

3 DE SEPTIEMBRE DE 2018



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE PERIÓDICOS DIGITALES ESPAÑOLES

MASTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS,
PRODUCTOS Y SERVICIOS

Curso 2017 - 2018

ALUMNO: ARGISHTI ZAKHARYAN

DIRECTORA: BLANCA DE MIGUEL MOLINA

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. LA LITERATURA SOBRE MODELOS DE NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS | 2 |
| 2.1. Los modelos de negocio | 2 |
| 2.2. Los periódicos: de la artesanía a la aparición de internet..... | 5 |
| 2.3. Literatura sobre los modelos de negocio de los periódicos | 8 |
| 2.3.1. La crisis en el modelo de negocio de los periódicos tradicionales y el cambio de paradigma | 8 |
| 2.3.2. Tipos de modelo de negocio de los periódicos | 11 |
| 2.3.3. Soluciones aportadas por la literatura | 13 |
| 3. METODOLOGÍA | 15 |
| 4. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LOS PERIÓDICOS EN ESPAÑA..... | 22 |
| 4.1. La crisis del sector en España | 22 |
| 4.2. El auge de los periódicos digitales en España | 26 |
| 4.3. El perfil de los usuarios de los periódicos | 27 |
| 4.3.1. Características principales del usuario | 28 |
| 4.3.2. Disponibilidad para pagar por parte del usuario | 31 |
| 4.4 Retos a superar por los periódicos..... | 33 |
| 5. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PERIÓDICOS ESPAÑOLES | 35 |
| 5.1. Variables que determinan los modelos de negocio de los periódicos seleccionados | 35 |
| 5.1.1. Características de los periódicos seleccionados..... | 35 |
| 5.1.2. Modelos de negocio de los periódicos seleccionados | 36 |
| 5.1.3. Resultados de los modelos de negocio de los periódicos seleccionados | 50 |
| 5.2. Uso del análisis de redes sociales para determinar los modelos de negocio con mejores resultados..... | 52 |
| 5.3. Recomendaciones en base a los resultados..... | 61 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 62 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 64 |
| 7.1. Referencias de artículos académicos y libros: | 64 |
| 7.2 Enlaces a páginas web:..... | 68 |
| 8. ANEXOS | 71 |
| 8.1. Anexo 1: Tablas Evolución Periódicos Analizados..... | 71 |
| 8.2. Anexo 2: Datos Tabla Análisis Periódicos..... | 74 |
| 8.3. Anexo 3: Matriz Análisis Ucinet..... | 75 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabla 1. Variables utilizadas para el análisis del mercado de los periódicos.....</i> | <i>16</i> |
| <i>Tabla 2. Periódicos españoles analizados.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Tabla 3. Variables utilizadas en el análisis de los modelos de negocio de los periódicos seleccionados.....</i> | <i>19</i> |
| <i>Tabla 4. Dispositivo principal de acceso a noticias online.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Tabla 5. Dispositivo principal de acceso a noticias online según edad del usuario.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Tabla 6. Características de los periódicos seleccionados.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Tabla 7. Ejemplos de sectores con publicidad en los periódicos.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Tabla 8. Variables para analizar el modelo de ingresos de los periódicos.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Tabla 9. Variables para analizar la propuesta de valor de los periódicos.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Tabla 10. Variables que reflejan que los periódicos se relacionan con los usuarios.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabla 11. Variables que muestran recursos importantes de los periódicos.....</i> | <i>49</i> |
| <i>Tabla 12. Variables que indican los canales de distribución utilizados.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Tabla 13. Variables que reflejan los resultados de los modelos de negocio.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Tabla 14. Coocurrencias entre periódicos.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabla 15. Centralidad para las variables incluyendo todos los periódicos.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabla 16. Comparación de medidas de centralidad para cada variable de resultados... </i> | <i>59</i> |
| <i>Tabla 17. Comparación de variables que aparecen o no en cálculos centralidad dependiendo de la variable utilizada como resultado.....</i> | <i>60</i> |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1. Características del ciberperiodismo</i> | 8 |
| <i>Figura 2. Consumo diario en minutos del periódico en papel.</i> | 23 |
| <i>Figura 3. Penetración del periódico en papel</i> | 24 |
| <i>Figura 4. Penetración audiencia lectores papel/internet.</i> | 24 |
| <i>Figura 5. Evolución inversión publicitaria en la Prensa</i> | 25 |
| <i>Figura 6. Ventajas de los Quioscos Digitales Orbyt y Kiosko y Más</i> | 27 |
| <i>Figura 7. Perfil de la Audiencia de medios según género</i> | 28 |
| <i>Figura 8. Perfil de la audiencia según población</i> | 29 |
| <i>Figura 9. Perfil de la audiencia según la edad</i> | 30 |
| <i>Figura 10. Cifra de negocio del sector de los periódicos (%)</i> | 32 |
| <i>Figura 11. Razones para pagar por noticias digitales</i> | 32 |
| <i>Figura 12. Razones para no pagar por noticias digitales</i> | 33 |
| <i>Figura 13. Presencia publicidad El País</i> | 40 |
| <i>Figura 14. Publicidad El Confidencial</i> | 40 |
| <i>Figura 15. Configurar Suscripción ElPaís</i> | 44 |
| <i>Figura 16. Configurar Suscripción ElPaís</i> | 44 |
| <i>Figura 17. Configurar Suscripción ElPaís</i> | 45 |
| <i>Figura 18. Configurar Suscripción ElPaís</i> | 45 |
| <i>Figura 19. Configurar Suscripción ElPaís</i> | 46 |
| <i>Figura 20. Configurar Suscripción ElPaís</i> | 46 |
| <i>Figura 21. Variables en el análisis y número de periódicos en que aparecen</i> | 53 |
| <i>Figura 22. Red de variables para los diez periódicos</i> | 55 |
| <i>Figura 23. Red de variables para los periódicos con ingresos superiores a la mediana.</i> | 57 |
| <i>Figura 24. Red de variables para los periódicos con beneficios superiores a la mediana</i> | 57 |
| <i>Figura 25. Red de variables para los periódicos con % de usuarios superior a la mediana</i> | 58 |

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años los periódicos tradicionales se han enfrentado a una profunda crisis en el sector, reflejada en la pérdida de ingresos y en la disminución de lectores (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016; Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017). A esta crisis se ha sumado la aparición de Internet, que ha permitido al lector acceder a contenidos gratuitos desde cualquier dispositivo (Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017). La digitalización ha traído también la entrada de nuevos competidores, lo que plantea, por un lado, la duda de si todos tendrán cabida en el mercado y, por otro, de cómo mediante sus estrategias los periódicos tradicionales se renovarán para afianzarse y crecer en el mercado de los periódicos online.

El objetivo de este TFM consiste en analizar los modelos de negocio de los principales periódicos digitales de España, para responder a dos preguntas de investigación:

RQ1. ¿Hay relación entre las características de los periódicos y sus resultados?

RQ2. ¿Hay relación entre las características de los modelos de negocio de los periódicos y sus resultados?

Para responder a estas dos preguntas, se seleccionan diez periódicos españoles, con versión digital, entre los más leídos. Al responder a estas dos preguntas, el trabajo expone las principales características de cada periódico y de sus modelos de negocio, cómo han diseñado sus modelos y cuáles son sus principales medios de sustentación. Dar respuesta a estas preguntas es importante, ya que su capacidad para generar ingresos marcará la continuidad y viabilidad de estos servicios de información. Los resultados muestran qué variables utilizan más los periódicos en sus modelos de negocio para crear, entregar y capturar valor. Los resultados pueden ser utilizados por los periódicos para analizar la posibilidad de incluir nuevas variables, así como los resultados que obtienen los que ya los han incorporado.

La estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar, se incluye un resumen de la literatura relacionada con modelos de negocio y periódicos. Después, se explica la metodología que se utiliza para el análisis de los periódicos en la sección 3, mientras que la sección 4 incluye los principales datos del mercado español como paso previo al análisis específico de los periódicos seleccionados. Finalmente, la sección 5 incluye las conclusiones del trabajo.

2. LA LITERATURA SOBRE MODELOS DE NEGOCIO DE LOS PERIÓDICOS

En este apartado se incluye un resumen de la literatura sobre modelos de negocio de los periódicos digitales. Para obtener los trabajos previos sobre el tema, se llevó a cabo una búsqueda en Web of Science para encontrar los documentos relacionados con el sector de los periódicos. El apartado comienza con una breve introducción a la literatura sobre modelos de negocio para, después, explicar la evolución desde los periódicos artesanos a los digitales. Finalmente, se analiza la literatura específica sobre modelos de negocio de periódicos. El análisis de literatura sirve de base para el diseño de la metodología y el análisis de los periódicos seleccionados en este TFM.

2.1. Los modelos de negocio

La literatura sobre modelos de negocio que se ha encontrado ha analizado diferentes temas, incluyendo el concepto, los elementos que componen un modelo, los tipos de modelo en base a las características de dichos componentes, los resultados de las empresas basados en sus modelos de negocio, las innovaciones en los modelos y los modelos disruptivos.

En relación a qué es un modelo de negocio, se han encontrado diferentes definiciones en la literatura. Las definiciones permiten observar la evolución en el concepto, desde un enfoque basado en interconexiones a uno basado en el valor. Como muestran las definiciones, éstas se centran en resaltar que un modelo explica cómo la empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). De esta manera, se une el enfoque de creación de valor con el de los recursos y capacidades (Amit y Zott, 2001; DaSilva y Trkman, 2014). Entre dichas definiciones están las siguientes:

- Zott y Amit (2008, p.3): “un modelo de negocio es un modelo estructurado de cómo una empresa determinada realiza transacciones con clientes, socios y proveedores; es decir, cómo decide conectarse con los mercados de factores y productos”.
- Wirtz et al. (2010, p. 274): “un modelo de negocio captura la forma en que una empresa funciona y crea valor”.
- Teece (2018, p. 40): “un modelo de negocio describe cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes y qué mecanismos emplea para captar parte de ese valor”.

Por otra parte, la definición de modelo de negocio ha ido acompañada por la relación de sus componentes. Entre los trabajos que hacen referencia a los elementos de un modelo están los siguientes:

- Osterwalder y Pigneur (2010) incluyen a los socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costes y fuente de ingresos.
- Demil y Lecocq (2010) utilizan tres grupos de elementos: recursos y competencia, estructura organizativa y propuesta de valor. En el segundo grupo se incluyen las actividades de la cadena de valor y las redes con proveedores y clientes a lo largo de dicha cadena. La propuesta de valor incluye los productos y servicios que la empresa ofrece y los segmentos de clientes a quienes ofrece dichos productos y servicios. En su trabajo, incluyen también los ingresos, costes y el margen. Según ellos, los primeros cambios en un modelo de negocio se reflejan en cambios en los ingresos y costes.
- Chesbrough (2010) añade, además, la estrategia competitiva a través de la que se obtendrá ventaja frente a los rivales. En este sentido, sin embargo, existe controversia respecto a considerar modelo de negocio y estrategia como una misma cosa (DaSilva y Trkman, 2014).
- Schöne (2012) utiliza los mismos elementos que generalmente incluyen el resto de los autores, pero los agrupa en propuesta de valor, lógica de ingresos y base de costes. En la propuesta de valor incluye la oferta de productos y servicios que cubrirán las necesidades de los clientes, los segmentos de consumidores y las necesidades a cubrir, y la geografía (países y áreas donde harás negocios). En la lógica de ingresos incluirá los precios, los canales de distribución y las formas de interacción con los clientes. En la base de costes incluye los activos y capacidades requeridos para crear el valor, las actividades y procesos para crear el valor, y la red de socios para que la creación de valor sea sostenible.

Täuscher y Abdelkafi (2017) incluyen en su revisión de modelos de negocio hasta 45 representaciones visuales, que muestran los elementos y las conexiones entre ellos. Sin embargo, los modelos evolucionan a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios e innovar (Fjeldstad y Snow, 2018). Esto explica que una corriente importante en la literatura de modelos de negocio se haya centrado en el estudio de la innovación en dichos modelos. En este caso, los trabajos existentes consideran que dicha innovación

se produce a través de componentes concretos del modelo o a través de las interconexiones entre ellos (Clauss, 2017). La importancia de innovar en los modelos de negocio, según Comberg y Velamuri (2017), se puede explicar en base a los siguientes beneficios:

- Beneficios respecto a la rentabilidad: entre los que citan el aumento en los ingresos, la diversificación de las fuentes de ingresos y la reducción en los costes.
- Beneficios respecto al posicionamiento estratégico: entre los que estarían crear ventaja competitiva o fortalecer el posicionamiento, la focalización o especialización, la reducción del riesgo y sobrepasar a los competidores.
- Beneficios respecto a la atracción de clientes: a través de entrar en mercados o crear nuevos, expandir la cartera de productos y servicios, y atraer a nuevos segmentos de clientes.

Por último, en la revisión de literatura se han encontrado trabajos que hacen referencia a tipos de modelos de negocio concretos. Entre estos estudios están las clasificaciones siguientes:

- Rochet y Tirole (2003) hablan sobre el modelo de negocio de doble mercado (*two-sided markets*), en el que hay dos grupos diferenciados de clientes y la empresa obtiene ingresos de ambos. Un ejemplo es el de los periódicos, que obtienen ingresos de los lectores y de la publicidad.
- Zott y Amit (2008) diferencian entre *modelos centrados en la novedad y en la eficiencia*. El primero incluiría aquellos modelos que presentan nuevas formas de intercambio entre los participantes, por ejemplo, conectando a partes que antes no lo estaban o utilizando nuevas formas de conexión. Los modelos centrados en la eficiencia son aquellos que consiguen reducir los costes de transacción. Por último, habría empresas que combinan ambos tipos de modelo, como sugieren los autores con el modelo de Amazon.
- Wirtz et al. (2010) definen cuatro tipos de modelos de negocio basados en Internet, que son a) los modelos orientados al *contenido*, como los de los periódicos online, que ofrecen contenido relevante a través de un acceso en línea cómodo y fácil. Los ingresos proceden de la publicidad y la suscripción; b) los modelos orientados al *comercio*, como el de Amazon, que ofrece transacciones comerciales utilizando medios online. Los ingresos se obtienen por las ventas y las comisiones asociadas; c) los modelos orientados al *contexto*, como el de

Google, que estructuran la información existente de una forma transparente y menos compleja. Los ingresos proceden fundamentalmente de la publicidad; d) los modelos orientados a las *conexiones*, basados en proporcionar intercambio de información a través de Internet. Los ingresos proceden de la publicidad y la suscripción.

- Ritter y Lettl (2018) incluyen como ejemplos de modelos de negocio los de “*razor and blade*” (la empresa vende un producto a precios razonables, obteniendo beneficios superiores a la media por la venta de los consumibles asociados a ese producto), “*two-sided platform*” (la empresa obtiene ganancias al ofrecer a la vez a dos grupos distintos de usuarios la plataforma; generalmente uno de los dos grupos tiene una necesidad y el otro la solución), “*power by the hour*” (transformar productos en servicios), “*low-cost*” (ofrecer precios menores que los actuales con una oferta básica), y “*freemium*” (una oferta básica gratuita a un grupo de usuarios y otra de alto valor y precio a otro grupo).

2.2. Los periódicos: de la artesanía a la aparición de internet

El historiador y periodista Jaume Guillamet (2003) define cuatro períodos en el desarrollo del periodismo, desde sus inicios a la actualidad. Dichos períodos son:

- a) el antiguo o artesano (1609-1789),
- b) el moderno o liberal (1789-último cuarto del siglo XIX),
- c) el contemporáneo o industrial (último cuarto del siglo XIX-último cuarto del siglo XX) y
- d) la aparición de Internet, en 1994.

Cada período muestra la evolución de la sociedad y cómo acontecimientos determinantes fueron causa de un cambio de etapa. Por ejemplo, la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en 1789 causó el aumento de la libertad de expresión y, por tanto, aumentó la demanda y la cantidad de periódicos en circulación. La población recibía información de mayor calidad y veracidad, lo que impulsó su participación en los acontecimientos sociales.

El proceso de industrialización causó el paso a la siguiente etapa, en la cual destaca el fuerte crecimiento de ejemplares en circulación. Al mismo tiempo, la radio y la televisión ayudaron a difundir la información a un mayor número de personas.

La última etapa llega con la aparición de internet y el comienzo de la era digital, que comenzó a finales del siglo XX. En esta etapa surgen los periódicos digitales. Con la entrada y el auge de internet -la “Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación” (Real Academia Española, 2018), comenzó el proceso de digitalización de la prensa, revocando la hegemonía del papel que había predominado durante varios siglos. Como apunta Romero Domínguez (2011), “la digitalización es una necesidad ineludible en la actualidad”.

Hasta la llegada de las webs y del periodismo digital tal como los conocemos hoy en día, Internet se diseñó y entró en funcionamiento en 1983 a partir de un proyecto militar (Clemente, 2014). Sin embargo, no fue hasta la década de los noventa, cuando Tim Berners Lee desarrolló la World Wide Web (www por sus siglas en inglés). En castellano se denomina como la red informática mundial y consiste en documentos multimedia que son accesibles a través de internet.

El primer periódico que se lanzó a la aventura digital fue The Chicago Tribune, en 1992 (Armentia Vizueté, 2001). Al ver el efecto positivo que había tenido la sección digital en el negocio del periódico, las empresas apostaron por el medio digital, que ya se definía como el medio de comunicación del futuro. Mediante la transformación digital que se estaba gestando, los periódicos tenían la oportunidad de aumentar su radio de alcance y por tanto llegar a un mayor número de lectores. Así fueron los inicios del periodismo digital, que fue evolucionando y desarrollándose hasta llegar a lo que conocemos hoy en día.

En definitiva, con el comienzo de la era digital, los periódicos pueden alcanzar un mayor número de consumidores potenciales. La entrada de periódicos digitales de nueva creación ha generado una mayor competencia en el mercado, lo que plantea cuestiones relacionadas con si todos los periódicos tienen cabida en el mercado y cuáles son las estrategias de los periódicos digitales para generar beneficios.

Sin lugar a duda, la evolución de las TIC ha ocupado un rol fundamental en el desarrollo del periodismo digital, llegando a ser la piedra angular. Con el periodismo digital surgió un nuevo concepto, el *ciberperiodismo*, que hace referencia al “uso del medio digital (internet u otras redes telemáticas) y a las posibilidades del mismo en la creación, distribución y almacenamiento de información” (Tejedor Calvo, 2010).

Los principales cambios y funcionalidades que propone el ciberperiodismo son (Figura 1) la inmediatez, la ubicuidad, el uso multimedia, la personalización, la interactividad entre usuarios, el uso de la narrativa hipertextual, su capacidad enciclopédica y la posibilidad de virtualidad (Cabrera, 2000; Tejedor Calvo, 2010).

La inmediatez de la información publicada se refiere a las actualizaciones constantes de las publicaciones, que permiten al lector consultar y acceder a un contenido actualizado sin necesidad de esperar a una nueva publicación impresa del periódico. Otro de los puntos a destacar es la interactividad, que permite tener una interacción a tiempo real entre el periodista y los lectores y a estos con otros lectores. De esta manera se da la posibilidad de crear hilos de comentarios y comentar tanto la calidad del contenido publicado como de las opiniones relacionadas con la temática de la publicación. Con ello, se consigue involucrar de una manera directa al lector que se siente parte de la publicación. Por último, otra de las grandes ventajas con respecto al periodismo tradicional que propone el ciberperiodismo es la narrativa hipertextual que permite la posibilidad, mediante hipervínculos, de añadir enlaces de información relacionada con la publicación. Esta es sin duda una gran propuesta de valor, ya que permite al lector percibir y formarse una idea más completa del tema sobre el que están informando (Cabrera, 2000; Tejedor Calvo, 2010).

