off news site*’ —lo que se traduce como fuera de las páginas de noticias—, en el que los editores renuncian a sus propios canales y se convierten en proveedores de contenido para canales más eficaces de difusión (Doctor, 2014).

Bajo este modelo planteado particularmente por Facebook y Apple podría decirse que ya no existiría un *The New York Times*, sino artículos del *The New York Times*. Así que este periódico se convertiría en una agencia de información como Reuters y EFE.

Como hemos visto no todo es blanco y negro, hay matices en los que los distintos tipos de medios se ubican. Las estrategias para alcanzar una exitosa y benéfica presencia en redes sociales y buscadores difieren entre el tipo de publicación, si usa muro de pago o su público objetivo.

6.2 Fortalecer las marcas

Si bien es poco probable que las redes sociales se conviertan en el único medio de distribución de los periódicos en el ecosistema digital, sí es cierto que se han hecho fun-

damentales para estos. Y el viejo modelo para presentar una marca que giraba exclusivamente en torno al impreso y al sitio web dejó de existir.

La marca es el principal activo de los medios de comunicación. Un periódico puede cambiar la periodicidad en su salida, puede abandonar el papel y publicarse solo digital, pero no debe descuidar la marca que le dará visibilidad (Yunquera, 2014).

Las marcas, al igual que otros productos, deben evolucionar o se vuelven anticuadas y pierden visibilidad. Deben generar confianza en los lectores y también ser capaces de gestionar a esa comunidad de compradores. Y es por esto que las publicaciones, cualquiera que sea su versión —Facebook, Google, Apple News, Twitter, Instagram o Snapchat, entre otras—, deben prestar mucha atención al contenido que entregan y de qué forma lo hacen, pues cualquier error, torpeza o intromisión en el afán por generar ‘tendencias’, puede afectar su reputación.

Por eso hay dos cuestiones fundamentales a tener en cuenta: primero, se debe ofrecer contenido de alta calidad que estimule a los lectores a seguir a la marca en las distintas redes sociales, que luego visiten la página web, que mantenga su atención en los artículos y, por último, logre fidelizarlos. Esto beneficiará tanto a quienes trabajan bajo el modelo *paywall* como a quienes no lo hacen, así sucede con publicaciones como *The Economist*, *The Financial Times*, *The Wall Street Journal* o *América Economía*. Medios que, a pesar de seguir líneas editoriales y modelos de negocio diferentes, es innegable que mantienen altos estándares que les brindan alta reputación y credibilidad.

En segundo lugar, debe haber una imagen de marca transversal, que abarque todos los formatos donde se difunde. Vox Media, por ejemplo, enfoca su energía en la marca de sus distintos productos y la forma cómo llegan a los espectadores a través del abanico de plataformas existentes. Es decir que el desarrollo de producto se hace a partir de cómo funcionan y se ven en Apple News, Sanapchat Discover, Instagram, Twitter y Facebook, entre otras. Y solo al final de este proceso se aplica el diseño al CMS (Rabiano, 2016).

También hay una tendencia en el mundo de los medios de comunicación a que los reporteros sean vistos como una marca en sí mismos, y a que prominentes periodistas se conviertan en editores / propietarios / estrellas de sus propias publicaciones digitales,

como es el caso de la periodista mexicana Carmen Aristegui y su portal *aristeguinoticias.com*, el mismo que reveló el escándalo de la llamada “Casa Blanca”, del presidente Enrique Peña Nieto. O nombres como el de Jorge Lanata, que arrastran grande audiencias a los medios donde trabajan.

Vox Media, por su parte, contrató a Ezra Klein, un joven y exitoso bloguero liberal de *The Washington Post* como editor de *Vox.com* y a la mayoría de los periodistas destacados del portal de noticias tecnológicas *Engadget* para poner a rodar *The Verge*. Esa ha sido la estrategia en sus distintos sitios: nombres conocidos y calidad en la información.

6.3 Redes para atraer nuevos suscriptores

El uso de redes sociales se ha convertido en un reto para quienes tienen un muro de pago, pues en algunos casos la publicación de notas en estas plataformas contradice el modelo de pagar por las noticias, lo que pone a los editores en una compleja situación, ya que si respetan la decisión tomada a raja tabla se alejarán de la discusión y desaprovecharán la enorme capacidad de difusión de estas.

A esto se suma que Instant Articles, AMP y News no ofrecen la opción de instalar el servicio de suscripción para el registro de los clientes pagos. Solo es posible hacer registro para pruebas gratuitas.

Imagine un lector que hojea su smartphone mientras viaja en tren que al trabajo. Hace clic en un enlace a través de Reddit y al llegar al sitio de noticias se encuentra con un *paywall*. Usando análisis predictivo de datos, se ha comprobado que este lector de Reddit no se suscribirá al sitio web. De hecho, puede que incluso publique lo mucho que desprecia ese muro de pago. Por lo tanto, en lugar de perder el tiempo tratando de suscribir a alguien a la fuerza, ¿qué puede ofrecer para intercambiar con él potencial cliente que pueda ser de beneficio mutuo? (Bilton, 2017)

The Economist es muy claro sobre lo que quiere de las distintas plataformas donde hace presencia: llegar a los no suscriptores y darles muestras de contenido para que eventualmente se conviertan en nuevos suscriptores.

Al comprender que las redes sociales son fundamentales para atraer nuevos clientes, el semanario británico —no se consideran una revista— ha fortalecido su presencia en estas desde el año pasado, lo que le ha representado un incremento del 25% en seguidores hasta alcanzar 44 millones a través de las distintas redes y plataformas; mientras que tiene una base de suscriptores de 1,5 millones, de los que 345.500 son digitales.

Los responsables de *The Economist* debaten constantemente cuánto contenido dar gratis por medio de las redes sociales, pues entienden que si son demasiado generosos, no habría razón alguna para que la gente se suscriba (Southern, 2017).

Al tener un muro de pago dosificado, los no suscriptores solo pueden acceder a 3 artículos semanales, por lo que además de ubicar sus trabajos más relevantes a través de las redes sociales, publica datos relevantes bajo el nombre *'facts of the day'* de piezas de investigación y análisis que pueden encontrarse en su portal web o la versión impresa (ver imagen 3).



The Economist ha calculado que se necesitan nueve semanas para convertir un lector en un suscriptor. Por ejemplo, para una campaña de año nuevo, publicó en Facebook ar-

títulos del 2016 que analizan el futuro del liberalismo. Esto genera actividad alrededor del tema y una vez identificadas las personas interesadas, publica anuncios publicitarios invitándolos a suscribirse (Southern, 2016).

