

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Titulación de Periodismo

Trabajo Fin de Grado
Curso Académico 2016-2017



**Modelos de negocio en revistas digitales deportivas:
Cinco casos de estudio: Kaiser Magazine, Spanish Player GO,
Élite Sports, Marca Plus y AS Color**

**Models of business in digital sports magazines:
Five cases of study: Kaiser Magazine, Spanish Player GO,
Élite Sports, Marca Plus y AS Color**

Alumno: Adrián Estévez Chorro

Tutor: Sergio Martínez Mahugo



Resumen

Las revistas digitales nacieron como una evolución de las revistas impresas. En la actualidad, los magazines en papel compiten con medios nativos digitales capaces de transformar con altas dosis de creatividad sus aparentes desventajas: menos recursos y menos anunciantes quedan compensados con mayor presencia en redes sociales e interacción con los usuarios.

La expansión de Internet y el auge de los Smartphones y aplicaciones móviles ha obligado a las revistas a una transformación online, teniendo que adaptarse a este formato con características propias. Lo que comenzó siendo una mera copia en digital de la versión impresa, poco a poco, ha evolucionado colocando al usuario en el centro del proceso. Así, se crean contenidos exclusivos para la versión digital pero además se innova con la experiencia de usuario (UX en inglés) como mantra.

Este trabajo reflexiona sobre la influencia del modelo de negocio, el uso de redes sociales, el apoyo de grandes cabeceras o el formato de presentación y visualización de cada ejemplar en la rentabilidad de una revista online.

Palabras clave: Periodismo deportivo, Revista digital, Rentabilidad, Modelos de negocio, Publicidad.

Abstract

Digital magazines were born as an evolution of printed magazines. Currently, paper magazines compete with native digital media which are capable of transforming their visible disadvantages with plenty of creativity: fewer resources and advertisers are rewarded with an improved presence in social networks and better interaction with users.

The expansion of the Internet and the growth of Smartphones and mobile applications has forced magazines to an online transformation, making adaptations to this format with its own characteristics. What began as a mere digital copy of the printed version has gradually evolved by placing the user at the center of the process. Thus, they create exclusive content for the digital version but also innovates the user experience (UX) as a mantra.

This work reflects on the influence of the business model, the use of social networks, the support of large headers or the format of presentation and visualization of each copy in the cost effectiveness of an online magazine.

Keywords: Sports journalism, Digital magazine, Profitability, Business model, Publicity.

Sumario

1. Introducción

- 1.1. Justificación del TFG
- 1.2. Objeto de estudio
- 1.3. Hipótesis y objetivos

2. Metodología

- 2.1. Herramientas utilizadas
- 2.2. Fuentes consultadas

3. Marco teórico

4. Estudio de casos

- 4.1. Kaiser Magazine
- 4.2. Spanish Player GO
- 4.3. Élite Sports
- 4.4. AS Color
- 4.5. Marca Plus

5. Conclusiones

6. Bibliografía

7. Notas

Summary

1. Introduction

- 1.1. Justification of TFG
- 1.2. Object of study
- 1.3. Hypothesis and objectives

2. Methodology

- 2.1. Used tools
- 2.2. Consulted sources

3. Theoretical framework

4. Study of cases

- 4.1. Kaiser Magazine
- 4.2. Spanish Player GO
- 4.3. Élite Sports
- 4.4. AS Color
- 4.5. Marca Plus

5. Conclusions

6. Bibliographic references

7. Annex

1. Introducción

Desde hace una década, los periodistas y los medios de comunicación están experimentando un proceso de transformación radical provocado por la 'digitalización' y la irrupción de las nuevas tecnologías en la profesión periodística. La expansión de Internet en el mundo de la comunicación hizo que los grandes medios comenzaran a adaptar su producto físico a un formato digital. Pero el nacimiento de estas webs ha provocado además un cambio en el modo de acceder a la información.

“Los diarios se aproximan al cambio más importante de su historia: el momento en que el papel, arrinconado por nuevas formas de consumo informativo de una nueva generación de lectores, deberá dejar paso al soporte digital. Y ya es seguro que ocurrirá; la única duda es cuándo” (Salaverría, 2015)

Esta 'digitalización' también se dio en las revistas, con un formato similar al de los diarios, cambiando la periodicidad y el tamaño. Con la regularización de las páginas web, nacieron las primeras revistas digitales.

“Una revista digital es una secuencia de contenidos que tratan sobre un mismo tema y que son publicados digitalmente en una interfaz lógica y en un flujo UX (experiencia de usuario), capaz de permitir que el usuario interactúe y se interconecte con redes sociales”. (Ubicuo Estudio)

La expansión de las revistas digitales en los últimos años es notoria, mientras que los formatos impresos descienden sus ventas. Según datos del Informe Anual de la Profesión Periodística de 2015 (Informe Anual de la Profesión Periodística, 2015: 67), y tal y como se puede ver en este gráfico (ver Gráfico 1), la decadencia de las audiencias de los formatos no digitales en los últimos años es manifiesta. En cuatro años, los diarios impresos llegan a descender un 21% y las revistas un 18%. También se observa el incremento de las visitas de los formatos digitales. Las noticias online aumentaron sus audiencias en un 48% en este periodo de tiempo, por un 30% de las revistas online.

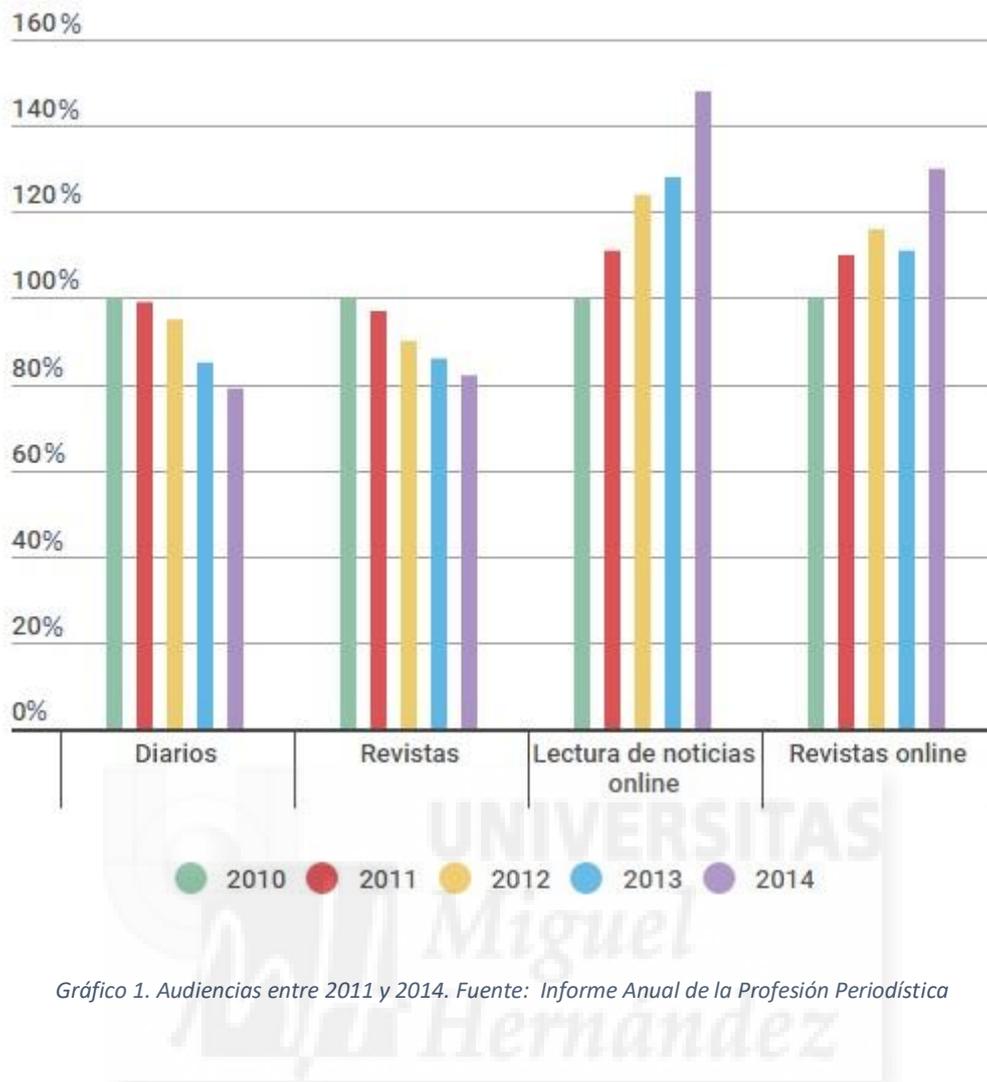


Gráfico 1. Audiencias entre 2011 y 2014. Fuente: Informe Anual de la Profesión Periodística

De acuerdo con el informe Digital Consumer Publishing Forecast (OVUM, 2015), los ingresos de periódicos, libros y revistas en formato digital, supusieron en 2015 un 14% de los ingresos totales de la industria impresa. El estudio refleja que en 2020 este ingreso será del 24%, por lo que observaremos una mayor importancia de la industria de la lectura en formato digital. (Ver Gráfico 2)

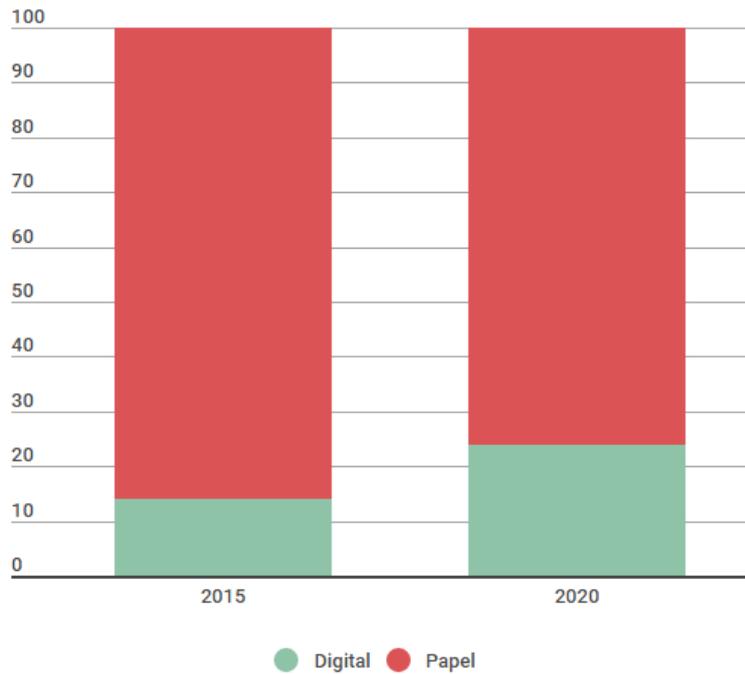


Gráfico 2. Fuente: Digital Consumer Publishing Forecast

Tal y como puede observarse en estas dos gráficas, las revistas online llevan años aumentando su audiencia y es más que previsible que sigan haciéndolo en un futuro próximo.

