

$F_2 \quad F_3$
 $F_1, F_2) \otimes \text{Hom}(F_2, F_3)$
 \downarrow
 $\text{Hom}(F_1, F_3)$

$f(x, h) \leq f(x) + \langle \nabla f(x), h \rangle + \frac{1}{2} h^T M h$
 $\geq \dots + \frac{1}{2} h^T G h$

$G = M = A$
DOSIER
 SDMM

En busca del modelo de negocio

Pepe Cerezo

$\sum_{i=1}^k \frac{(x_i - x_i^*) \cdot v_i}{P_i^2}$
 $\sigma_1 \geq \sigma_2 \geq \sigma_3$

$P=3 \Rightarrow 3 \text{ steps}$
 $P_i = P(i \in S)$

ALPHA
Quarte
 $\max \frac{v_i}{P_i}$
 $\max \left(\frac{1}{P_i} + \frac{v_i}{P_i \sigma_i} \right)$

evoca

Bienvenido a una publicación interactiva



Pulsando sobre el botón “i” regresa al índice.
Pulsando sobre las flechas avanza o retrocede página.



Pulsando sobre estos botones podrá acceder a las redes sociales de Evoca Comunicación e Imagen.

EDITA: Evoca Comunicación e Imagen

Marqués de Urquijo, 11. 7º B. 28008 Madrid

www.evocaimagen.com • info@evocaimagen.com

Directores: Julio Cerezo, Pepe Cerezo

Colección: Dosieres evoca

4 DOSIER: En busca del modelo de negocio

DISEÑO: iO, idea original

www.ideaoriginal.com • bduran@ideaoriginal.com

PORTADA: Julio Cerezo

Agregación	5
Agencias	7
Brand licensing	9
Barter product (intercambio de bienes)	10
Comercio electrónico	11
Consultoría de negocio y asesoría	17
Cross selling	18
Crowdfunding	19
Crowdsourcing	20
Data broker	21
Eventos	22
Filantropía	23
Formación y educación	25
Investigación y análisis	26
Marketplace de contenidos	27
Media for equity	28
Membresía	29
Pago de contenidos	31
Publicidad	35
Tech licensing	39
JAAS (Journalism as a Services)	41
Verticales	42
Innovación	44
Conclusiones	47

Pepe Cerezo. Director Evoca media.

Especialista en estrategia y desarrollo de negocios digitales. Durante más de 15 años vinculado al sector de los medios digitales y a la transformación digital de las organizaciones. Director del “Informe sobre la Sociedad de la Información en España: eEspaña” y coordinador de estudios y libros como “La blogosfera hispana” o “La Web 2.0”. Ha ocupado diferentes cargos de responsabilidad en compañías como Orange, Prisa o RocaSalvatella. Actualmente es director de Evoca media.

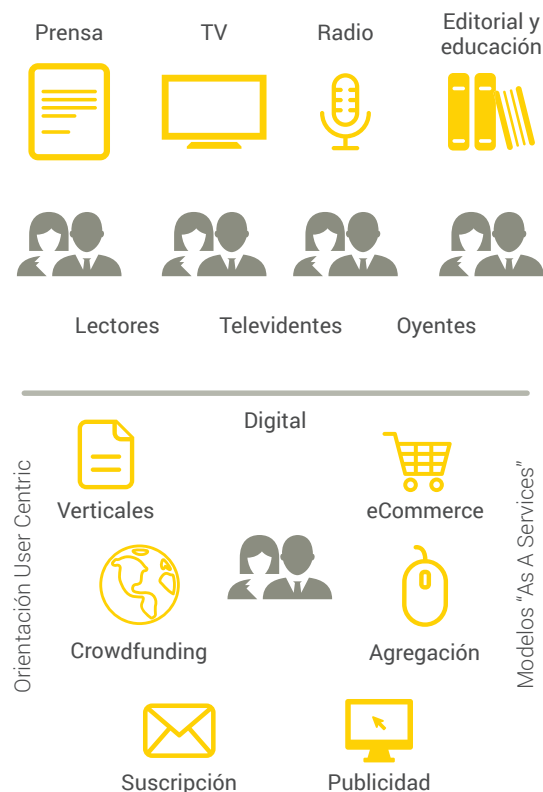
En busca del modelo de negocio

El impacto de la digitalización en el sector de los medios ha sido especialmente rápido e intenso si lo comparamos con otros. La digitalización ha transformado la cadena de valor en su conjunto, sobre todo en lo que se refiere al modelo de distribución y, por tanto, al modelo de negocio. Resulta sorprendente que en la sociedad de la información sean los medios, cuya materia prima es precisamente esa, la información, los que más están sufriendo para encontrar un modelo de negocio viable y sostenible en el tiempo.

A pesar de que los medios han avanzado en la creación y desarrollo de productos de información y entretenimiento, la distribución está cada vez más controlada por terceros. La búsqueda de un modelo de negocio universal y estable sigue siendo una prioridad. Más aún si cabe para los tradicionales, que soportan todavía las estructuras propias del papel y que no tienen otra opción más que reinventarse.

Sin embargo, casi dos décadas después de pruebas y errores no se ha encontrado un modelo único y universal que dé respuesta a esta revolución sino una suerte de combinación de diferentes fuentes de ingresos. Precisamente, la caída de los ingresos por publicidad ha provocado que las compañías de medios busquen nuevas vías de negocio en otros ámbitos como el comercio electrónico, la venta de contenidos y tecnología a terceros, eventos, etc. No cabe duda de que es uno de los grandes desafíos para el sector: los medios sobrevivirán en la medida que sean capaces de mirar más allá de los modelos de negocio tradicionales¹. Hasta ahora, la falta de innovación y la aversión al riesgo en la búsqueda de éstos ha lastrado la transformación del negocio en su conjunto.

En el mundo digital no dejan de aparecer nuevas reglas de negocio que deben ser interiorizadas para que los medios



¹ The reinvention of publishing: media firms diversify to survive
<https://www.theguardian.com/media-network/2017/jan/30/reinvention-publishing-media-firms-diversify-survive>

puedan repensar su rol en la cadena de valor. La economía digital es una economía de sobreabundancia: inventario publicitario infinito, competencia inconmensurable en la que hay que buscar modelos de escasez artificial a partir de propuestas de valor diferencial. En este sentido, es importante entender que el negocio también es *parte del mensaje*². Es decir, los modelos de negocio afectan en gran medida a lo que se produce, cómo se produce/distribuye y cuál es el usuario final que lo consume. Innovación, diversificación e hibridación de modelos son las tres principales características que deberían estar presentes en toda estrategia de negocio.

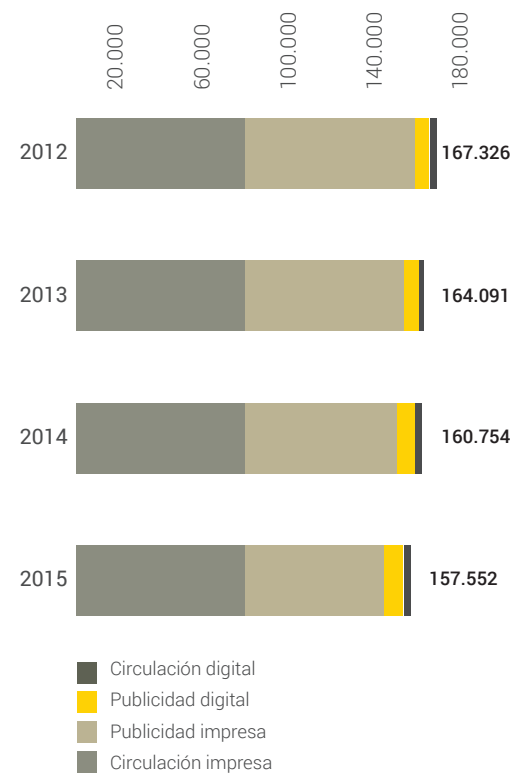
La elección del modelo de negocio depende de la organización del mercado, de las capacidades internas y del grado de digitalización, por lo que no todas las fórmulas son válidas para cualquier cabecera. En definitiva y como sostiene³ Donata Hopfen, director editorial de **Bild** "Cada marca tiene que encontrar su propio modelo".

En este documento se ha intentado identificar y categorizar los distintos modelos de negocio y sus diferentes características. Hay que tener en cuenta que un modelo de negocio puede ofrecer diferentes vías o modalidades de ingresos. Por ello, a veces ocurre que el modelo de negocio se confunde con la modalidad de pago o que en la nomenclatura de los nuevos modelos híbridos puedan encajar varias categorías. Además también conviene diferenciar cuando la relación comercial se realiza entre empresas: *business-to-business* (B2B), o entre empresas con el usuario final: *business-to-consumer* (B2C). No obstante, en algunos modelos ambas variantes son posibles.

Con esta idea, a partir de la categorización de los diferentes modelos, hemos identificado y seleccionado un conjunto de buenas prácticas que permiten tener una visión del estado del arte del sector. Si bien es verdad que en España existen ejemplos de éxito en los modelos identificados, hemos preferido focalizar el análisis en el mercado internacional.

Fuentes de ingresos tradicionales para la prensa.

Datos globales. Millones \$



Fuente: WAN-IFRA a partir de WPT, Zenith-Optimedia y PwC. 2017

² As The Media Industry Evolves, The Business Model Becomes The Message. <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2016/01/31/as-the-media-industry-evolves-the-business-model-becomes-the-message/#52eb92c63ccd>

³ Every brand needs to find its own model' – BILD Group's Donata Hopfen. <https://blog.wan-ifra.org/2017/08/16/every-brand-needs-to-find-its-own-model-bild-groups-donata-hopfen>

AGREGACIÓN (B2C)

En un ecosistema informativo cada vez más fragmentado, la curación y/o agregación tienen un valor de gran potencial. En torno a estos servicios que han encontrado en la movilidad su hábitat más propicio surge la posibilidad de diferentes modalidades de monetización ya sea mediante micropagos o suscripción.

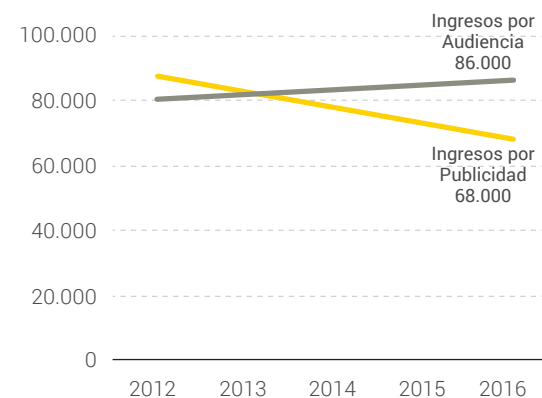
Es el caso de **Discors**, una aplicación que presenta un modelo de agregación de noticias bajo suscripción que aglutina contenidos de The Economist, The Washington Post, Foreign Policy, The Guardian y Bloomberg, entre otros. Con el objetivo de dar a los lectores acceso a diferentes fuentes de noticias el servicio ofrece, por un pago mensual, una selección de artículos de cada una de estas publicaciones. Discors se presenta como una vía intermedia para aquellos usuarios que quieren acceder a varias cabeceras diferentes pero que no quieren

pagar por una suscripción completa a cada una de ellas⁴.

Algo diferente es la aproximación al mundo de la agregación que ofrece **Blendle**, una plataforma de noticias holandesa que permite a los lectores pagar por piezas unitarias y que aglutinó a más de 250.000 usuarios a nivel mundial el año pasado. Además, a principios de 2016 lanzó **Blendle Premium**, inicialmente solo para los Países Bajos, un servicio que ofrece a los usuarios leer 20 historias por día seleccionadas en función de sus intereses. Alrededor de los micropagos también han surgido empresas con nuevas soluciones tecnológicas, como es el caso de la alemana **LaterPay**, que ofrece una pequeña variante frente a las habituales al permitir primero acceder al contenido y pagar con posterioridad. Entre sus clientes en Europa el más destacado es **Axel Springer**, que desde el verano de 2016 opera en los EE.UU.⁵

No obstante, los micropagos han sido menos exitosos de lo que se preveía.

Ingresos globales de la prensa. Millones \$



Fuente: WAN-IFRA 2017

⁴ Discors wants people to pay for news via a low-priced subscription that crosses multiple publishers www.niemanlab.org/2017/03/discors-wants-people-to-pay-for-news-via-a-low-priced-subscription-that-crosses-multiple-publishers/

⁵ Europe micropayments Laterpay LaterPay brings its media payment technology to the US <https://techcrunch.com/2017/08/10/afterpay-us-launch/>

Winnipeg Free Press⁶, por ejemplo, los ha acabado utilizando no tanto como fuente de ingresos sino como apoyo a su “paywall”, lo que les permite identificar a potenciales suscriptores. Hasta la fecha 10.000 personas han utilizado sus sistema de micropagos, de los cuales el 15% se han convertido en suscriptores digitales.

En Australia ha surgido una serie de start ups como **Inkl** y **Tapview** que ofrecen otra variante de pago a la que han denominado ‘you-go’⁷. Permite que los lectores puedan o bien pagar por piezas unitarias (normalmente de 10 centavos por cada una) o una tarifa plana para el acceso ilimitado a todos los editores colaboradores. Según datos de la compañía, **Inkl** presenta un ratio de conversión del 15% de usuarios activos que mensualmente pagan por el consumo de noticias, con una media de lectura de 50 piezas al mes por cada suscriptor.

Los modelos de agregación no tienen por qué sustentarse solo en el pago. Uno de los pioneros en un modelo exclusivamente basado en publicidad fue **Flipboard**.

Inicialmente concebido como una revista online para ser consumida en tabletas, pretendiendo asemejar su experiencia a la de las revistas impresas. Con la paulatina caída del consumo en este dispositivo ha ido evolucionado su enfoque del ‘tablet-first’ al ‘mobile first’. En la actualidad el 95% de los lectores de Flipboard accede a través de su aplicación en el móvil. Aunque nació en 2010 no ha sido hasta el pasado febrero de 2017 cuando ha conseguido flujo de caja positivo⁸.

Generalmente estas aplicaciones parten como iniciativas de empresas independientes ajenas en la mayoría de los casos al mundo de los medios. En contadas ocasiones son los propios editores los que se han lanzado a la agregación de noticias de terceros, como es el caso de la alemana **Axel Springer** con **Upday**. También en formato pensado para el consumo en móvil, sus ingresos provienen de la publicidad. Para su lanzamiento en Europa la aplicación contó con la colaboración de Samsung, cuyos nuevos dispositivos la llevan

La mayoría de estas aplicaciones parten como iniciativas de empresas independientes ajenas en la mayoría de los casos al mundo de los medios.

⁶ In the hunt for reader revenue, publishers give micropayments another look

<https://digiday.com/media/hunt-reader-revenue-publishers-give-micropayments-another-look/>

⁷ Cheatsheet: The state of paying for news <https://digiday.com/media/cheatsheet-state-paying-news/>

⁸ How Flipboard pivoted to mobile at an opportune time

<https://www.axios.com/how-flipboard-pivoted-to-mobile-at-the-exact-right-time-2464268676.html>

preinstalada. Con esta estrategia Upday consiguió superar durante el pasado mes de abril los ocho millones usuarios únicos mensuales⁹. La aplicación, disponible ya en 12 países en Europa, ofrece una sección de noticias alimentada por periodistas que seleccionan las mejores historias y una sección personalizada gracias a un algoritmo de recomendación propio.

AGENCIAS (B2B)

Como se recoge en un estudio¹⁰ realizado por **Newswhip**, el 70% por ciento de las personas prefieren conocer una marca a través de sus contenidos en lugar de la publicidad, y el 68% de los consumidores dicen sentirse más proclives hacia una marca tras interactuar con el contenido creado por ésta. Estos datos explican el auge del desarrollo de sitios propios por parte de las marcas y el auge del 'branded content'.

Hasta ahora lo habitual era que estos contenidos fueran generados internamente por las propias compañías, lo que explicaría el incremento de

contratación de periodistas, o bien por las agencias; sin embargo, existe una oportunidad, en gran medida aún por explorar, para empresas de medios. Los estudios y laboratorios de contenidos, ya habituales en el sector, han ido evolucionado para convertirse en agencias independientes. Es el caso de **Condé Nast**, que en 2015 creó la agencia '**23 Stories**' para gestionar las campañas en los diferentes sites de la compañía. En la actualidad es capaz de realizarlas también para terceros y cuenta con una plantilla de más de 100 personas, en su mayoría ex ejecutivos de agencias y consultoras especializadas.