Por tanto, como indica Pérez Blanco (2016), “el periodismo digital no solo ha cambiado el paradigma informativo positivamente, sino que ha alterado la balanza de poder, por lo que brinda un abanico más amplio y plural, esencial para cualquier sociedad democrática”. Además, los continuos avances de las TIC que tienen un impacto directo en el periodismo digital hacen evolucionar y añaden valor al servicio que se ofrece a los consumidores.

| Cambio | Características |
|-------------------------|--|
| Inmediatez | Posibilidad de renovación inmediata de los contenidos publicados |
| Ubicuidad | Posibilidad de superar las barreras del tiempo y el espacio y tener presencia informativa en cualquier lugar |
| Multimedia | Posibilidad de crear mensajes en los que convergen el texto, la imagen estática, la imagen en movimiento y el sonido. |
| Personalización | Posibilidad de generar productos específicos adaptados a los intereses de cada usuario. |
| Interactividad | Posibilidad de generar intercambios entre periodista y lector, lector y lector, lector y sistema, |
| Narrativa hipertextual | Posibilidad de aplicar la estructura no lineal propia del hipertexto, incluyendo links a otros puntos informativos de interés. |
| Capacidad enciclopédica | Posibilidad de acceder a un gran fondo documental digital de libros, archivos sonoros, otros. |
| Virtualidad | Posibilidad de evitar la presencialidad mediante el uso de herramientas y plataformas de trabajo on-line. Esta característica es también aplicable a la creación de los mensajes |

Figura 1. Características del ciberperiodismo

Fuente: Cabrera (2000)

2.3. Literatura sobre los modelos de negocio de los periódicos

En este apartado se revisan los estudios encontrados sobre modelos de negocio de periódicos, obteniendo las ideas y percepciones que diversos autores han transmitido sobre el periodismo digital. La mayoría de los trabajos enfocan el modelo de negocio más desde la perspectiva de modelo de ingresos, lo que puede deberse a que los estudios parten de la situación de crisis del sector y la pérdida de ingresos y lectores que han sufrido en la última década (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016; Brüggemann et al., 2017). Además, en líneas generales, todos los autores coinciden al definir los medios por los que los periódicos online generan ingresos.

2.3.1. La crisis en el modelo de negocio de los periódicos tradicionales y el cambio de paradigma

Los estudios encontrados apuntan a dos importantes impactos en los modelos de negocio tradicionales basados en los periódicos en papel. El primero de ellos es el que hace referencia a la crisis del sector y el segundo al impacto de Internet (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016; Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017). Respecto a la crisis del sector, los estudios de estos autores coinciden en que los periódicos se enfrentan a una caída en los ingresos, tanto procedentes de la publicidad como de las ventas de ejemplares, y a una reducción en el número de lectores. La consecuencia ha sido el cierre de algunos periódicos y la reducción de los empleos (Brüggemann et al., 2017). Por lo que respecta al impacto de Internet, los lectores han podido acceder a los contenidos de noticias a un menor precio, e incluso gratuitamente, y con multitud de dispositivos (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016). Como indican Villi y Kayashi (2017), si los consumidores han ido migrando a las plataformas digitales, es obvio que los periódicos

necesitan adaptarse a estas preferencias y llevar a cabo la transición digital a los periódicos online.

Históricamente, los suscriptores de periódicos han sido una fuente importante de ingresos para los periódicos. Por ejemplo, Saavedra y González (2015) explican que Deming y Glasser (1968) determinaron un ciclo de vida para las suscripciones a periódicos de al menos 17 años. Sin embargo, la situación actual dista mucho de este ciclo de vida y diversos estudios citan el cambio de paradigma en el sector (Eriksson et al., 2016; Mierzejewska et al., 2017; De Frutos Torres y Martín García, 2016).

Por otra parte, los resultados son distintos dependiendo del tipo de economía. Por ejemplo, Saavedra y González (2015) obtienen en su análisis sobre Venezuela que el 40% de los ingresos de los periódicos se obtienen por la suscripción y venta en quioscos o librerías, mientras que el 60% restante se obtiene a través de la publicidad. Por el contrario, autores que analizan el sector en países más desarrollados sostienen el cambio de paradigma y afirman que los ingresos por publicidad han sufrido una disminución importante. Entre estos autores, Eriksson et al. (2016) analizan el sector en Suecia y apuntan que, durante las últimas décadas, los periódicos de todo el mundo han sufrido la disminución tanto en la circulación de sus ediciones impresas como de los ingresos publicitarios. Esto, dicen, se producía a medida que los lectores y anunciantes recurrían a los medios digitales. De Frutos Torres y Martín García (2016) también observan el cambio de paradigma en España y apuntan que la prensa se enfrenta a uno de sus principales desafíos, la pérdida de financiación procedente de la inversión publicitaria en su soporte tradicional, al mismo tiempo que se consolida el acceso de los contenidos a través de Internet.

Mierzejewska et al. (2017) analizan el mercado americano y encuentran que los ingresos por publicidad para muchos periódicos también han ido disminuyendo. Como consecuencia, observan que algunos de ellos se han visto obligados a hacer recortes significativos en el personal editorial, mientras que otros han dejado de funcionar por completo o han pasado a un modelo de distribución en línea. Además, consideran que los resultados sugieren que la industria apresuró su propio declive a través del establecimiento de versiones gratuitas en línea de sus productos impresos.

Sobre cuándo se produjo el punto de inflexión y el nuevo paradigma comenzó a gestarse en la industria, De Frutos Torres y Martín García (2016) lo identifican con los atentados

del 11-S. A raíz de este momento, los periódicos observan que a través de la red pueden trasladar más rápido la información a los lectores. Además, pueden utilizar imágenes y sonidos para mejorar el contenido de la noticia. Como resultado, se observó el incremento del periodismo digital, al considerarlo los periódicos como una manera más ágil y efectiva de llegar a los lectores.

Pese a la rápida adaptación de la industria a las nuevas tecnologías, hay dos factores que ralentizan el paso completo al mundo digital, que son los ingresos por publicidad y el cambio de hábitos de los lectores. Respecto a los ingresos por publicidad, De Frutos Torres y Martín García (2016) apuntan que éstos no siempre alcanzan a mantener un modelo de negocio basado simplemente en la comercialización de espacios publicitarios. Respecto a los lectores, Saavedra y González (2015) indican que no cambian tan rápido su costumbre de comprar diariamente el periódico en su formato impreso. Al contrario, consideran que comprar un periódico es más bien una rutina, de manera que los lectores están tan acostumbrados a comprar sus periódicos, que no están dispuestos a considerar otras alternativas de distribución. La conclusión que ofrecen Costa-Sánchez y otros (2016) es que, actualmente, los tres formatos de prensa en papel, digital y móvil conviven en la sociedad española, aunque la última aún no ha terminado de definirse en cuanto a modelo periodístico, de contenido y de negocio.

En definitiva, la conclusión es que el impacto de Internet ha sido un factor determinante en el cambio de paradigma en el sector del periodismo, pues sin el auge de internet, la revolución digital en el sector del periodismo no habría sido posible. Sin embargo, los estudios analizados son críticos en lo que respecta a los fallos en la gestión de los periódicos, que consideran ha sido poco innovadora y no ha sabido adaptarse a tiempo a los cambios (Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017). La lentitud en la respuesta ha supuesto la amenaza de nuevos competidores que han sabido ofrecer contenidos más adaptados a las nuevas tecnologías (Brüggemann et al., 2017).

En el siguiente apartado se definen los tipos principales de modelos de negocio que aparecen en los diferentes estudios analizados, así como las amenazas o inconvenientes que supone cada uno.

2.3.2. Tipos de modelo de negocio de los periódicos

Los modelos de negocio que considera la literatura enfocada al sector de los periódicos son básicamente cuatro (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016): gratuito, de pago, freemium y de medición. En el modelo gratuito (*free model*) hay libre acceso al contenido, por lo que el periódico basa su modelo enteramente en los ingresos publicitarios. En el modelo de pago (*pay model*) el lector paga una suscripción o compra un ejemplar del periódico, con lo que una parte de los ingresos procederán del lector y otra de la publicidad. En el modelo *freemium* hay contenido gratuito y otro de pago, mientras que en el modelo de medición (*metered model*) el lector puede acceder gratuitamente a un número de artículos y, a partir de ahí, tendrá que pagar si quiere leer más. Casero-Ripollés e Izquierdo-Castillo (2012) citan un quinto tipo de modelo, el de donaciones, en el que los periódicos obtienen donaciones voluntarias. Más recientemente, sin embargo, tiende a compararse los basados en ingresos publicitarios y los basados en muros de pago (*paywall*), hacia los que han ido tendiendo la mayoría conforme los ingresos publicitarios iban disminuyendo (Carson, 2015). El modelo de medición es un modelo basado en muros de pago (Cestino y Berndt, 2017).

a) Modelos basados en ingresos publicitarios

Son modelos que buscan generar ingresos, principalmente, a través de la publicidad. Según Álvarez-Monzoncillo et al. (2016), estos modelos son los que han utilizado los medios tradicionales cuando han definido sus estrategias de Internet. Carson (2015) incluye el ejemplo del fracaso del modelo de suscripción de *The New York Times* en 2005. La reacción del periódico, indica, fue cambiar el modelo de pago por otro basado en la publicidad, pues consideraron que con ésta se obtendrían más ingresos asociados al contenido gratuito. Actualmente, sin embargo, este periódico es ejemplo de éxito del modelo *paywall* (Kumar et al., 2012).

A pesar de que diferentes periódicos han intentado implementar este modelo de negocio alternativo, existen desventajas que dificultan su éxito. Una de ellas es que el lector puede percibir el anuncio como algo molesto, lo cual disminuye la calidad del contenido. Tal y como señala Carson (2015), las páginas que incluyen publicidad de los anunciantes son incompatibles con la calidad. Además, como apuntan De Frutos Torres y Martín García (2016), la publicidad por sí sola no asegura la rentabilidad de un periódico.

b) Modelos de Paywall o “Muro de Pago”

Estos modelos paywall, cada vez más utilizados por los periódicos, consisten en establecer un muro por el que los no suscriptores no tienen acceso al contenido (Dekavalla, 2015). Carson (2015) indica que este modelo es muy popular en Estados Unidos, donde lo utilizan un porcentaje significativo de los 20 diarios más importantes. La ventaja de los paywall está en que se pueden adaptar a distintos tipos de acceso. Por ejemplo, hay paywalls que sólo permiten el acceso al contenido si se está suscrito al periódico, otros que permiten un acceso limitado a parte de un artículo y el lector paga cuando decide leer el resto del mismo, y los paywalls a medida, que ofrecen acceso a un número limitado de contenido al mes.

Dekavalla (2015) considera los paywalls a medida una buena metodología, puesto que los paywalls absolutos (aquellos que impiden el acceso a todo el contenido a los no suscriptores) pondrían en riesgo el tráfico en línea de un periódico. Sin embargo, Carson (2015) considera que no es necesariamente el tipo de paywall lo que limita el porcentaje de audiencia. Para explicarlo utiliza los ejemplos del *Wall Street Journal* y el *New York Times*, que tienen un paywall absoluto y una gran audiencia que paga una suscripción. Por tanto, no es el tipo de paywall lo que garantiza el éxito de un modelo, sino el tipo de contenido que ofrece la plataforma periodística, que no tiene que ser necesariamente contenido de alta calidad (Carson, 2015).

Aunque cada vez hay más periódicos que implementan el modelo paywall, tanto Carson (2015) como otros autores han identificado factores que amenazan el modelo de negocio basado en la suscripción. El primero de ellos es la baja disposición de los lectores a pagar por una suscripción e incluso por las ofertas de suscripción, ya que consideran que el precio pagado diariamente es menor que el precio de la suscripción (Saavedra y González, 2015). Otro inconveniente identificado es la lentitud de los periódicos en adoptar el modelo de ingresos por paywall (Carson, 2015).

En conclusión, como Carson (2015) sugiere, los paywalls no parecen ser la solución definitiva. En su opinión, los periódicos deberían apostar por la diversificación de los ingresos, mediante la venta de productos a los lectores, como solución a largo plazo.

2.3.3. Soluciones aportadas por la literatura

En la revisión de la literatura se han encontrado diferentes recomendaciones realizadas por los autores. Estas recomendaciones suelen referirse a la creación de valor para el lector y a la innovación.

Por lo que se refiere a la creación de valor, lo que dicen los trabajos analizados es que, ya que el paywall por sí solo no soluciona el problema, ofrecer un valor añadido adicional podría ser clave del éxito del modelo. Por ejemplo, Carson (2015) afirma que la solución sería la diversificación de los ingresos por la venta de productos a los usuarios. Para explicar cómo se podría llevar a cabo esta diversificación utiliza el ejemplo del *Financial Times* de Londres. El periódico tiene un paywall a medida, que consiste en ofrecer 10 artículos gratis a sus lectores. Con esta medida, el periódico obtuvo en el año 2012 una mayor circulación online que en la versión impresa. Pese a tener un precio de suscripción más alto que la competencia, los suscriptores demostraron que pagarían siempre que el contenido cumpliera sus expectativas. Además de la calidad del contenido, el periódico ofrece servicios de valor añadido como análisis de inversión, calculadoras o informes de investigación, que han contribuido al éxito de su paywall.

Desde el punto de vista de la innovación, Eriksson et al. (2016) sugieren tener en cuenta las tres formas de innovar en un modelo de negocio que identifican Amit y Zott (2012): agregar nuevas actividades al modelo de negocio existente, vincular actividades de maneras novedosas y cambiar los actores que realizan actividades. De estas tres formas, indican que esta última sería la que podrían utilizar los periódicos. Para Karimi y Walter (2015) lo que deberían hacer los periódicos es auditar sus capacidades para incluir sus productos centrales en una plataforma digital y desarrollar un plan para vencer sus debilidades en el desarrollo de productos digitales. Estos pasos, en su opinión, les permitirán entregar la información correcta, al usuario adecuado, en el dispositivo correcto, así como crecer más allá del negocio principal con servicios de valor añadido.

Dekavalla (2015) también opina que la innovación es necesaria para los periódicos de cualquier país. Para ello, Eriksson et al. (2016) aconsejan innovar en servicios de noticias digitales sobre los que los consumidores estén dispuestos a pagar por el contenido, para así contrarrestar la reducción en las suscripciones de los periódicos impresos. Otra idea que sugieren es obtener la aceptación del mercado publicitario de los nuevos canales digitales, para compensar la disminución de los ingresos publicitarios

impresos. Peinado Miguel y Mateos Abarca (2016), en relación a la competencia de noticias en las redes sociales o proveedores como Google o Amazon, que publican noticias de manera autónoma (Eriksson et al., 2016), aconsejan introducir aplicaciones que permitan un contenido interactivo con las redes sociales, facilitando un sistema multicanal en el que los lectores puedan acceder a la información desde distintos canales. Esta estrategia que incluye a los distintos canales de comunicación es fundamental, pero también lo es la participación del usuario en la red de valor, dado que éste se basa en la experiencia, que es diferente según se trate de un periódico digital o de su versión impresa (Chan-Olmsted y Shay, 2016; Álvarez-Monzoncillo et al., 2016).

En relación a los usuarios, los cambios en los hábitos también han sido considerados en la literatura, especialmente los cambios en la manera en que se accede a las noticias (Villi y Kayashi, 2017). Como apuntan Peinado Miguel y Mateos Abarca (2016), el uso del Smartphone es superior al de la televisión y citan a España como el país líder en Europa en Smartphones. Si a esto añadimos que los jóvenes disponen en su mayoría de un móvil y lo utilizan como dispositivo de lectura, podemos concluir, tal como añaden Costa-Sánchez y otros (2016), que el futuro de los periódicos necesita adaptarse a este dispositivo. El dato concreto que dan estos autores es que el perfil del lector digital es el de un varón más joven que el de la prensa en papel (39 años frente a los 44 años).

Considerando que la tendencia de la prensa digital es centrarse más en las aplicaciones móviles, Peinado Miguel y Mateos Abarca (2016) identifican diferentes métodos para monetizar las apps. Básicamente cita dos métodos, cobrar por el acceso a cada contenido y ofrecer todo el contenido sin publicidad. En el primer método, al cobrar obtendría los datos del lector (por medio del registro de acceso o la solicitud de información por formulario), que podría utilizar para promociones y otros servicios derivados. En el segundo método el lector podría optar por una opción sin publicidad mediante un modelo premium de pago. El modelo de ingresos en el primer caso sería de facturación por volumen y el segundo por suscripción. Como puntos novedosos citan que el periódico utilice la geolocalización y el "streaming". Con la geolocalización podría emitir publicidad según la zona geográfica, atrayendo a un mayor número de potenciales clientes y aumentando los ingresos de la app. Con el streaming podría ofrecer al lector una experiencia única y novedosa, ofreciendo un seguimiento en tiempo real de la noticia y animándole a co-crear el contenido.

3. METODOLOGÍA

El apartado empírico se ha dividido en dos secciones, que consideran dos puntos importantes descritos en la revisión de la literatura: la crisis del sector y los cambios necesarios en los modelos de negocio para adaptarse a los cambios en el mercado. Para cada apartado se han definido las variables a utilizar en los análisis, en base a la revisión de literatura. Los datos utilizados para cada variable proceden de datos secundarios. El análisis realizado en ambas secciones es básicamente cualitativo.

Entre las fuentes secundarias utilizadas en los análisis, tanto a nivel del sector como de los periódicos seleccionados, están los informes:

- *Digital News Report ES 2017 (Vara-Miguel et al., 2017)*
- *Digital News Report 2018 (Amoedo et al., 2018)*
- *Informe Anual del Sector de los Contenidos Digitales en España. (Muñoz López, L., et al., 2016)*
- *Estudio de uso y actitudes de consumo de contenidos digitales. (Muñoz López, L., et al., 2017)*
- *Informe Anual del Sector TIC y de los Contenidos en España 2017. (Muñoz López, L., et al., 2017)*
- *Marco General de los Medios en España 2018 (AIMC, 2018)*
- *Índice de Inversión Publicitaria 2017 (i2p, 2017)*
- *Entertainment and Media Outlook 2017-2021 España (PwC, 2007)*

Las variables utilizadas en el análisis del mercado se incluyen en la Tabla 1. Dichas variables incluyen el consumo de periódicos en papel, la evolución en la inversión publicitaria en periódicos, cambios en los dispositivos utilizados para acceder a las noticias y la disponibilidad a pagar por parte del usuario.

Tabla 1. Variables utilizadas para el análisis del mercado de los periódicos

| Variable | Autores que la utilizan |
|--|--|
| Consumo diario de periódicos en papel | Álvarez-Monzoncillo et al. (2016) |
| Penetración del periódico en papel (% lectores) | Álvarez-Monzoncillo et al. (2016); Costa-Sánchez et al. (2016) |
| Evolución inversión publicitaria en periódicos | Álvarez-Monzoncillo et al. (2016); Costa-Sánchez et al. (2016); Eriksson et al. (2016) |
| Perfil de la audiencia según prensa escrita o uso de internet | Vara-Miguel et al. (2017) |
| Dispositivo de acceso a las noticias | Dekavalla (2015); Costa-Sánchez et al. (2016) |
| Disponibilidad a pagar por noticias por parte del usuario (suscripción en papel o digital) | Vara-Miguel et al. (2017) |

Fuente: varias fuentes

Para la sección dedicada al análisis de los principales periódicos se han escogido 10 de los primeros diarios nacionales más leídos, obtenidos del listado elaborado por Amoedo et al. (2018) en su *Digital News Report*. Este informe está elaborado sobre la encuesta online para España realizada para el Reuters Institute Digital News Report, que dirige la Universidad de Oxford. El listado incluye el ranking según usuarios de noticias online en España para el mes de enero de 2018. Por otra parte, se han revisado otros rankings, como el de AIMC (2018a, 2018b), pero no tienen en cuenta en las listas las versiones online de los diarios con versión impresa. Por lo tanto, basándonos en el ranking de Amoedo et al. (2018), los diarios con versión online escogidos para este análisis son los diez primeros incluidos en la Tabla 2. La mayor parte de los periódicos de la Tabla 2 incluyen información generalista y tratan varios temas, mientras que cinco son de información especializada, tres de ellos de información económica y dos de información deportiva. Los diez seleccionados para el análisis, por sumar una audiencia total mayor, son principalmente generalistas y sólo dos son nativos digitales.

