

PEW RESEARCH CENTER, PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

A LA BÚSQUEDA DE UN MODELO DE NEGOCIO

5 de marzo de 2012

COMO LOS PERIÓDICOS TRATAN DE BUSCAR EL BENEFICIO CON LA EDICIÓN DIGITAL

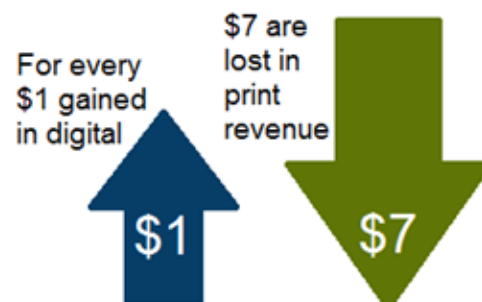
Por Tom Rosenstiel, Mark Jurkowitz y Hong Ji de PEJ (Project for Excellence in Journalism)

Un nuevo estudio, que combina los datos aportados por los periódicos con entrevistas en profundidad a más de una docena de grandes medios de comunicación, demuestra que la búsqueda de un nuevo modelo de ingresos para reactivar la industria de la prensa no hace más que detener el progreso, pero que a algunos periódicos aislados les está yendo mucho mejor que a la industria en general y esto puede ofrecer señales de un camino a seguir.

En general, el cambio para recuperar las pérdidas en los ingresos provenientes de los productos impresos por los nuevos ingresos digitales está tomando más tiempo y resultando más difícil de lo que los ejecutivos quieren y al ritmo actual la mayoría de los ingresos de los periódicos se contraen a velocidad alarmante, según el estudio realizado por el Proyecto Pew Research Center de Excelencia en Periodismo. La inercia cultural es un factor importante. La mayoría de los periódicos no están haciendo un gran esfuerzo en la búsqueda de nuevos ingresos digitales que, aunque pequeños ahora, se espera que aportarán la mayor parte del crecimiento en el futuro. En grados diferentes, los ejecutivos predicen que las redacciones seguirán reduciéndose, se cerrarán más diarios y algunos periódicos supervivientes ofrecerán una edición impresa sólo algunos días a la semana.

Sin embargo, algunos periódicos se desenvuelven de manera muy diferente de lo normal, unos mucho mejor y otros mucho peor. Estas variaciones indican que el futuro de los periódicos, en lugar de ser totalmente determinado por las tendencias actuales, puede verse afectado significativamente por la cultura y la gestión de la empresa, incluso en diarios de tamaños muy diferentes.

Digital Gains Don't Make Up for Print Losses



PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

En el estudio participaron 38 periódicos de seis compañías diferentes que han proporcionado datos sobre sus ingresos digitales, creando una potente serie de casos estudiados. La batería de datos solicitados fue elaborada tras consultar con las empresas periodísticas asociadas y mantener entrevistas con varios ejecutivos. Después de recoger los datos, los investigadores realizaron entrevistas de seguimiento para confirmar si los resultados reflejan fielmente a las empresas. Estos datos, a su vez, se compartieron con ejecutivos de otras siete empresas para poner conocer en que medida se pueden generalizar. Todos los datos se proporcionaron de forma anónima.

Este enfoque multifacético permitió a los investigadores sacar conclusiones generales e identificar casos específicos, que revelan más de lo que puede discernirse a partir de datos públicos de la industria. El enfoque de la investigación también muestra un alto nivel de sinceridad en las discusiones con los ejecutivos.

La gran mayoría de los periódicos en los Estados Unidos son pequeños, algo que se refleja en nuestra muestra. De los diarios que proporcionaron datos detallados, 22 de ellos tienen una circulación menor de 25.000 ejemplares, 7 están entre 25.000 y 50.000 y 9 tienen una circulación superior a 50.000 (3 de ellos con circulación mayor de 100.000).

Analizando operaciones de diferentes tamaños y con diferentes modelos económicos, en los diarios estudiados la pérdida de ingresos por el producto impreso es 7 veces superior a lo que crecieron los ingresos por publicidad digital en el último año del que se aportan datos completos.

Los ejecutivos de las 13 empresas que participan en este informe confirman que el cierre de la sangría de ingresos sigue siendo una lucha cuesta arriba. Las proyecciones más optimistas vaticinan que la superación de las pérdidas impresas por los nuevos ingresos digitales se producirá dentro de varios años y los más pesimistas sostienen que jamás ocurrirá. Varios de los ejecutivos afirman no tiene idea concreta de cuando este cambio podría suceder.

De los 38 diarios que proporcionaron información detallada sobre sus operaciones, no todos consiguieron lograr un crecimiento en los ingresos digitales. 7 de los estudiados sufrieron caídas durante el último año y uno mantuvo estos ingresos estables.

Tras estos números generales, sin embargo, hay diarios que rompen la tendencia de forma significativa y ofrecen la idea de que se pueden conseguir resultados mejores. Uno de los periódicos estudiados vio crecer en el último año sus ingresos por publicidad digital un 63% y también creció un 8% en su edición impresa. Otra cabecera registra un incremento del 50% en la publicidad digital.

Algunos de estos valores extremos también fueron teniendo un éxito cada vez mayor en la venta de nuevas categorías de ingresos digitales y no sólo en la venta de las categorías

tradicionales. Uno de los diarios que más aumentó sus ingresos digitales lo hizo a través de comercializar con éxito una publicidad digital personalizada, basada en el comportamiento del cliente online. Esto se prevé que sea el área de mayor crecimiento en la publicidad digital local. La mayoría de los diarios estudiados han avanzado muy poco en este tipo de "publicidad inteligente".

Otra compañía ha tenido un éxito espectacular constituyendo una empresa de consultoría para ayudar a sus anunciantes y a otras empresas a comercializar sus productos y servicios en el ámbito digital.

En el otro extremo del espectro, algunos diarios están quedándose cada vez más atrás. Uno de los periódicos estudiados vio como sus ingresos digitales caían un 37% en el último año. Otro periódico vio bajar sus ingresos digitales un 25%.

El crecimiento de los ingresos digitales es generalmente más lento en los periódicos más pequeños que en los más grandes, pero también lo es la disminución de la publicidad impresa. Esto sugiere que los pequeños diarios, que componen la gran mayoría de los diarios de Estados Unidos, no están cambiando tan rápidamente como los más grandes y pueden tener más tiempo para resolver el problema a su manera.

Muchos de los ejecutivos entrevistados están entusiasmados con las perspectivas de ingresos por telefonía móvil, pero hasta ahora estas son muy pequeñas.

Al mismo tiempo, los periódicos han tenido un avance muy ligero en el desarrollo de nuevos ingresos no provenientes de la publicidad, tales como la celebración de eventos, la creación de tiendas digitales de venta al por menor o, con pequeñas excepciones, convirtiéndose en consultores de marketing digital para sus anunciantes.

La industria está lastrada por diversos obstáculos que los propios ejecutivos reconocen con franqueza. Uno consiste en la dificultad de cambiar el comportamiento de las personas acostumbradas a una industria madura y monopolista en ciertas áreas territoriales. Otro es el hecho inevitable de que la parte de la industria que está creciendo, la digital, sigue proporcionando sólo una pequeña parte de los ingresos, mientras que la parte que se está reduciendo, la impresa, proporciona todavía la mayor parte del dinero. Una paradoja que es difícil para manejar y que genera conductas difíciles de modificar. Una sensación generalizada es que, 15 años después de iniciarse la transición digital, los ejecutivos todavía sienten que están en las primeras etapas y que nadie ha descubierto la forma correcta de proceder.

"Tenemos todos estos nuevos productos en los que estamos trabajando y creemos que darán resultados que serán parte de nuestra sostenibilidad", dijo un ejecutivo. "Pero tenemos que comer hoy".

Otro alto ejecutivo, reflejando un sentimiento compartido por muchos de sus compañeros, habló de una cultura de la "inercia" que hace el cambio más difícil.

Otro ejecutivo nos dijo sin rodeos: "No hay duda de que nos van a echar de este negocio." El problema, explicó, es el dilema al que se enfrentan muchos tratando de innovar dentro de antiguas industrias. Si trata de cambiar su empresa y no tiene éxito, podría acelerar el final de la compañía. "Puede haber una probabilidad del 90% de acelerar el declive si apuesta por ello y un 10% de posibilidades de poder encontrar un nuevo modelo", dijo. "Nadie está dispuesto a correr ese riesgo."

Estas son algunas de las principales conclusiones de este informe:

- Los números generales sobre la transición digital de los ingresos en el último año son muy claros. Los documentos proporcionan datos detallados: por cada 11 US\$ de ingresos por impresión se factura 1 US\$ en digital. Por lo tanto, a pesar de que los ingresos totales de publicidad digital de los periódicos aumentaron un 19% en el último año, esta mejora ni se acerca a compensar los dólares perdidos como consecuencia de la disminución del 9% en la publicidad impresa. La relación de desplazamiento en la muestra fue una pérdida de dólares ingresados aproximadamente de 7 a 1.
- Sólo el 40% de los periódicos que proporcionaron datos dicen que la publicidad personalizada es una parte importante en su esfuerzo de ventas. A pesar de que muchos periódicos no se están centrando en ella, la publicidad digital inteligente o focalizada, en el que los anuncios se personalizan basándose en el comportamiento del consumidor online, se espera que domine los ingresos digitales de los diarios locales en el año 2014.
- La mayoría de los diarios estudiados centran la mayor parte de sus esfuerzos de ventas digitales en dos categorías (display –banners y módulos- y clasificados digitales), que son las más grandes pero no crecen a gran ritmo. Estas dos categorías suponen el 76% de los ingresos digitales en los periódicos estudiados. Estas son las dos mismas categorías que históricamente han proporcionado la mayor parte de sus ingresos en el formato impreso. Y el 92% de los diarios estudiados, afirman que el display es donde realizan un mayor esfuerzo de ventas digitales.
- Las ofertas diarias representaron el 5% de los ingresos digitales en 2011. Una de las innovaciones más grandes en el último año ha sido el movimiento hacia los cupones u ofertas diarias (como Groupon), aunque finalmente representaron sólo una pequeña cantidad de los ingresos digitales. La mayoría de todos los diarios estudiados, concretamente 30 entre 38, han adoptado este tipo de programas creado muchos de ellos sus propios programas. Sin embargo, hay opiniones muy diferentes en la

industria sobre el futuro de esta categoría. Algunos ejecutivos están convencidos de que representará una fuente de ingresos sólida en el futuro. Otros consideran que es una burbuja que ya ha alcanzado su punto máximo.