Son muchos los medios que ya disponen de departamentos especializados en marketing de contenidos para sus clientes y para terceros, como **IDG** o **The Atlantic Re:think**; pero todavía son pocos los que aportan un portfolio de servicios de marketing similar al de las agencias, quedando un campo aún por explorar. **Remezcla** es ejemplo de una apuesta diferencial con servicios de marketing

⁹ News aggregator Upday, a sort of Apple News counterpart for Android, expands into 16 countries www.niemanlab.org/2017/04/news-aggregator-upday-a-sort-of-apple-news-counterpart-for-android-expands-into-16-countries/

¹⁰ Why the top brands are thinking like publishers www.newswhip.com/2017/08/top-brands-thinking-like-publishers/

360°. El site de cultura latina independiente destinado a millennials hispanos que hablan en inglés¹¹ tuvo que replantearse su estrategia de negocio en el año 2009. En plena crisis publicitaria abrieron una línea de producción para marcas y empresas con la que comenzaron a explorar nuevas vías de ingresos, como la realización de fiestas patrocinadas, la creación de videos para marcas o acciones en redes sociales. Aunque surgió como una 'táctica de supervivencia' hoy representa una fuente fundamental para la compañía con sede en Brooklyn y oficinas en Los Ángeles y México.

CNBC International es uno de los ejemplos más recientes de editor que se inclina hacia el mundo de la agencia. En 2016 lanzó **CNBC Catalyst**, una agencia interna que ha ganado cuentas importantes como HSBC o ExxonMobil y que ha atraído a marcas nuevas como Schneider Electric y Huawei. Sus ingresos, según fuentes de la compañía, han crecido durante el último año por encima de los dos dígitos¹².

De más difícil catalogación es **Old Town Media**, el proyecto fundado por tres ex-ejecutivos de Politico¹³. A medio camino entre empresa de capital riesgo y agencia creativa y de contenidos, nace con el objetivo de ayudar a las empresas a poner en marcha nuevos medios y diseñar productos y servicios difíciles de desarrollar internamente. Uno de sus primeros proyectos ha sido **Galley**, una aplicación de noticias basada en suscripción, diseñada para ofrecer a los periodistas una nueva forma de hablar con los usuarios.

A pesar de que existen ya un buen número de iniciativas de éxito, la creación de una agencia no es sencilla para los editores.

The New Republic, tras dos años de andadura con una agencia de contenidos, eventos y marketing llamada **Novel**, se vio obligado a su cierre. Las causas las tiene claras su fundador: *"me di cuenta de que, aunque teníamos el prestigio editorial, no disponíamos de la escala, la infraestructura, los recursos y la tecnología para ejecutar satisfactoriamente"*¹⁴.

A pesar de que existen ya un buen número de iniciativas de éxito, la creación de una agencia no es sencilla para los editores.

¹¹ "Nueva Yol" Latino www.evocaimagen.com/nueba-yol-latino/

¹² "The model is working": Inside CNBC International's full-service agency <https://digiday.com/media/model-working-inside-cnbc-internationals-full-service-agency/>

¹³ With Old Town Media, three former Politico execs want to help publishers figure out the future www.niemanlab.org/2017/09/with-old-town-media-three-former-politico-execs-want-to-help-publishers-figure-out-the-future/

¹⁴ "The model can't hold": Publishers face content studio growing pains <https://digiday.com/media/model-cant-hold-publishers-face-content-studio-growing-pains/>

BRAND LICENSING (B2B)

La utilización por parte de ciertas compañías –principalmente fabricantes– de marcas de mayor reconocimiento o prestigio para la comercialización de nuevos productos ha sido habitual en sectores como el de la moda o los cosméticos. Pensemos, por ejemplo, en el mundo de las colonias en el que es habitual que estrellas del cine licencien su marca personal.

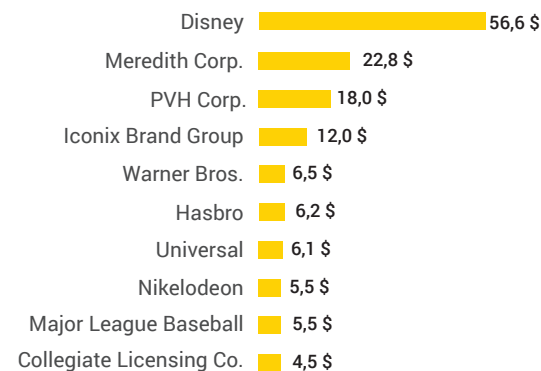
Poco a poco este modelo se está haciendo extensivo al mundo online. Los medios, sobre todo en los EE.UU., están explorando de forma activa sus posibilidades de negocio. Así algunas marcas, especialmente de revistas, pueden resultar de gran atractivo para otras compañías. Solo en los EE.UU. y Canadá, el mercado retail de ventas de productos bajo marca licenciada durante 2016 alcanzó los 272.000 millones de dólares¹⁵. La líder incuestionable es **Disney**, que factura 57.000 millones de dólares. En segundo lugar, en el ámbito puramente editorial, se encuentra **Meredith**

Corporation, propietaria de revistas como **Better Homes and Gardens**, la cuarta revista más vendida en los EE.UU. Aunque poco conocida en nuestro país, en 2016 facturó 22.000 millones de dólares procedentes de las licencias de sus marcas. Le siguen otras más reconocidas como **Playboy**, con 1.500 millones; **National Geographic**, con 360; **Hearst**, con 350, seguidas de **Rodale**, con 155 y **Condé Nast** con 150 millones de dólares.

Con el objetivo de incrementar sus ingresos en este campo, National Geographic ha contratado dos directivos especializados en licenciamiento de marca. Por su parte, **Condé Nast** está ampliando su estrategia a través de múltiples categorías, como una línea de equipamiento deportivo con **Argento SC**, fabricante de referencia en este tipo de prendas¹⁶.

Un paso más allá es la fabricación de productos propios que puedan complementar a los contenidos producidos por un sitio web. El más innovador en este sentido hasta la fecha ha sido **Tasty**¹⁷.

Ventas minoristas globales de los 10 principales licenciantes. Miles de Millones \$



Fuente: UBM Americas y BI. 2017

¹⁵ Why Time, Conde Nast and other magazine publishers are charging into brand licensing. <https://digiday.com/media/publishers-brand-licensing/>

¹⁶ Condé Nast Expands Branded Licensing Strategy Across Multiple New Categories <http://www.condenast.com/press/conde-nast-expands-branded-licensing-strategy-across-multiple-new-categories/>

¹⁷ BuzzFeed Unveils First Smart Appliance, The Tasty One Top <https://www.mediapost.com/publications/article/305101/buzzfeed-unveils-first-smart-appliance-the-tasty.html>

El vertical de recetas de **BuzzFeed** ha lanzado su primer 'dispositivo inteligente', el **Tasty One Top**. Una placa de inducción compatible con Bluetooth que se conecta directamente a su aplicación. Desde el portal se publican recetas especialmente pensadas para el utensilio, de tal forma que los usuarios pueden elegir una receta de la aplicación y enviarla al dispositivo. Tasty One Top ha sido fabricado por el mismo equipo que lanzó su primer libro de cocina¹⁸ –el BuzzFeed Product Lab– en colaboración con **GE Appliance**. La novedad es que, a diferencia de otros lanzamientos en los que solo se utiliza la marca, en esta ocasión es propiedad exclusiva de BuzzFeed.

BARTER PRODUCT (INTERCAMBIO DE BIENES) (B2B)

El modelo de alianzas y colaboraciones entre diferentes compañías y marcas en las que se intercambian bienes y/o servicios tiene un enorme recorrido en el ámbito digital. Pero especialmente interesante es cuando estas alianzas se producen con empresas de otros sectores.

Airbnb, en colaboración con **Hearst Magazines**, ha puesto en marcha una revista impresa utilizando los datos de los viajeros recogidos en su site. La nueva publicación, que se lanzó en mayo de 2017, construye historias de manera anónima a partir de los datos de los usuarios que Airbnb recoge. Por ejemplo, una de las historias del primer número trata sobre Savannah Ga, una zona de moda de esta ciudad del estado de Georgia y uno de los principales destinos de búsqueda de los usuarios en Airbnb¹⁹. Los datos de la plataforma de alquiler de apartamentos entre particulares ofrece al editor información de gran valor para moldear contenidos futuros. Airbnb y Hearst Magazines son copropietarios de la nueva empresa, compartiendo por igual los costes y beneficios. Pero la incursión de Airbnb en la edición no es nueva. Ya en 2014 lanzó un número de una publicación de viajes impresa llamada **Pineapple**.

La revista **Mother Jones**, más conocida como MoJo, ha creado un área de reportajes colaborativos con socios como **The Guardian** y **The Huffington Post** para analizar en

El modelo de alianzas y colaboraciones entre diferentes compañías y marcas en las que se intercambian bienes y/o servicios tiene un enorme recorrido en el ámbito digital.

¹⁸ BuzzFeed' 'Tasty' Cookbook Becomes Bestseller.

<https://www.mediapost.com/publications/article/292386/buzzfeed-tasty-cookbook-becomes-best-seller.html>

¹⁹ Airbnb Teams With Hearst on Magazine Guided by Travel Site's Data https://www.wsj.com/articles/airbnb-teams-with-hearst-on-magazine-guided-by-travel-sites-data-1493892000?utm_source=Daily+Lab+email+list&utm_campaign=1f3128f48a-dailylabemail3&utm_medium=email&utm_term=0_d68264fd5e-1f3128f48a-395928173

profundidad el cambio climático²⁰. Gracias a esta iniciativa en la que ponen en común sus recursos de información, todos los participantes obtienen más beneficios que la que obtendrían individualmente.

Condé Nast y el site de venta online **Farfetch** se han asociado para un acuerdo de colaboración²¹ en el que el primero aporta el contenido y la plataforma global de comercio electrónico su tecnología. Este caso va más allá de un modelo de afiliación ya que Nast y Farfetch ofrecen conjuntamente una experiencia de compra a través de la integración de productos.

En la mayoría de los casos este tipo de colaboraciones implica la distribución proporcional de los ingresos, lo que se denomina 'revenue share'. En otros casos, es un modelo de relación cliente-proveedor, como el recientemente anunciado entre **BuzzFeed** y **Decision Desk**²² para la realización de encuestas electorales. Un acuerdo entre las dos compañías digitales que podría superar el millón de dólares.

La alianza incluye la cobertura en vivo de todas las elecciones que se celebren en los Estados Unidos hasta 2018. Decision Desk es una start up que nació en **Twitter**, especializada en el seguimiento y análisis de datos electorales.

COMERCIO ELECTRÓNICO (B2C)

Desde que los medios hicieran su incursión online, la venta de productos y servicios ha sido una importante fuente de ingresos, ya sea mediante venta de entradas ('ticketing'), los modelos de afiliación o los cupones.

El proceso de venta online se fundamenta en el denominado 'funnel de ventas' o 'embudo de conversión', que sintetiza los diferentes estadios por los que atraviesa el usuario desde que aterriza en un site hasta que se convierte en cliente. Los medios, gracias a la capacidad de generar grandes audiencias y al potencial que ofrecen sus marcas en cuanto a confianza, son fundamentales en los primeros estadios del proceso (ver gráfico). Sin embargo, dada la complejidad



Conversión y compra son utilizados como sinónimos pero no tienen por qué serlo, uno puede convertir sin hacer compra

²⁰ Mother Jones' nonprofit fix for serious journalism
<https://digiday.com/media/mother-jones-nonprofit-fix-serious-journalism-work/>

²¹ Farfetch and Condé Nast Announce Global Content and Commerce Partnership
<http://www.condenast.com/press/farfetch-and-conde-nast-announce-global-content-and-commerce-partnership/>

²² BuzzFeed inks six-figure deal with Decision Desk to provide election results
<https://www.poynter.org/news/buzzfeed-inks-six-figure-deal-decision-desk-provide-election-results>

de la cadena de valor del comercio online en su conjunto, se requiere generalmente la participación de terceros y, sobre todo, la adecuación de la oferta a las demandas de los usuarios, manteniendo protegida en todo momento la línea editorial. **Condé Nast**, que agrupa publicaciones como Vogue, GQ, Glamour, Vanity Fair o Allure, entre otras, ha tomado la decisión de cerrar **Style.com** y asociarse con **Farfetch**, una empresa especializada en el comercio electrónico de marcas y productos de lujo.

Dennis Publishing, propietaria de 35 cabeceras de revistas y sitios web especializados, es un claro ejemplo de una estrategia de diversificación basada en el ecommerce²³. Una apuesta que parece haberles reportado buenos resultados a tenor del incremento experimentado en los ingresos globales de la compañía desde los 59 millones de libras en 2009 a más de 93 al finalizar 2016. Más de un tercio provienen actualmente del área digital, de los cuales la mitad corresponde a la publicidad online y el otro 50% al comercio electrónico. Uno de

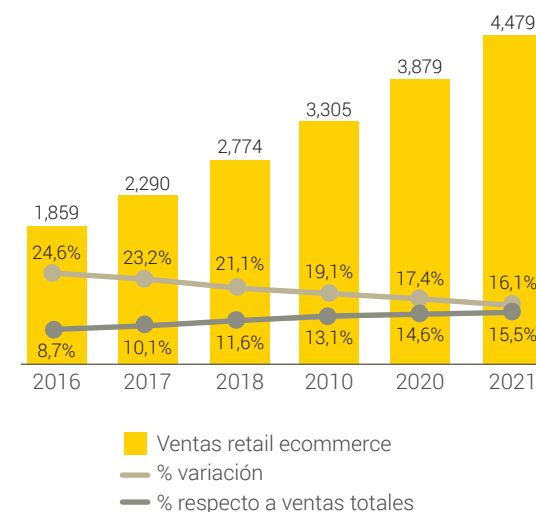
sus éxitos se debe atribuir a la adquisición en 2014 de **BuyaCar**, un concesionario online de coches que genera el 16% de los ingresos online de la compañía. La complementariedad de audiencias de sus sites de motor y BuyaCar les ha permitido vender más de 200 coches al mes.

Nativos digitales como **Buzzfeed** han hecho también un fuerte esfuerzo por impulsar el comercio electrónico. Con la adquisición de **Scroll**, la compañía fundada por Jonah Peretti, creó Product Lab, un área especializada en ecommerce que utiliza los datos que les proporcionan su audiencia en Facebook para desarrollar nuevas líneas de producto²⁴, como una gama completa de velas, la edición de libros o, como hemos visto anteriormente, hasta equipamiento de cocina conectado.

En los últimos años hemos vivido el incremento de la creación de portales verticales²⁵ gracias a que la mayor segmentación y afinidad con los usuarios ofrece buenas oportunidades para el

Ventas ecommerce retail globales

Millones de millones \$



Fuente: eMarketer, 2017

²³ The reinvention of publishing: media firms diversify to survive
<https://www.theguardian.com/media-network/2017/jan/30/reinvention-publishing-media-firms-diversify-survive>

²⁴ How BuzzFeed is pushing into commerce with a 12-person team
<http://digiday.com/media/leave-no-strategy-untested-buzzfeed-pushing-commerce-12-person-team/>

²⁵ How food brand Tasty is a template for BuzzFeed's vertical expansion
<https://digiday.com/media/food-brand-tasty-template-buzzfeeds-vertical-expansion/>

desarrollo del comercio electrónico. BuzzFeed es uno de los medios nativos que más está apostando por la verticalización con sites especializados como **Goodful**, en bienestar, **Nifty**, en bricolaje o **Bring Me**, destinado a los amantes de los viajes de aventura.

La verticalización también parece atraer la atención de medios tradicionales como **The Telegraph** y su apuesta por la especialización a través de un site de viajes de negocios. Su estrategia es clara: impulsar este tipo de contenidos para mejorar los ingresos de ecommerce, los que prevén que puedan superar a los de la publicidad en cinco años²⁶. La cabecera británica cuenta con un equipo de 50 personas dentro de la sección de viajes, incluyendo editores, vendedores y comerciales así como responsables de producto, servicio al cliente e ingenieros, veinticinco de los cuales gestionan la sección de comercio electrónico.

No obstante, una prueba de la dificultad de establecer estrategias exitosas es el gran número de empresas que han fracasado en su estrategia de ecommerce,

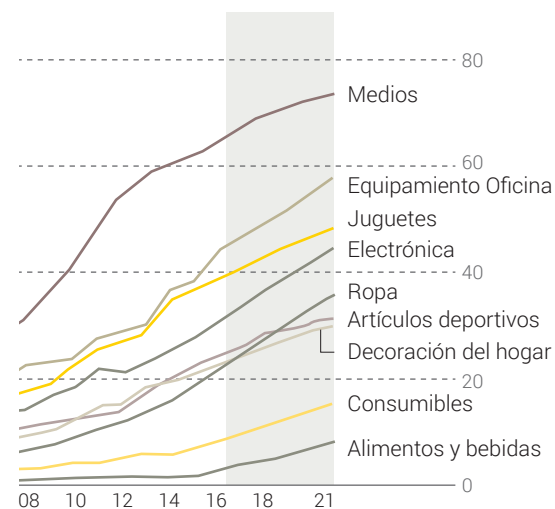
ya sea porque han ofrecido productos poco relevantes para sus audiencias o por no tener capacidad operativa. Una vez más, la especialización y la propuesta de valor para los usuarios son factores determinantes, sin olvidar la colaboración con los partner adecuados en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

Afiliación (B2B)

Dentro del amplio abanico del ecommerce, la afiliación es una modalidad con características particulares. Impulsada inicialmente por **Amazon**, ha sido imitada por gran parte de los vendedores online. Consiste en una relación comercial entre dos compañías por la cual el vendedor final de un producto o servicio –un ecommerce, un distribuidor o un hotel, por poner diferentes ejemplos– ofrece una comisión a un tercero por cada cliente o venta que éste le haya facilitado.

