

Universidad Miguel Hernández de Elche

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Titulación de Periodismo

**Trabajo Fin de Grado
Curso Académico 2018-2019**



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

**Los nuevos modelos de negocio en periodismo: estudio de tres
casos que miran al futuro**

*New business models in journalism: study of three media
companies which look to the future*

Alumno/a: Dámaso Mondéjar Aráez

Tutor/a: Prof. Miguel Carvajal Prieto

ÍNDICE

Resumen	1
Palabras clave	3
Abstract	3
Key Words	4
1. Introducción	5
2. El estado de la cuestión	7
2.1. El estudio del modelo de negocio en periodismo	7
2.2. La disrupción del modelo de negocio en la era digital	11
2.3. La decadencia de la publicidad y la lucha por el dinero del lector	13
3. Objetivos e hipótesis	16
4. Metodología	17
4.1. Instrumentos de análisis	18
4.2. Casos de estudio	25
4.4. Caso 2: Alternativas Económicas	27
4.5. Caso 3: Libros del KO	; Error! Marcador no definido.
7. Anexos	47
7.1 Entrevista a Álvaro Llorca, cofundador de Libros del K.O.	48
6.2. Entrevista Daniel Muñoz, jefe de Producto de El Confidencial	52
6.3. Entrevista a Manuel Ballesteros, gerente de Alternativas Económicas	57
8. Referencias	61

Resumen

El modelo de negocio es una de las principales preocupaciones de las empresas periodísticas, aunque esto no fue así hasta hace aproximadamente una década (Achtenhagen y Mierzejewska, 2015). Con el cambio de paradigma, los académicos intentaron encontrar una definición homogénea para el modelo de negocio, aunque, como señala Carvajal, la mayoría de teóricos coinciden en que es un concepto “escurridizo” (Carvajal, 2018). Existen unas 70 definiciones de modelo de negocio (Onetti, 2012), lo cual ha dificultado su simplificación.

Asimismo, con la llegada de internet, la mayoría de las cabeceras periodísticas tuvieron que reinventar y repensar sus modelos de negocio (Tucci, Nyre, Rybero, Tassem, 2018). Los principales damnificados fueron los medios tradicionales, aunque el estancamiento en los modelos de negocio se ha presentado en cabeceras periodísticas de todo tipo. A eso hay que sumarle la reducción de los ingresos por publicidad y la llegada de gigantes tecnológicos como Google o Facebook, los cuales han acelerado el cambio en los hábitos de consumo de información de la audiencia.

En este contexto, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado ha sido conocer los modelos de negocio de tres organizaciones periodísticas españolas (Libros del K.O., El Confidencial y Alternativas Económicas), que, pese a ser de naturalezas distintas en su producción editorial, comparten diversas similitudes en las estrategias de cara a mantener la sostenibilidad.

El estudio se ha llevado a cabo a través de un cuestionario numérico cerrado a personas con responsabilidad en el modelo de negocio de los tres casos estudiados, así como mediante entrevistas en profundidad que han permitido indagar en las estrategias. En líneas generales, los resultados obtenidos indican que las tres cabeceras cuentan con un modelo de negocio sostenible que presenta una visión clara de todos y cada uno de los componentes del modelo de negocio. No obstante, pese a las similitudes encontradas, se observan importantes diferencias en las vías de ingresos empleadas y en las propuestas de valor a los anunciantes, que revela un cierto grado de heterogeneidad entre los modelos.

Palabras clave

Modelos de negocio, Libros del K.O., Alternativas Económicas, El Confidencial, estrategias

Abstract

Business models are one of the main concerns of media companies, although this wasn't the case until about a decade ago (Achtenhagen and Mierzejewska, 2015). With the change of paradigm, academics tried to find a homogenous definition for the business model, although, as Carvajal points out (2018), most theorists agree that it's an "elusive" concept. There are about 70 definitions of business model (Onetti, 2012), which has made it difficult to simplify.

Moreover, with the arrival of the Internet, most of the newspaper's had to reinvent and rethink their business models (Tucci, Nyre, Rybero, Tassem, 2018). Traditional media turned out as the main victim, but the immobility in the business models has appeared in media companies of all kinds. Moreover, another issue appeared: the reduction of advertising revenues and the arrival of technological giants such as Google or Facebook, which have changed the information consumption habits of the audience.

In this context, the aim of this investigation has been to know the business models of three Spanish newspaper publishers (Libros del KO, El Confidencial and Alternativas Económicas), which, despite their differences in their editorial production, share several similarities in strategies in order to maintain sustainability.

The study was carried out through a closed numerical questionnaire to people with responsibilities in the business model of the three newspapers, as well as through in-depth interviews that allowed us to extend the knowledge. In general, the results obtained indicate that the three companies have a sustainable business model that presents a defined strategy for each of the components of the business model. However, despite the similarities found, there are important differences in the revenue streams used and in the value propositions to advertisers, which reveals a certain degree of heterogeneity between the models.

Key Words

Bussiness models, Libros del K.O., El Confidencial, Alternativas Económicas, strategies



1. Introducción

La presente investigación tiene como objeto analizar los modelos de negocio de tres entidades periodísticas españolas (Libros del K.O., El Confidencial y Alternativas Económicas). En dicho análisis, se pretenden desgranar todos los componentes que forman su modelo de negocio, para así analizarlos uno a uno, y superar la visión reduccionista del modelo de negocio como mera fuente de ingresos. Para el estudio de esta cuestión, se ha tomado como referencia principal la investigación de Michael Morris, Minet Schindutte y Jeffrey Allen (2005), quienes el modelo de negocio en seis elementos. La intención de este trabajo es comparativa: se pretende observar cada caso individualmente y discernir qué características tienen en común, qué les diferencia y qué conclusiones se pueden extraer estas diferencias o similitudes.

Académicamente hablando, el modelo de negocio es uno de los objetos de estudio más consolidados en las ciencias sociales y empresariales. Entre 1995 y 2011 se publicaron más de 1777 artículos sobre este tema (Zott, 2011), y concretamente en el ámbito periodístico, en los últimos años se ha hecho más hincapié en su análisis. Sin embargo, se han centrado de forma predominante en las vías de ingresos, dejando de lado componentes del modelo de negocio que son nucleares según los estudios sobre este fenómeno (Zott, 2011), como la creación de valor o las capacidades y recursos de la entidad.

Con respecto a la industria, la transformación del modelo de negocio se ha visto como un asunto de importancia capital. Como señalan diversos autores (Tucci, Nyre, Rybero, Tassem, 2018) con la crisis económica y la irrupción de los medios conocidos como nativos digitales -en palabras de Pepe Cerezo, “medios líquidos”, por su capacidad para adaptarse a la volatilidad de internet (Cerezo, AÑO)- las empresas periodísticas han tenido que repensar y rediseñar sus modelos de negocio. No obstante, la literatura académica coincide en que es complicado homogeneizar el concepto de modelo de negocio, aunque sí hay cierto consenso en que es la lógica que describe cómo una organización crea, distribuye y captura valor de forma sostenible y autónoma (Carvajal, AÑO). Lo que sí resulta imposible es pretender que exista un único modelo de negocio válido para todas las empresas de comunicación. Lo adecuado es adaptar el propio con

las particularidades de cada compañía y su mercado para que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Las hipótesis planteadas en este Trabajo de Fin de Grado cuestionan la sostenibilidad de los tres casos estudiados. Asimismo, apuntan a que debe existir un equilibrio entre las distintas partes del modelo de negocio, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las capacidades internas o las vías de ingresos. También se estudia la posible homogeneidad entre los modelos, de bido a que, pese a que los tres tienen naturalezas distintas, son varios los puntos que tienen en común.

Para alcanzar los objetivos propuestos en este TFG, se ha diseñado una metodología mixta con datos cuantitativos y cualitativos. Por un lado, mediante un cuestionario numérico (de 1 a 5), y por otro mediante entrevistas en profundidad a miembros de dichas cabeceras. Asimismo, la estructura del trabajo incluye una revisión de la literatura académica que sirve de lectura sobre el el estudio del modelo de negocio hasta ahora y con el objetivo de neutralizar el excesivo protagonismo de las vías de ingreso y poner en valor los seis componentes del modelo de negocio (propuesta de valor, mercado, posicionamiento, capacidades internas, vías de ingresos, misión y filosofía) .