1.1. Justificación del TFG

En este trabajo se estudian las distintas fuentes de ingresos o posibilidades a la hora de diseñar su modelo de negocio que tienen las revistas online. Esta investigación se ha completado con el estudio de la trayectoria y viabilidad económica de cinco revistas digitales representativas del sector deportivo a través de los rasgos más representativos de cada una. Extraer conclusiones universales en un tema como este, con tantas particularidades que influyen en los casos de estudio, es realmente difícil. Aun así, pretendemos enumerar una serie de factores que permitan determinar a priori la viabilidad económica o no de una revista digital.

1.2. Objeto de estudio

Para estudiar la rentabilidad de las revistas en formato online y los aspectos que influyen en su viabilidad económica se han observado los modelos de negocio, venta de servicios o productos y fuentes de financiación de páginas web y aplicaciones móviles. Además, hemos completado la investigación con el análisis de cinco casos. Los medios elegidos para ser objeto de este estudio son AS Color, Marca Plus, Élite Sports, Spanish Player GO (SPGO) y Kaiser Magazine. Todos ellos son medios digitales y entre todos engloban buena parte de los modelos de negocio de las revistas online deportivas existentes en España. Los cinco casos tienen algo en común, pero con grandes diferencias entre ellos, además de ser referencias y ejemplos citados en el campo del periodismo deportivo digital.

1.3. Hipótesis y objetivos

A fin de cumplir con los objetivos de estudio de la investigación, y una vez establecidos los intereses que sostienen el trabajo académico, se define la siguiente hipótesis de trabajo:

1. El éxito económico de una publicación online depende de muchos factores, pero hoy por hoy, el más importante es contar con el respaldo de una marca o cabecera reconocida.

Los principales objetivos que se establecen para la realización de este trabajo son:

1. Investigar hasta qué punto influye el hecho de contar con una cabecera tradicional para ser rentables.
2. Determinar si los buenos contenidos realmente son garantía de éxito económico.
3. Analizar cómo el buen uso de las redes sociales puede influir en la rentabilidad del medio online.

2. Metodología

Con el objetivo de responder a las hipótesis de la investigación realizaremos un análisis cualitativo. Así pues, a través de la observación de las revistas objeto de estudio y su análisis se han establecido las características imprescindibles que deben tener para ser rentables.

Para realizar este análisis cualitativo, se han realizado varias entrevistas personales a un representante de los medios para que explicara todas las características y lo que le diferencia del resto. Los entrevistados han sido:

- Estela Parrado, diseñadora jefe de Marca Plus
- Andrés Cabrera, redactor jefe de Kaiser Magazine
- Sergio Trinchet, director de Spanish Player GO
- Israel Íñiguez, director de Élite Sports

No ha sido posible hablar con un representante de AS Color, por muchos intentos de contactar con el medio a través de diferentes vías, no hemos recibido respuesta.

También se ha hecho uso de información clave en páginas web especializadas en medios con soporte digital. Además, la consulta de varios informes y estudios ha desvelado datos relacionados con audiencias y consumo de este tipo de formato online: las revistas digitales.

3. Marco teórico

La elección del modelo de negocio en una empresa es un proceso clave. Alexander Osterwalder escribió el libro "Generación de modelos de negocio", toda una referencia para todos aquellos directivos que quieren definir su modelo de negocio. En él, Osterwalder define un modelo de negocio como: "las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.". Además, Osterwalder compara el modelo de negocio con los planos que prepara un arquitecto para la construcción de un edificio. (Osterwalder, 2011: 14)

Para Alfonso Prim, fundador del portal web Innokabi, "el modelo empresarial se refiere a la manera en que la empresa, crea, capta y ofrece valor a sus clientes". Dicho de otro modo, "es la manera en que la empresa crea valor para sí misma y para sus clientes transformando las materias primas en producto terminado y vendiendo al cliente ese producto final" (Prim, 2015).

El modelo de negocio no es solo la forma que tiene la empresa de tener beneficios, sino también el primer planteamiento a la hora de dar a luz a una nueva empresa y la filosofía que la va a guiar. Para ello, Alexander Osterwalder desarrolló en el año 2004 una herramienta que

puede ayudar a tomar la mejor decisión sobre el modelo de negocio de una empresa. Consistía en una plantilla que describe la forma en que las organizaciones se organizan. Esta plantilla recibió el nombre de Business Model Canvas.

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Osterwalder, 2011: 15)

El Business Model Canvas consiste en una tabla (Imagen 1) que debería ser rellenada por toda empresa a la hora de su constitución. En esta tabla residen los aspectos fundamentales para la creación de un negocio y permite encontrar sus debilidades y fortalezas. Estos nueve módulos básicos interactúan entre ellos para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Ésta es la base de propuesta de todo negocio que se deberá rellenar por orden siguiendo estos puntos:

<p>Socios clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes nos aportan recursos o actividades clave? ¿Quiénes nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Quiénes nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal?</p>	<p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué actividades clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal?</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué valor entregamos al cliente?</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantengamos cada segmento de negocio de nuestro canal? ¿Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantengamos cada segmento de negocio de nuestro canal? ¿Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantengamos cada segmento de negocio de nuestro canal? ¿Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantengamos cada segmento de negocio de nuestro canal? ¿Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantengamos cada segmento de negocio de nuestro canal? ¿Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantengamos cada segmento de negocio de nuestro canal?</p>	<p>Segmentos de cliente</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes son nuestros clientes?</p>
<p>Recursos clave</p> <p>¿Qué recursos clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué recursos clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué recursos clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué recursos clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué recursos clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal? ¿Qué recursos clave nos ayudan a reducir el riesgo de nuestro canal?</p>			<p>Canales</p> <p>¿Qué canales usamos para llegar a nuestros clientes? ¿Qué canales usamos para llegar a nuestros clientes?</p>	
<p>Estructura de costes</p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?</p>			<p>Fuentes de ingresos</p> <p>¿Cómo podemos monetizar nuestra propuesta de valor? ¿Cómo podemos monetizar nuestra propuesta de valor?</p>	

Imagen 1. Tabla del Bussines Model Canvas

1. Segmentos de clientes: Se trata de juntar en un grupo a los potenciales compradores de nuestro producto o servicio. Una vez agrupados, hay que describir sus necesidades, canales, información geográfica, etc. Algunos ejemplos de segmentos serían el

mercado de masas (muy amplios), los nichos de mercado (muy específicos), los diversificados (distintos públicos muy distintos) o los multi-segmentos (que dependen de varios clientes a la vez). La pregunta que ha de hacerse el empresario es ¿Quién va a pagar por mi producto? Aunque la idea sea muy buena, puedes no cubrir una necesidad y tu idea fracasará. Para ello, hay que mirar los nichos de mercado, pues cubren una necesidad de una parte de la población con una afición común.

2. Propuestas de valor: En este apartado, el empresario deberá rellenar el espacio explicando qué está ofreciendo al mercado y por qué los clientes van a comprarlo. Las características más frecuentes de un producto para su compra son novedad, rendimiento, personalización diseño o precio. Estos dos primeros pasos son la base del modelo de negocio.
3. Canales: En este paso, se desarrolla la forma de contactar con los futuros clientes para hacerles llegar la propuesta de valor. Están divididos en 5 fases: información, evaluación, compra, entrega y postventa.
4. Relación con el cliente: Aquí se define la relación que tendrá la empresa con el cliente. Puede ser asistencia personas, self-service o automatizado (mezcla de ambas). Frecuentemente, cuanto más alto es el valor del producto, mayor suele ser la atención que reciban desde la empresa.
5. Fuente de ingresos: Cómo va a generar beneficio la empresa. Para cada grupo una fuente de ingresos diferente para ver cuáles son rentables y cuáles no.
6. Recursos clave: Definir los recursos que necesita la empresa para desempeñar su trabajo. Pueden ser físicos (vehículos, oficinas...), intelectuales (patentes, copyrights...), humanos (empleados con experiencia en la materia...) o financieros (créditos, efectivo...).
7. Actividades clave: Si hay recursos clave, tendrá que haber actividades clave. Las actividades más rentables de tu negocio sin las que moriría.
8. Socios clave: Colaboradores y personas que son claves para que el negocio arranque y funcione. Socios, personas de confianza, gente con contactos para encontrar el mejor proveedor, mejores contratos...
9. Estructura de costes: Este apartado se rellena con todo lo relacionado con los gastos de la empresa: costes fijos, variables, a largo plazo, a corto...

El modelo de negocio que escoja cada empresa dará sus frutos a la hora de hacer la contabilidad. Gracias al formato online, se han descubierto nuevas formas de ganar dinero a través de la digitalización de los servicios. Actualmente podemos agrupar la forma de generar ingresos en internet a través del e-commerce en cuatro grandes grupos:

1. La venta de productos físicos o digitales en el comercio electrónico.

Las tiendas tradicionales están desarrollándose en el mercado electrónico y la gente cada vez utiliza más este tipo de comercios para comprar lo que necesita. Según el Estudio sobre Comercio Electrónico B2C (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015: 6), en 2015, se incrementó un 27,5% el porcentaje de la población que realiza compras por Internet, lo que supuso un gasto de 20.745 millones de euros en compras a través de la red. En este tipo de negocios, al igual que en tradicional, siempre hay un comprador final que es el que obtiene el producto tras la compra del mismo, pero actualmente está en auge el “dropshipping”. Este tipo de organización de venta consiste en la presencia de una empresa intermediaria entre el vendedor mayorista y el comprador. El intermediario o tienda online se encarga de la facturación y la atención al cliente, mientras que el mayorista del empaquetado y del envío.