Los medios generadores de grandes audiencias y con una elevada capacidad de influencia y recomendación, han utilizado en algunas de sus secciones este modelo

Porcentaje de penetración de ecommerce por sectores en EE.UU



Fuente: The Economist a partir Cowen & Company, 2017

²⁶ How travel is driving The Telegraph's e-commerce business <https://digiday.com/media/travel-driving-telegraphs-e-commerce-business/>

para obtener un complemento a sus ingresos. La recomendación de los medios puede materializarse a través de un enlace desde un sitio de cocina, de turismo, etc. a un ecommerce especializado que ayude a generar una venta.

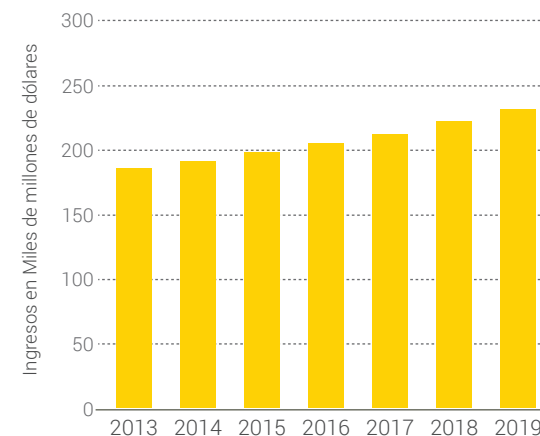
Son muchas las empresas que, en mayor o menor medida, han probado e implantado en alguna sección modelos de afiliación. De entre los nativos digitales, **Gawker Media** (GMG) ha sido una de las compañías que desde sus inicios tuvo una estrategia más decidida, y parece que la mantiene tras su adquisición por parte de **Univision**. Según datos aportados por Raju Narisetti²⁷, CEO de **Gizmodo** perteneciente a GMG, los ingresos por esta vía van en aumento: *“Este año, casi un tercio de nuestros ingresos provienen del comercio electrónico y esperamos que se incrementen en torno al 30%”*. BuzzFeed también dispone de un programa de afiliados llamado **BuzzFeed Markets**.

En el mercado estadounidense las

comisiones para los afiliados oscilan entre un 2% y un 20%, dependiendo del tipo de producto, el volumen y la capacidad de negociación de las empresas. Pero, por lo general, las transacciones tipo conllevan unas comisiones para el afiliado de entre el 5 y el 8 por ciento de la venta²⁸.

The New York Times ha apostado fuertemente por este modelo y ha dado un paso más allá al adquirir en 2016 por 30 millones dólares²⁹ **The Wirecutter** y **The Sweethome**, dos sites de recomendación cuyo modelo de negocio se basa en exclusiva en la afiliación. The Wirecutter, especializado en productos tecnológicos y The Sweethome, en productos para hogar, reciben una comisión de diferentes vendedores por cada venta realizada. Para darle un nuevo impulso, la compañía ha anunciado su intención de rediseñar y unificar los dos sites bajo un único nombre: **Wirecutter**. Según algunas estimaciones, en el último año en que ha pasado a ser propiedad del New York Times, sus ingresos se han duplicado,

Ingresos B2B globales para los medios. 2013-2019



Fuente: Statista 2017 a partir de PwC

²⁷ Univision's Big Bet on E-Commerce, Built on Gawker's Ashes

<https://www.thestreet.com/story/14089501/1/univision-s-big-bet-on-e-commerce-built-on-gawker-s-ashes.html>

²⁸ Is Affiliate Marketing A Viable Business Model In 2016?

<https://marketingland.com/affiliate-marketing-viable-business-model-2016-159804>

²⁹ New York Times Company Buys The Wirecutter https://www.nytimes.com/2016/10/25/business/media/new-york-times-company-buys-the-wirecutter.html?mcubz=3&_r=0

pudiéndose situar entre los 20 y 40 millones de dólares³⁰.

Los modelos de afiliación son una buena opción para los grandes medios pero, sobre todo, para los más pequeños que no pueden desarrollar una estrategia de ecommerce propia al ser mucho más costosa en dinero y recursos internos. Por otra parte, los newsletter, dado su carácter de proximidad con el público, que ha sido previamente segmentado, son un inmejorable canal para los modelos de afiliación. La especialización por verticales, como veremos más adelante, facilita impactar sobre públicos más específicos, mejorando el ratio de conversión. No obstante, este modelo puede presentar ciertos riesgos para algunas publicaciones si no consiguen ser transparentes con los clientes y no son capaces de separar claramente su independencia editorial del interés comercial de los productos que recomienda.

Cupones y recompensas digitales

La necesidad de explorar nuevos espacios

y territorios ha llevado a la recuperación o adaptación de modelos tradicionales como el de los cupones o el de las recompensas al universo online. La revista de celebridades **People**, perteneciente al grupo **Time Inc**, presentó recientemente **Perks**, un programa de recompensas digitales³¹ por el que, a través de una suscripción, se puede acceder a ofertas de más de 1.000 minoristas, como es el caso de **Best Buy**, especializado en electrónica o la cadena de restaurantes **TGI Fridays**. Los miembros también pueden ganar entradas para eventos de **Time Inc**. como acceso a la alfombra roja de los Oscar o asistencia a los ensayos de los premios Tony. Este programa es el segundo lanzado por Time Inc. que se une a **PetHero**, orientado a los dueños de mascotas. De nuevo, los verticales como estrategia para impactar de forma más eficiente en audiencias de nicho.

Del 'Click & Mortar' al 'Click & Paper'

A estas altura parece demostrado que los verdaderos ganadores de la transformación digital han sido los que han sabido/podido sacar el mayor potencial del negocio online

Los newsletter, dado su carácter de proximidad con el público, que ha sido previamente segmentado, son un inmejorable canal para los modelos de afiliación.

³⁰ New York Times Rebrands Wirecutter as Product Review Sales Grow <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-13/new-york-times-rebrands-wirecutter-as-product-review-sales-grow>

³¹ People launches a \$60-a-year subscription program <https://digiday.com/media/time-inc-launches-60-year-subscription-program-people-perks/>

sin canibalizar el tradicional. El sector retail, principalmente en el ámbito de la moda, es un buen ejemplo de ello. En 2016 **Marie Claire** se alió con la compañía especializada en venta online **Ocado** para lanzar una nueva tienda física de belleza en Londres bajo el nombre de **Fabled by Marie Claire**, un nuevo concepto de retail 'click and mortar' cuyo objetivo es "crear una nueva experiencia en el 'customer journey' del cliente". La tienda incorpora pantallas táctiles digitales donde los clientes pueden aprender sobre los productos específicos a través del sitio web³².

Hace una década, la división de captación de **The Economist** apoyó su estrategia de circulación mediante una fuerte inversión publicitaria que les llevó a cuantiosas pérdidas³³. Con el posterior descenso en inversión publicitaria la revista semanal de economía y política de referencia pasó de 83 millones de libras esterlinas a 76 en el año 2016. Sin embargo, sus ingresos de difusión aumentaron un 8%, alcanzando los 176 millones de libras esterlinas. Este cambio se ha producido gracias en gran medida a

su inversión en redes sociales, lo que le ha permitido reducir considerablemente el coste de adquisición por suscriptor. En palabras de Michael Brunt, CMO (Chief Marketing Officer) de la compañía: "Los medios sociales han sido probablemente el motor de éxito más influyente para *The Economist*, alcanzando a usuarios que de otra forma hubiera sido enormemente costoso".

La revista de tendencias **Monocle** es un caso atípico que ha hecho bandera de la defensa de la edición impresa, poniendo el resto de canales de la compañía tanto el online como la radio al servicio de ésta. De tal forma que han hecho deliberadamente difícil³⁴ que la gente lea la revista en línea. En la web de Monocle, se pueden descargar 'podcasts', ver películas pero pocas veces recogen los temas abordados en la revista.

Sin embargo, la diversificación y la búsqueda de otros territorios, especialmente el de las tiendas físicas no siempre es fácil, como ha podido experimentar **The Guardian** en sus propias carnes. En 2016 anunció el cierre de

³² Marie Claire and Ocado launch new physical beauty store Fabled <https://www.designweek.co.uk/issues/15-21-august-2016/marie-claire-ocado-launch-new-physical-beauty-store-fabled/>

³³ The reinvention of publishing: media firms diversify to survive <https://www.theguardian.com/media-network/2017/jan/30/reinvention-publishing-media-firms-diversify-survive>

³⁴ A decade after launching, Monocle is still confident about print <https://www.journalism.co.uk/news/a-decade-after-launching-monocle-is-still-confident-about-print-/s2/a709507/>

#Guardiancoffee, su 'coffe shop' que llevaba funcionando desde 2013 y que se une al cierre de su tienda de camisetas y merchandising, además de abandonar el proyecto para la construcción de un centro para fiestas y eventos. La compañía comunicó que estos cierres forman parte de una reestructuración de las diferentes áreas de negocio para centrarse en las más rentables³⁵.

The New York Times, en asociación con la empresa **Chef'd**, ha apostado por una modalidad mixta que combina la web y la comercialización de productos. Desde el año 2016 ofrecen a sus lectores la posibilidad de degustar las recetas que se publican en su sección de cocina **Cooking**, enviando a domicilio kits con los todos ingredientes para cocinarlas en casa³⁶.

CONSULTORÍA DE NEGOCIO Y ASESORÍA (B2B)

Mientras que algunos sectores como la

banca, las 'telco' o las grandes consultoras vislumbraron rápidamente el potencial de ocupar el espacio que tradicionalmente controlaban los medios, son una excepción las iniciativas en la línea inversa, es decir, ocupar otros espacios de negocio como la asesoría o consultoría. Más aún las grandes consultoras de negocio (las '**Big Four**') están posicionándose para ocupar un lugar predominante en el nuevo ecosistema de la publicidad programática, poniendo en revisión el negocio de las agencias tradicionales de medios.

Resulta lógico pensar que los medios, aprovechando que disponen de especialistas en los distintos campos y que su materia prima es la información y su análisis, sigan explorando estas nuevas líneas de negocio. Así al menos lo interpreta **Bloomberg** que, valiéndose de los datos recopilados por sus terminales y de su potente equipo de investigación y de analistas, ha lanzado³⁷ una unidad de consultoría de gestión para asesorar

Los medios, aprovechando que disponen de especialistas en los distintos campos y que su materia prima es la información y su análisis, sigan explorando estas nuevas líneas de negocio

³⁵ First the coffee shop, then the events shed, and now this: The Guardian closes its T-shirt business www.cityam.com/249118/first-coffee-shop-then-events-shed-and-now-guardian-closes

³⁶ El New York Times entra en el negocio de la comida a domicilio [http://forbes.es/business/8801/el-new-york-times-entra-en-el-negocio-de-la-comida-a-domicilio/](http://forbes.es/business/8801/el-new-york-times-entra-en-el-negocio-de-la-comida-a-domicilio/forbes.es/business/8801/el-new-york-times-entra-en-el-negocio-de-la-comida-a-domicilio/)

³⁷ Bloomberg Launches An Entirely New Model of Media www.adweek.com/digital/bloomberg-is-tapping-its-deep-resources-to-provide-consulting-services-for-businesses/?utm_source=API+Need+to+Know+newsletter&utm_campaign=9d6bc608ac-EMAIL_CAMPAIGN_2017_08_09&utm_medium=email&utm_term=0_e3bf78af04-9d6bc608ac-45805565

a empresas. Los precios del servicio estarán entre 150.000 y 200.000 dólares al mes.

The Atlantic, uno de los grupos más activos en su estrategia de innovación y diversificación en su financiación, puso en marcha en 2012 **Atlantic Media Strategies** (AMS), a medio camino entre el análisis, la investigación y la consultoría para terceros; el área creada en 2012 ha contribuido al desarrollo estratégico de nuevos sitios web y de otros productos y servicios.

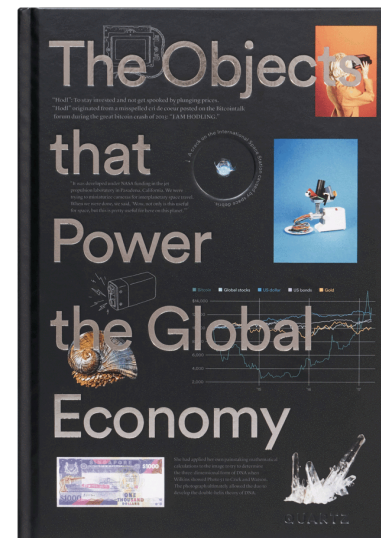
CROSS SELLING (B2C)

La venta de otros productos y servicios complementarios distintos de los que configuran el 'core' de la compañía ha sido habitual en el mundo de los medios. De hecho, las promociones ha sido un lucrativo negocio para las ediciones impresas durante décadas.

De nuevo **Monocle** experimenta con la edición de un periódico semanal en papel pensado para ser consumido sólo en verano³⁸, que es cuando los lectores tienen más tiempo para leer y los anunciantes

pueden alcanzar a un público muy determinado, en este caso turistas de alto nivel adquisitivo que estén de vacaciones en Italia. *"Hemos pasado mucho tiempo analizando el estado del mercado internacional de noticias y mirando lo que funciona y lo que no, y no había nada parecido en inglés para este público"*.

Siguiendo la tradición de sus mayores, los medios puros digitales apuestan por el sector editorial. Con **'Tasty: The Cookbook'**, la división de contenidos culinarios de **BuzzFeed**³⁹ consiguió un importante hito, al superar las 100.000 copias desde su lanzamiento en noviembre, habiéndose convertido en uno de los libros de cocina más vendidos del año; según estima Bloomberg, el portal podría haber ingresado por el libro entre 2,4 y 3,9 millones de dólares. Siguiendo sus pasos **Quartz**, coincidiendo con su quinto aniversario, ha editado su primer libro **'The Objects that Power the Global Economy'**, destinado a plasmar su particular enfoque de periodismo y narración en un medio impreso. Además de los ingresos por la venta de ejemplares, obtiene financiación por contenido patrocinado.



³⁸ Monocle is printing a limited-run weekly newspaper in Italy <http://www.niemanlab.org/2017/07/monocle-is-printing-a-limited-run-weekly-newspaper-in-italy-because-why-not-plus-it-made-money/>

³⁹ BuzzFeed 'Tasty' Cookbook Becomes Bestseller <https://www.mediapost.com/publications/article/292386/buzzfeed-tasty-cookbook-becomes-bestseller.html>

CROWDFUNDING (B2C)

El 'crowdfunding', entendido como la captación de fondos aportados directamente por los usuarios para apoyar y sustentar proyectos online, se ha convertido en una vía de financiación para la puesta en marcha de proyectos independientes que requieren de un impulso inicial para su lanzamiento.

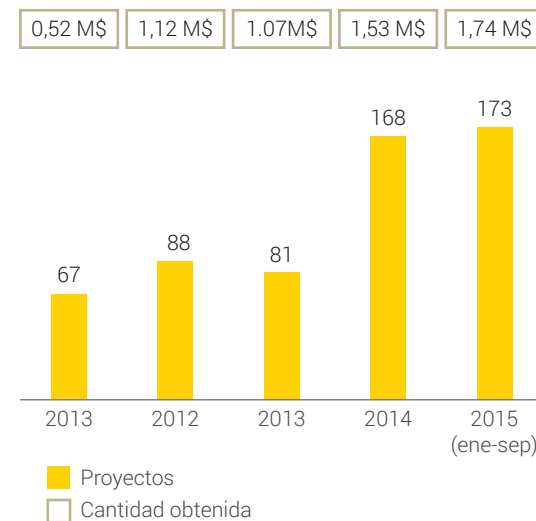
Suele ser una vía de apoyo al periodismo local y de investigación, que se ha visto especialmente perjudicado por la crisis del sector. Especialmente en los EE.UU. donde muchas cabeceras locales, incluso de grandes y medianas ciudades, han desaparecido en los últimos diez años. Es el caso de Baltimore, que ha perdido alguna de las cabeceras más emblemáticas, siendo **City Paper** la última en anunciar su cierre. Para intentar remediar este hueco, el **Instituto sin ánimo de lucro de Periodismo de Boston** (Binj) lanzó una campaña de 'crowdfunding' con el objetivo de recaudar 25.000 dólares destinados al apoyo de proyectos de periodismo de la comunidad local.