- Para los diarios estudiados, la publicidad en dispositivos móviles representó sólo el 1% de los ingresos digitales en 2011. Los ejecutivos están por lo general entusiasmados por las perspectivas de la telefonía móvil, pero por ahora aportan una muy pequeña cantidad de los ingresos. Los ejecutivos también creen que, debido a su ubicuidad en el mercado, el teléfono podría ser una vía más importante de ingresos que las tabletas. Se detecta un cierto grado de incertidumbre creciente acerca de la capacidad de cobrar por las Apps y algunos ejecutivos son escépticos acerca de los ingresos que pueden generar los teléfonos inteligentes.
- Casi la mitad (44%) de los periódicos informaron que estaban tratando de desarrollar algún tipo de ingresos no tradicionales, tales como la celebración de eventos, consultoría o la venta de nuevos productos comerciales. En la mayoría de los casos, consiguen ingresar menos de 10.000 US\$ al trimestre. Algunos ejecutivos también expresaron su preocupación, ya que sus empresas no tienen los recursos ni las competencias adecuadas para dichos negocios. Aun así, hubo algunos casos de notable éxito.
- El número de comerciales dedicados al producto impreso supera en 3 a 1 a los vendedores de publicidad digital. Una gran mayoría de los periódicos comentaron que habían implementado un programa de capacitación para ventas digitales y que estas se han convertido en una prioridad para contratar a personal de ventas con experiencia digital. Pero la mayoría de la fuerza de ventas sigue más centrada en la impresión, motivado por el hecho de que los ingresos por publicidad impresa, que se está reduciendo, todavía constituyen la mayor parte de los ingresos totales (en promedio del 92% en la muestra de nuestro estudio).

Los ejecutivos de prensa describen una industria todavía atrapada entre la tradición heredada y la necesidad de trazar un camino digital más rápido. Algunos de ellos preocupados de que sus empresas tienen demasiada gente, ya sea en la redacción, la junta directiva o en departamento de ventas, que sigue haciendo las cosas a la antigua usanza.

La investigación revela una industria que aún no se ha movido muy lejos del camino seguido durante décadas y avanza muy lentamente hacia un modelo de negocio que pueda remplazar el floreciente modelo pasado, a pesar de que los ingresos totales por publicidad se han reducido en más de la mitad en tan sólo unos pocos años. La industria trata de compensar las pérdidas aumentando del precio de las suscripciones, pero a pesar de ello, los ingresos totales de los periódicos en general se han reducido en más del 40% en la última década.

Pero los investigadores también encontraron un fuerte propósito de cambio entre los principales ejecutivos de esta industria, personas que juzgan que la supervivencia de los periódicos es importante para la sociedad civil, que tienen los ojos bien abiertos y que reconocen los problemas dentro de sus propias instituciones.

Este esfuerzo para examinar la búsqueda de un nuevo modelo de negocio para la industria de la prensa involucra varios niveles de presentación de informes y varios instrumentos de investigación diferentes, desarrollados durante un período de 16 meses. Todo comenzó con una serie de conversaciones con una docena de grandes editores de periódicos a finales de 2010. Finalmente, 6 empresas que representan a 121 periódicos, han compartido información detallada. En 2011, se desarrolló el trabajo de campo, teniendo largas entrevistas con los ejecutivos de las empresas con el fin de recibir sus aportes sobre cómo recopilar los datos. Con base en esas reuniones, el Project for Excellence in Journalism, en colaboración con Princeton Survey Research Associates International, desarrolló 60 preguntas o categorías de datos para cada diario, relacionadas principalmente con la publicidad digital. Finalmente proporcionaron datos 38 periódicos de 6 editoriales, representando aproximadamente una tercera parte de sus cabeceras, con la garantía de anonimato. El estudio no preguntó acerca de las suscripciones digitales o Paywalls, dejando esto para un futuro informe, ya que el número de experiencias en esa dirección es todavía pequeño y, en muchos casos, no ha transcurrido tiempo suficiente para sacar conclusiones.

Una vez que los investigadores analizaron los datos, se realizaron entrevistas de seguimiento a principios de 2012 con los ejecutivos de las 6 empresas participantes y 7 empresas adicionales. Esas 13 empresas, 9 privadas y 4 públicas poseen 330 diarios, el 24% de los diarios estadounidenses en idioma inglés. Compartimos los resultados iniciales con los ejecutivos, preguntándoles si los datos reflejan lo que estaba ocurriendo en sus empresas y lo que los números dicen de donde está la industria ahora y hacia dónde se dirige.

Otra característica de este estudio, dado que los datos se desglosan por trabajos individuales, es que permite a los investigadores tener una visión más amplia que las habituales anécdotas que ocurren en pequeños diarios.

Hay aproximadamente 1.350 diarios en inglés en Estados Unidos, frente a los cerca de 1.400 que había hace cinco años. La gran mayoría de estos periódicos son pequeños, con menos de 25.000 ej. de circulación. Hay 70 diarios en los EE.UU. con más de 100.000 ej. de circulación.

La muestra de los diarios que proporcionaron datos está muy extendida geográficamente. 8 diarios se encuentran en el Oeste, 8 en el Medio Oeste y 16 en el Sur, desde Florida hasta Texas. 6 más se encuentran en el Noreste. 19 de los diarios se distribuyen en comunidades con una población de menos de 50.000, 12 de ellos en comunidades con una población entre 50.000 y 100.000 y 7 están en ciudades con poblaciones de más de 100.000 habitantes.

La buena noticia para la industria periodística es que el porcentaje de los ingresos por publicidad digital está creciendo a un ritmo de dos dígitos. En general, durante el último año completo del que se tienen datos, los ingresos digitales crecieron un 19% en promedio.

La mala noticia es que las ventas de publicidad impresa aún representan el 92% de los ingresos por publicidad y se redujeron en un promedio del 9%. [1] Por lo tanto las ganancias reales en dólares fueron superadas por las pérdidas en un factor de 7 a 1 para los diarios.

Se encontró que la mayor tasa de crecimiento anual de los ingresos por publicidad digital, se produjo en diarios con una circulación de 50.000 o más ejemplares. En esos periódicos, los ingresos digitales crecieron un 20% en promedio.

Los diarios más pequeños (aquellos con circulación de menos de 25.000 ejemplares y los que están entre 25.000 y 50.000) tuvieron tasas similares de crecimiento (14% y 13% de aumento de publicidad digital respectivamente).

La diferencia de ingresos

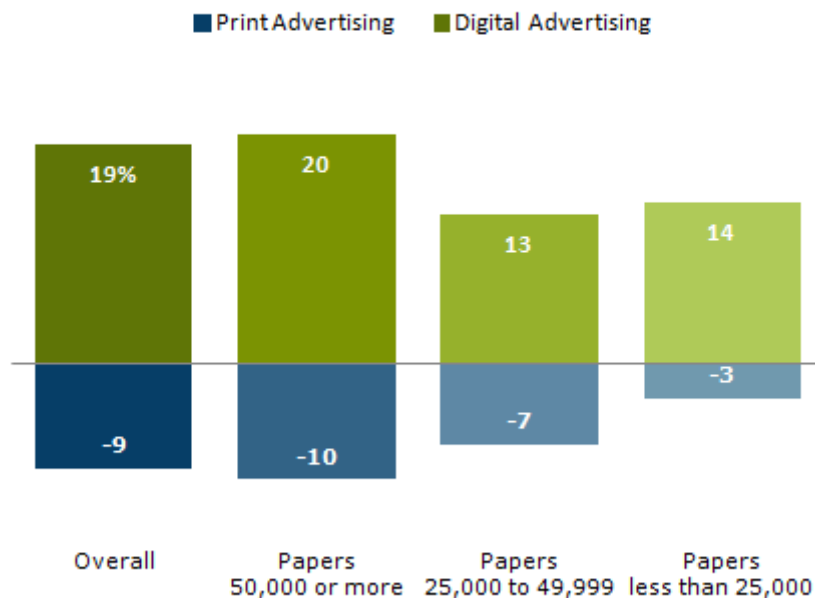
La buena noticia para los pequeños diarios es que parecen estar perdiendo ingresos por su producto impreso a un ritmo más lento. En los datos facilitados a la PEJ, los diarios menores de 25.000 sufrieron caídas en la publicidad impresa de alrededor del 3%, alrededor de 1/3 de la tasa de la muestra total.

En las entrevistas de seguimiento con los ejecutivos se confirma que las tendencias de publicidad en productos impresos y digitales han sido prácticamente las mismas en 2010 y 2011. Esto es especialmente cierto cuando se trata de las continuas pérdidas en la circulación impresa. Los ejecutivos confirman que el declive anual en los ingresos de publicidad impresa está entre el 4% y el 13%. En la parte digital, 9 de las 13 empresas indicaron que el aumento medio del 19% en los ingresos digitales, se aproxima a lo que estaba sucediendo en sus compañías. 2 de las compañías dijeron que habían logrado un crecimiento en los ingresos digitales en 2011 del 60%. Un ejecutivo dijo que el crecimiento de los ingresos digitales de su compañía estaba era sólo de un dígito.

En otras palabras, la mayoría de las empresas están experimentando un crecimiento importante en ingresos por anuncios digitales, aunque hay algunas excepciones.

Digital Ad Revenue Grows as Print Ad Revenue Declines

Percentage of ad revenue change from 2009 to 2010, broken down by circulation

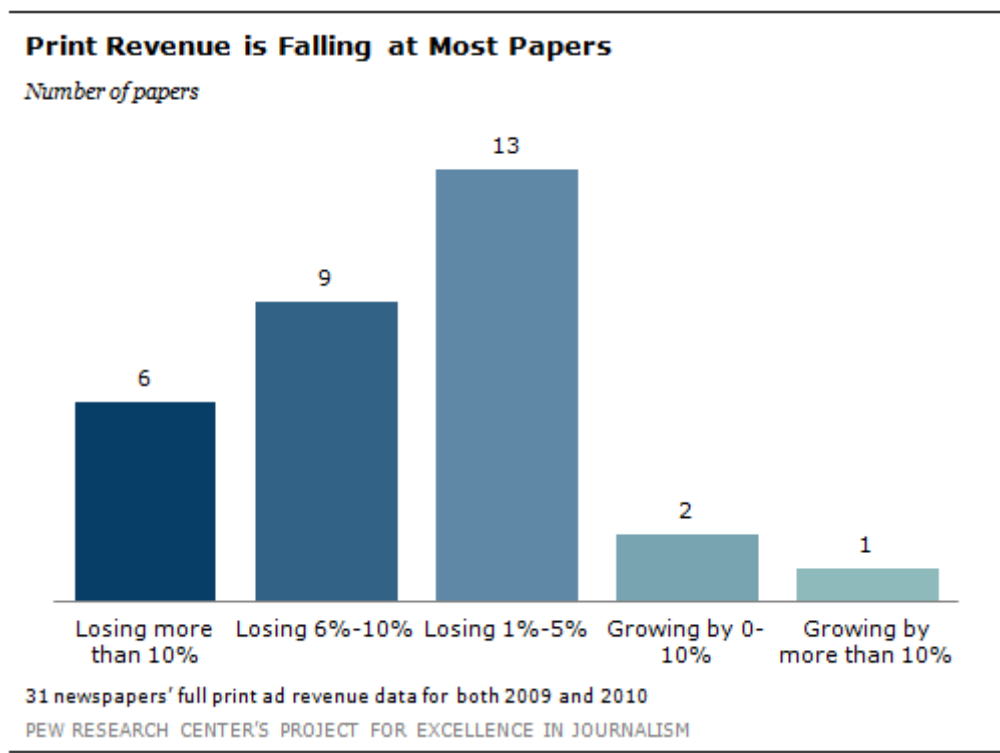


PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

En la industria en general, según datos de la Asociación de Periódicos de América, los ingresos digitales crecieron un 11% en 2010 y un 8,3% en 2011. Así, los diarios estudiados en este informe fueron mejor en el lado digital que la industria en general. La disminución de la publicidad impresa en los periódicos reflejados en este informe, prácticamente coincide con las cifras generales del sector.