En esta investigación se indaga en el estudio del modelo de negocio: en qué medida se ha analizado y qué puntos han sido los más importantes. Junto con eso, se analizan las razones por las que éste ha ido variando a lo largo del tiempo, especialmente en la transición entre medios impresos y nativos digitales. El objetivo del trabajo ha sido, mediante el análisis de los puntos anteriormente mencionados, comparar algunos de los modelos de negocio empleados por las empresas periodísticas españolas y extraer conclusiones que permitan vislumbrar cuáles son las estrategias clave para tener un modelo de negocio sostenible a lo largo del tiempo.

2. El estado de la cuestión

En este Trabajo de Fin de Grado se realiza una revisión bibliográfica desde distintas vertientes. En primer lugar, se analiza el estudio del modelo de negocio en el ámbito periodístico. En segundo lugar, se alude a la transición de medios tradicionales a nativos digitales. En tercer lugar, se profundiza en los principales problemas para monetizar los contenidos, como son la decadencia de la publicidad y el reto de sustentarse mediante otras vías de ingresos (lectores, eventos o publicidad nativa), y, en cuarto lugar, se propone una clasificación para las vías de ingresos en periodismo.

2.1. El estudio del modelo de negocio en periodismo

El modelo de negocio es una de las principales preocupaciones de las empresas periodísticas. No obstante, esto no fue así hasta hace aproximadamente una década (Achtenhagen y Mierzejewska, 2015). Con la irrupción de internet, los teóricos empezaron a darle importancia al tema y, como señalan Zott et. al (2011), desde 1995 hasta ese año se han publicado más de 1777 artículos sobre modelos de negocio, lo cual da a entender la relevancia de la materia. Sin embargo, en un principio, estos estudios se centraron más en la economía digital que en las empresas periodísticas en sí (Carvajal, 2018). Como señala Carolina Díaz-Espina (2013), las definiciones conceptuales sobre modelos de negocio se han basado en tres tareas de estudio: *e-business* y el uso de la información en las organizaciones, cuestiones relacionadas con la creación de valor y la estructura de las organizaciones. Estos análisis fueron principalmente enfocados a empresas de internet ajenas al periodismo, ya que desde el ámbito de la comunicación los modelos de negocio fueron tratados como algo secundario.

Con el cambio de paradigma, los académicos intentaron encontrar una definición homogénea para el modelo de negocio, aunque, como señala Carvajal, la mayoría de teóricos coinciden en que es un concepto “escurridizo” (2018). Existen unas 70 definiciones de modelo de negocio (Onetti, 2012), hecho que dificulta su simplificación. Asimismo, uno de los grandes problemas reside en la confusión de términos, puesto que se tienden a mezclar indiscriminadamente conceptos como modelo de ingresos, estrategia, modelo económico y modelo de negocio (Schindehutte, Morris, 2010). En

este sentido, cabe resaltar la diferenciación de Manuel Goyanes (2013), en la que los términos modelo de negocio y estrategia se analizan por separado —en este caso, enfocada a los medios de comunicación digitales—. De este modo, podemos entender el modelo de negocio como el mecanismo que relaciona los componentes de un negocio entre sí, mientras que la estrategia está más enfocada a la competencia (Magretta, 2002). Asimismo, las estrategias pueden dividirse en dos tipos: estrategias propias y alianzas estratégicas (Manuel Goyanes, 2013; pág. 421).

Ante dicha confusión terminológica, diversos teóricos se centraron en uno de los componentes del modelo de negocio para realizar su definición: la propuesta de valor. En al menos 6 de las 14 definiciones de modelo de negocio recogidas por Carolina Díaz-Espina aparecen los términos crear, aportar u ofrecer valor (cuatro de ellas entre las definiciones más recientes), por lo que podemos asumir que la variable de creación de valor cada vez tiene más relevancia.

En esta línea, Nielsen (2018) advierte de la importancia que la creación de valor debería tener tanto para las compañías periodísticas como para la comunidad académica. Es habitual centrarse en su captura o monetización, pero también es lógico pensar que no es posible obtener ingresos si no se ofrece un producto o servicio que vaya a aportar valor a los clientes. Nielsen recuerda lo que señalaban Shapiro y Varian (1998): que las empresas periodísticas deben de escoger el precio del producto en función del valor que éste tenga para el consumidor, y no por su coste de producción. No obstante, el autor critica que hasta la fecha se sabe muy poco acerca de cómo se crea valor en periodismo, específicamente para las audiencias, y cuándo, dónde y por qué estarán dispuestos a pagar los consumidores.

Asimismo, otro problema lo encontramos en la diferenciación del valor que se le puede dar tanto a los anunciantes como a los lectores. Conforme se reducen los ingresos por publicidad y los medios se plantean vías de ingresos asociadas a los lectores, Nielsen asegura que resulta fundamental entender el comportamiento de pago de estos grupos, así como diferenciar el tipo de valor que se puede dar en periodismo. En la actualidad, es muy complicado saber qué es mejor para un medio, si centrarse en periodismo político o cultural; ser de nicho o generalista, centrarse en los anunciantes o en los lectores... De este modo, se justifica la necesidad, tanto por parte de la academia como

de la industria, de prestarle especial atención a la creación de valor, tomándola como una especie de piedra angular a partir de la cual se conforma el resto del modelo de negocio.

Ahora bien, como se ha señalado anteriormente, la propuesta de valor es, según una de las clasificaciones con más consenso (Morris, 2005), sólo un componente más del modelo de negocio en su conjunto. De este modo, y siguiendo dicha definición, los modelos de negocio estarían compuestos por otros cinco apartados además del mencionado: el mercado, las actividades y recursos clave, el posicionamiento, el modelo de ingresos y la misión (Tabla 1).



Tabla 1. Los componentes de un modelo de negocio. Fuente: elaboración propia

Según Morris, cada uno de estos componentes tiene su propio rol e importancia, y son seis las preguntas que se plantea el autor. La primera tiene que ver con la creación de valor, que debe de ser lo primero que se plantea un empresario que quiere lanzar un producto, y ello implica conocer la naturaleza del mismo, cómo se va a producir y cómo va a distribuirse a los clientes.

La segunda pregunta con respecto al modelo de negocio tiene que ver con el público al que va dirigido dicha oferta de valor. En este sentido, se presta mucha más atención al mercado; a su geografía, a los tipos de cliente y al impacto que toda esta interacción puede tener en la cadena de valor. La tercera pregunta se refiere a los recursos internos de la empresa: aquellos componentes y habilidades organizacionales que hacen a esa compañía mejor que las demás.

La cuarta pregunta planteada por el autor se centra en el posicionamiento, es decir, el lugar que ocupa la empresa en la mente del consumidor con respecto a su competencia. En esta línea, Morris insiste en la capacidad para diferenciarse, además de la importancia de mantener dicho posicionamiento en el tiempo. La quinta cuestión va directa a uno de los componentes más estudiados: las vías de ingreso. Para el autor, esto hace referencia al modelo económico y lo divide en cuatro partes: la conjugación de costes fijos y variables; el énfasis en conseguir volúmenes de ingresos altos o bajos según las oportunidades y la capacidad interna; la capacidad de la compañía para conseguir márgenes, y el modelo de ingresos como tal, teniendo en cuenta la flexibilidad de las vías de ingreso y los precios. Finalmente, la última cuestión apunta a las ambiciones de los propietarios o fundadores, las cuales tienen que ver con la subsistencia, el beneficio económico y la especulación, y cómo afectan al resto de la organización.

Asimismo, Morris dividió los resultados de su estudio (2005) en tres partes: el nivel fundacional (formado por todos los factores de un modelo de negocio comunes a la gran mayoría de empresas), el nivel de propiedad (en el que se clasifica individualmente la estrategia y habilidad interna de los propietarios de la empresa para hacer el modelo sostenible), y las reglas, es decir, los límites que pone la compañía para que todo lo anterior pueda cumplirse. Este mismo sistema, así como sus componentes, han sido tenidos en cuenta para realizar la presente investigación, enfocada principalmente en conocer el modelo de negocio de tres cabeceras periodísticas españolas.