Aunque el 'crowdsourcing' puede resultar vital para la puesta en marcha de nuevos

proyectos de interés para comunidades de usuarios, sin embargo no garantiza su sostenibilidad a medio y largo plazo, por lo que si no llevan un modelo sostenible de ingresos adicional suelen acabar cerrando. Es el caso de **Spot.us**, que fue una de las organizaciones pioneras en la búsqueda de fondos aportados por los usuarios para reunir a ciudadanos, periodistas y editores. Lanzada en 2008, llegó a conseguir 340.000 dólares de la **Knigh Foundation**, siendo posteriormente adquirida por **American Public Media**. Lamentablemente, no consiguió poner en marcha un modelo rentable, cerrando sus puertas en 2015.

Pero también existen ejemplos de 'crowdfunding' que han tenido recorrido, como es el caso de la holandesa **De Correspondent**, que fue lanzada gracias a un fondo colectivo de 1,7 millones de dólares, lo que les permitió pagar los primeros salarios de sus periodistas. Gracias a su modelo, los iniciales 19.000 suscriptores se convirtieron rápidamente en 28.000 y en un año el sitio web tenía un modelo viable, pagado a través de una suscripción y un 'paywall'. Actualmente cuenta con más de 56.000 suscriptores que permiten su sostenibilidad⁴⁰.

Proyectos periodísticos lanzados mediante crowdfunding en Kickstarter



Fuente: Pew Research Center 2015

⁴⁰ Will crowdfunding save journalism? <https://theconversation.com/will-crowdfunding-save-journalism-54070>

El auge de las 'fake news' ha impulsado a su vez la recaudación de fondos para servicios especializados en la verificación de noticias, como **PolitiFact**. Formado por el equipo de verificación de datos de **Tampa Bay Times**, ha conseguido recaudar más de 100.000 dólares en 20 días mediante un programa de recaudación de fondos⁴¹. Por su parte, **Mother Jones** obtiene algo más de la mitad de sus ingresos directamente de sus donantes, actualmente en torno a 40.000, lo que supone un crecimiento de un 125% durante este año. La base de sus apoyos es muy variada, desde pequeños donantes individuales hasta grandes fundaciones. La revista llevó a cabo una campaña de sensibilización para concienciar de la necesidad de estas donaciones para poder sustentar este tipo de información. Mostró el coste de una de sus investigaciones y los ingresos asociados que obtenían por publicidad. Si las aportaciones habitualmente eran de 20.000 dólares al mes, durante los seis meses posteriores a la campaña consiguieron que esta cantidad se triplicara⁴².

El 'crowdfunding' requiere que un considerable número de personas muestre un gran interés y confianza en un proyecto para hacer aportaciones por adelantado. Por tanto, suelen ser modelos de riesgo, generalmente más idóneos para la puesta en marcha de proyectos o para apoyar investigaciones que, por falta de recursos o tiempo, los medios no podrían realizar de forma autónoma, pero son una vía insuficiente y difícilmente sostenible en el tiempo.

CROWDSOURCING (B2C)

Una variable del modelo de recaudación de fondos masivos aportados por los usuarios es la participación de la comunidad en el desarrollo de los productos y contenidos. Es decir, un modelo de colaboración abierta y distribuida en la que participan terceros. En lugar de aportar fondos, la contribución se realiza a través de 'crowdsourcing'. Por tanto, no estaríamos ante un modelo de ingresos directos sino más bien ante una nueva incorporación de recursos que puede mejorar la cuenta de resultados. Si bien es cierto que este tipo de iniciativas tuvieron gran

El 'crowdfunding' requiere que un gran número de personas muestre un gran interés y confianza en un proyecto para hacer aportaciones por adelantado.

⁴¹ PolitiFact levantó \$ 105.000 de 20 días a través de su programa de membresía recién lanzado <https://www.poynter.org/news/politifact-raised-105000-20-days-through-its-newly-launched-membership-program>

⁴² How Mother Jones used its prison exposé to turn readers into donors <https://www.poynter.org/news/how-mother-jones-used-its-prison-expose-turn-readers-donors>

repercusión coincidiendo con el auge del periodismo ciudadano, en los últimos años han ido en disminución.

Uno de los pocos ejemplos aún vigentes es el de **Fresco News**, una organización nacida en la ciudad de Nueva York que utiliza el crowdsourcing para ofrecer noticias en vídeo creadas por sus colaboradores. En formato de aplicación, Fresco News conecta a usuarios y organizaciones profesionales para que éstas puedan utilizar los contenidos que los usuarios suben, y resulta especialmente útil para cubrir eventos como manifestaciones o en desastres naturales. Por su parte, **De Correspondent**, ya mencionada anteriormente, solicita regularmente la opinión de sus lectores para saber qué historias quieren que se investiguen y publiquen.

DATA BROKER (B2B)

Afortunadamente, en la era en la que el dato es considerado el petróleo de la economía digital, los medios disponen de importantes fuentes que ya han

comenzado a explotar internamente y que además puede representar nuevas oportunidades. El uso interno de datos está cada vez más extendido y es la piedra angular del negocio digital.

ProPublica ha sido uno de los medios que más decididamente se ha lanzado a explorar la venta de datos para terceros⁴³ a través de **ProPublica Data Store**, su repositorio de datos. El proyecto que se lanzó hace tres años de forma experimental comenzó a dar sus frutos rápidamente superando los 200.000 dólares de ingresos en 2016. Su próximo objetivo es ayudar a otros medios a comercializar sus datasets.

La irrupción de la publicidad programática ha puesto el foco en la importancia de los datos propios, los denominados 'first party data' para los medios. Aunque su consumo es mayoritariamente interno, algunas grandes cabeceras como **The Telegraph** o **The Guardian** han intentado ponerlos en valor ofreciéndoselo a terceros, con resultados desiguales.

Los medios disponen de importantes fuentes que ya han comenzado a explotar internamente pero que además puede representar una oportunidad del negocio.

⁴³ ProPublica's Data Store, which has pulled in \$200K, is now selling datasets for other news orgs www.niemanlab.org/2016/10/propublicas-data-store-which-has-pulled-in-200k-is-now-selling-datasets-for-other-news-orgs/

EVENTOS (B2C-B2B)

Aunque la organización de eventos ha sido un ámbito que las empresas de medios han explorado desde antes de la llegada de internet, es en los últimos tiempos cuando está creciendo exponencialmente su puesta en marcha, habiéndose convertido en un complemento tanto por la parte de ingresos como de influencia. Como afirmaba Anna Jones ex CEO de **Hearst**, *“nos dimos cuenta de que si la confianza y el entretenimiento está en el corazón de lo que hacemos, en realidad podemos construir un negocio de eventos de una manera bastante interesante.”* El diseño y ejecución de eventos permite combinar básicamente dos tipos de ingresos: la venta de entradas y el patrocinio, sin olvidar la influencia y relacional que generan.

Con este pensamiento en mente nace **Hearst Live**, área encargada de centralizar todos los eventos de sus diferentes cabeceras: FashFest, Cosmopolitan, Good Housekeeping, Harper's Bazaar y ELLE. Con su estrategia en el impulso del área

de eventos, Hearst ha incrementado los ingresos procedentes tanto de la venta de entradas como del patrocinio. **Dior**, por ejemplo, es el patrocinador oficial de **Esquire Townhouse**. Su más reciente lanzamiento son eventos de citas para adultos. Desde su lanzamiento en 2015, Hearst Live no ha parado de crecer; con más de 100 eventos al año sus ingresos y beneficios se han duplicado⁴⁴.

Los eventos son cada vez más interesantes para las marcas porque también lo son para los consumidores, lo que en palabras de Elaine Welteroth, editora en jefe de **Teen Vogue**⁴⁵, puede resultar paradójico ya que *“en un mundo digitalizado la gente anhela experiencias de la vida real, para compartirlas en las redes sociales. Hay una demanda de marketing experiencial, que además se ha convertido en un catalizador para la creación de contenidos”*.

Pero los eventos no tienen por qué ser monopolios de las grandes marcas, también pueden ser una buena opción para los medios locales. Es el caso de



⁴⁴ Hearst live continues to grow with series of senior appointments
www.hearst.co.uk/uncategorized/hearst-live-continues-grow-series-senior-appointments

⁴⁵ Conde Nast positions 23 Stories as a 100-person creative agency
<https://digiday.com/media/conde-nast-positions-23-stories-100-person-creative-agency/>

Spirited Media⁴⁶, compañía matriz de Billy Penn y The Incline, dos cabeceras orientadas a millennials. Su estrategia ha sido potenciar los eventos locales, *“Tienes un evento que va muy bien, haces dinero y encima tienen un buen número de embajadores que hablan bien de ti, es un ‘win-win’”*.

El listado de compañías que en su estrategia de diversificación incluyen los eventos es innumerable, pero entre las que destacan se encuentran **The Economist**, **The New York Times** o **The Guardian**. También los medios digitales más innovadores como **The Information**, **Digiday**, **Fast Company** o **Quartz** han apostado por esta vía de ingresos complementaria. Y esta tendencia parece que va en aumento. Según recoge el Informe Publishing Benchmarks Report⁴⁷ más de un tercio de los editores participantes en la encuesta consideran que los eventos serán cada vez más importantes en su contribución a las cuentas globales de la compañías en los dos próximos años.

Es evidente el poder de las marcas informativas para crear comunidades de interés y su capacidad para explotarlo en forma de eventos. El imparable aumento en número y frecuencia unido a una creciente uniformidad en formatos, temas y ponentes puede llevar, sin embargo, a una rápida sobreexplotación, convirtiéndose en el típico fenómeno de ‘muerte de éxito’.

FILANTROPÍA

El sector de los medios, al igual que el sector público, el de la cultura y el de las ONGs, cuenta con organizaciones privadas sin ánimo de lucro pero que gozan de un modelo de negocio, lo que le proporciona vías de ingresos. Este tipo de financiación incluye respaldo filantrópico, financiación gubernamental y responsabilidad corporativa.

Pierre Omidyar, el que fuera uno de los fundadores de **ebay**, ha puesto en marcha **Omidyar Network**, una organización filantrópica que destinará 100 millones

⁴⁶ Jim Brady: Events and experiences are key to connecting younger audiences to local news. <http://www.niemanlab.org/2017/03/jim-brady-events-and-experiences-are-key-to-connecting-younger-audiences-to-local-news/>

⁴⁷ <https://blog.hubspot.com/marketing/publisher-events-the-future-of-media-revenue>

de dólares para apoyar⁴⁸ *“periodismo de investigación, luchar contra la desinformación y contrarrestar el discurso de odio en todo el mundo”*. Una de las primeras aportaciones, por un valor de 4,5 millones dólares, se ha destinado al **Consortio Internacional de Periodistas de Investigación** (ICIJ).

Los ejemplos de apoyo filantrópico se extienden por todo el planeta. En Sudáfrica se encuentra el **Centro AmaBhungane** para el periodismo de investigación (**NPC**): Una compañía sin ánimo de lucro fundada para desarrollar periodismo de interés público. Su objetivo es promover una prensa libre y digna capaz de sustentar una democracia abierta, responsable y justa mediante la transferencia de conocimiento en habilidades de investigación a otros periodistas, además de asegurar los derechos de información que los periodistas de investigación necesitan para hacer su trabajo⁴⁹.

Voice of San Diego está encabezando

un equipo para ayudar a otros medios de noticias más pequeños a crear programas de membresía. Inicialmente está ayudando a un grupo piloto de cinco organizaciones de noticias - **Honolulu Civil Beat, InsideClimate News, The Lens, NJ Spotlight y PolitiFact**. La ayuda abarca desde el desarrollo e implantación tecnológica hasta la orientación estratégica⁵⁰.

Civil Beat fue una de las primeras cinco organizaciones que se unieron al proyecto. Por una cuota establecen programas de membresía: el software, el reclutamiento, la retención, la mensajería y el mantenimiento y también facilita un intercambio de ideas entre los participantes.

Por su parte, **The New York Times** ha puesto en marcha un área para buscar inversiones de carácter filantrópico⁵⁰ tanto de organizaciones como de particulares, de cara a impulsar sus proyectos periodísticos. Según un memorándum interno que ha firmado el director del

Países en los que ICIJ tiene presencia



Fuente: www.icij.org

⁴⁹ The amaBhungane Centre for Investigative Journalism NP <http://amabhungane.co.za/>

⁵⁰ Voice of San Diego is spearheading a team to help other smaller news outlets build membership programs www.niemanlab.org/2016/12/voice-of-san-diego-is-spearheading-a-team-to-help-other-smaller-news-outlets-build-membership-programs/

⁵¹ A New Role for Janet Elder <https://www.nytc.com/a-new-role-for-janet-elder/>

diario, Dean Baquet, “durante el último año diversas organizaciones sin ánimo de lucro y universidades se han acercado al Times para preguntar cómo podían apoyar su actividad periodística”. Esta iniciativa se conoce apenas unos días después de que se presentara formalmente **theguardian.org**, el ‘brazo filantrópico’ con sede en EE.UU. de la cabecera británica. Al parecer, llevaba funcionando silenciosamente más de un año. Durante este tiempo ya habría recaudado 1 millón de dólares y tendría asegurado 6 millones más. Este dinero está destinado a cubrir temas como la esclavitud moderna o el cambio climático y esperan que sirva para apoyar la cobertura de temas sobre los que de otro modo no se informaría.

En su intento de un mayor entendimiento con los medios, **Google** lanzó en 2015 **Digital News Initiative (DNI) Innovation Fund**, un fondo europeo para la financiación de proyectos innovadores en organizaciones periodísticas. Desde su lanzamiento, hace más de dos años, ha donado 73,5 millones de euros a 359 proyectos en 29 países. Por su parte, **Facebook** ha puesto en marcha **Facebook Journalism Project**⁵², un programa

de colaboración con las organizaciones de noticias que actúa en tres ámbitos diferentes abarcando iniciativas como el desarrollo de productos informativos, la búsqueda de modelos de negocio emergentes, la puesta en marcha de ‘hackathons’ o el lanzamiento de programas de formación para periodistas y usuarios.

También es necesario reseñar que en Europa, a diferencia de otros mercados, el sector público sigue siendo un importante soporte para el sector privado de los medios⁵³ ya sea a través de ayudas directas o indirectas.

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN (B2C)

Los medios han estado tradicionalmente muy próximos al sector educativo y editorial. Con la crisis financiera y publicitaria algunos grupos reorientaron su estrategia para focalizarse en uno de ellos. Es el caso de **Pearson PLC**, el mayor grupo del mundo en servicios y contenidos educativos y edición de libros, y propietario de **Financial Times** hasta 2015 cuando la cabecera británica pasó a

En Europa, a diferencia de otros mercados, el sector público sigue siendo un importante soporte para el sector privado de los medios.

⁵² Introducing: The Facebook Journalism Project <https://media.fb.com/2017/01/11/facebook-journalism-project/>

⁵³ Public funding of private media. Media Policy Project .

<http://www.lse.ac.uk/media@lse/documents/MPP/LSE-MPP-Policy-Brief-11-Public-Funding-Private-Media.pdf>

manos de la japonesa **Nikkei**.

Por su parte, otros medios han comenzado a explorar sus propias iniciativas educativas.

Desde el año 2013 **Forbes Media** colabora con **Ashford University** en la puesta en marcha de la **Forbes School of Business**.

La Escuela de Negocios Forbes ofrece a sus alumnos todos sus recursos a través de los cursos online. Para su ex Presidente, *“esta colaboración es una extensión natural de lo que Forbes ha estado haciendo durante casi 100 años: proporcionar a las personas información y conocimientos que les permitan desarrollar su propio talento y convertirse en verdaderos empresarios”* ⁵⁴.

Bloomberg Finance Lab ofrece un programa bajo el nombre de **Universities Bloomberg Terminal**⁵⁵, destinado a universitarios que quieran aprender a manejar sus terminales. También ofrece sus fuentes de datos a los que se están formando en finanzas. Además de ser una fuente directa de ingresos, a medio plazo están generando una comunidad de posibles futuros clientes y prescriptores.

Aunque la frontera entre formación y

eventos se desdibuja cada vez más, lo que resulta evidente es que los medios disponen de un capital humano altamente cualificado que, en el actual ecosistema de formación continua, tienen mucho que aportar. En este sentido, ya sea de forma individual o en colaboración con instituciones educativas (universidades, escuelas de negocio, etc.), herramientas como los ‘webinars’ o los MOOCs (Massive Online Open Courses) pueden representar una vía de ingresos alternativa que aún no ha sido suficientemente explotada por el sector.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS (B2C/B2B)

Una variante que bien podría encajar entre los servicios de consultoría o incluso en los de agencia, pero que cada vez más medios están desarrollando como un área de negocio con vida propia, es el de Investigación y Análisis, tanto para empresas como para usuarios finales.

Uno de los medios más activos desde su nacimiento en este campo ha sido **Business Insider** –propiedad de **Axel Springer**– que ya en 2013 puso en marcha

Los medios disponen de un capital humano altamente cualificado que, en el actual ecosistema de formación continua, tienen mucho que aportar.