El aumento de los ingresos por publicidad digital de 19% y la disminución de los ingresos impresos del 9% se calcula sumando la cantidad total de dinero de la publicidad y dividiendo por el número de periódicos participantes, siendo esta la forma en la que la mayoría de los periódicos informan sobre sus resultados.

Otra forma de medir los datos económicos de los periódicos, que puede reflejar con mayor detalle los resultados y aliviar el efecto de que los grandes diarios pueden tener sobre el total, es calcular el promedio de ganancia o pérdida en forma impresa y digital para cada diario de forma individual y el promedio de todos ellos juntos. Mediante este procedimiento, el promedio de aumento de los ingresos por publicidad digital, por diario fue de 12% en el último año, mientras que la pérdida del formato impreso promedio fue del 5%



Una de las ventajas de este estudio, ya que se deriva en parte de los datos facilitados por los periódicos, es que podemos responder a una de las preguntas que han eludido muchos analistas: si alguno de los editores cree que ha descubierto el camino a seguir. En otras palabras, ¿muestran estas cifras globales una industria que se mueve conjuntamente al mismo ritmo? ¿o hay variaciones que sugieren diferentes enfoques, diferentes culturas y diferencias de gestión que pueden marcar la diferencia?

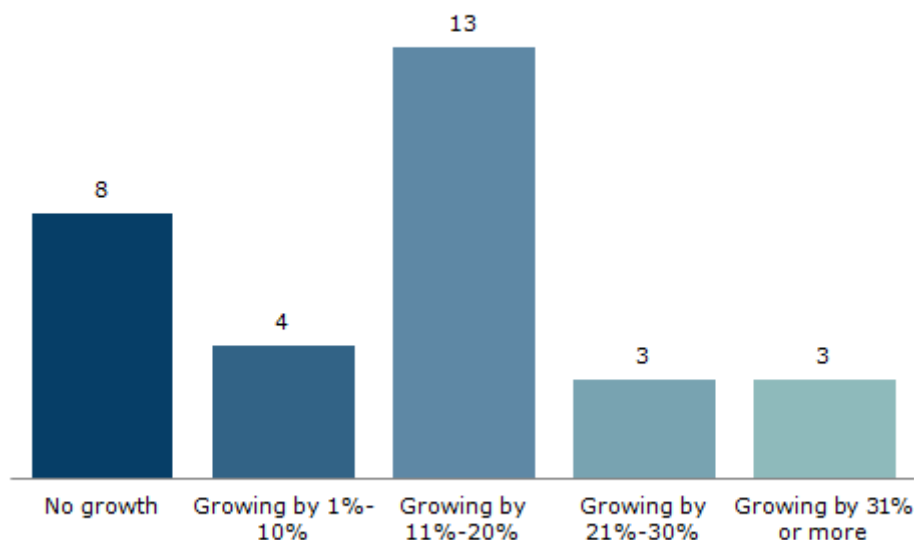
Los datos sugieren que puede haber variaciones significativas.

En un diario, las ganancias en los ingresos digitales han compensado totalmente las pérdidas en los ingresos de publicidad impresa. El citado diario registró un aumento del 13% en los ingresos digitales, pero la clave de su éxito fue mantener las pérdidas de ingresos de publicidad impresa en menos del 1%.

Otros dos periódicos han logrado crecer tanto en su versión impresa como en publicidad digital. Uno de ellos fue el diario con mayor tasa de crecimiento de ingresos digitales, el 63%, más de tres veces la cifra de la muestra global. Ese periódico también tuvo un incremento por publicidad impresa del 8%.

How Quickly Papers Are Gaining Digital Advertising Revenue

Number of papers



31 newspapers' full digital ad revenue data for both 2009 and 2010

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

La cabecera que ha aumentado los ingresos de publicidad digital un 63% es un diario pequeño (unos 20.000 ejemplares), en una pequeña población. Sus ingresos digitales vienen en gran parte de las categorías digitales tradicionales, display y clasificados. Este diario aún no ha

generado grandes cantidades de dinero procedentes de negocios tales como la publicidad personalizada y el vídeo digital. El periódico también recauda muy poco dinero por su aplicación para teléfono móvil.

Además, los ingresos digitales de este diario todavía no significan un gran porcentaje de sus ingresos totales. En total, el negocio digital representa el 5% de los ingresos del periódico en 2010.

Lo que los datos sugieren, más bien, es que el diario se quedó atrás en el negocio digital y por tanto puede hacer un progreso muy rápido. En una entrevista de seguimiento con los ejecutivos de ese periódico indicaron que la tendencia positiva ha continuado, con ingresos por publicidad digital subiendo otro 33% en 2011. Algunas de las buenas noticias surgen de las circunstancias concretas de esa localidad, como el gran impulso en los anuncios de empleo, tanto impresos como digitales, gracias a un aumento de contratación en las principales industrias de la comunidad.

Pero a pesar de que este es un pequeño periódico, el editor dijo que los ejecutivos han estado diseñando la transición digital desde hace algún tiempo.

"Sabíamos que la tecnología digital era algo que teníamos que aprovechar", dijo. Para ello, el periódico ha buscado activamente la contratación de vendedores con capacidades digitales, dentro de su pequeño departamento de ventas y emplearon mucho tiempo en su adecuada formación. Ahora "Todo nuestro personal está preparado para la venta digital. Casi todo lo que vendemos tiene un componente digital".

El editor también indicó que el periódico había recibido un fuerte apoyo por parte de la compañía matriz.

Además, el editor comentó que en febrero de 2010 el periódico comenzó a actuar como consultor digital para pequeñas empresas y esta actividad actualmente está aportando un flujo de ingresos modestos pero prometedores.

Otro periódico con un éxito atípico en nuestro estudio comunica un incremento del 50% de los ingresos por anuncios digitales. Este periódico fue uno de los más grandes estudiados, con una circulación de más de 100.000 ejemplares, distribuido en una gran área metropolitana. Sus ingresos por publicidad impresa han disminuido un 7% en 2011.

Este diario ha avanzado más que la mayoría en el cambio de impreso a digital, aunque todavía es en gran medida de una empresa basada en la impresión. En total, los ingresos digitales de publicidad ascendieron a casi una quinta parte (18%) de los ingresos de publicidad impresa.

Esos ingresos digitales provienen de una base más diversificada de publicidad digital, representando el display y los clasificados menos del 50% del total. El vídeo y la publicidad

personalizada representan ya alrededor del 20% de la tarta de ingresos por publicidad digital. Uno de los principios rectores de este editor fue una fuerte mentalidad de que la web, tanto en su redacción como en los ingresos, debe ser una primera prioridad. Se ha invertido mucho en la creación de servicios digitales como una forma de ingresos no tradicionales y también se han trabajado re-educando y formando a su personal de ventas.

Otros cuatro periódicos de la muestra han incrementado sus ingresos digitales en más del 25%.

Un diario pequeño (con circulación de menos de 10.000 ej.), que genera alrededor del 90% de sus ingresos digitales en display y clasificados reportó un incremento de 37% en el último año. Otras tres cabeceras lograron aumentos entre 25% y 30%, 2 con circulaciones modestas (entre 20 y 25.000 ej.) y la tercera con una circulación de casi 80.000 ej.

Así como podemos ver ejemplos de periódicos que están teniendo éxito más que otros, por el contrario existen varios periódicos de la muestra en los que la situación es peor que la media, incluso viendo como sus ingresos por publicidad digital decaen.

Uno de los diarios sufrió una disminución en los ingresos digitales del 37% y en otro, los ingresos digitales cayeron un 25% durante el último año.

Estos dos diarios también tienen una serie de cosas en común. Ambos son pequeños, con menos de 15.000 ej. Asimismo, ambos basan sus ingresos digitales en las dos categorías más básicas de la publicidad. El diario que ha perdido el 37% genera casi el 100% de sus ingresos de publicidad digital en formato display. El otro diario generó una gran mayoría de sus ingresos por publicidad digital combinando clasificados y display. Ninguno de ellos había iniciado la búsqueda de posibles ingresos de fuentes no tradicionales.

Con los periódicos afrontando una etapa temprana en el desarrollo de nuevas fuentes de ingresos digitales, hay pocas expectativas en la mayoría de los ejecutivos entrevistados de que la brecha entre crecimientos digitales y la caída de los ingresos impresos, se pueda solucionar en un próximo futuro.

Un ejecutivo opina que la fórmula para alcanzar el "punto de cruce" en el que los impresos digitales compensarían las pérdidas del formato impreso, fue la no tener caídas anuales superiores 6% - 8% y crecer en los ingresos digitales a un mínimo del 30% anual.

Otro opina que la tasa de crecimiento digital, tendría que estar cerca de un 50% para compensar.

La mayoría de los ejecutivos están de acuerdo en que cualquier camino hacia un modelo de negocio sostenible debe incluir la desaceleración de la caída de la publicidad impresa. "No esperábamos que el producto impreso caería tan rápido ni tampoco que lo hiciera en mucha mayor medida que cae la economía", explicó un ejecutivo.

Sin embargo, algunos ejecutivos creen que hay algún conflicto entre tratar de limitar las pérdidas de lo impreso y hacer crecer lo digital. Un ejecutivo hizo hincapié en que no creía que un enorme crecimiento digital se iba a producir a corto plazo, porque las compañías de periódicos están sacrificando algunos dólares digitales al esforzarse en mantener los ingresos por publicidad impresa tanto como les sea posible.

Y hay un claro sentido de incertidumbre entre los ejecutivos. Uno de ellos, quien describió a su compañía como sólo con un 5% a 10% andado en el camino hacia un renovado modelo de negocio, dijo: "Creo que como compañía apenas estamos llegando a un punto en el que estamos empezando a tomar decisiones sobre cómo vamos a avanzar en esta nueva dirección. Una de las cosas difíciles, al menos bajo mi punto de vista, es discernir cuales de nuestros problemas económicos actuales se deben a la crisis económica y cuales al cambio de estructura de nuestro negocio, variando la relación con nuestros anunciantes y lectores".

Sin embargo, otro dijo rotundamente: "La industria de la prensa no puede sostener su actual estructura de costes. Esto es un hecho. Va a tener que adelgazar mucho."

A continuación, describió como él imaginaba el futuro en los periódicos: "Podemos pensar en ello como 1/3 de contenido original, 1/3 de opiniones de bloggers y 1/3 de noticias aportadas por la comunidad."

