



Trabajo de Licenciatura en  
Administración de Empresas

# **Internet y el Cambio en el Negocio de los Periódicos**

**Autor: Ricardo Martín Lalor (16110)**

**Mentor: Alejandro Artopoulos**

**Victoria, Mayo del 2009**

## Resumen Ejecutivo

Este trabajo presenta un estudio acerca del impacto que tiene Internet en el negocio de los periódicos. Se analiza así las modificaciones de la demanda y la oferta en cuanto a preferencia, producto, características y alcance.

En un escenario en donde el modelo de negocio tradicional de los diarios comienza a sufrir cuestionamientos acerca de su viabilidad en el largo plazo, esta tesis estudia cuales son los cambios que produce la masiva digitalización de noticias. Se hace referencia al caso de Estados Unidos presentado el impacto del fenómeno en los periódicos, y sus estrategias para adaptarse al nuevo contexto. Se incluyen también el caso Argentino en donde se hace especial énfasis en la postura que toman estos periódicos frente a las modificaciones de la industria.

El estudio analiza los cambios sobre las condiciones de competitividad, las modificaciones del producto, la aparición de nuevos jugadores dentro del mercado, y las posibles características y prácticas que podrían llevar a los periódicos a adaptarse al nuevo contexto.

Universidad de  
**San Andrés**

## Índice

1. Introducción.....	4
2. La Industria de los Periódicos.....	8
2.1. Los Periódicos.....	8
2.2. Comienzo, Cambios y Desarrollo de la Industria de Periódicos.....	10
2.2.1. Primer Acercamiento a la Digitalización de las Noticias.....	11
2.3. La Popularización de Internet: un Impulso hacia la Digitalización de las Noticias.....	13
2.4. Impacto de la Información Digitalizada en la Web.....	14
2.5. Atributos de las Noticias Digitalizadas en la Web: un Cambio en el Contexto.....	15
3. Problemática, Consecuencias y Gestión de los Periódicos frente a la Digitalización de las Noticias.....	19
3.1. Evidencia Empírica de los problemas de adaptación.....	20
3.2. El Papel de los Inversores.....	22
3.3. Otras Tendencias.....	24
3.4. Estrategias de los Periódicos frente a las Nuevas Condiciones del Contexto.....	25
3.4.1. Cooperación.....	25
3.4.2. Masivo o Nicho vs. Masivo y Nicho.....	27
3.4.3. Focalizarse únicamente en el Core del Negocio o Diversificarse.....	30
3.4.4. Postura Frente al Cambio de los Periódicos en Estados Unidos.....	31
4. Nuevos Jugadores.....	32
4.1. Portal.....	32
4.1.1. Primero Movedores.....	35
4.2. Blogs.....	35
5. Acción y Reacción en el Caso Argentino.....	38
5.1. Clarín.....	39
5.2. La Nación.....	45
5.3. Tendencias en Clarín y La Nación.....	50
6. Modelo de Negocio y Paradigmas de Competitividad.....	52
6.1. Redefinición del Modelo de Negocio.....	52
6.2. Cambios en los Paradigmas de Competitividad.....	55

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

7. Conclusión.....	65
8. Bibliografía.....	71
Anexo1 .....	74
Anexo 2.....	77
Anexo 3.....	78
Anexo4 .....	78



Universidad de  
**San Andrés**

### Introducción

La aparición de Internet produjo cambios culturales que lograron modificar y alterar el comportamiento de las personas a nivel mundial. El mundo de los negocios no estuvo ajeno a este fenómeno; las organizaciones se vieron afectadas ante un contexto cambiante y dinámico que presenta nuevos escenarios de amenazas y oportunidades. La Web como fenómeno mundial modificó la velocidad y el alcance de muchas empresas con respecto a sus clientes, proveedores, competidores y el resto del mundo. El alcance de la comunicación amplió bruscamente su espectro, las velocidades de entregas redujeron su tiempo; la oferta y oportunidades de consumo aumentaron drásticamente su volumen; y las distancias que antes eran un obstáculo en el desarrollo de negocios se vieron reducidas.

Estas condiciones produjeron que los consumidores modifiquen sus propensiones al consumo transformando sus preferencias sobre las características de los productos y servicios que demandan. El lugar dónde estas transacciones se llevan a cabo comienza a reemplazar el espacio virtual por el físico. Desde la perspectiva de las empresas el foco competitivo se ve desplazado; aparecen nuevos competidores antes ubicados en otros mercados e industrias, nuevas formas y agentes de distribución, comunicación y producción; incluso los estándares de calidad se modifican.

Frente a estos cambios la industria de las noticias, incluyendo los periódicos, realiza un profundo giro desde la impresión hacia la digitalización, desafiando los modelos de negocio de antiguas empresas y dando surgimiento a nuevas. La Web permite actualizar constante e inmediatamente las noticias, aumentando también el número de posibles destinatarios. La gama de fuentes de noticias a la cual los usuarios tienen acceso aumenta vertiginosamente permitiendo ofrecer información más personalizada sobre los requerimientos individuales de cada consumidor. El nuevo medio y la alta oferta presentan la posibilidad de acceso a noticias en forma gratuita que anteriormente se encontraban gravadas. Debido este cambio cultural, social, económico y tecnológico surge un dilema de supervivencia sobre los tradicionales competidores de la industria. La digitalización de los periódicos está produciendo un cambio radical en sus modelos de rentabilidad desafiándolos a encontrar nuevas alternativas

### Problemática

Los periódicos se encuentran en un escenario en donde la migración de lectores hacia las ediciones online es cada vez mayor, combinado a que los ingresos provenientes de sus ediciones impresas sufren una baja mayor que los aumentos en sus ingresos provenientes de sus versiones online. Frente a esta condición, la rentabilidad de los periódicos se encuentra en peligro; por una lado no logran monetizar la demanda digital de manera tal de soslayar las caídas que sufren sobre sus ediciones impresas; y por otro lado son incapaces de impedir la tendencia del mercado hacia las ediciones digitales.

Los resultados del mercado ponen en jaque su modelo de negocio tradicional quien debe adaptarse a las nuevas condiciones de la industria. Warren Buffet lograr sintetizar en pocas palabras el desafío que los diarios deben enfrentar hoy: “It’s hard to make money buying a business that’s in permanent decline. If anything, the decline is accelerating. Newspaper readers are heading into the cemetery, while newspaper non-readers are just getting out of college. The old virtuous circle, where big readership draws a lot of ads, which in turn draw more readers, has broken down.” (Ahrens, 2007). Esta tesis analiza las modificaciones que se produjeron y se siguen produciendo en el negocio de los periódicos tras la aparición de la Web, desde los cambios en los consumidores, las estrategias de las tradicionales empresas, sus modelos de negocio, hasta el surgimiento de nuevos jugadores. **En síntesis, estudia las alteraciones que produjo la popularización de la Web en los paradigmas de competitividad de los periódicos y sus modelos de negocio; analiza la nueva dinámica del mercado incluyendo sus reglas de juego, características esenciales y nuevos jugadores.**

La hipótesis de este trabajo de graduación presenta que la masiva digitalización de noticias afecta las condiciones de la industria de los periódicos obligándolos a repensar su modelo de negocio, implementar nuevas estrategias, y construir nuevos o desgastados *core competencies*. Los productos sufren alteraciones, el mercado es más amplio en cuanto a oferta y demanda, nuevos jugadores acceden a un mercado en el que antes no se encontraban, y sobre todo los consumidores alteran sus preferencias en cuanto a cómo, dónde y qué noticias consumir. Es menester aclarar que esta hipótesis no niega que ciertas características de los periódicos que lograban competitividad en las ediciones impresas,

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

logran también ser exitosas en las ediciones online. Esta tesis responde ¿qué cambios se produjeron en el negocio de los periódicos tras la masiva digitalización de las noticias?; y a su vez revela ¿qué cambios produjo la Web sobre la noticia y el periódico como productos?, ¿qué cambios se dieron en la demanda consecuentes de la digitalización de las noticias?, ¿cuáles fueron las acciones y reacciones de los periódicos?, ¿sobre qué ejes se debe basar la competitividad de los periódicos frente a los cambios en el contexto?

### **Procedimiento, fuentes y métodos de investigación**

Para la realización de este trabajo fue necesario efectuar un profundo análisis sobre la industria de periódicos identificando los cambios que se han producido tanto en el comportamiento de los consumidores como en las tendencias en la gestión de las empresas. En primer lugar entender el funcionamiento y estructura de la industria a priori del surgimiento de la Web, y en segundo lugar identificar los cambios que se fueron produciendo a medida de que la Web fue afectando a dicha industria. De este modo también se realiza un estudio sobre el fenómeno de la Web como factor modificador en el comportamiento de los consumidores. Todo el marco teórico está enfocado hacia un estudio sobre el cambio que produjo la Web en esta industria, identificando este hecho como punto de bifurcación.

La estrategia metodológica llevada a cabo es de carácter descriptivo, donde la literatura disponible está conformada por la opinión de expertos en diarios, expertos en el ámbito del negocio, entrevistas a periodistas y académicos, textos periodísticos, trabajos académicos, estadísticas, análisis y datos extraídos de estudios. En referencia al uso de casos de estudio presento como caso principal la industria de Estados Unidos por ser vanguardista en el objeto de estudio y también por lograr ser más representativo sobre las tendencias y circunstancias mundiales. El mercado de Estados Unidos representa 25.9% del valor del mercado mundial (Datamonitor, 2007a: 12); finalmente también se hace referencia al caso Argentino estableciendo un análisis de los factores estudiados.

### Guía de Lectura

El primero capítulo aborda los conceptos fundamentales de la industria de los periódicos, así como también una descripción acerca de la evolución e historia de los mismos a priori de la aparición de la Web. De esta forma propongo orientar al lector hacia las condiciones de la industria antes de que la digitalización de las noticias comenzara su proceso de evolución. Posteriormente se presenta de qué manera influyó Internet en la digitalización de las noticias, analizando los nuevos atributos que toman las noticias y su impacto en las condiciones de la oferta y la demanda del producto.

En el segundo capítulo planteo la problemática con la que se enfrentan los periódicos ante los cambios que sufre la industria. En particular se analiza el caso de Estados Unidos, incluyendo estrategias que llevaron a cabo los periódicos. El tercer capítulo analiza la participación de nuevos jugadores claves dentro del mercado, Portales y Blogs, y su relación con los tradicionales competidores. El caso Argentino se analiza el capítulo cuarto, en donde se hace referencia a La Nación y Clarín; esta sección logra describir la postura de estos periódicos frente a los cambios que comienzan a estar presentes en el mercado local.

Ya en el capítulo quinto encontramos un análisis acerca de los cambios que sufren los modelos de negocio de los periódicos junto con los nuevos paradigmas de competitividad. Las condiciones del mercado se modifican por lo que los periódicos deben adaptar sus productos de manera de satisfacer una demanda con nuevas preferencias.

Finalmente presento las conclusiones del trabajo de graduación haciendo énfasis en los cambios que produjo Internet en el negocio de los periódicos. Se analiza la postura de los diarios frente al cambio, así como también los procesos, habilidades y modelos en los cuales los periódicos pueden sustentarse para lograr ser competitivos en el largo plazo.



## CAPÍTULO 1

### La Industria de los Periódicos

Este capítulo aborda los conceptos fundamentales que componen la industria de los periódicos, así como también una descripción acerca de la evolución e historia de los mismos a priori de la aparición de la Web. De esta forma propongo orientar al lector hacia las condiciones de la industria antes de que la digitalización de la información comenzara su proceso de evolución y los cambios a los que se debieron enfrentar. Posteriormente se presenta de qué manera influyó Internet en la digitalización de las noticias, analizando los nuevos atributos y su impacto en el contexto.

#### Los Periódicos

La popularidad que los diarios impresos han logrado obtener en los últimos siglos parece no respetar límites de fronteras, grupos étnicos, sectores sociales o edades. Sus contenidos y extensiones han logrado abarcar a todos estos conjuntos logrando convertirse en el principal medio por el cual las personas eligieron informarse. El lugar y momento de lectura de los mismos ha ocupado todos los espacios del ser humano, ubicándose tanto en mesas familiares como en oficinas de negocios, en los horarios laborales como en momentos de ocio. De tal forma el diario impreso ha logrado acceder en la vida cotidiana de los seres humanos ubicándose como un gigantesco medio de comunicación entre países, partidos políticos, comunidades, empresas y por sobre todo personas.

Tradicionalmente la mayoría de los diarios poseen dos fuentes principales de las cuales provienen sus ingresos: por las ventas de los diarios a los consumidores (20%) y la venta de espacios publicitarios (80%). La primera proviene principalmente de ventas de ejemplares y distribución de los mismos, mientras que la segunda consiste de venta de espacios publicitarios mayormente de retail (comida, productos electrónicos, financieros, etc), nacional (cine, compañías de telecomunicaciones, transporte y viajes, autos, etc) y clasificados (autos, inmuebles, etc). A los lectores se les ofrece información con determinadas cualidades teniendo en cuenta sus intereses generales y razones por las

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

cuales consumen el periódico. A quienes eligen comprar un espacio publicitario se le ofrece cierta exposición de comunicación al mercado; dependiendo de las características/segmento y cantidades de consumidores. A lo largo de la historia el éxito en la venta de ejemplares ha determinado el éxito en la venta publicitaria, lo que ha creado retroalimentación entre las dos fuentes de ingreso ubicándolos dentro de un modelo de negocio común. Siendo tan preponderante la venta de espacios publicitarios los periódicos se encuentran muy condicionados al gasto publicitario, quien a su vez se encuentra alineado a las fluctuaciones del PBI (JP.Morgan; 2009).



Universidad de  
**San Andrés**

### Comienzo, Cambios y Desarrollo de la Industria de Periódicos

Debemos remontarnos hacia el siglo XIX para recordar los inicios de los diarios que hoy son los más relevantes en los Estados Unidos, lo que nos permite entrever la antigüedad que tienen estas empresas en la industria de las noticias. En el año 1851 es el primer ejemplar del New York Times (en ese entonces con el nombre New-York Daily Times), en 1877 se funda The Washington Post y en 1889 The Wall Street Journal. Desde entonces esta industria sufrió un continuo crecimiento, ya para el año 2000 solo en Estados Unidos existían alrededor de 1400 diarios en una industria con 440 mil empleados de \$59.000 millones, según reveló un estudio realizado por Newspaper Association of America (Boczkowski; 2004: 22).

Con más de un siglo transcurrido, Internet no fue el único desafío que esta industria debió enfrentar, sucedieron entonces innovaciones tecnológicas, cambios sociales, políticos y económicos que significaron modificaciones en la esencia de la industria. La aparición de la primera transmisión de radio regular por parte de KDKA Radio en Pittsburg en 1920, la primer edición de la revista Time Magazine en 1923, la primera licencia para una estación de televisión en 1928, el desembarco del TV por Cable en Pennsylvania en 1948, la TV a color en la década del 60, fueron cambios tecnológicos que modificaron las condiciones de competencia. Los mismos diarios se vieron obligados a adaptarse ante cambios culturales y de comportamiento que los consumidores realizaban debido a las nuevas ofertas que producían las innovaciones tecnológicas. Hace 50 años atrás los diarios americanos eran relativamente pequeños y la información que ofrecían era acerca del área donde se ubicaban; la información de todos los días se basaba principalmente en las radios de los policías de su localidad, y una foto local ocupaba la plana principal. El nivel de captación de los diarios se limitaba a un área específica como lo era una ciudad o un pueblo, y las noticias que se publicaban informaban mayormente algún hecho propio de la ciudad. Para ese entonces los periódicos se caracterizaban por ser un negocio familiar.

Sin embargo, ya en los años 60, se produjeron cambios importantes en la industria. El tamaño de los periódicos comenzó a aumentar debido a gestiones, adquisiciones, y el cese de actividades de algunos de ellos; **este proceso dio lugar a una serie de mini-**

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

**monopolios donde la tendencia se inclinaba hacia solo un diario matutino y otro vespertino por ciudad.** Los hechos más significativos de la década del 60 pueden ser resumidos en 1961 cuando el Washington Post compra Newsweek Magazine, en 1963 donde Dow Jones se comienza a cotizar en bolsa, seguido por Times Mirror en 1964 y Gannett en 1967. Finalmente en 1969 acciones de clase A del New York Times empiezan a cotizar en la bolsa Americana.

Los contenidos y la gestión de los diarios también se vieron alterados ante los nuevos escenarios que se presentaban. Muchas de estas empresas comenzaron a adquirir estaciones de televisión, e incluso la información que se comenzó a exponer en los periódicos alteró su tipo de contenido. Los diarios comenzaron a incorporar noticias de carácter más global enviando periodistas a diferentes áreas nacionales e internacionales; algunos periodistas se ubicaban permanentemente en localidades como Londres, Sydney y Moscú. Los costos operativos aumentaron drásticamente, pero la cultura empresarial de ese entonces daba aval a dicho gastos; tal como lo describe Paul Steiger “...the lesson was clear: when it came to getting an important story, don't worry about costs” (Steiger, 2007). Todo esto era posible gracias al aumento de ventas en el número de tiradas, lo que significaba un aumento en la demanda para acceder a espacios publicitarios en las páginas impresas de los diarios y mayores precios pagados por quienes lograban acceder. Las tendencias entre el diario vespertino y matutino no parecían definirse, en donde en un principio los diarios vespertinos encontraron mayor respuesta en la demanda pues los consumidores se hallaban con mayor disponibilidad en esas horas para acceder a leer. Sin embargo, pocos años después, gracias a la demanda femenina quienes encontraban mayores espacios en la mañana para la lectura, el diario matutino comenzó a fortalecerse; hasta que finalmente este último logró apropiarse del mercado.

### **Primer acercamiento a la digitalización de las Noticias**

Las décadas siguientes presentaron ciertas amenazas en la industria aunque los márgenes de rentabilidad siguieron creciendo contundentemente. La popularización de diferentes medios de comunicación como la televisión por cable, los canales de noticias de 24 horas, u otros diarios especializados en determinadas industrias y/o sectores comenzaron a ejercer cierta preocupación. Así mismo el acelerado progreso de la tecnología sembraba

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

incertidumbre acerca de cual sería la fuente o el medio indicado para proveer información al público. Muchas de las gerencias de los diarios iniciaron un camino de investigación y desarrollo para intentar descifrar cual era el rumbo que tomaría la industria en los próximos años. El temor frente a los cambios tecnológicos tomó un plano principal en las mesas de decisiones empresariales quienes analizaban canales alternativos de difusión no impresos, y su posible impacto en la industria.

Ya en la década del ochenta se comenzaron a llevar a cabo proyectos de exploración con el objetivo de poder analizar las potencialidades de las fuentes no impresas y sus amenazas a la forma impresa tradicional: el eje de la incertidumbre giraba alrededor de la información electrónica. Frente a esto se insertaron en el mercado nuevos canales de difusión como el audio texto, videotexto y fax (este último utilizado en décadas anteriores). Una por una las alternativas fueron fracasando, lo que les permitió a los expertos de la industria concluir que estas no eran una amenaza para la industria tradicional. Pablo Boczkowski nos presenta en su libro *Digitalizing the News* un caso claro de fracaso en donde el periódico Knight-ridder sufre una pérdida de \$50 millones por un emprendimiento con el videotexto; las causas principales del fracaso fueron identificadas por los propios consumidores: el producto era muy lento, costoso y no otorgaba ventajas en sus prestaciones. Estos factores eran para entonces un común denominador dentro de los emprendimientos de la publicación digitalizada.

Hasta ese entonces, si bien existieron varios intentos para encontrar fuentes alternativas a las ediciones impresas de los periódicos, estas iniciativas se llevaron adelante resguardando el tradicional negocio de los diarios impreso. La visión de ese entonces frente a la información electrónica resultó ser cortoplacista, pues la principal prioridad era mantener el negocio tradicional e intentar retrasar o evitar cualquier tipo de cambio en el consumo. La conducta fue adversa a un riesgo que significaba un cambio profundo en las fuentes de la información y en los ejes del modelo de negocio. Muchos expertos aseguran que estos fracasos se dieron por la falta de innovación y originalidad en las noticias expuestas por las nuevas fuentes quienes ofrecían la misma información que las ediciones impresas. Fueron estos resultados adversos los que influyeron en la cultura empresarial de las próximas décadas frente a los cambios que producía la digitalización de las noticias.

### **La popularización de Internet: un Impulso hacia la digitalización de las noticias**

En la década del 90 el contexto comenzó a sufrir profundos cambios que luego dieron lugar a la digitalización de los periódicos. Uno de los procesos más relevantes fue la popularización de las computadoras personales, su penetración en las casas de Estados Unidos paso de un 8% en 1984 a un 24% en 1993 (Boczkowski; 2004: 58; Sproull; 2000); una de las principales causas fue la disminución en los precios de los microprocesadores. Estos cambios eran difíciles de prever, ni el propio Thomas Watson, quien dirigió IBM por más de tres décadas, pudo siquiera imaginar la popularización de las computadoras: “Creo que en el mundo hay mercado para quizás cinco ordenadores”.

Por otro lado, Internet sufrió un fenómeno de popularización luego de que su conducción pase del sector público al privado, lo que permitió la comercialización masiva del mismo (Ver Anexo 1 sobre el desarrollo de Internet). Empezaron a surgir nuevos y perfeccionados servicios online como ZIF Interchange, Compu Serve, Pordigy y American Online, otorgando una estructura para publicaciones online que antes no existía, facilitando el acceso a las mismas. Por primera vez, periódicos como el New York Times comenzaron a realizar publicaciones online a través de American Online. La entrada de empresas de telecomunicaciones dentro del negocio de la información informática incrementó la competencia dentro del mercado obligando a los tradicionales periódicos a lanzarse al mercado. Estos cambios motivaron a realizar investigaciones y desarrollo en la nueva área de Internet. Sin embargo, las innovaciones tecnológicas, aunque despertaban respuestas interesantes por parte de la demanda, no condujeron a una popularización masiva de los periódicos electrónicos. Sus formas de presentación eran complejas, lentas y lo que era aún más determinante no eran uniformes unas con otras.

Fue recién a través de la difusión de World Wide Web y su popularización cercana al año 1995 que la digitalización de los periódicos logró comenzar un proceso que no encontraría límites de expansión. Este servicio online presentaba características que permitieron un desarrollo sin precedentes en la información electrónica. La principal ventaja que poseía era su condición de preferida entre los usuarios de Internet; además

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

permitía establecer una relación directa entre los lectores y las empresas emisoras de información. El hecho de encontrar una fuente que no requería de terceros para la distribución de información hacia los usuarios posicionaba a la Web por sobre otros servicios online en donde si interferían otras partes innecesarias. Esto significaba que la publicación de noticias en el Web por parte de los periódicos podía realizarse sin necesidad de contratar a un proveedor sino directamente utilizando la red, que a su vez permite una actualización constante y simple.

Para entonces se comenzó un proceso multidireccional de información en donde las condiciones de la industria se alteraron por completo: se produjo un cambio en el comportamiento de los consumidores, un cambio en los modelos de negocio, un cambio en los paradigmas estratégicos, la llegada de nuevos competidores, y un contexto más dinámico acelerado por el cambio tecnológico.