⁵⁴ Ashford University and Forbes Media Form Alliance <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2013/11/05/ashford-university-and-forbes-media-form-alliance-and-name-the-forbes-school-of-business/#638050ab7821>

⁵⁵ <https://www.bloomberg.com/professional/expertise/universities/>

su unidad de investigación **BI Intelligence** (BI) como vía adicional de ingresos. En 2016 BI contaba con un equipo de 40 personas y 7.500 suscriptores que pagan en torno a 2.500 dólares al año por acceso a sus informes. Además, ha ido construyendo su propio panel de investigación con más de 15.000 panelistas⁵⁶.

Research in Brief de Digiday es el servicio de investigación de pago que ofrece datos y análisis “fáciles de digerir” para ayudar a la toma de decisiones estratégicas. Basado en encuestas realizadas a líderes de la industria, ejecutivos e influyentes, el servicio se ofrece –junto a una revista en papel, análisis de tendencias mensuales y acceso a un canal en **Slack**– a los suscriptores de su servicio premium **Digiday Plus**.

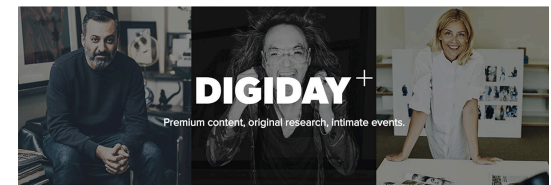
Bustle, el site enfocado a mujeres ‘millennials’, es uno de los ejemplos más recientes⁵⁷ en explorar esta nueva vía de ingresos. Con la creación de **Bustle**

Trends Group, un área de investigación para analizar las tendencias que más les gustan, quieren convertirse en el referente de la monitorización de este target tan codiciado por los anunciantes. Aunque su principal objetivo son las investigaciones con fines publicitarios, también se plantean la publicación de libros blancos y otros documentos para comercializar a otras compañías interesadas en conocer lo hábitos de consumo de las mujeres millennials en los EE.UU.

MARKETPLACE DE CONTENIDOS (B2C)

Los marketplaces pueden generar ingresos entre empresas; es el caso de **Bloomberg** o **Reuters**. Pero también pueden fomentar modelos destinados al usuario final B2C, frecuentes en el mundo de las imágenes, siendo **Getty Images** el mayor referente.

Reuters ha lanzado un market place⁵⁸ que ofrece todos los contenidos multimedia propios así como una amplia gama de contenidos de otros medios de



⁵⁶ Business Insider now has a 40-person research group and 7,500 subscribers
<https://digiday.com/media/business-insider-now-40-person-research-group-7500-subscribers/>

⁵⁷ How Bustle, Atlantic Media are expanding their agency services
<http://digiday.com/publishers/bustle-atlantic-media-expanding-agency-services/>

⁵⁸ Reuters launches Reuters Connect, a content marketplace driven by the needs of modern day publishing
<https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2017/may/reuters-launches-reuters-connect.html>

comunicación líderes en todo el mundo. **Reuters Connect** está diseñado para ser una manera más rápida y más inteligente para que sus clientes lleguen a la fuente de todo el contenido que necesitan a través de un único destino. Entre los proveedores de contenido en la plataforma se encuentran **BBC, USA Today Sports, Omnisport Variety, Hollywood TV, Jukin Media, Africa24**, entre otros.

Los marketplaces de contenidos no son exclusivos de las empresas de contenidos y noticias; otros sectores perciben también el potencial de este modelo. **Uber**, la compañía que está revolucionando el transporte urbano y que sigue creciendo, está intentando⁵⁹ ampliar su negocio a más áreas. Lo último, convertir su aplicación en un marketplace de contenidos.

Marketplaces de publicidad

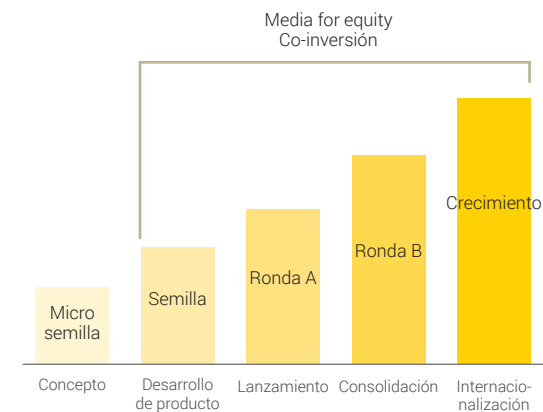
El nacimiento de los marketplaces publicitarios es una tendencia en auge impulsada por la expansión de la venta programática y con el objetivo de aunar esfuerzos contra el creciente poder de

las plataformas tecnológicas. Es el caso de **Concert**, alianza creada hace un año por **NBC Universal y Vox media** con el fin de implantar su propio marketplace de publicidad basado en contenido Premium y cuyo objetivo es unir fuerzas para conseguir un mayor alcance que el que las compañías pueden lograr por separado. Según Jim Bankoff CEO de Vox Media: *“En una era de noticias falsas, fraude publicitario y bloqueadores de anuncios, estamos buscando construir algo en lo que los anunciantes puedan confiar”*⁶⁰.

MEDIA FOR EQUITY (B2B)

Las grandes empresas de medios han encontrado en las start-ups la invocación que por cultura y estructura es difícil desarrollar internamente. Además de ser un germen que ayuda a la transformación digital interna, puede ser una fuente potencial de ingresos. La aproximación a las start-ups suele ser a través de un modelo denominado ‘media for equity’, por el cual la empresa editora toma una participación de la start-up a cambio de publicidad y en algunas ocasiones además

Fases de financiación para startups



Fuente: Digital Media Ventures, 2016

⁵⁹ Uber plans to turn its app into a ‘content marketplace’ during rides
<https://techcrunch.com/2017/03/03/uber-plans-to-turn-its-app-into-a-content-marketplace-during-rides/>

⁶⁰ In the Fight Against Big Digital Powers, Conde Nast Joins NBCU and Vox in Ad Pact
<http://adage.com/article/media/conde-nast-joins-nbc-universal-vox-ad-partnership/308216/>

se ofrecen servicios de 'mentoring', asesoría, etc. Para los medios los ingresos pueden proceder del propio negocio de la start-up o, más frecuentemente, capitalizando su participación al venderlo a un tercero ('exit' o desinversión).

La británica **News UK** ha puesto en marcha una incubadora de nuevas empresas con el objetivo de identificar nuevas fuentes de ingresos⁶¹. Las empresas seleccionadas trabajarán en colaboración con News UK para intercambiar activos y conocimientos de cara a generar más valor tanto para el editor como para la propia startup. **Thomson Reuters** cuenta con Thomson Reuters Labs, orientada a start-ups especializadas en big data, analítica avanzada, inteligencia artificial, aprendizaje automático y otras tecnologías innovadoras que le es complicado desarrollar internamente.

También en el Reino Unido **Channel 4** cuenta con un fondo de inversión en el que ofrece a las empresas de nueva creación un acceso rápido al inventario publicitario a cambio de participaciones en el capital social además de acuerdos de distribución de ingresos. La emisora ve este fondo como

una forma de atraer a nuevos anunciantes para que inviertan en televisión. Por su parte, **Guardian Media Group** se ha asociado a la incubadora **Founders Factory** para apoyar conjuntamente a nuevas MediaTech, start-ups especializadas en el sector de los medios. El programa de incubación acoge a cinco empresas seleccionadas durante un periodo de seis meses para ayudarlas a su crecimiento.

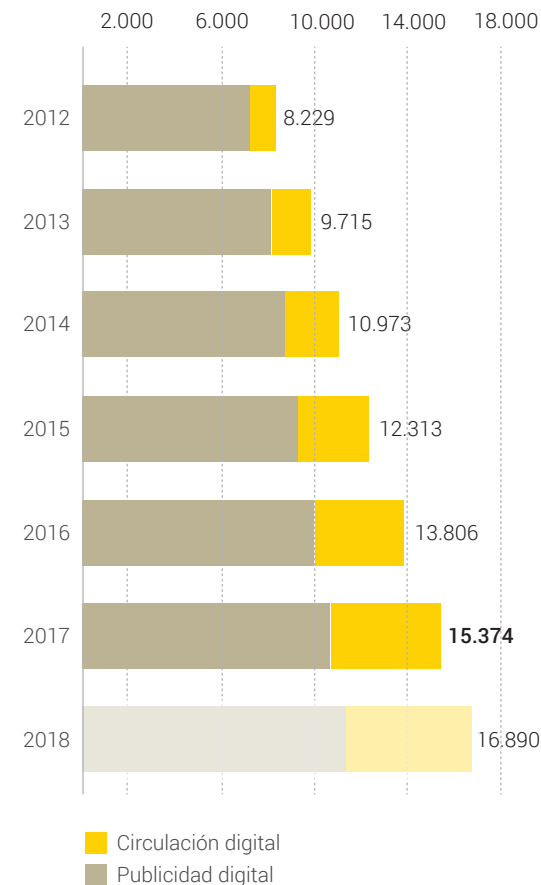
En Australia, **Fox Sports** y **Nova Entertainment** se han unido para lanzar un fondo de inversión especializado en medios de comunicación con el objetivo de impulsar empresas de nueva creación. El fondo, que nace con el nombre de **Scaleup Mediafund**, dará acceso a las start-ups australianas y, a cambio de una participación accionarial, ofrece su equivalente en publicidad.

MEMBRESÍA (B2C)

La membresía o club de socios consiste en un modelo por el cual los miembros pagan una suscripción mensual o anual para disponer de una serie de ventajas o beneficios. Los clubs combinan el acceso prioritario a los contenidos con servicios de

Ingresos Publicidad digital vs. Circulación digital. 2012-2017

Millones de \$



Fuente: WAN-IFRA a partir de WPT, Zenith-Optimedia y PwC. 2017

⁶¹ News UK looks to startups to unearth new sources of revenue www.thedrum.com/news/2017/09/04/news-uk-looks-startups-unearth-new-sources-revenue

valor añadido como son las conferencias y eventos, el merchandising, los descuentos a productos, etc.

Algunas marcas como **The Guardian**, que hasta la fecha han rechazado el modelo de paywall, han puesto su confianza en la creación de un club de miembros como vía adicional de ingresos a la publicidad. Bajo la denominación **The Guardian Membership**, el programa ofrece tres niveles diferentes: amigos, socios y clientes. Este último, el más completo, incluye una serie de descuentos y reservas, prioridad para los eventos, debates con los periodistas o visitas a la redacción para vivir en directo el proceso editorial. En palabras de Alan Rusbridger⁶²: *“los miembros pasan a ser parte de nuestra comunidad compartiendo nuestro viaje de transformación en una empresa de medios del siglo XXI abierta y global.”*

De esta forma **The Guardian** ha alcanzado los 800.000 lectores que le apoyan económicamente de forma directa. De estos 500.000 son suscriptores o miembros

de su programa de membresía, mientras que los otros 300.000 lectores lo hacen a través de donaciones. De esta manera, y sin necesidad de levantar un muro de pago, el periódico británico ya recibe más ingresos por pago directo de los lectores que por la publicidad⁶³.

En los EE.UU., **The Atlantic** ha puesto en marcha un club de miembros⁶⁴ del que pretende obtener mayores ingresos de sus lectores más leales. El pasado 6 de septiembre la revista de política lanzó **The Masthead**. Los beneficios para los miembros incluyen una suscripción digital a la revista, un boletín diario con contenido exclusivo, informes mensuales, acceso a un grupo de Facebook solo para miembros y conferencias telefónicas semanales con personal editorial de The Atlantic, además de descuentos para eventos.

Por su parte, tras unos meses repensando su modelo de negocio, **Medium**, que nació como una plataforma abierta de publicación online, ha acabado decantándose por el desarrollo

Los clubs de miembros combinan el acceso prioritario a los contenidos con servicios de valor añadido.

⁶² Guardian launches new three-tier membership scheme

<https://www.theguardian.com/media/2014/sep/10/guardian-membership-scheme-patrons-kings-cross>

⁶³ Together, we are safeguarding the Guardian's independent journalism <https://www.theguardian.com/membership/2017/oct/26/together-we-are-safeguarding-the-guardians-independent-journalism>

⁶⁴ The Atlantic launches \$100-a-year membership program

<https://digiday.com/media/atlantic-launches-100-year-membership-program/>

de un programa de membresía. Por unos cinco dólares al mes ofrecen contenidos seleccionados y una mejor experiencia para el usuario. Su pretensión es convertirse en una suerte de proveedor de contenidos como **Spotify, Patreon, y Pocket**⁶⁵.

Como en otros modelos analizados, el de membresía no es exclusivo de los medios tradicionales. Nativos digitales como **Stat, Slate** e incluso más pequeños como **Charlotte Agenda** (medio especializado en información local de la ciudad de Charlotte en Carolina del Norte) están ofreciendo modelos similares que incluyen promociones, formación, acceso a newsletter, regalos y encuentros con otros miembros del club⁶⁶.

Los modelos de membresía están adquiriendo una importancia creciente. Una buena muestra de ello es el **Membership Puzzle Project**⁶⁷, una iniciativa impulsada por la **New York University** (NYU) con el apoyo del medio holandés **De Correspondent** y la financiación de la **Knight Foundation**.

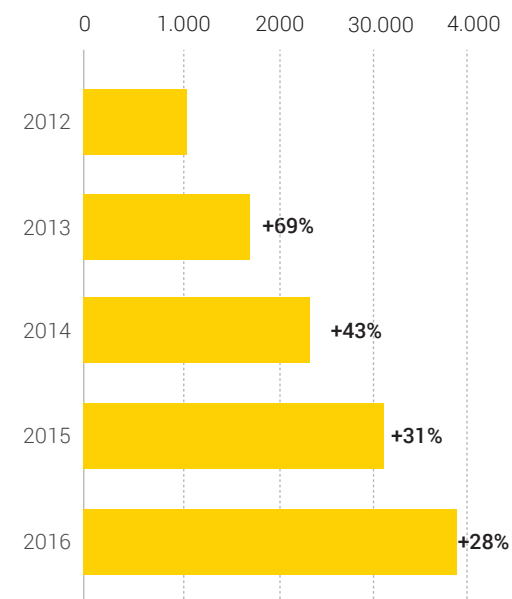
El proyecto nace con el objetivo de monitorizar y analizar las diferentes iniciativas vinculadas a este modelo que están surgiendo en los EE.UU.

PAGO DE CONTENIDOS (B2C)

Tras años de ofrecer los contenidos informativos de forma gratuita el pago por la información online crece lentamente. Sin embargo, en los dos últimos años los ingresos publicitarios digitales no han crecido al ritmo esperado para los medios. Ello está obligando a buscar fórmulas que desarrollen modelos que sirvan para incentivar el pago por la información. La crisis publicitaria y otros factores estructurales y coyunturales están detrás de la creación de estas iniciativas que pueden concretarse en los siguientes puntos:

1. La debilidad de la publicidad digital.
2. El actual poder de las plataforma de distribución.
3. El ascenso de noticias falsas.
4. El efecto 'Trump Communication Machine'.

Ingresos de circulación digital de periódicos globales. En millones de dólares y % crecimiento



Fuente: Statista 2017

⁶⁵ "Media is broken," so Medium's launching a \$5/month member program that offers small upgrades www.niemanlab.org/2017/03/media-is-broken-so-mediums-launching-a-5month-member-program-that-offers-small-upgrades/

⁶⁶ <https://www.charlotteagenda.com/become-a-member/>

⁶⁷ <https://membershippuzzle.org/>

Tal y como analizamos en un informe anterior⁶⁸, el Brexit y el auge de las 'fake news', junto a la llegada de Trump a la Casa Blanca y su particular cruzada contra los medios, han servido para impulsar y acelerar iniciativas que avanzan en esta dirección. Los últimos datos conocidos de suscriptores de los principales medios de los EE.UU así lo avalan:

- The New York Times: 2.500.000
- The Wall Street Journal: 1.270.000
- The Washington Post: + 1.000.000
- Los Angeles Times: 105.000
- The Boston Globe: 90.000

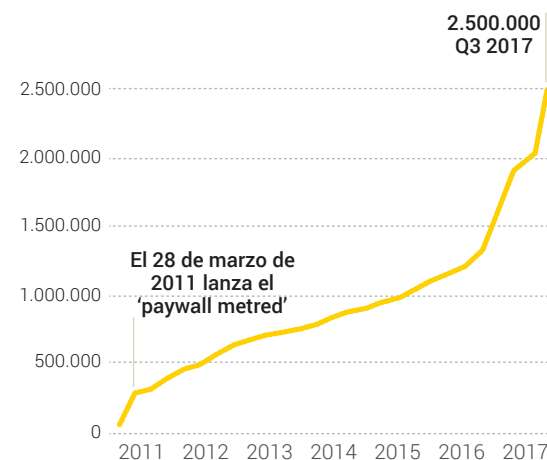
Cuando hablamos del pago de contenidos, la modalidad predominante es la suscripción. Sin embargo, empiezan a aparecer otras variantes como son los nuevos modelos híbridos que diluyen las barreas y en los que pueden confluir varias modalidades al mismo tiempo, lo que dificulta una categorización exhaustiva. A modo orientativo, estas son las diferentes modalidades de pago existentes, algunas de ellas analizadas de forma individualizada en este documento:

- **Freemium:** Se ofrece una versión básica gratuita y se paga solo por servicios premium.
- **Membresía:** pago por servicios adicionales.
- **Micropago:** pago por consumo de piezas individuales.
- **Paywall:** el más extendido es el 'metered' o poroso. Ofrece la gratuidad a un número concreto de noticias, siendo necesario pagar para acceder a otras.
- **Suscripción:** pago mensual o anual por acceso a todos los contenidos disponibles.

