

## **Periódicos Electrónicos: Avisos a Navegantes en la Nueva Economía**

Enrique Dans es Catedrático UNIZ de Nueva Economía en el Instituto de Empresa, Madrid. Es Doctor (Ph.D.) en Management, especialidad Information Systems por la Universidad de California (UCLA), MBA por el Instituto de Empresa y Licenciado en Ciencias por la Universidad de Santiago de Compostela. Sus intereses de investigación se centran en el comercio electrónico, los procesos de negocio en la nueva economía e Internet en un sentido amplio.

La prensa escrita es un sector acostumbrado a grandes “discontinuidades” históricas. Según la mayoría de los historiadores, sus antecedentes más antiguos hay que buscarlos en torno al siglo XV en Venecia, en los llamados *avvisi* o *fogli a mano*, pequeñas hojas manuscritas con noticias que personajes influyentes de la vida económica y social encargaban a los llamados *menanti*, equivalentes a los modernos periodistas. Este servicio era caro y exclusivo, debido al enorme valor que suponía para gobernadores, banqueros y mercaderes poderosos, quienes precisaban información veraz y rápida sobre el cambiante entorno político y social de la época. Los *menanti*, personajes influyentes y conocidos, basaban su prestigio en la fiabilidad de sus fuentes y de las noticias que distribuían entre sus clientes. Con la llegada de la imprenta resultaba enormemente sencillo imprimir un gran número de copias de una noticia o conjunto de noticias de manera que los originales *avvisi* devinieron en la llamada *gazetta*, así llamada por una moneda veneciana de escaso valor que era su precio.

Las noticias manuscritas y las impresas coexistieron durante el resto del siglo XV e incluso superaron el XVI, demostrando hasta qué punto instituciones establecidas sufren de una inercia y resistencia al cambio considerables que les lleva a mantenerse ante otras nuevas, incluso cuando éstas encarnan propuestas de valor muy superiores. Sin embargo, resulta indudable el gran cambio que representó la aparición de la imprenta y la consiguiente redefinición del sector de la prensa escrita. Las invenciones del telégrafo en 1837 y del teléfono en 1875 supusieron, asimismo, grandes discontinuidades tecnológicas que cambiaron las condiciones en las que la actividad de los periodistas se desarrollaba. Concebidas inicialmente como caras innovaciones al alcance de unos pocos, no tardaron en hacerse imprescindibles.

### **La llegada de Internet**

Internet supone, una vez más, una innovación con el potencial para cambiar totalmente la concepción que hasta hace poco teníamos de un periódico. En primer lugar, porque la información, base del negocio periodístico, es susceptible de ser digitalizada, y, por tanto, transmisible a través de la Red a un coste marginal prácticamente nulo. En segundo lugar,

por las propias características del periódico como producto: precio reducido, compra frecuente, proposición de valor de naturaleza intangible y posibilidades de diferenciación altas. Por otro lado, Internet puede cambiar drásticamente la estructura de costes de un periódico, tradicionalmente basada en elementos físicos como tinta y papel, así como disminuir sustancialmente el ciclo de difusión de las noticias.

Esta serie de atributos permitían predecir la aparición de unas importantes ventajas derivadas de la utilización de Internet como canal, ventajas que deberían conllevar una amplia difusión de la innovación en el medio. Unos años después del inicio de la popularización de Internet podemos comprobar de una manera empírica como efectivamente así ha sido. Leer las noticias a través de Internet aparece como una tendencia creciente y global, de manera que la mayoría de los editores se plantean el lanzamiento de una versión online del periódico como única manera de evitar que sus lectores tradicionales se pasen a la competencia. Además, el coste de lanzar una edición online resulta aparentemente pequeño y al alcance de casi todos, dado que la gran mayoría de la inversión ya ha sido hecha con el fin de crear la edición impresa. Por último, aunque parece que Internet podría representar una canibalización del negocio existente, también ofrece una amplia variedad de estrategias de financiación basadas en publicidad, anuncios clasificados, ingresos por referencia, suscripciones, micropago por utilización, etc.