Según señala el último Estudio Anual de eCommerce de IAB Spain (IAB, 2016: 59), un 74% de los internautas, un total de 15,9 millones de personas de entre 16 y 60 años han realizado alguna vez compras online. Además, este estudio también señala que los compradores españoles “llean el carrito” 2,4 veces de media al mes, frente a las 2,8 de 2015, y que cada venta se realiza por una media de 75 euros, 5 más que en el pasado año.

En este tipo de comercios, donde comprador y vendedor no se ven físicamente genera desconfianza entre los usuarios compradores. Algunas de las razones por las que los internautas realizan compras a través del e-commerce son la comodidad de comprar desde casa, los precios u ofertas exclusivas para el comercio online. La facilidad en las devoluciones genera mucha confianza entre los usuarios, ya que es uno de los mayores problemas que se plantea este comercio al no ver físicamente lo que compras hasta que no lo tienes en tus manos. Según el Estudio Anual de eCommerce de IAB Spain, señala que ésta es el argumento de los usuarios que aún no han generado ninguna compra en Internet (39%).

Incluso en el mundo de la comunicación, se han dado casos de empresas –como la cadena de televisión CNN- que han recurrido al e-commerce. En concreto, esta empresa periodística ofrecía la posibilidad en su sitio web de comprar camisetas con los titulares de las noticias del día. El precio de la prenda era de 15 dólares y podías encontrarlas en blanco, gris y negro.

El comercio electrónico tiene un gran problema y es la desconfianza de los usuarios. Los métodos de pago o comprar ‘a ciegas’ pueden ser suficientes para dejar de comprar por Internet. En el libro “La nueva era del comercio: El comercio electrónico” (Seoane, 2005: 15), Eloy Seoane destaca los siguientes problemas de los consumidores con respecto al comercio electrónico:

- Desconfianza en los métodos de pago
- Hábitos culturales
- Desconocimiento del medio
- Desconfianza en el tratamiento de los datos personales
- Desconfianza en que el producto satisfaga las expectativas
- Demasiados costes añadidos
- Problemas en la recepción del producto
- Oferta limitada de productos
- Dificultades en el proceso de búsqueda y compra
- No disponen de Internet

2. La publicidad en blogs, portales o plataformas que ofrecen un servicio o contenidos gratis.

Una gran cantidad de blogs basan la monetización de su web en la publicidad, ofreciendo el contenido de su web de forma gratuita. Es uno de los primeros pensamientos de un usuario cuando quiere empezar a recoger los frutos de su trabajo. Esta monetización del trabajo viene de la prensa impresa, donde la rentabilidad de un periódico viene por la publicidad que hay dentro del mismo. Algunos medios de comunicación han probado otras formas de beneficio, como pueden ser:

- Publicidad digital (advertiser-supported)

La revista PC Mag define la publicidad digital como: “La entrega de anuncios a usuarios de Internet a través de páginas web, correo electrónico, software publicitario, mensajes de texto y smartphones (teléfonos móviles con conexión a internet” (PC Mag, 2014). Dentro de la publicidad digital encontramos los comúnmente denominados ‘*banners*’. El término ‘*banner*’ proviene del inglés y su significado original es bandera o pancarta.

Existen herramientas dedicadas a la insertar este tipo de publicidad en webs y blogs como son: Google AdSense, WordAds de WordPress o ADPV (Marketplace). La herramienta de Google para poner publicidad en tu blog de forma rápida y sencilla es la más utilizada en este ámbito. El beneficio de esta publicidad dependerá de estos cuatro aspectos predefinidos en el “contrato” publicitario:

- Coste por Mil Impresiones (CPM): Antes de la contratación, se pactará la cantidad a pagar, y este pago se efectuará cada vez que su anuncio se muestra 1.000 veces en la web.
- Coste por Clic (CPC): En este modelo habrá un pago por cada clic que se haga en el anuncio. La cantidad del pago se habrá acordado anteriormente.
- Coste por Acción: Este modelo es el mejor para el anunciante, pues solo pagará cuando un usuario realice una determinada acción en su web publicitada, por ejemplo: comprar un producto o contratar un servicio.
- Tarifa plana: Éste es el modelo más sencillo. Se pacta una cantidad fija a pagar por cada mes, independientemente de los clics, las impresiones o las acciones que se realicen en tu web.

A continuación, se muestra una estimación de la recaudación de una página web o blog con 100.000 visitas al mes con la herramienta de publicidad insertada más utilizada en este aspecto, Google AdSense. Estos datos no son públicos, pero están publicados en el blog especializado en marketing digital, “Marketing de guerrilla”.

Para conocer la recaudación total se necesita conocer el eCPM o CPM efectivo (coste efectivo por cada mil impresiones).

$$\text{eCPM} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ clicks} \times \text{CPC} \times 1000}{\text{Impresiones}}$$

Estimamos que el ePCM es de 0,5€, un valor considerable. A continuación, suponemos que tenemos tres ‘banners’ diferentes: un Megabanner (728×90) en la cabecera, un Skyscraper (120×600) en el lateral y un banner estándar (468×60) al final de cada artículo. Por último, aplicamos la siguiente fórmula: Ingresos = visitas X nº banners X eCPM

$$\text{Ingresos} = 100.000 \times 3 \times 0,5 = 150\text{€}$$

Al final, un blog o web con una media de 100.000 visitas mensuales y utilizando AdSense como único método de monetización de la plataforma reporta al usuario 150€ de beneficio.

Ángel Anaya y Laura Blanco, cofundadores de Ploi Media, empresa encargada editora de revistas digitales como Vis-À-Vis ó Mine consideran que la publicidad directa en los medios digitales es el modelo que mejor funciona en España. (Anaya, Á. & Blanco L, 2013)

3. Diferentes tipos de pago para el consumo de un producto

- Muro de pago o ‘paywall’

El muro de pago o ‘paywall’ es un modelo que consiste en la obligación de pago para consumir un producto. Este modelo se está utilizando en los últimos años en las apps móviles, que apuestan por una aplicación que el usuario deberá pagar si quiere descargarla.

Este modelo también lo hemos visto implementado en el periodismo. El primer medio que apostó por este modelo fue *The Wall Street Journal*, que lo hizo desde sus inicios. En 2010 fue *The Times* es que decidió implementar este modelo de negocio en su página web. Otro gran diario que apostó por este modelo fue *Washington Post*, que hace dos años se aventuró al ‘paywall’ tras alcanzar los 32 millones de visitantes al mes.

Según un informe de 2014 del Instituto Reuters (Reuters, 2014), uno de cada diez encuestados reconoce haber pagado por acceder a noticias online en 201. Porcentaje que coincide con el del año anterior. La proporción de los que afirman que considerarían pagar por leer noticias es bastante baja. Según el estudio: el 15 % en Alemania, el 11 % en Estados Unidos, el 10 % en Francia, el 8% en España y el 7 % en el Reino Unido.

En la otra cara de la moneda encontramos la situación del diario El País, que tuvo que dar marcha atrás en 2005 ya que no recibieron los resultados esperados. El pago obligatorio para

leer el contenido que ofrecía el medio no fue aceptado en España y finalmente, el diario rectificó en su idea de conservar sus seguidores más fieles.

- Pago a partir de determinado consumo de noticias

A este modelo en concreto se le conoce como *'metered model'*, y consiste en el acceso gratuito a un producto, como las noticias de un diario, hasta superar una barrera. Por ejemplo, lectura gratuita de 5 noticias/día. Si quisieras leer más, tendrías que pagar por superar esa barrera.

Esta apuesta la hemos visto en medios como El Mundo, que decidió que sus usuarios deberían hacer un pago tras superar la barrera de 25 noticias/semana. De esta forma, aseguran la fidelidad de sus lectores no muy habituales. El medio pionero en tomar esta decisión fue *The New York Times* en marzo de 2011. Dos años después ya contaba con 760.000 suscriptores online.

- Pago fragmentado

Éste método de financiación consiste en el pago correspondiente por un porcentaje del producto. Por ejemplo, el pago del 50% de un libro por leer la mitad del mismo o del porcentaje de páginas que dure un determinado capítulo de un libro. La empresa estadounidense más grande de comercio online, Amazon, fue pionera en el mundo poniendo a la venta en 2011 capítulos sueltos o resúmenes de libros dirigidos a profesionales del mundo empresarial. En España, Gestión 2000, del Grupo Planeta, fue la primera a nivel nacional al vender en capítulos sueltos el libro "La web 2.0 en la empresa" de Javier Celaya. (DosDoce.com, 2016)

Pero la proliferación de este modelo de negocio no sólo se ha producido en la industria del libro, sino también en la de las revistas. La plataforma holandesa Bendle nació en octubre de 2014 con el propósito de distribuir periódicos y revistas, un modelo de portales similares a Kiosco y Más o Zinio. La diferencia era que Bendle ofrecía la posibilidad de pago por un único artículo, en lugar del ejemplar entero. Entre 0,20 y 0,40 euros los artículos de periódico y 0,50 y 1 euro los de revistas, adquiriendo un 70% el editor y un 30% la plataforma. Este modelo es el que utiliza iTunes, donde se puede comprar una canción suelta en lugar del CD completo.

- Pago por consumo

Este modelo de negocio es más reciente. Este modelo se basa en ofrecer al cliente la posibilidad de pagar por lo que realmente está consumiendo. Se diferencia del pago fragmentado en que puede que no sea una parte del total, sino que sea el contenido entero. Esta es una práctica habitual en el servicio de alquiler de coches o habitaciones de hotel, donde se pueden realizar reservas por horas. En el ámbito de la comunicación, hemos visto este tipo de pagos en el denominado “*Pay per view*”, por el que el usuario paga solamente la película o el partido que quiere ver.