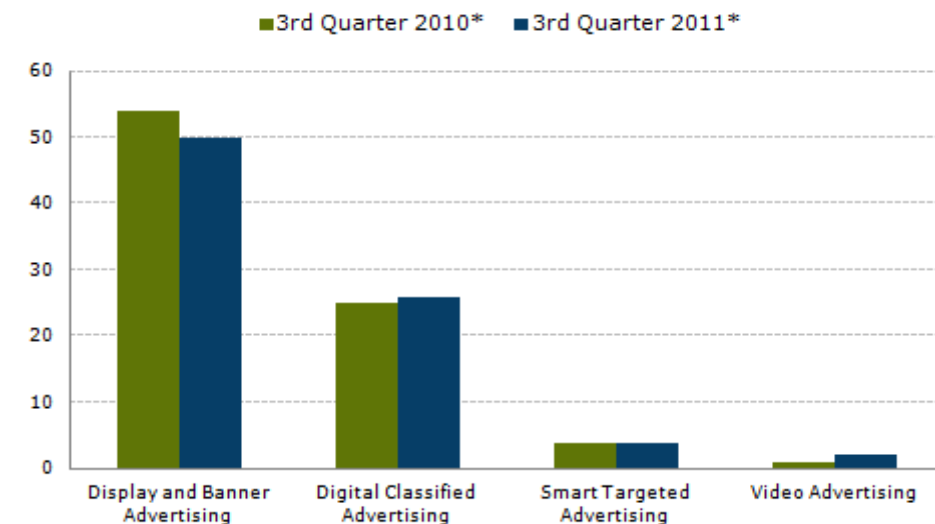
El pastel de la publicidad digital

Una cuestión importante en el futuro para la industria de la prensa es si puede empezar a crear diferentes tipos de ingresos digitales. La industria de las noticias inició hace ahora más de 15 años la transición a digital, una transición a la que ahora también se está añadiendo el móvil. Durante gran parte de ese tiempo, los periódicos se han centrado en tratar de vender publicidad online de una forma similar a la que se vende en forma impresa, basada en gran parte en anuncios gráficos impresos y clasificados.

En el espacio digital, las categorías tradicionales han demostrado su incapacidad de crecer para alcanzar ingresos semejantes a los que se conseguían en el producto impreso, por una variedad de razones. Algunos se cuestionan la eficacia de algunos anuncios online. Muchos sitios web se basan en el llamado CPM, que nunca es muy alto debido a que hay infinidad de sitios web y el número continúa creciendo constantemente. Los clasificados se han hundido, en parte debido al crecimiento de las alternativas gratuitas online y los editores de prensa, a pesar de haber hecho algunos progresos no han encontrado el modelo de negocio adecuado.

Digital Advertising Revenue by Mode

Percentage of digital advertising revenue



* 23 papers submitted data from the 3rd quarter 2010 and 2011, 13 papers submitted data from 4th quarter 2010 and 2011

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

En el mundo online, la mayor parte del dinero de la publicidad (46%) va a parar a los buscadores, de lo que los periódicos no obtienen ingreso alguno. Banners y displays suponen el 29% del total, incluyendo tanto los anuncios personalizados como los generales. Los clasificados representan otro 10% y el vídeo un 7%.

En la publicidad digital local, que es donde los diarios estudiados compiten, el pastel se divide de manera diferente. A pesar de que las empresas que miden la publicidad local utilizan categorías ligeramente diferentes, la firma de investigación Borrell Associates afirma que la publicidad convencional (no personalizada) representa el 36% del total, 34% para los buscadores, 13% para anuncios personalizados y 3% para los vídeos.

En el futuro, se cree que explotará la publicidad personalizada. Borrell cree que en 2013 la publicidad gráfica personalizada o dirigida empezará a superar a todas las demás categorías y en los próximos años se convertirá en la categoría local dominante online.

Los datos proporcionados a PEJ revelan que los periódicos de este estudio aún no están bien posicionados para aprovechar el crecimiento en la publicidad personalizada. Los datos proporcionados por los periódicos sobre las plataformas de publicidad digital del último trimestre (tercer trimestre de 2011) señalan que, por ahora, una gran parte está basada en displays convencionales y clasificados.

En general, el 76% de todos sus ingresos digitales en el último trimestre provienen de anuncios gráficos convencionales o clasificados. La mayor parte (50% de todos los ingresos digitales) provenía de publicidad no personalizada ni dirigida. Los clasificados suponen de media el 26%, aunque en algunos diarios pequeños la publicidad local clasificada es una parte muy pequeña del pastel.

Mientras tanto, las categorías diferentes a las plataformas digitales están generando unos beneficios muy modestos. Sólo un promedio del 4% de los ingresos totales de publicidad digital vino de la publicidad inteligente selectiva o de los anuncios que emplean la focalización demográfica o de comportamiento. Finalmente un 2% de la publicidad va asociada al vídeo.

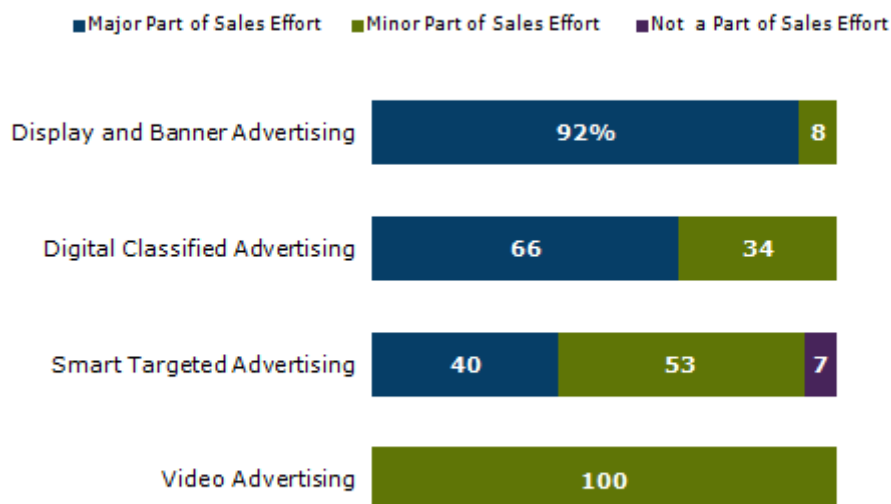
Esto representa parte del dilema al que se enfrentan estos diarios y la industria periodística en general. Los representantes de ventas tienden a vender lo que les es familiar y lo que actualmente ofrece mayores ganancias. Sin embargo, esas categorías no están creciendo y han demostrado ser insuficientes para mantenerse en sus actuales niveles. Y en el futuro, se espera que se vean eclipsadas por las nuevas categorías, la publicidad especialmente dirigida a un objetivo.

Los datos también muestran muy pocos cambios o movimientos hacia estas nuevas categorías. Hubo un cambio mínimo en el porcentaje de los ingresos procedentes de anuncios digitales inteligentes y video en 2011 en comparación con el año anterior, en el que los displays inteligentes fueron el 4% y el vídeo representó el 1% de los ingresos digitales.

Los datos facilitados a PEJ, sin embargo, muestra que hay periódicos que, paradójicamente, se están apoyando en las categorías de ingresos que no están creciendo.

Greatest Sales Effort Directed at Display and Banner Advertising

Effort for advertising modes by percentage of papers



Note: Respondents include only those papers selling that type of advertising

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

Un diario, por ejemplo, obtiene menos de la mitad de sus ingresos digitales por displays convencionales y clasificados. Este es el periódico más grande de los analizados, que también mostró un crecimiento mucho más alto en los ingresos digitales en general y estuvo a punto de cubrir la diferencia entre sus nuevos ingresos digitales y la pérdida de publicidad impresa.

Este diario también se las arregló para generar tantos ingresos digitales basados en publicidad inteligente o focalizada (15%) como los obtenidos por displays convencionales (20%) en el cuarto trimestre de 2011 (la publicidad personalizada es 4 veces superior al promedio del estudio). Esto pone al diario en el lugar adecuado para aprovechar el crecimiento que se espera de la publicidad online personalizada.

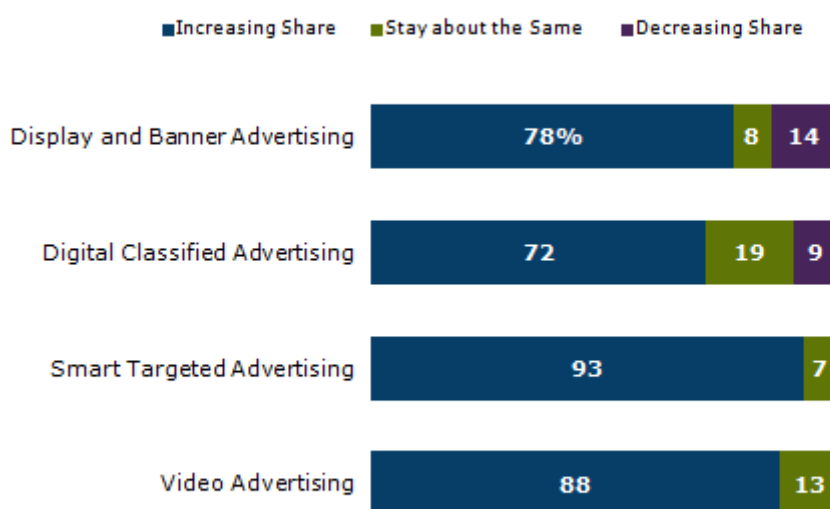
El diario más cercano a éste estaba generando el 10% de sus ingresos digitales a partir de los anuncios personalizados, más del doble que el promedio general. Este era un periódico de gran tamaño (circulación cercana a las 250.000 copias) en un área metropolitana importante. El diario también dependía menos que la media de la publicidad digital convencional en display y clasificados (65% combinado). Y estaba entre una minoría de periódicos hacían un gran esfuerzo (económico y humano) para vender publicidad inteligente. En otras palabras, su éxito en la venta de anuncios orientados no fue un accidente.

En el otro lado de la ecuación, hubo cinco diarios en los que los displays y clasificados convencionales combinados representaban al menos el 95% de la cifra global digital en 2011. Existen algunas diferencias en el peso de cada una de las categorías. 2 de los diarios obtenían

el 5% o menos de los clasificados y por tanto más del 90% de los displays. 4 de 5 esperaban que los displays convencionales se conviertan en una parte cada vez mayor de sus ingresos por publicidad digital. En otras palabras, en el futuro, esperan apoyarse aún más en estas categorías ya maduras.

Most Growth Expected in Targeted Advertising

Expectations for change in the next 12 months by percentage of papers



Note: Respondents include only those papers selling that type of advertising

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

Una cosa que estos 5 periódicos tienen en común es su relativa pequeña audiencia, circulando todos ellos menos de 20.000 copias por cabecera.

Vídeo es también un área que está variando. La media de ingresos por publicidad en vídeo es del 2% pero un periódico ha conseguido llegar al 10% (5 veces por encima de la media). Otros 4 diarios han reportado ingresos de publicidad digital entre el 4 y 5% provenientes de los vídeos.