Como ya lo señalamos, *The Wall Street Journal* ha desarrollado fórmulas de acceso a través de las noticias compartidas en redes sociales por sus cuentas oficiales, periodistas y lectores, a través de las que ofrece invitaciones de 24 horas a quienes hacen clic en un link y dejan su correo electrónico, o les permite leer solo la nota compartida a quienes no entregan datos de contacto (Wang, 2017).

Mediante esta estrategia el *WSJ* aprovecha a las redes sociales y a sus lectores para extender invitaciones a posibles nuevos suscriptores. Asimismo, utiliza la información de los lectores eventuales, así como sus correos, para enviar boletines (en inglés, *newsletters*) con información específica sobre publicaciones que se inclinan hacia sus gustos de lectura. Gracias a esto, más de la mitad de los nuevos suscriptores digitales llegan referidos por las redes sociales, desde que inició la nueva estrategia, cuando antes de esta eran entre el 20% y el 30% (Ristagno, 2016).

The Sunday Times (TST), a pesar de ser un sitio web pago da la posibilidad a sus editores de que publiquen piezas por fuera del *Paywall* bajo la estrategia de conseguir seguidores alrededor de sus marcas, como el suplemento de comida *Dish*, la revista de moda *Style* y la guía de viaje *Insider City Guide*. El *TST* también está publicando varios artículos al día para Apple News y por ahora monitorea su progreso.

El tráfico recibido desde las redes sociales ha aumentado en línea con el aumento al número global de las visitas a la página web de *TST*. entre marzo del 2015 y el mismo mes del 2016, el incremento en las visitas referidas de las redes sociales del 107%, lo que ha llevado a que se disparen las suscripciones (Digiday, 2016).

The Washington Post trabaja agresivamente para aumentar su base de suscripciones, por lo que ha estado publicando buena parte de sus artículos como Instant Articles, lo que aprovecha para registrar a los lectores y enviarles *newsletters* a sus correos electrónicos, además de contar con links directos que, tras realizar el proceso de ingreso, los redirigen al sitio web.

Por su parte, *The Boston Globe*, el periódico de información local con más suscriptores digitales, unos 87.000, que utiliza el *metered model* en su muro de pago, abre y cierra excepciones al ingresar a través de las distintas plataformas. En un esfuerzo reciente, por ejemplo, el Globe ha abierto los enlaces de Google AMP.

6.3 Mensajería instantánea, un inesperado aliado

Alrededor del 23% de las personas encuentran, comparten o discuten noticias en los servicios de mensajerías, según un reporte del Instituto Reuters de Periodismo, teniendo una mayor influencia en América Latina y Asia (Newman et al., 2017).

Históricamente las empresas periodísticas luchado para distribuir las noticias en estos espacios privados, particularmente porque el contenido es compartido entre pares. Pero en los últimos años esto que ha cambiado, ya que las apps de mensajería se están convirtiendo en plataformas. Más de 30.000 bots —servicios que están programados para tener conversaciones sobre noticias, deportes o clima— se han creado en la plataforma de Facebook Messenger desde su lanzamiento en abril de 2016, a los cuales se les puede preguntar por las noticias o envían notificaciones de eventos relevantes.

Pero lo más relevante es que las noticias compartidas a por medio de *apps* de mensajería están causando una importante reducción en el número de notas que se comparten en las redes sociales, pues a diferencia de estas últimas, son más privadas y no sufren el filtro de algoritmos (Newman et al., 2017).

Sin embargo, servicios como WhatsApp fueron construidos para charlar en lugar de recibir noticias, por lo que resulta muy eficiente cuando los lectores comparten los artículos entre ellos, pero se hace todo un desafío a la hora de que sea el medio quien envía directamente el mensaje, pues el trabajo de añadir miembros a los grupos se debe hacer manualmente (Southern, 2016).

La revista Vogue envió a sus grupos imágenes de la Semana de la Moda de Nueva York; BBC presentó una serie de videos de tres minutos precisamente sobre jóvenes africanos que utilizan la aplicación como medio de comunicación, mientras que The Financial Times envía una historia gratis todos los días.

7. Conclusiones

Es evidente que muchos integrantes de la industria tradicional de los periódicos han sido lentos en aceptar e incorporar los cambios provocados por la tecnología digital. También se han sentido desconcertados por la disrupción de competidores que invierten mucho menos en la producción de contenido original, y sin embargo se han beneficiados más que quienes generan la información de más alta calidad.

Pero al mismo tiempo se ven signos prometedores de que una industria transformada puede emerger de la transición digital, más eficiente, más rápida y, sí, rentable. La mayoría de los ejemplos que plasmamos en estas páginas son de éxito o, por lo menos, de innovación en distintas áreas donde los periódicos se pueden beneficiar.

No creemos que el papel desaparezca. No lo hará como no lo hizo la radio con el surgimiento de la televisión. No es lógico decir que una empresa está dispuesta a prescindir del negocio que genera entre el 80 y el 90% de sus ingresos. Pero sí estamos seguros que las plataformas digitales y sus audiencias serán cada vez más importantes para el devenir financiero de los periódicos, por lo que deben anticiparse a la evolución.

A continuación algunas consideraciones sobre las cuatro áreas que se analizaron en esta tesis:

¿Muro de pago fuerte, dosificado, freemium o gratis?

Entonces ¿qué estrategia es mejor, pago o gratuito? Y si se elige el camino del cobro ¿qué modelo es el más conveniente? Los defensores del pago aseguran que el periodismo de alta calidad es muy costoso de producir, por lo que los usuarios deben pagar para acceder a este. Los opositores argumentan que los *paywall* excluyen a estos sitios del diálogo en línea y se les priva de la atención que necesitan de blogs, agregadores y las redes sociales.

A pesar de que el cobro por contenidos es un derecho de los medios de comunicación y los diarios, el cual además es vital para su independencia editorial, al permitir que se mantengan desligados de grandes conglomerados empresariales, el antecedente de gratuidad que se ha venido arrastrando desde el nacimiento de los primeros portales de no-

ticias en la década del 90 ha llevado a que el concepto de pago genere muchas resistencias, por lo que una determinación concerniente a este tema impactará ineludiblemente el futuro de cualquier empresa, ya sea si se mantiene abierta o si por el contrario, decide levantar un muro de pago.

Podemos concluir que si bien el cobro por el acceso a la información es la opción más viable para que los medios de comunicación amplíen sus fuentes de ingresos, solo será exitosa en tanto se aplique en un contexto donde haya una cultura de pago hacia el contenido digital, como sucede en países como Alemania, Estados Unidos y Brasil.

Asimismo comprendemos que el *paywall* solo puede ser utilizado exitosamente por medios que son líderes, poseen una amplia base de lectores —que además les son fieles— y brindan valor agregado en sus contenidos, análisis y productos —video, podcast, realidad virtual—.