- Pago por contenido de valor añadido (freemium)

Este modelo radica en la combinación de noticias de acceso gratuito (*free*) y de pago (*premium*). Fred Wilson fue quien acuñó el término ‘freemium’. Aquellas noticias sencillas y sin valor añadido, serán de libre acceso para los usuarios, mientras que los especiales, análisis, investigaciones o hemerotecas, serán de acceso restringido previo pago. Algunos diarios con este modelo de negocio son el americano *The Wall Street Journal*, el francés *Le Monde* o los diarios españoles El País, ABC o La Vanguardia.

Este modelo se puede combinar con otros a la hora del pago. El desembolso puede realizarse a través de una suscripción, por un contenido limitado o por un ‘micropago’ (muy habitual en videojuegos y apps). El famoso videojuego *Candy Crush* llegó a recaudar millones de dólares gracias a ‘micropagos’ que no superaban los 2 euros. Aunque no hay cifras oficiales, se estima que *Candy Crush* genera entre 180 y 225 millones de dólares anuales (Le Parisien, 2013). En el siguiente gráfico se puede observar que el modelo más elegido entre los diferentes sectores de las apps móviles es el ‘freemium’, según el informe *Distimo* de 2013 (Ver Gráfico 3).

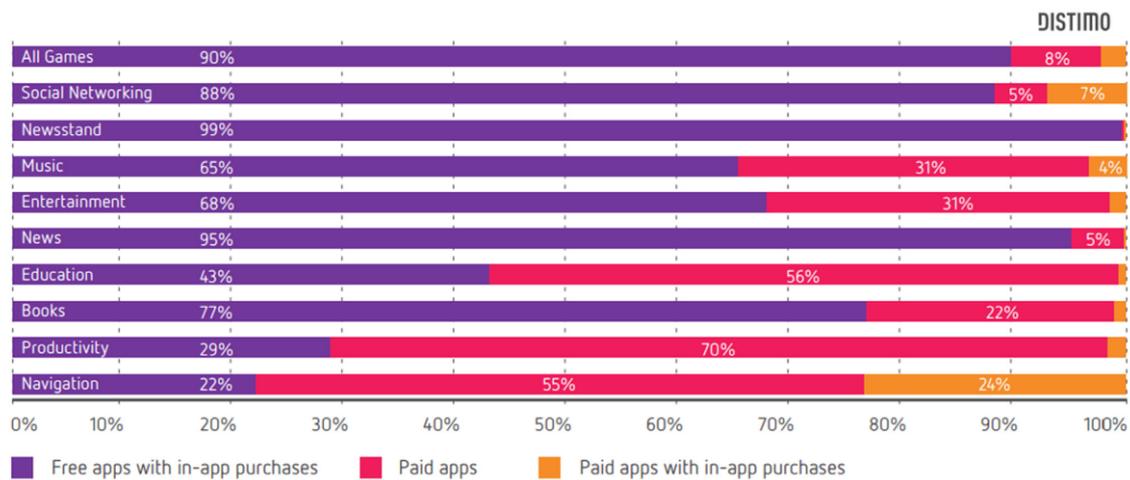


Gráfico 3. Fuente AppAnnie

Según el estudio realizado por DosDoce.com, “Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital”, éstos eran algunas de las apps móviles que más dinero recaudan al día (Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital, 2015: 38):

- Candy Crush Saga (892.712 dólares/día).
- Clash of Clans (706.116 dólares/día).
- Game of War-Fire Age (456.947 dólares/día).
- Pet Rescue Saga (216.604 dólares/día).
- Marvel War of Heroes (170.939 dólares/día).
- El Hobbit: Reinos de la Tierra Media (143.404 dólares/día).
- Hay Day (120.226 dólares/día).
- Slotmania (101.409 dólares/día).
- Deer Hunter 2014 (86.951 dólares/día).
- Los Simpson (66.912 dólares/día).

En las imágenes 2 y 3 se muestra las descargas y recaudación de los cuatro tipos de apps para móviles (Freemium, free, pago obligatorio y pago con ‘app purchases’). En la Imagen 2 se muestra en Google Play y en la Imagen 3, en iOS App Store. En ambos gráficos de recaudación, se puede observar que la mayoría del beneficio de las apps móviles vienen a desde aplicaciones ‘freemium’.

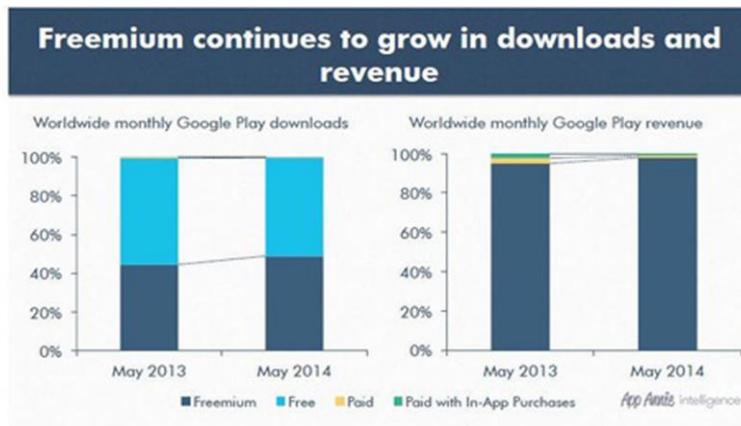


Imagen 2. Fuente: AppAnnie

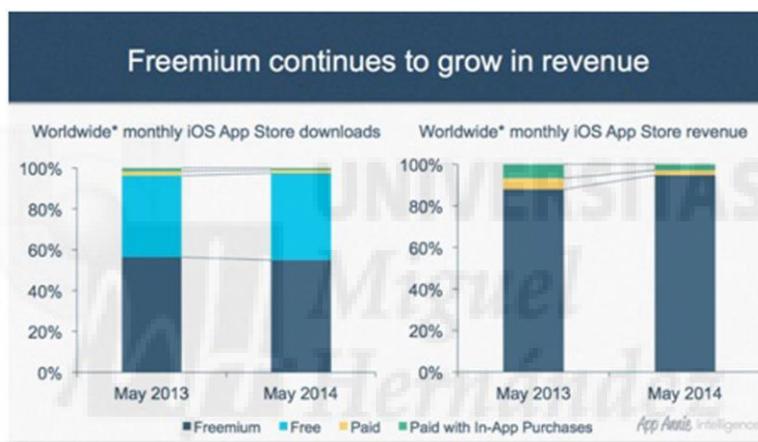


Imagen 3. Fuente: AppAnnie

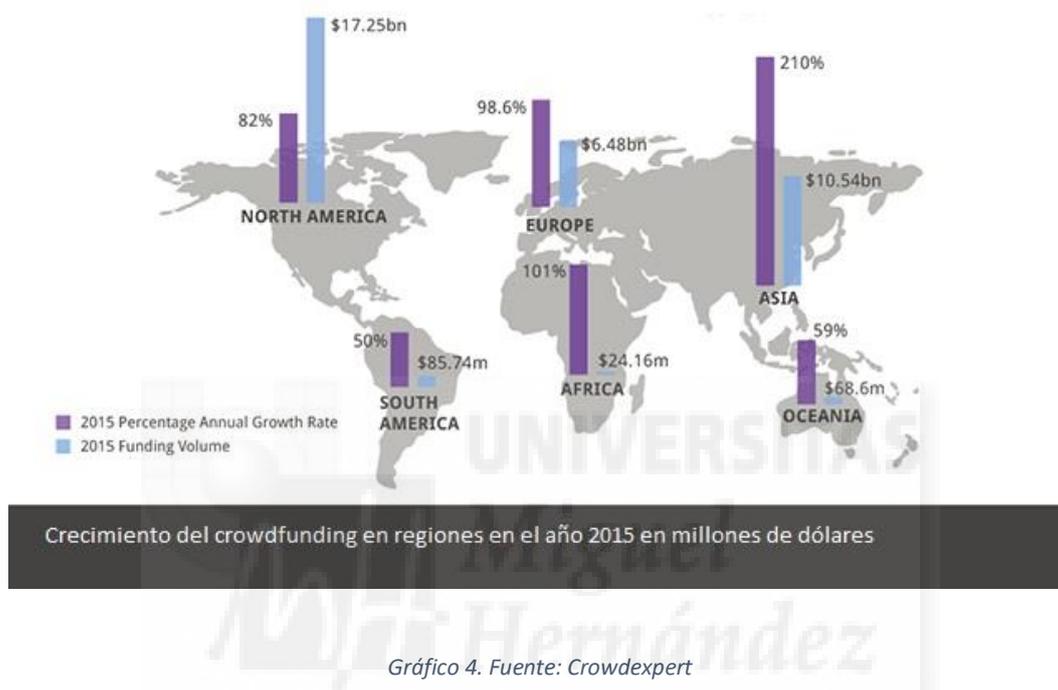
- Donaciones (crowdfunding)

Eric Rivera nos habla en su libro *“Crowdfunding: La eclosión de la financiación colectiva, un cambio tecnológico, social y económico”* de la relación que tiene el crowdfunding con el término “financiación colectiva”. Más tarde, explica que “la financiación colectiva consiste en la puesta en marcha de proyectos mediante aportaciones económicas de un conjunto de personas”, además de hacer hincapié en el origen de la palabra inglesa (“*crowd*” = masas + “*funding*” = financiación) (Rivera, E., 2012: 16).

Existen plataformas de inversión colectiva para que tanto inversores y emprendedores puedan trabajar juntos y tener mayor visibilidad para los segundos. En estas webs, los emprendedores

explican sus proyectos y piden financiación para llevarlos a cabo. Las más famosas son Kickstarter, IndieGoGo y Ulule, a las que les siguieron las españolas Verkami y Lánzanos.

En la siguiente infografía (Gráfico 4) se muestra el porcentaje de crecimiento del crowdfunding en diversas zonas del planeta además de la recaudación -en dólares- que recibieron proyectos de esas zonas a través de esta medida (Crowdfunding Industry Statistics 2015-2016, 2015).



El medio de comunicación que más ha apostado por este tipo de modelo en España es eldiario.es, que oferta tu colaboración por 30€ por 6 meses o 60€ un año completo. También oferta la posibilidad de aumentar tu participación donando la cantidad que quieras superior a 60€ anuales.