2.2. La disrupción del modelo de negocio en la era digital

Como señala Pepe Cerezo, en la era digital “no se ha encontrado un modelo único y universal” que dé respuesta a dicha revolución, sino “una suerte de combinación de diferentes fuentes de ingresos” (2018). Además de reincidir en la idea —según algunos teóricos, incompleta— de que las vías de ingreso son lo más importante, esta afirmación permite dibujar el paisaje en el periodismo actual: una miscelánea de modelos que bien pueden converger entre sí o bien funcionar de manera independiente, cada uno buscando la mejor solución para su negocio.

Estas vías de ingresos no son excluyentes, del mismo modo que, como señala el autor de la clasificación, no son aplicables a todas las empresas periodísticas. La aparición de algunos de los nuevos modelos de negocio se debe al cambio de estado que han sufrido los medios tras la crisis económica (Cerezo, 2018; pág. 19). Esta transformación, planteada originariamente por Zygmunt Bauman, se ha visto reflejada especialmente en los medios de comunicación. En esta línea, los medios nacidos en la era digital pasan a denominarse “líquidos”, principalmente por su versatilidad ante el modelo de negocio.

Esta concepción del entorno mediático supone que el modelo de negocio no debe de ser algo estático. La condición *líquida*, en palabras de Cerezo, hace que las cabeceras periodísticas estén en constante evolución. Por otro lado, el estancamiento en los modelos de negocio ha supuesto la puntilla de varios de los medios de comunicación tradicionales, así como la de algunos de los medios nativos digitales que no han sabido adaptarse al flujo de internet.

Las empresas periodísticas tradicionales son las que más esfuerzos han tenido que hacer. Según Nyre, Ribeiro y Tessem (2018), estos rotativos han tenido que reinventar sus interfaces, géneros de contenido, grupos de usuarios y modelos de negocio. Además, concluyen que su transición a la infraestructura digital podría haber sido más eficaz; sin embargo, esta situación no es extraña, ya que, como aseguran estos autores, los medios tradicionales tienen fuertes barreras para innovar. Ekdale, Tully, Harmsen y Singer (2015) resaltan el miedo entre los propios empleados a arriesgar, y Westlund y

Krumsvik (2014) aseguran que los departamentos de negocio de estas empresas están menos interesadas en la innovación que sus colegas de tecnología informática.

Esta situación choca con lo que plantean académicos como Adner y Kapoor (2010), quienes aseguran que el modelo de negocio de un medio debe saber desenvolverse en su “ecología”. Y, en el ecosistema actual, ser capaz de innovar en el modelo de negocio como proponían Nyre, Ribeiro y Tassem resulta fundamental, debido a que la situación, con respecto a hacer unos pocos años, ha dado un giro de 180°. Del mismo modo que antes estos medios tenían el monopolio sobre “su” audiencia (Bagwell, 2005), el movimiento hacia la era digital, móvil y de plataformas ha hecho que cambie el contexto económico del mundo periodístico. Como señala Nielsen (2018), algunas cosas se han mantenido por igual, como la relación entre los costes fijos y variables, la condición bilateral de los mercados (anunciantes vs lectores), la concepción de las noticias como un bien o el objetivo de invertir en periodismo no sólo para obtener beneficios, sino también para ganar poder e influencia.

Ahora bien, que se hayan mantenido ciertos aspectos no quita que el panorama haya cambiado radicalmente para los medios tradicionales. En la misma investigación, Nielsen afirma que se han dado tres grandes cambios para estos grupos: el aumento de la oferta para los consumidores, que conlleva una mayor competencia entre los productores; la llegada de las nuevas plataformas tecnológicas, con las que hay que competir y cooperar, y la obsolescencia de los ingresos exclusivos por publicidad y lectores, por los que ha sido necesario encontrar nuevas fuentes de ingresos.

Por otra parte, los medios nativos digitales han sabido adaptarse mejor a esta nueva situación y ser más flexibles en cuanto a sus modelos. Hace aproximadamente diez años, los cybermedios obtenían la mitad de beneficios que los periódicos impresos (Huang, 2007). Pero, en la actualidad, la situación ha cambiado, puesto que ahora los propios medios digitales han servido de inspiración —en buena parte, por sus propuestas de modelo de negocio— para diversas cabeceras tradicionales como el *New York Times* o el *Washington Post* (Cerezo, 2018).

Sin embargo, a pesar de las diferencias entre el sector digital e impreso, existe un denominador común para todos ellos: el negocio periodístico depende de una doble vía

(Nielsen, 2018). Por un lado, es posible obtener beneficios de la atención del usuario (cuanto más audiencia tenga un producto, mejor pagarán los anunciantes por él). Por otro, es posible capturar valor por el pago directo, siempre y cuando no se trate de un producto gratuito. Esto, que se da en los medios de todas las naturalezas posibles, está relacionado con los estudios de Anderson y Gabscewicz (2005), en los que se señala que las empresas periodísticas deben lidiar de forma simultánea con las audiencias y los anunciantes, sin olvidar que ambos grupos se condicionan el uno al otro.

2.3. La decadencia de la publicidad y la lucha por el dinero del lector

De la relación entre medios y anunciantes planteada por Anderson y Gabscewicz (2005) puede surgir un problema: la alta dependencia en el sistema publicitario. Esta situación, a su vez, puede provocar dos cosas: la tendencia a intentar maximizar la audiencia a cualquier precio (mediante el copia-pegar de noticias de otras agencias, lo cual reduce la calidad del contenido, así como su valor para el usuario), y el sesgo a la hora de tratar la información por miedo a perjudicar al anunciante que está sustentando el medio.

En cierto modo, el panorama se plantea como más esperanzador que hace unos años, pero el problema de la publicidad sigue latente, especialmente en cuanto a su inversión (Carvajal, 2016). Como señalaban Rochet y Tirole (2003), en la era pre-internet los medios tenían dos vías de financiación principales: la venta de ejemplares y la publicidad. En cambio, con la última revolución tecnológica, ambas vías de ingreso se han visto visiblemente alteradas. Por un lado, la aparición de plataformas sociales como Facebook o Twitter, y de gigantes tecnológicos como Google o Apple, ha hecho que la mayoría de ingresos por publicidad hayan dejado de llegar a las empresas periodísticas —casi 8 de cada 10 euros invertidos en este área han sido acaparados por dichas empresas (Carvajal, 2016)—. Asimismo, estas mismas compañías han permitido a las empresas periodísticas distribuir más sus contenidos, pero han reducido su influencia en el mercado, aumentado la competencia e introducido nuevos actores en la cadena de valor (Busch, 2016).

En relación al problema existente en cuanto a la publicidad, Turow (2011) ejemplifica la reducción que ha tenido para los anunciantes el Coste por Mil Impresiones (CPM). Los

datos del año 2011 en Estados Unidos muestran que las mil impresiones en un diario impreso rondaban los \$60 y para los anuncios en televisión en horario estelar unos \$23; pero, atendiendo a la publicidad *online*, el CPM bajaba a entre \$2,50 y \$3,50, mientras que en redes sociales no llegaba a los \$0,60. Esto supone una diferencia abismal de precio para las empresas anunciantes, por lo que acaban publicitándose antes en dichas plataformas (que no son periodísticas) que en medios de comunicación.

No obstante, ante este importante problema publicitario, algunos medios han decidido crear alianzas estratégicas para condensar su oferta publicitaria. En el extranjero, cabeceras como *The Guardian*, *CNN*, *The Financial Times*, *Reuters* o *The Economist* se han unido con este propósito (The Guardian, 2015), mientras que en España, más recientemente, tenemos el ejemplo de Prisa y Vocento (El Confidencial, 2018). Junto con eso, se han explorado otras vías, tales como el uso del *branded content* (Rocío Hernández, 2017), las *newsletters* patrocinadas o la creación de departamentos especializados en publicidad digital (Carvajal, 2016).

Por otro lado, la filosofía propia de internet (caracterizada por la distribución de contenido de manera gratuita) hizo que muy pocos medios digitales introdujeran las suscripciones en sus empresas (Goyanes, 2013). No obstante, esta tendencia ha ido cambiando con el paso de los años, puesto que en la actualidad la cantidad de medios que cobran por sus contenidos ha aumentado paulatinamente (Reuters Institute, 2018), con casos de enorme éxito como *The New York Times*, *The Washington Post* o *Financial Times*.