### **Impacto de la Información Digitalizada en la Web**

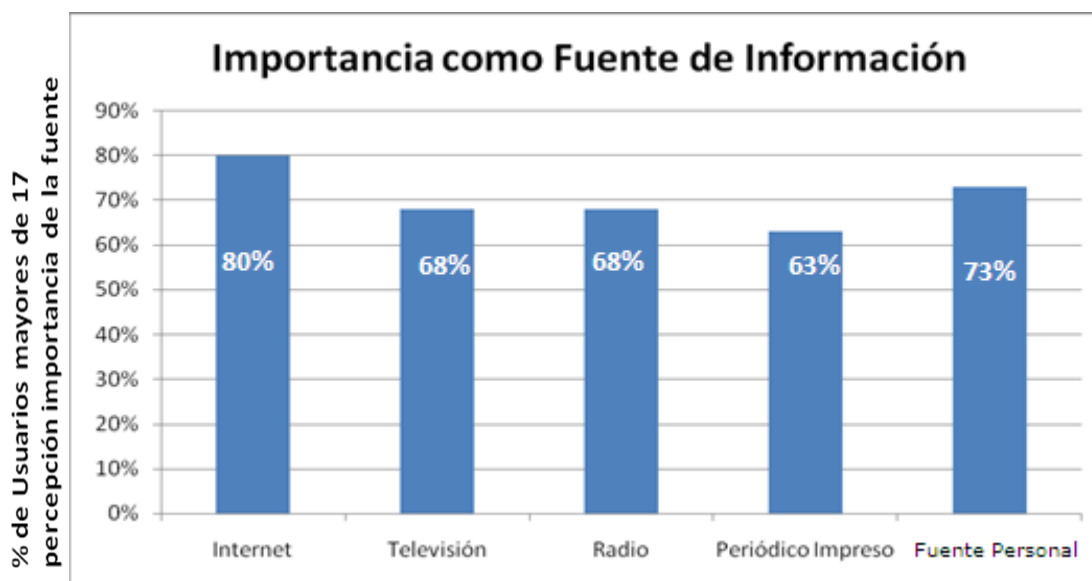
La Web tiene determinados atributos en la oferta de las noticias que logra capturar a los consumidores. Ofrece una combinación en la forma de presentar la información utilizando diferentes herramientas de multimedia que los medios anteriores no lograban conseguir; un texto periodístico puede ser presentado junto con voces de audio radiales, videos televisivos y fotos a color. Por otro lado el limite de exposición de las noticias se extiende debido a que el espacio es mucho más amplio, incluso se utilizan hipervínculos que permiten que los lectores tengan mayor facilidad para encontrar noticias o notas periodísticas relacionadas con lo que están leyendo, escuchando o viendo. Los usuarios participan en la elaboración de las noticias, opinan acerca de lo que se ha expuesto, el servicio que se ofrece a través de la Web logra una interacción fluida entre el consumidor y el proveedor. Es el usuario quien tiene el poder de determinar que es lo que quiere consumir contando con un mayor repertorio de ofertas. Esta alta variedad de fuentes permite eliminar intermediarios logrando obtener información con mayores especificaciones y características de acuerdo a las preferencias del lector. Por otro lado, y más importante, hay un proceso que da lugar a una disminución sobre los costos de acceso a las noticias, logrando que los usuarios adquieran información a menores precios.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

El siguiente gráfico muestra la importancia que comienza a tomar Internet como fuente de información para la población de Estados Unidos. Se realizó una encuesta en donde personas mayores a 17 años debían calificar la importancia de las fuentes para informarse.

### Gráfico 1

**Percepción de la población acerca de la importancia de los medios como fuente de información**



**Fuente:** USC Annenberg School: Digital Future Report 2007 (Morgan Stanley, 2009)

### Atributos de las noticias digitalizadas en la Web: un cambio en el contexto

Una de las características más importantes que otorgó Internet a la industria de las noticias fue la **masiva conectividad**. Este atributo permitió que el acceso a información crezca en forma exponencial hacia todo el mundo global, otorgando mayor facilidad de acceso. De esta manera hay un crecimiento en dos sentidos, en primer lugar el **aumento de las fuentes de información**, pues quien desee hacerlo puede añadir publicaciones en forma gratuita en la Web. En segundo lugar, permite que el alcance de las fuentes crezca exponencialmente pues los límites físicos y distancias se reducen a la nulidad. **La distancia física entre quienes proveen información y quienes la consumen es un factor totalmente irrelevante**. Estas condiciones permiten que los usuarios cuenten con una mayor oferta, permitiéndoles consumir la noticia que más satisfaga sus necesidades.



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

En combinación con esto, **los precios de acceso a las noticias se reducen**, se da una creciente tendencia de oferta gratuita o reducción de precios sobre productos similares a los que anteriormente estaban gravados. Esto también contribuye a que las publicaciones puedan ser adquiridas por un número mayor de personas.

Por otro lado Internet ofrece una infraestructura que elimina limitaciones propias de los diarios impresos, la televisión y la radio. **El espacio casi ilimitado** que ofrece la Web para exponer información es una característica que permite una extensión detallada de las noticias reduciendo las restricciones de espacio físico; tiene la capacidad de archivar información del pasado para que se encuentre disponible si los usuarios lo desean; o incluso ofrecer noticias más variadas pues el espacio de publicación es menos escaso y hay menor necesidad de selección excluyente para las publicaciones. En las ediciones impresas existen por un lado límites físicos para la exposición de noticias lo que obliga a elegir publicar algo y dejar de publicar la mayoría. Y por otro lado existe la dificultad de acceder a una audiencia lejana en cuanto a límites geográficos, esto obliga a que las noticias publicadas deben ser de preferencia a un mercado geográfico reducido al cual el periódico tiene alcance. Esta combinación crea la necesidad de presentar un producto noticioso con una audiencia local, y que tenga una cantidad de lectores que sustenten el negocio, hacienda más difícil la publicación de noticias de menor popularidad dentro del reducido alcance de distribución; tal como expresa Chris Anderson “in the tyranny of physical space, an audience too thinly spread is the same as no audience at all” (Chris Anderson, 2008).

Internet rompe estos límites, permite que las publicaciones alcancen un mercado global, aumenta vertiginosamente el número de noticias, y de esta manera facilita a los usuarios a acceder a noticias que satisfagan sus preferencias eliminando la necesidad de publicar noticias de gustos masivos y de cercanía geográfica para lograr atracción. Sin limitantes de espacios físicos y con la posibilidad de acceder a nuevos mercados trascendiendo los límites geográficos, la oferta de noticias aumenta eliminando la tiranía existente de publicaciones masivas que debían alcanzar un número rentable de audiencia; los costos de publicación se reducen y el mercado potencial aumenta por lo que comienza a ser más fácil encontrar noticias de cualquier índole. Las noticias para mercados más reducidos o esparcidos geográficamente comienzan a crear rentabilidad, por lo que logran presencia

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

en el mercado; el modelo de negocio permite una economía conocida como *Long Tail*. Comienza a ser rentable para los periódicos publicar noticias menos populares y de menores ingresos pero que sumados presentan una verdadera oportunidad; además, por la masiva conectividad a Internet es más fácil encontrar una demanda real y potencial para cada noticia.

Así mismo, la Web permite obtener una descripción más precisa acerca del comportamiento de sus consumidores a través de herramientas de medición que detallan número de visitas, tiempo de visitas y perfil de usuarios. Estas facilidades crean una oferta de mayor calidad de información, logrando un producto más adecuado a las preferencias del consumidor; se da una progresión hacia mayor **customización de las noticias**. Podemos observar un fenómeno de agregación, en donde teniendo en cuenta la selección de noticias que realiza un lector sobre un periódico digital, se le ofrece noticias relacionadas, o que otros lectores con similar comportamiento han consumido. La industria también adquiere un dinamismo que nunca antes había experimentado ante la posibilidad de realizar constantes actualizaciones en las publicaciones online. Las personas y empresas pueden ofrecer la información más reciente del tema en cuestión reduciendo al mínimo el suceso entre la publicación y la recepción de la misma por parte del consumidor; la interacción entre el proveedor y el consumidor es instantánea e inmediata una vez que la información es actualizada en el servidor. De esta manera la Web permite realizar **un proceso perfecto de Just in Time en la publicación de noticias**. Según explica Galperín, profesor de la Maestría de Periodismo en San Andrés, en una entrevista que le realicé en Septiembre del 2008, este cambio que produce Internet es uno de los principales debido a que logra alterar el ciclo de las noticias; el tiempo se reduce.

Otros efectos más visibles son la combinación de varias **herramientas de multimedia** como los videos, audio, diapositivas, simulaciones, etc. Estos elementos de multimedia crean interactividad entre quienes participan de la red. Las formas de presentación resultan ser más atractivas para los consumidores de información, pues la gama de medios y fuentes con las que cuentan para informarse se multiplican. La posibilidad de acceder a audio, videos o textos queda a voluntad del usuario respetando sus preferencias a la hora del consumo, y anulando la posibilidad excluyente entre estas formas de

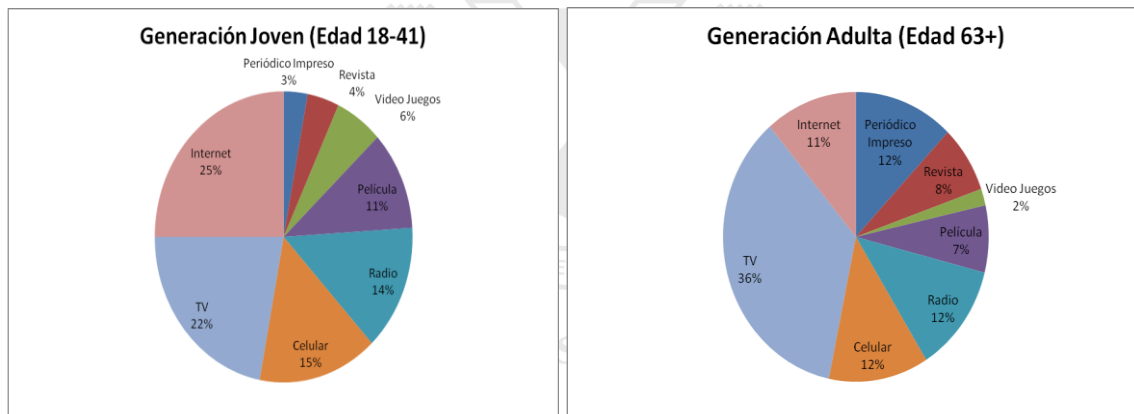
## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

comunicación. Es la posibilidad de elección y combinación de ellas quienes otorgan mayores atributos comunicativos de la información.

Son estas cualidades quienes motivan a las nuevas generaciones a consumir noticias de forma Online, abandonando en muchos casos las ediciones impresas. Tal como podemos observar en el siguiente gráfico, los periódicos se enfrentan ante el dilema en donde sus tradicionales lectores de ediciones impresas comienzan a morir o a reemplazar su consumo; mientras que las nuevas generaciones quienes representan su mercado potencial tienen preferencia por otros medios diferentes al tradicional periódico impreso.

### Gráfico 2

#### Porcentaje de consumo en medios



Horas de consumo por semana: 49

Horas de consumo por semana: 37

Fuente: Forrester Research (Morgan Stanley; 2009)

## CAPÍTULO 2

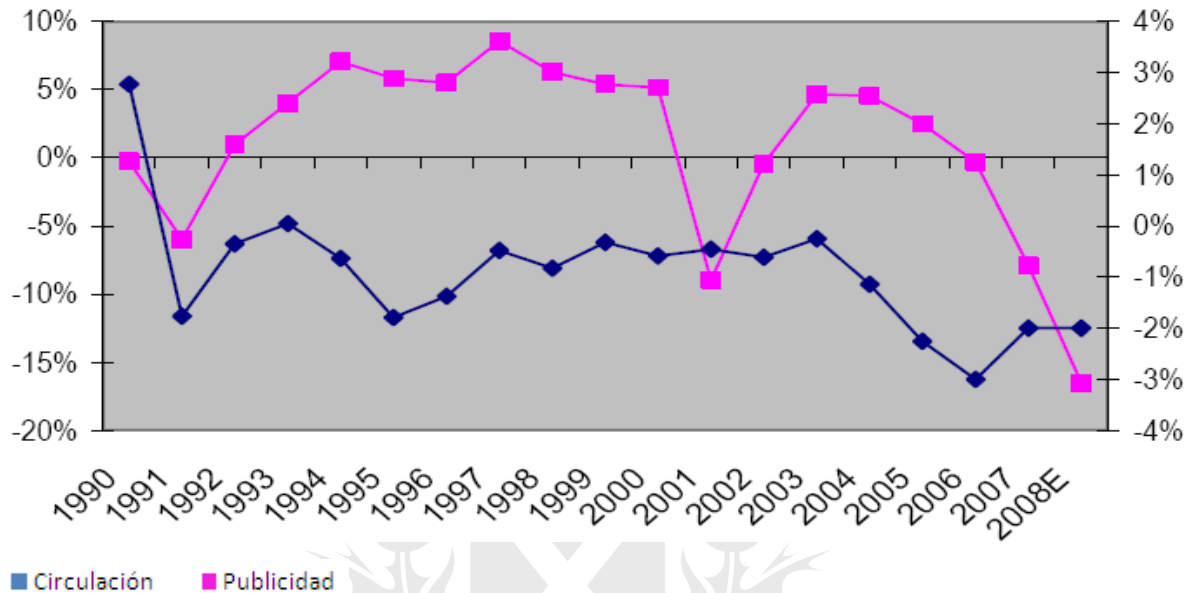
### **Problemática, consecuencias y gestión de los Periódicos frente a la digitalización de las noticias**

Ante el avance de la digitalización de las noticias surgen nuevos desafíos para los tradicionales periódicos en donde se ven expuestos a un contexto que pone en riesgo la supervivencia de su negocio. Este debate, recurrente y de primordial importancia para las empresas de medios, expertos en comunicación, editores, inversores y analistas de industria, comienza a dominar la escena mundial actual de los periódicos.

El problema que enfrentan los periódicos se basa en el hecho de que los ingresos de las ediciones impresas sufren bajas mayores a los aumentos en los ingresos por Internet. El escenario presenta un fenómeno en donde se reduce la demanda de ediciones impresas afectando negativamente los ingresos de este negocio, mientras que crece vertiginosamente la audiencia de las ediciones online; los periódicos sufren la incapacidad de lograr monetizar la demanda digital de manera tal de soslayar las caídas que sufren sobre sus ediciones impresas. Ante una baja en la circulación de los periódicos impresos el desafío se encuentra en lograr crear un modelo de negocio en donde las noticias no dependan de la impresión y aún así lograr ganar dinero. Sin embargo, muchos creen necesario una convivencia armónica entre las ediciones impresas y las ediciones online para evitar una *canibalización* del producto tradicional. Esta reacción tiene una lógica fácil de entender: los ingresos que se logran por las ediciones online no llegan a cubrir la caída de ingresos de las ediciones impresas, en consecuencia mucho de los periódicos intentan postergar el proceso de cambio en el tiempo para no sufrir pérdidas o bajas abruptas de rentabilidad en el corto plazo. Tal como podemos observar en el siguiente gráfico, los periódicos comienzan a sufrir una caída abrupta de sus dos principales fuentes de ingreso: los provenientes por venta de ejemplares impresos, y sobre todo los provenientes de las ventas de espacios publicitarios.

**Grafico 3**

**Crecimiento Anual de Publicidad y Circulación**



Source: NAA, J.P. Morgan estimates

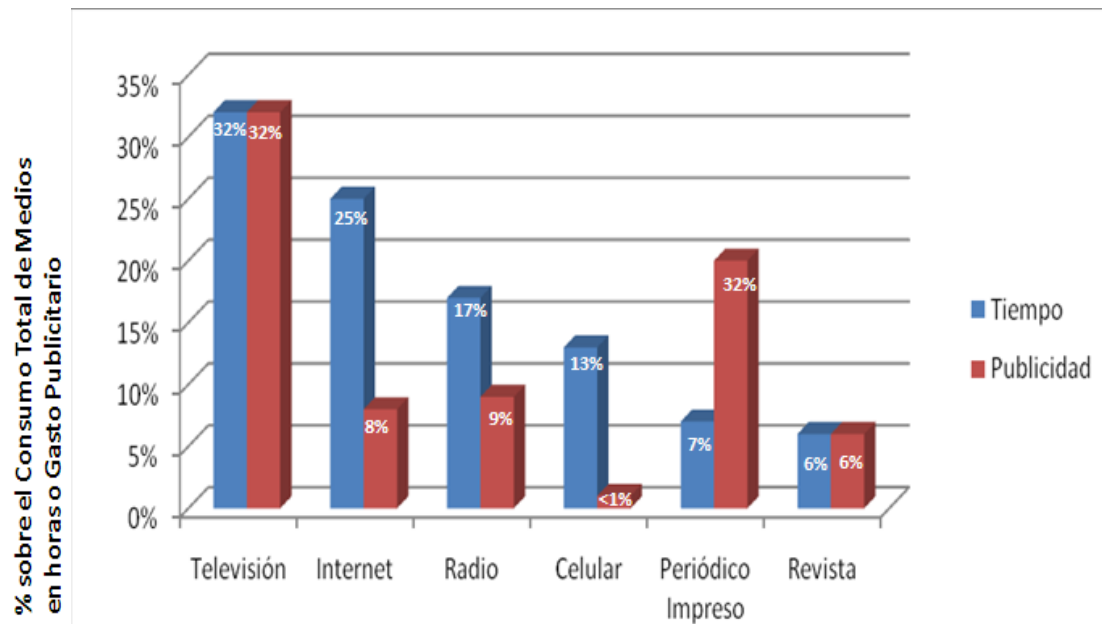
**Fuente:** NAA, JP Morgan estimates (JP Morgan, 2009)

**Evidencia empírica de los problemas de adaptación**

The Washington Post, un diario tradicional de USA con una de las mayores tiradas diarias del país, presenta un claro ejemplo en donde, a pesar de ser vanguardista mundialmente en ediciones online, los ingresos que anteriormente lograban con las ediciones impresas no son recuperadas por los tremendos esfuerzos de las ediciones digitales. Si tenemos en cuenta los ingreso por publicidad, a este mismo diario se le pagaron alrededor de \$573 millones para llegar a 674 mil lectores diarios y 938 mil lectores los domingos en el 2006, mientras que para llegar a los 8 millones de visitantes mensuales de The Washigton Post website se pagaron solo \$103 millones. La caída sobre los ingresos por espacios publicitarios en la edición impresa combinada con el aumento sobre los ingresos de espacios publicitarios en la edición online refleja que en los primeros cinco meses del 2007 las ventas por publicidad, incluyendo online e impresas, cayeron un 12%. Mila Petrova, socia de Price Water House Coopers Entertainment and Media Practice, realiza una lectura sobre el comportamiento del mercado, “advertisers are not paying the same rates as they do for print, so you see a dip in overall revenue” (Ouellete, 2007).

Gráfico 4

% de uso en medios vs. % Gasto en Publicidad, USA 2008



**Fuente:** Nielsen Media Research, Forrester, Morgan Stanley Research (Morgan Stanley, 2009)

Lo evidente, sin embargo, es que el proceso de digitalización no puede postergarse indefinidamente en el tiempo; la circulación impresa se reduce año a año y como asegura Buffet “per capita los lectores están cayendo rápidamente” (Ouellete, 2007). Cita obligada es la de Ballmer, CEO de Microsoft, quien pronostica que en 10 años todos los medios serán digitales y se entregarán a través de la Web (ver anexo 2, circulación de los periódicos en USA). Los problemas que enfrentan los periódicos tienen evidencia empírica, en lo que respecta al caso The Washington Post, encontró su pico de circulación impresa en 1993 con 832 mil ejemplares diarios; desde entonces la caída a superado el 20% a pesar de que la población aumentó en un más del 20%. Estos cambios se ven reflejados en el Estado de Resultado, el Resultado Operativo sufre una caída importante, de 125.4 millones en el 2005 a 63.4 millones en el 2006, seguido por una baja del 53% en el primer trimestre del 2007 (Gunther, 2007).

Estas caídas que sufren los índices de rentabilidad de ciertos focos del negocio, así como también los cambios en el comportamiento de la demanda, pueden observarse en los Balances y Estados de Resultado de estas empresas. Las implicancias se encuentran a la

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

vista, en 1990 la sección impresa del Washington Post representaba el 48% del ingreso total de la empresa y el 51% del Operating Income; dieciséis años más tarde estas cifras se redujeron al 25% y 14% respectivamente (Ouellete, 2007). El caso de The Washington Post no es un hecho aislado. Según publica Paul Steiger en su artículo Read All About it para The Wall Street Journal en Diciembre del 2007, el valor de la acción del Dow Jones en esa fecha se encontraba por debajo de la mitad de su pico más alto antes que News Corp adquiriera el Wall Street Journal a principios del año 2007. Times Mirror cayó más del 50% antes de ser adquirida por el Tribune Co, quien a su vez ha bajado un 20% desde su punto más alto. El Knight Ridder cayó un 20% desde su pico más alto antes de ser adquitido por McClatchy, quien cotiza un 80% por debajo de su pico. Mismo el Washington Post se encuentra un 20% por debajo de su pico (Steiger, 2007); mientras tanto el mercado de valores arrojaba resultados más que alentadores con un S&P cercano a los 1500 en diciembre 2007. (Ver Anexo 3)

### **El Papel de los Inversores**

Estos indicadores crean expectativas negativas en los inversores frente al futuro de los periódicos. Así como expone Robert Picard, profesor de Jonkoping International Business School, a pesar de que varios periódicos continúan siendo rentables, las cotizaciones de sus acciones suelen estar por debajo de empresas de telecomunicaciones o servicios (Picard; 2006). La gran incertidumbre que existe frente a la habilidad de los periódicos para responder a los cambios en este contexto produce que los inversores sean más exigentes sobre la rentabilidad en el corto plazo en comparación con empresas de otras industrias. En consecuencia la mayoría de los diarios se ven tentados a intentar ofrecer rentabilidad por sobre encima de la media del mercado otorgando mayores dividendos, pero privilegiando el corto plazo a costa del largo plazo. Comúnmente podemos observar políticas en donde la estrategia esta basada solo en reducción de costos a costa de menos corresponsales en el exterior, menores iniciativas de innovación, reducción del personal, etc. Esta situación parece responder de manera contraría ante las verdaderas necesidades de los periódicos quienes necesitan realizar estrategias de cambio relegando resultados en el corto plazo para obtenerlos en el largo.