Es por esto que la determinación de usar el *Paywall* en hispanoamérica es particularmente difícil, pues como vimos, la gratuidad impera entre los medios de esta región, así como una fuerte resistencia de las personas al pago de servicios online, que no solo se refleja en los periódicos sino en la reproducción pirata de música y películas; el uso de software ilegal, y el acceso irregular a la señal de la televisión paga, que hacen de esta parte del mundo una de las que menos respetan la propiedad intelectual.

Sin embargo, sería de esperar que como viene sucediendo en mercados maduros como el estadounidense y el europeo, con el constante crecimiento en el número de diarios que utilizan el muro de pago desde el 2008, dicha tendencia se replique a nivel local, teniendo en cuenta que la caída en los ingresos por publicidad del impreso comienza a afectar a los diarios latinoamericanos, así como estimulando una cultura de pago por la información de calidad, como sucede con servicios como Netflix.

También hemos visto que no hay un modelo estándar para el universo de los medios de comunicación y que el dinamismo del sector hace que lo que hoy funciona como estrategia de rentabilidad mañana deba ser repensado, como en el caso del *The Wall Street Journal*, que ha evolucionado de un modelo *freemium* a un *paywall* duro.

Tenemos un muro duro, que consideramos solo puede ser utilizado por unos pocos medios en el mundo que ofrezcan un producto de altísima calidad, además de otros servi-

cios de alcance global como sucede con *The Financia Times*. También puede ser aplicado por medios de nicho que produzcan un contenido para una audiencia cautiva pero limitada. Por lo que no sería una buena opción para un medio de información general.

El *metered model* es una opción riesgosa, pues como lo hemos visto, deja un número gratis establecido de contenidos cualquiera que estos sean, lo que puede llevar a que los lectores lleguen a su tope mensual y busquen otro sitio para obtener las noticias. Como vimos, esta estrategia ha resultado positiva para *The New York Times*, pero no para *The Miami Herald*. ¿Por qué? La audiencia del periódico de Nueva York es mucho mayor a la del diario del sur de la Florida, lo que permite —como lo dice la ‘teoría de la larga cola’— llevarse un pequeño porcentaje de un enorme conjunto de lectores de los cinco continentes; mientras que el carácter local del *Herald*, lo restringe a un conjunto mucho menor de potenciales clientes.

El modelo *freemium* es el más viable, para periódicos que han construido una buena reputación. Claro está que los contenidos resguardados detrás del muro deben estar encima de los que genere cualquier competidor, ser exclusivos, de análisis, profundos, de autores reconocidos, y que utilicen los recursos gráficos y tecnológicos más actuales. Este modelo ofrece una enorme flexibilidad para atraer suscriptores con la calidad editorial del medio, y al mismo tiempo permite aprovechar al máximo las oportunidades de publicidad digital, pues el flujo de lectores de noticias del día a día no disminuirá.

Por otro lado, no es recomendable que se cobre por el acceso discriminando el tipo de dispositivo. Es decir que se pueda acceder gratis a las noticias por medio del PC, pero haya que pagar en teléfonos inteligentes y tabletas. Si hay cobro o gratuidad, debe aplicarse en todos los dispositivos.

Los muros de pago pueden tener poco impacto inmediato sobre los sitios que los acaban de instalar. La razón es que la mayoría de las empresas recibirán un pequeño flujo de ingresos por la circulación en línea, lo que podría coincidir más o menos con la disminución del tráfico y, por consiguiente, de la publicidad en sus páginas digitales, dependiendo del modelo que elijan. Ahora bien, las suscripciones digitales pueden aumentar en el mediano plazo, pero solo si las compañías de medios pueden persuadir a los consumidores a pagar por el acceso en el uso de medios digitales.

Lo realmente importante del *paywall* es comenzar a reducir la dependencia hacia la publicidad, la cual seguirá siendo un componente fundamental en la ecuación del negocio editorial, más no el único. Así que vale la pena que los periódicos asuman este riesgo, y logren hacer que los lectores consuman sus productos desde dispositivos móviles.

Hacia la multi-plataforma

Partiendo de la presunción de que en el año 2017 los directivos de un periódico saben que su futuro, a mediano y largo plazo, dependerá estrechamente de la forma como su medio aborde la estrategia digital, la redacción debe ser una parte fundamental, pues sin un cambio en la mentalidad de esta será más complejo y costoso implementar cualquier innovación tecnológica.

Los recortes de costos mediante la eliminación de puestos de trabajo y la consolidación en un grupos de medios no garantizan la sustentabilidad a largo plazo. Por lo que el foco de las inversiones debe estar puesto en lo digital y particularmente en el entorno móvil, que si bien debe ser la punta de lanza en cualquier estrategia no se puede descuidar al PC, pues las dos plataformas coexistirán por muchos años.

Los grande medios inicialmente abordaron la movilidad a través del desarrollo de *apps*, para presentar las noticias de una forma más agradable en las pequeñas pantallas de los smartphones, pues entonces el formato de PC era rígido. Sin embargo, con el surgimiento de las aplicaciones web y el *Responsive Web Design*, cualquier proceso para llevar la información a la palma de la mano de los lectores se ha hecho más sencillo y, primordialmente, menos costoso.

Las aplicaciones nativas hoy deben centrarse en ofertas de contenidos y servicios informativos específicos, diferentes al diario tradicional, y por consiguiente deben tener un precio al público. Es decir que si el medio hace un ‘re-empaquetamiento’ de recetas de cocina que ha publicado durante décadas, la mejor forma de llevarlo a cabo es por medio de una *app* que traiga algún retorno.

Otra utilidad de las *apps* es el envío de notificaciones a quienes las tienen instaladas en sus dispositivos móviles. Esa es una fórmula realmente valiosa para llevar tráfico a los portales, pues los lectores les dan la confianza de hablarles incluso cuando la pantalla

está bloqueada y no lo han pedido. Motivo por el cual esta herramienta debe ser utilizada con la mayor prudencia, para que no desgaste dicha confianza.

Pero la opción más viable es la aplicación web móvil, en particular para nativos digitales, medios pequeños y quienes busquen recortar gastos, pues sus costos son mucho menores que los de las aplicaciones, al ajustarse al navegador de cualquier plataforma. Además, quienes poseen un muro de pago no tienen que compartir los ingresos con los dueños de las tiendas de aplicaciones, como sucede con Apple.

El desarrollo de videos *online*, por su parte, debe ser un tema central en la estrategia digital. El crecimiento de los videos en internet se está comiendo al tiempo que pasan las personas en la televisión tradicional, y al mismo tiempo, brinda oportunidades para desarrollar contenidos en cualquier pantalla, pero que sean profesionales y de alta calidad. ¿por qué alta calidad? por que estos se pueden reproducir en cualquier pantalla, incluyendo televisores, abriendo un mundo de posibilidades, particularmente en la generación de ingresos por publicidad.