Este incremento de la monetización de los contenidos no ha supuesto en absoluto una reducción de la dependencia por publicidad. Cierto es que los ingresos han bajado, pero esto ha ocurrido más por la aparición de nuevas plataformas tecnológicas (las cuales se han apropiado de la cadena de valor en su conjunto) que por el traslado al modelo de suscripción. En un estudio reciente, enfocado exclusivamente a empresas periodísticas españolas, se puede ver cómo la publicidad sigue siendo la principal fuente de ingresos de los periódicos digitales (Carvajal, Valero; 2018). De las 37 cabeceras consultadas en dicho estudio, el 75% admitían tener una “alta dependencia” de la publicidad. Asimismo, entre el 25% y el 50% tenían una dependencia moderada. La presencia de las suscripciones en el modelo de ingresos era menor (en torno al 30% de las compañías

consultadas consideraba que los lectores jugaban un papel importante en sus ingresos), pero más del 60% esperaban aumentar su dependencia en suscripciones.

La intención de los editores de aumentar su dependencia en los lectores permite vislumbrar las expectativas de futuro. Pese a que la publicidad siga siendo la principal vía de ingresos —y aunque hayan aparecido otras variantes como la publicidad programática, las cuales permiten plantear nuevas estrategias—, los lectores se han presentado como una de las grandes opciones para la sostenibilidad de los medios.

El aumento del pago por contenidos ha sido paulatino. Sin embargo, desde hace unos dos años, los medios han visto cómo se cumplían sus expectativas (Cerezo, 2018; pág. 155). Esto se debe a cuatro factores: la debilidad de la publicidad digital, el actual poder de las plataformas de distribución, el ascenso de las noticias falsas y el efecto “Trump Communication Machine”.

Los que han logrado explotar las suscripciones han sabido diferenciarse de la competencia, y en el mercado periodístico esto resulta fundamental, debido a que éste destaca por su concentración (Nielsen, 2018). Dicha concentración está ligada con cómo funciona el propio producto periodístico. Como señala este autor, a la hora de producir noticias son mucho más altos los costes fijos que los variables, debido a que, una vez conseguida la información e instaurados los departamentos de la empresa, sus infraestructuras y sus vías de distribución, reproducir el mecanismo para llegar a una audiencia superior es asequible. Esto, que fue habitual durante el reinado del periodismo impreso, provocó que la concentración en el mercado periodístico fuera muy alta, aunque con la llegada de internet se redujera.

En cambio, ante este nuevo paradigma, se ha discutido mucho el papel de las plataformas y de las redes sociales en el ámbito periodístico. Newman (2017) menciona que el público duplica su uso de redes sociales para informarse con respecto a las aplicaciones y las páginas web de los otros medios, competencia que antes no se daba. Asimismo, Comscore (2016) señala en un estudio que los usuarios pasan el doble de tiempo en plataformas de Google que en medios de comunicación, y en el caso de Facebook llega incluso a triplicarse (8,5 minutos de media en medios frente a 34 en páginas de Facebook).

Sin embargo, pese a que las redes sociales han sido clave en la configuración de la propuesta de valor de algunos nativos como BuzzFeed en Estados Unidos o PlayGround en España, tener una alta dependencia en estas plataformas puede pasar factura (basta con ver el cierre de la primera y la reducción de personal de la segunda).

De este modo, se plantea un contexto particularmente complicado para los editores. Con unos ingresos en publicidad en decadencia, un excesivo dominio de las plataformas tecnológicas sobre la cadena de valor y las audiencias, y una creciente incertidumbre en cuanto al concepto único de modelo de negocio, las cabeceras periodísticas tienen que hacer frente a unos cuantos retos. Muchos han decidido variar en su propuesta de valor, su forma de interpretar el mercado o en sus vías de ingresos, y en esta investigación se ha indagado en tres ejemplos de ello.



3. Objetivos e hipótesis

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es conocer el modelo de negocio de tres organizaciones periodísticas españolas de distinta naturaleza (diario en línea, editorial y revista impresa) y extraer conclusiones sobre cuáles son las estrategias clave para tener un modelo de negocio sostenible.

Ante esta situación, teniendo en cuenta los objetivos, se plantean las siguientes hipótesis de la investigación:

- H.1: A sabiendas de la fuerte influencia que suele tener en las vías de ingresos de los medios, los modelos de negocio sostenibles ofrecen una propuesta de valor a los anunciantes.
- H.2: Los modelos de negocio sostenibles evitan producir para un mercado amplio y generalista y apuestan por la especialización de los contenidos y el público de nicho.
- H.3: Los modelos de negocio sostenibles llevan a cabo una estrategia de distribución en canales propios, como pueden ser las aplicaciones móviles o las páginas web, en detrimento del uso de redes sociales.
- H.4: En los modelos de negocio sostenibles prima el talento humano por delante de la inversión tecnológica.
- H.5: Los modelos de negocio sostenibles responden a una estrategia de diversificación de ingresos.
- H.6: Los modelos de negocio sostenibles no tienen la necesidad de establecer como objetivo principal de la misión enriquecerse.

4. Metodología

A partir de los objetivos e hipótesis planteados, este Trabajo de Fin de Grado pretende estudiar el modelo de negocio de tres empresas periodísticas españolas. El estudio de casos (tipología empleada para este análisis) resulta útil para comprobar las hipótesis iniciales mediante la aplicación de distintas herramientas. Como señala Solano (2005), el estudio de casos es efectivo como estrategia para ordenar y presentar información de trabajos cualitativos, especialmente en el área de Ciencias Sociales.

4.1. Instrumentos de análisis

Para llevar a cabo este estudio de casos, se han efectuado entrevistas en profundidad a personas que tienen un alto grado de responsabilidad en cuanto al modelo de negocio de sus empresas. En primer lugar, se ha elaborado un cuestionario cualitativo que consta de preguntas abiertas sobre los distintos apartados del modelo de negocio, con el fin de arrojar algo de luz sobre la materia. Se buscó un diálogo distendido con la fuente, de tal forma que pudiera explicar todos los componentes de su modelo, así como sus estrategias, sin ningún tipo de limitación. Asimismo, estos datos se han representado mediante tablas que resumen las respuestas más sustanciales de los entrevistados, así como mediante explicaciones más extensas sobre dichas respuestas. Todo ello se ha dividido según los seis apartados que propuso Morris.

En segundo lugar, el cuestionario cuantitativo se ha compuesto de preguntas cerradas en las que los entrevistados respondían valores de 1 a 5. Una vez obtenidas las respuestas a las preguntas, se han representado los resultados mediante una serie de gráficas que permiten mostrar a simple vista cómo es el modelo de negocio de los tres casos estudiados. Para llevar a cabo estas gráficas, se ha utilizado el programa matemático *GNU Octave*, que funciona mediante coordenadas. De este modo, dependiendo de los valores que contestaran los entrevistados, sus medios caerían en un apartado u otro de la gráfica, dependiendo de sus ejes x e y .

En algunas tablas ha sido necesario establecer la media entre dos valores. Por ejemplo, a la hora de conocer el mercado de dichas compañías, era necesario establecer la media del uso de redes sociales y buscadores de internet (así es posible determinar cuánta

intención tienen los lectores de acceder a sus contenidos), mientras que para conocer si el lector estaba enganchado al contenido o no, bastaba con mirar las respuestas de los entrevistados en cuanto al tiempo que consumían los usuarios en su sitio web.

El presente trabajo se ha basado en dos investigaciones distintas. En primer lugar, en la clasificación que hizo Morris (2005) dividiendo el modelo de negocio en seis apartados. En segundo lugar, en la investigación de Carvajal y Valero (2018), en la que se preguntaba a 37 medios españoles sobre sus modelos de negocio, con la misma perspectiva que empleó Morris. Cada gráfica hace alusión a alguno de los puntos empleados por este autor; no obstante, éstos no han sido seguidos al pie de la letra, del mismo modo que no todos los puntos mencionados por él tienen el mismo número de gráficas.