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

Por otro lado, para que los periódicos sobrevivan, es esencial la inversión de capital de modo que puedan funcionar hoy pero a su vez innovar para el futuro. Los periódicos deben focalizar su planificación en la creación de valor en el largo plazo, creando nuevos modelos de negocios que ofrezcan un producto personalizado y de gran calidad a los lectores. Si los periódicos, en cambio, acceden a las inversiones que exigen resultados a corto plazo, la creación de valor sustentable en el largo plazo, la innovación y la adaptación al nuevo contexto estarán limitadas a las expectativas cortoplacistas de estos inversores. Donald Graham, chairman del board de The Washington Post, coincide en que la mentalidad extremista y única de Wall Street en lograr maximizar la rentabilidad puede llegar a ser fatal para el periodismo (Baker, 2007).

Si bien el panorama puede resultar desalentador, hay quienes aún creen en los periódicos. Vivian Schiller, General Manager de The New York Times, admite que estos cambios han producido bajas en los ingresos, pero asegura que aún continúan siendo rentables (Ouellete, 2007). La perspectiva de esta ejecutiva es que las pérdidas en el área impresa serán recompensadas por las ganancias en la Web en un futuro no muy lejano. Murria Gaylord, directora de Marketing del nytime.com, describe este presente con optimismo haciendo foco en la rentabilidad que presenta Internet: “it’s not a question of revenue, but rather a question of profitability. Industrywide, margins in newspapers are between 5 percent and 7 percent at best. The margins online are much higher, from 20 to as much as 40 percent. Profitability is the key” (Ouellete, 2007).

Dentro de este proceso podemos observar cambios importantes en la pertenencia de los periódicos de mayor jerarquía. Hay quienes continúan apostando a esta industria, mientras que otros prefieren abandonar el negocio antes de que sea demasiado tarde. Uno de los cambios que más ruido causó en el mercado fue la venta de The Wall Street Journal quien, al igual que The New York Times y The Washington Post, había sido controlada por cuatro generaciones de descendientes. Como plantea Galperín, a quién pertenecen los periódicos también afecta en su accionar; “si un diario es parte de un paquete de inversiones, y no solo se está mirando la rentabilidad del diario sino la del paquete en su totalidad, cambia la ecuación de como manejar el periódico” (Entrevista a H. Galperín 9/2008)



### Otras tendencias

Es importante hacer referencia que no en todos los países los diarios sufren caídas en las ventas de sus ediciones impresas. Existen países, a los cuales se los suelen caracterizar en vías de desarrollo o desarrollo medio, que presentan un aumento en las ventas de ejemplares impresos. En estos casos los periódicos se enfrentan ante una situación favorable en donde sus ventas de ejemplares aumentan, la venta de espacios publicitarios aumentan, logran una mayor penetración del mercado, obtienen mayor inserción social, y en definitiva estos resultados se trasladan en mayores ingresos. Este tipo de comportamiento se puede observar en países asiáticos como China e India. Galperín identifica algunas de las principales causas por las cuales se puede observar este fenómeno en estas economías:

- Un aumento en el grado de alfabetización y escolaridad
- Crecimiento de la clase media
- Un aumento exponencial de la población

El grado de alfabetización determina la posibilidad de utilización del producto, y por ende determina en que grado es factible que se consuma; una persona que no sabe leer, no es un consumidor potencial del periódico. El grado de escolaridad permite una mayor preparación para lograr consumir el producto; este último es quizás un indicador más relevante pues determina en mayor medida si una persona consume o no el periódico. Por otro lado el crecimiento de las economías de estos países trasladado a un crecimiento de la clase media, ha dado lugar a que este sector logre tener acceso a los diarios impresos. Una de las principales modificaciones en el consumo que se pueden identificar en el ascenso hacia la clase media es el consumo del periódico. Pablo Maas agrega a este fenómeno el proceso de urbanización, en donde una mayor cantidad de gente se concentra en las grandes ciudades y comienzan a tener contacto con las ediciones impresas (Entrevista a Mass 9/2009). Además el crecimiento exponencial de la población aumenta en tamaño el mercado potencial y actual de los periódicos. Finalmente la baja penetración de acceso a Internet en estos países permite postergar el surgimiento de productos sustitutos sobre las ediciones impresas.

### **Estrategias de los periódicos frente a las nuevas condiciones del contexto**

A continuación se presentarán algunas de las estrategias más innovadoras y comunes llevadas a cabo por los periódicos con el objetivo de lograr adaptarse al mercado cambiante. Veremos entonces los diferentes niveles disruptivos de estas políticas, haciendo referencia al objetivo y naturaleza de las mismas en cuanto a cuan conservadoras, transformadoras, corto-placistas, largo-placistas y sustentables en el tiempo son.

### **Cooperación**

Una de las estrategias más resonantes que se pudieron observar en el mercado como respuesta a la baja en los ingresos por publicidad es el proyecto llamado QuadrantOne llevado a cabo por grandes empresas de la industria estadounidense, Gannet Co., Hearst Corp., New York Times Co., y Tribune Co. El mismo consiste en una empresa independiente que permite comprar un espacio publicitario en varios periódicos a la vez. Cuenta con más de 120 periódicos y sus sitios en Internet poseen 50 millones de visitas mensuales. De esta manera, lo que este proyecto intenta lograr es capturar nuevas ventas publicitarias para recomponer las bajas en las ediciones impresas.

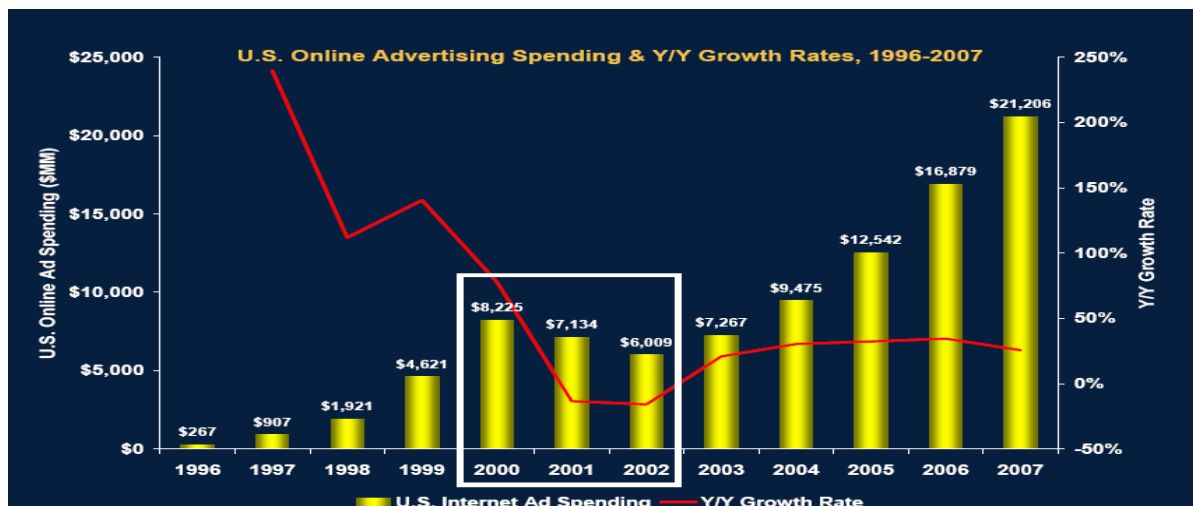
QuadrantOne logra que quien desee realizar una publicidad en varios periódicos para capturar un mercado más amplio no deba ejecutar una infinidad de llamados para comunicarse y negociar con todo ellos, contratando un espacio publicitario de esta empresa podrá contar con espacios publicitarios en varios periódicos. Así podrán colocar publicidades no solo en varios periódicos locales sino también en varias paginas Web y ediciones digitales de los mismos. Esta estrategia innovadora nos expone una relación de mayor colaboración entre los periódicos para enfrentar los cambios y amenazas del contexto. Responde así a las nuevas competencias de espacios publicitarios que ofrecen empresas como Google o Yahoo, quienes tienen un alcance a mayor número de usuarios que los periódicos locales. Sin embargo, es importante remarcar que el *network* creado por estas cuatro empresas deja de lado sus periódicos más importantes y de mayor alcance, como por ejemplo USA Today y The New York Times. Este tipo de políticas nos

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

demuestras que los periódicos aún implementan estrategias más conservadoras con sus productos de mayores ingresos. Las estrategias llevadas a cabo suelen ser de menor riesgo cuando incluyen aquel punto más importante del negocio, implementando estrategias disruptivas en puntos mucho más pequeños. Esta tendencia es la que predomina en la industria, existen intentos para adaptarse a un contexto digitalizado y con nuevas reglas de juego, pero a su vez resguardando un negocio tradicional más sumiso a los resultados del corto plazo.

### Gráfico 5

#### Gasto Anual en Publicidad Online & Tasa de crecimiento Anual, 1996-2007



Fuente: IAB, Morgan Stanley Research (Morgan Stanley 2009)

Otras de las estrategias que nos demuestran mayor apertura y relación entre los periódicos es la que lleva a cabo nytimes.com a través de Blogrunner. El sitio Web de The New York Times posee links con otros websites y blogs ajenos a este periódico; de esta manera si un lector del New York Times quiere acceder a artículos relacionados con el ya publicado en el New York Times, la misma pagina Web nytimes.com puede trasladarlo hacia los sitios de periódicos competidores u Blogs independientes que contengan artículos relacionados. El objetivo de estos emprendimientos es no limitar las posibilidades de los clientes, sino ofrecerles un mejor servicio.

### **Masivo o Nicho vs. Masivo y Nicho**

En el mundo globalizado en el que vivimos la mayoría de las noticias se encuentra habilitadas en millones de sitios Web. Una suma importante de los diarios expone gran parte de las noticias en forma gratuita y los usuarios pueden acceder a una vasta variedad de fuentes a costos muy reducidos; incluso pueden combinar fuentes nacionales con fuentes extranjeras pues las distancias radican a un clic de distancia. Por ello, una de las estrategias que han tomado muchos de los periódicos se basa en hacer especial énfasis sobre nichos, es decir ofrecer noticias específicas y de valor agregado que no es fácil conseguir por otras fuentes a un grupo de personas determinado. Un ejemplo muy común en varios periódicos es el énfasis en lo local, esto significa que las noticias que se publican se refieren principalmente a lo que respecta a la ciudad y/o comunidad en la cual el periódico es distribuido. De esta manera intentan ubicarse en un mercado en donde poseen una ventaja competitiva clave: tienen mayor conocimiento de lo que deben informar, a quien se lo informan y como lo deben informar. Lograr un enfoque sobre un nicho puede ser una solución no solo para mantener un segmento exclusivo de lectores sino también para lograr vender espacios publicitarios que se dirijan a un público más definido. Esta característica sustancial le permite a los periódicos diferenciarse de aquellas fuentes que logran transmitir noticias globales y son de fácil acceso para los consumidores de todo el mundo. Un periódico local logra ofrecerle al lector información que no podría adquirir de cualquier otro periódico, ni mucho menos de un periódico de otro continente, país o incluso ciudad.

Es extensa la lista de periódicos que han realizado proyectos con estas características. The Washington Post ofrece en su página Web guías locales de Washington acerca del tránsito, clima, deportes, entretenimientos, restaurantes, etc. Dentro de estas disposiciones incluye un mapa con todos los colegios de la ciudad (Washington) y sus respectivas calificaciones. La guía presenta información útil para padres y alumnos de forma de lograr ofrecer información a los consumidores que no podrían lograr adquirir en otros periódicos (Gunther, 2007). El periódico Tribune también inició políticas de estas características al lanzar TribLocal , un sitio Web que tiene como objetivo ofrecer información y noticias a nivel hiperlocal (Edmonds, 2007). Es importante remarcar que esta tendencia a dirigirse a un grupo más específico de personas no se limita al espacio

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

geográfico en el que viven; existen otras formas en el que los periódicos logran *customizar* el producto a grupos de lectores con mismas especificaciones y características. El periódico Gannet es un ejemplo claro, emprendió un sitio Web exclusivo para madres en donde se puede encontrar noticias e información de utilidad para las mismas. Cuenta también con un chat en donde los usuarios pueden exponer opiniones, dudas y compartir soluciones de ayuda (Edmonds, 2007). Este tipo de emprendimientos trae aparejado un negocio publicitario en donde, al capturar un mercado de personas con determinadas especificaciones, cualidades y comportamientos de consumo, los espacios publicitarios comienzan a ser más efectivos pues se dirigen específicamente al grupo de consumidores/ personas en cuestión o que son objetivo. En definitiva los periódicos logran ofrecer espacios publicitarios con nuevos atributos que les permite una mayor competitividad en las nuevas condiciones del contexto.

Por otro lado muchos de los periódicos creen que cada vez es mayor la necesidad de responder no solo al mercado local sino a la amplitud del nuevo mercado que ofrece Internet. Como ya he analizado en los capítulos anteriores, Internet ha permitido que el alcance de los periódicos no se encuentre limitado por las distancias geográficas. Hoy los usuarios pueden acceder a diferentes fuentes de información sin importar en donde se encuentren y lo logran a costos bajos de transacción. Cerca del 90% de la audiencia del sitio online de The Washington Post viene desde fuera de Washington. Estas características obligan a los periódicos a ofrecer información relevante no solo para aquellos que se encuentran dentro de una determina ciudad o sector geográfico, sino a ampliar su espectro a un mundo que tiene acceso a sus publicaciones. Capturar una audiencia de mayor tamaño permite competir con Yahoo, MSN, en lo que refiere a la puja por obtener la mayor cantidad de ventas publicitarias. Una de las mayores incógnitas se desprende de este debate: ¿deben ser muy internacionales para capturar un mercado cada vez más diverso, ya que tienen la posibilidad de dirigirse a todo el mundo a través de la Web, o deben enfocarse a la estrategia local- local para lograr ofrecerles al mercado un producto que solo ellos pueden entregarle?; ¿deben dirigirse a un mercado global amplio con noticias que capturen a las mayorías, o deben dirigirse a nichos que solo ellos pueden atender?

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

La Web puede ofrecer estos dos productos por los atributos propios de su estructura: el límite de espacio es casi ilimitado. Aplica un concepto fundamental del Management que Collins y Porras desarrollan en su libro *“Built to Last”*: eliminar la tiranía del “o”. “Instead of being oppressed by the “tyranny of the OR”, highly visionary companies liberate themselves with the “Genius of the AND”- the ability to embrace both extremes of a number of dimensions at the same time” (Collins y Porras, 1994: 44). La Web logra ser un lugar en donde los periódicos enfrentan la posibilidad de publicar información ilimitadamente, logrando ofrecer un producto amplio que se adecua a las especificaciones de cada consumidor. La combinación de ofrecer noticias globales es complementaria con la oferta de noticias dirigidas a un segmento reducido; en principio el primero puede actuar como atracción de grandes masas, mientras que el segundo se puede complementar para satisfacer las necesidades específicas de determinados nichos; se da un fenómeno de economía de *Long Tail*. En las noticias publicadas en forma digital la rentabilidad no solo viene dada por aquellas noticias con una audiencia masiva, sino también por las noticias de menor audiencia pero de mayor segmentación. La suma de pequeños ingresos provenientes de noticias que no son un *hit* para las masas representan también una parte sustancial de los ingresos totales que puede darse por los bajos costos de publicación y la menor exclusión por límites más extensos de espacio. El paso de las noticias masivas hacia las específicas para cada lector se puede dar gracias a los patrones de reconocimiento que Internet logra obtener bajo la observación del comportamiento de sus lectores en sus sitios Web. Esto afecta también a la venta de espacios publicitarios, pues logra caracterizar de mejor manera determinados segmentos

En cuanto a la producción de información, los mismos lectores son quienes tienen la posibilidad de aportarla al sitio; tal como es el caso de Gannet donde las madres poseen un chat. La Web permite la creación de un flujo de información multidireccional en donde los lectores logran también ser creadores del producto final. Este fenómeno produce una descentralización de la información producto de mayor interacción con los usuarios. El recorrido de las noticias deja de ser unidireccional, son los mismos usuarios quienes pueden ejercer el rol de oferentes de información afectando así el tradicional aparato mediático en donde los usuarios solo eran simples consumidores.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

### Focalizarse únicamente en el Core del Negocio o Diversificarse

La estrategia de los grupos económicos que controlan los periódicos más grandes de Estados Unidos, difieren una de otras en cuanto a dirección, expectativas y grado de innovación. Durante la década del 90, cuando Internet ya comenzaba a producir cambios importantes en la economía mundial y así entonces en la industria de los periódicos, las políticas llevadas a cabo por empresas como The New York Times Co, Knight Ridder, Gannet, The Tribune Co. y McClatchy se concentraron en inversiones sobre ediciones impresas. No fue así el caso de The Post Co. quién intentó diversificar su negocio emprendiendo así nuevos mercados o en proyectos disruptivos dentro del mismo mercado.

En 1998 McClatchy compró The Minneapolis Star-Tribune por \$1.2 billones, para entonces The Post Co. era dueño del 28% de la empresa, sin embargo decidió vender su participación. Ocho años más tarde McClatchy vendió este mismo periódico en \$530 millones. Entre las iniciativas que comenzó a emprender The Post Co. se encontraban la compra de sistemas de cable, inversión en negocios de educación, y mismo dentro de la impresión intento diversificarse adquiriendo un periódico semanal de habla castellana llamado El Tiempo Latino (Gunther, 2007).

### Gráfico 6

#### Ingresos divididos por Medio

Empresa	% del Total de Ingresos		
	Periódico	Televisión	Otros
Gannett	85%	11%	4%
McClatchy Co.	97%	-	3%
New York Times Co.	96%	-	4%
E.W Scripps	57%	33%	10%
<b>Promedio</b>	<b>87%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>

(JP Morgan, 2009)

Estas estrategias aún no tienen un resultado final. La capacidad de adaptación quedará dispuesta por la adaptación de los modelos de negocio y la ejecución de estrategias que los mismos periódicos lleven adelante. Los expertos del mercado se encuentran divididos



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

en opiniones y posturas. Murdoch comienza a transmitir la idea de ofrecer la edición online de The Wall Street Journal de forma gratuita, Buffet asegura que “la combinación ideal sería si The New York Times, The Wall Street Journal y The Post, tengan un sitio Web común, y que no se puede acceder a uno de ellos de forma individual” (Gunther, 2007), Schiller de New York Times asegura que están buscando “crear una sitio Web puramente interactivo que permita crear a los lectores ID, paginas personales, interacción con reporteros y otros lectores...” (Ouellete, 2007).

### **Postura frente al cambio de los periódicos en Estados Unidos**

En un principio, se utilizó a Internet como un medio para reproducir una copia casi idéntica de la edición impresa, sin presentar una versión con nuevas alternativas. De esta manera la edición online ofrecía los mismos contenidos que la edición impresa o información aún más reducida. No se tomaron en cuenta las características esenciales que este nuevo medio de difusión podía otorgar a las publicaciones de noticias como ventaja competitiva. Es por ello que la gran mayoría de los proyectos online fueron llevados a cabo como si hubiesen sido proyectos de edición impresa; se paso por alto la necesidad de identificar que los productos eran diferentes, las ventas eran diferentes, el consumidor era diferente, el mercado era diferente, y por ende la estrategia debía ser diferente.

Finalmente cuando la amenaza ya había comenzado a reflejarse no solo en el comportamiento de las personas sino también en la actitud de los inversores, el surgimiento de nuevos competidores, los números de los balances y los índices de performance, los periódicos comenzaron a ofrecer un producto diferencial a través de la Web, pero esta estrategia fue reactiva a un mercado que obligaba a un cambio. Estas nuevas políticas, si bien ofrecieron cambios más innovadores, siguieron con una línea conservadora donde aún se intenta resguardar el negocio tradicional de los periódicos tradicionales. Los ejecutivos de estas empresas se ven reacios a realizar un cambio profundo debido a la imposibilidad que han encontrado en monetizar las iniciativas que emprenden en la Web; por lo que han optado por un cambio más gradual y conservador.



## CAPÍTULO 3

### Nuevos jugadores

#### Portal

Uno de los nuevos jugadores claves dentro de la Web es el Portal de Internet, tanto como competidor así como intermediario. Un Portal es un centro de contenidos que ofrece a los usuarios acceso a recursos y servicios actuando muchas veces como intermediario de información. Ofrecen servicios como buscadores, noticias, foros y juegos, con características de fácil utilización e integración.

La gran cantidad de servicios y recursos que proporcionan son la causa principal por la cual millones de usuarios acceden diariamente a ellos. Sus buscadores permiten localizar información acerca de cualquier tema, ya sea geografía, historia, derecho, matemática o negocios. Permite ubicar locales físicos, sus contactos, productos y servicios. Incluso ofrecen servicios de clasificados de ventas de productos y búsquedas laborales. Lo que es aún más relevante, siendo los periódicos la base principal de mi objeto de estudio, es que los Portales ofrecen una alta cantidad de contenidos informativos que abarcan desde los pronósticos climáticos hasta la actualidad de celebrities, cubriendo las noticias de economía, política, deportes, tecnología, información general, salud y otras clases aún más específicas. **La diferencia esencial de estas empresas es que el producto y servicio que ofrecen es puramente digital**, por lo que no trabajan con ningún tipo de inventario físico. Algunos de los Portales más conocidos que ofrecen estos servicios son Yahoo!, InfoSpace, Monster.com, etc.

Como todos los periódicos online, esta clase de competencia solo se encuentra a un “clic” de distancia, y lo que es más, **los Portales representan en esencia la oferta de información gratis en la Web**. Son ellos quienes controlan la mayoría de las concentradas publicidades en la Web, pues son ellos quienes tienen mayor control sobre el tráfico de los usuarios dentro de Internet. Al analizar la porción del mercado que poseen las empresas que realizan ventas publicitarias en Internet, uno de los indicadores

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

más relevantes es el alcance que tienen estos sitios a los usuarios, es decir el número de visitas que reciben. Son los Portales quienes encabezan esta competencia.

Los sitios Web con mayor tráfico son:

1. Google.com
2. Yahoo.com
3. Youtube.com
4. Live.com
5. Facebook.com
6. msn.com
7. wikipedia.org
8. blogger.com
9. myspace.com
10. yahoo.co.jp

**Fuente:** Alexa Global Traffic Ranking, Morgan Stanley Research  
(Morgan Stanley, 2009)

De esta manera, frente a la industria de los periódicos, actúan en roles simultáneos:

- En primer lugar, son **competidores directos** y ofrecen un producto sustituto pues brindan noticias sobre actualidad en cualquiera de sus formas y temas. Incluso, en muchos casos ofrecen los mismos productos que los periódicos. Desde esta perspectiva un tradicional diario puede ser reemplazado por un Portal.
- En segundo lugar, los Portales son **competidores directos en la venta de espacios publicitarios**. Por más que los usuarios no utilicen el Portal como servicio sustituto del diario, el gran tráfico de usuarios a través del mismo crea el espacio para realizar publicidades. De esta manera, las empresas que solían realizar publicidades en los periódicos pueden hacerlo a través de Portales.
- En tercer lugar, los Portales ofrecen servicios de venta y compra de productos. Este servicio **reemplaza los clasificados de los diarios**, convirtiéndose en un fuerte competidor. **En el caso que el Portal no ofrezca este servicio, puede crear el link que lleve al usuario al sitio (otro portal) donde pueda llevar a cabo estas operaciones.** eBay, Mercadolibre, Amazon, son algunos ejemplos

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

- En cuarto lugar, **el Portal puede ofrecer publicaciones de ofertas laborales**, reemplazando también parte del negocio de los periódicos tradicionales. O, como en el punto anterior, **puede crear el link que lleve al usuario al sitio (otro portal) donde pueda llevar a cabo estas operaciones**. LinkedIn.com, Zonajobs.com, Bumeran.com son algunos ejemplos
- Por último, **el Portal actúa como Intermediario entre los consumidores y las ediciones online de los periódicos**. Puede ofrecer noticias publicadas por las ediciones online de los diarios, puede crear un link con el sitio, o incluso ofrecerlo como resultado de búsqueda si un usuario lo requiere.