Tecnología para abrirse paso hacia el futuro

La aplicación de Big Data Analytics en los periódicos tiene un potencial especial debido a su relación directa con los lectores, de quienes se pueden recolectar datos valiosos para diseñar productos periodísticos y publicitarios. Eso no es todo, las áreas administrativas: publicidad, ventas, logística, reparto, membresía y contabilidad, así como toda la información que difunden en formatos de video, fotografía, texto y gráficos, son una inagotable fuente de datos.

Sin embargo en la prisa por implementar Big Data se puede incurrir en errores y desaprovechar el potencial conocimiento que ofrece, pasando por alto desafíos como la interpretación de la información, el delicado manejo de la política de datos y la contratación del talento óptimo para dar sentido a un proyecto de esta envergadura.

Es decir que Big Data introduce nuevos riesgos al análisis de datos. Hay más posibilidades de invasión a la privacidad, potencial para confundir el ‘ruido’ con una visión verdadera y un mayor riesgo de gastar mucho dinero y tiempo, persiguiendo problemas u oportunidades mal definidas. A menos que se entiendan y se aborden estos desafíos,

quienes lo aplican se arriesgan a convertir una oportunidad única en un factor de inestabilidad.

En cuanto a los programadores y analistas que llevan a cabo esta función, es vital que entiendan los conceptos básicos de la industria de medios de comunicación.

A pesar de las anteriores consideraciones, se entiende que es mayor el beneficio que puede traer y por eso vale la pena tomar la decisión de aplicarlo, pues en la evolución de los medios de comunicación las nuevas tecnologías son, y han sido, transversales en su desarrollo.

Junto al Big Data tenemos a la Inteligencia Artificial (IA), una herramienta realmente polémica. Como siempre se ha temido con este tipo de tecnologías, hay mucho que puede salir mal. Si bien esta puede ayudar a los periodistas liberándolos de labores mecánicas que los distraen del trabajo más importante del día a día, también abre la posibilidad de que distintos cargos alrededor de la redacción sean reemplazados por máquinas, particularmente en un contexto de crisis donde buena parte de los esfuerzos están puestos en el recorte de costos operativos.

Son justas las inquietudes que levanta el uso de algoritmos para curar las noticias. Tras el surgimiento de información falsa que inunda las redes sociales, los periódicos y el resto de los medios de comunicación social son responsables de comprobar la legitimidad de sus fuentes, así que estas herramientas pueden servir para indagar por la red, pero siempre bajo el escrutinio de un humano responsable.

Pero el potencial es enorme si se aplica para cubrir nichos que nunca hubiesen estado al alcance de una redacción convencional. Los ensayos de medios nacionales como *The Washington Post* que utilizan la IA para reportar sobre temas locales de deportes y elecciones, medirán su verdadero potencial; de igual forma, la posibilidad de mantener actualizados los datos de las noticias automáticamente y las alertas sobre tendencias en redes sociales, pueden ser valiosos instrumentos para el desarrollo de la labor periodística.

Tal vez el eslabón central en esta cadena tecnológica es el CMS, pues es el lugar donde se integran los resultados del Big Data y el trabajo de la IA. Pero su relevancia hoy va mucho más allá.

Vimos en las descripciones de Chorus y Arc dos casos que enmarcan el enorme potencial que esta herramienta de software puede traer a las casas de noticias: Por un lado, una relación directa con los anunciantes que saca a Google de la ecuación, y por el otro el beneficio económico del licenciamiento, que este año se estima supere los 100 millones de dólares para *The Washington Post*.

El desarrollo de CMS por parte de los mismos medios de comunicación es una buena noticia para este golpeado negocio, pues estas compañías han comprendido que la innovación es el camino para asegurar su subsistencia. Además la mayoría de los sistemas de publicación digital están contruidos por compañías tecnológicas con poca experiencia en el funcionamiento de las salas de redacción y los negocios de los medios de comunicación.

Claro, podríamos argumentar que el *Post* es un gigante con el músculo financiero y tecnológico de Amazon, por lo que puede darse el lujo de escalar su equipo de tecnología para asumir la enorme tarea de crear un CMS desde cero. Pero Vox Media, con unos recursos bastante menores, también pudo hacerlo.

Redes sociales, ¡sí!

El problema no son las redes sociales. El verdadero problema radica en que los diarios permitieron hace años que se forjara la concepción de que la información en internet debe ser gratuita. Mientras que en otra área de la generación de contenidos Netflix pagó aproximadamente 3.000 millones de dólares en 2016 a la industria del cine y la televisión por las licencias de transmisión de sus producciones, y Spotify paga el 70% de sus ingresos brutos a las disqueras por los derechos de sus catálogos musicales.

Los diarios, además, pagan enormes sumas de dinero a agencias de noticias como AP, EFE, AFP, Reuters y Bloomberg por reproducir sus fotografías y artículos; mientras que al mismo tiempo esos periódicos se convierten en agencias gratuitas para las redes sociales, bajo el modelo que Apple, Facebook y Google les están planteando.

El contenido digital se abre en dos bloques: uno lucrativo de entretenimiento, donde sus dueños cobran por permitir la difusión de su propiedad, y otro donde se espera que el contenido sea 'gratuito', soportado por elusivas ventas de publicidad. Bajo este segundo

bloque, los editores pueden vender anuncios que se incluirán en sus sitios web y quedarse con todos los ingresos, o pueden permitir a Facebook y Apple que vendan publicidad a cambio del 30% de los ingresos.

¿Acá dónde está el negocio para la prensa, si de hecho ya está presente en las redes sociales y sin pagar un solo dólar? Y ¿Pretenden que los editores renuncien a sus propios canales y se conviertan en proveedores de contenido para canales más eficaces de difusión?

Lo cierto es que quienes aceptan las condiciones de estas plataformas hoy tienen un ingreso que antes ni siquiera tenían, aprovechando la enorme visibilidad que brindan estas empresas, aunque en detrimento de las visitas a sus portales de noticias. Sin embargo — como vimos—, al poner en una balanza los baliza los beneficios y perjuicios, pareciera que hoy estos segundos tienen más peso al final, claro, en lo que tiene que ver con el uso de los sistemas que ofrecen los gigantes tecnológicos.

Por eso, los periódicos tienen que hacer trabajar las redes sociales y agregadores para ellos y no al contrario; o por lo menos encontrar una relación en la que el beneficio sea mutuo.