- Suscripciones

Este modelo es muy habitual en periódicos y revistas. Se basa en darse de alta de un producto para recibirlo periódicamente. En este aspecto, Safari Books Online fue la pionera en suscripciones dentro del mundo del libro a través de Internet. Los libros de su biblioteca digital están especializados en diseño, tecnología e informática.

En España, todas las cabeceras de los medios de comunicación impresos tienen edición digital, y todas tienen la posibilidad de suscribirse al diario, cada una con sus características: El País ofrece suscripción para el formato digital y/o papel, según los días que lo requiera el usuario y si el formato impreso quiere recibirlo en casa o en un punto de venta; el diario El Mundo incluye esta posibilidad añadiendo otros periódicos y revistas de su mismo grupo editorial a través de Orbyt, una aplicación desarrollada para la lectura de periódicos y revistas en formato digital; ABC ofrece su versión online a través de Kiosco y Más, al igual que El País y La Razón; y La Vanguardia ha desarrollado su propia aplicación que sirve de suscripción.

- Paga lo que quieras

En el sector de la comunicación, se trata de llegar a un mayor público de muchas formas. Entre ellas, la innovación en el modelo de negocio. Es por ello que, en 2007, la revista Paste, de contenidos culturales -sobre todo musicales-, ofertó durante dos semanas la suscripción de un año con el “paga lo que quieras”, PWYW por sus siglas en inglés (*Pay What You Want*). Esta operación para conseguir un mayor número de suscriptores llegó a recaudar más de 275.000 dólares gracias a 30.000 nuevos suscriptores, pagando una media de 9 dólares por la suscripción anual de la revista. Esta medida llamó la atención de los anunciantes dado el alcance que estaba teniendo la campaña.

- Modelo de venta por paquetes de productos o servicios

El modelo denominado ‘bundled’ consiste en la venta de paquetes de productos. Este tipo de negocio es habitual en la venta de software para ordenadores donde se ofertan varios productos o servicios diferentes con un mismo precio. Normalmente se apuesta por este modelo cuando son productos o servicios relacionados. Por ejemplo, cuando un usuario va a comprar un ordenador, quizás quiera comprar también ratón, teclado, altavoces, antivirus...

Francisca Abad propone mezclar los modelos de acceso abierto con modelos de pago para desarrollar modelos de negocio óptimos para cada revista. Realizando esto, desarrolla 3 modelos mixtos que combinan el acceso abierto con modelos de pago: (Abad, F. 2008)

1. Revistas de acceso abierto gratuitas en su versión digital, pero con un coste por suscripción para el modelo impreso.

2. El autor paga a las revistas por que publiquen sus contenidos. Son los propios autores de los artículos, las instituciones, bibliotecas o agencias los que pagan a las revistas de acceso abierto. Este es el modelo de BioMed Central y PLoS ONE.
3. Revistas disponibles solo para suscriptores con acceso inmediato, para que, después de un tiempo determinado que suele durar 6, 12 o 24 meses, sea accesible por cualquier usuario.

4. La venta de servicios, bien sea de forma directa o indirecta.

Este cuarto tipo de modelo de negocio consiste, básicamente, en trasladar el modelo tradicional de servicios al formato online. Los servicios profesionales, deben adaptarse a la era de Internet. Nos referimos a carpinteros, diseñadores, fontaneros, nutricionista... En el modelo offline, el trabajo depende de la fidelidad y confianza de los clientes en tu servicio. Esta tercera vía se basa en la confianza empresa/cliente desarrollada en un formato online. Al igual que en el primer punto, el comercio online, en este modelo también es necesaria la confianza con los usuarios. Esta determinación debe ganarla el empresario gracias a una ventana de su comercio en forma de blog, web, redes sociales... Para ello, debe de tener contenido de un gran valor para los usuarios y que aporte la confianza necesaria.

En la venta de los servicios profesionales basados en el conocimiento, el empresario puede recibir las necesidades o dudas de los clientes y ayudarles a solventarlas con un trato personal. Cuando alguien tiene una duda, prefiere hablar con una persona experta en ello y que se lo solucione de manera fácil y rápida y no estar hablando con máquinas que te tienen en espera.

4. Estudio de casos

Los cinco casos de estudio -Kaiser Magazine, Spanish Player GO, Élite Sports, Marca Plus y AS Color- son referentes dentro del ámbito de las revistas deportivas digitales, además de ser dispares entre sí. Dos de ellos forman parte de los dos mayores medios de comunicación deportivos en España: AS y Marca. Marca Plus es un encargo que realiza el “gigante deportivo” a una empresa especializada en el desarrollo de revistas digitales, Labarber Multimedia. Élite Sports desarrolla cada número a través del software Tablet Planet, desarrollado por Ploi

Media, al igual que AS Color. Tanto SPGO como Kaiser Magazine son revistas disponibles en la plataforma Issuu, aunque la segunda cesó su actividad el pasado noviembre de 2015.

Para analizar la rentabilidad de estos cinco casos hemos recopilado en una tabla comparativa diferentes aspectos de cada revista que influyen de manera directa o indirecta en la rendimiento económico tales como cantidad de publicidad, tipos de publicidad, tamaños de publicidad, formatos de publicidad, número de visitas en web, descargas de la revista y de la app o número de seguidores en Twitter y Facebook. Todos estos aspectos se ven directa o indirectamente relacionados con las tarifas de publicidad, siendo ésta la mayor vía de beneficio en todos los casos.

	KAISER	SPGO	ÉLITE SPORTS	AS COLOR	MARCA PLUS
PRECIO	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis
APP	No	No	Sí	Sí	Sí
DESCARGAS PLAY STORE	No	No	500 - 1.000	10.000 - 50.000	50.000 - 100.000
SEGUIDORES EN TWITTER	23K	49K	3K	0	0
SEGUIDORES EN FACEBOOK	13K	1K	5K	0	0
PREMIOS	No	No	No	No	Sí
PUBLICIDAD EN LA REVISTA	No	Sí	Sí	Sí	Sí
PUBLICIDAD EN WEB	Sí	No	Sí	No	Sí
TIPOS DE PUBLICIDAD	Banner	Tradicional	Ventana emergente en web y página completa en revista	Página completa	Banners, ventana emergente, página completa y contenido patrocinado
FORMATOS DE PUBLICIDAD	Imagen	Imagen	Imagen	Interactiva	Interactiva

4.1. Kaiser Magazine

Este medio de comunicación dirigido por Juan G. Arroita, Guillermo González y Andrés Cabrera nació con el objetivo de hablar de una forma diferente del deporte más seguido en todo el panorama mundial, el fútbol. Para ello, tratan temas de interés que llamarían la atención a aquellos “enfermos del futbol”, como ellos se definen. El número 58 de Kaiser Football es el último que ha visto la luz. “No era rentable. No hay forma de compensar el enorme trabajo que había detrás en un sueldo que nos ayudase a seguir, nos lo tomábamos como un trabajo que nos encantaba, pero económicamente, era un hobby”, explica Andrés Cabrera, subdirector del medio.

Desde el 5 de febrero de 2015, estos tres periodistas comenzaron un nuevo proyecto, “Campeones”, un medio de comunicación centrado en Youtube, donde cuelgan videos sobre historias curiosas donde el deporte es el protagonista, TOP 10 o “Draw my life”. Según cuenta Andrés Cabrera: “Decidimos detener la actividad de la revista porque, además de no conseguir una rentabilidad, el canal de YouTube fue creciendo y allí sí que encontramos una recompensa al trabajo destinado. Por optimización de tiempo decidimos dejar apartado Kaiser, aunque nos encantase”.

Como cuenta Cabrera, “la principal fuente de ingresos era la publicidad insertada en la web, no en la revista, además de algunos posts patrocinados también para la web”, por lo que Kaiser Magazine no era solo una revista digital. Cuidaban al máximo el uso de las redes sociales, con publicaciones de información deportiva como del propio medio. Esto les llevó a tener más de 23.000 seguidores en Twitter y 13.000 en Facebook.

Para la difusión de cada número, la redacción de Kaiser Football decidió apostar por Issuu, una plataforma que permite la visualización de revistas digitales. De esta forma, cualquier usuario podría leer cada ejemplar sin necesidad de descargas, solo con una URL.

Kaiser Magazine cesó su actividad, junto con la de su página web en noviembre de 2015. En el ranking nacional e internacional consultados en Alexa el 15 de diciembre de 2016, la web ocupaba la 67.672ª posición a nivel nacional y 1.120.225ª a nivel internacional. Estos datos seguirán disminuyendo por la falta de contenido y tráfico de la página.

4.2. Spanish Player GO

Esta revista digital ha encontrado su hueco entre las revistas deportivas digitales con un nicho de mercado apenas existente: el deporte español en todos sus aspectos. Aunque en sus reportajes sí que hablan de deportistas extranjeros, se distinguen por ofrecer entrevistas a los mejores deportistas del panorama español. Gisela Pulido, Fernando Belasteguin, Ruth Beitia o Feliciano López ya han sido portada de esta revista. Sergio Trinchet, director de Spanish Player GO (SPGO) la define como “un medio de comunicación diferente, como otra manera de contar el deporte, acercando a protagonistas españoles menos conocidos y valorados pero que a nivel competitivo son referentes en sus disciplinas”.

Al igual que Kaiser Magazine, SPGO apostó por ofertar a sus lectores cada ejemplar en la plataforma para revistas digitales Issuu de forma gratuita. Otro aspecto similar a Kaiser es el uso de las redes sociales. Spanish Player GO le otorga gran importancia al uso de éstas cuidando el estilo. Está presente en Twitter, Facebook e Instagram con casi 50.000 seguidores en la primera y superando 1.000 en cada una de las otras dos. Éste es el único de los cinco medios analizados con presencia en Instagram. Tener en portada entrevistas a deportistas del más alto nivel les reporta una mayor audiencia, dada la importancia del entrevistado. Además, los entrevistados suelen contestar a las publicaciones de sus entrevistas, lo que da una mayor repercusión a sus publicaciones.