Tabla 2. Periódicos españoles analizados

| Periódico | Grupo/empresa al que pertenece | Tipo edición | Tipología de diario |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| <i>Incluidos en el análisis</i> | | | |
| El País online | Grupo Prisa | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| El Mundo online | Unidad Editorial | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| 20 Minutos online | Grupo Henneo | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| Marca online | Unidad Editorial | desarrollo digital de medio impreso | Especializada (Deportiva) |
| El Confidencial | Titania Compañía Editorial | nativo digital | Generalista |
| Eldiario.es | Diario de Prensa Digital | nativo digital | Generalista |
| La Vanguardia online | Grupo Godó | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| ABC online | Vocento | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| El Periódico online | Grupo Zeta | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| La Razón online | Grupo Planeta | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| <i>No incluidos en el análisis</i> | | | |
| Público | Display Connectors SL | nativo digital | Generalista |
| OKDiario | Dos Mil Palabras SL | nativo digital | Generalista |
| El Economista online | Editorial Ecoprensa | desarrollo digital de medio impreso | Especializada (Económica) |

| | | | |
|-------------------|---|-------------------------------------|---------------------------|
| HuffPost | Grupo Prisa | nativo digital | Generalista |
| El Español | El León de El Español Publicaciones SA | nativo digital | Generalista |
| As online | Grupo Prisa | desarrollo digital de medio impreso | Especializada (Deportiva) |
| Expansión online | Unidad Editorial | desarrollo digital de medio impreso | Especializada (Económica) |
| La Voz de Galicia | La Voz de Galicia SA | desarrollo digital de medio impreso | Generalista |
| Cinco Días online | Grupo Prisa | desarrollo digital de medio impreso | Especializada (Económica) |

**incluye tanto edición impresa como online, sólo online en nativos digitales*

Fuente: Amoedo et al. (2018); Vara-Miguel et al. (2017); www.ojd.es/medios-controlados/

Para el análisis de los modelos de negocio se han utilizado datos de diferentes fuentes secundarias, principalmente las propias webs de los periódicos, la base de datos SABI, así como los informes del Digital News Report (Vara-Miguel et al., 2017; Amoedo et al., 2018). Aunque para la explicación de las principales características de los modelos de negocio se incluyen más datos, las variables utilizadas para responder a las dos preguntas de investigación son las incluidas en la Tabla 3. Estas variables se han definido en base a la revisión de literatura y en base al análisis propio. Dado que el objetivo principal del trabajo es ver cómo afecta el modelo de negocio de los periódicos a sus resultados, las variables de la Tabla 3 se han dividido en tres grupos:

- a) variables relacionadas con las características de los periódicos,
- b) variables relacionadas con los modelos de negocio y
- c) variables que miden resultados del modelo

Lo que se busca analizar es si:

- 1) RQ1: características de los periódicos → están relacionadas con los resultados
- 2) RQ2: modelo de negocio → está relacionado con los resultados

Tabla 3. Variables utilizadas en el análisis de los modelos de negocio de los periódicos seleccionados

| Variable | Explicación y valores |
|--|---|
| A) Características (de Frutos Torres y Martín García, 2016) | |
| Tipo de información: general | Indica que ofrece información sobre temas diversos. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Tipo de información: específica | Indica que ofrece información centrada en un tema específico (economía, deportes). Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Edición impresa | Indica que el periódico cuenta tanto con versión impresa como digital. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Edición online | Indica que es nativo digital. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| B) Modelo de negocio | |
| <i>b.1) Segmentos de audiencia</i> (Vara-Miguel et al., 2017) | |
| Inclinación política principal de la audiencia | Ver Tabla 2. Valores: izquierda, centro-izquierda, centro, centro-derecha, derecha, diverso. |
| Publicidad | Sectores que aparecen anunciados. Se incluyen ejemplos. |
| <i>b.2) Modelo de ingresos</i> (Carson, 2015; Dekavalla, 2015; Cestino y Berndt, 2017) | |
| Paywall | Existe algún muro de pago. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Metered paywall | Existe un muro de pago por el que el lector puede acceder a un número de artículos gratuitos al mes y si quiere leer más tendrá que suscribirse. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Hard paywall | Existe un muro de pago que requiere suscripción para cualquier lectura. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Free model | El periódico es gratuito. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Donaciones | El periódico busca recibir donaciones. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Freemium | El periódico sigue el modelo freemium, con lectores gratuitos y de suscripción. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |

| | |
|--|---|
| Precio mensual | El precio que pagará el suscriptor. Valor en € |
| Presencia de publicidad | Aparecen anuncios en la página web, indicando fuente de ingresos procedente de ésta. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Ofrecen descuentos y regalos al suscribirse | Utilizan descuentos y regalos para captar suscriptores. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). Se incluyen ejemplos. |
| <i>b.3) Propuesta de valor</i> (Dekavalla, 2015; WAN-IFRA, 2017) | |
| Contenido propio | Contenido elaborado por periodista del periódico. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| Suplementos y otras secciones | En la web hay acceso a suplementos y otras secciones que pueden atraer a un tipo de lector diferente. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). Se incluyen ejemplos |
| Vídeos propios | El periódico incluye entre sus contenidos vídeos propios. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Podcast / streaming de audio | Los lectores o suscriptores tienen acceso a podcast/streaming de audio. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| Informes especiales | Los lectores o suscriptores tienen acceso a informes especiales. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| Eventos y conferencias | Los lectores o suscriptores tienen acceso a eventos y conferencias (puede incluir venta entradas o gestión de las mismas). Valores: 1 (Sí) / 0 (no).Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| E-commerce | La web incluye e-commerce de otros productos. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| Suscripción personalizada | Los suscriptores pueden personalizar su suscripción. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| Medición audiencia | El periódico ofrece datos de medición de audiencia destinados al segmento de publicidad. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| <i>b.4) Relaciones con usuarios</i> (Peinado Miguel y Mateos Abarca, 2016; Cestino y Berndt, 2017) | |
| Co-creación del usuario (puede participar con comentarios, para promover su interacción) | Se comprueba en las noticias que los lectores y suscriptores participan con comentarios. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| Utilizan redes sociales | En la web se ve acceso directo a redes sociales. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). Se incluyen qué redes. |

| | |
|--|---|
| Club de lectores | El suscriptor formará parte de un club de lectores que le dará ofertas exclusivas. Valores: 1 (Sí) / 0 (no). |
| <i>b.5) Recursos</i> | |
| Número de empleados | Datos obtenidos en SABI |
| Número de seguidores en Twitter | Número de seguidores en la red social más afín a los medios de comunicación. |
| <i>b.6) Canales de distribución</i> | |
| La web del periódico | Para suscribirse se utiliza la web del periódico. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Quioscos digitales del grupo | El grupo tiene un quiosco digital en el que el suscriptor puede elegir combinaciones de suscripciones a medios del propio grupo. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Otros | Se redirige al suscriptor a webs externas o quioscos que no son propios. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| C) Resultados (Van der Burg y Van den Bulck (2017)) | |
| Ingresos de explotación | A partir de los datos de la base de datos SABI, se calcula si los ingresos son superiores a la mediana. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Resultados del ejercicio | A partir de los datos de la base de datos SABI, se calcula si los resultados del ejercicio son superiores a la mediana. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |
| Usuarios | A partir del % de usuarios en la Tabla 1, se calcula si dicho % es superior a la mediana. Valores: 1 (Sí) / 0 (no) |

Fuente: varias fuentes

El análisis de los datos es cualitativo, a través del análisis de redes sociales (SNA). Para ello se utilizan las variables dicotómicas de la Tabla 3 y se buscan aquellas que son centrales y, por tanto, aparecen más veces junto con otras variables. Las representaciones de las redes se realizan utilizando el software VOSviewer (Van Eck y Waltman, 2011) y los cálculos de la centralidad a través del software UCINET (Borgatti et al., 2002).

En las siguientes secciones se lleva a cabo el análisis del sector de los periódicos online en España. El análisis va de lo general, mostrando una visión global del mercado, a lo específico, con el análisis de los diarios digitales más exitosos.

4. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LOS PERIÓDICOS EN ESPAÑA

En este apartado se muestra la evolución del mercado de los periódicos digitales en España. A través de los datos incluidos a continuación se puede comprobar el efecto de la crisis del sector en el mercado español. El apartado se estructura en base a tres puntos importantes destacados en la revisión de la literatura:

- la crisis del sector, en la que destacan la caída en el número de lectores y los ingresos en publicidad (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016; Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017).
- el impacto de Internet y el aumento de la competencia en las opciones digitales para acceder a noticias (Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017).
- los cambios en el perfil de la audiencia que consume noticias (Costa-Sánchez et al., 2016).

4.1. La crisis del sector en España

Respecto al primer punto, la crisis del sector, el principal problema al que se han enfrentado los periódicos es la caída en el número de lectores de prensa escrita. Es indudable, que el sector del periodismo ha sufrido cambios muy notables a nivel global, llegando a confirmar el cambio de paradigma en el sector, donde la caída de la prensa en papel y el auge de la prensa digital han sido claves fundamentales. Del mismo modo en España, siguiendo la tendencia marcada por los demás países desarrollados, se ha visto cómo la industria del periódico en papel ha ido decreciendo durante los últimos años. A partir de los datos obtenidos del Estudio General de Medios del 2018 que elabora la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC, 2018), se corroboran las afirmaciones encontradas en la revisión de literatura para otros países (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016; Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017). Las Figuras 2 a 4 muestran el efecto de la crisis en la reducción de la audiencia de prensa escrita, mientras que la Figura 7 muestra la reducción en la inversión publicitaria en la prensa escrita a la vez que aumenta en la prensa digital. Sin embargo, se comprueba que, por el momento, en valor de la inversión en la segunda no alcanza los niveles de la prensa escrita.

La Figura 2 muestra el consumo diario de periódicos en papel entre los años 1997 y 2017. En base a los datos de la figura se observa una tendencia creciente en un primer período, comprendido entre los años 1997 y 2008, y una tendencia decreciente a partir

de 2008 hasta 2017. El primer tramo, de tendencia creciente, estaría indicando que la población pasa cada vez más minutos al día consumiendo noticias. Sin embargo, el ascenso es leve, puesto que parte de 15 min/día y sube hasta un máximo de 17,7 min/día. A partir del 2009, se observa una caída notable que, año tras año, no ha variado, hasta alcanzar un mínimo de 9 min/día en el año 2017.

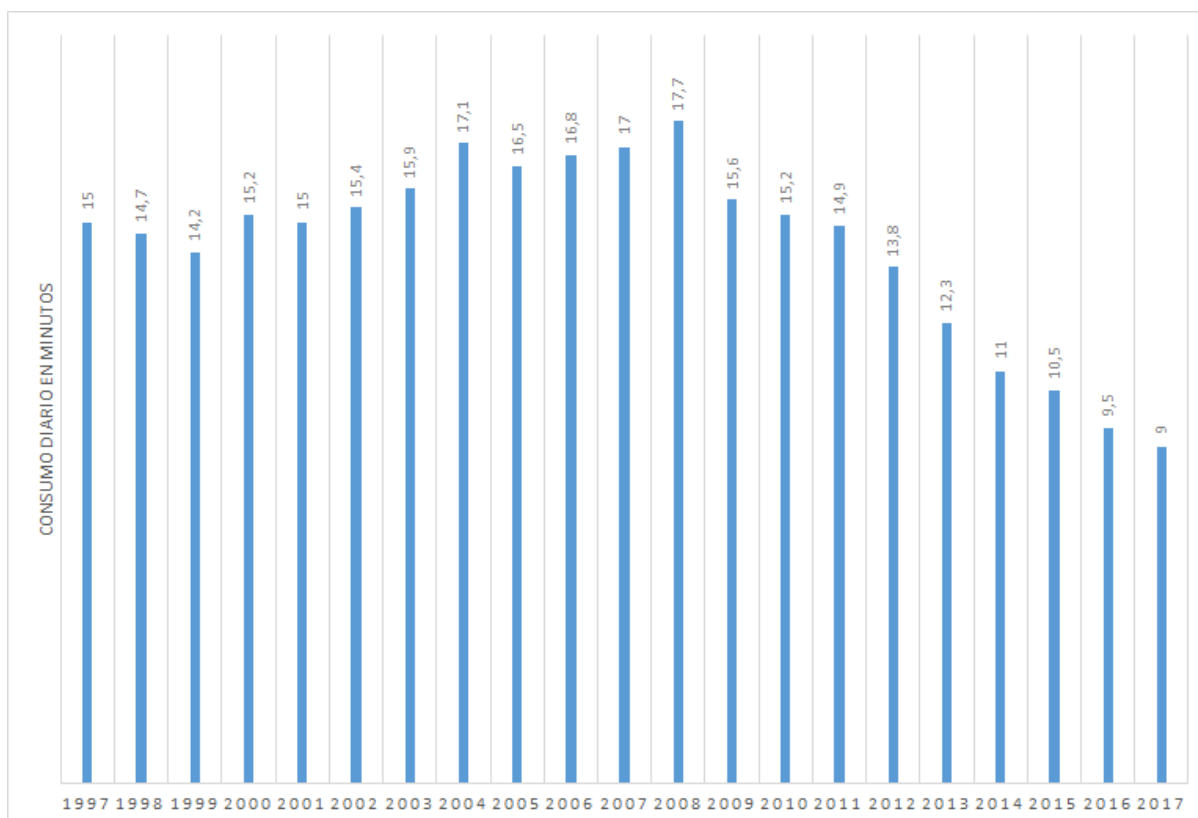


Figura 2. Consumo diario en minutos del periódico en papel.

Fuente: Elaboración a partir de AIMC (2018)

La Figura 3 muestra la tasa de penetración del periódico en papel, es decir, el porcentaje de población que lee diarios. En esta figura también se observa el cambio de tendencia a partir del año 2008, cuando la tasa alcanzó un máximo del 42,10%. A partir de entonces, la tasa ha ido cayendo hasta mínimos históricos, alcanzando el 24,30% en el año 2017. Esta tendencia decreciente coincide con la caída en el consumo de periódicos en minutos al día mostrada en la Figura 2. Evidentemente, esta ola decreciente no implica que la población esté desinformada, sino que confirma que la audiencia de los diarios en papel ha bajado. En contraposición, se puede apreciar en la Figura 4 la tendencia alcista de la audiencia para los lectores de diarios por internet, que es

decreciente para los lectores de diarios en papel. En el año 2017, los lectores de diarios digitales alcanzan el 27% de la población, frente al 24,3% de los de prensa escrita.

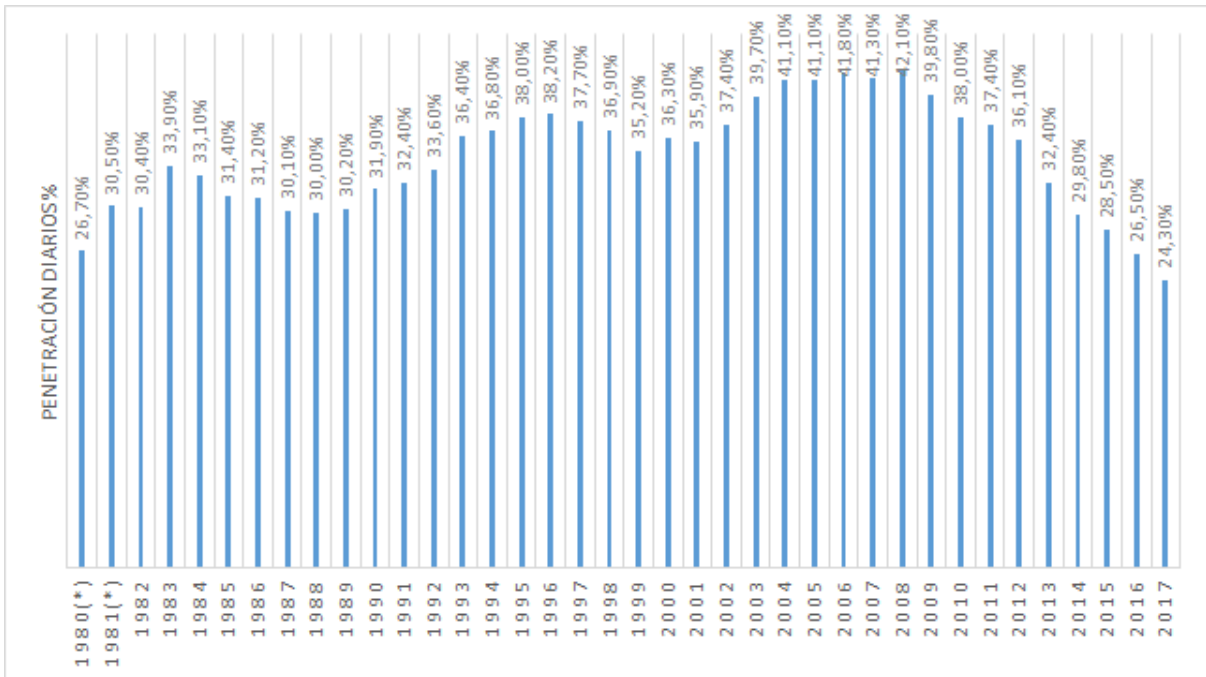


Figura 3. Penetración del periódico en papel.

Fuente: Elaboración a partir de AIMC (2018)

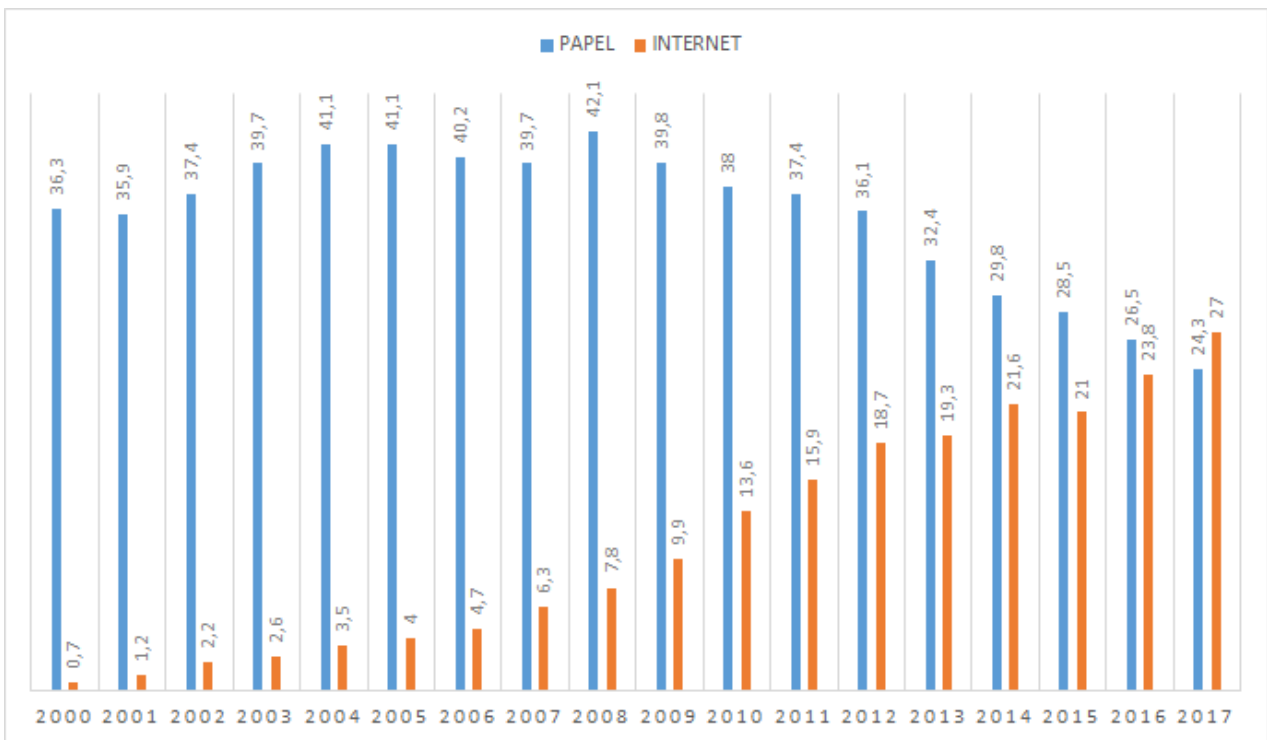


Figura 4. Penetración audiencia lectores papel/internet.

Fuente: Elaboración a partir de AIMC (2018)

Por otro lado, la crisis del sector se ha visto reflejada también en la pérdida de ingresos por publicidad. La Figura 5 muestra la evolución de la inversión publicitaria en los periódicos hasta el año 2016 y la proyección para el año 2021. Según los datos, la inversión crecerá en los periódicos digitales año tras año hasta alcanzar en 2021 una inversión de 299 millones de euros, lo cual supone un aumento de aproximadamente el 30% respecto al año 2016. En contraposición, la publicidad en los periódicos impresos decrece de manera constante. Sin embargo, la figura muestra que lo que se pierde en inversión publicitaria en prensa escrita es, aproximadamente, lo que aumenta la inversión asociada a la prensa digital. Además, según el informe “Índice Inversión Publicitaria” de (i2p, 2017), la inversión en medios digitales es la segunda en importancia, con un crecimiento del 9,9% y con una participación en el mercado del 13,6%. Por lo tanto, es de prever que la tendencia a que la publicidad destinada a periódicos digitales sustituya a la publicidad de la prensa escrita continúa.