Los ejemplos que presentamos en el anterior capítulo demuestran que las redes son fundamentales para el tráfico de los medios y claves para atraer nuevos suscriptores para quienes incorporan *paywall*. Por lo tanto, cualquier actividad en estas debe responder a una estrategia bien estructurada.

Destacarse en las distintas redes y plataformas representa un desafío para los editores, pues están llenas de noticias y la gente se desplaza rápidamente por estas. Un experimento del Reuters Institute encontró que la mayoría de las personas consultadas recordó cómo encontraron una noticia, pero solo el 37% pudo recordar el nombre de la propia marca de noticias.

Con la evidencias de que las audiencia no siempre saben de quién están recibiendo la información cuando lo hacen a través de las redes sociales, reforzar la marca mediante reputación y credibilidad es imprescindible. Mientras que se deben usar colores y todos los símbolos que representan al medio en cada una de las publicaciones, con el fin de facilitar la recordación.

8. Bibliografía

- Abada, J. Jimenez, Ro. (09 de oct 2015). La prensa digital se reinventa con un nuevo formato universal. El País. Recuperado de: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2015/10/06/actualidad/1444160150_620828.html
- Abada, J., Jimenez, R. (13 de mayo de 2015). ‘The New York Times’, ‘The Guardian’ y la ‘BBC’ publican directamente en Facebook desde hoy. El País. Recuperado de: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2015/05/13/actualidad/1431490102_473389.html
- Abbruzzese, J. (16 de mayo de 2014). The Full New York Times Innovation Report. Mashable. Recuperado de: <http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/#aXkOKP5wNOqw>
- Adepa (2017) Clarín inicia la era de las suscripciones digitales en Argentina. Recuperado de: <http://adepa.org.ar/clarin-inicia-la-era-de-las-suscripciones-digitales-en-argentina/>
- Alpert, L. (8 de junio de 2016). Washington Post Looks to Publishing Platform as Growing Revenue Stream. The Way Street Journal. Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/washington-post-looks-to-publishing-platform-as-growing-revenue-stream-1465383602>
- Angeli, G. (16 de abril 2015). *La implementación de paywall en la industria editorial argentina*. Universidad Católica Argentina. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3866/Angeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Athey, S., Calvano E., y Gans, J.S. (2013). The Impact of the Internet on Advertising Markets for News Media, Working paper, Harvard University.
- Athey S., Mobius, M., Pal, J. (2017). The Impact of Aggregators on Internet News Consumption. Recuperado de: <https://www.gsb.stanford.edu/gsb-cmis/gsb-cmis-download-auth/406636>

- Apple (2015). All the news you want. Right where you want it. Recuperado de: <http://www.apple.com/news/>
- Arrese, Á. (2016). From gratis to paywalls. *Journalism Studies*. Vol 17, No 8, Págs. 1051-1067
- Bajarin, T. (junio de 2017). In a mobile-First World, Don't Forget the PC. PC Magazine, p.26-28.
- Berman, S., Bettino, B., Shipnuck, L. y Neus, A. (2007) The end of advertising as we know it", IBM Global Business Services, Pág. 8, recuperado de: <https://www-05.ibm.com/de/media/downloads/end-of-advertising.pdf>
- Barrett, B. (24 de septiembre de 2015). Apple News Is the Best New Thing About the iPad. Wired. Recuperado de: <http://www.wired.com/2015/09/apple-news-ipad/>
- Bilton, R. (2017). The Boston Globe is getting smarter about digital subscriptions and tightening up its paywall, *Neiman Lab*, recuperado de: <http://www.niemanlab.org/2017/05/the-boston-globe-is-getting-smarter-about-digital-subscriptions-and-tightening-up-its-paywall/>
- Branklin, B. (2008). The future of journalism. *Journalism Studies*, Vol. 9
- Campos, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. V.16, p.13-30.
- Cea-Esteruelas, M. N. (2013 a,b). Economía de los cybermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación *El profesional de la información*, julio-agosto, v. 22, n. 4.
- Cebrián, M. (2009). Comunicación interactiva en los cybermedios. *Comunicar*, n. 33 v. 17, pp. 15-24.
- Chen, D. Q., Preston, D. S. y Swink, M. (2013). How the Use of Big Data Analytics Affects Value Creation in Supply Chain Management, *Journal of Management Information Systems* /2015 Vol 32, No. 4, p. 4-39
- Chiou, L., Tucker, C. (2013). Newspapers and the demand for news. *Information Economics & Policy*, Vol 25, p. 61 - 69.

- ComScore Inc. (2014). The comScore 2013 U.S. Digital Year in Review, Review Report Series. Recuperado de: http://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-US-Digital-Future-in-Focus?cs_edgescape_cc=AR
- ComScore Inc. (2012). 2012 Mobile Future in Focus, Review Report Series.
- Clemons, E. (2009). The complex problem of monetizing virtual electronic social networks, *Decision Support System*, Vol 48, p. 46-56.
- Clemons E. (22 de marzo de 2009). Why Advertising Is Failing On The Internet, Techcrunch. Recuperado de: <https://techcrunch.com/2009/03/22/why-advertising-is-failing-on-the-internet/>
- Coll, S. (2016). Finding new ways to follow the story, *Columbia Journalism Review*. Recuperado de: https://www.cjr.org/analysis/innovation_newsrooms_tech_data.php
- Cornia, A., Nielsen, R. K. y Sehl, A. (2016). Digital News Project 2016, *Reuters Institute for The Study of Journalism*.
- Cornia, A., Nielsen, R. K., Kalogeropoulos, A. (2016). Challenges and opportunities for news media and Journalism in a increasingly digital, mobile and social media environment, *Reuters Institute for The Study of Journalism*.
- Cornia, A., Nielsen, R. K., Sehl, A. y Simon, F. (2017). Pay models in european news, *Reuters Institute for The Study of Journalism*. Recuperado de: <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2017/pay-models-european-news/>
- Diezhandino, M. P. (2012). El periodismo sólo sobrevivirá si ofrece un modelo de información de pago”, *Fundación Telefónica*. Recuperado de: http://www.fundacion.telefonica.com/es/que_hacemos/no_cias/detalle/03_09_2012_esp_2292
- Doctor, K. (15 de octubre de 2015). The Thinking (and Dollars) Behind The New York Times’ New Digital Strategy. *Newsonomics*. Recuperado de: <http://newsonomics.com/newsonomics-the-thinking-and-dollars-behind-the-new-york-times-new-digital-strategy/>