En palabras de Sergio Trinchet, “la fuente de ingresos principal es la publicidad de terceros en el medio. Eso, sumado al dinero que hemos aportado al proyecto los que lo fundamos hace que actualmente sigamos para adelante”. Con respecto a la rentabilidad, Trinchet ha recalcado: “Es económicamente rentable hasta un punto. Al trabajar con un formato digital y gratuito, es difícil mantenerse de la publicidad de terceros”.

En el ranking nacional de Alexa, la web subsidiaria de la empresa Amazon INC, SPGO se encuentra en la 8.139.867ª a nivel internacional, la más baja de los cinco medios estudiados a pesar de la calidad de sus contenidos.

4.3. Élite Sports

Élite Sports es una revista digital dirigida por Israel Íñiguez. Élite Sports acoge en cada número contenido de varias disciplinas deportivas con entrevistas a personajes del deporte de primer nivel como Jorge Lorenzo, Vicente del Bosque, David Ferrer o José Manuel Calderón. Su director, Israel Íñiguez, lo define como “entrevistas, reportajes e historias con un punto de vista distinto”. Íñiguez afirma que cada número es “una publicación digital que va más allá del deporte para ofrecerte su lado más humano”.

La revista está desarrollada a través de Tablet Planet y está disponible en formato web y app, tanto para Android como para iOS. Tablet Planet le proporciona un software desarrollado por ellos mismos que permite que la revista sea interactiva. Además, contratando los servicios de esta empresa, te permite disponer de una app para que sus lectores se descarguen cada número. Élite Sports utiliza las redes sociales para hacer énfasis en la descarga de su app. Esta aplicación tiene entre 500-1.000 descargas en Google Play Store. No se conocen los datos en el mercado online de aplicaciones de Apple, pues estas cifras son privadas.

Como dice el director de la revista, la rentabilidad de ésta “parte principalmente de la publicidad, aunque obviamente diversificamos con otro tipo de colaboraciones, como participación en otros medios, charlas, conferencias o suministradores de contenidos para otros medios”.

La mayoría de la publicidad que se encuentra en Élite Sports, tanto en la revista como en la web, es de William Hill. Esta web de apuestas posee una ventana emergente en el centro de la pantalla cuando accedes a la web del medio. Además, dentro de la revista tiene una página completa de publicidad, con un contenido similar al que aparece en la web.

En Twitter, el medio de Israel Íñiguez tenía más de 3.000 seguidores, mientras que en Facebook poseían más de 5.000. Élite Sports, al igual que los dos medios anteriores, no solo tenía publicaciones sobre su contenido, sino de información del deporte, como un diario deportivo. Además, cuando publicitaba su propio contenido, acompañada el post con el enlace de Google Play Store y Apple Store para descargarse la aplicación de Élite Sports. El 15 de diciembre de 2016, en los rankings nacionales e internacionales que realiza la web Alexa.com, ocupaba la 68.248ª y 1.988.439ª posición respectivamente.

4.4. AS Color

Esta revista digital está detrás de un gran medio de comunicación nacional, AS. Esta revista está desarrollada por los profesionales del medio, aunque AS Color está editada con Tablet Planet, software desarrollado por Roduly, una empresa especializada en desarrollo de software. Cada ejemplar está disponible tanto en formato web como en app, tanto en Android como en iOS, y en ambos formatos está de forma gratuita.

La revista digital no está presente en las redes sociales como tal, sino que dependen de las de AS. Las redes sociales de uno de los periódicos deportivos más leídos en España tienen más de 2 millones de seguidores en Twitter, 1,8 millones en Facebook y 180.000 en Instagram.

AS Color aprovecha el interior de la revista para promocionar sus redes sociales, los videos más vistos en la web del diario o su tienda online, MegASStore. Además, Kiosco y más, la web donde se visualiza cada número, tiene dedicada una página completa en su interior en cada ejemplar. Las terceras empresas interesadas en la publicidad insertada dentro de la revista disponen de, además de una página completa, un vídeo que aparece en una ventana emergente.

AS Color no tiene página web propia, por lo que no existe en los rankings de Alexa. El diario AS, al cual pertenece, ocupa el 25º puesto a nivel nacional, mientras que a nivel internacional ocupa el 714º.

4.5. Marca Plus

El diario Marca decidió en 2011, siendo el periódico más leído del país (Gráfico 5), adentrarse en el mundo de las revistas. A finales de año, Marca lanzaba Quality Sports, que definieron como una revista “basada en dos pilares: la profundidad y la variedad temática”. “Quality Sport pretende humanizar el deporte, acercar a sus ídolos a los seguidores y entender sus gestas”. Se anunciaban como “un nuevo concepto de periodismo deportivo”. (Marca, 2011)

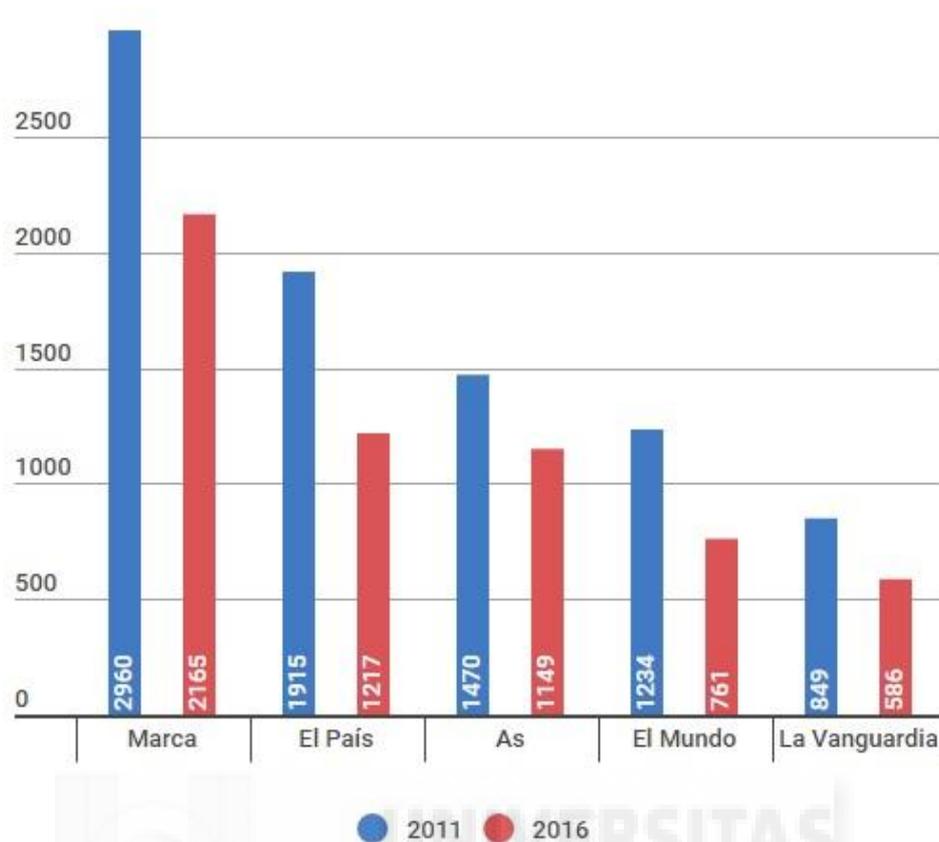


Gráfico 5. Diarios más leídos en 2011 y 2015 según el EGM

En 2013, los directivos de la revista decidieron apostar por el formato digital y adaptaron Quality Sports al mundo online. En apenas unos meses, el formato web ya había igualado la repercusión que consiguieron en dos años imprimiendo la revista.

Un año después, parte del equipo fundador de Quality Sports puso en marcha un nuevo proyecto similar, Marca Plus. “No se trata de una publicación que venga a sustituir al papel, a la web ni a las apps que Marca tiene a su disposición. Se trata de un producto periodístico complementario. Marca Plus es pionera en el mundo de las publicaciones interactivas en el país y la primera en ver la luz para todos los smartphones y tabletas” (Marca, 2014).

Con respecto a las anteriores, ésta tiene una gran ventaja, dado que está detrás del mayor medio de comunicación deportivo en España, Marca.

Al igual que las anteriores cinco revistas, se ofrece a los lectores de forma gratuita en la web de Marca o en la app de la propia aplicación disponible en Apple Store y Google Play Store, donde posee entre 50.000-100.000 descargas.

La revista no tiene redes sociales propias, sino que utiliza las de Marca, mientras que otras subsecciones del diario como Marca Motor, Radio Marca o Marca TV sí poseen sus redes sociales propias.

En el caso de Marca Plus, es Labarber Multimedia SL quienes realizan el diseño de la revista, pero también la mayoría de los contenidos también son producto de esta empresa. Según Estela Parrado, diseñadora jefe de Marca Plus: “Los redactores suelen proponer sus propias sugerencias de diseño, pero al final todo depende del criterio del diseñador que haga ese tema. El equipo de diseño es totalmente independiente y libre de diseñar los temas como mejor crean, de acuerdo al estilo de la revista. Yo soy la encargada de supervisar, juntar, dar coherencia y hacer la revista en sus diferentes formatos, pero cada diseñador tiene la libertad de crear las páginas como mejor crea. Al trabajar todos juntos, diseñadores y redactores podemos generar contenido que aúne la esencia del texto y las características propias de la revista”. Tal y como afirma Estela Parrado: “Generamos experiencias que hacen al usuario disfrutar mucho más del contenido a través de vídeos, juegos, sonidos, animaciones, etc.”.

Marca Plus es la revista con mayor cantidad de publicidad de las cinco analizadas. Además de la autopromoción de sus plataformas de apuestas, radio o entretenimiento: Marca Fantasy, MarcaApuestas, app, Radio Marca o MarcaQuiz. Grandes empresas a nivel internacional como Hyundai, Vodafone o Movistar se pueden ver anunciadas en el interior de la revista. Se trata de una publicidad interactiva, puesto que hay un vídeo incrustado en la publicidad que se reproduce automáticamente al cambiar de página. También han tenido contenido patrocinado, como el de Land Rover o Kymco:

Nuevo Hyundai i20 Active
 El nuevo Crossover de Hyundai.
 Cambia a modo Active desde 12.950€.