Paywall metered

The New York Times es el medio de referencia que está marcando el camino del negocio digital a gran parte de la prensa mundial. Ha hecho del modelo 'metered' su bandera, de hecho son los inventores del modelo. En su informe trimestral⁶⁹ correspondiente al tercer trimestre de 2017 anunciaron que habían incorporado 105.000 suscripciones netas, alcanzando casi los 2,5 millones de suscriptores digitales entre todos sus productos: NYTimes.com,

Suscriptores digitales de pago de The New York Times



Fuente: The New York Times, 2017

⁶⁸ El auge de los modelos de pago <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-04-paywalls.pdf>

⁶⁹ The New York Times Company Reports 2017 Third-Quarter Results <http://investors.nytimes.com/press/press-releases/press-release-details/2017/The-New-York-Times-Company-Reports-2017-Third-Quarter-Results/default.aspx>

Crosswords y Cooking, lo que representa 85,7 millones de dólares en ingresos, un 46,3% más en comparación con el mismo período hace un año. Su objetivo es seguir creciendo con el objetivo, factible según su CEO Mark Thompson, de alcanzar los 10 millones de suscripciones.

Su máximo competidor, **The Washington Post**, cuyos ingresos digitales durante 2016 podrían haber superado los 100 millones de dólares, también es partidario del pago a través de un modelo poroso. En palabras de su director, Martin Baron: *“Los artículos de investigación que realizamos son absolutamente críticos para nuestro modelo de negocio. Agregamos valor. Le contamos a la gente lo que no saben. Buscamos las responsabilidades del gobierno y de los poderes fácticos. Esto no se puede hacer sin apoyo financiero. Estamos en un punto en que el público se está dando cuenta y está dispuesto a intensificar y apoyar mediante suscripciones”⁷⁰*.

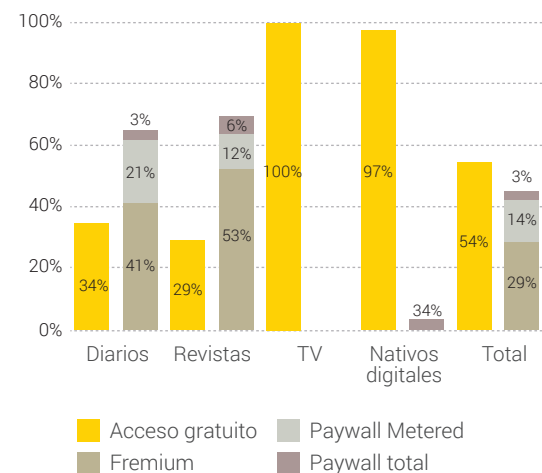
Este es sin duda uno de los grandes desafíos del sector: conseguir que un grupo de usuarios, acostumbrados a la gratuidad de la información online, encuentre aliciente

para el pago. Según una encuesta realizada a nivel global por **Reuters Institute**⁷¹, más de la mitad de los participantes no ven ninguna razón para pagar por noticias en línea ya que pueden obtenerla de forma gratuita. Sin embargo, la encuesta arroja resultados diferentes cuando el contenido es de entretenimiento audiovisual. En cualquier caso, solo el 16 % de los usuarios de noticias en EE.UU. pagaron por ellas en 2016.

Por su parte, **The Wall Street Journal**, uno de los pocos medios online que han mantenido un modelo de pago desde su creación, sigue buscando nuevas fórmulas para adaptarse a los cambios y paliar la caída de la inversión publicitaria en prensa escrita. Entre otras, la posibilidad de cobrar por artículo e incluso por la entrega a domicilio de su edición en papel, incluyendo una versión digital libre de anuncios.

En el panorama actual europeo, de los periódicos y revistas analizadas por Reuters, el 66% y el 71% respectivamente operan con algún modelo de pago. A parte de las habituales y más conocidas como las de **The Economist** o de **Financial Times** existen

Modelos de pago en medios online en Europa



Fuente: Reuters Institute, 2017

⁷⁰ Washington Post, Breaking News, Is Also Breaking New Ground https://www.nytimes.com/2017/05/19/business/washington-post-digital-news.html?_r=1

⁷¹ The 2017 digital news report <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2017/paying-for-news-2017/>

otras iniciativas que han ido consolidándose con el paso del tiempo.

Hace tres años la editorial noruega **Amedia**, que posee 62 cabeceras locales y regionales de todo el país, puso en marcha una estrategia de suscripción digital a partir de un sistema de acceso universal denominado ID. Amedia ha conseguido cerca de 530.000 usuarios de pago (digital + impreso, alrededor del 10% de la población total de Noruega). La clave de su éxito reside en el conocimiento exhaustivo de sus usuarios gracias a la recogida y análisis de diferentes fuentes de datos que les permite ofrecer propuestas de valor personalizadas para cada segmento de audiencia⁷².

En Alemania **Spiegel Plus** presenta una pequeña variante del modelo 'metered' basada en micropagos. Los lectores pueden acceder a todas los artículos pero solo hasta los 1.000 primeros caracteres, a partir de los cuales se solicita la suscripción o el pago por el artículo en cuestión. Estas nuevas modalidades, más innovadoras

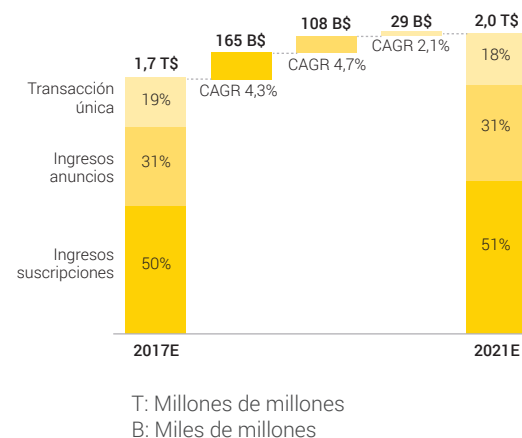
y experimentales, son posibles gracias a nuevas herramientas y plataformas de pago que facilitan a los medios la gestión y control del proceso⁷³.

Suscripciones

Aunque la mayoría de los medios que tienen modelos de pago buscan la convivencia con la publicidad, unos pocos, generalmente nativos digitales, han optado por la suscripción pura sin ningún tipo de publicidad. Parece paradójico que los pocos medios nativos digitales que presentan modelos de pago opten por la versión más cerrada posible, la de la suscripción sin publicidad.

En Europa, en donde el 97% de los medios nativos digitales optan por la gratuidad, destaca por su excepcionalidad el francés **Mediapart**, que presenta un modelo de pago sin publicidad. Cuenta ya con 140.000 lectores de pago. Cada día se incorporan unos 400 nuevos suscriptores, pudiendo llegar a más de 1.000 cuando revelan

Evolución de los ingresos por modelos de pago



Fuente: Actívate 2017

⁷² Here's how this Norwegian publisher built a successful digital subscription model for local news <http://www.niemanlab.org/2017/05/heres-how-this-norwegian-publisher-built-a-successful-digital-subscription-model-for-local-news/>

⁷³ Pay it forward: LaterPay, a German payment infrastructure company, offers micropayments with a twist www.niemanlab.org/2016/07/pay-it-forward-laterpay-a-german-payment-infrastructure-company-offers-micropayments-with-a-twist/

alguna primicia de calado. Todos sus ingresos proceden de las suscripciones, habiendo alcanzado a los tres años de su lanzamiento los 11,5 millones y unos beneficios netos superiores a los dos millones de euros⁷⁴.

Un modelo similar pero en los EE.UU. es **The Information**. El medio nacido en la ciudad de Nueva York y fundado por la ex redactora de The Wall Street Journal, Jessica Lessin, dispone de contenido altamente especializado en las compañías tecnológicas, lo que le ha llevado a convertirse en uno de los site más influyentes para la comunidad de empresarios e inversores tecnológicos. Su modelo de suscripción sin publicidad les ha generado más de 10.000 suscriptores de pago.

Según el mismo informe de **Reuters Institute** mencionado anteriormente, más de la mitad de los lectores consultados afirman que no tiene sentido pagar por la información on line porque ésta se puede obtener fácilmente de forma gratuita. Aunque como hemos visto se suceden las iniciativas de pago, el reto para revertir

esta percepción es complejo y requiere un gran esfuerzo que, en gran medida, pasa por la exclusividad, la calidad, la personalización e innovación en formatos.

PUBLICIDAD (B2B-B2C)

La inversión publicitaria en papel sigue en caída libre. Los ingresos por publicidad en los periódicos de EE.UU. en los últimos años han pasado de los 43.000 a 12.000 millones de dólares, con un descenso del 12% en 2016⁷⁵. Sin embargo, esta inversión no ha migrado como se preveía años atrás al mercado digital. A ello habría que sumar el creciente poder de **Google y Facebook** como plataformas publicitarias y un ecosistema cada vez más fragmentado y confuso.

Los medios se han convertido en uno de los principales damnificados en el actual mercado publicitario digital, lo que el CEO de **The New York Times** califica como una "broma de pesadilla". Desde el principio, los medios, llevados por la imparable dinámica del mercado, se han visto sumidos en la batalla de las 'páginas vistas' y los clics

Más de la mitad de los lectores consultados afirman que no tiene sentido pagar por la información on line porque ésta se puede obtener fácilmente de forma gratuita.

⁷⁴ How French publisher Mediapart has used political tumult to drive subscriptions <https://digiday.com/media/mediapart-grown-140000-paying-subscribers/>

⁷⁵ US advertising forecast <https://magnaglobal.com/wp-content/uploads/2017/03/MAGNA-March-US-Forecast-Press-Release.pdf>

indiscriminados. El abuso de formatos intrusivos y otras malas prácticas ha socavado la viabilidad del propio modelo. La llegada de los adblockers fue una alarma del problema al que se vio abocado el sector sin que se hubieran percatado siquiera de su gravedad.

Para algunos nativos digitales que nacieron sin el lastre de los medios tradicionales el panorama es más optimista. En palabras del editor de **Quartz** Kevin Delaney: *“La publicidad es todavía un gran modelo de negocio para las noticias. De hecho para no pocos aún es el único”*⁷⁶

Sin embargo, Quartz es un caso atípico. Su aproximación a la publicidad, que definen como *“menos es más”*, dista mucho de parecerse al tradicional modelo basado en el clic. Desde sus inicios en 2012 el site vinculado a **The Atlantic** nació con vocación ‘mobile first’ y claramente enfocado a la experiencia de usuario, aspecto que se ha extrapolado también a los formatos publicitarios, pensados para que se integren

en el flujo de la navegación sin ningún tipo de interferencia para el lector.

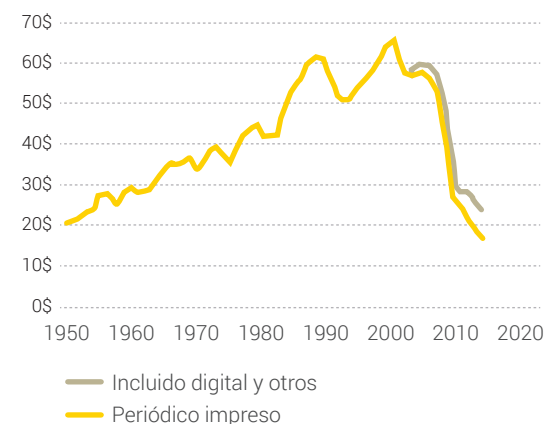
Prueba de su firme apuesta por la innovación es el lanzamiento del primer anuncio basado en un ‘bot’ con Inteligencia Artificial (IA). Desarrollado en colaboración con **Hewlett Packard Enterprise**, que nace con el nombre de **Hugo**⁷⁷, permite interactuar con el usuario y además aprende con su uso.

La estrategia de reducir la publicidad y centrarse en formatos con mayor compromiso y rendimiento parece haberles funcionado. El CPM (coste por cada mil impresiones) del site se sitúa en el rango de los 60 dólares, cuando el valor promedio para el resto del sector fue de 13,88 dólares. Quartz, que en agosto de 2017 superaba los 22 millones de usuarios únicos, podría haber obtenido un millón de dólares de beneficio del total de los 30 millones de dólares de ingresos⁷⁸.

Según datos de **Zenith**⁷⁹, Google y Facebook juntos representaron durante 2016 el 20%

Evolución de la inversión publicitaria en la prensa

Miles de millones de dólares



Datos ajustados a la inflación
Fuente: NAOA, 2015

⁷⁶ Quartz's Kevin Delaney: Advertising is still a great business model for news
<https://digiday.com/podcast/quartz-kevin-delaney-ads-will-foundation-quartz-next-five-years-digiday-podcast/>

⁷⁷ <https://qz.com/se/machines-with-brains/1019532/im-hugo/>

⁷⁸ Quartz chases advertising with new media initiatives
<https://www.ft.com/content/7eb2161a-90d9-11e7-a9e6-11d2f0ebb7f0>

⁷⁹ Google and Facebook now control 20% of global adspend
<https://www.zenithmedia.com/google-facebook-now-control-20-global-adspend/>

del gasto publicitario global en todos los medios. Al mismo tiempo son los generadores de una parte importante de sus audiencias. Por su parte, las plataformas son conscientes de que necesitan a los medios para ofrecer contenidos de información y entretenimiento de calidad y de su innegable poder de influencia y de generar opinión. Por todo ello, ambos están llamados a entenderse y buscar vías de colaboración en un claro ejemplo de modelo de “coo-petition” (unión de colaboración-competición en inglés).

Publicidad nativa y Branded content

En este escenario, con el modelo display a la deriva, los medios han encontrado en los contenidos patrocinados una importante fuente de ingresos. La publicidad nativa, diseñada para imitar la forma y función integrándose al máximo con su entorno, y el ‘branded content’ (contenido creado o patrocinado por una marca) han experimentado un enorme crecimiento.

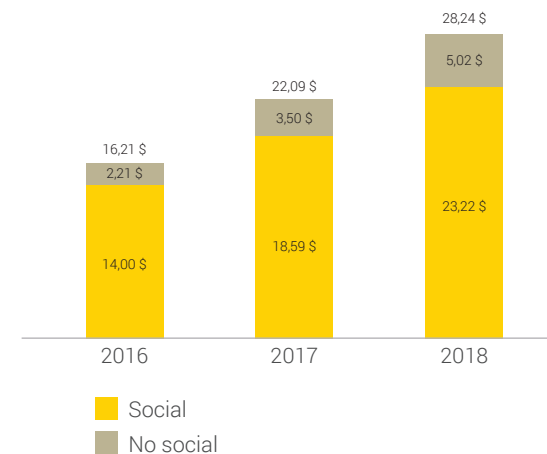
MediaRadar ha identificado a más de 1.000 sitios que venden publicidad nativa. Aún

a riesgo de asistir a una potencial burbuja, lo cierto es que para un buen número de medios la publicidad nativa y el ‘branded content’ representan ahora la mayor fuente de sus ingresos publicitarios. Es el caso de **The Atlantic**, para el que la publicidad supone el 60% de los ingresos publicitarios⁸⁰. Entienden que ofrecer contenido patrocinado de calidad es bueno no sólo para la audiencia sino también para los anunciantes y los editores. Según sus propios datos, los usuarios dedican de cuatro a cinco minutos a los contenidos patrocinados, un buen indicador de que éstos son relevantes para ellos y, por tanto, eficaces para los anunciantes.

Guardian Labs es la agencia de **Guardian News Media** (GNM), editora del diario británico, encargada de desarrollar y gestionar los contenidos publicitarios para las marcas. GNM tiene puestas grandes expectativas para estos formatos. A día de hoy, junto con la publicidad programática, son las dos vías que según el director comercial Nick Hewat “*pueden llegar a compensar el declive estructural que estamos viendo en el papel*”. La colaboración

Gasto en publicidad nativa display en EE.UU.

Miles de millones \$



Fuente: eMarketer, 2017

⁸⁰ 60% of The Atlantic's ad revenue comes from branded content
<https://www.gotoast.ca/en/60-atlantics-ad-revenue-comes-branded-content/>

con Barclays para realizar reportajes sobre fraude financiero y seguridad reportará a GNM en torno a las 900.000 libras esterlinas el próximo año⁸¹.