En Octubre de 2000 tenemos más de 4,200 periódicos en todo el mundo con diferentes grados de presencia en Internet, de acuerdo a las cifras de *E&P Interactive Online Newspaper Database*. En la gran mayoría de los países industrializados y en vías de desarrollo podemos localizar la gran mayoría de sus periódicos en Internet, y en muchos de ellos han aparecido medios exclusivos en la Red que no cuentan con un parangón en el mundo papel, los conocidos como *pure players*. En España, los nueve principales periódicos cuentan con una edición online desde hace más de cuatro años. El panorama competitivo ha sufrido interesantísimos cambios, vuelcos y reveses inéditos en un sector tradicionalmente considerado tan consolidado y maduro como el de la prensa en papel, y se ha desarrollado todo un nuevo sistema de métricas y estilos de dirección adaptados a este nuevo entorno.

Pero la pregunta es: ¿resulta posible derivar conclusiones del comportamiento de la prensa en Internet aplicables a otros sectores de la actividad económica? ¿Es posible extrapolar, por ejemplo, el comportamiento de los consumidores cuando estos pasan del papel a la pantalla? Posiblemente sí.

## **FACTORES DE ÉXITO**

Empecemos por estudiar qué propuestas de valor funcionan y cuáles no dentro del sector prensa. En primer lugar, cuáles son las ventajas diferenciales de Internet como medio para un periódico. En una primera elaboración, nos encontramos seis aspectos fundamentales, encuadrados en el “modelo de las seis A”:

- *Availability*, o disponibilidad: el llamado “factor Martini”, donde estés y a la hora que estés, puedes leer el periódico de tu país, región o ciudad.
- 
- *Actualization*, o actualización: el periódico ya no proporciona las noticias de ayer, sino las que están ocurriendo en ese momento, en una especie de “convergencia de medios” que por su inmediatez lo aproxima más al concepto de la radio o la televisión.
- *Audience tracking*, o seguimiento de audiencias, el llamado “loro” de Internet: para el periódico, Internet actúa como si un loro se posase en el hombro de cada lector, estudiase cuidadosamente su comportamiento, y volase después a la oficina del editor para contarle lo que ha aprendido.
- *Additional info*, o información adicional: el medio Internet permite incluir cosas que en el papel resultarían imposibles o antieconómicas, como añadir un número mayor de fotografías, clips multimedia, etc. Y sumamente importante, esta información adicional puede ser creada por la participación de los propios lectores, dando así lugar al concepto de comunidad virtual.
- *Accessibility*, o accesibilidad: si bien la lectura del periódico tradicional suele responder a esquemas secuenciales, el soporte Internet permite accesos arbitrarios, desde los titulares a cualquier página formando rutas de lectura que pueden ser usadas para caracterizar perfiles de usuario y estudiar el comportamiento del consumidor.
- *Archive*, archivo: indica la posibilidad de mantener una hemeroteca en Internet, que nos permita consultar ejemplares atrasados, hacer búsquedas en ellos por criterios de palabra clave o relevancia, etc.

Aunque la idea inicial surge del estudio del sector prensa, las seis ventajas en cuestión pueden ser aplicadas a prácticamente cualquier negocio en la web. Y pensar sobre ellas aplicadas al sector en que uno trabaja ayuda además a la generación de ideas potenciales de negocio.

### **Más allá de la mera funcionalidad**

Sin embargo, nos encontramos con que los factores que determinan el buen o mal funcionamiento de un sitio web de un periódico van más allá de su funcionalidad, y tienen que ver con su calidad y el número de lectores.