Los Portales crean variables que se contraponen. Por un lado son una fuente de acceso para que los usuarios obtengan las ediciones online de los periódicos convirtiéndose así en un aliado y proveedor estratégico: es del mismo Portal donde pueden surgir una cantidad significativa de consumidores de ediciones online. Nikesh Arona, máximo ejecutivo de Google en Gran Bretaña, asegura que su rol no es de competidor, “esa no es nuestra misión; lo nuestro es conectar a la gente con lo que ésta busca” (Saguiet; 2008). Según los portales, las noticias producidas por los periódicos que ellos ofrecen promocionan las marcas con los lectores. Por otro lado, los Portales ofrecen servicios que logran reemplazar al periódico, reduciendo la clientela y los márgenes de rentabilidad. Al margen del debate, lo que queda en clara evidencia es el poder que logran tomar los Portales en la digitalización de las noticias; y su rol como competidores de venta de espacios publicitarios.

### Gráfico 7

#### Clasificados Online vs Clasificados Offline



**Fuente:** Monster Worldwide, Corzen, J.P. Morgan estiamtes (JP Morgan, 2009)

### **Primeros movers**

Una de las principales acciones estratégicas que llevaron a los Portales a liderar el tráfico de usuarios en la Web fue su actitud pro activa y su predisposición a ser primeros movers en el mercado. Mientras que los periódicos online siempre tuvieron una actitud reactiva y conservadora antes los cambios en el modelo de negocio tradicional, estos nuevos jugadores del mercado no tuvieron que preocuparse por mantener un status quo o un modelo que antiguamente los había conducido hacia márgenes significativos de rentabilidad.

En el mercado electrónico las velocidades aumentaron en todo sentido, incluyendo las velocidades de lanzamientos. Lanzar un producto cinco meses tarde al mercado puede ser la causa de perder el liderazgo en el mercado en cuestión; Amazon, quien en 1995 inició operaciones es un caso representativo. Solo 22 meses más tarde Barnes & Noble, la cadena líder mundialmente, comenzó con el comercio electrónico por la Web y para el año 2000 Amazon tenía ventas cuatro veces mayores que la de su competidor. El primer movedor dentro de la Web puede definir estándares, elaborar relaciones estratégicas con proveedores y otros agentes, desarrollar buena reputación y establecer su marca entre los consumidores. Si bien ser el primero movedor lleva consigo la tarea de educar al mercado, incurrir en altos costos, e infinidad de riesgos, también crea la posibilidad de ganar una gran porción del mercado.

### **BLOGS**

Los Blogs también surgieron a través de la popularización de Internet. Estos sitios Web se caracterizan por ofrecer textos, noticias, información y artículos sobre temas en particular dependiendo del perfil del sitio y de quien lo publica. Suelen presentar artículos recopilados de diferentes autores, o artículos del propio creador del Blog quien presenta su material a través del mismo. En este tipo de sitios el creador del Blog es quien decide el contenido del mismo aunque habitualmente deja un espacio para que sus visitantes puedan dejar opiniones o comentarios acerca de los temas que se tratan.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

Existen diferentes usos pues sus contenidos, herramientas y formas de publicación quedan sujetos a las preferencias de quien lo constituye; se pueden encontrar infinidad de Blogs personales en los que simplemente se exponen fotos, pero también otros de perfil educativo, económico, acerca de un tema específico, o simplemente políticos y periodísticos. Su independencia acerca de los contenidos de publicación, y la no exclusividad para la creación de los mismos, presenta una fuente de información gigantesca para quienes quieren acceder a información u noticias acerca de un tema en particular. De este modo actúa como un competidor de audiencia frente a los periódicos, ofreciendo información detallada, específica e independiente acerca de un tema en particular. Los Blogs suelen ofrecer links a diferentes fuentes de noticias a partir de la información que ellos exponen, ampliando los horizontes de acceso para aquellos lectores que lo deseen; se refieren a un tema en particular y ofrecen información detallada e histórica acerca del mismo; hacen uso de herramientas multimedia a través de fotos, videos, etc. Así mismo, muchos de ellos se ofrecen de forma gratuita por lo que también representan la exposición de información gratis en Internet.

Por otro lado, no solo representa una amenaza para los periódicos frente a sus lectores y capacidad para capturar una audiencia en particular, sino que pone en escena un nuevo medio por el cual cualquier persona puede exponer información o noticias. El grupo exclusivo de publicación de opinión y noticias el cual lideran los periódicos se suma otra fuente de exposición de información a la cual puede adherirse cualquier persona. En definitiva los Blogs son una fuente que puede otorgarle mayor independencia a aquellos que deseen realizar publicaciones; esto también incluye a periodistas, especialistas, académicos, y otras personas de renombre que anteriormente no encontraban otra forma de publicación diferente a la de los periódicos o revistas. “What is indisputable is that practically every blogger can now be a columnist. With vast armies of columnists blogging away, it seems inevitable that a few may eventually produce something original, arresting, and refreshing and so breathe new life into this worn-out journalistic form” (Baker, 2007).

Los mismo Blogs son utilizados por los periódicos para tratar un tema en particular y lograr crear mayor interacción con los lectores. Presentan Blogs acerca de temas específicos como tecnología, Internet, opinión política, análisis económicos, etc. Estos

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

sitios crean un espacio con las cualidades necesarias para que se de una integración de los lectores a un debate común y un sentido de pertenencia mayor.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 4

### **Acción y Reacción en el Caso Argentino**

Al analizar el caso de Argentina podemos encontrar patrones muy similares. La tendencia iniciada en los países más desarrollados del mundo, como el caso de Estados Unidos, comienza a observarse en el mercado local. Si bien muchas de las modificaciones que se pueden encontrar en la industria de periódicos en Argentina son menores a la de los Estados Unidos, Internet ya ha empezado a influir en el comportamiento de los consumidores y consecuentemente en las condiciones de la industria y las estrategias que llevan a cabo las empresas. Para este capítulo se realizaron entrevistas con personas expertas en el tema, con ejecutivos encargados de tomar las decisiones acerca del accionar de los periódicos, con periodistas que observan los cambios en el ambiente, y con académicos que han estudiado el fenómeno desde cerca. Se han tomado los dos periódicos con mayor participación en el mercado para ver su postura frente a los cambios en el contexto, estos son Clarín y La Nación.

En Argentina la penetración de Internet para el 2006 estaba estimada en 10 millones de persona según un estudio presentado por Prince & Cooke (La Nación; 2006), lo que representaba cerca de un 25% de su población. La inserción de Internet continúa en crecimiento así como también el uso de la banda ancha, hoy la penetración ya es del 49% lo que significa 20 millones de persona con acceso a Internet (World Stats, 2009). Este tipo de cambios permiten que los lectores comiencen a acceder a noticias e información a través de este nuevo medio. Haciendo referencia a los casos de estudio, La Nación posee el 14% del mercado de ediciones impresas con una circulación promedio diaria de 165 mil ejemplares y 251 mil los domingos (Boczkowsky, Santos, 2006 de Instituto Verificador de Circulaciones, 2006); su edición online fue lanzada en Diciembre de 1995 convirtiéndose en el primer diario de circulación nacional en ofrecer este tipo de producto. Clarín lanzó su versión digital en Marzo de 1996, tiene una circulación diaria de 420 mil ejemplares y 807 mil los domingos con una participación del 36% (Boczkowsky, Santos, 2006 de Instituto Verificador de Circulaciones, 2006).

### Clarín

La redacción principal del Diario Clarín está dirigida al sector socioeconómico de clase media, aunque también alcanza otros sectores. Su contenido se basa en noticias nacionales e internacionales; también se diferencia por ofrecer suplementos diarios y semanales variados que logran capturar diferentes segmentos de lectores. Los más destacados son Deportes, Clasificados, Espectáculos, suplementos especiales para Niños, Jóvenes y Mujeres, Turismo, Tecnología, Rural, Cocina, Economía, etc. Fue creado en 1945 y hoy es el diario con mayor circulación de América Latina, tiene un market share del 50% en Capital Federal, y es el periódico con mayores ingresos en Argentina.

Clarín es parte de la empresa más grande de medios de la Argentina llamada Grupo Clarín, quien posee cuatro negocios principales:

- Cable y Acceso a Internet
- Contenidos Digitales y Otros
- Programación
- Imprenta y publicidad.

El Grupo es propiedad un 70.99% de accionistas controlantes, un 9.11% de Goldman Sachs y un 19.90% se encuentre en *free float*.

### Postura frente al Cambio

La posibilidad que tienen los periódicos argentinos en observar como las tendencias del mundo ocurren primero en países más vanguardistas y luego en el mercado local, permite una mayor predictibilidad acerca del futuro. Clarín realiza trabajos de *benchmarking* para lograr entender cómo actúan los periódicos de otros mercados en donde, o bien Internet ha provocado un impacto mayor, o donde los usuarios tienen un comportamiento y cualidades similares. De esta manera intenta efectuar cambios graduales que le permitan adaptarse al contexto, observando mercados como el de Estados Unidos, México y Chile, en este último caso por sus similares características en cuanto a los consumidores.

En Clarín podemos observar estrategias de diversificación al igual que sucedió en los Estados Unidos. El grupo comenzó a ejercer inversiones fuera de la estructura del papel,



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

invirtiendo sobre otros medios que presentan ciertas características sustitutas y otras complementarias sobre el *core* del negocio, es decir sobre el periódico. Frente a los cambios de comportamiento de la audiencia y los avances tecnológicos que propusieron una nueva lógica de negocio sobre la distribución de noticias y la venta de espacios publicitarios, Clarín comenzó a modificar su estructura para participar en la televisión pública, la televisión por cable, en programaciones radiales, distribución de Internet, desarrollo de contenidos digitales, e incluso comenzó a modificar su producto Diario Clarín otorgándole mayor valor agregado. Los cambios en el contexto estuvieron seguidos en 1990 con la adquisición de una de las emisoras de radio líderes en Argentina, Radio Mitre; luego gana el concurso de licitación por Canal 13, canal líder en televisión abierta; y en 1992 accede a la televisión por Cable a través de Multicanal. El proceso de diversificación no concluyó ahí, incluso ingresó en el negocio de Internet cuando en 1996 se convierte en uno de los mayores proveedores de acceso a Internet a través de Prima. Más tarde, en el 2000, se asocia con una productora líder en contenidos del mercado local e internacional.

Esta diversificación que sufrió el Grupo se asemeja al comportamiento ya descrito que realizó el grupo propietario de The Washington Post quien también extendió su actividad hacia la televisión por cable. Clarín tomó una clara estrategia de diversificación frente a los cambios de paradigmas que ya habían comenzado a observarse en países más desarrollados y que comenzaban a observarse en Argentina. Ante la aparición de nuevas formas de ofrecer noticias y espacios publicitarios, el grupo comenzó a ejercer nuevos roles en diferentes medios que proporcionaban ingresos, con potencial crecimiento, y además que podían llegar a sustituir y complementar sus productos creando sinergias.

Sin embargo el Diario impreso continúa siendo una pieza clave dentro de su estructura de negocio. La imprenta y publicidad tiene una importancia significativa para el grupo no solo por haber sido su primer fuente de ingresos y desencadenante de las restantes, sino también por su participación sobre los ingresos totales. Esta actividad representa un 25% de los ingresos totales del grupo, y un 21% del EBITDA (grupoclarín.com, 2009). Los números reflejan la importancia financiera que tiene la impresión y venta de diarios, y consecuentemente ventas de espacios publicitarios. El Diario Clarín es quien encabeza estos ingresos siendo él máximo responsable en términos estratégicos y financieros.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

Haciendo referencia al caso de estudio, los ingresos del *core* de impresiones y publicidad vienen dados por:

- 54% por Publicidad
- 28% por venta de circulación
- 14% por servicios de impresión
- 4% por papel mil
- 1% por otros

Un cambio en el comportamiento de los consumidores que signifique menores ventas de diarios impresos trae aparejado una disminución no solo sobre los ingresos por ventas de ejemplares, sino una disminución de demanda sobre espacios publicitarios y una disminución sobre la demanda de servicios por impresión. Para Clarín su área de negocios de contenidos digitales solo representa el 1% de sus ingresos, por lo que un cambio en el comportamiento de los consumidores significa un cambio sobre su estructura de negocio, un cambio sobre su modelo de negocio, y sobre todo un desafío para adaptarse a un contexto dinámico que presenta cambios sustanciales.

### **Problemática**

En 1996 se lanza Clarín.com y 12 años más tarde logra capturar 5.300.000 visitas únicas, demostrando el cambio abrupto sobre el comportamiento de los lectores. En una entrevista realizada en Septiembre del 2008 a Pablo Maas, Jefe de redacción dominical de la sección de economía del diario Clarín y creador de IECO (suplemento de economía con versión online), describe cómo se vive el proceso de cambio dentro del periódico y cuál es la problemática a la que hoy deben hacer frente. Un diario impreso como El Clarín es un bien privado en donde quien lo consume debe pagar por ello creando una condición de exclusión sobre el mismo. El periódico online, Clarín.com, se acerca más a un bien público que es gratuito, hay menor exclusión sobre el mismo y hay menor rivalidad. Desde esta perspectiva quien accede a la versión impresa del Diario Clarín por un precio tienen mayor tendencia a amortizar su compra dándole uso al mismo, mientras que quien recibe un producto en forma casi gratuita se encuentra menos propenso a darle mayor utilidad al producto que recibe. En definitiva cuando Clarín.com deja de cobrar por la presentación de noticias, como lo hacen la mayoría de las ediciones digitales, su principal fuente de ingreso pasan a ser los espacios publicitarios que ofrece; lo que venden es

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

tiempo de atención de la audiencia. El tiempo de atención que logra crear un periódico impreso sobre un lector es mayor que el tiempo de atención que logra un periódico en Internet sobre el lector. De esta manera si los lectores del Diario Clarín versión impresa se mutaran en lectores de Clarín.com, frente a este segmento único Clarín dejaría de lado un 28% de sus ingresos por venta de ejemplares y el 54% por Publicidad disminuiría pues los espacios publicitarios son menos efectivos y más baratos.

La cercanía hacia un bien público y casi gratuito y el menor grado de atención logrado sobre la audiencia, son algunos de los problemas que hoy debe enfrentar Clarín para lograr sustentabilidad en su negocio. Tanto Clarín.com como los otros contenidos digitales del Grupo Clarín logran tasas de crecimiento importantes en cuanto audiencia, en el 2007 obtuvieron 10.5 millones de visitantes únicos y 569 millones de visitas, solo Clarín.com tuvo más de 5 millones de visitantes únicos durante el 2007, siendo el diario online en español más consultado de Latinoamérica (Clarín.com, 2009). Sin embargo se enfrentan a limitaciones y dificultades para encontrar fuentes de ingreso sustentables. La rentabilidad que crean por venta de espacios publicitarios aún van muy por debajo de los espacios publicitarios de las ediciones impresas, y la prestación de noticias en este caso es gratuita por lo que no producen ingresos. Es allí donde surge el conflicto de prioridades, en donde por un lado se encuentra la creciente masa digital, y por otro la custodia del modelo de negocio tradicional que aún es el mayor responsable de los ingresos.

### **Estrategias frente a cambios en el contexto**

Clarín cuenta con una redacción única que tiene una plataforma online y otra impresa; la mayoría de los contenidos son compartidos, y la disposición de los mismos depende más de factores como el espacio, el público y gestiones estratégicas. Sin embargo, la integración no es total, al igual que La Nación, cuentan con equipos y departamentos separados e independientes, como lo es el caso de marketing; mismo las dos ediciones se encuentran sobre áreas de negocio diferentes por lo que persiguen diferentes objetivos a través de diferentes estrategias. La transición dentro del diario Clarín aún está en proceso y existen razones por las cuales se explica que la integración no es total, “el diario online no es lo mismo que el diario impreso, no son comparables. Los lectores no son comparables” (Entrevista a Maas, 9/2008). Según esta visión, el negocio está enfocado

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

en que el producto impreso y el digital tienen cualidades diferentes, y por lo tanto cumplen expectativas y objetivos diferentes. En Argentina el promedio de visita de la página Web de un periódico es alrededor de 3 minutos, mientras que la lectura de un diario impreso tiene un promedio de 30 minutos (Entrevista a Maas, 9/2008).

La diferenciación que existe entre el Diario Clarín impreso y Clarín.com permite crear un modelo de negocio en donde las ediciones impresas y las digitales logren cierta complementariedad. Clarín impreso captura una audiencia por la mañana, mientras que la edición online mantiene una conexión continua con los usuarios; en el papel se pueden presentar las noticias principales, en la página Web se pueden encontrar links del tema u honrar en temas que al lector le son de más interés; los segmentos pueden diferenciarse, al igual que la venta de espacios publicitarios. La tendencia es intentar no limitar el periódico al papel, aunque tampoco destruir este producto que tan importante es para el modelo de negocio. Para seguir siendo líder en proveedor de noticias y el medio líder en lograr capturar la mayor cantidad y calidad de atención de audiencia para la venta de espacios publicitarios, Clarín quiere diversificar los medios por los cuales la empresa logra contacto con los lectores. Como ya he descrito, su participación en canales de aire, canales de cable, productoras, distribuidoras de acceso a internet, etc, son iniciativas para no limitar el negocio a la impresión del diario. Internet es una oportunidad para insertarse en nuevos medios y formas de llegar a la audiencia.

Dentro de los proyectos por los cuales Clarín intenta obtener mayores ingresos se basa en la estrategia de fomentar un mayor tráfico dentro de su página Web a través de ediciones especiales, blogs dedicados a temas específicos, información variada para diferentes segmentos. Un mayor tráfico dentro del sitio, junto con la calidad de este tráfico (tiempo y atención dentro del mismo) son las claves para la venta de espacios publicitarios. Uno de los emprendimientos más significativos que ha realizado Clarín en cuanto a Internet es la creación de una plataforma de venta online llamada masoportunidades.com, en donde refleja un nuevo esfuerzo por continuar su liderazgo de clasificados en los medios digitales. El mismo funciona como un mercado virtual en donde se publican venta de variados productos, servicios; aunque también incluye una sección de clasificados para venta de inmuebles, autos y búsquedas de empleo. Los ingresos que producen estas plataformas están dados por el cobro de comisiones por venta y por otros montos fijos de

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

publicación. Por otro lado estos sitios logran un creciente tráfico de usuarios, por lo que la venta de espacios publicitarios también es factible.

Clarín destina gran parte de sus recursos y esfuerzos en resguardar lo que hoy es uno de los *core* del negocio: la edición impresa. Desde esta perspectiva es importante analizar que también existen iniciativas para lograr ofrecer un producto de mayor valor agregado a los consumidores. Apuesta a una edición impresa más sofisticada, de mayor calidad, y que cubra las especificaciones de cada lector para lograr mayor fidelización sobre el mismo. Ante la creciente oferta de noticias con costos de acceso nulos, la estrategia de Clarín se basa en ofrecer un periódico acorde a las necesidades de los lectores, con un mayor valor, amplio en cuanto perfiles y adaptable a las preferencias de quienes lo consumen. En este sentido vemos iniciativas con nuevos suplementos dirigidos específicamente a segmentos de lectores, ediciones coleccionables sobre temas particulares, promociones y participaciones activas para y por parte de los lectores. La edición de revistas como Revistas Viva, Genios y Ñ revista de cultura, son ejemplos claros en dónde la estrategia de la empresa es lograr ofrecer un producto de mayor valor agregado para que el lector acceda a mayores prestaciones con una misma adquisición que continua siendo el diario impreso. Otra de las iniciativas es ofrecer el suplemento semanal de The New York Times traducido al español; mediante esta implementación Clarín logra ofrecer a un segmento de lectores un valor agregado, combina su producción periodística junto con artículos de uno de los periódicos con mayor renombre del mundo. Estas mejoras sobre los atributos del producto le permite continuar siendo líder en venta de espacios de avisos clasificados en Argentina.

Las iniciativas que vemos son similares a las que siguieron los periódicos en Estados Unidos algunos años atrás: sofisticación del producto hacia una mayor especificación de temas según los intereses de cada segmento, innovaciones sobre su producto tradicional, diversificación de su portfolio de negocios a través de canales de aire, cables, etc, desarrollo de contenidos digitales. Sobre este último punto analizamos el lanzamiento de portales de clasificados y *market-places* como intentos en conservar el liderazgo sobre este rubro; desde esta perspectiva hay innovación y un aprovechamiento de economías de *Long Tail*. En lo que respecta a agregación del producto y *customización* de la oferta dependiendo del comportamiento del lector dentro del sitio, no encontré una estrategia

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

que ofrezca estas funcionalidades; lo que dificulta que los lectores logren encontrar el producto noticioso que mejor satisfaga sus necesidades; esto sin duda tiene efectos no solo sobre los lectores sino también sobre la efectividad de espacios publicitarios y consecuentemente sobre los ingresos provenientes de esta acción comercial.

### **La Nación**

El Diario La Nación es el segundo diario con mayor tirada en Argentina después del Diario Clarín. Su contenido se basa en noticias de índole nacional e Internacional, aunque también cuenta con variados suplementos de carácter diario y semanal; entre ellos se encuentran: Economía& Negocios, Deportiva, Espectáculos, Cultura, Exterior, Ciencia y Salud, la revista dominical Revista La Nación, etc. Creado en 1870 por el ex presidente la República Argentina Dr. Bartolomé Mitre, es un periódico de larga trayectoria de estilo tradicional y conservador dirigido a un sector socioeconómico de alto poder adquisitivo. En su primer editorial titulado “Nuevos horizontes”, Bartolomé Mitre explicaba que su intención era hacer un diario que ponga el acento en lo permanente y no en lo circunstancial, un diario más doctrinario que político.