Por ahora, los videos parecen ser más un objetivo que una realidad. Menos de la mitad (44%) de los diarios confiesan que venden publicidad en vídeos. Son en su mayoría diarios grandes (más de 50.000 ej.)

Es revelador que, entre los diarios que venden publicidad en vídeos, ninguno de ellos indicó que era una prioridad importante para sus vendedores, aun cuando la mayoría de los periódicos creen que los ingresos por vídeos crecerán. Todos menos dos de los diarios preguntados creen que los anuncios de vídeo representarán una mayor proporción de sus ingresos por publicidad digital en el próximo año.

Las tendencias de ingresos por anuncios digitales encajan con las prioridades de los periódicos. Casi todos los periódicos estudiados (33) dijeron que la publicidad display era una parte importante de su esfuerzo de ventas, siendo los clasificados menos importantes. En total, el 66% de los periódicos que comercializan clasificados digitales lo contemplan como una parte importante de su esfuerzo de ventas. La tercera prioridad más alta, aunque destacada por muchos menos diarios fueron los anuncios digitales personalizados, representando para el 40% de los periódicos una prioridad importante de ventas.

A pesar de los bajos niveles de ingresos que actualmente generan, hay esperanza de que estos crezcan. Cerca del 90% de los diarios que venden publicidad para vídeos y anuncios personalizados creen que ambas categorías subirán significativamente en el año próximo.

Y algunos comentarios reforzaban la idea de que los diarios creen que deben ser más agresivos en las ventas de publicidad digital.

“Tenemos que seguir diversificando nuestro negocio y añadir más estrategias digitales, pero algunas de ellas no están enteramente integradas en nuestro core business”, comentaba un diario.

“Hace tiempo que oímos que tenemos que movernos hacia una mentalidad digital” decía el responsable de un diario “pero por ahora seguimos tratando de ordeñar lo que nos queda del producto impreso”

Groupon

Una de las nuevas fuentes de ingresos digitales con la que los diarios se han involucrado en el pasado año es la oferta de cupones diarios, como Groupon o cualquier versión semejante creada por los propios diarios. Los datos revelan que todavía es una pequeña cantidad lo que se ingresa por ello, en torno al 5% de los ingresos digitales, pero hace un año era sólo el 1%. Estos programas de cupones son muy populares y 30 de 38 diarios encuestados afirman que actualmente lo ofrecen a sus clientes.

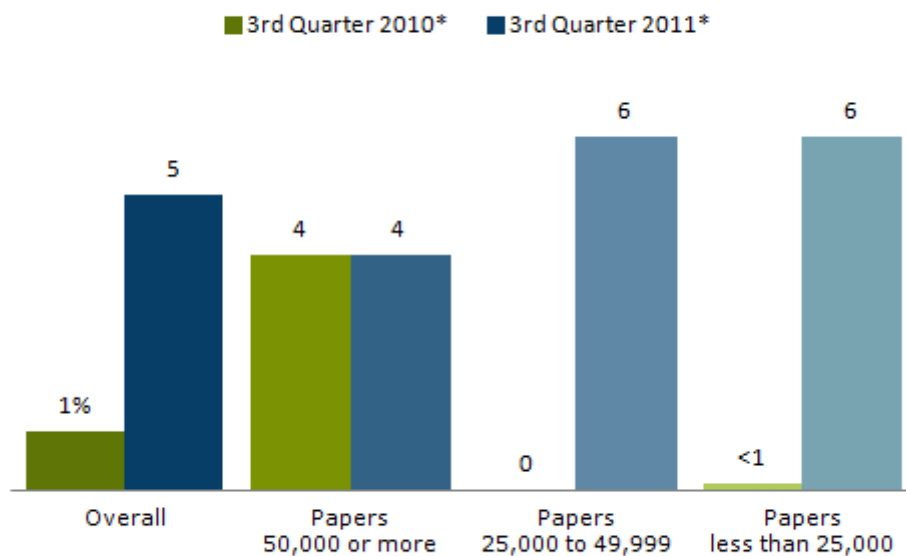
En algunos casos, los resultados fueron sorprendentes.

Un diario, con una circulación por debajo de los 15.000 ej. reporta que en el tercer trimestre de 2011 estos ingresos suponen el 55% de su facturación digital, cuando un año antes ni existían. En este mismo diario los clasificados suponían sólo el 1% de sus ingresos digitales. El éxito de este diario no fue por accidente, sino que habían elaborado un ambicioso plan para vender ofertas diarias.

Pero este caso no puede generalizarse, pues de los 38 diarios encuestados, solo un tercio declara que está haciendo un gran esfuerzo en vender ofertas diarias.

Daily Deals and Discount Coupon Programs Grows

Percentage of digital advertising revenue, broken down by circulation



* 23 papers submitted data from the 3rd quarter 2010 and 2011, 13 papers submitted data from 4th quarter 2010 and 2011

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

También hay otros diarios en los que la venta de ofertas diarias ha tenido gran impacto, siendo la mayoría de ellos de pequeño tamaño. Tras el comentado que ingresaba el 55% de su facturación digital hay otro que ingresa el 27% en el tercer trimestre de 2011 y ambos partían prácticamente desde cero en el año 2010.

Hay que resaltar que en ambos casos, los clasificados no suponían más del 5% de sus ingresos digitales.

Aproximadamente dos tercios de los diarios encuestados están vendiendo ofertas diarias y todos ellos esperan que estos ingresos aumenten en el próximo año.

Pero entre los diarios mayores de 50.000 ej. hay mucha menos confianza en que los ingresos por ofertas sigan creciendo. Las entrevistas con los ejecutivos muestran diferencias significantes acerca de la viabilidad futura de este tipo de ofertas.

Un ejecutivo de un diario indica que este negocio ha arrancado con fuerza pero que "actualmente es sólido, pero no de enorme desarrollo"

Otro ejecutivo destaca –en un diario que genera con estas ofertas menos del 5% de su negocio digital- que este negocio se puede considerar "grasa superflua". Señala que la mayoría de los anunciantes no quedan satisfechos con estos tratos, pues en lugar de clientes fieles que repiten solo captan cazadores de ofertas de "un solo uso".

"Las ofertas diarias no son más que una burbuja," señala otro ejecutivo con la misma idea "No creo que sea un negocio sostenible a largo plazo".

Otro directivo resalta que su empresa ha utilizado Groupon durante un año, y finalmente han decidido que sus equipos comerciales deben tener otras prioridades. Describe el mercado de las ofertas diarias como "un negocio saturado, atascado" pero deja la puerta abierta a que la industria busque una nueva forma de mejorarlo en el futuro.

Los ingresos por móvil

El teléfono móvil actualmente genera una pequeña parte de los ingresos digitales para los diarios. A finales del 2011 el negocio proveniente del móvil era solo el 9% del total digital. Sin embargo en un año se ha multiplicado por 9, pues en 2010 significaba sólo el 1%.

El % más alto proveniente del móvil es del 7%, en un diario de tamaño medio con una circulación cercana a los 40.000 ej. , partiendo de ingresos cero en 2010. En el mismo periódico, los displays cayeron del 63 al 53% en el último trimestre de 2011.

22 diarios, más de la mitad de la muestra, confiesan que no están generando ingreso alguno por plataformas móviles. Pero hay que tener en cuenta que a finales del 2010 el 91% se encontraba en esta situación, contra el 58% actual.

A pesar de todo, la mayoría de los ejecutivos se muestra esperanzados en el potencial de los ingresos por plataformas móviles. La mayor parte de ellos afirma que ingresan más del 1% de la media (datos ofrecido solo por una parte de los diarios entrevistados) y este tema despierta gran entusiasmo en la mayoría de los encuestados.

El sentimiento de que este negocio será grande es comúnmente aceptado.

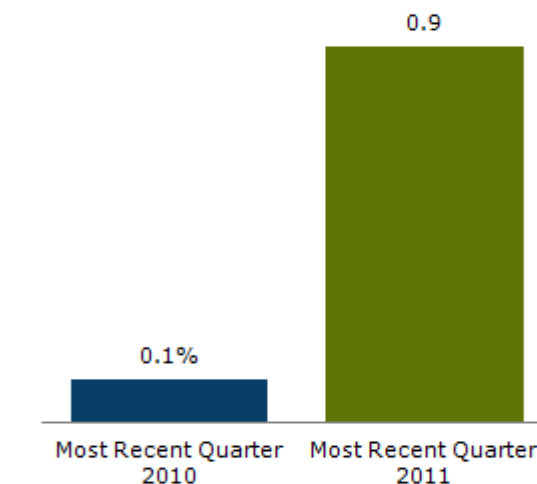
Una razón para el optimismo es el aumento del tráfico de datos en smartphones. Ejecutivos de 13 compañías que han respondido a estas preguntas afirman que su negocio está creciendo muy rápidamente.

Un ejecutivo afirma que los ingresos por móvil significan 1/5 de su total digital y otro admite crecimientos de 4 dígitos entre 2010 y 2011.

Algunos ejecutivos afirmaron que sus propias familias les habían ayudado a entender el potencial de los móviles como plataforma de información. "Tengo hijos de 19 y 14 años y 9 de cada 10 veces que me fijo en ellos están actuando con el móvil. Mi hijo se dirige a mi y me

Mobile Revenue Small But Growing

Percentage of digital advertising revenue



* Respondents gave the most recent data from 2011 and the corresponding quarter from 2010

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

pregunta “¿has visto lo que pasa con ese volcán de Suiza?” No lo ha visto en su PC ni en la tele ni en un diario impreso, todo le llega por el móvil”.

La mayoría de los entrevistados considera que la experiencia es muy diferente en teléfono que en tabletas y ello aporta diferentes posibilidades desde el punto de vista del anunciante. Admiten que el modelo display puede ser adecuado para las tabletas y que para los móviles es más indicado el comercio electrónico rápido y personalizado.

Un ejecutivo, asumiendo que el negocio móvil está en una fase muy inicial en su compañía, predice que será un vehículo muy adecuado para “experiencias transaccionales”, que se transformará en una especie de tarjeta de crédito. Las tabletas estarán mucho más cerca de la experiencia de lectura en papel y ofrecen la posibilidad de atraer más anuncios tradicionales.

Otro encuestado señala que el móvil tiene mucho tráfico pero genera muy poco dinero por el momento. Pero se muestra optimista acerca de su potencial de crecimiento, siendo consciente de la necesidad de buscar un nuevo modelo de negocio que todavía no está claro. Cree que los ingresos provendrán de transacciones, de compras, más que de publicidad. Las tabletas se parecerán mucho más a los diarios actuales, con la diferencia de que serán muy utilizadas a última hora de la tarde en casa.

Al mismo tiempo algunos ejecutivos se muestran menos entusiasmados y comentan que lo primero será buscar un modelo de negocio, actualmente no encontrado, que muestre las posibilidades de generar ingresos por esta plataforma.