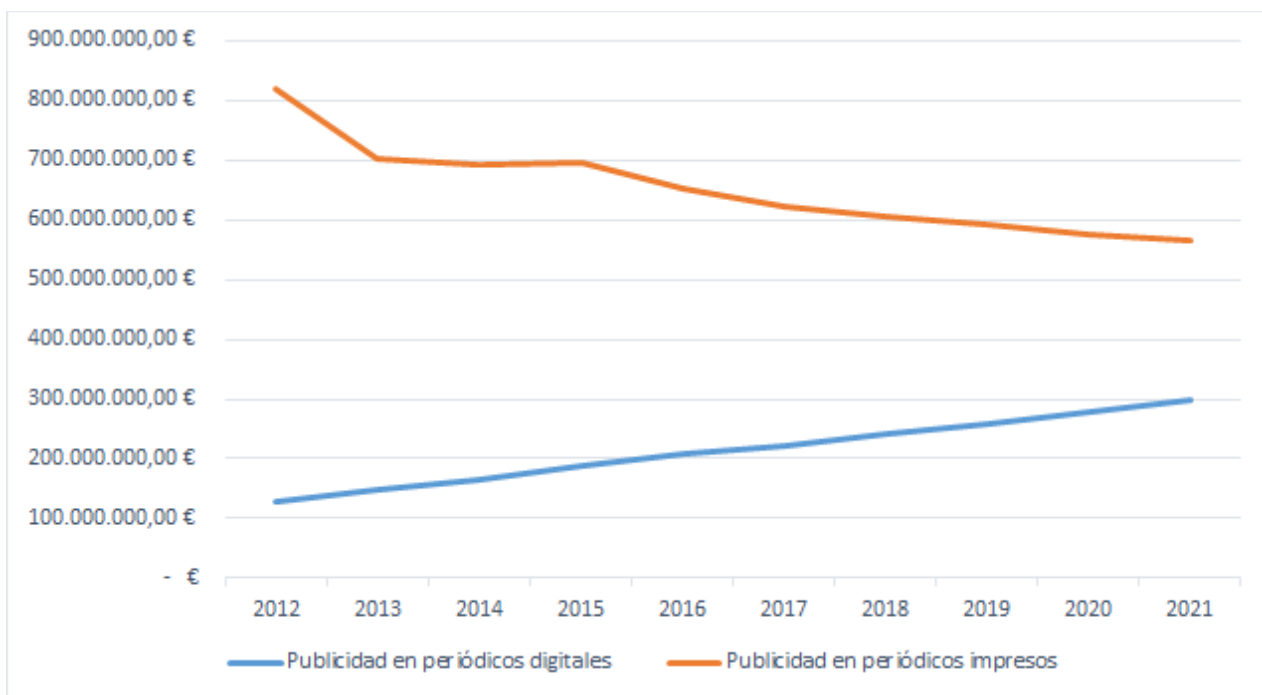


Figura 5. Evolución inversión publicitaria en la Prensa

Fuente: Elaboración a partir de PwC (2017)

4.2. El auge de los periódicos digitales en España

El segundo punto hace referencia al impacto que el surgimiento de Internet generó en el mercado y que trajo consigo un fuerte aumento de la competencia, consecuencia de la entrada en el mercado de periódicos digitales ofreciendo contenido de manera gratuita. En el caso de España, la entrada de nuevos competidores en el mercado y la adaptación de los tradicionales al entorno digital han condicionado el presente y el porvenir del sector del periodismo digital.

Delgado Barrera (2009) describe el proceso por el que diferentes periódicos fueron adaptándose al mercado digital. Así, indica que el primer periódico español que introdujo una versión online fue *Avui*, en 1995. Sin embargo, fue *La Vanguardia Digital*, en 1996, el primero que publicó noticias en tiempo real. Al año siguiente, en 1997, el ABC realizó una transmisión en directo. Aunque otros periódicos, como *El Mundo* y *El País* ya tenían una versión digital, su objetivo era más bien el de dar soporte a la edición impresa y, así, vender más periódicos. Poco a poco, otros periódicos se unieron y lanzaron sus versiones digitales, pero ahora tanto ellos como los ya existentes buscaban estrategias que les permitieran hacer rentables sus plataformas digitales. Por ejemplo, *20 Minutos* cuando lanzó en 2002 su edición digital, para aumentar la difusión del contenido permitió su uso cuando fuera sin ánimo de lucro. *El País*, sin embargo, incluyó un muro de pago (paywall) en 2002, estrategia que le generó una importante pérdida de usuarios y que tuvo que suprimir en 2005. *El Mundo*, por el contrario, apostó por un modelo abierto que le permitió aumentar el número de usuarios únicos. Otro ejemplo es el de ABC, que creó una suscripción que permitía el acceso a su hemeroteca.

A partir de 2010, con el avance de las tecnologías, los periódicos incorporan aplicaciones móviles gratuitas y quioscos digitales (Gómez-Borrero, 2014), que ofrecen suscripciones a diferentes periódicos y revistas de una misma editorial. Gómez-Borrero (2014) cita como ejemplos de estos quioscos los de Unidad Editorial (*Orbyt*) y *Kiosko y Más* (*Vocento* y *Grupo Prisa*), lanzados en 2010 y 2011, respectivamente. Actualmente, las ventajas que pueden disfrutar los suscriptores de estos dos quioscos digitales, según sus páginas webs, son las que se incluyen en la Figura 6.

| ORBYT | KIOSKO Y MÁS |
|--|--|
| Accede a ORBYT desde cualquier dispositivo, en cualquier parte del mundo y desde las 00:00h. | Por ser cliente de Kiosko y más tendrás acceso a la mayor oferta de prensa de calidad en España: |
| Descarga automática en tu dispositivo para que puedas leerlo sin conexión en el momento que quieras. | Accederás a todas la oferta de ediciones y suplementos de la publicación a la que te suscribas |
| Acceso gratuito a todos los suplementos del periódico. | Podrás elegir entre más de 100 publicaciones |
| Acceso gratuito a la hemeroteca. | Podrás acceder desde tu navegador o desde tus dispositivos iPhone, iPad, Android o Windows 8 |
| Contenido enriquecido con imágenes y vídeos exclusivos. | |
| Podrás compartir artículos por email o redes sociales. | |
| Y ahora con ORBYT, además, podrás disfrutar de ventajas y descuentos exclusivos. | |

Figura 6. Ventajas de los Quioscos Digitales Orbyt y Kiosko y Más

Fuente: <http://quiosco.orbyt.es/> y <http://www.kioskoymas.com/>

Al igual que en el resto de los países analizados, en España básicamente se dan tres modelos que permitan obtener ingresos a los editores (García-Santamaría et al., 2016), que son los basados en la publicidad, el crowdfunding y las compras (suscripciones). Sin embargo, como afirma Rodríguez Pallares (2015), la tendencia en el mundo ha ido más hacia los modelos basados en la suscripción a través de clubs de lectores (“affinity clubs”), que hacia los de crowdfunding (aportaciones de lectores a un proyecto periodístico). Estos clubs de lectores han sido utilizados como alternativa al paywall tradicional (García-Santamaría et al., 2016). Además, los suscriptores obtienen, junto con la tarjeta de pertenencia al club, otros beneficios exclusivos, como descuentos relacionados con la gastronomía, el turismo, la moda, la belleza y los espectáculos (Gómez-Borrero, 2015). Entre los ejemplos que cita esta autora están los clubs de lectores del Grupo Prisa y Unidad Editorial, que ofrecen también jornadas de puertas abiertas a las redacciones de sus periódicos, en las que los lectores pueden observar el trabajo diario en un periódico. En el caso de Unidad Editorial, Gómez-Borrero (2015) resalta que el Grupo utilice el término experiencias para hacer valer el enfoque utilizado para relacionarse con los miembros de su club de lectores y crear valor para ellos.

4.3. El perfil de los usuarios de los periódicos

El tercer punto incide en los cambios que se producen en el perfil de los usuarios. Para explicar este apartado se tiene en cuenta, por un lado, cuáles son las principales características de los usuarios y, por otro lado, su disponibilidad a pagar por el acceso a las noticias.

4.3.1. Características principales del usuario

Por lo que se refiere al perfil del usuario, los datos que se incluyen en las figuras 7 a 10 muestran cómo es la audiencia en relación al género del usuario (Figura 7), tamaño de la localidad del usuario (Figura 8) y su edad (Figura 9). Las Tablas 4 y 5 muestran el perfil de la audiencia en base al uso de dispositivos para acceder a noticias.

La Figura 7 muestra las diferencias en el consumo entre usuarios dependiendo del género. Según los datos ofrecidos, los hombres consumen más diarios impresos que las mujeres; sin embargo, en el acceso a internet el consumo es el mismo. Se podría pensar que, dada la tendencia hacia un mayor consumo de prensa digital, en el futuro el consumo total de noticias por hombres y mujeres podría estar equilibrado. Sin embargo, como el dato no especifica que el acceso a Internet sea para buscar noticias, habrá que comprobar en el futuro si la diferencia de porcentajes disminuye realmente.

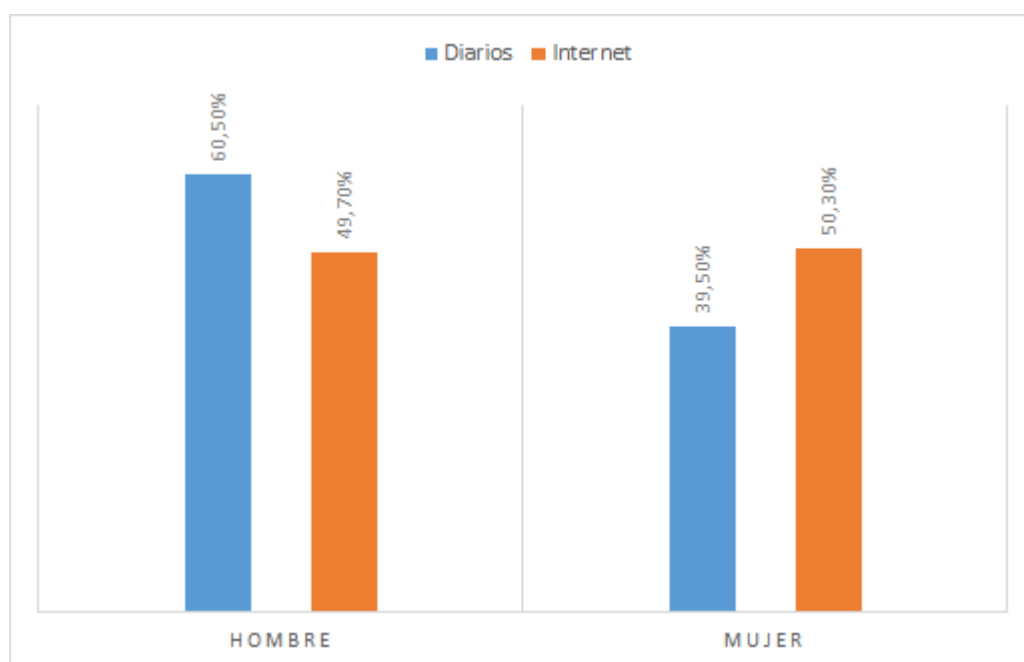


Figura 7. Perfil de la Audiencia de medios según género

Fuente: Elaboración a partir de AIMC (2018)

En cuanto a la audiencia según la población, la Figura 8 muestra que las poblaciones con una media de entre 50.000 y 200.000 habitantes son las que, en proporción, leen más diarios impresos y utilizan Internet. Madrid y Barcelona tienen una representación de aproximadamente el 10% de consumo de ambos medios. Cabe esperar que, en el futuro, el porcentaje de consumo de diarios impresos disminuya, mientras que el uso de

internet asociado a la búsqueda de noticias aumente. Una de las razones es que los jóvenes son más propensos a consumir medios de información online, tal como se muestra en la Tabla 5.

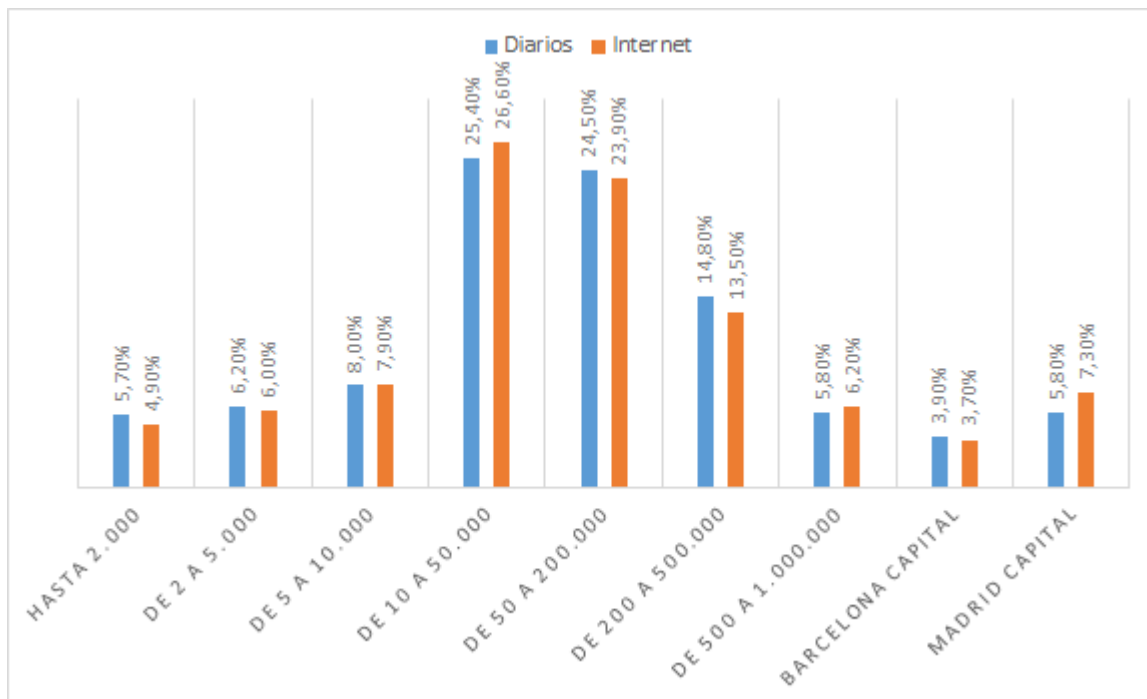


Figura 8. Perfil de la audiencia según población

Fuente: Elaboración a partir de AIMC (2018)

Otro factor muy importante a tener en cuenta es la edad de la audiencia, ya que la diferencia muestra preferencias entre el uso de periódicos impresos y el acceso a internet, en este último caso mostrando las preferencias de los jóvenes, que marcarán la tendencia de futuro. Por ejemplo, la Figura 9 muestra claramente estas diferencias, de manera que de los 45 años en adelante hay un mayor uso en los medios impresos que de internet. Por el contrario, en las franjas por debajo de los 45 años la tendencia es la contraria y los medios digitales dominan sobre los impresos. Las diferencias, además, se hacen mayores conforme baja la edad del usuario, en la que el porcentaje de usuarios que utilizan internet duplica a la tasa de consumo de medios impresos. Por tanto, este gráfico vuelve a confirmar que el futuro de las noticias en España es digital. A pesar de ello, dado que los diarios tradicionales conservan una parte importante de sus lectores, los ingresos obtenidos por la versión impresa (compras por lectores y publicidad) continúan siendo una fuente importante de ingresos.

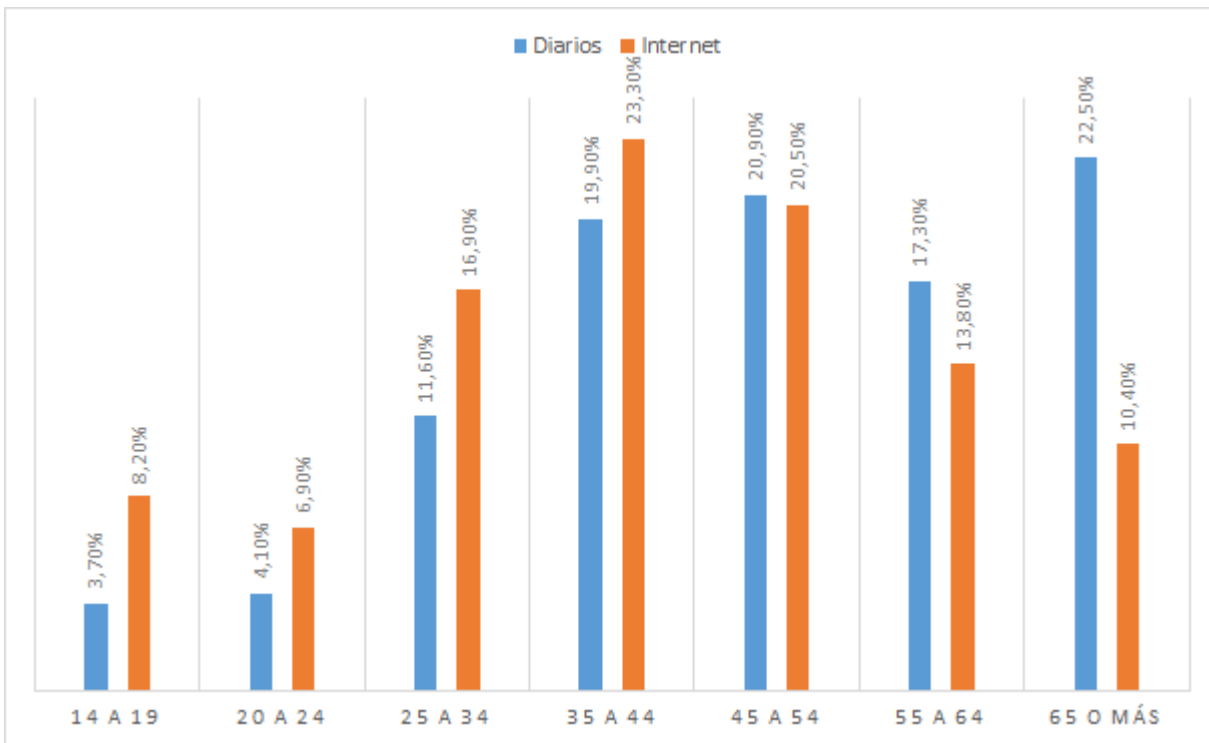


Figura 9. Perfil de la audiencia según la edad

Fuente: Elaboración propia a partir de AIMC (2018)

Otro aspecto importante relacionado con la audiencia es la tendencia al uso cada vez mayor del móvil para acceder a las noticias (Tablas 3 y 4). La Tabla 3 muestra que el uso del ordenador va disminuyendo mientras que aumenta el uso del teléfono móvil para acceder a las noticias online. La Tabla 4 muestra, además, que el uso del teléfono móvil para esta actividad es aún mayor conforme disminuye la edad del usuario.

Tabla 4. Dispositivo principal de acceso a noticias online

| Dispositivo | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|
| Ordenador | 63% | 59% | 51% | 46% |
| Teléfono móvil | 23% | 24% | 34% | 37% |
| Tableta | 9% | 10% | 8% | 10% |
| Televisión | 4% | 5% | 6% | 5% |

Fuente: Vara-Miguel et al. (2017)

Tabla 5. Dispositivo principal de acceso a noticias online según edad del usuario

| Edad | Ordenador | Teléfono móvil |
|-------|-----------|----------------|
| 18-24 | 28% | 61% |
| 25-34 | 31% | 53% |
| 35-44 | 33% | 46% |
| 45-54 | 47% | 35% |
| 55-64 | 61% | 22% |
| >65 | 71% | 15% |

Fuente: Vara-Miguel et al. (2017)

4.3.2. Disponibilidad para pagar por parte del usuario

Dado que cada vez se hace más hincapié en la importancia de incluir muros de pago para intentar monetizar los modelos de negocio de los periódicos, en esta sección también se exponen los datos que muestran la disponibilidad a pagar por parte de los usuarios para acceder a las noticias. La Figura 10 muestra la diferencia de ingresos procedentes de la publicidad y las suscripciones que obtuvieron los periódicos españoles entre el año 2012 y 2016. Según el informe elaborado por Muñoz López, L., et al. (2017), en España alrededor del 50% de la población lee algún periódico digital a diario, el 12,7 % lee noticias en internet todas las semanas, mientras que el 33,8 % no leen el periódico a través de un medio digital. Parece una cifra elevada, teniendo en cuenta que España es uno de los países líderes en el uso de los smartphones y ordenadores. Por otra parte, la Figura 10 muestra que en el año 2017 sólo el 2,7% de los encuestados reconocieron pagar una suscripción para leer el periódico en internet. La Figura muestra también la reducción en los ingresos procedentes de los periódicos impresos, así como de los ingresos publicitarios en los medios impresos, mientras que aumentan los ingresos procedentes de la publicidad online. Los datos muestran un incremento desde el 4,7% al 15,9 %. Sin embargo, las suscripciones online sólo aumentan desde el 1,80% al 2,70% entre los años 2012 y 2016 (Muñoz López, L., et al.,

2017). Por lo tanto, sigue existiendo una fuerte dependencia de los ingresos procedentes de la versión impresa, tanto por suscripciones como por publicidad.

| Cifra de negocio por categorías (% respecto del total) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Periódicos impresos | 56,00% | 54,50% | 44,50% | 43,00% | 41,70% |
| Espacios publicitarios en periódicos impresos | 34,10% | 31,40% | 32,50% | 31,80% | 29,80% |
| Espacios publicitarios en periódicos electrónicos | 4,70% | 4,90% | 9,90% | 12,00% | 15,90% |
| Periódicos en internet (suscripciones) | 1,80% | 3,60% | 2,20% | 3,10% | 2,70% |

Figura 10. Cifra de negocio del sector de los periódicos (%)
Fuente: Elaboración a partir de Muñoz López, L., et al. (2017)

El informe Digital News Report (Vara-Miguel et al., 2017) enumera las razones por las que el usuario está dispuesto a pagar por las noticias digitales (Figura 11). Las principales razones que incluyen en el informe son la posibilidad de acceder a las noticias a través del móvil, la variedad de fuentes y haber recibido una buena oferta. Entre las razones menos importantes citan el privilegio de tener información que no esté al alcance de todos, la necesidad de acceso a información especializada y haber recibido ofertas de servicios adicionales. Hay que tener en cuenta que el perfil que encuentran del comprador medio de noticias digitales es el de “un varón joven (entre 25 y 34 años), con un alto nivel de ingresos y estudios, que acude con mucha frecuencia a los medios –impresos y digitales– para satisfacer su elevado interés en la actualidad” (Vara-Miguel et al., 2017).