Otros medios de tamaño medio como **Slate** también quieren reducir su dependencia de la publicidad gráfica. Por ello están potenciado su estrategia de publicidad nativa que en 2016 representaba ya casi la mitad de sus ingresos totales⁸². Si atendemos al desglose de los ingresos, la publicidad representa el 90% del total, de los cuales el 50% corresponde a display y podcast y la otra mitad a la publicidad nativa. El 10% restante proviene de otras fuentes, como su programa de membresía **Slate Plus**.

El contenido de marca y el nuevo marketing también alcanza a la información más especializada. **Politico Focus**, en el área de publicidad nativa de Politico, se describe a sí misma como un “estudio de periodismo de marca y datos”. Su particularidad frente a

otros estudios de contenidos de marca es su capacidad para ofrecer a los profesionales del marketing, organizaciones sin fines de lucro, ‘think tanks’, etc. la oportunidad de ponerse en contacto con una audiencia de influyentes del mundo de la política⁸³. La empresa está formada por un área de contenidos con ocho personas que trabajan en temas creativos: diseño, estrategia, conceptos editoriales, gestión de proyectos e investigación, y otra de análisis de audiencia que monitoriza las campañas.

Pero la gestión interna y la venta de nuevos formatos también puede encontrarse en ocasiones con barreras internas dentro de las áreas comerciales. Así lo asegura Stephanie Losee, que ayudó a lanzar el estudio de ‘branded content’ de Politico⁸⁴: *“No es algo natural tener un equipo creativo dentro de una organización de ventas, además se requiere de un nuevo tipo de vendedor que tenga una mente creativa y la habilidad de contar una historia para hacer una venta”*.

El contenido de marca y el nuevo marketing también alcanza a la información más especializada.

⁸¹ Guardian pins hopes on branded content

www.campaignlive.co.uk/article/guardian-pins-hopes-branded-content/1434086

⁸² Slate now relies on native ads for nearly 50 percent of its revenue

<https://digiday.com/media/slate-now-relies-native-ads-nearly-50-percent-revenue/>

⁸³ Politico Focus Aims To Connect Brands With Political Influencers <https://www.mediapost.com/publications/article/290004/politico-focus-aims-to-connect-brands-with-politic.html>

⁸⁴ ‘The model can’t hold’: Publishers face content studio growing pains

<https://digiday.com/media/model-cant-hold-publishers-face-content-studio-growing-pains/>

La transformación programática

Como analizamos en un anterior dossier de esta colección sobre su impacto en los medios⁸⁵, la publicidad programática representa la verdadera transformación de la publicidad digital. Aunque no ha hecho más que empezar, está consiguiendo alterar y modificar el ecosistema en su conjunto. Las consecuencias para los medios -sobre todo aquellos que disponen de audiencias cualificadas y recursos para segmentarla adecuadamente- parecen ser positivas, ya que si se mejora la eficacia de las campañas, mejora el CPM y, por tanto, los ingresos.

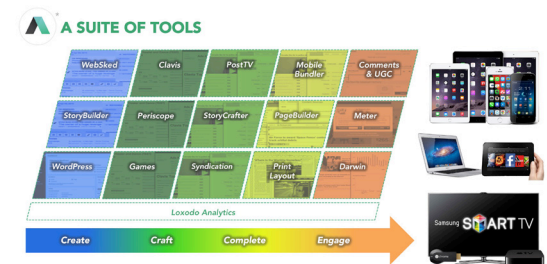
Gracias a la publicidad programática⁸⁶ **The New York Times** está impulsando la expansión internacional de su negocio en Europa y Asia. Los ingresos por publicidad programática se duplicaron en el segundo trimestre de 2016, crecimiento que se explica por el buen trabajo con los anunciantes para crear campañas a medida, el impulso de mercados privados (PMP) y ofertas garantizadas ('guaranteed deals'). Sin embargo, aunque la ejecución

de las campañas directas de programática está automatizada, la negociación de las condiciones requiere dedicación de los equipos comerciales.

TECH LICENSING (B2C)

Las compañías editoriales que llevan años invirtiendo internamente en el desarrollo de su plataforma de edición están haciendo una constante y elevada inversión en desarrollos tecnológicos, principalmente en sus plataformas de gestión de contenidos (CMS: Content Management System), lo que le ha dado en algunos casos una ventaja competitiva.

Seguramente ha sido el **Washington Post**, gracias al impulso y visión de su propietario Jeff Bezos, fundador de **Amazon**, el que haya desarrollado un modelo más avanzado y sofisticado. En 2015 el **Washington Post** aglutinó bajo el nombre de **ARC** un conjunto de herramientas que había ido construyendo para su uso interno y que configuraba su plataforma de gestión de



⁸⁵ Los medios ante la transformación programática
www.evocaimagen.com/20-dossier-evoca-los-medios-ante-la-transformacion-programatica/

⁸⁶ Inside The New York Times' international programmatic strategy – Digiday
<https://digiday.com/media/inside-new-york-times-international-programmatic-strategy/>

contenidos. Aunque la iniciativa parte de su CIO Shailesh Prakash, es con la llegada de Bezos cuando se le da prioridad al proyecto, aportando más recursos y orientándolo a la comercialización para terceros. Está concebido como un paraguas para proporcionar servicios –desde la creación de videos hasta la personalización, pasando por la creación de aplicaciones y la analítica– que además pueden ser vistos como módulos.

ARC dispone de 15 funciones diferenciadas que pueden licenciarse por separado. El conjunto completo de herramientas configura una plataforma lo suficiente potente para que un editor de tamaño mediano pueda editar de forma autónoma, rápida y sencilla. La idea de la compañía es abrir la plataforma a todos los editores a través de un modelo de autoservicio. Puede cobrar a los grandes editores hasta 150.000 dólares al mes por el acceso a ARC, y su objetivo es generar más de 100 millones de dólares al año.

Por su parte, **Tronc**, que agrupa a cabeceras como Chicago Tribune, Baltimore Sun, Orlando Sentinel o L.A. Times, es uno de los primeros grupos editoriales que han firmado con The Washington Post para instalar ARC como gestor para sus periódicos online⁸⁷. Otros medios fuera de los EE.UU. como el argentino **InfoBae.com** o el canadiense **Globe and Mail** también han anunciado acuerdos similares.

Svenska Dagbladet (SvD), medio sueco perteneciente al **Grupo Schibsted** es otro ejemplo de transformación gracias a su apuesta tecnológica. Una de las principales claves del éxito ha sido el desarrollo de un CMS propio que, gracias al uso de algoritmos, diseña y actualiza automáticamente la home. El algoritmo les ha dado la oportunidad de centrarse en lo más importante. Al automatizar los procesos más tediosos, los periodistas de la redacción pueden dedicarse a hacer mejor periodismo. Además Svenska Dagbladet (SvD) está ya explorando las posibilidades de su comercialización a otros editores⁸⁸.

Al automatizar los procesos más tediosos, los periodistas de la redacción pueden dedicarse a hacer mejor periodismo.

⁸⁷ Washington Post Licenses Publishing Technology to Tronc
https://www.wsj.com/articles/washington-post-licenses-publishing-technology-to-tronc-1489423276?utm_source=Daily+Lab+email+list&utm_campaign=11d920eeff-dailylabemail3&utm_medium=email&utm_term=0_d68264fd5e-11d920eeff-395928173

⁸⁸ Meet the Swedish newspaper editor who put an algorithm in charge of his homepage
www.storybench.org/meet-swedish-newspaper-editor-put-algorithm-charge-homepage/

En 2016 **AMS**, el área de consultoría y desarrollo de The Atlantic, creó una herramienta comercializada con el nombre de **Audience Quotient** (AQ), que mide el potencial de audiencia de un cliente. En la actualidad más de diez clientes han comprado la herramienta, contribuyendo al 35% por ciento de los nuevos ingresos que obtuvo la compañía el año pasado. Jean Ellen Cowgill, director de AMS sostiene que AQ complementa e impulsa sus servicios de consultoría: *“en el pasado estábamos centrados en el desarrollo de estrategias, ahora con AQ además disponemos de herramientas para cuantificarlas”*. La compañía está trabajando en más herramientas editoriales para su comercialización.

Otro modelo híbrido, a medio camino entre el licenciamiento tecnológico y los servicios de consultoría y asesoría es el de la colaboración tecnológica que se está dando en el ámbito de los ‘chat-bots’. **Quartz**, una de las compañías más activas en este campo, ha creado un ‘bot’ especializado en ‘breaking news’. Su intención es ayudar

a otras organizaciones a desarrollar los suyos propios. Esta iniciativa forma parte de un plan para desarrollar un conjunto de herramientas basadas en **Slack**. Está diseñada para simplificar el proceso de creación de ‘bots’ para terceros. El proyecto es posible gracias a la subvención de 250.000 dólares que la **Knight Foundation**⁸⁹ le concedió a finales de 2016. Destacar de nuevo cómo en los mercados más avanzados como es el caso de Reino Unido y los EE.UU. la filantropía es un agente más que sirve como catalizador para la innovación y la búsqueda de modelos sostenibles a futuro.

JAAS (JOURNALISM AS A SERVICES)

La irrupción de la IA, el ‘machine learning’ y el análisis predictivo impulsará la llegada de una nueva era que la **Online News Association (ONA)** denomina ‘SaaS Era’⁹⁰. Una fase de integración sustentada en un profundo conocimiento del lector a través de los datos y que solo puede ser sustentada por un modelo de relación en el que el usuario pague por servicios informativos de calidad.

La irrupción de la IA, el machine learning y el análisis predictivo impulsará la llegada de una nueva era que la Online News Association (ONA) denomina ‘SaaS Era.

⁸⁹ Quartz created a bot that can break news – and wants to help other news orgs develop their own www.niemanlab.org/2017/08/quartz-created-a-bot-that-can-break-news-and-wants-to-help-other-news-orgs-develop-their-own/

⁹⁰ The current move to subscription models is a revolutionary shift for journalism. <https://www.poynter.org/news/current-move-subscription-models-revolutionary-shift-journalism>

Como ha sucedido en otros sectores, la digitalización está potenciando el paso de productos a servicios. Si la tendencia que se observa en el mundo de la automoción, la banca o las 'telcos' se consolida, parece evidente que las organizaciones periodísticas también deberán evolucionar para encontrar nuevas formas de generar ingresos a través del periodismo como servicio. A semejanza de los modelos 'as a services', habituales en el mundo del software, se están extendiendo a otros sectores, dando lugar a una corriente denominada 'enterprise as a service', que permite ofrecer productos en modo de servicios bajo demanda.

Las organizaciones de noticias disponen de un capital en productos informativos, hemeroteca, análisis, datos, etc. que correctamente gestionados y estructurados pueden capitalizarse por esta vía. En este sentido, la información y servicios relacionados pueden abarcar diferentes posibilidades: noticias personalizadas, asesoría financiera, APIs, bases de datos, calendario de citas relevantes informativamente, informes u análisis basados en la hemeroteca, etc. estos

servicios destinados a empresas o usuarios, alargan el ciclo de vida de la información, no requieren de intermediarios y revierten los ingresos directamente a la compañía. Las pocas experiencias en este sentido se encuentran aún en fase experimental impulsadas por organizaciones sin ánimo de lucro o en el ámbito universitario, pero puede ser la base para modelos de negocio exportables a organizaciones privadas.

The Coral Project⁹¹ es una iniciativa experimental creada en colaboración por la **Fundación Mozilla**, **The New York Times** y el **Washington Post**, y financiada por una beca de la **Fundación John S. y James L. Knight**, que ofrece acceder a diferentes servicios, –a través de una plataforma de código abierto– como herramientas para periodistas, investigaciones académica, datasets, guías de buenas prácticas, formación y eventos, etc.

VERTICALES (B2C)

Una de las tendencias más evidentes que se constatan en el análisis de los modelos de negocio del sector es la búsqueda de nuevas audiencias y necesidad de establecer una

Las organizaciones de noticias disponen de un capital en productos informativos, hemeroteca, análisis, datos, etc. que correctamente gestionados y estructurados pueden capitalizarse por esta vía.

⁹¹ <https://coralproject.net/about.html>

relación más directa y personalizada con los usuarios. En este contexto se explica el auge del proceso de verticalización por el que están apostando la mayoría de las compañías de información alrededor del mundo.

La creación de verticales permite un mayor conocimiento del cliente y la capacidad de ofrecer productos y servicios más acordes con las demandas del usuario, potenciando la diversificación de ingresos, ya sea a través de la publicidad o el ecommerce. Cabeceras como **Buzzfeed**, **The New York Times** o **The Telegraph** han encontrado en sus verticales una oportunidad para potenciar el comercio electrónico.

La lista de verticales puede resultar interminable y día a día aparecen otros nuevos. Entre los de más reciente creación cabría destacar el lanzamiento de **CNN Travel**, un canal sobre viajes que se une a los ya disponibles sobre tecnología o política. La principal novedad respecto a los anteriores es que nace como un negocio independiente de la cabecera. Por su parte **The Financial Times** está orientando, a través de **Transact**, su estrategia de verticales al contenido en video. Su objetivo es alcanzar a públicos

más específicos y a través de la publicidad nativa y el 'branded content' añadir un mayor atractivo para sus anunciantes. En su búsqueda de una mayor personalización, The Financial Times está apoyando su estrategia de 'verticalización' para atraer nuevos suscriptores utilizando **Whatsapp**.

Por su carácter innovador merece la pena resaltar **Quartz**, que ha puesto en marcha '**Machines with brains**', un vertical especializado en el impacto y aplicaciones prácticas de la Inteligencia artificial. **The Washington Post** también se suma a la innovación del formato con **The Lily**, un vertical de carácter experimental por su diseño fundamentalmente visual, destinado a mujeres millennials. The Lily es un proyecto puesto en marcha por el área de 'Emerging News Products' y cuyo nombre es un homenaje al primer periódico en los EE.UU. dirigido por mujeres que vio la luz en 1849.

La segunda juventud de los newsletter

En la estrategia a de verticalización y segmentación de los medios, los 'newsletter' se presentan como un canal que soporta muchos de los modelos de negocio analizados en este documento;



en concreto, **Nieman Lab** ha identificado⁹² hasta 8 diferentes vías de ingresos directos o indirectos a los que habría que añadir el potencial enriquecimiento de datos de valor, que es la materia prima fundamental del negocio digital.

1. Suscripción
2. Donaciones
3. Apoyo a los modelos Premium
4. Publicidad
5. Cross selling
6. Reconocimiento de marca
7. Creación de comunidad

Tal parece el potencial de negocio del formato que están surgiendo empresas informativas especializadas en este formato. Es el caso de **Inside** –la compañía especializada en newsletter de noticias fundada por el empresario e inversor Jason Calacanis–, que cuenta con unos 300.000 suscriptores a 30 boletines de noticias diferentes, con una tasa de apertura promedio por encima del 40%. Su modelo

de negocio se basa en la publicidad y en las suscripciones. A este respecto dispone de varias opciones de suscripción de pago, que van desde los 10 dólares al mes por el acceso premium a un boletín informativo a los 25 dólares por el acceso ilimitado a todos los verticales⁹³. Entre las empresas especializadas cabe destacar también a **The Skimm**, el newsletter creado en la ciudad de Nueva York hace cinco años por Carly Zakin y Danielle Weisberg. A pesar de las críticas recibidas por su tono desenfadado⁹⁴, han alcanzado ya los 6 millones de suscriptores y se han atrevido a lanzar una aplicación para el móvil de pago. En 2016 **The New York Times** tomó una participación en la compañía por valor de 500.000 dólares.