Este número de lectores viene influido por el *fit* de los lectores del periódico papel con el perfil medio del usuario de Internet y por criterios de estacionalidad. No es lo mismo la aventura online de un pequeño periódico regional frente al lanzamiento de un diario importante a escala nacional: la base de consumidores previa a la que nos enfrentamos puede diferir por varios órdenes de magnitud. El primer elemento de cálculo será, por tanto, el número de consumidores que conocen el periódico en papel, modificado por la penetración de Internet. Pero sobre éste, aparece un segundo elemento modificador, consistente en el *fit* del lector habitual del periódico con el perfil medio del usuario de Internet. De esta manera, un diario local de una ciudad pequeña, centrado en usuarios mayores y con nivel cultural medio o medio-bajo obtendrá una respuesta diferente frente a la de un periódico económico. Este *fit* puede ser fácilmente hallado mediante métodos de cálculo de proximidades, algo que cualquier programa de análisis estadístico puede hacer, si previamente estandarizamos cada una de las medidas utilizadas (cuatro medidas, tales como edad, sexo, extracción social y nivel de educación proporcionan ya un indicador fiable). Por último, factores derivados de la estacionalidad: en España, por ejemplo, el hecho de que nos halleemos en un período vacacional puede hacer caer los índices previstos en porcentajes del orden del 50%. O la pauta intra-semanal, que supone caídas de visitas de en torno a un 40% en fines de semana. Con esta serie de indicaciones resulta posible predecir con un cierto nivel de confianza el número de visitas que un determinado periódico obtendría en su lanzamiento a Internet, o detectar reportes fraudulentos de estadísticas sesgadas interesadamente para poner un precio mayor a la publicidad.

Pero vayamos más allá. Además del número de visitas y su evolución, magnitud importante donde las haya, hay que tener en cuenta la calidad de las mismas, medida en términos de número de páginas leídas: es la llamada *stickiness*.

El número medio de páginas leídas en cada visita nos permite comprobar que la lectura del periódico en Internet dista mucho de parecerse a su equivalente en el mundo papel. Mientras el lector del papel pasa prácticamente por todas las páginas del periódico, el lector online va directamente a aquellas noticias que le interesan, alcanzando a leer un total de entre cuatro y siete páginas en función de la estructura de la web del periódico en cuestión.

Al observar el número de visitas y páginas por visita a lo largo de la semana, observamos como el efecto de los fines de semana se invierte. Es decir, cuando en el mundo papel tenemos cifras de ventas en fines de semana que en algunos casos duplican las ventas del día de semana medio, en Internet ocurre exactamente lo contrario, descendiendo las cifras de visitas a prácticamente la mitad. Pero esto no solo se debe a la no disponibilidad de ordenadores en el hogar. El parque de ordenadores domésticos, pasó, durante el período de estudio (1996-2000), de un 19% a cerca de un 30%. Del mismo modo, el porcentaje de población adulta con acceso a Internet aumentó considerablemente, de un 1.4% a un 13.4%. Estas dos cifras podrían llevar a pensar que el “efecto fin de semana” debería reducirse en consecuencia. Sin embargo, al analizar la progresión del efecto se ve que su

magnitud se mantiene estable. La explicación, por tanto, viene derivada de otra serie de temas: la competencia ejercida por la atractiva edición fin de semana del periódico papel, con suplementos en color, regalos promocionales, etc., y el arraigado hábito de leer el periódico en papel el fin de semana.

En este sentido se comprueba la importancia de dos teorías utilizadas para estudiar el acercamiento del lector al periódico: la primera de ellas, conocida como de “utilidad y gratificación”, define cómo enfocamos la lectura del periódico durante la semana. Esto se hace de una manera funcional, basada en criterios utilitaristas, dedicada a obtener aquella información que verdaderamente necesitamos. Los fines de semana, sin embargo, nos acercamos al periódico de otra manera, más relajada, y leemos tranquilamente una gran parte del periódico, dedicando nuestra atención a secciones que durante la semana no habríamos leído, utilizando en este caso, una aproximación de tipo “lúdica o de juego”, leer el periódico resulta una actividad placentera en sí misma – y más si lo hacemos en nuestro sillón con los pies encima de la mesa – y los criterios que usamos para centrar nuestra atención se ven alterados. Esta diferencia de enfoques provoca que el “efecto fin de semana” mantenga su importancia a pesar de que la disponibilidad de medios para acceder a la edición online aumente, algo que debe ser analizado con cuidado por toda compañía basada en modelos B2C.