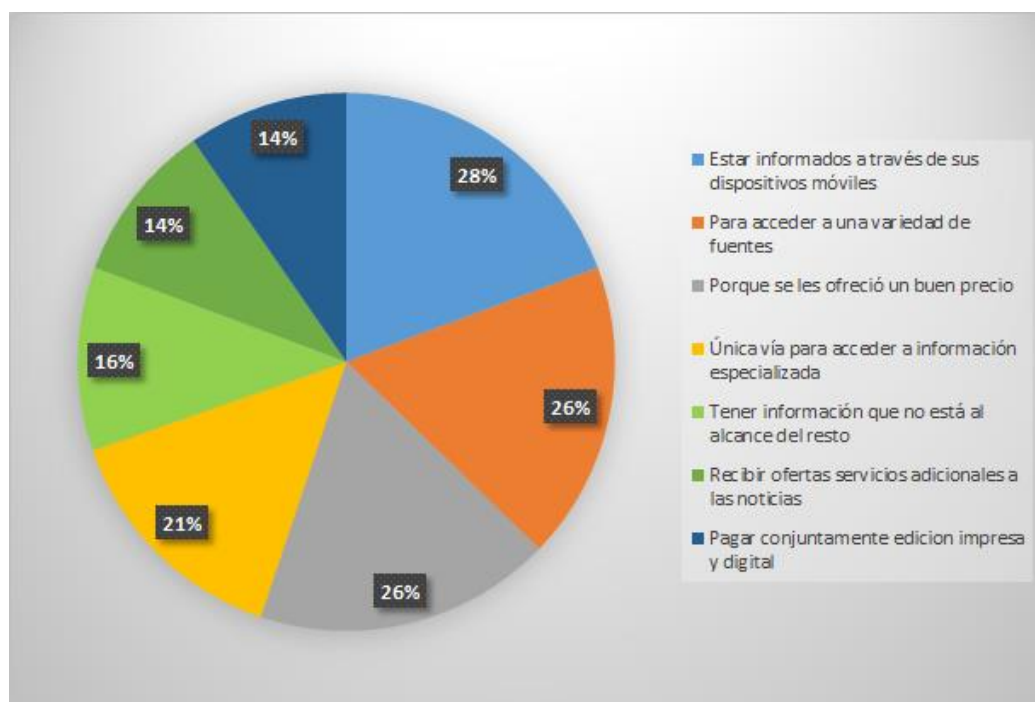


Figura 11. Razones para pagar por noticias digitales
Fuente: Elaboración a partir de Vara-Miguel et al. (2017)

Por el contrario, entre las principales razones que encuentran en su análisis por las que el usuario no está dispuesto a pagar por las noticias en medios digitales están la abundancia de medios gratuitos y la ausencia de valor añadido de las noticias digitales (Vara-Miguel et al., 2017). Por tanto, dado que perciben que tienen acceso a las noticias digitales a coste cero, esta es razón suficiente para no hacer frente a gastos por adquisición de noticias online.

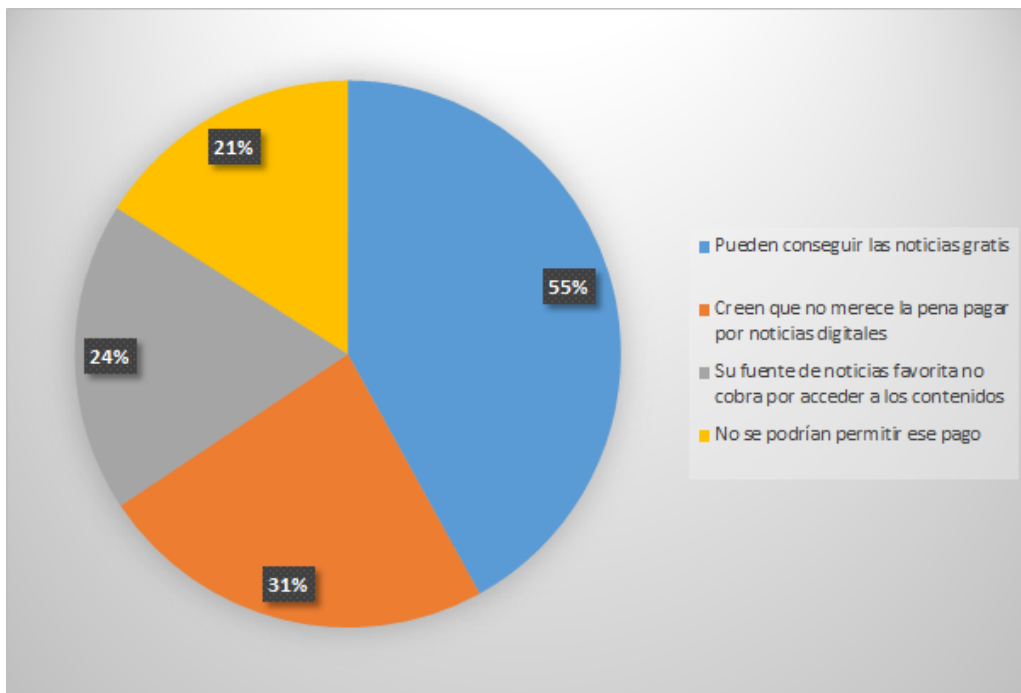


Figura 12. Razones para no pagar por noticias digitales

Fuente: Elaboración a partir de Vara-Miguel et al. (2017)

4.4 Retos a superar por los periódicos

A través del estudio de los diferentes análisis del sector encontrados, se puede concluir que la propia evolución en el sector y los avances tecnológicos han generado impactos en el periodismo digital tanto positivos como negativos. Asimismo, el sector se enfrenta y seguirá enfrentándose en los próximos años a una serie de amenazas y retos.

Las amenazas se centran principalmente en las dos fuentes de ingresos principales de los periódicos online, la publicidad y las suscripciones (PwC, 2017). Con respecto a la publicidad, las principales amenazas son el descenso de usuarios que visualizan anuncios y el fraude en los clics. Otra amenaza surge de la baja tasa de suscripciones en la transición del papel a los medios digitales, tasa que ha sido inferior a la esperada

ya que muchos clientes de los periódicos impresos han sido reacios al cambio. Como ya se ha comentado, la industria sigue teniendo dependencia de la circulación de periódicos de papel, lo que significa mantener modelos duales con formato impreso y digital. Otra amenaza es el consumo de noticias fuera de la web propia del medio, por el que se benefician las redes sociales (Vara-Miguel et al., 2017). Por último, existe una amenaza del desconocimiento de la gente con respecto a los resultados económicos, donde la respuesta es que “la mayoría tienen pérdidas”. Sin embargo, en la encuesta realizada el 90% de los encuestados no seleccionaron la opción correcta decantándose por opciones de respuesta incorrectas y mostrando el desconocimiento a cerca de los resultados económicos de los periódicos. (Vara-Miguel et al., 2018).

En cuanto a los retos a los que se enfrenta la industria, los estudios citan la necesidad de desarrollar estrategias que creen valor añadido para los usuarios (PwC, 2017). Otro de los retos es conseguir que la publicidad conecte con el consumidor, de manera que éste no la perciba como intrusiva sino como un servicio que ofrece la web o aplicación móvil. Si el periódico lo consigue, puede obtener mayores ingresos publicitarios y conseguirá bajar el porcentaje de usuarios que añaden bloqueadores de publicidad (adblockers) (PwC, 2017). Respecto a los usuarios que añaden bloqueadores, Vara-Miguel et al. (2017) obtienen que sólo el 39% de los usuarios está dispuesto a ver publicidad a cambio de contenido gratuito y la razón por la que desactivan los bloqueadores es porque consideran que es la única manera de acceder a las noticias.

5. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PERIÓDICOS ESPAÑOLES

En este apartado se incluye el análisis de los principales periódicos españoles que tienen presencia digital. Como se ha explicado en la sección de metodología, para el análisis se han definido una serie de variables que permiten comparar las características, los modelos de negocio y sus resultados para los diez periódicos seleccionados. El análisis se lleva a cabo en dos fases:

- a) primero se comparan las variables teniendo en cuenta los grupos que se han definido en la Tabla 3,
- b) segundo se utiliza el análisis de redes sociales para ver qué variables son más importantes, comparando después con los resultados obtenidos dependiendo de esas variables.

5.1. Variables que determinan los modelos de negocio de los periódicos seleccionados

En este apartado se comparan las características, elementos principales del modelo de negocio y resultados de los periódicos seleccionados. Para ello se utiliza como base las variables definidas en la Tabla 3.

5.1.1. Características de los periódicos seleccionados

Tal y como se observa en la Tabla 6, las características de los periódicos analizados, 9 de los 10 periódicos son de información general, excepto el periódico Marca que ofrece información específica, concretamente información deportiva. Por otro lado, 8 de los 10 periódicos analizados tienen tanto edición impresa como online, mientras que 2 de los 10 son nativos digitales.

Tabla 6. Características de los periódicos seleccionados

| Periódicos | Información general | Información específica | Edición impresa y online | Edición online sólo |
|----------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|
| El País online | 1 | 0 | 1 | 0 |
| El Mundo online | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 20 Minutos online | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Marca online | 0 | 1 | 1 | 0 |
| El Confidencial | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Eldiario.es | 1 | 0 | 0 | 1 |
| La Vanguardia online | 1 | 0 | 1 | 0 |
| ABC online | 1 | 0 | 1 | 0 |
| El Periódico online | 1 | 0 | 1 | 0 |
| La Razón online | 1 | 0 | 1 | 0 |

Fuente: Amoedo et al. (2018); Vara-Miguel et al. (2017)

5.1.2. Modelos de negocio de los periódicos seleccionados

En este análisis se han seleccionado aquellos elementos del modelo de negocio para los que se puede obtener información a través de la propia web de los periódicos y otras fuentes secundarias (redes sociales y base de datos SABI). Además, las variables seleccionadas están definidas en base al análisis de los estudios existentes del sector, que remarcan la importancia de las fuentes de ingresos y la necesidad de crear valor para el usuario. Por tanto, los elementos que se analizan son la audiencia, el modelo de ingresos, la propuesta de valor, la relación con los usuarios, los recursos y los canales de distribución (Osterwalder y Pigneur, 2010).

a) Los segmentos de audiencia

Los periódicos se consideran que son modelos de negocio en los que hay dos grupos de clientes principales, los lectores y las empresas que buscan espacios de publicidad. En el caso de los lectores existe una variable que suele explicar su decisión a la hora de comprar un periódico y es su inclinación política, que hará que tienda más a comprar aquél periódico que tenga su misma inclinación. La Tabla 7 muestra qué periódicos compran los usuarios en base a esas tendencias, mostrando que, por ejemplo, El Mundo es más leído por aquellos lectores que se consideran de centroderecha, mientras que El País es más leído por los que se consideran de centroizquierda (Vara-Miguel et al., 2017). Sin embargo, hay periódicos que son comprados indistintamente y no hay una tendencia política clara en sus lectores, como ocurre con El Confidencial.

El otro segmento importante de clientes para un periódico es el de quienes contratan publicidad, es decir, otras empresas. La Tabla 7 incluye ejemplos de algunos sectores y empresas que aparecen en la publicidad de las portadas digitales de los periódicos. Como muestra la tabla, hay diferencias según el diario sea generalista o específico. Por ejemplo, se observa en los periódicos deportivos la intensidad de la publicidad sobre apuestas, de manera que la necesidad de obtener ingresos publicitarios acaba generando la asociación entre deporte y juego. Por el contrario, los periódicos económicos suelen incluir publicidad de bancos, inversiones, viajes, coches e inmobiliaria. Este patrón se observa en la Tabla 7, donde se comprueba que los periódicos catalanes contienen publicidad del Ayuntamiento de Barcelona mientras que el diario Marca, periódico deportivo, contiene publicidad relacionada con el deporte, apuestas y ropa deportiva.

La Responsabilidad Social Corporativa podría ser un elemento de diferenciación respecto a los segmentos de audiencia a los que se dirige un periódico, en caso de que éstos consideren las decisiones relacionadas con la publicidad.

Tabla 7. Ejemplos de sectores con publicidad en los periódicos

| Periódicos | Principales usuarios de noticias según tendencia ideológica | Sectores que aparecen en la primera página |
|----------------------|---|--|
| El País online | Centro-izquierda | Seguros, viajes, banca, telefonía, educación |
| El Mundo online | Centro-derecha | Telefonía, inmobiliaria, grandes almacenes, viajes. |
| 20 Minutos online | Centro-derecha | Coches, inmobiliaria, viajes, ropa |
| Marca online | Diverso | Coches, apuestas, ropa deportiva, petroleras |
| El Confidencial | Diverso | Energía, coches, seguros, hoteles, inmobiliaria |
| Eldiario.es | Izquierda | Viajes, electrodomésticos, experiencias |
| La Vanguardia online | Centro-izquierda | Ayuntamiento de Barcelona, telefonía, educación, coches, inmobiliaria, viajes |
| ABC online | Derecha | Ocio (entradas), banca, organizaciones sin ánimo de lucro, educación, hoteles, coches, telefonía |
| El Periódico online | Centro-izquierda | Ayuntamiento de Barcelona, coches, cadenas de televisión, viajes, ocio (venta entradas) |
| La Razón online | Derecha | Viajes, electrodomésticos, experiencias, ropa y complementos, seguros |

Fuente: Amoedo et al. (2018), Vara-Miguel et al. (2017) y elaboración propia a partir de las páginas web de los periódicos

b) El modelo de ingresos

En este apartado se tratará de encontrar cuáles son los modelos de ingresos más extendidos entre los periódicos españoles. Para ello se debe tener en cuenta primero si utilizan paywall y, en este caso, si es un soft (metered: sólo gratuito hasta un número de artículos) o hard (sólo con suscripción) paywall. Los otros modelos de ingresos que incluimos en el análisis son el gratuito (Free Model), el *freemium* y el de donaciones. Además, se incluye información sobre los precios y sobre la existencia de descuentos y regalos para los lectores cuando éstos se suscriben al periódico.

Tal y como muestra la siguiente tabla, 8 de los 10 periódicos ofertan la suscripción a sus diarios, sin embargo, ninguno sigue el modelo de *metered paywall* ni *hard paywall*, sino que se han decantado por el modelo *freemium*, en el que tendrán lectores gratuitos y lectores suscritos. Sin embargo, algunos periódicos están anunciando que instalarán muros de pago en los próximos doce meses. De los modelos incluidos en la Tabla 9, ningún diario sigue el modelo de donaciones, sin embargo, el informe Digital News Report (Vara-Miguel et al., 2018), en su sección sobre las “modalidades de pago por noticias digitales en el último año” incluye que el 17% ha realizado una donación para apoyar un servicio de noticias digital, un 3 % más que en el 2017.

El precio mensual de suscripción ronda desde los 4,99 euros hasta los 11,99 euros al mes. Además, 7 de los 8 diarios hacen regalos u ofrecen descuentos y promociones a sus suscriptores. La Razón, sin embargo, no ofrece regalos o descuento al suscriptor.

En cuanto a la publicidad, todos tienen presencia de anuncios en sus webs. Sin embargo, la ubicación de la publicidad varía según el periódico. Por ejemplo, en el caso de El País se encuentra en los laterales y en la parte superior de la página web, como se observa en la Figura 13.

Figura 13. Presencia publicidad El País

Fuente: www.elpais.com

En el caso de El Confidencial, éste opta por encajar la publicidad en una sección entre noticias y opinión, a diferencia de El País que incluye la publicidad en la parte superior y los laterales de la página.

Figura 14. Publicidad El Confidencial

Fuente: <https://www.elconfidencial.com/>

Tabla 8. Variables para analizar el modelo de ingresos de los periódicos

| Periódicos | Paywall | Metered paywall | Hard paywall | Free model | Modelo freemium | Modelo de donaciones | Precio mensual | Presencia de publicidad en primera página | Descuentos y regalos al suscribirse |
|----------------------|---------|-----------------|--------------|------------|-----------------|----------------------|----------------|---|---|
| El País online | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 11,99 € | 1 | 1; Entradas Rey León, Televisor |
| El Mundo online | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 7,99 € | 1 | 1; Tablet por suscripción |
| 20 Minutos online | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | No | 1 | 0 |
| Marca online | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 7,99 € | 1 | 1; Tablet por suscripción |
| El Confidencial | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | No | 1 | 0 |
| Eldiario.es | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5,00 € | 1 | 1; Ofertas exclusivas individualizadas |
| La Vanguardia online | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 9,90 € | 1 | 1; Oferta suscripción 5 euros/trimestre |
| ABC online | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 9,99 € | 1 | 1; Surtidor de cerveza con la suscripción de un año |
| El Periódico online | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4,99 € | 1 | 1; Promociones y sorteos exclusivos |
| La Razón online | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4,99 € | 1 | 0 |
| MEDIA | | | | | | | 6 | | |
| MEDIANA | | | | | | | 6 | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de los periódicos

c) La propuesta de valor

En cuanto a la propuesta de valor, se han seleccionado ocho variables, tal y como se muestra en la siguiente tabla, donde los resultados son prácticamente homogéneos.

La diferencia por destacar es la ausencia de contenido en podcast y streaming, que únicamente está disponible en Eldiario.es. Este es un punto que otorga valor (Peinado Miguel y Mateos Abarca, 2016) y es claramente una característica de diferenciación con respecto a los demás. Además, 5 de los 10 periódicos organizan eventos y conferencias, lo que involucra al lector directamente con el diario, y 7 de los 10 tiene sección de e-commerce, lo que les sirve como una fuente de ingresos adicional. En cuanto a la suscripción personalizada, solo dos de los 10 tienen la herramienta para personalizar la suscripción. Finalmente, los periódicos ofrecen datos de audiencia con el fin de atraer publicidad.

Tabla 9. Variables para analizar la propuesta de valor de los periódicos

| Periódicos | Contenido propio | Suplementos y otras secciones | Vídeos propios | Podcast / streaming de audio | Informes especiales | Eventos y conferencias | E-commerce | Suscripción personalizada | Medición audiencia |
|----------------------|------------------|-------------------------------|----------------|------------------------------|---------------------|------------------------|------------|---------------------------|--------------------|
| El País online | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| El Mundo online | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 20 Minutos online | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Marca online | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| El Confidencial | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Eldiario.es | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| La Vanguardia online | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ABC online | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| El Periódico online | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| La Razón online | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de los periódicos

Como ejemplo de suscripción personalizada se incluye información de su configuración para el periódico El País en las Figuras 15 a 20.