INNOVACION

Aunque aún de forma experimental, los medios más innovadores están explorando nuevas vías asociadas a las tecnologías más avanzadas, entre las que cabría destacar:

Negocios vinculados a los 'newsletter':

1. Suscripción
2. Donaciones
3. Apoyo a los modelos Premium
4. Publicidad
5. Cross selling
6. Reconocimiento de marca
7. Creación de comunidad

⁹² There are at least eight promising business models for email newsletters
www.niemanlab.org/2016/11/there-are-at-least-eight-promising-business-models-for-email-newsletters/

⁹³ Inside, the collection of industry newsletters, continues to bet on email, the "largest social network" www.niemanlab.org/2017/08/inside-the-collection-of-industry-newsletters-continues-to-bet-on-email-the-largest-social-network/

⁹⁴ The Skimm Is Bigger Than Ever and Its Founders Aren't Here For the Haters
<http://www.cosmopolitan.com/career/a10366792/carly-zakin-danielle-weisberg-the-skimm-founders-arent-here-for-the-haters/>

BlockChain: La tecnología de bloques, que puede describirse como una base de datos distribuida, en la que cada nuevo bloque enriquece la cadena, parece llamada a transformar sectores, negocios y compañías. Su aplicación más extendida hasta la fecha y por la que se ha hecho popular es el bitcoin, una 'criptomoneda' que funciona de forma descentralizada. La tecnología de 'blockchain'⁹⁵ puede ayudar también a crear los denominados 'contratos inteligentes', que permiten la gestión de derechos digitales y asignar de forma segura y transparente los ingresos a los creadores. Poco a poco están surgiendo iniciativas basadas en esta tecnología en el sector de los medios, generalmente para ayudar a distribuir de forma descentralizada y monetizar los contenidos. Es el caso de **Civil**, una start-up que usa 'blockchain' para apoyar una infraestructura descentralizada que permita a los reporteros publicar sus artículos mientras que los lectores pueden apoyarles mediante donaciones. Además ofrece la oportunidad de actuar como 'fact-checking-as-a-service' (FaaS) Como

cuentan desde la propia compañía, Civil es "una plataforma descentralizada basada en Ethereum que puede ser utilizada para crear 'salas de redacción' y cuyo resultado es un mercado global auto sostenible para el periodismo, libre de anuncios, noticias falsas e influencias externas".⁹⁶

Internet of Voice: la convergencia entre la Internet de las cosas, (IoT), la inteligencia artificial (IA) y los sistemas de reconocimiento de voz están impulsando un nuevo modelo de acceso y navegación en Internet mediante la voz. Las empresas de medios también han comenzado a experimentar en este campo. La cadena de televisión **ABC** y **The Huffington Post** se han unido para una colaboración temporal coincidiendo con el lanzamiento de la tercera temporada de *American Crime*⁹⁷. Como parte de la colaboración, ABC integró el contenido en el **Daily Flash Briefing** del HuffPost tanto en **Alexa Amazon** como en **Quiz News Weekly**, de **Google Home**. En Europa, la alemana **N-TV** ha sido una de las pioneras en ofrecer servicios en **Amazon Echo**, como la lectura de boletines de noticias

Tecnología BlockChain

Beneficios	Desconocidos
 Transparencia	 Complejidad tecnológica
 Seguimiento preciso	 Implicaciones regulatorias
 Libro de contabilidad permanente	 Retos sobre su implantación
 Reducción de costes	 Plataformas competitivas

Fuente: PwC 2016

⁹⁵ How can creative industries benefit from blockchain? https://www.weforum.org/agenda/2017/07/how-can-creative-industries-benefit-from-blockchain/?utm_medium=social&utm_source=twitter

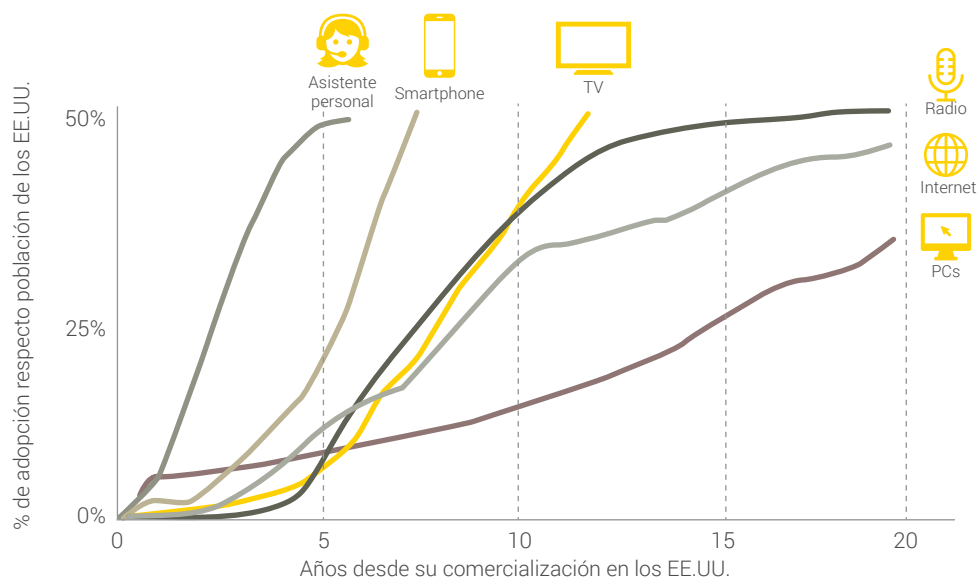
⁹⁶ This startup is trying to create a set of blockchain-based marketplaces for journalism <http://www.niemanlab.org/2017/06/this-startup-is-trying-to-create-a-set-of-blockchain-based-marketplaces-for-journalism/>

⁹⁷ ABC Partners With HuffPost to Promote 'American Crime' With Alexa and Google Home Integrations <http://adage.com/article/marketshare/abc-s-promotes-american-crime-alex-a-google-home-deal-huffpost/308234/>

o el seguimiento del tráfico. Las empresas que ya cuentan con asistentes virtuales como **Alexa de Amazon** o **Google Home** han comenzado a diseñar, aunque aún con limitaciones⁹⁸, sus respectivos modelos publicitarios para estas plataformas basadas en la voz.

Realidad Virtual (RV): muchas de las tecnologías están aún en fase experimental, con apenas penetración entre los usuarios, por lo que el desarrollo comercial es todavía

incipiente, como es el caso de la Realidad Virtual. **The Guardian** lleva más de un año experimentando con esta tecnología. Para dar a conocer su aplicación, **Guardian VR** distribuyó 100.000 dispositivos de Google Cardboard. Según la compañía, aunque como experimento periodístico ha sido satisfactorio, no ha sido así desde el punto de vista comercial. De momento, y hasta que la tecnología y el mercado no vayan madurando, los anunciantes seguirán siendo muy selectivos en cuanto a las inversiones en RV.



Fuente: Activate analysis, U.S. Census Bureau, World Bank

⁹⁸ For publishers, Amazon Alexa holds promise but not much money (yet)
<https://digiday.com/media/publishers-amazon-alexa-holds-promise-not-much-money-yet/>

Conclusiones

El estancamiento de la publicidad digital basada en páginas vistas y formatos tradicionales ha llevado a que el sector de los medios online explore nuevas vías de ingresos, como las diferentes modalidades de comercio electrónico, la venta de contenidos y tecnología a terceros, los eventos o el marketing de contenidos. No cabe duda que es probablemente el mayor desafío al que se ha enfrentado el sector en su historia. Como hemos analizado a lo largo de este estudio, sobrevivirán aquellos medios que sean capaces de mirar más allá de los modelos de negocio tradicionales.

En este recorrido de casi un centenar de casos se pueden identificar algunas conclusiones sobre los modelos de negocio online de los medios:

1. DIVERSIFICACIÓN

El actual panorama de la publicidad digital, unido al lento despegue del pago de contenidos, –los dos modelos tradicionales que han sustentado a la mayoría de empresas del sector– se han

mostrado manifiestamente insuficientes para la sostenibilidad de la gran mayoría de las empresas periodísticas online. Es evidente que la supervivencia pasa por diversificar las fuentes de ingresos. Aunque es difícil establecer una fórmula universal, Raju Narisetti, CEO de Gizmodo Media Group, asegura que los medios *“necesitan entre tres y seis fuentes de ingresos diferentes⁹⁸: publicidad, programática, ecommerce, eventos, etc”*. Cada organización tiene que identificar y desarrollar la combinación más adecuada en función de diferentes factores, como el mercado en el que operan, su especialidad así como los recursos humanos, tecnológicos y económicos de que dispongan.

2. INNOVACIÓN EN MODELOS

Si la diversificación es clave, también lo es la búsqueda de nuevo modelos que mejor se adapten a las peculiaridades y características de cada organización. Muchos de los modelos nacen como evolución o hibridación de otros ya existentes. Si la innovación

Modelos de negocio. Tradicional



⁹⁸ Gizmodo's Raju Narisetti: 25 percent of revenue is from commerce <https://digiday.com/podcast/gizmodo-raju-narisetti/>

tecnológica en el producto se ha demostrado vital para los medios en el mundo digital, no lo es menos en los modelos de negocio. Para su desarrollo es fundamental apostar por un cambio cultural, al igual que se han acometido en las redacciones, en las áreas de negocio y management.

3. EL NEGOCIO ES PARTE DEL MENSAJE

La estructura organizativa de la compañía afecta al producto y también a los modelos de negocio. No todas las organizaciones sirven para todos productos, ni viceversa. La capacidad tecnológica, por ejemplo, o su orientación estratégica no es la misma si se trata de una plataforma, como puede ser Medium, que si es una compañía orientada a la creación de boletines de noticias ('newsletter'), como Skimm. Cada una de ellas conlleva aproximaciones y estrategias distintas que demandan diferentes recursos y estructuras, como han demostrado muchas de las empresas digitales más innovadoras tal es el caso de Vox media, BuzzFeed, Quartz, etc., que han sabido adecuar las estructuras de coste al nuevo ecosistema digital. Las tradicionales, por su parte, tienen que adaptarse para dar respuesta a las

necesidades del negocio online. The New York Times ha triplicado el número de personas que trabajan en retención de clientes, habiendo contratado en los dos últimos años a 25 expertos en marketing de consumo provenientes de industrias ajenas a los medios.

4. EL VALOR DE LA MARCA

En pleno cambio en el paradigma de la distribución, en el que las plataformas tecnológicas han adquirido un papel protagonista, la construcción de marcas reconocibles y creíbles se convierte en uno de los activos más importantes. Por ello, todo el trabajo que se realice en los atributos de la marca para mejorar su posicionamiento es poco. Este trabajo tiene que ir alineado con el cambio de cultura de la organización: más innovadora, flexible y dinámica. Uno de los activos más importantes pasa por los atributos que su marcas son capaces de transmitir en el mundo online. Atributos que se construyen en colaboración con los usuarios. El éxito de los modelos de membresía dependerá tanto de los productos como de la capacidad de crear comunidades de intereses en torno a marcas, ya sean globales o locales.

Modelos de negocio. Digital



5. ECONOMÍA DE LA ESCASEZ: VERTICALES Y NICHOS

En la economía digital, en la que sobre el papel los mercados no tienen límite, los inventarios son infinitos y la competencia resulta inabarcable, la relación entre oferta y demanda tiende a estar desequilibrada. La búsqueda de nichos y targets poco explotados es una necesidad para el desarrollo de los nuevos modelos de negocio.

La clave de estos modelos pasa por encontrar esos nichos o 'targets' que no estén excesivamente explotados pero, que presenten el tamaño suficiente para que sean económicamente viables. De esta forma se explica la creciente verticalización en contenidos: tecnología, viajes, cocina, etc. al tiempo que se apuesta por la internacionalización de los mismos para conseguir masa crítica. Es el caso de Politico.com, el medio orientado originalmente a la comunidad política de Washington, que está exportando su modelo por Europa.

En definitiva la búsqueda de un valor diferencial que sea replicable en diferentes mercados.

6. COO-PETICIÓN

En un mundo en el que todas las compañías luchan por la atención de los usuarios, y en el que las barreras competitivas se desdibujan, cada vez resulta más necesario la búsqueda de alianzas, incluso con las empresas potencialmente competidoras. En este contexto se explica el nacimiento de un nuevo concepto, la 'coo-petición' (o 'coo-petencia'), definida como la colaboración entre competidores.

La necesidad de llegar a un entendimiento entre las plataformas de distribución y los creadores de información está dando ya nuevos modelos de relación que encajarían bajo esta categoría. Además, estos modelos se darán entre los propios competidores naturales y con nuevos agentes para desarrollar negocios como es el caso del comercio electrónico. Un mercado con una compleja y muy atomizada cadena de valor en la que los medios no pueden desarrollarse de forma autónoma. En este sentido, es fundamental que los medios se focalicen en hacer lo que saben hacer y se alíen para el resto con las empresas que ofrezcan las mejores propuestas de valor en cada caso.

Modelos de negocio. Social



Fuente: Digital Economy Forum

7. ORIENTACIÓN AL DATO

Si los datos son la materia prima del negocio digital, toda organización tiene que estar orientada a la toma de decisiones basadas en estos. Uno de los pilares de la cultura digital es integrar en todas las áreas y departamentos el dato como fundamento del negocio. La orientación al dato requiere disponer de procesos destinados a ello, así como establecer las KPIs adecuadas para su medición.

8. NUEVAS MÉTRICAS

La transformación de los modelos de negocio implica cambios en los procesos y en los equipos; además requiere introducir nuevas métricas e indicadores que permitan su seguimiento y evaluación. Por ejemplo, la apuesta por nuevos modelos de publicidad online supone también transformar cómo se mide su eficiencia. Es el caso de The Financial Times que ha introducido nuevas métricas e indicadores como el CPH "coste por hora" para evaluar sus campañas online. O el cambio que representan los modelos

de pago que conllevan pasar de gestionar audiencias a clientes. Por ello, empieza a ser frecuente oír hablar en los medios de nuevos KPIs (Key Performance Indicator o indicador clave de desempeño) como son el ARPU (Average Revenue Per User, ingresos medios por usuario) o el coste de retención por cliente, indicadores, por otra parte, habituales en otros sectores.

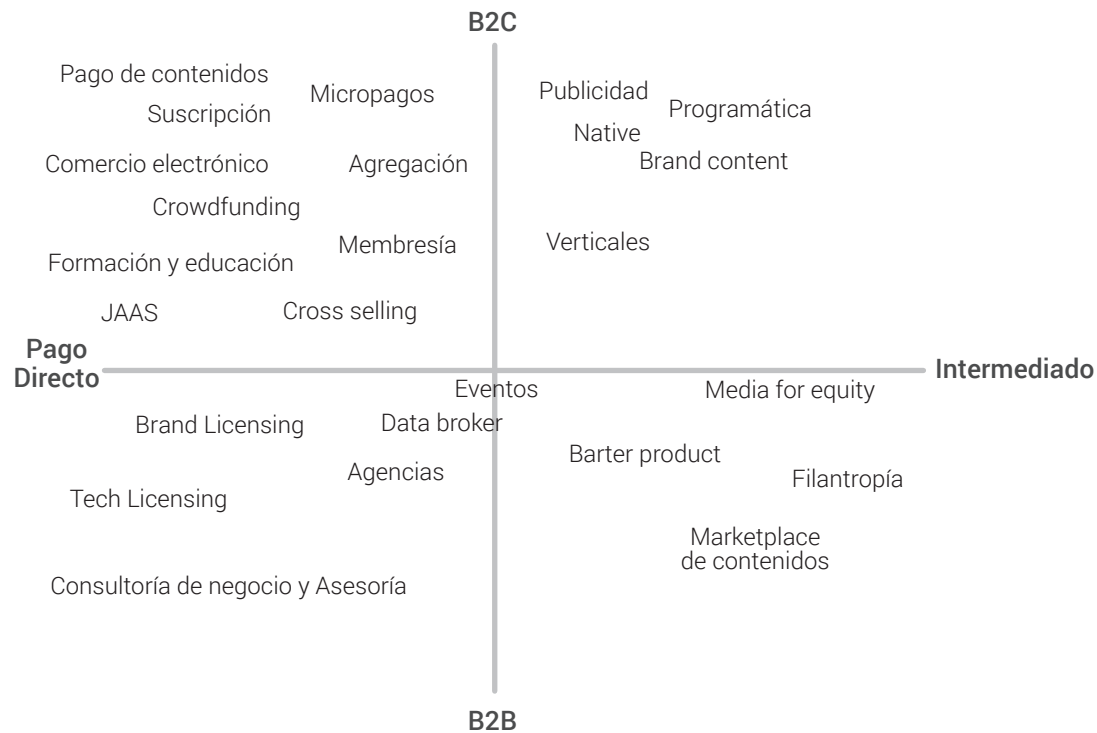
9. 'ENTERPRISE AS A SERVICES'

Una de las características de la economía digital ha sido orientar el concepto de producto a un modelo de servicios. El éxito de la transformación digital del negocio digital para los medios pasa en gran medida por encontrar vías para convertirse en empresa de servicios. No solo a través de la materia prima que ofrece la información, sino también a través de otras propuestas de valor añadido, como el suministro de datos, la asesoría y consultoría, la formación, o el marketing. Incluso de actuar en mercados alejados del perímetro propiamente del ámbito de la información explorando otros sectores.

10. EL USUARIO ES EL REY

Nada de lo anterior es relevante si no se tiene en cuenta al usuario, el verdadero protagonista de los negocios, y como tal hay que considerarle. Los modelos de negocio 'abrasivos' en búsqueda de audiencias indiscriminadas, con estrategias como el

'clickbait', o los formatos publicitarios más intrusivos han sido una de las causas del deterioro de la confianza hacia los medios⁹⁹. La búsqueda de la rentabilidad no puede ser una excusa para deteriorar la relación de confianza y credibilidad en la que se fundamenta la información; está en juego la sostenibilidad de la industria de los medios.



⁹⁹Journalism needs a new business model and it's based on trust https://www.huffingtonpost.com/entry/journalism-needs-a-new-business-model-and-its-based_us_59d62025e4b0666ad0c3cafd



www.evocaimagen.com
info@evocaimagen.com