Este tema llega a tener, además, otro alcance: nos encontramos con que, si bien menos lectores acceden al periódico los fines de semana, éstos tienden a leer un número significativamente superior de páginas. Esto supone un comportamiento irracional de la demanda, que permanece más tiempo online cuando está pagando a título personal tanto el acceso a Internet como el coste de la llamada telefónica además de tener ocupada la línea telefónica. La explicación hay que buscarla, una vez más, en la forma de leer el periódico. Durante la semana, la orientación a objetivos lleva al lector a leer sólo aquello que considera relevante. Durante el fin de semana, en cambio, criterios lúdicos y de entretenimiento hacen que permanezca más tiempo en cada noticia, y que lea más páginas por el placer de leer. Como vemos, las pautas aprendidas durante años en el “mundo real” tienen un peso muy importante, y tienden a trasladarse al universo online aunque esto conlleve comportamientos económicamente ineficientes.

### *Stickiness*

Es importante señalar la importancia de una variable como la llamada *stickiness*, o “pegajosidad”, y el efecto que sobre ella tienen determinadas acciones. Se define como la capacidad de un sitio web de mantener a sus usuarios “pegados” a él, y resulta determinante a la hora de calcular los ingresos posibles por publicidad (dado que la cantidad de publicidad que podemos servir a un usuario depende no sólo del número de páginas que visualice, sino también del tiempo que pase en ellas). Los líderes en *stickiness* suelen ser sitios de comunidades virtuales en las que los usuarios contribuyen con sus propios contenidos e interactúan entre sí, o sitios de subastas, en los que el usuario medio permanece una media de 38 minutos y muchas veces es repetitivo. Este

hecho, ya apuntado por John Hagel III en el muy citado Net.Gain, se comprueba también de manera empírica en los periódicos electrónicos: aquellos capaces de desarrollar comunidades en torno a chats, tertulias, encuestas o petición de participación a los usuarios consiguen desarrollar vínculos con éstos que les proporcionan una mayor fidelidad y un significativo incremento del consumo de páginas, incrementando por tanto los ingresos por publicidad.

En el mismo sentido funciona el desarrollo de servicios de envío de titulares por e-mail. Parece mentira que una herramienta de concepción tan sencilla resulte tan aplastantemente eficiente. Sería fácil pensar que dado que lo único que se pide al usuario para leer el periódico es que escriba una dirección o que haga clic en sus Favoritos, el uso del e-mail no debería tener un impacto diferencial en los índices de lectura. Sin embargo, el hecho de que en la bandeja de entrada del usuario aparezca todos los días un mensaje remitido por el periódico funciona como un elemento de fidelización de gran efectividad. Actúa como un recordatorio de esa rutina diaria de leer el periódico que, de tener que iniciarse con un acto voluntario, no ocurriría en muchas ocasiones.