“El gran reto es quien tiene derecho a enviar mensajes combinando franjas horarias y geolocalización. Yo no quiero que cualquiera tenga el derecho a meterse en mi bolsillo y empezar a bombardearme con mensajes en cuanto entro en un centro comercial. Necesitamos, como medio de comunicación con buena reputación, tener la posibilidad de interactuar con un cliente durante años, con una relación basada en su permiso y aceptación”

Una preocupación es que los ingresos por cada transacción móvil son muy pequeños. Muchos repiten la frase “los dólares impresos se han transformado en céntimos digitales”. Y alguno incluso cree que en plataformas móviles, estos céntimos serán demasiado pequeños.

Algunos ejecutivos, incluso aquellos que se muestran optimistas, afirman que la industria todavía debe encontrar la forma de generar dinero con los móviles. Esta actitud tiene dos caras: una de ellas cree que los móviles tienen un gran potencial y la otra cree que todavía nadie ha encontrado el adecuado modelo de explotación.

Aunque el móvil no significa una gran fuente de ingresos actualmente, los ejecutivos consideran que deben esforzarse en esta área y aportar por ellos.

Ingresos no tradicionales

Muchos analistas sugieren que la industria debe buscar otras fuentes de ingresos además de las tradiciones de publicidad y venta de copias para llegar a un mix que haga sostenible el negocio digital.

Este estudio demuestra que muchos diarios están haciendo diferentes experimentos buscando fuentes de ingresos alternativas. Más de la mitad de los diarios lo están intentando aunque la mayoría han conseguido pequeños ingresos por ahora.

Las entrevistas muestran sentimientos encontrados acerca de la viabilidad de estos experimentos con ingresos alternativos. Muchos muestran su preocupación acerca de estas posibilidades, habida cuenta de que los departamentos comerciales todavía están luchando con la comprensión del nuevo negocio digital basado en displays y clasificados. En cambio algunas empresas están alcanzando un razonable éxito.

Los datos revelan que muchas compañías están divididas entre pesimistas y optimistas, lo que evidencia una falta de consenso a la hora de encontrar nuevas vías de ingresos.

Mas o menos la mitad de los entrevistados confiesan que han hecho intentos de buscar ingresos alternativos. El experimento más frecuente es la creación de una “agencia digital” en la que los diarios actúan como consultores en comercio digital para sus clientes, ayudándoles en SEM, SEO, creación de webs y utilización de medios sociales.

Sólo alguno de los diarios han buscado otros conceptos, como la creación de “tiendas virtuales” que conectan a los lectores con los comerciantes y anunciantes de la localidad, quedándose el diario con un dinero por cada transacción. Este concepto acerca el diario a los pequeños comerciantes, combinando la potencia de la difusión online con la atención personalizada de las tiendas locales. Aunque la idea tiene más de una década, pocos diarios la ha puesto en marcha. Ahora está siendo desarrollada fundamentalmente por bancos y teleoperadoras. Al final, solo 3 diarios se han lanzado realmente a desarrollar este negocio.

Un análisis más detallado muestra que los diarios de mayor tamaño, con circulación por encima de los 50.000 ej., han sido más activos en la búsqueda de estos nuevos ingresos. Alrededor de 3/4 partes de los diarios grandes han tenido iniciativas de este tipo.

Probablemente las experiencias más exitosas están relacionadas con la creación de “agencias digitales” que proporcionan asesoramiento a comerciantes y anunciantes locales. “Nos hemos posicionado como consultores de marketing y nos hemos acercado a los clientes para solucionar sus problemas y cubrir sus necesidades, incluyendo lo relacionado con medios sociales.”

“Les ayudamos a construir sus webs y a gestionar sus relaciones sociales, por un fee mensual”

Otros enfocan su actividad al SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Maintenance) y campañas en medios sociales.

En algunos casos los ingresos han sido muy pequeños. Casi 2/3 afirman que no han ingresado más de 10.000 US\$ en el último trimestre de 2011 y la media de ingresos ha sido de 6.500 US\$.

Pero también hay diarios que

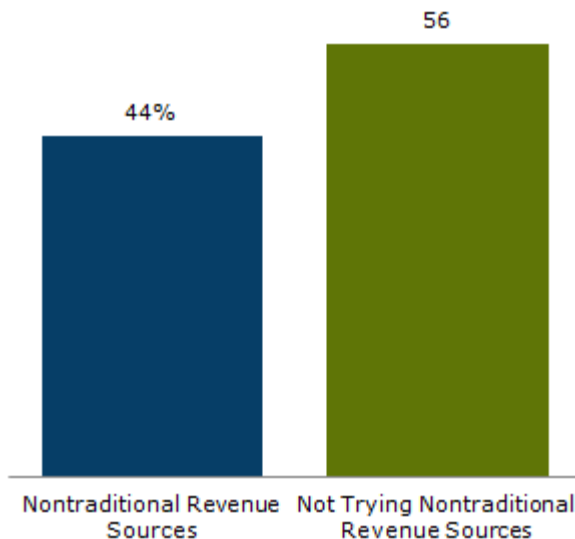
han conseguido mucho mejores resultados, incluyendo uno que ha generado más de 200.000 US\$ en el último trimestre provenientes de negocios no tradicionales. En el periodo de un año esto significa ingresos superiores al millón de US\$. El 2º en el ranking ha ingresado 100.000 US\$ en el mencionado trimestre.

Ambos casos de cierto éxito están generados por servicios de “agencia digital” a los clientes y ambos diarios superan los 50.000 ej. de circulación.

Aunque en la mayoría de los casos los ingresos están siendo pequeños, la mayor parte de las compañías creen que deben profundizar en el tema. Un directivo, cuya compañía está ayudando a pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de websites, SEM, SEO y reputación social ha contratado especialistas para fomentar y vender este tipo de actividad. Las compañías están más motivadas por los potenciales ingresos futuros que por los pequeños ingresos actuales.

About Half the Papers Experiment with Nontraditional Revenue Sources

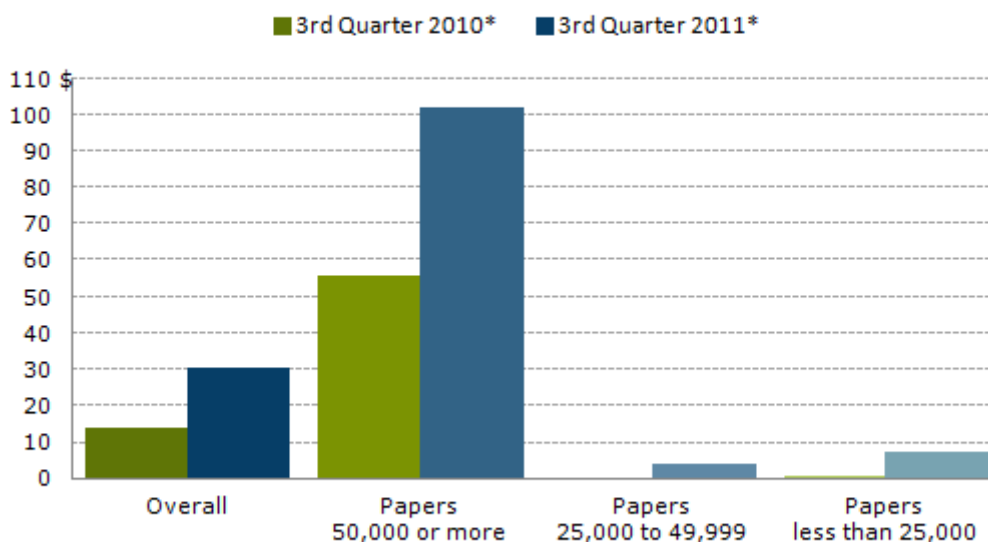
Percentage of papers trying the following



PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

Revenue From Nontraditional Sources Growing

Broken down by circulation, in thousands of dollars



* Most papers provided data from the 3rd quarter 2010 and 2011

PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

Otro ejecutivo confirma que su empresa ha dimensionado su “agencia digital” para un negocio de varios millones de US\$ y espera crecer a un ritmo de 3 dígitos anuales.

Pero las ideas que sugieren los ingresos digitales no tradicionales son de lo más diversa, estando lejos de la uniformidad.

Un ejecutivo opina que aunque muchos diarios han creado su “agencia digital” solo funcionará si dedican tiempo y esfuerzo a tener una estrategia clara y concreta que haga funcionar el negocio. “No se puede estar un poquito embarazada. O se está o no se está”, queriendo decir que algunos diarios tratan de generar este negocio sin la necesaria preparación ni compromiso.

Otro escéptico cree que se están sobrevalorando las capacidades digitales de los diarios. “Aunque admito que la industria debe buscar otras fuentes de ingresos, creo que las “agencias digitales” están fuera de nuestras capacidades y no podemos competir con las agencias locales 100% dedicadas a este negocio”

Este sentimiento lo recogen varios entrevistados, incluyendo ejecutivos que piensan que los diarios no deben crear las estructuras que este negocio exige para poder ser rentable.

Reconvirtiendo al personal de ventas

Para acelerar la transición de lo impreso a lo digital, la gran mayoría de los ejecutivos está de acuerdo en una cosa: los equipos de ventas deben reconvertirse.

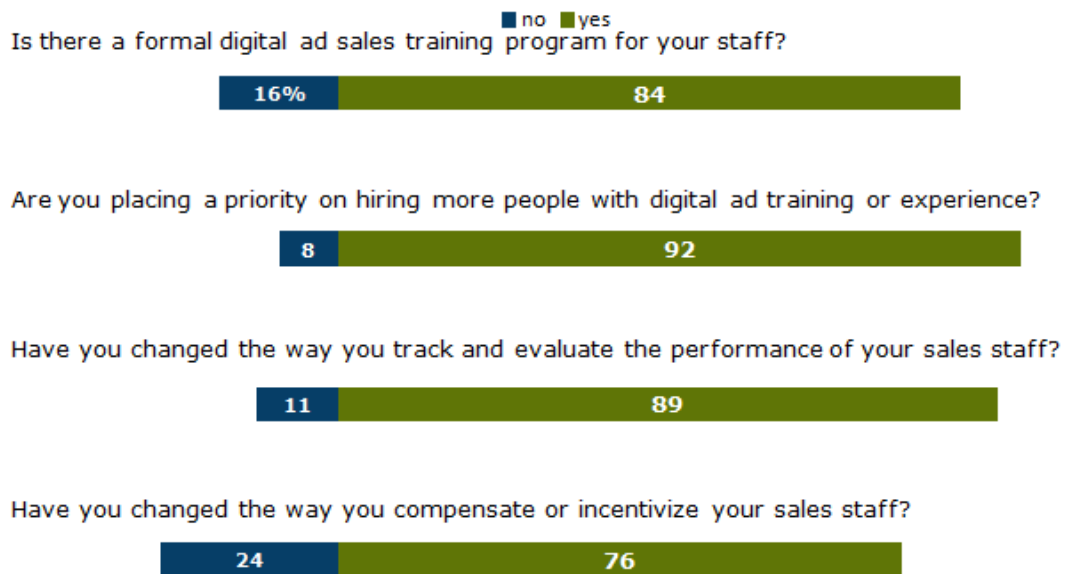
Uno de los resultados más claros de esta investigación es la admisión del hecho de que hay que re-entrenar y ofrecer nuevas herramientas a los equipos que llevan años vendiendo publicidad impresa.