- Estarque, M. (16 de noviembre de 2016). Periódicos brasileños rompen récords de audiencia y captan más suscriptores digitales. ¿Por qué siguen en crisis? Knight Center for Journalism in the Americas. Recuperado de: <https://knightcenter.utexas.edu/es/blog/00-17769-periodicos-brasilenos-rompen-records-de-audien-cia-y-captan-mas-suscriptores-digitales->
- El Economista (28 de febrero de 2017). Grupo Prisa regresó a las pérdidas en 2016. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2017/02/28/grupo-prisa-regreso-las-perdidas-2016>
- Fiegerman, S. (15 de mayo del 2015). 6 Digital Challenges for The New York Times New Editor. *Mashable*. Recuperado de: <http://mashable.com/2014/05/15/new-york-times-digital/#ioqmBsSJNPqP>
- Forbes Insights (2014). The Promise of Privacy: Respecting Consumers' Limits While Realizing the Marketing Benefits of Big Data
- Gotffrey, J. y Shearer, E. (2016), News across social media platforms, Pew Research Center, Recuperado de: http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/05/PJ_2016.05.26_social-media-and-news_FINAL-1.pdf
- Ingram, M. (2016). Facebook Still Has a Fake News Problem. recuperado de: <http://fortune.com/2016/10/12/facebook-fake-news/>
- Instant Articles (2015). Instant articles: A new way for publishers to create fast, interactive articles on Facebook. Facebook. Recuperado de: <https://instantarticles.fb.com>
- Garcimartin M. (2017) 'Financial Times' cerró 2016 con récord de circulación. *Media.tics* recuperado de: <http://www.media-tics.com/noticia/7375/medios-de-comunicacion/financial-times-cerro-2016-con-record-de-circulacion.html>
- Grueskin, B., Seave, A., Graves, L. (2014). The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism. Columbia Journalism School, Tow Center for digital Journalism.
- Hempel, J. (Marzo de 2014). Secrets In The Sauce. *Fortune*, P. 62

- Holcomb, J. y Mitchell, A. (2016). State of news media, Pew Research Center, Recuperado de: <http://pewrsr.ch/2tklTOI>
- Jordan, J. (20 de octubre de 2013) The Risks of Big Data for Companies. *The Wall Street Journal*. Recuperado de: <http://on.wsj.com/2sAtfAA>
- Ju, A., Ho Jeong, S. y Chyi, H. I. (2014). Will Social Media Save Newspapers? Examining the effectiveness of Facebook and Twitter as news platforms. *Journalism Practice*, Vol. 8 Issue 1, p1-17.
- Keohane, J. (2017). What News-Writing Bots Mean For The Future Of Journalism, Wired. Recuperado de: <https://www.wired.com/2017/02/robots-wrote-this-story/>
- Kugler, L. (septiembre de 2015). New News: Aggregator Apps. *Communications of the ACM*, Vol. 58 p. 17 - 19.
- Lionbridge (2014). Mobile web apps Vs. Mobile Native apps: How To Make The Right Choice, White Pappers.
- Lowenstein, M. (marzo de 2016). Is the Term ‘Mobile First’ Becoming Outmoded? *Tech Opinion*. Recuperado de: <https://techpinions.com/is-the-term-mobile-first-becoming-outmoded/44269>
- Mathus Ruiz, R. (18 de septiembre de 2016). Michael Golden: “Somos una compañía de medios digitales que saca un diario”. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1938974-michael-golden-somos-una-compania-de-medios-digitales-que-saca-un-diario>
- MaClatchy (2016). Annual Reports. Recuperado de: <http://investors.mcclatchy.com/phoenix.zhtml?c=87841&p=irol-reportsannual>
- Mckinsey & Company. (2015). Global Media Report 2014. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/industries/media-and-entertainment/our-insights/global-media-report-2014>
- Michán, M. (9 de julio de 2015). Probamos la nueva app News de Apple. *Applesfera*. Recuperado de: <http://www.applesfera.com/analisis/probamos-la-nueva-app-news-de-apple>

- Miller, M. (20 de octubre de 2015). How BILD made its freemium model a success just 2 years in. Inma. Recuperado de: <http://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/how-bild-made-its-freemium-model-a-success-just-2-years-in>
- Murdoch, R., (8 de diciembre de 2009). Journalism and Freedom. *The Wall Street Journal*. Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704107104574570191223415268>
- Newman, N. (2017) Journalism, Media and Technology Trends and Predictions. Digital News project, Reuters Institute for the study of journalism, Universidad de Oxford. Recuperado de: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publication/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2017>
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D. A. L. y Nielsen, R. K. (2017). Digital News Report 2017, Reuters Institute for the study of journalism, Universidad de Oxford. Recuperado de: <http://www.digitalnewsreport.org>
- Nielsen, J. (1998). The web is not a selling medium. Recuperado de: <http://art-bin.com/art/anielsen.html>
- Nielsen. (2011) Nearly 75% of Consumers Remember an Ad When Viewed across Media Platforms. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2011/>
- Oelbermann, M., Secheibenbogen, S., Reibnitz, A., Shierstädt, M. (2004). Online publishing in Europe. Markets, strategies, revenue streams. Berlin: Online Publishers Association Europe.
- Patel, N. (2 de septiembre de 2014). Welcome to The Verge 2.0. *The Verge*. Recuperado de: <https://www.theverge.com/2014/9/2/6096609/welcome-to-verge-2-0>
- Pek, G., (abril de 2014). News On The Move: Mobile Apps. *Editor & Publisher*, pp. 26-32.
- Pessemier, E. A. y Douglas, T. (1966), Personality activities and attitudes as predictors of consumer behavior.
- Pew Research Center. (2015). State of the News Media 2015. *Pew Reserch Center Journalism Projec*. Recuperado de: <http://www.journalism.org/files/2015/04/FINAL-STATE-OF-THE-NEWS-MEDIA1.pdf>

- Pew Research Center (2011). Mobile News & Paying Online. Recuperado de: <http://www.stateofthedia.org/2011/mobile-survey/>
- Pickard, V., y Williams, A. T. (2014). Salvation or Folly? The Promises and Perils of Digital Paywalls. *Digital Journalism* 2 (2): 195–213. Recuperado de: http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1439&context=asc_papers
- Pfauth, E. (2015), Vox media's Chorus. Media Newsbrief. Recuperado de: <https://pfauth.com/publishing-platforms/vox-medias-chorus/>
- Prisa (2016). Informe sobre cuentas anuales. Recuperado de: <http://www.prisa.com/uploads/2017/02/cuentas-anuales-individuales-ejercicio-2016.pdf>
- Rao, B. (1999). Recuperado de: Emerging Business Models in Online Commerce, *Institute for Technology and Enterprise*, Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/cc2a/01deec453fa9e220ff5de4dcf77575fd62cd.pdf>
- Babiano, L. (2016) video tomado de youtube: Construye marcas, no sitios web. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ga7OTVWwYag>
- Ramonet, I. (2011). La explosión del periodismo: internet pone en jaque a los medios tradicionales, Argentina, *Capital intelectual*.
- Raed, M. (12 de abril de 2016) 80 Million Reasons BuzzFeed Had to Halve Its Revenue Projections for 2016, Select/all, The New York Times. Recuperado de: <http://nymag.com/selectall/2016/04/buzzfeed-halves-revenue-target-for-2016.html>
- Ricart, E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia business review*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Rifkin, J. (2014). La sociedad del costo marginal cero, España, Paidós
- Ristagno, R. (13 de diciembre de 2016). Paywall Strategy: winners and losers, Arterling Woods. Recuperado de: <https://sterlingwoodsgroup.com/paywall-strategy-winners-and-losers/>
- Robbins, S. P. y Judge, T. (2009), Comportamiento organizacional, *Pearsons Educación*, México.