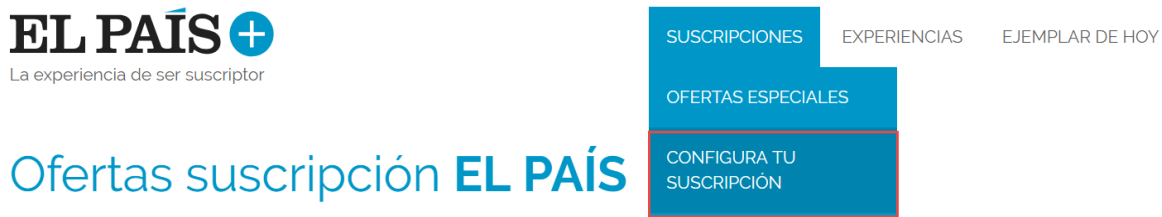


Figura 15. Configurar Suscripción ElPaís

Fuente: Suscripciones.elpais.com

Clic en configura tu suscripción

PERSONALIZA TU SUSCRIPCIÓN

Elige cómo leer EL PAÍS

- Papel + dispositivos
- En mis dispositivos

SIGUIENTE

Figura 16. Configurar Suscripción ElPaís

Fuente: Suscripciones.elpais.com

Se selecciona el formato

PERSONALIZA TU SUSCRIPCIÓN

¿Lo recoges o te lo entregamos?

- Recoger en mi punto de venta
- Recibir en la dirección que elija

ANTERIOR

SIGUIENTE

Figura 17. Configurar Suscripción ElPaís

Fuente: Suscripciones.elpais.com

Se selecciona el punto de recogida. (Si se elige edición digital, se omite el punto de recogida)

PERSONALIZA TU SUSCRIPCIÓN

¿Qué días vas a leer el periódico en papel?

- De lunes a domingo
- De lunes a viernes
- Sábado y domingo

ANTERIOR

SIGUIENTE

Figura 18. Configurar Suscripción ElPaís

Fuente: Suscripciones.elpais.com

Se selecciona la frecuencia para recibir el ejemplar.

PERSONALIZA TU SUSCRIPCIÓN

Periodicidad del pago

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

ANTERIOR

ENVIAR

Figura 19. Configurar Suscripción ElPaís

Fuente: Suscripciones.elpais.com

Por último, se selecciona periodicidad del pago.

PERSONALIZA TU SUSCRIPCIÓN

La suscripción que mejor se adapta a ti

SUSCRIPCIÓN ENTRE
SEMANA

232.2€

40% descuento

CONTRATAR

Tu selección [cambiar](#)

- Papel + dispositivos
- Recibir en la dirección que elija
- De lunes a viernes
- Anual

Figura 20. Configurar Suscripción ElPaís

Fuente: Suscripciones.elpais.com

Tras seleccionar los parámetros, se obtiene el importe que habrá que abonar en caso de contratar la suscripción.

d) Las relaciones con los usuarios

En cuanto a la relación de los periódicos con los usuarios, la interacción periódico - lector es similar en los diferentes periódicos analizados. En todos los periódicos el usuario puede comentar las noticias y todos los periódicos tienen presencia en las redes sociales. En cuanto al club de lectores, solamente 4 de los 10 tienen uno. Entre los que tienen club de lectores están los periódicos catalanes y los dos periódicos de Unidad Editorial.

Tabla 10. Variables que reflejan que los periódicos se relacionan con los usuarios

| Periódicos | Co-creación del usuario | Utilizan redes sociales | Club de lectores |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| El País online | 1 | 1 | 0 |
| El Mundo online | 1 | 1 | 1 |
| 20 Minutos online | 1 | 1 | 0 |
| Marca online | 1 | 1 | 1 |
| El Confidencial | 1 | 1 | 0 |
| Eldiario.es | 1 | 1 | 0 |
| La Vanguardia online | 1 | 1 | 1 |
| ABC online | 1 | 1 | 0 |
| El Periódico online | 1 | 1 | 1 |
| La Razón online | 1 | 1 | 0 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de los periódicos

e) Los recursos

En cuanto a los recursos, se han seleccionado dos variables, el número de empleados por periódico y sus seguidores en la red social Twitter.

Según el número de empleados, cabe destacar que los periódicos con menor número de empleados son los periódicos nativos digitales. Sin embargo, estos son los que más han crecido en términos de beneficios y número de empleados, destacando muy por encima de los periódicos tradicionales. Además, los periódicos tradicionales son los que más recursos tienen, sin embargo, siguen una evolución negativa en este aspecto. (ver Anexo 1).

Por lo que respecta al número de seguidores en Twitter, con algunas excepciones, se observa que generalmente los periódicos con más recursos tienen más seguidores en Twitter. También se observa que los nativos digitales están entre los que menor número de seguidores tienen; sin embargo, superan en número al periódico La Razón que es el último del ranking, justamente el único periódico que no ofrece regalos ni descuentos a sus suscriptores.

Tabla 11. Variables que muestran recursos importantes de los periódicos

| Periódicos | Número de empleados | Seguidores en Twitter |
|----------------------|---------------------|-----------------------|
| El País online | 343 | 6.630.000 |
| El Mundo online | 227 | 3.140.000 |
| 20 Minutos online | 100 | 1.350.000 |
| Marca online | 164 | 4.830.000 |
| El Confidencial | 118 | 749.000 |
| Eldiario.es | 55 | 910.000 |
| La Vanguardia online | 220 | 981.000 |
| ABC online | 258 | 1.570.000 |
| El Periódico online | 221 | 586.000 |
| La Razón online | 199 | 423.000 |
| MEDIA | 191 | 2.116.900 |
| MEDIANA | 210 | 1.165.500 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de los periódicos

f) Los canales de distribución

Los canales detectados por los que se puede realizar una suscripción son los siguientes: la propia web de cada periódico, los quioscos digitales del periódico o grupo al que pertenezca y otros medios, como los quioscos digitales de otros grupos.

De los periódicos que tienen suscripción, ABC y La Razón no tienen la opción de contratar suscripción a través de la propia página web. En el caso de ABC se tendría que realizar a través del quiosco digital del Grupo Vocento, al que pertenece ABC. En el caso de La Razón, a través del mismo quiosco, que en este caso se consideraría otro medio, puesto que no pertenece al Grupo Planeta.

Los demás periódicos ofrecen dos opciones, o bien a través de la página web o a través del quiosco digital al que están adscritos.

Tabla 12. Variables que indican los canales de distribución utilizados

| Periódicos | La web del periódico | Quioscos digitales del grupo | Otros |
|----------------------|----------------------|------------------------------|-------|
| El País online | 1 | 1 | 0 |
| El Mundo online | 1 | 1 | 0 |
| 20 Minutos online | 0 | 0 | 0 |
| Marca online | 1 | 1 | 0 |
| El Confidencial | 0 | 0 | 0 |
| Eldiario.es | 1 | 0 | 0 |
| La Vanguardia online | 1 | 0 | 1 |
| ABC online | 0 | 1 | 0 |
| El Periódico online | 1 | 0 | 1 |
| La Razón online | 0 | 0 | 1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de los periódicos

5.1.3. Resultados de los modelos de negocio de los periódicos seleccionados

En los resultados del modelo de negocio se analizan tres variables: los ingresos de explotación, el resultado del ejercicio y el número de usuarios. La Tabla 15 muestra que a pesar de los ingresos obtenidos en el ejercicio 2016, algunos de ellos tuvieron pérdidas (Marca, La Vanguardia y El Periódico). Para cada variable, se han calculado la mediana y la media. Según los datos de la mediana (cuartil 2), la mitad de los periódicos habrían obtenido unos ingresos superiores a los 67 millones de euros y unos ingresos superiores a los 208.000 euros. Respecto a los usuarios, según la encuesta realizada por Amoedo et al. (2018), la mitad de los periódicos habrían sido leídos por más de un 19% de los encuestados.

Tabla 13. Variables que reflejan los resultados de los modelos de negocio

| Periódicos | Ingresos de explotación (000 €) | Resultado del ejercicio (000 €) | Usuarios que consultaron en última semana (% encuestados, 2018)* |
|----------------------------|--|--|---|
| El País online | 162.132 | 5.787 | 39% |
| El Mundo online | 84.969 | 2.172 | 33% |
| 20 Minutos online | 15.557 | 75 | 25% |
| Marca online | 70.928 | -2.455 | 20% |
| El Confidencial | 11.452 | 1.967 | 19% |
| Eldiario.es | 3.680 | 341 | 18% |
| La Vanguardia online | 99.746 | -905 | 18% |
| ABC online | 75.799 | 2.596 | 18% |
| El Periódico online | 62.444 | -1.684 | 15% |
| La Razón online | 63.165 | 41 | 13% |
| <i>MEDIANA (cuartil 2)</i> | <i>67.047</i> | <i>208</i> | <i>19%</i> |
| <i>MEDIA</i> | <i>64.987</i> | <i>793</i> | <i>22%</i> |

*incluye tanto edición impresa como online, sólo online en nativos digitales

Fuente: Amoedo et al. (2018) y base de datos SABI

5.2. Uso del análisis de redes sociales para determinar los modelos de negocio con mejores resultados

En este apartado se utiliza el análisis de redes sociales para responder a las dos preguntas de investigación definidas:

RQ1. ¿Hay relación entre las características de los periódicos y sus resultados?

RQ2. ¿Hay relación entre las características de los modelos de negocio de los periódicos y sus resultados?

La Figura 21 presenta el resumen de resultados para cada variable, de manera que permite ver cuáles se han obtenido para todos los periódicos analizados. Estas variables no se incluyen en el análisis de redes sociales, ya que se busca ver diferencias entre los periódicos o grupos de ellos, para encontrar si esas diferencias explican mejores resultados de los modelos de negocio. Según la figura, en todos los periódicos se observa el uso de la publicidad como una fuente de ingresos (variable I8), por lo que los periódicos tratan de dar medidas de audiencia (V9). Además, todos los periódicos incluyen vídeos propios, así como suplementos y otras secciones que pueden generar valor para los usuarios y atraer audiencias diferentes. Asimismo, todos los periódicos utilizan redes sociales para interactuar con los lectores y les permiten generar comentarios sobre las noticias para asegurar la co-creación de contenido por parte de los lectores.

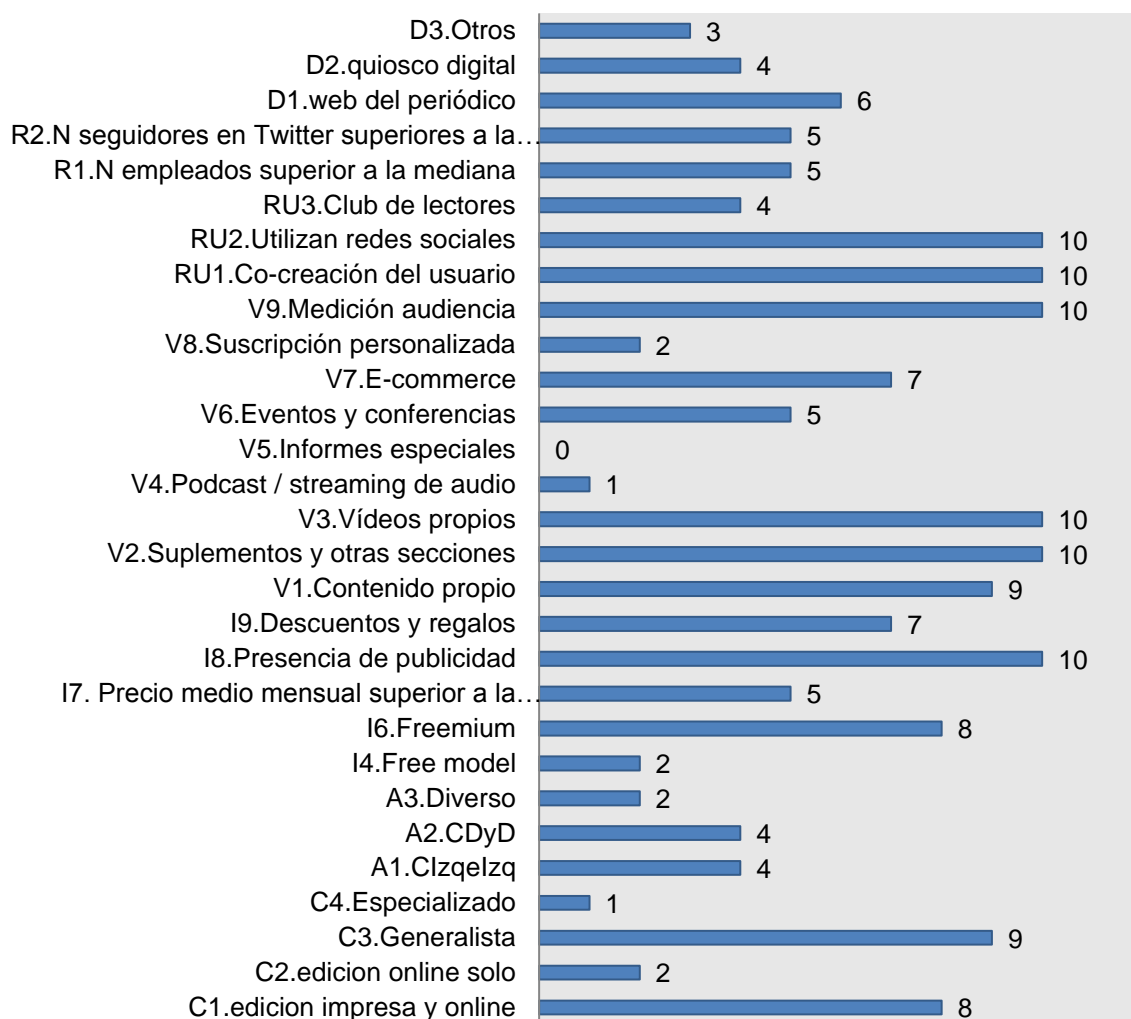


Figura 21. Variables en el análisis y número de periódicos en que aparecen

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se lleva a cabo el análisis de redes sociales (SNA), con las variables que no aparecen en todos los periódicos (22 de 29). Para ello, primero se obtiene la matriz de modo 2 (ver Anexo 3), en la que las filas hacen referencia a cada uno de los diez periódicos y las columnas a cada variable incluida en el análisis. Con esta matriz se obtienen las coocurrencias de códigos utilizando el software Ucinet (Borgatti et al., 2002), también utilizado para calcular la centralidad de las variables. Después se llevan a cabo tres análisis diferentes:

- a) Análisis de coocurrencias incluyendo sólo los periódicos cuyos ingresos superan a la mediana obtenida en la Tabla 13. Se busca obtener si hay diferencias que expliquen qué variables son más importantes en los periódicos que tuvieron más ingresos. Además, se comprueba si las diferencias están relacionadas con variables definidas como características del periódico o del modelo de negocio.
- b) Se realizan los mismos cálculos, pero considerando los periódicos con beneficios superiores a la mediana.
- c) Se realizan los cálculos teniendo en cuenta los periódicos con porcentaje de usuarios superior a la mediana.

Llevando a cabo los tres cálculos, se puede, además, comprobar si existen diferencias en base a la variable utilizada como resultados del modelo de negocio.

En la Figura 22 se incluye la red de variables para los diez periódicos, que mostrarían las coocurrencias entre ellas, es decir, número de periódicos que tienen un valor 1 en cada variable. Los valores para la red se han obtenido con el software Ucinet (Borgatti et al., 2002) y la Figura se ha representado con el software VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2011). La Tabla 14 muestra la matriz de coocurrencias entre periódicos, indicando el número de variables en las que cada uno tendría valor 1 y coincidencias entre periódicos. Dado que se han incluido las variables que no tienen valor 1 para todos los periódicos, se puede observar en la Tabla que los periódicos que añaden más variables a las que son comunes en todos son El Mundo, El País, Marca y La Vanguardia. Los que menos variables añaden a las comunes son 20 minutos, El Confidencial y La Razón.

Tabla 14. Coocurrencias entre periódicos

| | El País online | El Mundo online | 20 Minutos online | Marca online | El Confidencial | Eldiario.es | La Vanguardia online | ABC online | El Periódico online | La Razón online |
|----------------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------|----------------------|------------|---------------------|-----------------|
| El País online | 13 | 11 | 4 | 9 | 2 | 6 | 10 | 10 | 10 | 4 |
| El Mundo online | 11 | 14 | 5 | 11 | 3 | 6 | 11 | 11 | 9 | 5 |
| 20 Minutos online | 4 | 5 | 6 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| Marca online | 9 | 11 | 3 | 13 | 3 | 5 | 9 | 8 | 7 | 3 |
| El Confidencial | 2 | 3 | 2 | 3 | 6 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Eldiario.es | 6 | 6 | 1 | 5 | 4 | 9 | 7 | 4 | 6 | 3 |
| La Vanguardia online | 10 | 11 | 3 | 9 | 3 | 7 | 13 | 8 | 11 | 5 |
| ABC online | 10 | 11 | 5 | 8 | 2 | 4 | 8 | 11 | 7 | 5 |
| El Periódico online | 10 | 9 | 3 | 7 | 2 | 6 | 11 | 7 | 12 | 5 |
| La Razón online | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 |

Fuente: Elaboración propia utilizando Ucinet

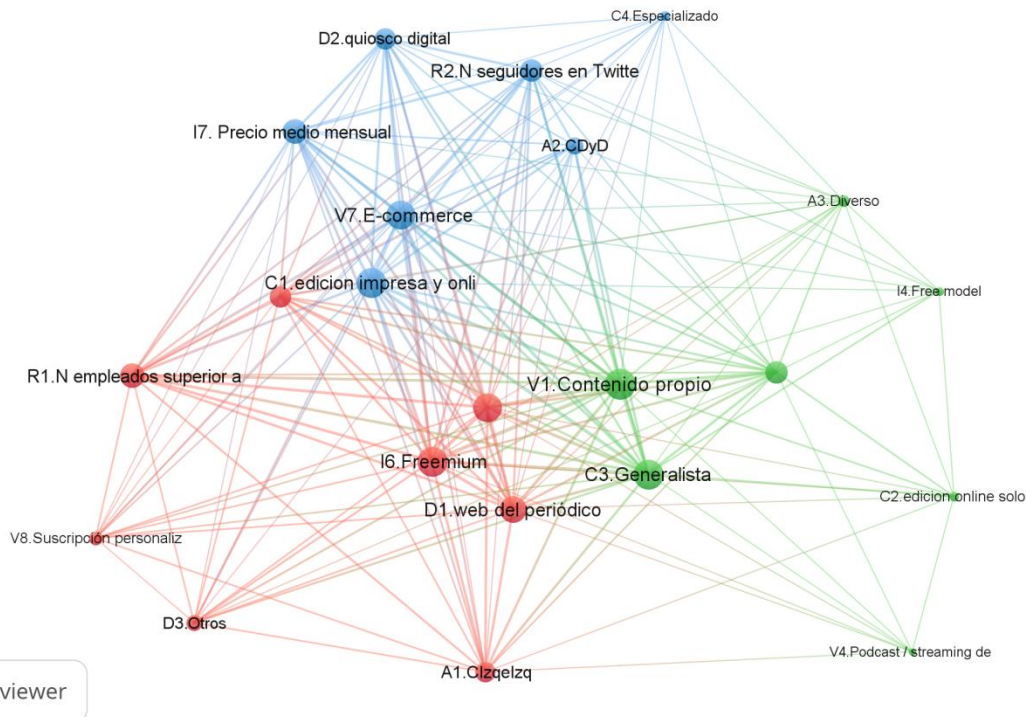


Figura 22. Red de variables para los diez periódicos

Fuente: Elaboración propia. Representación con VOSviewer.

La Tabla 15 indica los valores de centralidad para las variables representadas en la Figura 22, de manera que los valores más cercanos a 1 indican que esa variable aparece más veces no sola sino también con otras. Según los resultados, se observa la importancia que tiene para los periódicos generar contenido propio, utilizar la web del periódico para la suscripción, así como ofrecer descuentos y regalos a los suscriptores y la posibilidad de acceder a eventos y conferencias.

Tabla 15. Centralidad para las variables incluyendo todos los periódicos

| Variable | Centralidad |
|--|--------------------|
| V1.Contenido propio | 1,05 |
| C3.Generalista | 1,00 |
| D1.web del periódico | 1,00 |
| I6.Freemium | 1,00 |
| I9.Descuentos y regalos | 1,00 |
| V6.Eventos y conferencias | 1,00 |
| C1.edicion impresa y online | 0,95 |
| V7.E-commerce | 0,95 |
| I7. Precio medio mensual superior a la mediana | 0,90 |
| R2.N seguidores en Twitter superiores a la mediana | 0,90 |
| RU3.Club de lectores | 0,90 |
| A1.Clzqelzq | 0,86 |
| D2.quiosco digital | 0,86 |
| R1.N empleados superior a la mediana | 0,81 |
| A2.CDyD | 0,76 |
| A3.Diverso | 0,76 |
| D3.Otros | 0,71 |
| V8.Suscripción personalizada | 0,71 |
| C4.Especializado | 0,62 |
| C2.edicion online solo | 0,52 |
| I4.Free model | 0,48 |
| V4.Podcast / streaming de audio | 0,43 |

Fuente: Elaboración propia utilizando Ucinet

Cuando se realizan los cálculos sólo para los periódicos que tienen ingresos, beneficios y usuarios superiores a la mediana, se obtienen diferencias en los resultados. En las Figuras 23 a 25 se muestran las redes de variables para cada uno de los tres análisis.