Esto implica la contratación de nuevo personal con conocimientos digitales además de entrenamiento y formación del personal ya existente y la creación de nuevos planes de incentivación y comisiones. Y estos esfuerzos no pueden ser despreciados, pues suponen un alto coste económico y personal.

Y además la mayoría de los periódicos quieren manejar la generación de ingresos digitales internamente, en lugar de encargárselo a compañías externas. Los periódicos entrevistados afirman que el 88% de sus ingresos digitales provienen de sus propios vendedores y no de terceras organizaciones.

Newspaper Making Efforts to Retool Sales Staff

Percentage of papers



El deseo mayoritario es transformar sus equipos de ventas en lugar de encargar la comercialización a compañías externas. Pero algún ejecutivo admite que están teniendo dificultades, fundamentalmente desde el propio departamento de ventas “Es en el propio departamento comercial donde se dirime la batalla y en su éxito en vender producto digital a las pequeñas y medianas empresas”. Otros ejecutivos se quejan “los vendedores no saben como vender productos que realmente no controlan”.

Algunos ejecutivos hablan de los numerosos obstáculos que deben afrontar a la hora de cambiar la cultura de sus departamentos de ventas. 9 de 13 compañías participantes en este estudio indican que han tenido dificultades a la hora de reclutar buenos vendedores con conocimientos digitales. Una de las razones es la percepción de que los diarios son compañías con problemas presentes y con un difícil futuro. La mayoría de las organizaciones todavía no ha conseguido integrar a los vendedores digitales con sus comerciales tradicionales.

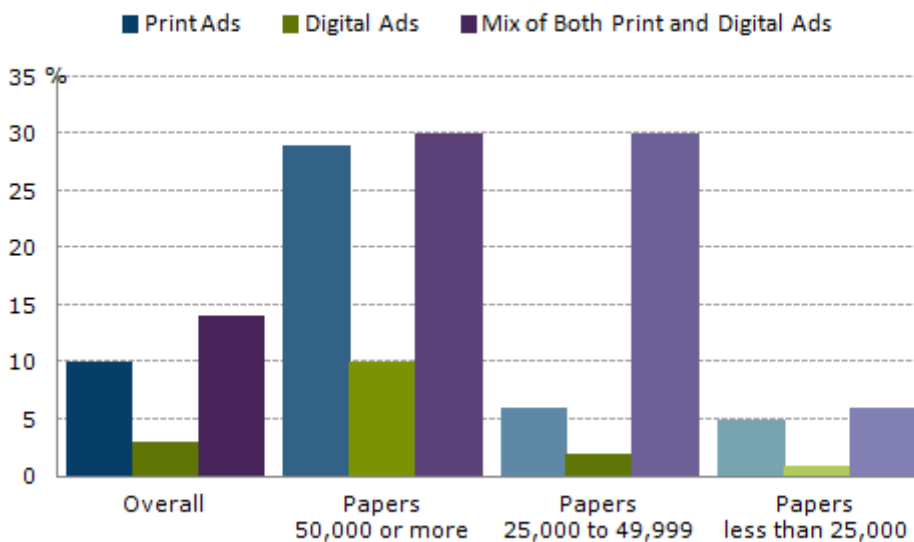
En mercados pequeños, los equipos de venta de publicidad digital tienen un enorme reto, al tener que explicar a sus pequeños clientes todas las ventajas de la publicidad digital y como pueden aprovecharlas. Los vendedores, en otras palabras, tienen que vender primero el concepto y más tarde el producto, hasta que los anunciantes estén más acostumbrados al nuevo entorno digital.

Pero a pesar de todas las dificultades, el cambio de cultura de los equipos de ventas es claramente una prioridad. 33 periódicos de 38 han contratado en 2011 nuevos vendedores con conocimientos digitales. Esto incluye al 90% de los diarios pequeños (con circulación por debajo de 25.000 ej.). En el 84% de diarios se han desarrollado durante 2011 programas de entrenamiento para que los vendedores adquieran conocimientos digitales.

Del mismo modo, el 89% de los periódicos han variado la forma en que miden la eficacia de sus equipos de ventas, y el 76% admiten que han cambiado sus planes de incentivos y comisiones. Casi todas las compañías informan que esta transformación en las percepciones variables de los vendedores es algo que consideran importante y no totalmente hecho.

Advertising Sales Staffers Focus on a Mix of Both Print and Digital Ads

Advertising sales staffers primarily sell which types of ads, broken down by circulation



PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM

Con todo esto, la mayoría de los diarios se considera todavía “print first” o como mucho “print and digital” cuando se habla de los comerciales de ventas.

Habitualmente los diarios consideran que la mayor parte de sus vendedores pueden considerarse comerciales de ambos soportes, digital e impreso. Aproximadamente un tercio de los vendedores se dedica sólo a la edición impresa. No más de un 10% de los comerciales se dedica en exclusiva a la publicidad digital. De media, los diarios tienen un vendedor digital por cada 3 de la edición impresa. Solo un diario reporta que tiene tantos vendedores digitales como de papel.

Para hacer que funcione esta estructura dual, en la que la mayoría de los vendedores se debe cuidar de ambas vertientes, los diarios están incentivando económicamente mucho más las ventas de publicidad digital, imponiendo unas ventas digitales mínimas necesarias para conseguir bonos. Los vendedores 100% digitales tienen habitualmente planes de bonos diferentes. “Las comisiones digitales suelen estar en el 20% de la facturación mientras que las impresas están sobre el 8%” comenta un ejecutivo “Nosotros les pagamos un 10% de la facturación digital” comenta otro.

El reporte de enero 2012 de Borrell Associates llamado “Cómo evaluar a las fuerzas de ventas digitales” resalta que los diarios, conjuntamente con los directorios telefónicos, son las compañías que más agresivamente han reconvertido a sus equipos de ventas digitales. Pero

admiten que el debate acerca de como organizar un moderno equipo de ventas digitales sigue abierto.

El informe Borrell concluye que muchas organizaciones han decidido que “una única fuerza de ventas puede encargarse de todo” por lo que el porcentaje de vendedores online-only ha caído, en los últimos dos años, un 23% en las compañías de medios, incluyendo en esta categoría a los diarios, televisión y radio.

PEJ también encuentra puntos de incertidumbre. Un ejecutivo admite que su compañía ha dado pasos atrás y adelante en decisiones que afectan a la integración o segregación de los equipos de ventas. En otra editora con varias cabeceras, un ejecutivo admite que hacen esta tarea de forma diferente en función del medio, tomando diferentes soluciones para diferentes periódicos.

Otro explica que su compañía ha contratado entrenadores digitales para enseñar a sus vendedores de papel acerca de como convencer a los clientes de que deben empezar a migrar al mundo digital. Una vez convencidos de que debe migrar a online, aparecen los vendedores especializados de publicidad digital a rematar la faena.

Muchos comentan la dificultad de convencer a buenos vendedores de publicidad digital para trabajar en un periódico, con una imagen antigua, en crisis y además no ofreciendo la remuneración suficiente para atraer a gente de gran talento.

El informe Borrell concluye que los vendedores digital-only ganan de media 9.000 US\$ más que los que venden todo tipo de soporte a causa de que "hay muchas más oportunidades para los buenos vendedores digitales. Es muy difícil encontrar vendedores con buena formación en SEO, SEM, publicidad en móviles y medios sociales." También es difícil retenerlos cuando se tienen pues hay una amplia volatilidad cuando están bien entrenados y consiguen una buena cartera de clientes.

Obstáculos a superar: la guerra de culturas

En nuestras entrevistas pedimos a los ejecutivos que identificaran los mayores obstáculos internos e institucionales para conseguir un modelo de negocio rentable y sostenible.

La respuesta fue casi unánime. 10 de 13 encuestados afirman que el mayor problema es la constante tensión entre los convencidos del mundo digital y aquellos que se quedan con los métodos y mercados tradicionales. Comentan que este conflicto refleja la disyuntiva entre cambiar lo más rápido o lo más lento posible. En otras palabras, continúa habiendo grandes diferencias acerca de como actuar.

“Probablemente lo más difícil es cambiar la cultura de la empresa cuando realmente no se tiene el poder para ello” comenta un ejecutivo. “Puedes cambiar al CEO, a los Vicepresidentes, y mover una varita mágica todo lo que quieras, pero al final de todo cuando hay disparos en el campo de batalla, todas las tropas se ponen cuerpo a tierra. En nuestra empresa, y me atrevería de decir que en la mayoría, lo más difícil es cambiar la cultura empresarial.”

Uno de los cambios culturales más comentados por los ejecutivos es la necesidad de centralizar la toma de decisiones para el negocio digital, quitando algunos de estos poderes a los diarios y pasándolos a los cuarteles corporativos. Esto supondría un cambio significativo, puesto que muchas de estas cabeceras locales presumen de su autonomía en la toma de decisiones, sobre todo frente a los clientes locales.

“Hace años nos fundaron bajo el concepto de la descentralización” dice un ejecutivo. “Ahora estamos bastante más centralizados de lo que estuvimos en el pasado.”

Otro ejecutivo que admite que su compañía está más centralizada ahora que antes explica que “los editores de prensa tienen gran autonomía a la hora de decidir los temas informativos. Los departamentos de ventas de cada cabecera son autónomos. Pero los sistemas de distribución, backoffice, RR.HH, administración y finanzas están siendo cada vez más centralizados.”

El mayor problema cultural, nos comentaba un ejecutivo, es la tensión entre las viejas y las nuevas formas de gestionar un periódico y algunos puntos de vista todavía vienen de la época del monopolio zonal y los márgenes de beneficio del 20%.

“No necesitábamos personas innovadoras” decía un ejecutivo” así que ahora tenemos lo que habíamos buscado, perfiles más orientados a las operaciones, ejecutores en lugar de innovadores con riesgo.”

Algunas de estas tensiones culturales tienen sus consecuencias y varios de los ejecutivos digitales con los que hablamos al inicio de 2011 ya no estaban en sus puestos al final del mismo año.”

Entrevista tras entrevista el problema de la cultura de empresa era recurrente, aunque se refirieran a ella con diversos nombres. Un ejecutivo que se quejaba de la falta de talento digital en su organización decía “hay gran diferencia entre comprender los nuevos medios y saber que es lo que se necesita para adaptarse a ellos.”

Otros hablan de las “inercias” culturales en sus compañías escuchando constantemente comentarios del tipo “así es la forma en la que se hacen los negocios en prensa”, basados en los viejos tiempos. A los ojos de estos ejecutivos, estas actitudes retrasan y a veces imposibilitan los cambios en la industria de prensa.

Otros ejecutivos también se hacen eco de este sentimiento de inercia. Uno decía que el reto en su compañía era “convencer a algunos ejecutivos de que podíamos empezar a hacer cambios profundos que no implicaban el abandono de las antiguas formas de generar dinero.”