### **Escenario y Postura Frente al Cambio**

Diego Cabot, subeditor encargado de la sección dominical de Economía& Negocios del diario La Nación, nos ofrece una visión amplia acerca de la convivencia entre La Nación impresa y lanación.com. En una entrevista realizada en Agosto del 2008, Cabot expone la dificultad que tienen los periódicos para adaptarse al fenómeno de Internet. El problema principal con el que se enfrenta La Nación es la velocidad con que la digitalización de las noticias afectan las condiciones de la industria; de esta manera los tiempos a los cuales estaban acostumbrados para realizar planificaciones en respuesta a las exigencias del mercado se van reduciendo y exigen una respuesta más inmediata; “no existe algo así como vamos a planificar a dos años, como si sucede con ADN Cultura (proyecto lanzado por La Nación), con Internet lanzas algo y ves como funciona, si funciona queda y si no lo sacás” (Entrevista a Cabot, 8/2008). Existe una explicación lógica frente a esta problemática, “los diarios son una estructura sólida, muy concreta, con mucho modelito de construcción, e Internet es un cambio dinámico que avanza” (Entrevista a Cabot,



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

8/2008). El dinamismo que exige Internet obliga a La Nación a trabajar con una gran dosis de incertidumbre en donde van aprendiendo a medida que va pasando el tiempo y en base a la experiencia que van tomando.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta La Nación son las modificaciones en su estructura interna para responder a las demandas del contexto. El surgimiento de lanación.com significó crear nuevas áreas de trabajo, cambiar las existentes, y construir nuevas sinergias. Patrick Summers, Gerente de Marketing de lanacion.com, describe cómo se vive este proceso internamente, “El avance vertiginoso de Internet implicó que hoy haya un equipo numeroso especializado en medios digitales, dedicado a mejorar y explorar mejores prácticas para este nuevo canal” (Entrevista a Summers, 03/2009). La Nación tiene como objetivo crear una convergencia entre la redacción impresa y la redacción online, compartiendo contenidos, periodistas, jefes de redacción y una permanente comunicación entre las dos partes. Sin embargo, este proceso muestra indicios de lentitud cuando se observa que las ediciones están en pisos separados, “en los últimos casi 14 años el diario online fue tomando su forma independizada y hoy es un negocio totalmente separado que tiene 120 personas en el equipo y su propia redacción, equipo comercial, marketing y tecnología... Las redacciones son separadas pero estamos en un proceso de sinergia, donde hay intercambio de material de las redacciones. Todavía no podemos hablar de una convergencia pero si de una sinergia que realmente funciona” (Banas Lopez de Almeida, 03/2009). En esta clase de observaciones se distinguen diferencias importantes en cuanto al impacto de la digitalización de las noticias entre los periódicos de Estados Unidos y Argentina. Este proceso de convergencia visualmente observable, como lo es la disposición de las oficinas o la división de áreas, en Estados Unidos comenzó 5 años atrás; hoy en día New York Times cuenta con oficinas innovadoras donde hay un centro de jefes de edición y lo rodean en forma circular personal integrado tanto por la edición online como por la edición impresa; el modelo se encuentra más integrado (Entrevista a Cabot, 8/2008)..

En referencia a los consumidores, es necesario hacer hincapié en que el perfil de las personas que acceden a lanacion.com es diferente al de la edición impresa. “Si bien hay algún tipo de superposición no es algo exagerado; y creemos que es una audiencia más independiente. Tratamos con un público más joven, y tal vez más femenino en cuanto a

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

variables duras. Sin duda una audiencia más dinámica y con nuevos tiempos de atención, en donde muchos visitantes simplemente quieren una experiencia breve y otros quieren hondar en un tema específico” (Entrevista a Gonzalez, 9/2008). El desarrollo de un producto online le permite a La Nación lograr un contacto con consumidores que antes no formaban parte de su demanda; “el mundo online amplía los espectros ya que es más masivo y cambiante. En online el público es muchísimo más amplio que el que compra el diario y eso nos permite tener otros auspiciantes” (Entrevista a Banas Lopez de Almeida, 3/2009). Ante esto La Nación procura ofrecer un producto diferente para cada segmento ya que los consumidores de los mismos son diferentes y buscan especificaciones diferentes. Las variaciones sobre la edición tradicional se basan en la forma de presentación, la combinación de de redacciones con fotos, videos y otras funcionalidad de multimedia, la posibilidad de una participación activa por parte de los lectores, la extensión de la información presentada y las relaciones y vínculos establecidos entre las diferentes secciones y artículos. “Cada producto satisface necesidades diferentes: el diario online tiene como principal diferencial proveer actualización de información constante estés donde estés durante todo el día, mientras que el diario papel se consume en un momento” (Entrevista a Summers, 3/2009).

Cuando lanación.com identifica a sus competidores se dirigen principalmente a Yahoo!, MSN, Google y las ediciones online de los periódicos. “Hace poco hicimos una encuesta acerca del medio por el cual las personas se informaban. Una vez que llegábamos a Internet, nos sorprendió la cantidad de encuestados que respondían MSN; la realidad es que nosotros no los habíamos considerado como competidores fuertes, estábamos enfocados en competidores más clásicos” (Entrevista a Gonzalez, 9/2008). LaNación.com tiene como objetivo principal competir contra este tipo de jugadores, y en un segundo plano quedan los otros medios como pueden ser las ediciones impresas, televisión y radio.

### **Estrategias y Modelo de Negocio**

Una de las problemáticas que ponen en riesgo el negocio de La Nación es como lograr monetizar estos nuevos proyectos digitales para que logren solventar las bajas que se acentuarán en el futuro en las ediciones impresas; “A nivel mundial podemos observar la



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

disminución de ventas de ediciones impresas, debido al avance de Internet. Incluso crece el número de diarios de distribución gratuita como una forma de evitar perder este tipo de audiencias” (Entrevista a Summers, 3/2009). Cabot explica que si La Nación produce un análisis separando sobre los ingresos de ediciones online de la edición impresa, los valores correspondientes a cada grupo serían del 5% y 95% respectivamente (Entrevista a Cabot, 8/2008). Esta diferencia deja al descubierto que hoy en el mercado argentino los periódicos impresos siguen siendo la principal fuente de ingresos muy por sobre encima de sus emprendimientos en la Web. Esta es la principal razón por la cual los periódicos aún realizan su apuesta fuerte a la edición impresa, La Nación considera que hoy en día su medio más efectivo y eficiente es el papel y por lo tanto todas las estrategias llevadas a cabo serán resguardando esta fracción del negocio. Incluso a la hora de emitir una noticia, si es una primicia que puede demorarse en su publicación hasta que la edición impresa salga a la venta, no se publicará en la edición online; “tu mejor toro lo vas a querer mostrar en Palermo” (Entrevista a Cabot, 8/2008).

Si bien son varios los problemas con los cuales debe lidiar La Nación, hay un dato importante que se debe destacar “Más allá de Google, Yahoo y los principales portales, los diarios son los sitios más visitados del mundo” (Entrevista a Cabot, 8/2008). Este fenómeno también es una oportunidad para los periódicos que comienzan a estar más presentes en la vida de la sociedad, permitiendo acceder a información en cualquier momento del día y en cualquier lugar. La llegada que tiene La Nación a públicos de consumidores nuevos, de mayor diversidad, permite lograr obtener nuevos auspiciantes. Internet permite realizar una lectura más detallada acerca del comportamiento del consumidor mediante métricas que identifican que secciones los lectores recorren con mayor frecuencia, en que secciones permanecen más tiempo y cuál es el patrón de lectura de los diferentes grupos de individuos. “Se plantea una nueva forma de vender publicidad: mucho más especializada y segmentada. A diferencia del diario papel, un sitio online permite conocer con mayor profundidad a la audiencia: sus gustos, preferencias, y características socio-demográficas. Esto implica un diferencial al momento de ofrecer el portfolio de marcas online a los anunciantes” (Entrevista a Summers, 3/2009). Según Gonzalez los esfuerzos de lanacion.com por obtener rentabilidad se encuentran en entender con mayor profundidad a los usuarios para luego poder vender espacios publicitarios más específicos y eficientes (Entrevista a Gonzalez,

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

9/2008). La Nación aplicó esta estrategia agrandando la sección de deportes y espectáculos cuando notó la importancia que le daban los usuarios y como lo expresaban dentro de la comunidad. Identificando los comportamientos y gustos de los lectores La Nación ofrece espacios publicitarios más efectivos y de mayor valor.

Las estrategias que lleva adelante La Nación se basan en la firme convicción que la versión impresa y la online son productos complementarios; la aparición de la Web les ofrece la oportunidad de lograr no solo nuevos vínculos con nuevos lectores sino también con sus lectores tradicionales. “Antes la edición impresa de La Nación era la única forma de llegar a los lectores, hoy contamos con varios medios y entre ellos Internet es el más importante y el de mayor potencial” (Entrevista a Cabot, 8/2008). Uno de sus atributos principales es la marca, “la trayectoria del diario en el mundo papel hace que hoy nuestros lectores sepan que puedan encontrar en nuestro sitio información altamente confiable” (Entrevista a Summers, 3/2009); ante una gran masa de información que se transmite por Internet, los usuarios se enfrentan a la problemática de seleccionar información confiable que se adapte a sus preferencias, en este sentido La Nación cuenta con años de trayectoria cumpliendo el rol de comunicador por lo cual su marca es una ventaja competitiva. **El modelo de negocio y las estrategias que está llevando a cabo La Nación se basan en la idea fundamental de que los periódicos no son únicamente versiones impresas, sino una gama de varios medios de información, una productora de noticias que llega a los lectores de varias formas, y que además ofrece servicios alrededor de estas prestaciones.** Esta estrategia se debe a la visión de La Nación frente al futuro que se acerca: “Es posible que el diario papel deje de ser ese correo que fue históricamente, el mejor correo para llegar a la gente, y quede solo como un plus a la información, como el gusto que me doy los domingos para encontrar una reflexión un poco más profunda” (Entrevista a Cabot, 8/2008).

Una de las medidas más ambiciosas que tomó el diario fue ser el primer periódico argentino líder del mercado en publicarse íntegro en Internet, donde se ofrece todo el material de forma gratuita. Lanación.com ofrece una versión html del diario impreso, con una herramienta gratuita que permite hojearlo. Hoy en día otros periódicos siguen con la política de restringir la publicación online y gravar por el consumo de las mismas (como lo hace *Ámbito Financiero* o como incluso solía hacerlo el periódico con más tirada de

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

habla hispana, El País de España). Otros ejemplos de iniciativas dentro de la Web fue su participación en deremate.com desde el 2005 al 2008 como una plataforma de venta online en donde los usuarios pueden vender y comprar productos, en zonajobs como un clasificado online de búsquedas laborales, en demotores.com como un clasificado online de venta de autos; estas prestaciones se adhieren a un modelo de negocio en donde se crean nuevas fuentes de ingreso.

No solo realiza incursiones en Internet sino que también emprende en proyectos para lograr mayor lealtad de los lectores y adaptar su negocio a las nuevas condiciones. Los competidores han aumentando en número pues la audiencia de La Nación cuenta con mayor facilidad acceso a periódicos que antes estaban lejos de su alcance, esta competencia obliga a ofrecer productos de mayor calidad que logren diferenciarse. Existe lanación movil, servicio que envía noticias por mensaje de texto, descuentos y promociones con Club La Nación, colecciones especiales, etc. Otras iniciativas son los artículos diarios de The Wall Street Journal en la parte de Economía& Negocios, o artículos de Business Week que logran crear valor agregado para el periódico. El objetivo es crear una marca que logre ser lectura obligatoria para una audiencia, de manera de luego ofrecer espacios publicitarios que sean efectivos al dirigirse a un público determinado

### **Tendencias en Clarín y La Nación**

En definitiva esta línea de accionar nos refleja la actitud de los periódicos frente a los cambios de paradigmas a los que deben enfrentarse. Los intentos por adaptarse al mercado son variados y en algunos casos innovadores, aunque el foco se encuentra puesto en resguardar el negocio tradicional; el cambio parece ser obligado en donde, representándolo en una caso puntual, la edición impresa tiene prioridad por sobre la edición online incluso a costa de una demora en la comunicación. Por otro lado es necesario hacer hincapié en que los proyectos digitales que son llevados a cabo pueden producirse gracias a la rentabilidad que los negocios tradicionales obtienen. “El diario papel te da la banca para emprender el sitio” (Entrevista a Cabot, 8/2008), la edición impresa es, no solo un buen disparador para los sitios Web por su know how del negocio, su publicidad, su relación con clientes y proveedores, sus conocimientos del mercado,

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

sino también por el capital de inversión. Al ser conscientes que esta curva se va ir extinguiendo, los periódicos comienzan a incentivar estos proyectos que se pueden encontrar en la Web.

Los activos principales en el contexto cambiante son continuar siendo una fuente confiable ante la gran masa noticiosa que fluye por Internet logrando ofrecer un producto de mayor valor agregado. La Web presenta la oportunidad de no limitar su producto a la edición impresa creando nuevos medios de comunicación hacia los lectores, y ofreciendo espacios publicitarios con características diferentes. El objetivo de los periódicos sigue siendo informar a una audiencia, y la competitividad sigue basándose en lograr ofrecer la noticia adecuada (en cuanto a estándares de calidad, tiempo y forma) a la audiencia adecuada. Los periódicos se encuentran ante el desafío de preservar las características *core* del negocio que les han permitido lograr liderazgo en el mercado, y al mismo tiempo estimular el progreso. Estos desafíos son propios de cualquier industria, y de cualquier empresa; Sam Walton expresa este mismo concepto para Wal-Mart “You can’t just keep doing what works one time, because everything around you is always changing. To succeed, you have to stay out in front of the change”; al igual que Thomas Watson Jr lo expresa para IBM “If an organization is to meet the challenges of a changing world, it must be prepared to change everything about itself except (its basic) beliefs as it moves through corporate life. The only sacred cow in an organization should be its basic philosophy of doing business” (Collins y Porras, 1994: 81).

## CAPÍTULO 5

### Modelo de Negocio y Paradigmas de Competitividad

El creciente número de consumidores de noticias a través la Web se debe a ventajas y características diferenciales que el medio ofrece e impulsa a un cambio en la estructura de la industria. Los consumidores de noticias han logrado encontrar una nueva manera de consumir este producto alterando sus preferencias y patrones de consumo. Este capítulo aborda los cambios significativos que produjo y produce Internet en la industria de los periódicos, analizando su modelo de negocio junto a los nuevos paradigmas de competitividad, y su nueva dinámica.

#### Redefinición del Modelo de Negocio

El objeto de estudio de este trabajo de graduación exige hacer referencia al significado de un modelo de negocio tanto genéricamente como en el caso de estudio. Un modelo de negocio define los clientes a los cuales estará enfocado y dirigido el producto o servicio que la organización produzca; y luego, de qué manera logrará obtener un beneficio económico; una ganancias por la prestación que ofrece a sus clientes (Joan Magretta, 2002). Con un modelo de negocio deberían quedar determinados claramente quienes son los consumidores y cuál es su valor, como se obtendrán ganancias del negocio, y cuál es la lógica por la cual se establece el punto de equilibrio entre el valor que se le otorga al cliente y el costo de producirlo.

Un modelo de negocio bien definido es necesario para establecer objetivos claros y estrategias direccionadas de manera efectiva. Es el punto de partida necesario por el cual se deben definir y delimitar los segmentos y características esenciales de los clientes, identificar las habilidades necesarias para llevar adelante la actividad principal de la empresa, alinear los recursos hacia el cumplimiento de su misión, y definir los roles y cualidades de los empleados en función de los objetivos y visión que la organización quiera lograr. La definición de un modelo de negocio debe también lograr explicar de qué manera la empresa logrará rentabilidad por la prestación. Tiene como funciones

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

principales precisar las actividades y el valor agregado que darán como resultado el producto; estableciendo que posición, recurso o activo diferencial le permitirá lograr una ventaja competitiva en el mercado (Chesbrough, 2007).

Un modelo de negocio exitoso ofrece una manera más efectiva de realizar una actividad determinada. Para lograrlo puede ofrecer mayor valor a un grupo de consumidores o puede cambiar la forma por la cual estaban realizando el negocio hasta entonces. Todas las organizaciones cuentan con diferentes recursos, capacidades, competencias y posiciones, de la combinación de estos, junto con los procesos de la empresa, depende la formación de un modelo de negocio competitivo. Debe quedar claro que un modelo de negocio responde a un problema ya establecido en el mercado, ofreciendo una solución al mismo; de nada sirven aquellos que presentan soluciones innovadoras hacia problemas que no existen, y en consecuencia que no tienen un uso aplicable y no ofrecen valor hacia ningún potencial cliente. Hay que diferenciar un modelo de negocio de una estrategia que lleva a cabo el negocio. La estrategia que lleva adelante una empresa revela de qué manera planea competir y superar a sus competidores en el mercado. Pueden existir muchas empresas con un mismo modelo de negocio, en donde la supervivencia entre ellas estará determinada por la estrategia competitiva que llevarán adelante; a su vez permiten crear diferenciación entre las organizaciones otorgando características únicas a sus prestaciones. La importancia preponderante que tienen para un negocio se ven reflejadas en el potencial distintivo de competencia que estas crean para lograr superar a los competidores del mercado.

Existen variables propias del contexto que afectan el desenvolvimiento y los resultados; un modelo de negocio no es exitoso eternamente en el tiempo sino que debe adaptarse, redefinirse y mutarse dependiendo de las condiciones del ambiente. Existen muchas empresas en variadas industrias que en el pasado han tenido éxito con sus modelos de negocio y por ello se encuentran reacias a cambiar la fórmula que los ha llevado al éxito durante tanto tiempo. Redefinir un modelo de negocio lleva consigo riesgos inherentes, pues en definitiva significa cambiar los paradigmas que otorgaban una ventaja competitiva a la empresa. Estos cambios ponen en riesgo los canales de distribución, las estrategias de gestión, la reputación de la empresa, la lealtad de los clientes; ponen en riesgo la supervivencia del negocio. La necesidad de establecer un nuevo modelo de

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

negocio puede deberse a que el actual es obsoleto, o quizás que hoy no lo sea pero que en el futuro sí. Al modificarlo se debe tener en cuenta que debe ajustarse al volumen de actividad de la empresa, y se deben contar con los recursos necesarios como para poder llevarlo a cabo.

En el caso de los periódicos se identifica la necesidad de un cambio esencial en sus modelos de negocios debido a las alteraciones en el contexto producto de la digitalización de las noticias y su publicación en la Web. Eric Schmidt, CEO de Google, describe de qué manera surge en Internet un nuevo concepto de negocio que es aplicable al sector que esta tesis analiza. Internet ha dado lugar a una serie de prestaciones gratuitas, dejando en claro un principio fundamental: es mejor gratis que barato. La Web permite que ciertos productos y servicios, como la oferta de noticias, que antes estaban rentados, se ofrezcan gratis, creando la necesidad de que el negocio sobreviva por ingresos adyacentes a esta prestación; un sistema de aranceles en donde la renta se explica por otros servicios diferentes a la venta propia de las noticias. “Una regla de la economía es que en algún momento, en las industrias maduras, el precio de los bienes se iguala o se acerca al costo marginal de producción y distribución. En el mundo digital, para bienes digitales, los costos marginales de producción y distribución de los bienes son o se acercan a cero. Entonces para esa categoría de productos es razonable esperar un modelo gratuito con oportunidades arancelarias”. “La mayoría de las personas que son conscientes de esto deberá aceptar que, al menos en el mundo digital, el costo de transmisión y distribución no van a subir, está bajando” (McKinsey, 2008).

La popularización de la Web pone en riesgo el modelo tradicional aplicado por los periódicos en donde los usuarios pagaban altos precios por el acceso a las noticias. Así mismo, los periódicos comienzan a sufrir mayor competencia en cuanto a venta de espacios publicitarios, modificando la relación existente entre precios de espacio publicitarios y cantidad de personas que acceden al mismo. En un contexto en donde el consumo de noticias es más factible en la Web, los periódicos se ven exigidos a replantearse el modelo de negocio tradicional por uno en donde las noticias tengan un menor costo para los lectores. Un modelo de negocio en donde existan oportunidades arancelarias que produzcan ingresos provenientes de otros servicios como la publicidad efectiva en cuanto a masividad y segmentación, portales de clasificados, portales de



búsquedas laborales, *market-places*, y uso de economías de *Long Tail* que ya hemos presentado.

### **Cambios en los Paradigmas de Competitividad**

El mercado se vuelve más competitivo pues hay un paso hacia una mayor *customización* de la información, un aumento drástico en el acceso a fuentes de consumo, mayor dinamismo en los servicios, reducción de tiempos y distancias, nuevos agentes de distribución, una reducción en los precios de las noticias y un fenómeno de agregación y desagregación del producto.

Internet ha logrado influir en la formación de nuevos mercados electrónicos afectando no solo a estos sino también a aquellos que existían con anterioridad. Bakos logra analizar tres funciones fundamentales que Internet lleva a cabo (Bakos, 1998) permitiendo la existencia del mercado electrónico:

- conectar a vendedores y compradores
- facilitar el proceso de transacciones entre las partes
- crear una infraestructura institucional

Este proceso dio lugar a una redefinición de los roles de los jugadores que participan en la industria de los periódicos. En sus versiones online se eliminan intermediarios que antes participaban en la oferta y producción de las noticias: servicio de impresión, servicios tradicionales de distribución, etc. Por otro lado, fueron los mismos periódicos quienes perdieron gran parte de su importancia como intermediarios en mucho de sus negocios: la publicación de ventas de artículos, las publicaciones de búsquedas laborales y la venta de espacios publicitarios.

Son los nuevos intermediarios quienes llevan a cabo gran parte de estas funciones al poner en contacto productores y compradores, otorgándoles información sobre su contraparte. La industria de las noticias está directamente afectada frente a estos cambios, donde los nuevos intermediarios crean valor agregado mediante la agregación de información, servicios y productos que antes se encontraban separados; además logran aumentar vertiginosamente la oferta de fuentes. Los nuevos intermediarios poseen la habilidad de ofrecer a los consumidores de noticias un conglomerado de fuentes y



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

servicios que antes debían consumirse separadamente, otorgándoles un servicio de mayor calidad; este tipo de agregación de la información posee la ventaja de que su producción es de muy bajo costo. Algunos de estos nuevos intermediarios son los que ya hemos identificado como portales, conformados por empresas como MSN, UOL y Yahoo!.