Con respecto a los datos cuantitativos, las primeras gráficas realizadas atañan a la propuesta de valor (Gráfico 1). En este caso, se ha optado por utilizar dos: una para los lectores y otra para los anunciantes. Esto se debe a que el negocio periodístico, como señalab Anderson y Gabscewicz (2005), debe lidiar con ambos grupos, y crear una gráfica sólo para lectores iba a ser insuficiente. Sin embargo, los medios estudiados no tenían por qué crear valor para ambos grupos, pero se ha considerado importante estudiar ambos por igual.

De este modo, en el gráfico de la propuesta de valor relativa a los lectores, se ha optado por las siguientes dos variables: producción y diferenciación. Por producción entendemos la cantidad de noticias, artículos o, en el caso de Libros del K.O., libros publicados de forma independiente, sin acudir a terceros (por ejemplo, agencias de noticias). En cuanto a la variable de diferenciación, se le ha preguntado a los entrevistados si el producto que elaboran está especializado en algún ámbito en concreto o si, por el contrario, es más generalista. De este modo, si alguna de las empresas produjera mucho contenido propio, y con un alto nivel de especialización, obtendríamos la conclusión de que el valor que se le está dando a los lectores es el de un periodismo trabajado y prestigioso. Aquí un ejemplo de cómo es la gráficas realizada para la propuesta de valor en el apartado de *Resultados*:

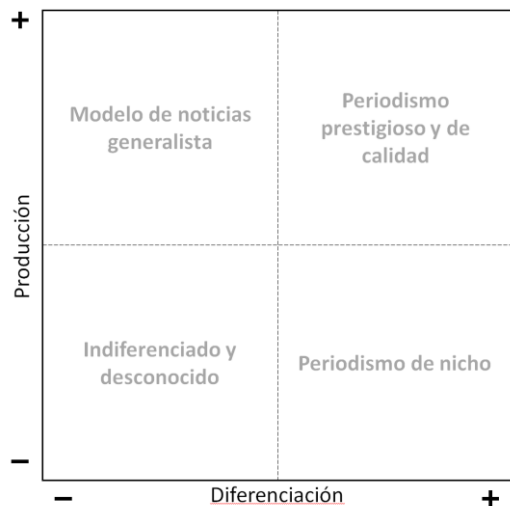


Gráfico 1. Propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la propuesta de valor ofrecida a los anunciantes (Gráfico 2), se ha decidido dividir las variables en función de la estrategia de *marketing* empleada. Así, las variables escogidas dependen de si las empresas estudiadas han optado con los anunciantes por una estrategia por un lado *push* o, por otro, *pull*. Según Graham Robert (2004), la estrategia *push* en el B2C (que es lo que le interesa buscar a los anunciantes) consiste en presentarle el producto al consumidor a pesar de que no lo esté buscando. Un ejemplo de esto en los medios de comunicación sería el *banner* que aparece en la interfaz del periódico anunciando algún producto. Por otro lado, la estrategia *pull* tiene que ver con conseguir que el consumidor cree una necesidad hacia el producto, por lo que aquí entra la percepción que éste pueda tener de la marca. En el mundo periodístico, esto se efectúa principalmente a través del *storytelling*, que resulta ser clave para atraer —y retener— a los consumidores (Pulizzi, 2012).

A la hora de situar los datos en la gráfica, en el eje y encontramos el *pull marketing*, mientras que en el x está el *push marketing*. Para conocer en qué punto de la gráfica caería cada medio, se preguntó a los entrevistados si su estrategia con los anunciantes dependía más de la producción de anuncios mediante *storytelling* y *branded content*, o si se dedicaban a la venta de datos y a la generación de ventas directas en su propuesta de valor a los anunciantes. Ninguna de estas variables es excluyente, ya que una empresa periodística puede decidir llevar a cabo todas estas estrategias. Sin embargo, sí se ha tenido en cuenta que la generación de ventas directas para el anunciante (es decir, anuncios para que el consumidor vea instantáneamente el producto e incluso pueda

comprarlo) y la venta de datos están relacionadas con la estrategia *push* —en el caso de la venta de datos, esto puede verse en la publicidad programática—. Para poder situar esto en un único valor, se sacó la media de la respuesta a estas dos preguntas (las relacionadas con el *push*). Y, por el otro lado, se situó en el eje y el dato correspondiente al uso del *storytelling* por parte del medio. Así, si dieran valores altos en ambos casos, estaríamos hablando de una compañía que aporta valor a los anunciantes mediante los datos y el *storytelling*.

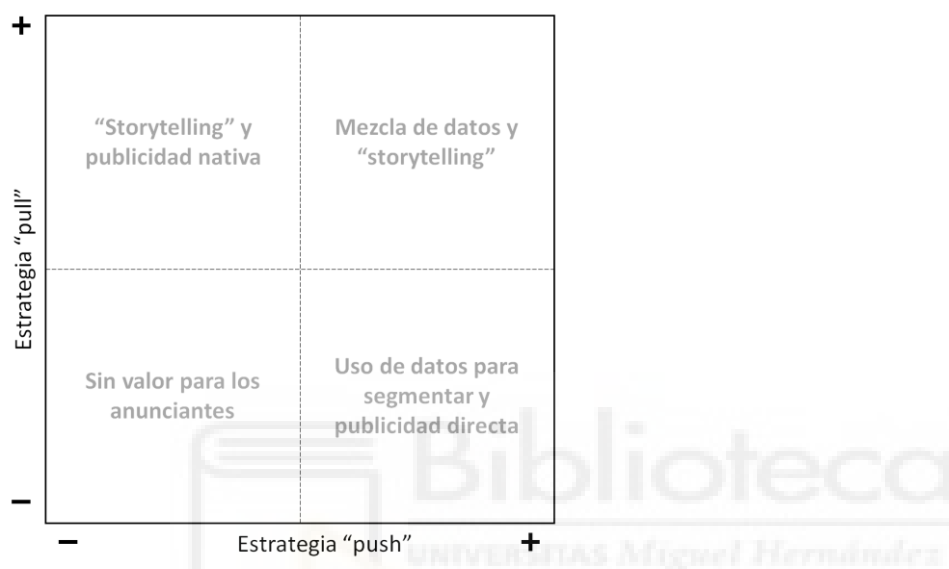


Gráfico 2. Propuesta de valor anunciantes. Fuente: elaboración propia

El siguiente factor de Morris estudiado ha sido el mercado (Gráfico 3), y para ello se ha elaborado una gráfica referente a los lectores o usuarios. Las dos variables tenidas en cuenta han sido, por un lado, el tiempo que éstos invierten en los contenidos y, por otro, su intención en cuanto a dichos contenidos. Para conocer los datos de la primera variable, los entrevistados respondieron a preguntas sobre el tiempo que pasan sus lectores ante sus publicaciones, ya fuera en web, revista o libro.

En cuanto a la segunda variable, la intención del usuario, se justifica que éstos, como mencionaba Robert (2004) en la estrategias *push* y *pull*, pueden querer buscar dicho contenido o no. En el caso de querer buscarlo, hemos preguntado a los editores por el uso de buscadores como Google o Firefox, ya que la persona que busca noticias por esas vías debe de tener un gran interés en dichas informaciones. En cambio, teniendo en cuenta que los lectores no siempre acceden a las noticias con intención previa (muchas veces es por casualidad), hemos preguntado a los editores por la llegada de éstos a

través de redes sociales, ya que cualquier contenido que aparezca en estos canales debe de pelear por la atención junto al resto de publicaciones.

De este modo, para conocer el eje x , es decir, la intención, se hizo la media entre la cantidad de uso de los lectores de los buscadores para acceder a los contenidos y la llegada por redes sociales. El eje y se obtuvo de la respuesta de los editores en cuanto al tiempo que pasan leyendo. Esto permite conocer el mercado, puesto que, a la hora de elaborar el producto, la empresa puede valorar si el lector va con predisposición a los contenidos (esto permite decidir el canal) o si, por otra parte, es más paciente o impaciente ante dichos contenidos (esto permitiría decidir el tamaño o duración de lo que se vaya a publicar).