[Descúbrelo](#)

[Ver condiciones](#)

HYUNDAI

ESPÍRITU KYMCO

"LORENZO ALBALADEJO
ESTUVE MUERTO AL NACER"

POR PABLO BERRAONDO

El único galardón que han recibido alguna de estas revistas digitales, ha sido el “Magazine of the year” en la categoría de “Deporte & Fitness” en los Digital Magazine Awards para Marca Plus en el año 2014 y 2015, las dos últimas ediciones.

El 'Digital Magazine Award' lo han ganado, a lo largo de sus seis ediciones y en sus diferentes categorías, entre otros: The New York Times, Men's Health, BBC Top Gear, Wired o The New Yorker.

Marca Plus, al igual que AS Color, no tiene web propia, sino que depende de terceros. En el caso de AS Color, del dominio de Kiosco y Más, y en este caso, de Marca. En los rankings nacionales e internacionales, el diario deportivo más leído en España ocupa la 11ª y 457ª posición, respectivamente.

5. Conclusiones

5.1. Respaldo de una cabecera

Como vemos con los casos de AS Color y Marca Plus, teniendo detrás el respaldo de grandes medios nacionales como pueden ser AS y Marca, es mucho más fácil que una revista digital sea rentable. La visibilidad de las grandes cabeceras aumenta la afluencia de terceras empresas para invertir en publicidad en la revista.

Los ingresos por publicidad descienden considerablemente cuando el medio no tiene detrás una empresa con millones de usuarios y lectores. Élite Sports y Spanish Player Go tienen que realizar un gran trabajo para atraer a las empresas anunciantes y convencerlas de que inserten publicidad en sus revistas. Los directores de Kaiser Magazine vieron ese apoyo en su canal de YouTube con la productora 2bTube y decidieron apostar por este formato audiovisual para contar nuevas historias.

5.2. Uso de nuevos formatos de visualización

El formato de presentación de las nuevas narrativas es uno de los temas clave de la innovación en periodismo. Los formatos han evolucionado, ahora tienen otras características como la hipertextual, multimedia, interactividad o multipantalla.

En el periodismo actual está presente el desarrollo de nuevas narrativas. Tanto que han nacido empresas especializadas en descubrir herramientas para narrar historias. Empresas como Labarber Multimedia o Roduly han desarrollado diferentes softwares que permite a las revistas digitales tener estas características. Labarber Multimedia tiene una consigna: "Puede que nunca haya nada nuevo que contar, pero siempre habrá una nueva forma de contarlo".

La atención que están dando las empresas a la Experiencia de Usuario ha sido consecuencia de la evolución de los formatos digitales que permita cierta comunicación entre el usuario y la

propia revista. Marca Plus -a través de Labarber Multimedia- y Élite Sports y AS Color -a través de Roduly- han apostado por un formato interactivo que otorga gran importancia a la UX. En palabras de Estela Parrado, diseñadora jefe de Marca Plus: “Generamos experiencias que hacen al usuario disfrutar mucho más del contenido a través de vídeos, juegos, sonidos, animaciones, etc.”.

Estas nuevas características no están presentes en la plataforma Issuu. El formato que podemos ver en esta plataforma de revistas digitales no deja de ser una copia online de una revista impresa. Las dos revistas (Kaiser y SPGO) que apostaron por Issuu, un formato digital y gratuito, no tienen el suficiente apoyo de las empresas para publicitarse en sus revistas. Kaiser Magazine se vio obligada a cesar en la publicación de sus ejemplares por motivos económicos dada la poca afluencia de publicidad.

5.3. Baja importancia de la presencia en redes sociales

Las redes sociales son indispensables en un medio de comunicación, y hacer un buen uso de ellas más si cabe. De los cinco casos expuestos, el único medio que no está activo, Kaiser Magazine, es el segundo que más seguidores tiene en sus cuentas de Twitter (23.000) y Facebook (13.000). SPGO poseía una mayor cantidad de seguidores en la red social del pájaro azul, llegando a doblar los que tenía Kaiser. Pero sus casi 50.000 seguidores en Twitter y siendo el único de los cinco con presencia en Instagram no tiene el suficiente respaldo de terceras empresas para publicitarse en su página web o en la propia revista.

A pesar de no tener redes sociales propias, AS Color y Marca Plus son las revistas con más publicidad en la revista. El uso de ellas de los perfiles generales de sus ‘empresas madre’ hace que la repercusión sea muy superior y atraiga el interés de las empresas publicitarias.

En el caso de Élite Sports, no tiene una gran cantidad de seguidores, pero tienen mayor facilidad para encontrar publicidad que Spanish Player GO y Kaiser Magazine. Su actividad en redes sociales está encaminada a incitar a sus seguidores a descargarse la app y a autopromocionarse.

6. Bibliografía

Abad, F. (2008). Revistas open access: características, modelos económicos y tendencias.

Recuperado de: <http://bid.ub.edu/20meler2.htm>

Anaya, Á. & Blanco, L. (2013) Recuperado de:

<https://www.louesfera.com/2013/08/27/entrevista-laura-blanco-angel-anaya-ploi-media-editora-revistas-vis-a-vis-mine/>

Asociación de la Prensa de Madrid. (2015). Informe Anual de la Profesión Periodística.

Recuperado de http://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2016/11/INFORME-PROFESION-APM-2015_baja_7M.pdf

Crowdexpert. (2015). Crowdfunding Industry Statistics 2015-2016. Recuperado de:

<http://crowdexpert.com/crowdfunding-industry-statistics/>

DosDoce. 2015. Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital. Recuperado de:

http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf

DosDoce.com. (2016). Consolidación de los modelos de negocio en la era digital. Recuperado

de: <http://blogconlicencia.com/wp-content/uploads/2016/10/Consolidacion-de-los-modelos-de-negocio-en-la-era-digital-2016.pdf>

Interactive Advertising Bureau (IAB) Spain. (2016). Estudio Anual de eCommerce. Recueprado

de http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2016_vpublica1.pdf

JL Manfredi Sánchez, JL Rojas Torrijos, JM Herranz de la Casa (2015): "Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España". Revista Latina de Comunicación Social, 70, pp. 69 a 90. <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1035-UC/05es.html>

Le Parisien, 2013. Este juego trae 470.000 € por día. Recueprado de:

<http://www.leparisien.fr/espace-premium/actu/ce-jeu-rapporte-470000-eur-par-jour-09-08-2013-3040353.php>

Marca, 2011. Nace la revista deportiva 'Quality Sport'. Recuperado de:

<http://www.marca.com/2011/12/21/corporativo/1324458293.html>

Marca, 2014. Nace MARCA Plus. Recuperado de:
<http://www.marca.com/2014/08/20/mundomarca/1408534707.html>

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2015) Estudio sobre Comercio Electrónico B2C. Recuperado de
<http://www.onsi.red.es/onsi/sites/onsi/files/Informe%20B2C%202015%20%28Edici%C3%B3n%202016%29.pdf>

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). Estudio sobre comercio electrónico B2C 2015. Recuperado de
<http://www.onsi.red.es/onsi/sites/onsi/files/Informe%20B2C%202015%20%28Edici%C3%B3n%202016%29.pdf>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. Deusto

OVUM. (2015). Digital Consumer Publishing Forecast. Informe de pago recuperado de:
<https://dircomfidencial.com/2015/07/14/los-medios-tradicionales-seguiran-viviendo-del-papel-los-proximos-cinco-anos/>

PC Mag. (2014) Recuperado de: <http://www.pcmag.com/encyclopedia/term/45193/internet-advertising>

Prim, A. (2015) Recuperado de: <http://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>

Reuters. (2014). Paying for Digital News. Recuperado de:
<http://www.digitalnewsreport.org/survey/2014/paying-for-digital-news-2014/>

Rivera, E. (2012): *"Crowdfunding: La eclosión de la financiación colectiva, un cambio tecnológico, social y económico"*. Microtemas. Barcelona

Seoane, E. (2005): *La nueva era del comercio: El comercio electrónico*. Ideaspropias Editorial

7. Anexos

7.1. Entrevista a Andrés Cabrera - Kaiser Magazine

Andrés Cabrera era redactor jefe de Kaiser Magazine antes de que el medio cesara su actividad. Andrés trabajó más de 3 años en Kaiser Magazine. Además, posee una larga experiencia como periodista deportivo pasando por medios especializados en el deporte como Eurosport, durante medio año, o El Enganche, más de un año. También ha sido locutor de radio en Libertad FM y Unión Madrid Radio y becario de Intereconomía. Actualmente trabaja en 2bTube, una productora de contenido audiovisual donde Andrés Cabrera cuenta historias relacionadas con el deporte junto a varios excompañeros de Kaiser. Andrés fue entrevistado por correo electrónico en agosto de 2016.

P: ¿Cómo definiría Kaiser Magazine?

R: Kaiser Magazine era para mí un espacio en el que poder escribir de lo que me gustaba sin importar las visitas. Y no vamos a ser hipócritas, buscábamos las visitas y llegar al máximo posible de gente, pero a través de historias diferentes o formatos distintivos y no buscando el sensacionalismo para ganar más clics. Digamos que buscábamos llegar a la gente con el contenido que a nosotros nos apasionaba. A mí particularmente me reconfortaba escribir reportajes con un trabajo de documentación detrás y con un esfuerzo a la hora de plasmar esa documentación para que quedase una pieza llamativa. Para mí Kaiser era un espacio en el que sentirme cómodo, ese espacio ahora es Campeones y mi canal de YouTube personal.

P: ¿Cuál es el propósito de la revista?

R: El propósito de la revista era divertirnos. Puede sonar altruista, pero era así. Todos los que escribían allí lo hacían de la historia que más les gustase, siempre que unas historias no pisaran a otras en cuanto a una temática similar. Nos divertíamos y a partir de ahí tratábamos de buscar una rentabilidad, obviamente.

P: ¿En qué se diferencia del resto?

R: Quizás al estar implicado de forma tan directa en la creación de la revista no voy a ser tan justo en este punto. Creo que había muchos puntos diferenciadores de la revista con respecto a otras revistas digitales. Había mucho trabajo detrás, desde el diseño, las historias, la narrativa. Aunque tampoco voy a ser tan hedonista, había muchos puntos mejorables y muchas cosas que podríamos haber hecho mejor. Nuestro objetivo era acercarnos lo más posible a la calidad de Panenka, pero no fue posible, ellos son verdaderos referentes.