### **Disminución sobre los costos en la búsqueda de información electrónica hacia un mercado más competitivo**

Como ya he mencionado, los consumidores se encuentran profundamente beneficiados ante la digitalización de las noticias y su publicación en la Web por:

- la entrega Just in Time
- la mayor variedad de fuentes
- mayor *customización*
- mejores formas de presentación

Pero **la ventaja principal a la que acceden son los bajos costos en la búsqueda de información electrónica**. El amplio acceso a diferentes fuentes de información a costos reducidos permite a los usuarios considerar una mayor cantidad de oferentes teniendo en cuenta el nivel de sofisticación y su relación con el precio. Al tener mejor información acerca de las características del mercado y sus operaciones, los consumidores están mejor posicionados para tomar decisiones eficientes a la hora de adquirir un servicio o producto. La dinámica logra que los oferentes no puedan abusar de la desinformación de los compradores con ofertas en donde la calidad de las noticias no se ajuste al precio, y en donde el precio no se ajuste a la calidad de las noticias. De esta manera se crea mayor competitividad pues la desinformación y las distancias geográficas que antes lograban establecer un precio mayor para los consumidores son eliminadas. **Los consumidores obligan a los periódicos electrónicos a ofrecer precios acordes a la calidad del servicio, que solo debe diferenciarse por su velocidad de respuesta, nivel de customización, innovación, características de presentaciones y nivel de las fuentes.**

Este fenómeno crea una reducción de precios espontánea en el mercado pues los consumidores tienen mayor acceso a diferentes fuentes de información y por ende la

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

competencia aumenta cuantitativamente y cualitativamente. Aquel precio por el cual los consumidores se encontraban dispuestos a pagar porque era su única fuente de acceso a esa información, hoy ya no lo están pues pueden obtener características similares de información a precios más bajos o incluso en forma gratuita. Como Bakos describe en su paper “The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet” (Bakos, 1998), **se comienza a dar una dinámica de mercados de fricción libre que no es atractiva para aquellos vendedores que basaron sus precios en la ignorancia y desinformación de los consumidores o las distancias geográficas.** El precio de acceder a productos digitales, como en el caso de los periódicos, comienza a acercarse a cero, creando la necesidad de construir nuevos modelos de negocios en donde los ingresos estén dados por actividades complementarias (portales de clasificados, espacios publicitarios, plataformas sociales, etc). Una vez más cabe repetir lo que las leyes de economía general dictan: cuanto mejor calidad de información sobre la industria obtengan los participantes del mercado, mayor eficiencia habrá en el mismo. Los consumidores se ven beneficiados ante la posibilidad de acceder a fuentes de información más apegados a sus preferencias, a niveles de precios menores, gracias a que cuentan con mayor información acerca de las ofertas del mercado. Esto crea competencia de precios entre los vendedores.

### **Cambios en los Costos de Distribución y Publicación**

La información digital permite que el número de consumidores a los cuales se les distribuye las noticias o periódicos no afecte el costo de distribución. El costo de distribución logra alterar su esencia abandonando su condición de costo variable para transformarse en un costo fijo. La distribución del periódico impreso se encuentra condicionada por dos factores principales: cantidad de ejemplares y distancia a la cual se encuentra el consumidor. Las publicaciones de periódicos por la Web permiten eliminar las distancias existentes entre quienes emiten las noticias de los periódicos y quienes las consumen; la distancia física pasa a ser un factor irrelevante en los costos de distribución de ejemplares hacia los lectores. En segundo lugar el costo de presentar la información a través de la Web es fijo, independiente de la cantidad de visitantes; mientras que en los diarios impresos los costos de distribución aumentan a medida de que el número de ejemplares es mayor. Este comportamiento se repite para los costos de producción. Mientras que en los diarios impresos los costos varían de acuerdo a la cantidad de

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

ejemplares impresos, es decir cuanto mayores impresiones mayores costos, el ejemplar online no tiene impresiones sino una única presentación online (puede variar según preferencias del consumidor, pero esta práctica se realiza automáticamente sin ser un costo variable).

### **Agregación y Desagregación del Producto**

La abrupta reducción de los costos marginales de producción y distribución de bienes informativos debido a la aparición de Internet a dado lugar a lo que Brynjolfsson y Bakos describen como un proceso de economías de agregación (Brynjolfsson y Bakos, 2000). El sistema de agregación se da cuando una empresa decide otorgar en el mismo paquete de productos varios productos que solían venderse por separado o que en las ediciones impresas se venden por separado. Un claro ejemplo es el que practica The Wall Street Journal, donde, al tener acceso online a su edición, se obtiene acceso a la revista de negocios Barrons. El mismo proceso puede aplicarse a la inversa, productos que anteriormente eran ofrecidos en conjunto puede desagregarse satisfaciendo necesidades más específicas de los consumidores. Esta estrategia utilizada por los periódicos online da lugar a variados efectos en el comportamiento de la demanda. Combinando y desagregando diferentes productos se logra capturar más lectores o segmentarlos de manera más eficiente, ofreciendo mayor contenido noticioso y mejor calidad a los consumidores.

### **La homogeneidad en la cobertura exige un producto más sofisticado**

Galperín identifica otro proceso de transformación que caracteriza como homogeneidad de cobertura. La publicación de contenidos en la Web ha permitido que las actualizaciones sean constantes, y con ello que los usuarios tengan acceso inmediato a la información más reciente. Este acceso también se encuentra disponible para la competencia, quienes observan permanente la publicación de los periódicos relevantes, competidores o que ofrezcan información valiosa. Al poder identificar qué tipo de noticias cubren los demás competidores, la demora entre la publicación de una noticia en un diario o en otro se reduce drásticamente. En el pasado la reacción de un periódico sobre la publicación de la competencia demoraba al menos un día pues debían esperar

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

hasta la próxima edición impresa; hoy esa demora se reduce infinitamente pues las publicaciones online permiten tener acceso inmediato a las publicaciones de los demás y a su vez publicar casi instantáneamente la noticia en el propio sitio. Este fenómeno limita la posibilidad de presentar primicias a la audiencia por un tiempo prolongado. Por otro lado, el aumento del espacio disponible para presentar noticias también contribuye a una homogenización de la cobertura de las noticias. Los periódicos no se encuentran ante la situación de excluir información por falta de espacio, por lo que comienzan a cubrir casi todo el espectro de noticias que se encuentran en el ambiente diferenciándose en su análisis o perfil. Este fenómeno podemos observarlo en los casos de estudio de La Nación y El Clarín, que estudian Boczkowski y de Santos detalladamente en su paper *“When More Media Equals Less News: Patterns of Content Homogenization in Argentina’s Leading Print and Online Newspapers”* (Boczkowski y de Santos, 2006).

Ante la facilidad de lograr acceso a fuentes de noticias a través de la Web, el producto básico de la información logra transformarse en un *commodity*. La audiencia se ve rodeada de ruido noticioso por lo que exige un producto más sofisticado que logre satisfacer sus necesidades. Si bien la Web ofrece una infinidad de noticias, es difícil para los lectores lograr evaluar la confiabilidad y calidad de todos ellos. Por ello los periódicos deben ser conscientes que al ofrecer su producto deben lograr superar una oferta *commodity*, en donde lo que se informa debe tener un valor agregado.

### **Lealtad de los consumidores**

La construcción de lealtad de los consumidores cambia por completo. Los usuarios de Internet cuentan con la posibilidad de acceder a información a bajos costos, aumenta su capacidad de elección efectiva sobre los productos que adquieren. Así mismo, la distancia entre un servicio de información y otro solo se encuentra a un clic de distancia, es decir que los consumidores tienen simple acceso a nuevas fuentes informativas. Este tipo de condiciones de mercado permite que los parámetros de lealtad se modifiquen: la lealtad de los consumidores de noticias no podrá estar basada en la desinformación de los consumidores ni en las distancias físicas, sino en atributos que realmente afecten a la calidad y el precio, y por ende a la competitividad del servicio.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

Históricamente los lectores estuvieron altamente influenciados en la compra de los periódicos por la tradición familiar. La compra de los diarios impresos solía realizarse por hogar o vivienda siendo esa edición la única fuente para todas las personas que vivían allí. De alguna manera, la lectura sobre un periódico estaba fuertemente influenciada por la costumbre que cada persona adquiría desde su seno familiar, y que luego lograba transmitir a sus descendientes. Este fenómeno que permitió una fuerte lealtad de los consumidores hacia un periódico en particular durante toda su vida e incluso durante varias generaciones comienza a cambiar con la aparición de las ediciones online. Los usuarios encuentran la posibilidad de acceder a otras fuentes de información con solo iniciar la búsqueda en un buscador. Los consumidores pueden acceder a información sobre los distintos posibles productos de compra a bajos costos, permitiendo realizar una decisión de compra más eficiente. Su decisión estará menos determinada por el desconocimiento de los atributos de otros productos.

Por otro lado, en un mercado donde existen multiplicidad de fuentes de información, puede ser complejo para los usuarios hacer una elección cuestionando la calidad de cada una de las fuentes. Es aquí donde **la marca juega un papel primordial** pues refleja una condición de calidad que facilita la elección del consumidor. La marca de un periódico refleja las características del mismo; The Wall Street Journal, un diario de finanzas y negocios, para muchos usuarios crea una sensación de confianza reduciendo sus costos de búsqueda. El nivel de satisfacción no es suficiente para retener a los consumidores, se debe crear lealtad de los mismos fomentando un sentido de pertenencia..

### **Nuevo nivel de alfabetismo**

Otra de las dificultades con las que se enfrenta la industria es que no existe uniformidad en las capacidades, habilidades y experiencia técnica de los usuarios, esas diferencias afectan las experiencias online de los consumidores. Los usuarios que acceden a Internet poseen diferentes niveles de conocimiento acerca del uso de herramientas que puede ofrecer el mismo; este grado de habilidad se combina también con la calidad de conexión que poseen los lectores desde su respectiva computadora. Estas dos variables afectan directamente la experiencia de los lectores al consumir noticias en Internet. Los periódicos asumen un desafío importante al tener que dirigirse a una audiencia con

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

diferentes cualidades para el uso y valoración del producto. Por un lado, un producto sofisticado utilizando varias herramientas de Internet, ofreciendo variados hipervínculos, suscripciones especiales, avisos, exposición de multimedia, puede agregarle valor para aquellos lectores que poseen altos conocimientos de Internet. Sin embargo, esta característica del producto podrían dificultar su uso para usuarios con menos conocimientos técnicos creando una experiencia desalentadora. A su vez, un sitio Web donde el uso de herramientas limitadas está dirigida a personas con poco conocimiento técnico de Internet, podría desalentar el consumo para aquellas personas que si saben utilizar herramientas más sofisticadas y esperan un nivel interactivo mayor.

### Marketing uno a uno

Los usuarios que consumen y buscan información a través de la Web permiten que se identifiquen sus preferencias de consumo. Las empresas proveedoras de información cuentan con los recursos necesarios para construir los perfiles de quienes consumen las noticias que ellos editan. Datos como lugar demográfico, tipo de información que consumen, tiempo de las visitas, cantidad de visitas, momento en que realizan las visitas, entre otros, facilitan la tarea para detectar las preferencias de los consumidores. Una vez realizado el análisis de cada perfil de consumidor, la Web permite ofrecer información *customizada* a los clientes sin incurrir en una suba abrupta en los costos. Entregando un periódico electrónico que contenga el tipo de noticias que satisfacen a un lector en particular no obliga a la empresa a incurrir en mayores gastos. El hecho de no tener que imprimir una edición especial para cada lector sino simplemente ofrecerla en Web para que el mismo tenga acceso por Internet, logra mejor calidad en la prestación del servicio. Este tipo de servicios permite lo que comúnmente se conoce como **marketing uno a uno**. Así mismo, la construcción de perfiles por cada usuario permite ofrecer nuevos servicios al consumidor dependiendo de sus preferencias. Como ya he mencionado, las restricciones de espacio son eliminadas por la Web por lo que se puede ofrecer más información a los usuarios que lo crean necesario e incluso ofrecer archivos de ediciones anteriores.

Por otro lado la venta publicitaria también se ve afectada: la construcción de determinados perfiles dentro del conjunto de consumidores de noticias logra atomizarlos

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

en grupos aún más pequeños. Esto no solo es una ventaja competitiva para ofrecer un producto acorde a sus especificaciones sino también para lograr realizar ventas publicitarias más enfocadas al mercado en cuestión. Como ya he presentado en el capítulo anterior, La Nación realiza esta práctica, de manera que si una empresa decide realizar una publicación publicitaria en el periódico, este modelo permite dirigir el mensaje publicitario a un grupo más específico de personas de manera más eficiente. La Nación puede elevar sus precios de espacios publicitarios en la medida en que las publicidades se encuentren eficazmente dirigidas hacia un segmento en particular. Se logra distinguir entre lo que puede ser un aficionado del fútbol de uno de golf, en donde los dos son aficionados al deporte pero su perfil de consumidor puede ser radicalmente diferente y por lo tanto el tipo de publicidad expuesto a los mismo también difiere uno del otro.

La ventaja que logran obtener los vendedores al poder obtener información detallada acerca de las características individuales de los consumidores otorga también la oportunidad de discriminarlos incluso a la hora de ofrecerles un precio de venta, es decir **discriminación por precio**. El perfil que se construye de los consumidores, basado en el lugar donde residen, sus preferencias de compras y horas de visitas, es una herramienta para determinar cuánto están dispuestos a pagar individualmente por el producto. Un ejemplo hipotético que representaría esta práctica sería que The Washington Post decida que aquellos usuarios norteamericanos que consuman su edición online paguen un precio mayor que los usuarios chinos por el mismo producto. Una de las justificaciones de esta medida es que para los americanos la información que ofrece The Washington Post es más valiosa que para los chinos, pues sus intereses se ven más afectados; además, podría estar combinado a que los americanos poseen mayor poder adquisitivo por lo que están dispuestos a pagar más por el acceso a la edición online.

### **Cambio en las Habilidades**

El cambio orgánico que debieron realizar las organizaciones para adaptarse es quizás el más visible. Muchas de las divisiones que antes existían para cumplir determinadas funciones ya no tienen un uso que realmente agregue valor a la empresa. Se crearon así nuevas divisiones de trabajo eliminando aquellas innecesarias y uniendo otras que debido a la nueva dinámica debían trabajar en conjunto. Este cambio estructural significó



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

también un cambio en las relaciones entre las mismas partes de la empresa, creando nuevas relaciones de dependencias y nexos de comunicación entre las mismas (Boczkowski, 2004: 175). El nivel de importancia de las áreas también se modificó; los ejemplos más claros fueron los de Diseño quien pasó a ejercer un rol central en la publicación de noticias, y por otro lado la eliminación de la mayoría de oficinas o enviados del exterior del país.

No solo la estructura de la empresa debió evolucionar sino que también las habilidades y conocimientos de quienes integraban los periódicos debieron adaptarse a las exigencias del nuevo contexto. Hernán Galperín, explica como han cambiado las habilidades y conocimientos necesarios para ejercer el periodismo. En las circunstancias actuales, en donde muchas de las noticias pasan a ser un *commodity* y la presentación de las mismas requieren de un valor agregado, los periodistas deben estar capacitados de manera de presentar un análisis más profundo de un acontecimiento, pues el conocimiento básico de los hechos es publicado instantáneamente por mucho sitios de la Web. Las habilidades basadas únicamente en conseguir fuentes y primicias de información se ven limitadas, y la capacidad de ofrecer un producto de mayor calidad a través de una observación con mayores atributos cualitativos pasan a un primer plano. Por otro lado, el uso de multimedia toma importancia para la presentación de noticias, por lo que los periodistas requieren de conocimientos técnicos para un uso eficaz del mismo.

Del análisis desarrollado en este capítulo surgen nuevas variables que condicionan el comportamiento de los periódicos. Se reducen los costos de búsqueda, hay una mejora en el conocimiento sobre el consumidor, se reemplazan intermediarios, se modifican los servicios y productos, cambia la demanda y la oferta, se crea mayor homogeneidad en la cobertura de noticias, las noticias comienzan a ser consideradas un *commodity* lo que produce una tendencia a productos más sofisticados en ciertos periódicos. Este tipo de modificaciones crean una industria más competitiva y eficiente, en donde los paradigmas de competencias se enfocan en innovación, *customización*, velocidad de entrega y respuesta, formas de presentación, calidad y prestigio de las fuentes. Hay un avance cualitativo y cuantitativo en la información que los consumidores poseen acerca de las oportunidades de consumo, y de la información que poseen los vendedores acerca de los



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

consumidores, reduciendo así la posibilidad de crear competitividad a base de desconocimiento de los consumidores o de distancias físicas. La digitalización de las noticias a través de la Web lleva adelante un proceso en donde los participantes del mercado logran obtener una mejor calidad de información acerca del mismo, creando mayor eficiencia en la industria en cuestión. Vemos en funcionamiento un nuevo modelo de negocio en donde un producto que antes tenía un precio, hoy es muy factible obtenerlo de manera gratuita, creando la necesidad de obtener nuevas fuentes de ingreso adyacentes a esta prestación, en donde la renta se explique también por estos otros servicios. Se redefinen la ecuación por la cual se establece el punto de equilibrio entre el valor que se le otorga al cliente y el costo de producirlo; nuevos segmentos de consumidores se tornan rentables pues el costo de ofrecerles noticias se reduce sustancialmente.



Universidad de  
**San Andrés**

### Conclusión

El objetivo principal de este trabajo de graduación era estudiar el negocio de los periódicos en relación a los cambios que produjo Internet. Para ello se introdujo al lector hacia una breve referencia de la historia de los periódicos, sus cambios fundamentales, y por sobre todo su reacción, accionar y condición frente a la digitalización de las noticias. Al tomar como punto de bifurcación la popularización de la Web, se realizó un análisis acerca de las consecuencias que produjo en la industria de las noticias, identificando las transformaciones en el producto, sus formas de distribución, la relación con los consumidores y proveedores, los nuevos competidores, las modificaciones en el modelo de negocio y el surgimiento de nuevos paradigmas de competitividad. Se presentó también evidencia empírica y práctica acerca de la problemática que enfrentan los periódicos haciendo referencia al caso de Estados Unidos. Consecuentemente exhibí diferentes estrategias, posturas y enfoques que llevaron a cabo los periódicos con el objetivo de adaptarse al nuevo contexto, incluyendo al caso de Estados Unidos así como también al caso de Argentina.

El primer descubrimiento de esta tesis hace referencia a que el cambio potencial que la digitalización de las noticias podía producir en el negocio tradicional de los diarios no es un tema que se presentó por primera vez en la década del 90 sino que ya estaba presente en la década anterior mediante el audio texto, videotexto, fax, etc. Los resultados adversos sobre estos proyectos influyeron en la conducta empresarial de la siguiente década, en donde, si bien existieron intentos por lograr insertarse en el nuevo contexto de Internet, se llevaron adelante resguardando el negocio tradicional de los diarios impresos hostil a cambios significativos. No suponían que las modificaciones del contexto producto de la popularización de la Web podían alcanzar tal magnitud, y en definitiva las nuevas implementaciones eran observadas como una posible *canabilización* del producto tradicional.

Sin embargo la popularización de la Web si comenzó a ejercer un cambio profundo en el negocio de los periódicos. La Web logra ofrecer un medio en donde se eliminan intermediarios de publicación, su uso es amigable y simple, permite actualizaciones constantes e inmediatas, y por sobre todo es popular entre los usuarios de Internet. A

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

través de estos cambios se dio lugar a un proceso masivo de digitalización de las noticias en donde las condiciones de la industria se alteraron dando lugar a un flujo multidireccional de información. En cuanto a los atributos que logra obtener la publicación de noticias se encuentran la masiva conectividad de los usuarios y por ende un aumento exponencial en el número de potenciales lectores eliminando las distancias geográficas, el aumento creciente de las fuentes de información creando nuevos competidores y productos sustitutos en el mercado, la actualización inmediata de las noticias y la disminución de su ciclo de vida, un acercamiento al proceso just in time en la entrega noticiosa, una mayor *customización* de las noticias acorde a las preferencias de los lectores, un espacio casi ilimitado para la publicación, un uso de herramientas multimedia para agregarle valor al producto. Estas características alteraron la competitividad de las empresas dando lugar a nuevas estrategias que transformaron las condiciones de la industria.

En este contexto surgen nuevos agentes en el mercado como lo son los Portales y los Blogs. La diferencia esencial que poseen la mayoría de estos nuevos jugadores del mercado es que los servicios y/o producto que ofrecen son puramente digitales, y muchos de ellos presentan en esencia la oferta de noticias e información gratuita a través de la Web. Como hemos analizado, los Portales actúan como competidores frente a la oferta de noticias, como competidores ante la oferta de publicaciones de búsquedas laborales y venta de productos, y principalmente como competidores frente a la venta de espacios publicitarios. Sin embargo, también actúan como nexo entre quienes desean acceso a información y los periódicos, promocionando también a estos últimos.

Este trabajo de graduación encuentra que estos cambios produjeron una industria más competitiva, los periódicos se enfrentan ante nuevo competidores como los portales y periódicos con los que antes no competían por distancia geográfica. Uno de los cambios más significativos son los bajos costos de búsqueda de información electrónica a los cuales incurren los usuarios. Al contar con mayor información acerca de las características del mercado y sus opciones a la hora de consumir un producto noticioso, los consumidores están mejor posicionados para tomar decisiones. La dinámica logra que los oferentes no puedan abusar de la desinformación de los compradores; obligan a los periódicos electrónicos a ofrecer precios acordes a la calidad del servicio que debe

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

diferenciarse por su velocidad de respuesta, nivel de *customización*, innovación, características de presentaciones y nivel de las fuentes. A su vez, se crea una reducción de precios pues los consumidores logran obtener información de diferentes fuentes a precios reducidos o de forma gratuita.

Así mismo, se identifican cambios significativos en los paradigmas de competitividad, los contenidos de noticias cuentan con la posibilidad de lograr mejores especificaciones acordes a las preferencias del cliente, ofreciendo información relevante para el lector enfocada en sus preferencias; podemos observar un proceso de agregación y desagregación del producto. La oferta de espacios publicitarios también se modifica pues la Web logra ofrecer espacios más enfocados a las características particulares de un grupo de consumidores a través de un mayor conocimiento de sus preferencias y navegación. Naturalmente, la Web elimina la necesidad de ciertos intermediarios que para la edición impresa eran fundamentales tales como las empresas de impresión y distribución de periódicos; la lectura de noticias presenta una escasa experiencia física por lo que resulta un factor alentador para consumirlo a través de Internet. Finalmente podemos observar una mayor homogeneidad entre la cobertura de noticias de los periódicos competidores debido al instantáneo y fácil acceso que poseen unos con otros para observar sus publicaciones e introducirlas en las propias; a su vez la poca restricción del espacio para publicar noticias elimina la necesidad de elección entre ellas. Ante la amplia y similar cobertura de noticias entre los periódicos y otras fuentes podemos observar que muchos periódicos intentan ofrecer productos noticiosos más sofisticados, para lograr mayor valor agregado y así diferenciarse de la noticia *commodity*. Estas modificaciones logran crear una industria con productos más sofisticados, menores barreras de entrada, mayor potencial demanda, que presenta un mercado más competitivo para los periódicos de modelo de negocio tradicional.

En estas circunstancias, el problema principal al que deben hacer frente los periódicos son las mayores bajas en los ingresos de las ediciones impresas en comparación a los aumentos en los ingresos de sus versiones de Internet; números que pudimos observar en los casos de Estados Unidos y Argentina. El desafío que encuentra esta tesis para los periódicos, es lograr crear un modelo en el cual el negocio no dependa puramente de la impresión de noticias. Internet a dado lugar a una serie de prestaciones gratuitas dejando

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

en claro un principio fundamental: es mejor gratis que barato. Al ofrecer un producto de manera gratuita el modelo de negocio debe cambiar su esencia, y es por ello que observamos periódicos que crean fuentes de ingresos adyacentes al producto, creando un sistema por el cual la renta se explica por estas otras prestaciones. Es difícil creer que el precio de acceso a las noticias inicie una tendencia creciente, y es por ello que los periódicos deben procurar crear nuevas fuentes de ingreso como la formación de portales, ventas de espacios publicitarios, y luego efficientizarse en esas prestaciones.