Gráfico 3. Mercado. Fuente: Elaboración propia

El tercer punto estudiado ha sido el de las capacidades internas de la compañía (Gráfico 4). Para ello, los editores respondieron a preguntas sobre sus empleados, así como del uso que hacían de la tecnología. En la era internet, los medios de comunicación han tenido que innovar en buena parte en su uso de la tecnología, pero esto no ha tenido por qué suponer una reducción del talento humano en la producción de contenidos.

De este modo, en el eje x encontraríamos la dependencia del modelo de negocio en la inversión e innovación en tecnología, mientras que en el y importaría el talento humano y la creatividad. Dependiendo del punto de la gráfica en la que caiga el medio

estudiado, podemos hablar de una cabecera con una alta relevancia de las capacidades internas en el modelo de negocio.

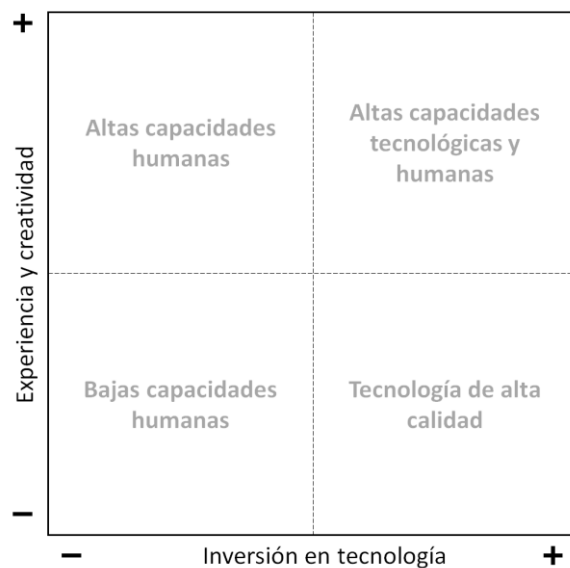


Gráfico 4. Capacidades internas. Fuente: elaboración propia

El cuarto punto hace referencia al posicionamiento de la compañía en el mercado, el cual ha sido comentado como fundamental para Morris. Aquí hay una diferencia en cuanto a lo que entiende el autor como posicionamiento. En este estudio se ha entendido el posicionamiento como la imagen que ocupa una determinada marca en la mente del cliente. En dicho caso, se han estudiado las siguientes dos variables: distribución y especialización. La distribución, a su vez, ha sido dividida en dos partes: canales propios y ajenos. Esto se debe a que hoy en día es posible distribuir el producto tanto por sitio web o publicaciones impresas propias, como por redes sociales o plataformas ajenas, las cuales dependen de terceros. La especialización, por otra parte, comparte las mismas preguntas que para una de las variables de la propuesta de valor para los lectores: si se trata de un periodismo de nicho o generalista. Entendemos que todos los puntos de Morris están muy relacionados entre sí (incluso podrían ser intercambiables), por lo que una misma pregunta ha podido ser utilizada en distintos apartados. En este caso, la representación del posicionamiento de la empresa, así como las conclusiones que se podrían sacar, es la siguiente:

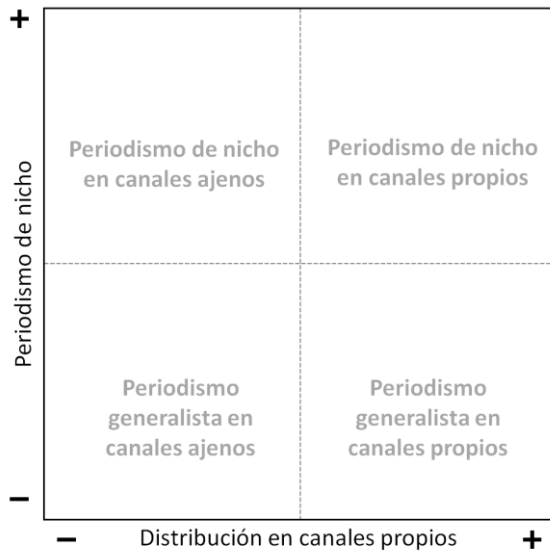


Gráfico 5. Posicionamiento. Fuente: Elaboración propia

El quinto punto representa las vías de ingresos (Gráfico 6). En este caso, como se ha comentado en el marco teórico, las empresas periodísticas dependen principalmente de dos fuentes: suscriptores y anunciantes. Para situar los puntos en la gráfica, se ha preguntado a los editores acerca de la dependencia de sus modelos de negocio en cada uno de estos actores. Si el resultado fuera bajo en ambos casos, se podría entender que dichos medios están monetizando de otra manera sus contenidos (por ejemplo mediante subvenciones). De este modo, en el eje *x* encontraríamos la cantidad de ingresos por anunciantes, mientras que en el *y* por miembros o suscriptores.



Gráfico 6. Fuentes de ingresos. Fuente: Elaboración propia

El último punto mencionado por Morris atiende a la misión de la compañía (Gráfico 7), es decir, las intenciones que tienen los empresarios que la dirigen en cuanto a su negocio. Para ello, se preguntó a los editores acerca de qué pretendía conseguir su modelo de negocio: ganar dinero para los accionistas, expandirse para ser comprado o simplemente subsistir. Esta es la representación de dicho apartado:

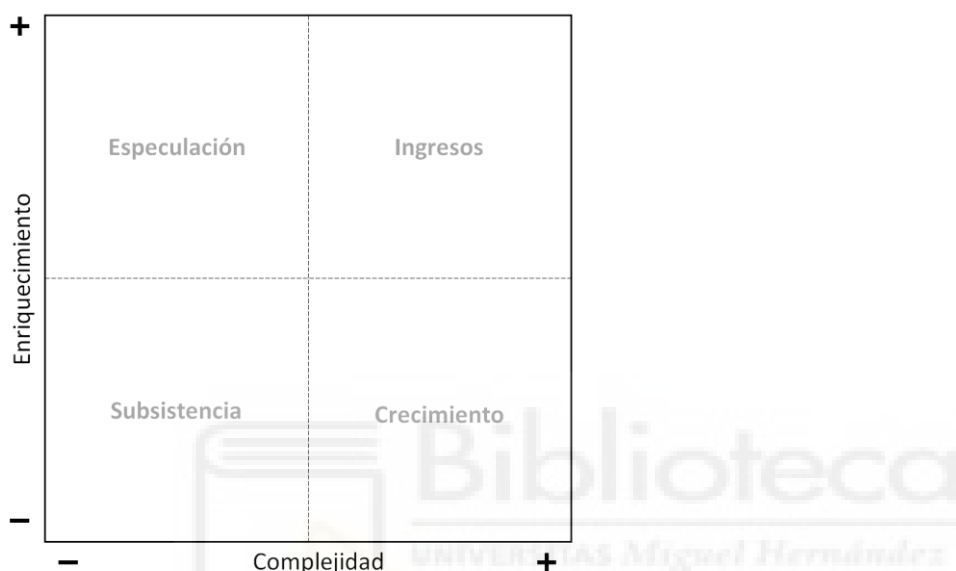


Gráfico 7. Misión y filosofía. Fuente: Elaboración propia

La intención durante todo la investigación ha sido comparativa. Una vez puestos los resultados en claro, se optó por comparar qué particularidades tiene cada medio en cada apartado de los seis que instauró Morris. De este modo, pudimos desgarnar más fácilmente las diferencias entre unos y otros, especialmente entre aquellos que tienen un tamaño distinto de empleados, canales de distribución propios o ajenos y vías de ingreso variadas.

4.2. Casos de estudio

En este apartado se analizan los tres casos elegidos para la elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado. En todos ellos se ha observado su fecha de constitución, fundadores y diversos elementos descriptivos del medio, como su número de empleados, pretensiones y vías de ingresos.

4.3. Caso 1: El Confidencial

El Confidencial es un medio nativo digital constituido en el año 2001 por la sociedad Titania Compañía Editorial. Sus principales accionistas fundadores fueron José Antonio Sánchez y Jesús Cacho (Lapetra, 2015), aunque este último abandonó el diario en el año 2011 para fundar VozPópuli (El Mundo, 2011).