- Salz, P. A. (2016). Why Mobile Video (Advertising) Will Eat Te World. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/peggyannesalz/2016/01/12/why-mobile-video-advertising-will-eat-the-world/#1398170e14c2>
- Sauthern, L. (2016). Hoy Publishers are using WhatsApp, Digiday, Recuperado de: <https://digiday.com/social/four-publishers-using-whatsapp/>
- Scolari, C. (2013). “Narra vas transmedia, McLuhan y el discurso científico”. *Cccb lab*. Investigación e innovación en cultura. Recuperado de: <http://blogs.cccb.org/lab/es/narratives-transmedia-mcluhan-i-el-discurs-cien>
- Segal, D., (30 de junio de 2015). Arianna Huffington’s improbable, insatiable content Machine, *The New York Times*. Recuperado de: https://www.nytimes.com/2015/07/05/magazine/arianna-huffingtons-improbable-insatiable-content-machine.html?_r=0
- Sterling, G. (5 de mayo de 2015). It’s Official: Google Says More Searches Now On Mobile Than On Desktop. *Search Engine Land*. Recuperado de: <http://searchengineland.com/its-official-google-says-more-searches-now-on-mobile-than-on-desktop-220369>
- Snyder, G. (2017). Keeping up with the times. *Wired*. Recuperado de: <https://www.wired.com/2017/02/new-york-times-digital-journalism/>
- Solomon, Brian (24 de diciembre del 2012) Digital Media Secret Formula, *Forbes*, P. 68-70
- Starkman, D. (2014): The watchdog that didn’t bark: the financial crisis and the disappearance of investigative journalism. EE. UU. *Columbia University Press*.
- StatCouter (2016), Mobile and tablet internet usage exceeds desktop for first time worldwide. Statcounter. Recuperado de: <http://gs.statcounter.com/press/mobile-and-tablet-internet-usage-exceeds-desktop-for-first-time-worldwide>
- Steensen, S. (2011). Online journalism and the promises of new technology. *Journalism Studies*, Vol. 12 Issue 3, p 311-327.

- Stone, M. L. (2014). Big data for media. *Reuters Institute for the study of journalism*. University of Oxford.
- The Economist (19 de mayo de 2009),. The end of the free lunch—again, Recuperado de: <http://www.economist.com/node/13326158>
- The New York Times (2014). Innovation Report. Recuperado de: http://www.press-council.org.au/uploads/52321/ufiles/The_New_York_Times_Innovation_Report_-_March_2014.pdf
- The New York Times Corporation (2016) The New York Times Company Reports 2016 Fourth-Quarter and Full-Year Results. Recuperado de: http://s1.q4cdn.com/156149269/files/doc_financials/quarterly/2016/Press-Release-12.25.2016.pdf
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, v. 8, n. 2, pp. 3-8. Recuperado de: http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_B-Mem.pdf
- Vara, A., Sanjuro, E. y Díaz-Espina, C., (2014). Paid news vs free news: evolution of the WSJ.com business model from a content perspective, *Communication & Society / Comunicación y Sociedad*, Vol. 27, n. 2, 2014, pp. 147-167.
- Vox Media (23 de febrero de 2016) Curbed on Chorus, the start of a new era at Vox Media. Recuperado de: <https://product.voxmedia.com/2016/2/23/11098476/curbed-on-chorus-the-start-of-a-new-era-at-vox-media>
- Westlund, O (2013). Mobile News. Digital Journalism. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2012.740273>
- Wan-Ifra (2014). Paid digital content: the journey continues. *World News Publishing Focus*. Recuperado de: <https://blog.wan-ifra.org/2014/09/10/paid-digital-content-the-journey-continues>
- Wan-Ifra (31 de julio de 2013). Para la Casa Editorial El Tiempo de Colombia, las alianzas son la clave. Recuperado de: <http://www.wan-ifra.org/es/articles/2013/07/31/para-la-casa-editorial-el-tiempo-de-colombia-las-alianzas-son-la-clave>

- Wang, S. (15 de agosto de 2016). The Wall Street Journal is changing up its paywall, offering guest passes and expanded link-sharing on social. NiemanLab. Recuperado de: <http://www.niemanlab.org/2016/08/the-wall-street-journal-is-changing-up-its-paywall-offering-guest-passes-and-expanded-link-sharing-on-social/>
- Wark (15 de junio de 2017). Mobile takes half of global digital spend. Recuperado de: https://www.warc.com/NewsAndOpinion/News/Mobile_takes_half_of_global_digital_spend/38832
- Wired (10 de septiembre 2015) Journalists Can Now Broadcast Live Over Facebook. Recuperado de: <http://www.wired.com/2015/09/journalists-can-now-broadcast-live-facebook/>
- Wirtz, B.W. (2011). Media and internet management. Wiesbaden: Gabler Verlag, Alemania.
- Wolff, Michael. (13 de julio de 2015). Los artículos instantáneos de Facebook no convencen a los editores. MIT Technology Review. Recuperado de: <http://www.technologyreview.es/informatica/47763/los-articulos-instantaneos-de-facebook-no/>
- Xu, Jia; Forman, Chris; Kim, Jun B. y Van Ittersu, Koert (Julio de 2014) *News Media Channels: Complements or Substitutes? Evidence from Mobile Phone Usage*. Journal of Marketing, Vol. 78, No. 4, pp. 97-112.
- Yunqueira, J. (Junio 2014). Desarrollo de publicaciones digitales y nuevos soportes informativos. Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/19344>