Los intentos por adaptarse al mercado son variados, pero debemos aclarar que el foco se encuentra puesto en resguardar el negocio tradicional; el cambio parece ser obligado. Como podemos observar en el caso de La Nación, al ser la edición impresa la que presenta mayores ingresos, quien soporta los costos, provee información del mercado y aporta el *know how* de las iniciativas online, el periódico centra sus operaciones en cuidar el negocio tradicional. No logran encontrar una forma en que las ediciones online formen un modelo de negocio exitoso como lo era el de los periódicos posteriores a la popularización de la Web, de manera de monetizar este vertiginoso crecimiento. Desde mi punto de vista, el enfoque de su gestión se encuentra limitado al resultado del corto mediano plazo obligando a hacer énfasis en productos que hoy son muy rentables pero que se encuentran en un declive importante, como es la edición impresa. De esta manera relegan a un segundo plano un producto que presenta menores ingresos pero que sufre un crecimiento acelerado con tendencia a continuar en el largo plazo; sin presentar propuestas que den un giro sustancial sobre sus modelos de negocios de manera de lograr monetizar el crecimiento online. Son los periódicos quienes deben enfrentar el riesgo de innovación en las ediciones online a un alto riesgo, dejando de lado rentabilidad en el corto plazo, para lograr adaptarse al nuevo contexto y construir un modelo de negocio rentable sobre todo en el largo plazo. Lo que parece ya inevitable es la tendencia constante en la disminución de diarios impresos, y son vanos los esfuerzos de los periódicos por intentar cambiar una condición casi mundial.

Desde esta perspectiva se da lugar al análisis acerca de cuales serán los *core competencies*, *estrategias* y *modelos* por los cuales los periódicos lograrán competir en el futuro y que hoy podemos observar en muchas de sus intentos por adaptarse al nuevo contexto. Hamel y Prahalad definen un *core competence* como “The combination of

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

individual technologies and production skills that underlie a company's myriad product lines" (Collins et al., 1999: 202). Un *core competence* permite acceder potencialmente a un amplio espectro de mercados contribuyendo en la percepción sobre el beneficio que obtiene el cliente con el producto final; es difícil que otros competidores lo copien ya que es una compleja armonización de tecnologías individuales y habilidades productivas. En este sentido, en la industria de los periódicos, podemos ver una oferta más sofisticada en donde los lectores tienen acceso a información más *customizada* a sus preferencias, los periódicos ofrecen un producto que se adecua de mejor manera a las particularidades de cada consumidor; existe una mayor cantidad de información satisfaciendo las demandas personales y adaptándose a los requerimientos de los lectores. Así mismo, muchos de sus contenidos noticiosos realizan un salto de calidad presentando un mayor análisis de los hechos y relatos, mejores presentaciones a través del uso de multimedia, diferenciándose así de la noticia *commodity*. Ante un aumento drástico del contenido noticioso, los periódicos deben apostar a la confiabilidad y calidad de su marca que han construido durante toda su trayectoria; esta condición puede otorgarles una ventaja competitiva al facilitar a los usuarios la elección de las fuentes. El principal *core competence* estará basado en lograr ofrecer a cada lector la noticia que está buscando, para lo cual los periódicos deberán realizar una correcta lectura sobre el comportamiento de cada cliente y customizar la oferta en función de ello; esta competencia, combinada con la credibilidad de la fuente producto de la trayectoria del periódico, logrará disminuir el ruido noticioso al cual se enfrentan los lectores.

En segundo lugar no limitar a estas empresas únicamente a versiones impresas, sino que se transformen en una gama de múltiples medios por los cuales sean una productora de noticias que lleguen a los lectores a través de diferentes formas. Evitar limitar los periódicos a las ediciones impresas, sin que esto signifique destruirlas, amplía el horizonte de los periódicos utilizando su ya desarrollada habilidad que es la comunicación de noticias y su capacidad por capturar la atención de grandes audiencias. Es compartida la visión en los periódicos sobre la complementariedad que pueden lograr la digitalización de las noticias y las ediciones impresas; el error está en no tomar esta condición como oportunidad para desarrollar nuevos negocios.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

En tercer lugar, en referencia al modelo de negocio, crear fuentes de ingresos distintas y paralelas a la venta de noticias. Con este punto me refiero a lo que Schmidt, CEO de Google, identifica como un nuevo modelo de negocio en donde el servicio o producto es ofrecido por un precio muy bajo o gratis, y los ingresos se crean a través de actividades dependientes de este. Por otro lado, tomar la oportunidad de economías de *Long Tail*, en donde la renta no solo provenga por las pocas publicaciones, sino también por el grupo de noticias con menores márgenes pero que en su suma total pueden representar un mercado atractivo. El modelo de negocio tradicional de los periódicos más relevantes del mundo suponían rentar por el acceso al producto, y vender espacios publicitarios o de clasificados según el nivel de exposición de los mismos. La oferta de noticias se veía limitada por el espacio físico, y en definitiva la rentabilidad se explicaba por este grupo reducido de noticias. El nuevo modelo plantea que los ingresos se expliquen por un mayor número de noticias, un mayor número de espacios publicitarios, y un mayor número de clasificados destinados particularmente a segmentos de consumidores gracias a la posible *customización* del producto. Hasta hoy observamos actividades como la venta de espacios publicitarios, plataformas de ventas y clasificados online, venta de links; venta de noticias, quedará bajo responsabilidad del *manangement* de los periódicos elaborar el producto que el mercado está demandando.

Universidad de  
San Andrés

## Bibliografía

Ahrens, F. 2007. *"Buffet Pessimistic About Newspapers"*. The Washington Post, Marzo 3, 2007.

Baker, R. 2007. *"Goodbye to Newspapers"*. The New York Review of Books, Agosto 16, 2007.

Bakos, Y. 1998. *"The Emerging Role of the Economic Marketplaces on the Internet"*. Communication of the ACM: 35-42.

Boczowski, P. 2004. *"Digitalizar las noticias: innovación en los diarios online"*.

Boczowski y de Santos. 2006. *"When More Media Equals Less News: Patterns of Content Homogenization in Argentina's Leading Print and Online Newspapers"*.

Brynjolfsson, E y Bakos, Y. 2000. *"Bundling and Competition on the Internet"*. Marketing Science: 63-82.

Chesbrough, H. 2007. *"Why Companies Should Have Open Business Models"*. MIT Sloan Management Review, 2007.

Clarín.com. [www.clarin.com](http://www.clarin.com). Febrero, 2009

Collins, J y Porras, J. 1994. *"Built to Last"*

Collins, J et al., 1999. *"Harvard business review on corporate strategy"*

D' Amico, H. 2008. *"Los diarios enfrentan nuevos desafíos"*. La Nación, Junio 2, 2008.  
[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1017594](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1017594)

Datamonitor. 2007. *"Global Newspapers"*, Julio.



## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

Datamonitor. 2007. *“United States Newspapers”*, Junio.

Edmonds, R. 2007. *“The “Local-Local” Strategy: Sense and Nonsense”*. Nieman Reports/ Winter 2007: 34-36.

Gallaugh, J y Downing, C. 2000. *“Portal Combat: An Empirical Study of Competition in the Web Portal Industry”*. Journal of Information Technology Management:13-24.

Granelli, L. 2008. *“El mito del consumidor satisfecho”* Julio 21, 2008.

<http://www.cronista.com/notas/148143-el-mito-del-consumidor-satisfecho>

Gunther, M. 2007. *“Hard News”*. Fortune, Agosto 8, 2007, Business Source Premier, <http://search.epnet.com>

Grupo Clarín. [www.grupoclarin.com](http://www.grupoclarin.com). Marzo 2009

Internet World Stat. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Enero 23, 2009

Internet World Stat . <http://www.internetworldstats.com/stats10.htm> Marzo 17, 2009

J.P. Morgan, 2009. *“Publishing and Advertising”*. Marzo 6, 2009.

La Nación. 2006. *“La Argentina tiene 10 millones de usuarios de Internet”*. Enero 3, 2006. [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=769526](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=769526)

Macmillan, R. 2008. *“Media firms create online-ad network”*. The Wall Street Journal, Febrero 15, 2008.

Magretta, J.2002. *“Why Business Models Matter”*. Harvard Business Review. Mayo, 2002.

Morgan Stanley, 2009. *“Economy + Internet Trends”*. Marzo 20, 2009.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

Ouellete, D. 2007. “*Web is in the new gray*”. MediaWeek, Noviembre 19, 2007, Business Source Premier, <http://search.epnet.com>

Picard, R. 2006. “*Capital Crisis in the Profitable Newspaper Industry*” Nieman Reports/ Winter 2006: 10-12.

Saguier, F. 2008. “*Las exigencias del lector de hoy*”. La Nación, Junio 6, 2008.  
[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1018871](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1018871)

Schmidt, E 2008. “Google's view on the future of business: An interview with CEO Eric Schmidt”  
[http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Googles\\_view\\_on\\_the\\_future\\_of\\_business\\_An\\_interview\\_with\\_CEO\\_Eric\\_Schmidt\\_2229](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Googles_view_on_the_future_of_business_An_interview_with_CEO_Eric_Schmidt_2229), Septiembre 2008

Steiger, P. 2007. “*Read all about it*”. The Wall Street Journal, Diciembre 29, 2007.  
<http://online.wsj.com/article/SB119888825411356705.html>

The Emerging Digital Economy: <http://www.technology.gov/digeconomy/fig3.htm>)

Slater, W. Internet Society, Septiembre 2002  
[www.isoc.org/internet/history/2002\\_0918\\_Internet\\_History\\_and\\_Growth.ppt](http://www.isoc.org/internet/history/2002_0918_Internet_History_and_Growth.ppt)

### Anexo 1

#### Internet

Este Anexo aborda los conceptos fundamentales de Internet y de World Wide Web, así como también las causas que dieron lugar a su popularización. De este modo propongo orientar al lector hacia las condiciones que produjo este fenómeno en cuanto a cambios tecnológicos, sociales y económicos.

La idea de Internet nació durante la Guerra Fría en Estados Unidos con el propósito de diseñar un modelo capaz de sobrevivir a fallas en la red. Tenía como objetivo crear una red de interconexión sin una computadora central de manera de evitar que la destrucción de una central afecte drásticamente las condiciones de todas aquellas interconectadas. Determinada información debía ser compartida por diferentes computadoras interconectadas y al mismo tiempo las computadoras debían contar con un grado de independencia para evitar que un daño en una computadora afecte a todas las que se encontraban interconectadas con la misma. En 1969 las universidades de UCLA y Stanford logran establecer la que se conoce como la primera red interconectada por medio de una línea telefónica conmutada; es por ello que Internet se mantuvo estrechamente ligada a las entidades de investigación y educación.

Desde entonces Internet ha logrado descentralizar la información permitiendo que millones de personas en todo el mundo tengan acceso inmediato, eliminando las distancias físicas como impedimento al acceso de información y servicios. La información online con la que cuentan los usuarios de Internet permite compartir cantidades extensas de información, realizar compras, ventas, intercambios, publicaciones y por sobre todo establecer comunicaciones instantáneas. Debido a estas características Internet realiza un profundo impacto en la vida social de las personas, en su trabajo, ocio y acceso al conocimiento.

### **Definición de Internet**

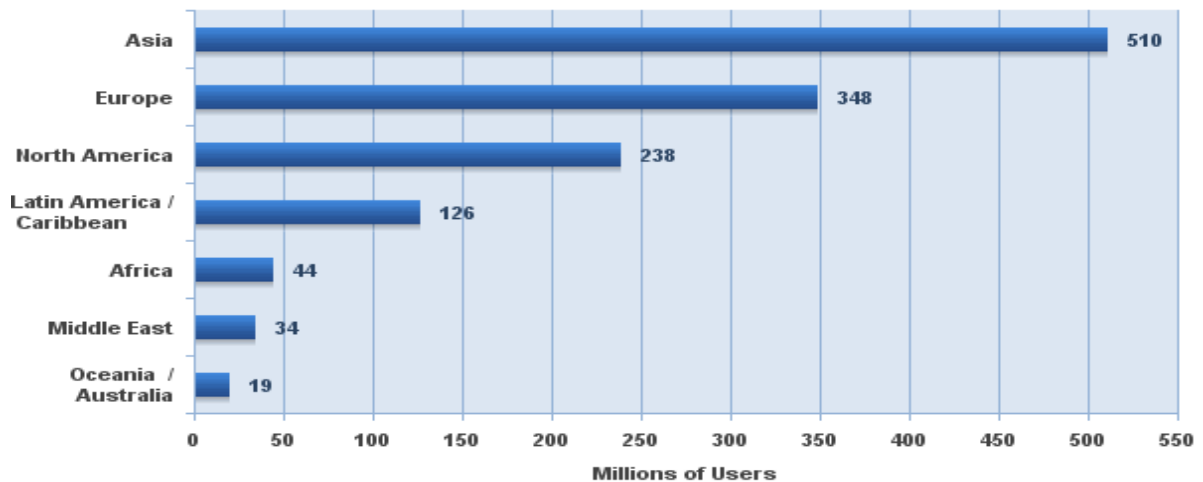
Internet es un conjunto de redes de computadoras con interconexión descentralizada, donde redes físicas heterogéneas logran funcionar como una red lógica única. Existe un protocolo de comunicación llamado TPC/IP quién logra que las diferentes redes estén interconectadas a nivel mundial. Es importante distinguir el concepto de Internet de lo que comúnmente se conoce como la Web o World Wide Web. Esta última es solo una parte de Internet, es un servicio que utiliza a Internet como medio de transmisión. Mientras que Internet fue creado en 1969, World Wide Web fue recién inventado en 1989 por Tim Berners Lee, iniciando un proceso de popularización a partir de 1995.

### **Expansión de Internet**

Internet ha logrado expandirse a nivel mundial; su grado de penetración en el mercado global es cada vez mayor y aún queda una porción significativa de la población que no tiene acceso a Internet. El lugar que a logrado ocupar Internet en la vida humana a expuesto a muchos usuarios ante la necesidad de encontrarse permanentemente conectados para su vida profesional, social y de ocio.

Un estudio publicado por The Internet World Stat muestra el nivel de penetración de Internet a nivel global. Durante el periodo 2002-2007 el número de usuarios de Internet creció a un 265.6%, encabezado por África y Medio Oriente quienes aumentaron su número de usuarios a un 882,7% y un 920,2% respectivamente. Para el 2007 había 1,320 millones usuarios de Internet lo que representa solo un 20% de la población mundial (ver cuadro); solo un 4.7 de la población en África y un 13.7 de la población de Asia son usuarios. Este tipo de comportamiento y condiciones de mercado nos refleja la velocidad y nivel de expansión que tubo y muy posiblemente tenga Internet en los próximos años.

### Internet Users in the World December 2007



Note: Total World Internet Users estimate is 1,319,872,109 for year-end 2007  
Copyright © 2008, Miniwatts Marketing Group - [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)

Fuente: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) Diciembre 2007

El análisis de las condiciones de la industria en América del Norte presenta un proceso más avanzado. El nivel de penetración dentro de la población norteamericana en el año 2007 resultó ser del 71% lo que significa que de 335 millones de personas 238 millones eran usuarios de Internet. Estas cifras justifican el crecimiento más moderado que se dio en esta región durante los años 2002 y 2007 del 120.2% (Internet World Stat, 2008).

El aumento en la cantidad de hosts es otro índice que refleja el crecimiento de Internet. Por hosts se entiende a una computadora que se encuentra conectada a Internet, que por lo tanto tiene una dirección de TPC/IP. Un host puede ser la fuente de conectividad de muchos usuarios. Una presentación de William Slater, realizado en nombre de The Internet Society, nos presenta un gráfico (gráfico 2) del crecimiento de hosts desde 1990 hasta el año 1998, en donde la curva de crecimiento aumenta su nivel de pendiente con el paso de los años; ya para 1998 existían alrededor de 30.000 millones de host (Slater, 2002).

**Este crecimiento exponencial se debe en gran parte a que todos aquellos productos y servicios que su valor no dependen de una forma física, pueden comercializarse y/o ofrecerse en forma digital a través de este medio.** La comunicación, la venta de

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

música, películas, software, ticket de avión, paquetes turísticos, acciones, servicios bancarios, seguros, artículos de revistas, información y noticias han logrado capturar a un mercado en permanente crecimiento. Los usuarios logran obtener acceso a más información que se ajusta de mejor manera a sus pretensiones personales para tomar decisiones de compras, académicas o de ocio. El bajo costo a su acceso, su amplio espectro de oportunidades, ofrecen mejores servicios y menores precios de transacción.

### Anexo 2

#### Circulación de Periódicos en USA 2007-2008

Figure 21: Top 20 U.S. Newspapers by Paid Circulation

Rank	Newspaper	Parent	Daily Average Circulation		
			2008	2007	% Change
1	USA TODAY	Gannett Company	2,284,219	2,278,022	0.3%
2	Wall Street Journal	News Corporation	2,069,463	2,062,312	0.3%
3	New York Times	New York Times Company	1,077,256	1,120,420	-3.9%
4	Los Angeles Times	Tribune Company	773,884	815,723	-5.1%
5	Daily News (NY)	Daily News L.P.	703,137	718,173	-2.1%
6	New York Post	News Corporation	702,488	724,748	-3.1%
7	Washington Post	Washington Post Company	673,180	698,116	-3.6%
8	Chicago Tribune	Tribune Company	541,663	566,827	-4.4%
9	Houston Chronicle	Hearst Corporation	494,131	503,114	-1.8%
10	The Arizona Republic	Gannett Company	413,332	433,731	-4.7%
11	New York Newsday	Cablevision	379,613	398,231	-4.7%
12	San Francisco Chronicle	Hearst Corporation	370,345	386,564	-4.2%
13	Dallas Morning News	Belo Corp.	368,313	411,920	-10.6%
14	Boston Globe	New York Times Company	350,605	382,503	-8.3%
15	Star-Ledger (Newark, N.J.)	Newhouse Newspapers	345,130	372,629	-7.4%
16	Philadelphia Inquirer	Philadelphia Media Group	334,150	352,193	-5.1%
17	Plain Dealer (Cleveland)	Newhouse Newspapers	330,280	344,705	-4.2%
18	Atlanta Journal-Constitution	Cox Newspapers	326,907	357,399	-8.5%
19	Minneapolis Star Tribune	Avista Capital Partners	322,362	345,252	-6.6%
20	St. Petersburg Times	Poynter Institute for Media Studies	316,007	322,771	-2.1%
<b>Top 20 Average:</b>					<b>-4.5%</b>

Notes:

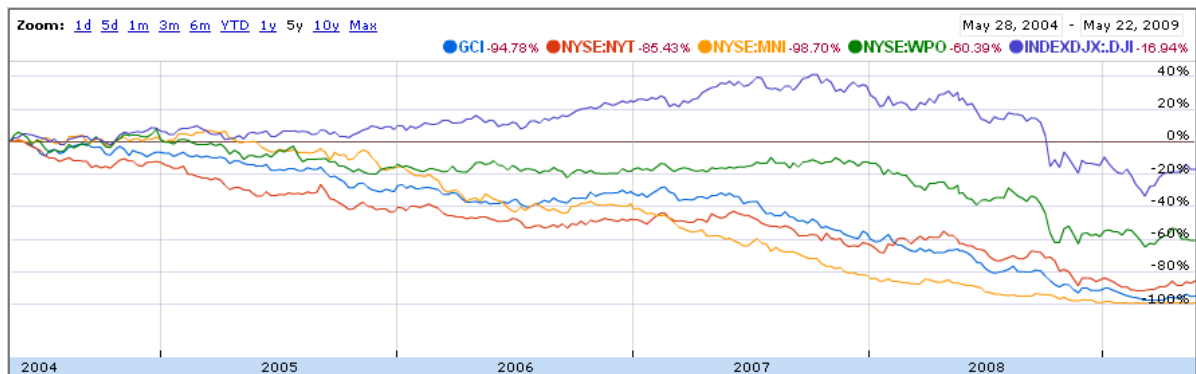
1. All data represents Monday-Friday circulation for six-month period ended September 30, 2008 and September 30, 2007.

Source: Audit Bureau of Circulation, J.P. Morgan estimates

**Fuente:** Audit Bureau, JP Morgan estimates (JP Morgan, 2009)

### Anexo 3

Cotización de las empresas propietarias de los periódicos Gannett, New York Times, Washington Post, McClatchy en relación al índice de Dow Jones. Mayo 2004- Mayo 2009



### Anexo 4

#### Entrevistas

Entrevistado: Summers, Patrick (Gerente de Marketing – LANACION Digital)

¿Cuáles fueron los cambios fundamentales que produjo y produce la información digitalizada y las ediciones online sobre el modelo de negocio de La Nación?

Principalmente produjo un cambio en el planteo del modelo de negocio. El avance vertiginoso de Internet implicó que hoy haya un equipo numeroso especializado en medios digitales, dedicado a mejorar y explorar mejores prácticas para este nuevo canal. Por otra parte, se plantea una nueva forma de vender publicidad: mucho más especializada y segmentada. A diferencia del diario papel, un sitio online permite conocer con mayor profundidad a la audiencia: sus gustos, preferencias, y características socio-demográficas. Esto implica un diferencial al momento de ofrecer el portfolio de marcas online a los anunciantes.



### **¿Qué diferencias hay entre la edición impresa y la edición online en cuanto a características competitivas, audiencia y competidores?**

La edición impresa y la edición online son productos diferentes, y a su vez complementarios. Las audiencias pueden ser similares, pero cada producto satisface necesidades diferentes: el diario online tiene como principal diferencial proveer actualización de información constante estés donde estés durante todo el día, mientras que el diario papel se consume en un momento. En cuanto a la competencia, existe una diferencia bien clara entre uno y otro: en el caso los diarios en papel, el grupo de competidores está bien diferenciado. En cambio, en el mundo online, la competencia es mayor: no sólo incluye diarios online, sino que también incluye otros tipos de sitios que puedan brindar información: blogs, buscadores, portales de contenido, sitios del exterior. Las barreras de entrada desaparecen.

### **¿Cuál es la relación entre la edición online y la impresa, en cuanto a contenidos, venta de espacio publicitario, redactores, etc? ¿Cuál es la relación de negocio entre estos, son complementarios o se canibalizan? Referirse a la estructura**

A nivel mundial podemos observar la disminución de ventas de ediciones impresas, debido al avance de Internet. Incluso crece el número de diarios de distribución gratuita como una forma de evitar perder este tipo de audiencias. En el caso de La Nación, se trabaja de manera complementaria: tanto la redacción como el área comercial se encuentran integrados, generando sinergia, de manera de poder satisfacer de forma integral las necesidades de la audiencia y de los anunciantes.