Como relata Daniel Muñoz (2018), jefe del área de Producto del medio, “El Confidencial es un diario que ha pasado un proceso de divergencia, de una audiencia concreta a una generalista, para crecer en el modelo empresarial”. En la actualidad, esperan volver a sus orígenes y centrarse de nuevo en “el lector influyente”, como señalan en su eslogan. Este tipo de audiencia hace referencia a aquellas personas interesadas en la economía, la política y las finanzas, y que tienen puestos de responsabilidad en las empresas. No obstante, pese a esta intención de concentrar de nuevo el *target*, la audiencia de El Confidencial ha ido creciendo exponencialmente con el paso de los años. Hasta 2007, la cantidad de usuarios únicos que accedían al diario era de aproximadamente un millón (OJD interactiva), pero a partir del siguiente año, su crecimiento fue más que notorio: 1,2 millones en 2008, 2 millones en 2009, 3,1 millones en 2010, 4 millones en 2011 y 5,2 millones en 2013 (Vara-Miguel, 2016). En septiembre de 2018, la cantidad de usuarios únicos que accedieron a la web fue de 13,4 millones de usuarios; es decir, más del doble que en el lustro anterior (El Confidencial, 2018). Junto con eso, en torno al 40% de los usuarios acceden al diario a través de Google, sin pasar por terceros (El Confidencial, 2019).

En cuanto a los ingresos, El Confidencial tampoco se ha quedado atrás. Como señala Alfonso Vara-Miguel (2016), éste “es uno de los pocos diarios digitales españoles que

ha conseguido ser rentable”. Su modelo de ingresos, que será analizado más adelante, es el de publicidad. El Confidencial empezó con un capital de unos 360.000 euros y en el primer año sus pérdidas fueron de unos 30.000 euros. Sin embargo, a partir de ahí, empezó a ser rentable: 300.000 euros anuales de beneficio neto entre 2009 y 2013, y 1,2 millones (libres de impuestos) en 2014 (Vara-Miguel, 2016).

Con respecto a su plantilla de trabajadores, El Confidencial tiene más de 100 periodistas contratados (Carvajal, Valero; 2018), por lo que es el diario digital con la plantilla más numerosa de España (Vara-Miguel, 2016). En la actualidad, trabajan 158 personas en el medio (El Confidencial, 2019), los cuales se dividen en cuatro áreas: Comercial (encargada de gestionar las relaciones con los anunciantes), Técnica (soporte técnico de la redacción), el Laboratorio de Innovación (encargado de idear nuevos productos, así como de mejorar la experiencia del usuario), y la sección Editorial, donde trabajan la mayoría de periodistas, que suponen el grueso de la compañía (Vara-Miguel, 2016).

Según el estudio realizado por Carvajal y Pastor (2018) —utilizado como referencia para esta presentación de casos— el modelo de ingresos de El Confidencial depende principalmente de los anunciantes (más de un 75% de influencia). El 25% restante proviene de subvenciones, aunque esperan lograr en el futuro una influencia mayor por parte de los lectores, ya que hasta la fecha no obtienen ningún ingreso de ellos. Su modelo de negocio, como señalan, depende especialmente de ser capaz de producir un periodismo de nicho, que sea a gran escala, aportar valor a los lectores, producir un periodismo original y exclusivo, apostar por la relevancia e influencia y saber explotar sus propias plataformas de distribución.

La misión de la compañía está relacionada con ser sostenible, sin cualquier otra ambición económica. Además, añaden que no quieren “hacerse ricos”, sino aportar algo positivo a la sociedad.

4.4. Caso 2: Alternativas Económicas

Alternativas Económicas es una revista mensual a la que se puede acceder bien vía *online* o bien en físico con la compra de su edición en papel (eldiario.es, 2012). Como

señalan en este medio, la publicación está hermanada con la revista francesa *Alternatives Économiques*, cabecera con más de 30 años de trayectoria y con unas ventas mensuales de unos 110.000 ejemplares en el año 2012.

La versión española fue lanzada por el subdirector del diario *El País* Andreu Missé en febrero de 2013 (además de fundador, Missé es editorialista). Por otra parte, Pere Rusiñol, ex redactor jefe de *El País*, es el director de la revista. La redacción cuenta con tres empleados, mientras que el departamento de maquetación tiene dos y los de gerencia, administración y comercial uno cada uno (Alternativas Económicas, 2019).

Alternativas Económicas nació con el objetivo de “explicar la economía de manera más comprensible y desde una perspectiva ciudadana” (Andreu Missé, 2015). La revista contaba con casi 2000 suscriptores en el año 2018 (Alternativas Económicas, 2018), una cifra que armoniza con lo que señala Pere Rusiñol (2018), ya que dicho año fue el primero en el que la empresa “no tuvo pérdidas”. Su estructura empresarial es poco común dentro del periodismo, ya que se trata de una cooperativa; de este modo, los empleados son, a la vez, socios de la empresa. El capital inicial lo consiguieron gracias a la figura del socio-colaborador —en total, Alternativas Económicas cuenta con 70 socios-colaboradores, los cuales aportaron 4000€ al proyecto (MIP UMH, 2018)—. Como explica el director de la cabecera, buena parte de los inversores son periodistas, por lo que algunos de ellos han colaborado de forma altruista en la redacción de artículos. No obstante, pese a que estos socios-colaboradores escriban en la revista y tengan influencia en la estrategia empresarial, las personas contratadas son las mencionadas anteriormente.

Según el estudio realizado por Carvajal y Pastor (2018), el modelo de ingresos de Alternativas Económicas depende principalmente de los lectores (más de un 75% de influencia). Los anunciantes tienen la misma presencia que las subvenciones (menos de un 25%). En cuanto a su modelo de negocio, sus editores consideran que las siguientes cualidades tienen un peso alto: ser capaz de hacer un periodismo de nicho, proporcionar valor a los lectores, explotar el talento de la redacción, hacer un periodismo original y exclusivo, proporcionar relevancia e influencia y utilizar sus propias plataformas para la distribución de contenidos.

La misión, en cambio, se centra especialmente en ser un negocio sostenible y cubrir el sueldo de los trabajadores.

4.5. Caso 3: Libros del KO

Libros del K.O. es una editorial de libros especializada en crónica periodística. Fue fundada en el año 2011 por Álvaro Llorca Zabala y Emilio Sánchez Mediavilla (ABC, 2012), aunque actualmente está formada por otros tres socios más: Alberto Sáez, Javier Lafuente y Guillermo López (El País, 2016). Hasta la fecha, Libros del K.O. ha publicado un total de 79 obras, mezclando crónicas, deportes, viajes y cultura —todo ello de no ficción— (Libros del K.O., 2019).

La editorial surgió como respuesta a la inmediatez a la que se ven sometidos los medios de comunicación. En palabras de Emilio Sánchez Mediavilla, la intención era elaborar un periodismo “sin prisas, sin limitación de espacio y sin necesidad de consultar obsesivamente el reloj de la actualidad” (ABC, 2012). Autores como Ramón Lobo, Enric González o Manuel Jabois han publicado libros en esta editorial, y, hasta la fecha, el libro más exitoso ha sido *Fariña*, de Nacho Carretero (Jot Down, 2017).

Según el estudio efectuado por Carvajal y Pastor (2018), el modelo de ingresos de Libros del K.O. gira en torno a los lectores. Los editores admiten que su dependencia en cuanto a este grupo ronda el 75%, mientras que no perciben ningún tipo de ingreso por parte de anunciantes. El resto de sus ingresos procede de subvenciones (menos del 25%), y consideran que su modelo de negocio depende de los siguientes factores: capacidad para hacer periodismo de nicho, aportar valor a los lectores, explotar el talento de su redacción, realizar un periodismo exclusivo, apostar por la relevancia e influencia y explotar sus propias plataformas.

Asimismo, la editorial considera como poco importantes en su modelo de negocio la capacidad tecnológica, los anunciantes, la creación de contenido viral, el uso de redes sociales, la agregación de contenidos (propios o ajenos), la analítica del usuario y la capacidad para hacer un periodismo de gran escala. Con respecto a su misión, en dicho

estudio señalan que lo más importante es la sostenibilidad del proyecto, obviando la ambición económica.