## **MODELOS DE NEGOCIO**

¿Y los modelos de negocio? Como ya es habitual en Internet, pretendíamos olvidar que en este negocio, como en todos, el fin último es ganar dinero. Es importante, en este sentido, visualizar el terreno en que nos movemos: 1996, inicio de la “era Internet” en el mundo – se suele asociar a la salida a bolsa de Netscape – y todavía prehistoria de Internet en Europa en general. En el inicio de estos proyectos de periódicos electrónicos, el criterio rentabilidad estaba en la mente de muy poca gente. Sí estaba, todo hay que decirlo, el criterio inverso, el de pérdida de ingresos por canibalización. Para el editor medio, la posibilidad de “regalar” en Internet unos contenidos que vendía a un precio determinado a través de quioscos y suscripciones resultaba poco menos que herético, y la idea de que sus lectores “de pago” dejasen de comprar el periódico todos los días para leerlo gratis en Internet, una verdadera pesadilla. ¿Cómo es posible, entonces, que la innovación se difundiese a una velocidad tan alta? Simplemente, por el concepto de lucro cesante, algo que otros sectores no han tenido tan claro. La idea de la canibalización resultaba, en efecto, peligrosa, pero la posibilidad de que fuese la competencia la que se moviese a Internet y nuestros lectores se fuesen con ellos, mucho más que peligrosa, aterradora. Así, todos los periódicos importantes y no tan importantes empezaron a desarrollar, de una manera más o menos tímida, su estrategia en Internet.

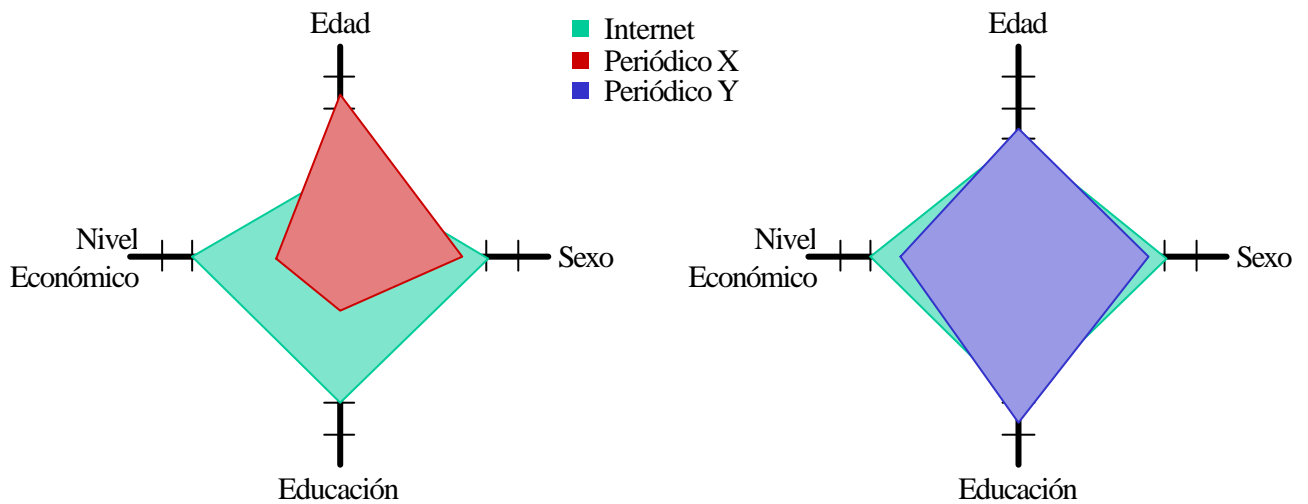
De entrada, la posibilidad más obvia de generación de ingresos – la que habría significado el traslado perfecto del modelo offline – parecía técnicamente imposible. ¿Cómo cobrar una cantidad pequeña a los usuarios por leer el periódico de una manera eficiente? Son los problemas ligados al micropago, todavía no resueltos de una manera satisfactoria. Pero, más allá del problema técnico, estaba el problema cultural: Internet se concebía, por la gran mayoría de su público, como un medio gratuito. ¿Cómo superar esa imagen y convencer al usuario de que pagar por los contenidos podía ser una buena idea?

La empresa parecía imposible, y más para un solo periódico, y de hecho es posible que lo fuese – o por lo menos, complicada – aún en la actualidad. Descartado por tanto el micropago, nos quedaba la suscripción. Enormemente importante en otros países, la suscripción resultaba muy poco popular en España. La casi única excepción la constituía La Vanguardia, con un porcentaje de difusión por suscripción de en torno al 28%. ¿Sería posible adaptar el modelo de suscripción al mundo Internet? La idea contaba con la ventaja de que, como ocurría en el caso del micropago, la cantidad a cobrar podría ser muy inferior a la cobrada en el mundo papel, dada la muy superior eficiencia económica del medio electrónico.