### **¿Cuáles son las estrategias que lleva acabo La Nación para esta adaptación? ¿Cuáles son las perspectivas que tienen frente a este fenómeno? ¿Qué emprendimientos y unidades de negocio surgieron a partir de Internet?**

Como mencionamos anteriormente, La Nación trabaja para ofrecer productos complementarios: leer el diario papel te ofrece ciertos beneficios que no los ofrece el diario online, y viceversa. Las unidades de negocio que surgieron a partir de Internet son varias: el medio permite innovar en diferentes formatos y tipos de contenido, con costos más bajos en comparación con otros medios.

**¿Qué atributos son importantes para lanación.com para lograr mantener mayor competitividad dentro del mercado?**

Creemos que el atributo principal de lanacion.com es la marca. La trayectoria del diario en el mundo papel hace que hoy nuestro lectores sepan que puedan encontrar en nuestro sitio información altamente confiable. Por otra parte, creemos que contamos con un producto innovador, que brinda facilidad de navegación, y que permite la integración y participación del usuario en el medio.

**¿Cómo es la relación hoy con el lector? ¿Es fuente y destino, constructor y usuario, productor y consumidor? ¿Qué tipo de información debería transmitir el diario?**

Creemos que la relación con nuestros lectores es cada vez más cercana. Hoy nuestros lectores tienen un alto nivel de participación, pueden comentar nuestras notas, enviarnos crónicas, y fotografías de sucesos que hayan presenciado. Cada vez más los lectores se transforman en productores de contenido, complementando la información que ofrece el equipo de lanacion.com

**¿Qué áreas dentro del diario tomaron mayor relevancia y cuales menos? ¿Qué áreas nuevas se crearon y que áreas se eliminaron?**

Debido al avance de Internet y las necesidades que plantea el medio, ha crecido el equipo de lanacion.com, y las áreas relacionadas con los medios digitales en el último tiempo

**Entrevistada:** Banas Lopez de Almeida, Carolina (La Nación: Investigación y Desarrollo)

**¿Cuáles son los cambios fundamentales que produjo y produce la información digitalizada y las ediciones online sobre el modelo de negocio de La Nación?**

Es importante resaltar que LA NACION fue el primer diario de circulación nacional a tener su versión online, eso fue exactamente el 17 de diciembre de 1995 cuando todavía internet no era la plataforma masiva que conocemos hoy. En un principio solo se

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

reproducían las notas más importantes que habían salido en el diario en la versión online. En los últimos casi 14 años el diario online fue tomando su forma independizada y hoy es un negocio totalmente separado que tiene 120 personas en el equipo y su propia redacción, equipo comercial, marketing y tecnología.

No hubo un cambio en el modelo de negocios, es exactamente el mismo que desde hace casi 140 años, publicidad. Lo que se percibe todos los años es que la porción de la torta que corresponde a los ingresos de publicidad desde internet es cada vez mayor.

**¿Qué diferencias hay entre la edición impresa y la edición online en cuanto a características competitivas, audiencia y competidores?**

Es totalmente diferente. El mundo online amplía todos los espectros ya que es más masivo y más cambiante. En online el público que tenemos es muchísimo más amplio que el que compra el diario y eso nos permite tener otros anunciantes también. Todos los años hay miles de nuevos sitios que son potenciales competidores además tenemos lanzamientos de novedades tecnológicas todo el tiempo y que hay que estar al tanto. Mientras el diario papel tiene otros tiempos y competidores que casi históricos, el sitio online compite con los sitios de otros diarios de Argentina y del mundo y también con facebook, google, youtube, sónico, match...

**¿Cuál es la relación entre la edición online y la impresa, en cuanto a contenidos, venta de espacio publicitario, redactores, etc? ¿Cuál es la relación de negocio entre estos, son complementarios o se canibalizan? Referirse a la estructura**

Las redacciones son separadas pero estamos en un proceso de sinergia, donde hay intercambio de material de las redacciones. Todavía no podemos hablar de una convergencia pero si de una sinergia que realmente funciona. Hoy en día el diario online tiene en versión html el diario impreso, además tenemos una herramienta gratuita que permite hojear el diario la cual salió impreso. Por otro lado, el editor del sitio online en la página inicial muestra notas que salieron tanto online cuanto en el diario impreso. En cuanto a venta de espacios publicitarios, si bien el equipo comercial de ambos negocios están separados para maximizar el potencial de cada uno es muy común que tengamos campañas con anunciantes que compren en ambos medios. Definitivamente son

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

negocios complementarios con problemáticas distintas y especializaciones distintas que no se canibalizan de ninguna manera.

**¿Cuáles son las estrategias que lleva a cabo La Nación para esta adaptación?  
¿Cuáles son las perspectivas que tienen frente a este fenómeno? ¿Qué emprendimientos y unidades de negocio surgieron a partir de Internet?**

Básicamente la empresa tiene a internet como una estrategia de negocio importante para el futuro y la supervivencia del modelo tradicional. En 2005 compro a DeRemate.com y con esa adquisición entró al mundo de los verticales transaccionales, e-commerce y clasificados, expandiendo su categoría de contenidos. Es los últimos 4 años lanzó 9 sitios de contenidos y 7 sitios transaccionales, siendo muchos de ellos lideres en su categoría.

Seguimos invirtiendo en el modelo internet y en estudiar propuestas para futuros modelos de negocios, lo experimentamos como una verdadera oportunidad de estar al frente y ser una empresa innovadora, con los mejores contenidos y las mejores soluciones para usuarios y anunciantes.

**¿Qué atributos son importantes para lanación.com para lograr mantener mayor competitividad dentro del mercado?**

La confiabilidad que otorga la marca LA NACION sin duda es uno de los más importantes atributos. También sabemos que hablar con el usuario y dejar que el pueda participar es una de las funcionalidades más importantes que incorporamos. Lógicamente la velocidad de la información y avance tecnológico serían otras características importantes a destacar.

**¿Cómo es la relación hoy con el lector? ¿Es fuente y destino, constructor y usuario, productor y consumidor? ¿Qué tipo de información debería transmitir el diario?**

Es una relación compleja donde las dos partes son fuente y destino de información.

**¿Qué áreas dentro del diario tomaron mayor relevancia y cuales menos? ¿Qué áreas nuevas se crearon y que áreas se eliminaron?**

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

En la redacción incorporamos una sección multimedia que genera contenido en video y fotografía y que producen especiales tanto para online cuanto para el diario impreso. Y con internet pudimos tener datos que con el papel era muy difícil: saber que consume más la gente, que tipo de títulos y fotos les gusta, que publicidad vende más que otra... Nos dio herramientas para enfocar distinto y tener más datos antes de tomar una decisión. Del gran consumo en ciertos tipos de contenidos en internet agrandamos la sección de deportes y espectáculos, además obviamente del equipo de comunidad que intercambia relación cercana con los usuarios ya que somos un sitio 100% abierto a comentarios.

**Entrevistado:** Cabot Diego (Subeditor Encargado de la sección de Economía & Negocios de La Nación)

### **¿Cómo se adapta La Nación a los cambios que impone Internet?**

Internet avanza tan rápido que uno se va adaptando como puede. No existe algo así como vamos a planificar algo a dos años, como puede ser con ADN, donde el producto va evolucionando lentamente. En Internet sacas algo y ves como funciona, si no funciona lo das de baja. Siendo tan dinámico, los diarios van aprendiendo a medida que va pasando el tiempo. Lo que hizo La Nación fue ser el primero en subirse integro a internet, y la decisión acertada fue no cerrarse. Otro diario al estilo *Ámbito* te lo cobra; o mismo *El País*, el diario con más tirada de habla hispana, hasta hace poco te cobraba y te restringía el contenido.

Los diarios son una estructura sólida, muy concreta, con mucho "modelito" de construcción. Internet una cosa dinámica que avanza.

### **¿Cómo afecta esto en la estructura de trabajo dentro de la empresa?**

Los diarios están yendo a una convergencia entre las dos redacciones, impresa y online. Hoy en día en La Nación están separados por piso, en el *Clarín* estaba separado por edificio hasta hace poco. En el *New York Times* hay un centro y varias oficinas alrededor de ella para crear un lugar conjunto. La parte impresa y la parte online se encuentran juntas.

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

Por otro lado en USA podemos ver una reducción del personal, creo que las tendencias se trasladan a la Argentina con 5 años de demora, más o menos, por lo que aún no podemos observar esto acá

### **¿Cuál es el cambio que sufre el negocio de La Nación?**

Los diarios ya no son impresiones. El periódico es una gama de varias fuentes de información. Tienden a ser una productora de noticias que llegan a vos por diferentes medios. Antes La Nación impresa era la única, hoy tenés varias formas y entre esas Internet es la que más ha crecido. Lo que pasa es que aún la rentabilidad del diario papel es mucho mayor, la gran masa de consumidores online es difícil de monetizar; aunque se está logrando de a poco. Hoy por hoy en los diarios más importantes del mundo: New York Times, no llega al 20% el peso de Internet dentro de la facturación. En La Nación solo el 5% de la facturación es Internet, el 95% es de la impresión.

### **¿Cuáles son las estrategias que llevan a cabo para superar la problemática que mencionas?**

Hace 3 o 4 años los diarios empezaron a ver qué hacer. Más allá de Google, Yahoo, los diarios son los sitios más visitados del mundo y esto es una gran ventaja. La Nación se mete en lugares como Deremate y Zonajobs porque son los negocios tradicionales de los periódicos pero que hoy se hacen presentes en Internet; empezamos a apostar a los nuevos medios de correo que le llegan a la gente. La idea es seguir con el liderazgo que teníamos en la publicación de ventas de productos, en la publicación de búsquedas de empleo, etc.

Si bien hoy todas estas secciones que te menciono siguen siendo muy fuertes en la parte impresa, somos conscientes que esta curva irremediablemente se va a ir extinguiendo. Hoy el escenario es el siguiente: el diario papel te da espaldas para bancar el sitio por los ingresos que produce, necesitamos de la edición impresa para financiar los proyectos de la edición online. Por otro lado la edición impresa colabora con mucho *know how*, y sobre todo es una parte sustancial en la construcción de la marca. Para nosotros todavía la apuesta fuerte es al papel, “tu mejor toro lo vas a querer mostrar en Palermo”; tu mejor noticia la querés mostrar en la impresión.

Por otro lado somos conscientes que hoy competimos de alguna forma con periódicos que antes se encontraban más lejos como puede ser Wall Street Journal, El País, etc. Es por ello que intentamos ofrecer a nuestros lectores un producto diferenciado con convenios con Business Week, Wall Street Journal. De esta manera queremos crear un producto que sea necesario para aquellas personas que se mueven en el ámbito de los negocios (sobre todo la parte de economía y negocios). Con esto nos aseguramos de vender los espacios publicitarios, pues sabemos que hay una determinada audiencia que lee La Nación. Por eso Toyota viene haciendo publicidad hace tanto tiempo. Por otro lado si bien somos conscientes de que nuestros lectores logran obtener información en la web, acerca de USA o España, etc; La Nación no puede dejar de ofrecer información acerca de estos países por más que sepa que sus lectores la consiguen en otros lados. Esto se debe a que los lectores esperan tener esa información en La Nación.

### **¿Cuál es el posible futuro de la edición impresa de La Nación?**

Es posible que el diario deje de ser ese correo que fue históricamente el mejor correo para llegar a la gente. La parte impresa quede como un *plus* a la información, como el gusto de "voy a leer la nación a la mañana", y vos sepas que ahí vas a encontrar una reflexión un poco más profunda. Pero hoy por hoy necesitamos explotar este medio al máximo.

### **¿Sobre qué habilidad, proceso o característica basará su competitividad La Nación en el futuro?**

Creo que la clave de los periódicos está en ser CONFIABLES. Este es un activo que se tarda mucho en construir y se puede destruir muy rápido. Es uno de los puntos fuerte de La Nación hoy. Por otro lado en el futuro la clave va estar en ofrecerle a lector no solo la noticia sino un análisis profundo del tema, ofreciendo un producto más diferenciado que se adapte a lo que está buscando.

**Entrevistado:** Hernán Galperín (Profesor de la Maestría en Periodismo Universidad de San Andrés)



### **¿Cuáles son los cambios que produce Internet en los periódicos?**

El principal cambio es el ciclo de las noticias. En Internet el ciclo no para casi. Viene de antes de las televisión pero Internet lo profundiza. Es un cambio muy importante que todavía los diarios se están tratando de adaptar a eso.

Por otro lado las estadísticas muestran que cada vez hay menos diarios papeles; estos se están reemplazando por el tráfico de los diarios en línea. Surge así una problemática: ¿puede llegar a ser rentable sostener el diario papel en el largo plazo?. Probablemente siempre exista el diario papel como un nicho, pero la pregunta va a ser si un diario va a poder seguir sosteniendo financieramente del diario papel, y si va a compensar; o como va a compensar eso con el ingreso del diario *online*. Yo entiendo que hoy en día las operaciones de Internet tienen subsidios del diario papel. Cuando tenés un subsidio cruzado que va de un lado a otro, pero el lado que subsidia se está reduciendo más de lo que el subsidiado crece, hay un problema.

Ante la crisis de los diarios lo primero que cortaron fue Internacionales. Los enviados internacionales, la tendencia es cada vez tener menos; y en reemplazo compran los cables de las agencias. Por otro lado vemos una tendencia a dedicarse a temas específicos en los cuales pueden diferenciarse de la competencia.

Las dificultades se ven en los cambios que producen los mismos periódicos. Dos grandes diarios que tenían el sistema de parte pago, parte gratis dejaron de hacerlo: el periódico El País y el New York Times. Esto parece probar que el modelo de mostrar parte no funcionó. Por otro lado vemos que si el diario es parte de un conglomerado, es parte de un paquete de inversiones, y no solo se está mirando la rentabilidad del diario sino la rentabilidad de todo el paquete de inversiones, aquí cambia un poco la ecuación. El diario pasa a ser solo una parte del todo, y comienza a funcionar para ella.

### **¿Qué impacto sufren las noticias como producto?**

Otra cosa que hace Internet es modificar la noticia en términos de “hubo un choque en la General Paz”, eso ya es un *commodity*. Es difícil vender eso porque lo puedes tener en

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

todos lados. Entonces la pregunta para los diarios es que podemos ofrecer. Por un lado el análisis, ahí está el tema de la formación del periodista que ya no está basada en cómo conseguir la noticia sino en cómo presentarla y analizarla. Y otra es la parte de periodismo investigación, “una investigación de varios meses en la administración pública”, eso demora tiempo, fuentes, estrategias que hay que hacer. Y eso si no es tan *commodity*. Requiere varios meses de esfuerzo para lograr algo. Ahí los periódicos tienen una cierta ventaja al contar con periodista profesionales. Los diarios intentan diferenciarse de la “noticia *commodity*”. También está la competencia del *blogger*, que no tiene los recursos, fuentes, ni la inversión para realizar este tipo de periodismo de investigación.

Por otro lado cuando se empiezan a publicar los periódicos *online*, hay mas homogeneidad de los periódicos en términos de lo que se está publican en noticia hecho, de las noticias que cubren. Hoy los periodistas del Clarín están viendo todo el tiempo lo que se está publicando en La Nación. Como lo hacen los canales, que arrancaron con esto antes. Hoy es más difícil que tengan primicias, o inmediatamente es expuesta. Lo que pasa a veces es que se guardan la primicia lo más posible para sacarla en la parte impresa.

**¿Qué cambio en cuánto en la formación del periodista? Hoy las habilidades que exige el mercado son diferentes a las del pasado**

En cuanto a la formación del periodista, como te decía ha cambiado. Hoy el periodista no puede basarse simplemente en lograr conseguir una noticia pues ya se ha convertido en un *commodity*. Sino que se le exige más trabajo de investigación y más capacidad de análisis. Por otro lado el uso de la Multimedia se ha convertido en una herramienta fundamental e indispensable para todo periodista.

**¿Qué análisis puedes hacer sobre el futuro de los periódicos?**

El futuro de los periódicos no es del todo predecible. Si bien vemos que en USA y Europa las ediciones impresas se van extinguiendo, y las ediciones online van

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

umentando. Existen países en vías de desarrollo o desarrollo medio en donde las ediciones impresas han aumentado: Brasil, India. Esto se debe a un mayor grado de Escolaridad, mayor grado de alfabetización, un surgimiento fuerte de la clase media en donde comprar el periódico todos los días es uno de sus primeros cambios en el consumo, un crecimiento poblacional importante.

En Argentina, si bien nunca existió un problema de alfabetización y por lo tanto no se puede predecir un cambio influyente en este sentido. Tampoco tenemos el grado de inserción de Internet como en USA o Europa. El grado de acceso de los hogares es mucho menor, y menos aún los que poseen banda ancha. Por lo tanto creo que las predicciones pueden ser complejas, y existe gran incertidumbre.

**Entrevistado:** Pablo Maas (Jefe de la redacción dominical de la sección de Economía del diario Clarín y creador de IECO)

### **¿Qué impacto tiene Internet sobre el diario Clarín?**

La fusión de los periódicos *online* y papel, es un tema de los diarios en todo el mundo. Hay distintas posiciones. Algunos quieren tenerlos separados, otros juntos. En el caso de Argentina, tanto Clarín como La Nación han integrado las redacciones. Eso significa que hay un solo diario, siempre en una transición, que tiene una plataforma online y otra impresa. En el caso de Clarín los equipos como por ejemplo marketing y ventas, se encuentran separados. Es una cosa muy nueva que todavía está en transición, entonces no se sabe si va a continuar así o se va a modificar en el futuro.

El problema es que los diarios *online*, los medios *online* no han encontrado un modelo de negocio rentable. Se sabe que sobre todo en USA, y en Argentina también, en gran parte del mundo, salvo en algunos lugares de Asia en donde la situación de los diarios es distinta pues están viviendo un fenómeno de urbanización que todos los otros países ya vivieron. En el resto del mundo la situación de los diarios está declinando, y está aumentando obviamente el consumo de las noticias digitales y las publicaciones online. El problema es que el modelo de negocio, para los diarios de papel todavía sigue siendo muy importante. Digamos que está lejos de estar muriendo. Y el negocio de los diarios

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

*online* todavía no ha empezado a nacer. Salvo Google, que además es un negocio súper concentrado en el mundo. Lo que ocurre allí es que estamos en un momento de transición en que un modelo de negocio no termina de morir y otro no termina de nacer. Del New York Times solo el 8% del ingreso es por la parte online.

### ¿Cuál es la diferencia entre Clarín impreso y Clarín online?

Hay algo importante a distinguir. Un diario *online* no es lo mismo que un diario impreso, no son comparables. Los lectores no son comparables. El New York Times *online* se lee un promedio de 40 minutos por mes. El New York Times impreso se lee un promedio de 40 minutos por día. Entonces no son homogéneos esos productos. Si yo me pongo frente a kioscos de diarios y leo los títulos de los diarios al pasar nadie diría que soy un lector. Sin embargo si yo hago lo mismo en Internet soy un visitante único. Para los diarios *online* en Argentina la visita promedio está alrededor de 3 minutos. Un diario impreso en Argentina, lo sé por encuestas que se hicieron, se lee mínimo media hora. Desde el punto de vista de la economía un diario es un bien privado, es decir que tiene un precio, y quien no paga ese precio está excluido de su consumición. Cuando ese mismo diario pasa a Internet pasa a ser lo que en economía se llama un bien público. Que cumple dos condiciones: de no exclusión y no rivalidad. Ósea los diarios son gratis, el modelo este de pago por Internet ha fracasado casi. Puedo entrar a casi todos los diarios del mundo de forma gratuita. Y además lo puede ver mucha gente a la vez que no se va acabar. No hay rivalidad para consumirlo. Hay una rivalidad mucho más débil. Pero por sobre todo un diario *online* es un diario gratuito, eso lo hace mucho más universal. Esto es muy "*grosso*" desde el punto de vista de la economía de los diarios. Un bien público crea el problema de fracaso de mercado. Si no puedes hacer que los consumidores paguen por un producto o servicio tenés un problema. Entonces la solución pasa por buscar alguien que cumpla la función de *sponsor* en ese consumo, y la publicidad parece ser la solución para los medios. El problema que tiene es que en los diarios impresos, al hacer una inversión para adquirir el producto, diste una señal de compra y que vas a utilizar aunque sea mínimamente ese producto, intentas amortizar la inversión. En Internet esta mentalidad no existe, no pagas nada específicamente por ese medio. Entonces si no me atrae lo suficiente en 30 segundos, lo cierro, y hasta puedo consumir otro medio. Es cierto que realizar publicaciones en Internet es mucho más

barato. Pero hacer buenos contenidos tampoco es barato. Los contenidos, el uso de multimedia que atraigan al lector y lo mantenga en esa página.

Entonces por múltiples razones, por esto que estábamos diciendo, es que uno es un bien privado y otro público. Unos tienen mucho más tiempo y nivel de atención que los usuarios y los otros no. Por eso el modelo de negocio de los medios online todavía no encontró una forma que justifique abandonar los periódicos impresos por los diarios digitales. Simplemente no son lectores comparables. De hecho se calcula, dependiendo del periódico, que un lector de papel equivale a 30 lectores de Internet, con respecto al valor de exposición frente a los espacios publicitarios. Siguiendo esta línea los diarios *online* tienen que acumular una audiencia muchísimo más alta para compensar de alguna manera los lectores del diario papel.

### **¿Pueden convivir Clarín.com y la edición impresa?**

Creo que puede existir una convivencia armoniosa entre las ediciones *online* y las impresas. Hoy la pregunta debería ser como complementar una cosa con la otra. Son dos plataformas distintas. En el documento en papel puedo plantear un tema y la edición online puedo profundizarlo mucho más pues no tengo ningún límite de espacio e incluso puedo ofrecer *links*. Las dos plataformas se complementan. En Internet puedo hacer un gráfico en flash, presentar más información. A su vez también se le puede otorgar mayor participación al lector con encuestas, comentarios, etc. Igual para mí, la participación de los lectores está un poco exagerada. La tendencia que podemos ver en los contenidos de Clarín es que se puede encontrar información de todo tipo desde política hasta información para mujeres. Internet da una ventaja con esto pues no restringe espacios de publicaciones, y consecuentemente se puede ampliar el sentido de publicación. Los periódicos hoy deben intentar capturar una audiencia mediante diferentes estrategias. Una de ellas es ofreciendo información a un amplio espectro. Sin embargo no hay que olvidar que lo central para el diario Clarín es ofrecer información local, cuando digo local es nacional o incluso de Buenos Aires. Hay que ser conscientes que la audiencia es principalmente de esta zona y por tanto la información debe estar dirigida principalmente a ellos. Además ofreciendo información local es la manera que

## INTERNET Y EL CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

tengo para diferenciarme de periódicos como El País, New York Times, etc. Por otro lado vemos una presentación de la noticia con mayor análisis.

### **¿Hacia qué modelo se dirige Clarín cuando implementa sus estrategias?**

El futuro de Clarín lo veo como una empresa proveedora de noticias e información, utilizando diferentes medios. Ya no estará acotada a un simple periódico sino a una multiplicidad de medios que tengan como objetivo informar a una audiencia y lograr ofrecer espacios publicitarios. Será a través de internet, de mensajes de texto, impreso, etc. Se ampliará el espectro del negocio. Habrá mayor diversificación.