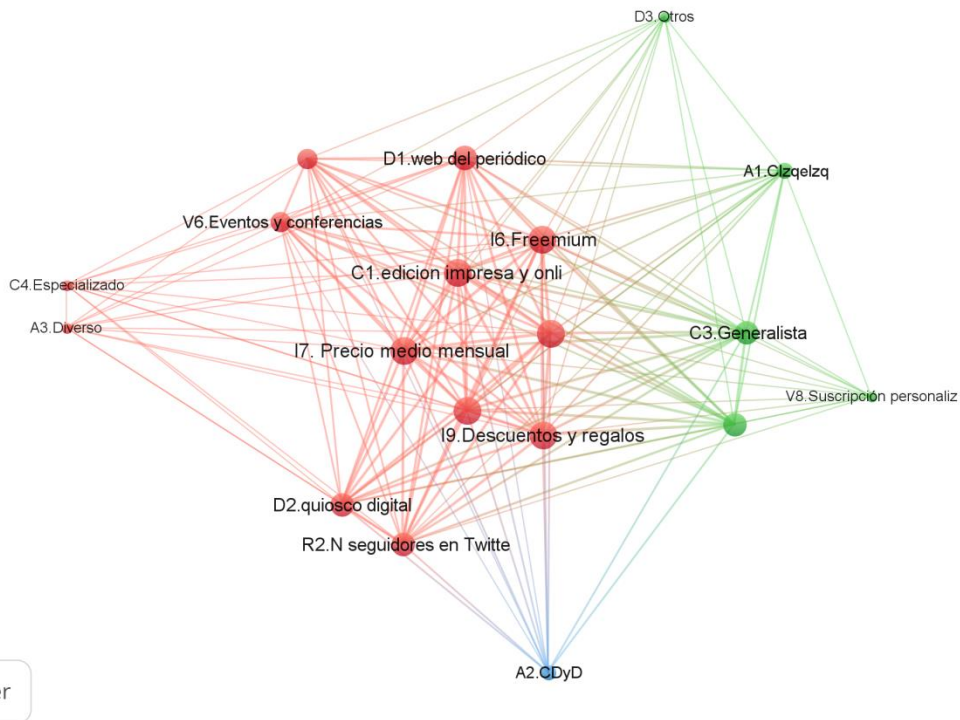


Figura 23. Red de variables para los periódicos con ingresos superiores a la mediana
 Fuente: Elaboración propia. Representación con VOSviewer.

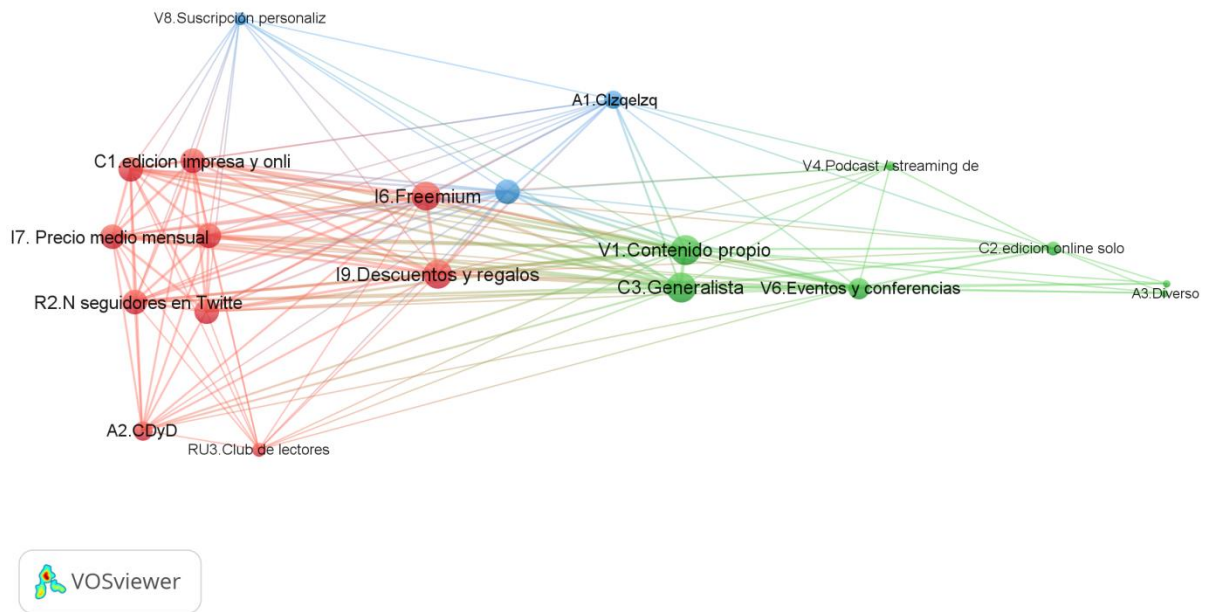


Figura 24. Red de variables para los periódicos con beneficios superiores a la mediana
 Fuente: Elaboración propia. Representación con VOSviewer.

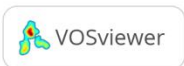
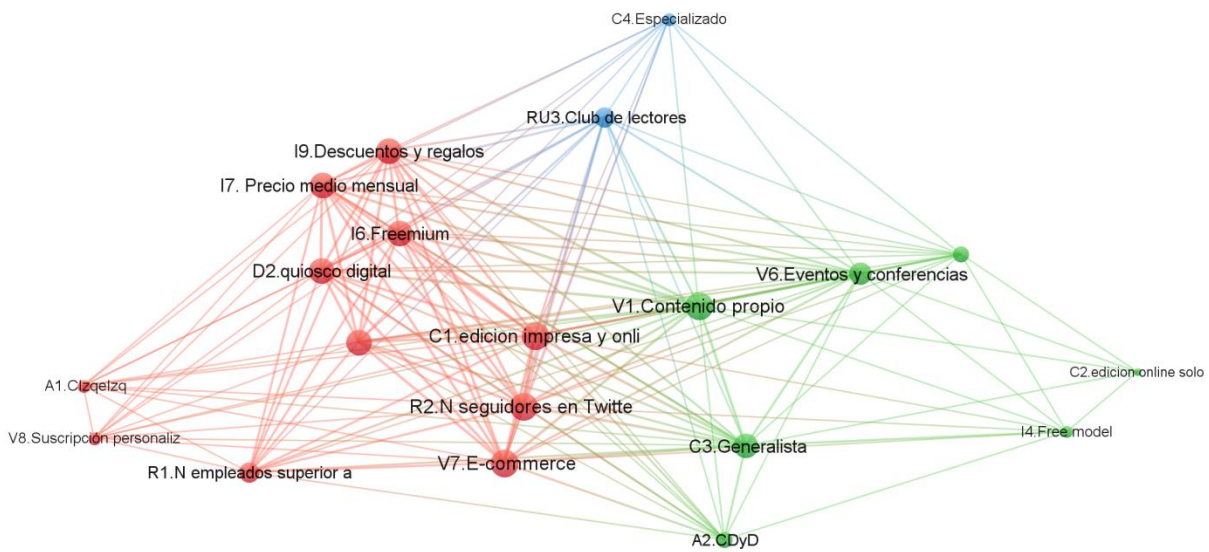


Figura 25. Red de variables para los periódicos con % de usuarios superior a la mediana
Fuente: Elaboración propia. Representación con VOSviewer.

La Tabla 16 muestra los valores de centralidad para las variables en cada uno de los tres análisis. Los resultados en la Tabla indican que tanto las características de los periódicos como las del modelo de negocio explican los resultados, ya que la importancia de las variables varía en cada caso. Respecto a las características de los periódicos, los datos muestran que las variables más centrales reflejan que los periódicos con mejores resultados en ingresos y usuarios ofrecen edición tanto impresa como online, mientras que los que tienen mayores beneficios y usuarios ofrecen información general. Pero son los modelos que obtienen mayores ingresos de explotación los que tienen más variables con resultados de centralidad más altos. Los resultados pueden indicar que cuando el objetivo de los periódicos son los ingresos, todos ellos tratan de utilizar un mayor número de variables que les permitan incrementarlos. Además, los resultados muestran que en este caso la variable “precio medio mayor a la mediana” también tiene un valor de centralidad más alto.

Los resultados muestran, en general, la tendencia a modelos orientados al contenido y el comercio, con plataformas de e-commerce (Wirtz et al., 2010) y el intento de diversificar las fuentes de ingresos. Asimismo, tal como afirma Rodríguez Pallares

(2015), la tendencia es hacia modelos basados en la suscripción a través de clubs de lectores (“affinity clubs”), pero se percibe escasez de modelos basados en el crowdfunding (aportaciones de lectores a un proyecto periodístico).

Tabla 16. Comparación de medidas de centralidad para cada variable de resultados

| Variables teniendo en cuenta los ingresos | Centralidad | Variables teniendo en cuenta los beneficios | Centralidad | Variables teniendo en cuenta los usuarios | Centralidad |
|--|-------------|--|-------------|--|-------------|
| C1.edicion impresa y online | 1,1 | C3.Generalista | 1,1 | V1.Contenido propio | 1,1 |
| D1.web del periódico | 1,1 | V1.Contenido propio | 1,1 | C1.edicion impresa y online | 1,0 |
| I6.Freemium | 1,1 | V6.Eventos y conferencias | 1,0 | C3.Generalista | 1,0 |
| I7. Precio medio mensual superior a la mediana | 1,1 | D1.web del periódico | 0,9 | R2.N seguidores en Twitter superiores a la mediana | 1,0 |
| I9.Descuentos y regalos | 1,1 | I6.Freemium | 0,9 | V7.E-commerce | 1,0 |
| V1.Contenido propio | 1,1 | I9.Descuentos y regalos | 0,9 | D1.web del periódico | 0,9 |
| V7.E-commerce | 1,1 | A1.Clzqelzq | 0,8 | D2.quiosco digital | 0,9 |
| D2.quiosco digital | 1,0 | C1.edicion impresa y online | 0,8 | I6.Freemium | 0,9 |
| R2.N seguidores en Twitter superiores a la mediana | 1,0 | D2.quiosco digital | 0,8 | I7. Precio medio mensual superior a la mediana | 0,9 |
| RU3.Club de lectores | 1,0 | I7. Precio medio mensual superior a la mediana | 0,8 | I9.Descuentos y regalos | 0,9 |
| V6.Eventos y conferencias | 1,0 | R1.N empleados superior a la mediana | 0,8 | V6.Eventos y conferencias | 0,9 |
| C3.Generalista | 0,9 | R2.N seguidores en Twitter superiores a la mediana | 0,8 | A3.Diverso | 0,8 |
| R1.N empleados superior a la mediana | 0,9 | V7.E-commerce | 0,8 | R1.N empleados superior a la mediana | 0,8 |
| A1.Clzqelzq | 0,9 | A2.CDyD | 0,7 | RU3.Club de lectores | 0,8 |
| A2.CDyD | 0,8 | RU3.Club de lectores | 0,7 | A2.CDyD | 0,8 |
| A3.Diverso | 0,7 | V8.Suscripción personalizada | 0,7 | A1.Clzqelzq | 0,7 |
| C4.Especializado | 0,7 | C2.edicion online solo | 0,6 | C4.Especializado | 0,7 |
| D3.Otros | 0,7 | V4.Podcast / streaming de audio | 0,5 | V8.Suscripción personalizada | 0,7 |
| V8.Suscripción personalizada | 0,7 | A3.Diverso | 0,3 | I4.Free model | 0,5 |
| | | I4.Free model | 0,3 | C2.edicion online solo | 0,3 |

Fuente: Elaboración propia con Ucinet

La Tabla 17 incluye el resumen de las variables que aparecen en los cálculos de centralidad de cada análisis, así como las variables que no aparecen. La información en la tabla muestra que el free model no aparece cuando se seleccionan los periódicos que tienen mayores ingresos, mientras que estos utilizan todos los canales de distribución, incluidos los de terceros, que no aparecen en los resultados cuando se seleccionan los periódicos en base a beneficios y usuarios.

Tabla 17. Comparación de variables que aparecen o no en cálculos centralidad dependiendo de la variable utilizada como resultado

| Variable | ingresos | Beneficios | Usuarios |
|--|--|--|--|
| V1.Contenido propio | x | x | x |
| C3.Generalista | x | x | x |
| D1.web del periódico | x | x | x |
| I6.Freemium | x | x | x |
| I9.Descuentos y regalos | x | x | x |
| V6.Eventos y conferencias | x | x | x |
| C1.edicion impresa y online | x | x | x |
| V7.E-commerce | x | x | x |
| I7. Precio medio mensual superior a la mediana | x | x | x |
| R2.N seguidores en Twitter superiores a la mediana | x | x | x |
| RU3.Club de lectores | x | x | x |
| A1.Clzqelzq | x | x | x |
| D2.quiosco digital | x | x | x |
| R1.N empleados superior a la mediana | x | x | x |
| A2.CDyD | x | x | x |
| A3.Diverso | x | x | x |
| D3.Otros | x | no | no |
| V8.Suscripción personalizada | x | x | x |
| C4.Especializado | x | no | x |
| C2.edicion online solo | no | x | x |
| I4.Free model | no | x | x |
| V4.Podcast / streaming de audio | no | x | no |
| Nº de variables que aparecen y se definieron como características de los periódicos (4) | 3 | 3 | 4 |
| Nº de variables que aparecen y se definieron como características de los modelos de negocio (18) | 16 | 17 | 16 |
| Nº de variables que no aparecen | 3 | 2 | 2 |
| Periódicos en cada caso | El País, El Mundo, Marca, La Vanguardia, ABC | El País, El Mundo, El Confidencial, Eldiario.es, ABC | El País, El Mundo, 20Minutos, Marca, El Confidencial |

Fuente: Elaboración propia

5.3. Recomendaciones en base a los resultados

Tal y como se ha comentado anteriormente, la tendencia en el mundo ha ido más hacia los modelos basados en la suscripción a través de clubs de lectores (“affinity clubs”), que hacia los de crowdfunding (aportaciones de lectores a un proyecto periodístico) (Rodríguez Pallares, 2015). Por consiguiente, se recomienda potenciar el crowdfunding, utilizando el poco usado modelo de donaciones, teniendo en cuenta que, en el 2018, en las “modalidades de pago por noticias digitales”, el 17% ha realizado una “donación para apoyar un servicio de noticias digital”, valor que ha incrementado con respecto al 2017. (Vara-Miguel et al., 2018). Este incremento en las donaciones se ha producido pese al desconocimiento por parte de la población del estado económico de los periódicos, puesto que, a la pregunta sobre el estado de los resultados económicos de los periódicos, el 90% se equivocó al no seleccionar la respuesta correcta, el cual es “la mayoría tiene pérdidas”.

Por tanto, si se consigue concienciar a la población de que los periódicos necesitan apoyo por parte de la población, el número de donaciones podría crecer a mayor celeridad.

Otra posible mejora es, poder monetizar las ventajas competitivas, conociendo que los lectores pagarán si merece la pena, puesto que la predisposición para pagar es baja. Por ejemplo, en el caso de EIDiario.es, son los únicos que ofrecen noticias en podcast y streaming, lo cual podrían monetizar a un precio razonable, aprovechando que, en esta práctica, sobrepasan a los competidores y lo cual representa un valor añadido de calidad por la que el lector podría plantearse el pago.

También se recomienda potenciar prácticas que ya se están llevando a cabo, como por ejemplo la integración de modelos orientados a contenido y comercio (Wirtz et al., 2010) con las plataformas de e-commerce que actualmente ya tienen con el fin de seguir diversificando sus fuentes de ingresos o el uso de la geolocalización para ofrecer anuncios que sean del interés del lector que estén basados en el historial de búsquedas.

Por último, se recomienda usar estrategias para colocar los anuncios de manera que el lector no los perciba como algo molesto, sino que como se ha comentado anteriormente, se perciba como un servicio de valor añadido mediante el cual podría adquirir productos y servicios de su necesidad.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo se han analizado los modelos de negocio de determinados periódicos españoles que cuentan con versión online. A través del análisis de literatura de los trabajos realizados hasta el momento, se buscan las ideas más importantes que han estudiado otros autores previamente. A través de la literatura se han definido una serie de variables que se utilizan en este trabajo para analizar el mercado en España y los modelos de negocio de los diez periódicos más importantes. El objetivo de este análisis ha sido responder a dos preguntas de investigación que relacionan las características de los periódicos y sus modelos de negocio con los resultados de dichos modelos.

El primer análisis es general para el mercado español, en el que se detectan los mismos problemas encontrados por la literatura en otros países: la crisis del sector y el impacto de internet en los modelos de negocio tradicionales basados en los periódicos en papel (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016; Brüggemann et al., 2017; Villi y Kayashi, 2017). De este análisis se observa el cambio de paradigma y la caída en la inversión publicitaria dirigida a los periódicos impresos a la vez que se produce al acceso de los contenidos a través de Internet (De Frutos Torres y Martín García, 2016).

El segundo análisis se centra en diez periódicos seleccionados y en la definición de 29 variables que permiten estudiar los segmentos de clientes, la propuesta de valor, el modelo de ingresos, las relaciones con los lectores, los recursos de los periódicos y los canales de distribución utilizados en sus modelos online. De los resultados obtenidos se puede concluir que actualmente la mayor parte de los modelos de ingresos siguen el esquema del freemium model y los periódicos seleccionados no utilizan muros de pago, aunque algunos han anunciado pruebas para su inclusión en los próximos meses. Además, tanto las características de los periódicos como de sus modelos de negocio explican los resultados de dichos modelos. En el análisis realizado, se observa que las variables del modelo de negocio son muy importantes sobre todo en apoyar a modelos basados en ingresos mayores. Es significativo, además, que en este tipo de modelos no aparezcan los free model entre las variables encontradas.

El análisis presentado y los resultados pueden ayudar a los periódicos a valorar el posible uso de variables que puedan aportar valor a sus usuarios. Tal como muestra la literatura analizada, el objetivo es encontrar valor para el usuario (Carson, 2015;

Álvarez-Monzoncillo et al., 2016; Chan-Olmsted y Shay, 2016; Eriksson et al., 2016; Peinado Miguel y Mateos Abarca, 2016), razón por la que los periódicos testan con nuevos contenidos su modelo de negocio.

Las limitaciones del análisis son las variables seleccionadas y el número de periódicos utilizados en el análisis. Estudios futuros podrían incluir más variables y más casos de periódicos, así como datos de varios años que permitan ver la evolución, teniendo en cuenta la limitación que supondría en un análisis dinámico el uso de información cualitativa de las webs de los periódicos.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Referencias de artículos académicos y libros:

Álvarez-Monzoncillo, J. M., de Haro Rodríguez, G. y López-Villanueva, J. (2016): Spanish media in a new digital world: The great bonfire of the vanities, *Icono 14*, 14 (2), 9-45.

Amit R y Zott C (2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

Amoedo A, Vara-Miguel A y Negrodo S (2018) DIGITAL NEWS REPORT 2018. Center for Internet Studies and Digital Life, Universidad de Navarra. Navarra, España.

Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002). Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Brüggemann M, Humprecht E, Nielsen RK, Karppinen K, Cornia A, Esser F (2017) Framing the newspaper crisis. *Journalism Studies*, 17.5, 533-551.

Cabrera, M. A. (2000). La prensa on-line. Los periódicos en la www. Editorial CIMS, Madrid.

Carson, A. (2015). Behind the newspaper paywall – lessons in charging for online content: a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print. *Media, Culture & Society*, 37(7), 1022-1041. <https://doi.org/10.1177/0163443715591669>

Casero-Ripollés A, e Izquierdo-Castillo J (2013) Between Decline and a New Online Business Model: The Case of the Spanish Newspaper Industry. *Journal of Media Business Studies*, 10.1, 63-78.

Cestino, J. y Berndt, A. (2017) Institutional limits to service dominant logic and servitisation in innovation efforts in newspapers. *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 188-216.

Chan-Olmsted, S. and Shay, R. (2016): The New Digital Media Value Network: Proposing an Interactive Model of Digital Media Value Activities. *Icono 14*, 14 (2), 46-74. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.986>

Chesbrough H (2010) Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.

Cho, D., Smith, M. D., & Zentner, A. (2016). Internet adoption and the survival of print newspapers : A country-level examination. *Information Economics and Policy*, 37, 13–19. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2016.10.001>

Clauss T (2017) Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47, 385-403.