Los editores comenzaron a barajar la idea, y entonces llegó el Wall Street Journal. Llegó, lanzó una edición online, captó alrededor de 200,000 lectores en su época gratuita, y anunció que a partir de una cierta fecha funcionaría por suscripción. Y lo hizo, después de varias promociones sucesivas en las que daba un mes de acceso gratis, un precio especial a los usuarios del papel, un precio especial a los usuarios de CompuServe, un precio especial a... , hasta que, por fin, un cierto día, sólo pudieron entrar a WSJ.com los suscriptores de pago. Y, de la noche a la mañana, pasaron de esos cerca de 200,000 lectores a una cifra inferior a 20,000. Sinceramente, no me habría gustado ser el responsable de la decisión en aquel momento... La edición se fue recuperando, fue ganando adeptos con el tiempo y, finalmente, llegó a ser la espléndida edición electrónica que ahora conocemos, pero indudablemente tuvo que pasar por malos momentos y “crisis de fe”. Las superó, sí, pero muy posiblemente por una sola razón: porque era el Wall Street Journal. Un producto universal, con demanda universal y una base de clientes enorme y adinerada. La experiencia echó atrás a muchos editores que veían posible la vía de cobrar una suscripción a sus lectores, y dio paso a un modelo que finalmente se impuso: la financiación vía publicidad. Sobre si esta es la solución ideal o no habría mucho que hablar. Hoy en día todo parece apuntar a que no, a que si bien puede ser interesante para unos pocos con el volumen o la especificidad suficiente como para justificar altos precios a sus anunciantes, pocos pueden, en la práctica, sustentar sus actividades sólo con publicidad.

Otras estrategias de financiación aparecen de manera emergente, como las comisiones por anuncios clasificados – importantísima fuente de financiación en los diarios papel – ligadas a las transacciones que finalmente tienen lugar, o la organización o colaboración con sitios de subastas, o con portales generalistas en los que el periódico juega un papel equivalente al de un supermercado en una galería comercial: el de atraer tráfico. Visto desde ese punto de vista, el papel del periódico es cuestionable, y algunos podrían plantearse su “sustitución” por productos mas commoditizados, del tipo agencia de prensa. Sin embargo, el concepto del producto en el caso del periódico va un paso más allá que el de la agencia, al incorporar el tratamiento de la noticia de acuerdo a su línea editorial, y una serie de secciones de opinión, etc. que por el uso de Internet se ven más reforzadas que debilitadas, de manera que dicha sustitución parece poco probable.

También podemos extraer conclusiones a un nivel mas macro, o sectorial. Internet, en este sentido, representa una discontinuidad tan fuerte que un sector tan maduro y estabilizado como el de la prensa experimenta de repente cambios considerables, alteraciones de orden, aparición de nuevos jugadores, etc. Las cuotas de mercado evolucionan rápidamente, y acciones tales como la creación de un nuevo servicio o el desarrollo de una nueva estética en la web provocan fuertes subidas y bajadas de los niveles de audiencia. En España han ocurrido situaciones que el sector de la prensa escrita, considerado como “tranquilo”, no había visto en muchos años, como el fichaje del equipo directivo al completo (¡alrededor de quince personas en total!) de un importante diario electrónico por parte de su principal competidor. Piense en un efecto semejante de dinamización de la competencia en su sector, y hasta qué punto está preparado para afrontarlo, porque es muy posible que llegue a ocurrir. Y es importante estar preparado para ello.



La coincidencia de perfiles demográficos entre los lectores del periódico papel y los usuarios de Internet da lugar a una ventaja inicial, que puede consolidarse si se apoya con las técnicas adecuadas de diseño web y estrategias de *stickiness*.