P: ¿Por qué apostasteis por colgarla en Issuu?

R: En la decisión del formato Issuu no te puedo contestar con total conocimiento de causa, ya que yo entré en Kaiser Magazine más tarde, cuando ya se llevaba más de un año publicándose

números. Lo que sí te puedo decir es que en ese momento era lo más sencillo y más fácil sin tener un capital detrás, pero en la etapa final la verdad no estábamos lo suficientemente contentos con Issuu, ya que no se actualizó lo suficiente.

P: ¿Cuál era su principal fuente de ingresos?

R: La principal fuente de ingresos era la publicidad insertada en la web, no en la revista, además de algunos posts patrocinados también para la web.

P: ¿La revista era económicamente rentable?

R: No era rentable. No había forma de compensar el enorme trabajo que había detrás en un sueldo que nos ayudase a seguir, nos lo tomábamos como un trabajo que nos encantaba, pero económicamente era un hobby.

P: ¿Por qué se detuvo su actividad?

R: Decidimos detener la actividad porque además de no conseguir una rentabilidad en la revista, el canal de YouTube fue creciendo y allí sí que encontramos una recompensa al trabajo destinado. Por optimización de tiempo decidimos dejar apartado Kaiser, aunque nos encantase.

7.2. Entrevista a Sergio Trinchet - Spanish Player GO

Sergio Trinchet es director, además de cofundador, de Spanish Player GO desde su inicio en mayo de 2012. También fue voluntario en el Real Valladolid CF desde 2012 a 2014. Sergio Trinchet fue entrevistado por correo en agosto de 2016.

Pregunta: ¿Cómo definiría Spanish Player GO?

Respuesta: A SPGO lo definiría como un medio de comunicación diferente, como otra manera de contar el deporte, acercando a protagonistas menos conocidos y valorados pero que a nivel competitivo son referentes en sus disciplinas.

P: ¿Cuál es el propósito de la revista?

R: El propósito de la revista no es otro que dar voz a todos esos deportistas, menos conocidos, que en otros medios de comunicación suelen aparecer 2 - 3 minutos contados cuando son campeones de Europa o del Mundo, ya sea con entrevistas o con reportajes, contar sus vidas deportivas y en definitiva, mantener y hacer crecer a todo el deporte minoritario.

P: ¿En qué se diferencia del resto?

R: Creo que principalmente lo que nos diferencia es la calidad de contenido y diversidad de deportes que incluimos. Ahora mismo en nuestro círculo, ya existen bastantes revistas de parecidas características, pero creo que el posicionamiento que nos hemos ganado con trabajo, ayuda a que sigamos creciendo y siendo referente.

P: ¿Quién se encarga del diseño?

R: Actualmente me encargo yo del diseño de la revista. Pero aquí decidimos todos lo que formamos parte. Marcamos unas bases y a partir de ahí comenzamos a funcionar en el diseño de cada edición.

P: ¿Por qué apostasteis por este formato?

R: Es un formato útil, manejable y al alcance de todos. Creo que poco a poco este formato se irá imponiendo hasta convertirse en un medio más. En otros países ya funciona perfectamente.

P: ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?

R: La fuente de ingresos principal es la publicidad de terceros en el medio. Eso, sumado al dinero que hemos aportado al proyecto los que lo fundamos hace que actualmente sigamos para adelante.

P: ¿La revista es económicamente rentable?

R: Es económicamente rentable hasta un punto. Al trabajar con un formato digital y gratuito, es difícil mantenerse de la publicidad de terceros. No todas las empresas ven bien la publicidad en un medio digital, por lo que nos toca trabajar para seguir creciendo y ganarnos esa confianza.

P: ¿Cuál es el mayor reto de Spanish Player GO?

R: Reto... Seguir llevando el deporte español y principalmente a los deportistas y deportes minoritarios a escena, y como reto personal, la opción de sacar alguna edición especial a papel queda en mente.

7.3. Entrevista a Estela Parrado - Marca Plus

Estela Parrado es diseñadora jefe de Marca Plus, proyecto encargado por Marca a Labarber Multimedia, donde trabaja la entrevistada. Comenzó hace casi tres años en la empresa desarrolladora del proyecto. Además de trabajar en el proyecto de Marca Plus, ha trabajado en

otros encargos de El Ganso, o Telva. Antes de trabajar como diseñadora jefe, trabajó como diseñadora interactiva y maquetadora en otros proyectos.

Pregunta: ¿Cómo definiría a Marca Plus?

Respuesta: Es la primera revista deportiva 100% interactiva y multidispositivo. Además, ganamos el premio a la mejor revista digital deportiva del año.

P: ¿En qué se diferencia el diseño de Marca Plus del resto?

R: El diseño de Marca Plus se crea número a número para adaptarse a los contenidos que nuestros redactores crean, es decir, el diseño y los textos están íntimamente ligados. Del texto nace el diseño, se crea de cero. Además, la gran diferencia de Marca Plus con el resto de medios o revistas digitales es que somos interactivos, puramente interactivos, generamos experiencias que hacen al usuario disfrutar mucho más del contenido a través de vídeos, juegos, sonidos, animaciones, etc.

P: ¿Cómo es la organización del diseño?

R: Los redactores suelen proponer sus propias sugerencias de diseño, pero al final todo depende del criterio del diseñador que haga ese tema. El equipo de diseño es totalmente independiente y libre de diseñar los temas como mejor crean, de acuerdo al estilo de la revista. Yo soy la encargada de supervisar, juntar, dar coherencia y hacer la revista en sus diferentes formatos, pero cada diseñador tiene la libertad de crear las páginas como mejor crea. Al trabajar todos juntos, diseñadores y redactores podemos generar contenido que aúne la esencia del texto y las características propias de la revista.

P: ¿Por qué se apostó por este formato?

R: Creíamos que crear una revista interactiva añadiría mucho valor a los textos, ya que puedes entretener al usuario, proponerle juegos, hacer diseños mucho más arriesgados, y llegar a más público. Nuestro formato estrella, al inicio, eran las tabletas y los iPads, a día de hoy estamos más centrados en el diseño para móviles porque la revista se consume más en el formato móvil. Igualmente tenemos formato web, incrustado en la web de MARCA, que nos genera muchas visitas.

P: ¿Cómo es sacar una revista de tal calibre cada 15 días?

R: Es un trabajo minucioso. Hay que tener mucho orden, hacer las cosas con cabeza para no tener que perder tiempo en rehacer y sobre todo es fundamental trabajar codo con codo con los redactores, ya que ante la aparición de problemas que nos dificultan el diseño (exceso de texto, falta de fotografías, errores de texto, etc.) tener al redactor que escribió el tema a tu lado agiliza mucho las cosas. Lo más importante es tener un equipo bien definido, bien engrasado, que sepa trabajar con presión y con plazos imposibles. Un buen equipo es la base

de todo y nosotros tenemos la suerte de llevar dos años trabajando juntos por lo que nos conocemos mucho y trabajamos muy bien.

P: ¿Cuál es la relación de la revista con Labarber Multimedia?

R: Labarber Multimedia es nuestra "mamá", la empresa base de la que dependemos todos. Marca Plus es uno de los proyectos que realizamos, el primero y más importante que tuvimos, pero realizamos más proyectos audiovisuales.

7.4. Entrevista a Israel Íñiguez - Élite Sports

Israel Íñiguez trabaja actualmente como director de Élite Sports, del que es co-fundador y director desde hace más de dos años. Desde 2015 también trabaja como director de Grada 1 TV, la plataforma de deportes de Grupo Secuoya. Israel tiene una larga trayectoria como redactor de El Confidencial (febrero 2012 - agosto 2014), Press Index (junio 2010 - enero 2012), Agencia EFE (octubre 2009 - junio 2010) y Real Madrid (agosto 2008 - agosto 2009). En sus inicios, Íñiguez trabajó como responsable de deportes en Cadena SER durante 2004 y 2007.

Pregunta: ¿Cómo definiría Elite Sport?

Respuesta: Es una revista digital de temática deportiva que busca dos objetivos fundamentales: por un lado, transmitir el lado humano del deporte, esa visión que generalmente no se trata en los medios de comunicación, y por otro, apostar por los últimos avances tecnológicos para ayudar a que el lector interactúe con nosotros. De esta manera, queremos que el usuario de Elite Sport se informe, se forme y al mismo tiempo se entretenga, que la lectura no le suponga un esfuerzo, sino una diversión.

P: ¿Cuál es el propósito de la revista?

R: Acercar las historias humanas que nos deja el deporte, que el usuario conozca ese otro prisma de las grandes estrellas. No sólo sus éxitos deportivos, sino cómo han llegado hasta allí, cómo son fuera de la disciplina que practican...

P: ¿En qué se diferencia del resto?

R: Queremos que la diferenciación venga desde dos sectores: la temática y el diseño. Es decir, queremos que el lector encuentre en nosotros esas historias que otros medios, por culpa de la inmediatez de la información, no pueden ofrecer. Y obviamente, a través de un cuidado diseño, queremos conseguir que el lector juegue y participe con nosotros, que la revista sea un elemento más de ocio para ellos.

P: ¿Quién se encarga del diseño?

R: Poseemos un departamento de diseño especializado en este tipo de publicaciones.

P: ¿Cuál es vuestra relación con Tablet Planet?

R: Es quien nos da soporte para que podamos publicar cada uno de los números de la revista

P: ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?

R: Parte principalmente de la publicidad, aunque obviamente diversificamos con otro tipo de colaboraciones, como participación en otros medios, charlas, conferencias, suministradores de contenidos para otros medios...

P: ¿La revista es económicamente rentable?

R: Desde luego que, en los inicios, no. Como todo negocio, se necesita una inversión inicial que hay que ir recuperando y, a partir de aquí ir consiguiendo beneficios. Con el paso del tiempo, y si se trabaja bien, vas consiguiendo que sea rentable.

P: ¿Cuál es el mayor reto de Elite Sport?

R: Conseguir ocupar un hueco que de momento se encuentra vacío, y convertirse en una publicación referente dentro del sector. Eso se consigue con esfuerzo, dedicación y trabajo.