Otro ejecutivo se refería al mismo problema de otra forma: la mayoría de la redacción tiene tinta en las venas y muchos de los vendedores de publicidad provienen de los viejos tiempos. “Muchos de ellos vienen de situaciones de cómodo monopolio, situaciones que no existen más pero que es difícil aceptar.”

El cambio de cultura es un gran reto para la industria y muchos consideran que estos cambios están siendo mucho más lentos de lo que la gente espera. Otros definen el cambio como un deporte de contacto, “cada acercamiento es un encontronazo.” Y ciertamente es lógico que ocurran estas colisiones entre el mundo impreso, que declina pero que todavía aporta la mayoría de los ingresos y el mundo digital que crece. “Nos pasamos el 90% del tiempo hablando del 10% de los ingresos” clama un ejecutivo “en mi compañía todos los esfuerzos se enfocan al mundo digital, que todavía no puede pagar ni sus propias facturas.”

John R. Kimberly, un profesor de Management de la Universidad de Pennsylvania Wharton Business School, que fue entrevistado como parte del estudio, señala que “las tensiones culturales internas no son atípicas en las industrias que se enfrentan a un cambio profundo de modelo. La infeliz saga de Kodak, es un gran ejemplo. El problema no es tan difícil de entender: tú has desarrollado una serie de habilidades que estaban bien pagadas y valoradas y estas ya no son apreciadas. El camino del cambio dependerá en gran medida de quienes van a ser los líderes y quienes los seguidores.”

La industria mira hacia delante

Debido a la incertidumbre del momento, pedimos a los ejecutivos de prensa que hicieran una predicción acerca de la situación de la industria a 5 años vista. Hubo respuestas muy variadas.

El escenario más común es que los periódicos se imprimirán y distribuirán a casa de los clientes con menos frecuencia, posiblemente 2 ó 3 días por semana, o sólo los domingos. Esto ya ocurre en algunos mercados como el de Detroit.

Los diarios casi no ganan dinero en los días laborables. La mayoría de los beneficios, hasta el 50% en algunos diarios, procede de las ediciones de domingo. El siguiente día de beneficios está habitualmente ligado al día en que aparece el suplemento de comida y restaurantes. Por ello, la idea de imprimir sólo algunos días de la semana parece posible con el objetivo de reducir costes, pasar a digital y retener la parte más rentable de los anuncios de la edición impresa.

Pero lo que al mismo tiempo asusta a los diarios es la posibilidad de que a largo plazo los lectores sean tan digitales que también desaparezca la edición dominical, lo que significaría el fin del negocio si antes no se ha logrado rentabilizar la edición digital.

Algunos ejecutivos también predicen que el producto editorial se verá debilitado. Si analizamos los datos manejados por PEJ, vemos que las redacciones tienen un 30% menos de empleados desde el año 2000 y muchos creen que este adelgazamiento no hará más que intensificarse. Un ejecutivo señala que las redacciones de los periódicos serán “más delgadas y más débiles”.

Otros ejecutivos son todavía más pesimistas y piensan que sólo se podrá seguir adelante “cojeando”, pero otra recesión en los ingresos publicitarios sería catastrófica y definitiva para la industria.

Algunos vaticinan que varios de los escenarios previstos pueden darse en paralelo, que muchos diarios desaparecerán en medio plazo, que los supervivientes sólo se imprimirán 3 días por semana y que las redacciones serán mucho más ligeras de lo que son en la actualidad.

No se comenta mucho uno de los escenarios que anteriormente era muy aceptado referente a que los diarios serán para una élite que requiere información de gran calidad y está dispuesta a pagar bien por ello, que serán más parecidos a una revista y dirigidos a personas con mucho tiempo para informarse. Este escenario en parte ya se ha dado, con algunos diarios tratando de obtener muchos más ingresos por las suscripciones digitales para compensar su menor facturación por publicidad.

PEJ ha preguntado a los ejecutivos acerca del reparto previsto de ingresos en futuros modelos de negocio. Parece que hay consenso en que los suscriptores aportarán un porcentaje mayor

en el futuro. “tradicionalmente las ventas de ejemplares han aportado el 20% de los ingresos, pero este porcentaje debe subir en el futuro, creo que hasta el 50%”. Otros indican que los ingresos por suscripción no serán mayores del 30%.

Otros no se atreven a hacer predicciones respecto al reparto de ingresos. Estos diferentes puntos de vista y las indefiniciones muestran que la industria en general no tiene claro como será el futuro ni hacia donde se dirigen.

Estos ejecutivos están en primera línea de un negocio que es a la vez una institución social, con objetivos que van mucho más allá de hacer dinero y que han tenido tanto éxito durante tanto tiempo que este mismo triunfo ha sido un impedimento para su modernización.

Todo esto se ha transformado en menos de una década. El punto álgido de rentabilidad y empleo se dio en 2000, hace ya 12 años. Desde ese momento el objetivo es seguir respirando y ahora están sumidos en la peor recesión en 80 años, una recesión que todavía no ha amainado.

Los líderes que permanecen en los puestos directivos de la industria tratan de innovar al mismo tiempo que mantienen el negocio tradicional que aun paga la mayoría de las facturas y afrontan cada año nuevos retos tecnológicos. Por todo ello, no debe sorprender que la percepción del futuro es de gran incertidumbre.

Metodología

ACERCA DE ESTE ESTUDIO

El grupo directivo que ha conducido este estudio, lo han analizado y han escrito el informe incluye a: Tom Rosenstiel, director; Mark Jurkowitz, director asociado y Hong Ji, responsable de metodología.

Otros directivos que han contribuido han sido Tricia Sartor, responsable de los semanarios; Dana Page, responsable de comunicación y directora creativa y Laura Houston Santhanam, analista de estudios.

Scott Keeter, director de encuestas en el Pew Research Center también fue consultado para el diseño del cuestionario y el análisis de los datos.

La edición fue realizada por Molly Rohal, coordinadora de comunicaciones del Pew Research Center.

El proceso de encuestas y entrevistas

Este esfuerzo por examinar a la industria periodística en busca de un nuevo modelo de negocio ha seguido diversos pasos y niveles durante un periodo de 16 meses. Se comenzó con unas discusiones con ejecutivos de una docena de grandes diarios a finales de 2010 para conseguir que 6 grandes compañías que representan a 121 periódicos accedan a compartir datos relevantes.

En primavera y verano de 2011, se realizaron visitas a las sedes corporativas para entrevistar a los ejecutivos y obtener sus comentarios acerca de los datos ya obtenidos. Basándonos en estas reuniones, el Project for Excellence in Journalism, conjuntamente con Princeton Survey Research Associates International, desarrolló 60 preguntas, englobadas en varias categorías, fundamentalmente relacionadas con la edición digital. 38 diarios de estas 6 compañías que representan un tercio de sus cabeceras aportaron todos los datos, con la garantía de que serían anónimos y que ni sus compañías ni diarios serían mencionados en el informe.

El estudio no preguntó acerca de suscripciones digitales ni paywalls, dejando esto para el futuro teniendo en cuenta que los diarios que han levantado un paywall todavía no son un gran número y en muchos casos todavía no ha pasado el tiempo suficiente para tener conclusiones claras.

Una vez que los investigadores analizaron los datos, se hicieron entrevistas de seguimiento entre enero y febrero de 2012 con los ejecutivos de las 6 compañías que aportaron datos y con ejecutivos de otras 7 editoriales que no habían participado en el estudio. Estas 13 empresas (9 privadas y 4 públicas) engloban 330 periódicos, el 24% de la edición de prensa en lengua

inglesa en EE.UU. Compartimos nuestras conclusiones con todos estos ejecutivos para ver si los datos reflejan lo que está ocurriendo en la industria, la situación en la que se encuentra ahora y hacia donde se dirige.

La muestra de periódicos

Una gran mayoría de diarios en Estados Unidos son de pequeño tamaño, con circulaciones por debajo de los 25.000 ej., algo que queda bien reflejado en nuestra muestra. De los diarios que aportaron datos, 22 de ellos están por debajo de 25.000 ej., 7 entre 25 y 50.000 y 9 por encima de 50.000, 3 de ellos superando los 100.000 ej.

La muestra de diarios también es geográficamente amplia. 8 diarios son del oeste, 8 del medio oeste, 16 del sur (en la franja entre Florida y Texas) y 6 del noreste. 19 de ellos se publican en comunidades menores de 50.000 habitantes, 12 en poblaciones entre 50.000 y 100.000 y 7 en ciudades con más de 100.000 habitantes.

A pesar de que la muestra representa ampliamente la variedad de tamaños y tipos de periódicos, no es una muestra científica por lo que no se puede computar el margen de error.

Metodología de la encuesta por Web

Este reporte está basado en las respuestas de 38 diarios de EE.UU, reclutados por el Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism (PEJ). El estudio fue administrado online en inglés por la Princeton Survey Research Associates International (PSRAI). Se realizó entre el 26 de octubre de 2011 hasta el 15 de febrero de 2012.

Las peticiones de participación se enviaron por mail a directivos de las compañías, que a su vez rebotaron el mail a los ejecutivos correspondientes. Todas las preguntas y respuestas estaban alojadas online en un servidor de PSRAI. Cada diario tenía una única identificación con la cual los participantes podían acceder.

El primer mail fue enviado a los directivos el 19 de octubre de 2011, explicando el estudio y solicitando su colaboración para contactar a los ejecutivos de los diarios que representan. Los mails incluían un link a la encuesta online así como el usuario y contraseña que debían utilizar. Para fomentar la participación en el estudio se realizaban mails de mantenimiento y llamadas telefónicas periódicas a aquellos que todavía no habían aportado los datos solicitados y que tampoco habían renunciado a participar.

Calculando las medias

Para calcular las tasas de crecimiento o decrecimiento en los ingresos por ediciones digitales o impresas, PEJ pidió la información sobre ingresos y márgenes en ambos soportes durante 2009 y 2010. Se sumaron todos los datos aportados y se dividió entre el número de participantes.

Basándonos en estos resultados por año, calculamos la evolución de los ingresos por impresión y digitales a lo largo de los últimos 3 años.

Con el fin de minimizar el impacto que los grandes diarios representan en los totales, también se hicieron otras mediciones, como calcular el porcentaje ganado por perdido por cada una de las cabeceras y tomar posteriormente la media de estos porcentajes.

Para determinar el porcentaje proveniente de la edición digital que aportan todos sus diferentes modelos de anuncio, se pidieron también datos del último trimestre de 2011 y el mismo trimestre de 2010. Se analizaron los ingresos provenientes de banners y displays, los clasificados digitales, los anuncios inteligentes personalizados, los ligados a vídeos y los de cupones de oferta. Para saber el peso de cada uno de los modos se calculó el porcentaje de ingresos digitales en cada uno de los diarios durante todos los años analizados y se dividió entre el número de periódicos participantes.

Informe original en inglés en el siguiente link:

http://www.journalism.org/analysis_report/search_new_business_model