9. Tabla anexa

MODELO DE NEGOCIOS

Diario	Gratis	Paywall modelo freemium	Paywall blando / metered model	Paywall duro	Gratis	Segmento	Tipo	Comentario	Cobro
ALEMANIA									
Die Welt		1				General	Prensa		1
Frankfurter Allgemeine Zeitung		1				General	Prensa		1
Bild		1				Tabloide	Prensa		1
Der Spiegel		1				General	Revista		1
T-online					1	General	Nativo Digital		
ESTADOS UNIDOS									
The New York Times			1			General	Prensa		1
The Washington Post			1			General	Prensa		1
The Wall Street Journal				1		Económico	Prensa		1
USA Today			1			General	Prensa		1
Miami Herald			1			General / Local	Prensa		1
El Nuevo Herald			1			General / Local	Prensa		1
Los Angeles Times				1		General / Local	Prensa	Permiten un máximo de 3 artículos	1
The Boston Globe				1		General / Local	Prensa	Permiten un máximo de 3 artículos	1
vox.com					1	Político	Nativo Digital		
huffingtonpost.com					1	General	Nativo Digital		
politico.com		1				Político	Nativo Digital	Versión PRO con informes sobre política sectorial en Salud, defensa, infraestructura, educación, etc. El precio es superior a 2.000 dólares anuales, por lo que es una herramienta de nicho que funciona de forma	1
Bloomberg		1				Económico / Financiero	Nativo Digital	Cobro por uso de su software financiero, terminales (hardware) y por publicación de artículos como agencia de noticias. Sin embargo su portal de noticias no tiene costo. También cuenta	1
buzzfeed.com					1	General / Variedades	Nativo Digital		
businessinsider.com		1				Económico	Nativo Digital	Ofrece suscripción premium para eliminar publicidad y más velocidad	1
theverge.com					1	Tecnología / Innovación	Nativo Digital		
CNN.com					1	General	Noticias por cable		
foxnews.com					1	General	Noticias por cable		
cnbc.com					1	General	Noticias TV		
nbcnews.com					1	General	Noticias TV		
Time					1	General	Revista	Ofrece suscripción para la revista digital	
Forbes					1	Económico	Revista		
Wired					1	Tecnología / Innovación	Revista	Ofrece suscripción para la revista digital	
ESPN.com					1	Deportes	Canal por cable		

Diario	Gratis	Paywall modelo freemium	Paywall blando / metered model	Paywall duro	Gratis	Segmento	Tipo	Comentario	Cobro
REINO UNIDO									
The guardian					1	General	Prensa	Pide una contribución "para mantener la independencia"	
Daily Mail					1	Tabloide	Prensa		
The Times				1		General	Prensa	Permiten un máximo de 3 artículos	1
Financial Times				1		Económico	Prensa		1
The Sun					1	Tabloide	Prensa		
Daily Telegraph		1				General	Prensa		1
The Economist			1			General	Revista	Permiten un máximo de 3 artículos	1
BBC World*					1	General	Radio y TV		
ARGENTINA									
infobae.com					1	General	Nativo Digital		
Clarín			1			General	Prensa		1
elintransigente.com					1	General	Nativo Digital		
La Nación					1	General	Prensa		
Tn					1	General	Noticias por cable		
Olé					1	Deportes	Revista		
Ámbito Financiero		1				Económico	Prensa		1
El Economista					1	Económico	Prensa		
El Cronista					1	Económico	Prensa		
chequeado.com					1	Política / análisis	Nativo Digital	Donación	
COLOMBIA									
El Tiempo					1	General	Prensa		
El Espectador					1	General	Prensa		
Portafolio					1	Económico	Prensa		
La República					1	Económico	Prensa		
El Colombiano					1	General	Prensa		
pulzo.com					1	General	Nativo Digital	Agregador	
las2orillas.com					1	Opinión	Nativo Digital		
lasillvacia.com					1	Político	Nativo Digital		
noticiasrcn.com					1	General	Noticias TV		
Caracol Radio					1	General	Radio		
Semana					1	General	Revista		
Dinero					1	Económico	Revista		
enter.co					1	Tecnología / Innovación	Nativo Digital		
confidencialcolombia.com					1	General	Nativo Digital		
kienyke.com					1	General	Nativo Digital	Propio - curaduría	
ESPAÑA									
El País					1	General	Prensa	Ofrece suscripción atada al impreso, y edición digital del impreso	
El Mundo			1			General	Prensa	Versión digital del periódico	1
ABC					1	General	Prensa		
La Vanguardia					1	General	Prensa	Versión digital del periódico	
El Confidencial					1	General	Nativo Digital		
Expansión					1	Económico	Prensa		
BRASIL									
Folha de Sao Paulo			1			General	Prensa		1
O Globo			1			General	Prensa		1
Correio Brazileirense			1			General / Local	Prensa		1

Diario	Gratis	Paywall modelo freemium	Paywall blando / metered model	Paywall duro	Gratis	Segmento	Tipo	Comentario	Cobro
O Tempo			1			General / Local	Prensa		1
publica.org					1	Investigación	Nativo Digital		
CHILE									
El mercurio - emol.com					1	General	Prensa		
La Tercera					1	General	Prensa		
Diario Financiero		1				Económico	Prensa	Ofrece noticias generales abiertas y temas de análisis hacen parte del acceso	1
Estrategia					1	Económico	Prensa		
Theclinic.cl					1	General	Nativo Digital		
ciperchile.cl					1	Investigación	Nativo Digital		
el mostrador.cl					1	General	Nativo Digital		
PERÚ									
El Comercio					1	General	Prensa		
Correo					1	General	Prensa		
La República					1	General	Prensa		
Perú 21					1	General	Prensa		
ojo-publico.com					1	Política	Nativo Digital		
corresponsales.pe					1	Investigación	Nativo Digital		
espacio360.pe					1	General	Nativo Digital		
México									
Reforma				1		General	Prensa		1
El Universal					1	General	Prensa		
La Razón					1	General	Prensa		
La Jornada					1	General	Prensa		
El Economista					1	Económico	Prensa	Es gratuito, aunque ofrece suscripción digital para publicaciones	
El Financiero					1	Económico	Prensa		
Aristegui Noticias					1	Política	Nativo Digital		
SDPnoticias.com					1	General / Variedades	Nativo Digital		
FRANCIA									
Le Figaro		1				General	Prensa		1
Le Monde		1				General	Prensa		1
Liberation			1			General	Prensa		1
Les Echos			1			Económico / Financiero	Prensa		1
Le Parisien			1			General / Local	Prensa		1
France Télévisions					1	General / Variedades	Noticias TV abierta		
The Independent					1	General / Local	Nativo Digital		
ITALIA									
Il Corriere della Sera			1			General	Prensa		1
Il Fatto Quotidiano		1				General	Prensa		1
Il Giornale					1	General	Prensa		
La Repubblica					1	General	Prensa		
Il Sole 24 Ore			1			Económico / Financiero	Prensa		1
Blogo					1	General / Local	Nativo Digital		
RAI					1	General / Variedades	Noticias TV abierta		