Comberg C y Velamuri VK (2017) The introduction of a competing business model: the case of eBay. *Int. J. Technology Management*, 73(1/2/3), 39-64.

Costa-Sánchez, C., Rodríguez-Vázquez, A. I., López-García, X. (2016). Dispositivos móviles: el nuevo reto para la industria de la prensa y del libro en España. *Palabra Clave*, 19(2), 526–555. <https://doi.org/10.5294/pacla.2016.19.2.8>

DaSilva CM y Trkman P (2014) Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47, 379-389.

De Frutos Torres, B. y Martín García, N.C. (2016) Advertising presence on the visual configuration of the digital press. *Icono 14*, 14 (2), 204-230.

Dekavalla, M. (2015). The Scottish newspaper industry in the digital era. *Media, Culture & Society*, 37(1), 107-114. <https://doi.org/10.1177/0163443714553565>

Deming, W., Glasser, G., 1968. A Markovian analysis of the life of newspaper subscriptions. *Manag. Sci.*, B283–B293. <https://doi.org/10.1287/mnsc.14.6.B283>

Demil B. y Lecocq X (2010) Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246.

Eriksson, C. I., Åkesson, M., & Lund, J. (2016). Designing Ubiquitous Media Services - Exploring the Two-Sided Market of Newspapers, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762016000300002>

Fjeldstad OD y Snow CC (2018) Business models and organization designs. *Long Range Planning*, 51, 32-39.

García-Santamaría JV, Pérez-Serrano MJ, y Maestro-Espínola L (2016) Los clubs de suscriptores como nuevo modelo de financiación de la prensa española. *El profesional de la información*, 25 (3), 395-403.

Guillamet J (2003) Història del periodisme. Notícies, periodistes i mitjans de comunicació. Volumen 14 de Aldea Global. Universitat de València, España.

Holm et al. (2013). Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry, 324–348.

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry, 32(1), 39–81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>

Kumar V, Anand BN, Gupta S, Oberholzer-Gee F (2012) The New York Times paywall. *Harvard Business Case Studies*, p. 1-19.

Mierzejewska, B. I., Yim, D., Napoli, P. M., Jr, H. C. L., & Al-hasan, A. (2017). Evaluating Strategic Approaches to Competitive Displacement: The Case of the U.S. Newspaper Industry. *Journal of Media Economics*, 30, 19-30.

Miguel, F. P. (2016). Promoción y monetización de las aplicaciones móviles editoriales. *Promotion and monetization in publishing mobile applications*, 14, 329–352. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i2.974>

Osterwalder A and Pigneur Y (2010) *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Peinado Miguel, F. y Mateos Abarca, J. P. (2016). Promoción y monetización de las aplicaciones móviles editoriales, *Icono 14*, 14 (2), 329-352.

Rey, U., Carlos, J., Rey, U., Carlos, J., López-villanueva, J., Rey, U., & Carlos, J. (2016). Spanish media in a new digital world: The great bonfire of the vanities, 14, 9–45. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i2.998>

Ritter T y Letti C (2018) The wider implications of business-model research. *Longe Range Planning*, 51, 1-8.

Rochet JC y Tirole J (2003) Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1, 990-1029.

Rodríguez Pallares, M (2015). El negocio de la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempos. *Comunicación y Hombre*, 11, 1-3. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1294/129442878013.pdf>.

Romero Domínguez L (2011) La historia del periodismo en el universo digital. *Tejuelo*, 12, 173-195.

Rothmann, W., & Koch, J. (2014). Technological Forecasting & Social Change Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological Forecasting & Social Change*, 83, 66–83. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.03.005>

Saavedra, L & González, K (2015). WTP consumer's key factors for local and regional newspaper print subscription plans. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.06.007>

Schön O (2012) Business model modularity - a way to gain strategic flexibility. *Controlling & Management*, 52, 73-78.

Täuscher K y Abdelkafi N (2017) Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creat Innov Manag*, 26:160–174.

Teece DJ (2018) Business models and dynamic capabilities. *Longe Range Planning*, 51, 40-49.

Tejedor Calvo, S. (ed.) (2010) *Ciberperiodismo: Libro de Estilo para Ciberperiodistas*. Editorial ITLA, República Dominicana.

Torres, B. D. F., & García, N. C. M. (2016). La presencia de la publicidad en la composición visual de los diarios online, 14, 204–230. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i2.957>

Van der Burg, M. y Van den Bulck, H. (2017) Why are traditional newspaper publishers still surviving in the digital era? The impact of long-term trends on the Flemish newspaper industry's financing, 1990–2014, *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 82-115.

Van Eck, N.J., & Waltman, L. (2011). Text mining and visualization using VOSviewer. *ISSI Newsletter*, 7(3), 50-54.

Vara-Miguel, A., Negredo, S., Amoedo, A. (2017) Digital News Report ES 2017. Center for Internet Studies and Digital Life. Universidad de Navarra.

Villi M, Kayashi K (2017) The misión is to keep the industry intact. *Journalism Studies*, 18.8, 960-977.

Wirtz BW, Schilke O, & Ullrich S (2010) Strategic development of business models. Implications of the Web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, 272-290.

Xu, J., Forman, C., Kim, J. B., & Ittersum, K. Van. (2014). News Media Channels : Complements or Substitutes ? Evidence from Mobile Phone Usage, 78(July), 97–112.

Zott C y Amit R (2008) The fit between product market strategy and business model; implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.

7.2 Enlaces a páginas web:

20 MINUTOS (2018). <https://www.20minutos.es>

Aguaded Gómez, J. (2009). Nuevas formas de comunicación: cibermedios y medios móviles. <https://www.revistacomunicar.com/pdf/comunicar33.pdf>

Aguirre, C. (2016). Historia del periodismo digital. <https://es.slideshare.net/CarlosAguirreAguirre1/historia-del-periodismo-digital-59223676>

AIMC - Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2018a) Resumen general Abril 2017-Marzo 2018. Madrid. Disponible en <https://www.aimc.es/egm/datos-egm-resumen-general/>

AIMC - Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2018b) Resumen general Octubre 2017-Mayo 2018. Madrid. Disponible en <https://www.aimc.es/egm/datos-egm-resumen-general/>

Alcalá, V. (2007). HISTORIA DEL PERIODICO. <http://teocoms.blogspot.com.es/2007/09/licenciatura-en-letras-victoria-alcala.html>

Armentia Vizueté, J. (2001). El Diario Digital. Ehu.eus. <http://www.ehu.eus/jiarmentia/doctorado/doctorado2002/>

Pérez Blanco, P. (2016). El periodismo en la era digital. EL PAÍS, disponible en https://elpais.com/elpais/2016/04/13/opinion/1460540302_620130.html

Clemente, R. (2014). La World Wide Web cumple 25 años. [en línea] EL PAÍS. Disponible en: https://elpais.com/tecnologia/2014/03/11/actualidad/1394554623_973239.html

Darcey, M. (2018). Executive Profile & Biography. <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/person.asp?personId=12664100&privcapId=878506>

Delgado Barrera, A. (2009). QUINCE AÑOS DE PRENSA DIGITAL EN ESPAÑA. En Cuadernos de Comunicación EVOCA. Madrid. Disponible en: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos1.pdf>

DIARIO ABC (2018). <https://www.abc.es/>

DIARIO MARCA (2018). <https://www.marca.com>

Diccionario de Economía - BAI, Beneficio antes de impuestos o beneficio bruto. (2018). <http://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/bai-beneficio-antes-de-impuestos-o-beneficio-bruto>

EL CONFIDENCIAL (2018). <https://www.elconfidencial.com>

EL MUNDO. (2018). <http://www.elmundo.es/>

EL PAÍS (2018). <https://www.elpais.com>

EL PERIÓDICO (2018). <https://www.elperiodico.com>

ELDIARIO:ES (2018). <http://eldiario.es>

Enciclopedia de Economía - Ingresos de Explotación. (2018). <http://www.economia48.com/spa/d/ingresos-de-explotacion/ingresos-de-explotacion.htm>

Gómez-Borrero P (2015). Los Clubs de suscriptores, ¿tabla de salvación para la prensa? Instituto para la innovación periodística 2IP. Disponible en: <http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2015/02/LOS-CLUBS-DE-SUSCRIPTORES.pdf>

Gómez-Borrero, P. (2014). Cronología de la transformación. En Cuadernos de Comunicación EVOCA. Madrid. Disponible en: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos10.pdf>

Guillamet J (2017) Crisis del periodismo y naturaleza de los medios: El final de un ciclo. *Revista Portuguesa de História da Comunicação*, 0. Disponible en: <http://revistahc.sopcom.pt/ficheiros/20170909-jg.pdf>

HISTORIA DEL PERIÓDICO - Nos informamos con el periódico. (2018). <https://sites.google.com/site/nosinformamosconelperiodico/home/historia-del-periodico>

Tejedor Calvo, S. (2010) *Ciberperiodismo: Libro de Estilo para Ciberperiodistas* (Editor-Colección) Editorial ITLA

<https://escrituraperiodisticamultimedia.files.wordpress.com/2012/10/libro-ciberperiodismo-completo.pdf>

I2p (2018) Índice Inversión Publicitaria, primer trimestre 2018. Disponible en http://www.arcemedia.es/dossier-i2p/2018/i2p_2018_01.pdf

Kiosko y Más | La mejor selección de prensa de calidad. (2018). <http://www.kioskoymas.com/textos/faq#faq2>

LA RAZÓN (2018). <https://www.larazon.com>

LA VANGUARDIA (2018). <https://www.lavanguardia.com>.

Marco General de los Medios en España. (2018) <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/02/marco18.pdf>

Muñoz López, L., & Antón Martínez, P. (2016). Informe Anual del Sector de los Contenidos Digitales en España. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20Sector%20de%20los%20Contenidos%20Digitales%202016.pdf>

Muñoz López, L., & Antón Martínez, P. (2017). Estudio de uso y actitudes de consumo de contenidos digitales. <https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Usos%20y%20actitudes%20de%20consumo%20de%20contenidos%20digitales.%20Julio%202017.pdf>

Muñoz López, L., Antón Martínez, P., & San Agustín García, A. (2017). Informe Anual del Sector TIC y de los Contenidos en España 2017. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20anual%20del%20Sector%20TIC%20y%20de%20los%20Contenidos%202017.pdf>

Orbyt - Tu quiosco de suscripción digital online. (2018). <http://www.orbyt.es/>

Orientadorweb. (2018). Modelo de Suscripción, ¿Podría implantarlo?. [online] Available at: <https://www.orientadorweb.com/modelo-de-suscripcion/7> [Accessed 16 Apr. 2018].

PwC (2017) Entertainment and Media Outlook 2017 - 2021. España. (2017). Retrieved from <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-2017-2021-espana/entertainment-media-outlook-2017-2021-espana-2017-descarga.html>

Real Academia Española (2018), Definición de Internet. (2018). <http://dle.rae.es/?id=LvskgUG>

Rankia: Liquidez, Solvencia y Endeudamiento. (2018). <https://www.rankia.com/blog/anfundeem/413319-liquidez-solvencia-endeudamiento>

Rodríguez Gutiérrez, I (2015) De la imprenta a los medios digitales: La prensa escrita y sus transformaciones. Trabajo Fin de Grado, UOC. Disponible en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/43045/6/ivanrodriguezTFG0615memoria.pdf>

Rumsey E (2010) Inventing the Web: Tim Berners - Lee's 1990 Christmas Baby. Seeing the Picture. Disponible en: <https://blog.lib.uiowa.edu/hardinmd/2010/11/24/inventing-the-web-tim-berners-lees-1990-christmas-baby/>

WAN_IFRA (2017) World Press Trends 2017. Disponible en www.wan-ifra.org/reports/2017/10/10/world-press-trends-2017

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Tablas Evolución Periódicos Analizados

| EL MUNDO | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2012 | 120.267.503,00 € | -14.155.888,00 € | -18.600.239,00 € | 242,52 | 274 |
| 31/12/2013 | 108.321.060,00 € | -21.189.075,00 € | -18.425.327,00 € | 271,41 | 246 |
| 31/12/2014 | 100.838.678,00 € | -11.912.223,00 € | 1.321.777,00 € | 62,47 | 237 |
| 31/12/2015 | 88.127.682,00 € | -9.900.464,00 € | -10.499.357,00 € | 77,72 | 246 |
| 31/12/2016 | 84.969.235,00 € | -944.716,00 € | 2.172.472,00 € | 70,58 | 227 |

| EL PAÍS | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2012 | 193.895.000,00 € | -24.450.000,00 € | -17.164.000,00 € | 94,95 | 455 |
| 31/12/2013 | 176.650.000,00 € | -505.000,00 € | 4.119.000,00 € | 88,7 | 337 |
| 31/12/2014 | 168.644.000,00 € | -1.339.000,00 € | -3.680.000,00 € | 92,68 | 330 |
| 31/12/2015 | 160.193.000,00 € | 3.142.000,00 € | 1.463.000,00 € | 90,58 | 336 |
| 31/12/2016 | 162.132.000,00 € | 7.958.000,00 € | 5.787.000,00 € | 80,7 | 343 |

| 20 MINUTOS | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2013 | 25,00 € | -76.815,42 € | -53.770,79 € | 84,96 | |
| 31/12/2014 | 1.421,45 € | -136.534,74 € | -102.629,44 € | 88,33 | |
| 31/12/2015 | 6.405.282,44 € | -2.777.808,55 € | -2.031.668,24 € | 98,07 | 121 |
| 31/12/2016 | 15.557.059,88 € | 105.418,98 € | 75.061,63 € | 96,06 | 100 |

| DIARIO MARCA | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2012 | 99.677.726,00 € | -67.061.184,00 € | -60.119.256,00 € | 87,60% | 193 |
| 31/12/2013 | 79.503.325,00 € | -8.315.774,00 € | -6.190.010,00 € | 91,47% | 176 |
| 31/12/2014 | 81.537.873,00 € | -3.040.318,00 € | 4.863.136,00 € | 88,95% | 168 |
| 31/12/2015 | 74.764.844,00 € | -48.471.802,00 € | -37.417.695,00 € | 104,01% | 168 |
| 31/12/2016 | 70.928.421,00 € | -2.608.892,00 € | -2.455.065,00 € | 97,57% | 164 |

| ELDIARIO.ES | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2012 | 214.228,87 € | -8.438,59 € | -6.328,94 € | 7,07 | 5 |
| 31/12/2013 | 1.145.378,40 € | 17.773,31 € | 13.329,98 € | 16,38 | N.D |
| 31/12/2014 | 1.830.849,34 € | 291.039,52 € | 218.279,64 € | 20,6 | N.D |
| 31/12/2015 | 2.544.431,70 € | 278.194,82 € | 215.600,99 € | 17,19 | N.D |
| 31/12/2016 | 3.680.076,26 € | 439.503,06 € | 340.785,00 € | 20,24 | 55 |

| EL CONFIDENCIAL | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2012 | 5.607.798,23 € | 497.577,71 € | 292.959,55 € | 23,29 | 57 |
| 31/12/2013 | 6.521.837,28 € | 433.986,13 € | 291.259,98 € | 47,57 | 65 |
| 31/12/2014 | 8.310.575,00 € | 1.169.611,00 € | 914.461,00 € | 45,1 | 89 |
| 31/12/2015 | 9.995.023,00 € | 2.023.387,00 € | 1.628.618,00 € | 31,65 | 101 |
| 31/12/2016 | 11.452.115,00 € | 2.267.978,00 € | 1.966.518,00 € | 20,36 | 118 |

| LA VANGUARDIA EDICIONES SL | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2012 | 121.726.246,00 € | 4.412.180,00 € | 3.383.061,00 € | 69,76 | 236 |
| 31/12/2013 | 117.835.623,00 € | 2.239.018,00 € | 3.686.462,00 € | 74,87 | 236 |
| 31/12/2014 | 109.351.377,00 € | -3.150.731,00 € | -2.395.968,00 € | 82,29 | 238 |
| 31/12/2015 | 107.237.003,00 € | 799.916,00 € | 417.630,00 € | 80,27 | 231 |
| 31/12/2016 | 99.746.365,00 € | -1.221.625,00 € | -905.019,00 € | 82,11 | 220 |

| DIARIO ABC SL | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2012 | 105.235.192,00 € | -19.153.988,86 € | -13.409.666,44 € | 84,38 | 253 |
| 31/12/2013 | 95.897.525,00 € | -12.295.377,00 € | -13.908.464,00 € | 91,84 | 253 |
| 31/12/2014 | 91.393.963,00 € | -7.105.909,00 € | -28.850.503,00 € | 115,49 | 241 |
| 31/12/2015 | 85.520.343,00 € | -8.092.265,00 € | 745.888,00 € | 114,51 | 275 |
| 31/12/2016 | 75.799.170,89 € | 13.772.469,69 € | 2.595.954,92 € | 114,74 | 258 |

| LA RAZON | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2011 | 66.360.206,00 € | -4.066.516,00 € | -4.066.516,00 € | 75,88 | 217 |
| 31/12/2012 | 65.072.781,00 € | -1.581.060,00 € | -1.581.060,00 € | 85,86 | 209 |
| 31/12/2013 | 65.756.679,00 € | 5.138,00 € | 861,00 € | 83,83 | 207 |
| 31/12/2014 | 63.772.550,00 € | 33.900,00 € | 17.123,00 € | 82,27 | 199 |
| 31/12/2015 | 63.165.282,00 € | 5.197,00 € | 40.931,00 € | 82,17 | 201 |

| EL PERIODICO DE CATALUNYA SL. | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Cuentas No Consolidadas | Ingresos de explotación | BAI | Resultado del Ejercicio | Endeudamiento (%) | Número empleados |
| 31/12/2015 | 66.958.304 € | 7.369.898 € | 5.324.388,00 € | 90.53 | 223 |
| 31/12/2016 | 62.443.743 € | -2.240.666 € | -1.684.012,00 € | 91.93 | 221 |

8.2. Anexo 2: Datos Tabla Análisis Periódicos

| Periódicos | El País | El Mundo | 20 Minutos | El Confidencial | Marca | El Diario | La Razón | La Vanguardia | ABC | El Periódico |
|---|------------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------------|------------------------|---|---------------------|--|---|---------------------|
| VARIABLES GENERALES PERIÓDICOS | | | | | | | | | | |
| Tipo | Información general | Información general | Información general | Información general | Deportivo | Información general | Información general | Información general | Información general | Información general |
| Edición Impresa | Si | Si | Si | No | Si | No | Si | Si | Si | Si |
| Edad: Joven/ Mayor | Igual | Mayor | Joven | Igual | N/A | Joven | N/A | Joven | Igual | N/A |
| Inclinación Política | Centroizquierda | Centroderecha | Centroderecha | Diverso | Diverso | Izquierda | Derecha | Centroizquierda | Derecha | Centroizquierda |
| Número Empleados | 343 | 227 | 100 | 118 | 164 | 55 | 201 | 220 | 258 | 221 |
| VARIABLES SUSCRIPCIÓN Y VALOR AÑADIDO | | | | | | | | | | |
| Plan de suscripción digital en euros/mes | 11,99 € | 7,99 € | No | No | 9,99 € | 5,00 € | 4,99 € | 9,90 € | 9,99 € | 4.99 € |
| Quiosco Digital | Si | Si | No | No | Si | No | Si | Si | Si | Si |
| Club de Lectores | No | Si | No | No | Si | No | No | Si | No | Si |
| Permite Personalizar Suscripción | Si | No | No | No | No | Puedes elegir cuánto pagar de socio | No | No | No | Si |
| Presencia de Publicidad | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Producto o servicio de valor añadido | Entradas Rey León, Televisor | Tablet por suscripción | Es gratis | Registro página web con ventajas | Tablet por suscripción | Búsqueda de ofertas exclusivas de manera individual | No | Oferta suscripción 5 euros trimestre y más descuentos y experiencias | Aparato de cerveza con la suscripción de un año | No |
| VARIABLES ECONÓMICAS | | | | | | | | | | |
| Ingresos de explotación | 162.132.000,00 | 84.969.235 | 15.557.059,88 | 11.452.115,00 | 70.928.421,00 | 3.680.076,26 | 63.165.282 | 99.746.365,00 | 75.799.170,89 | 62.443.743 |
| Beneficios antes de Impuestos | 7.958.000,00 € | - 944.716 € | 105.418,98 € | 2.267.978,00 € | - 2.608.892,00 € | 439.503,06 € | 5.197 € | - 1.221.625,00 € | 13.772.469,69 € | - 2.240.666 € |
| Endeudamiento | 80,70% | 70,58% | 96,06% | 20,36% | 97,57% | 20,24% | 82,17% | 82,1% | 114,74% | 91,93 % |