5. Resultados

En este apartado se ha decidido integrar el estudio cualitativo con el cuantitativo para exponer los principales resultados de la investigación sobre el modelo de negocio. Los datos cualitativos se han representado a través de tablas que resumen las respuestas de los entrevistados y se han acompañado de una explicación para cada apartado del modelo de negocio. Los datos cuantitativos, en cambio, se han mostrado mediante gráficas con la intención de reflejar qué tipo de estrategia emplean los medios analizados. Todos los resultados se han dividido según los componentes del modelo de negocio. El primer caso (Tabla 3) es la propuesta de valor:

Propuesta de valor

Medio	Lectores	Anunciantes	Precio
Libros del K.O.	Cubrir una necesidad que no estaba satisfecha	No propone valor a los anunciantes	Precio asequible a los lectores al reducir los costes de los libros digitales
El Confidencial	Ofrecer información de nicho que no está en ninguna otra parte	Posibilidad de acceder a una audiencia muy concreta	Contenidos gratuitos para el lector
Alternativas Económicas	Explicación sencilla de la economía y nuevos enfoques	Posibilidad de publicitarse en su medio	Precio adecuado y plantean subirlo

Tabla 3. Propuesta de valor. Fuente: elaboración propia

En la **propuesta de valor**, se encuentran algunas diferencias entre los medios estudiados. En primer lugar, Libros del K.O. señala que su estrategia para proporcionar valor a los lectores es satisfacer una necesidad y facilitar la accesibilidad a sus productos. Asimismo, aseguran no proporcionarle ningún tipo de valor a los anunciantes y, con respecto al precio, consideran que es asequible al reducir los costes de la

producción digital. Según explican, es una manera de diferenciarse de la competencia, que en ocasiones cobra un precio “injustificado” por los libros *online*.

El Confidencial, por otra parte, apuesta por ofrecer información especializada y que no se puede encontrar en ningún otro periódico; otra de sus bazas es su capacidad para acceder a un público muy concreto. A diferencia de Libros del K.O., El Confidencial sí tiene en cuenta a los anunciantes en su propuesta de valor, y su estrategia está estrechamente relacionada con su estrategia los lectores: ofrecer contenido a una audiencia muy segmentada. Como explica el entrevistado Daniel Muñoz, el lector de El Confidencial suele tener un alto poder adquisitivo, por lo que ciertas empresas están muy interesadas en acceder a dicho *target*. Con respecto al precio, sus informaciones se pueden consumir de forma gratuita, pero aseguran que esto no es una ventaja, porque no supone una propuesta diferenciada.

Alternativas Económicas se centra en el enfoque: consideran que ofrecen una información económica diferente a la de su competencia. Junto con eso, apuntan que el valor de su contenido editorial radica en que es didáctico y explica de forma sencilla el funcionamiento de la economía. Del mismo modo que El Confidencial, Alternativas Económicas ofrece valor a los anunciantes, pero sin una estrategia marcada. Aseguran que les dan la posibilidad de publicitarse en su medio, pero con restricciones, ya que no todos los anunciantes tienen cabida en su espacio publicitario. En cuanto al precio, lo consideran asequible para el lector, pero les gustaría subirlo para aumentar sus beneficios.

Con respecto a los datos **cuantitativos**, se aprecia cómo en la propuesta de valor (Gráfico 8) El Confidencial y Alternativas Económicas, del mismo modo que en los datos cualitativos, comparten algunos puntos. Ambas cabeceras consideran que tienen una producción alta en comparación con la competencia (es decir, número de publicaciones) y con un enfoque especializado, de nicho. Libros del K.O. también comparte este alto rango de diferenciación en sus contenidos, pero con una producción más baja. En este caso, la similitud entre Alternativas Económicas y El Confidencial no radica en la cantidad de artículos o revistas publicados con respecto al total de medios, sino en comparación con su competencia (distinta en cada caso). En volumen de producción, Alternativas Económicas es menor a El Confidencial, pero sí producen más

que otro tipo de revistas independientes. Se ha decidido utilizar esta perspectiva debido a que la propuesta de valor va a dirigida a los lectores, que comparan la producción en función de la naturaleza del medio.

Propuesta de valor a los lectores

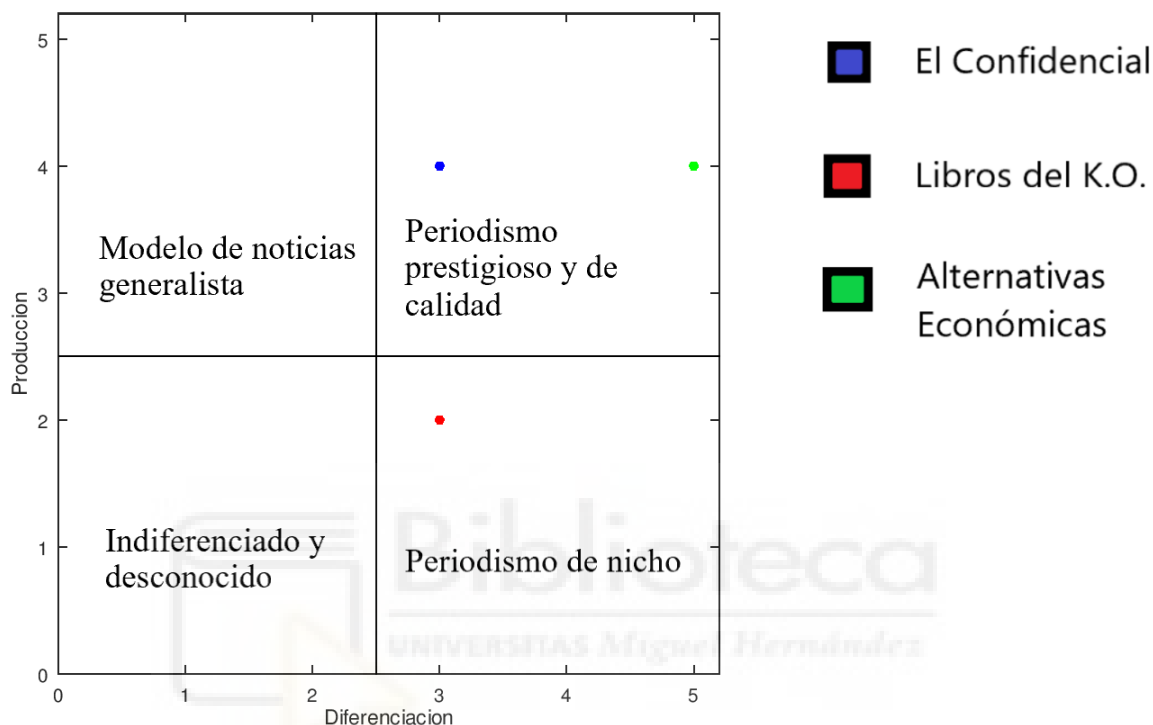


Gráfico 8. Resultados de la propuesta de valor a los lectores. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con respecto a la propuesta de valor a los anunciantes (Gráfico 9), vemos cómo El Confidencial es el único con una estrategia definida. Ofertan tanto la publicidad nativa (*branded content*) como la venta de datos de los usuarios. Todo lo contrario a Libros del K.O., que asegura no ofrecer valor a los anunciantes, mientras que Alternativas Económicas lo hace, pero en una medida no mucho mayor.

- Se incumple la **Hipótesis 1**: no todos los casos ofrecen una propuesta de valor a los anunciantes.

Propuesta de valor a los anunciantes



Gráfico 9. Resultados de la propuesta de valor a los anunciantes. Fuente: Elaboración propia

Mercado

Medio	Perfil del Lector	Tiempo que pasa ante los contenidos
Libros del K.O.	Nacional, entre 30 y 50 años y profesional de la comunicación	Una alta cantidad de tiempo ante los contenidos
El Confidencial	Nacional, principalmente masculino y de 18 a 50 años	Pasa más tiempo frente a los contenidos que la media
Alternativas Económicas	Mayor de 45 años, hombre, con estudios e interesado en la economía	Una alta cantidad de tiempo ante los contenidos

Tabla 4. Mercado. Fuente: elaboración propia

Según el entrevistado Álvaro Llorca, el **mercado** de libros del K.O. reúne las siguientes características (Tabla 4): edad entre 30 y 50 años, abarca toda la nación, con género repartido y principalmente dedicado al ámbito de la comunicación. La mayor parte de sus lectores proceden de ciudades grandes como Madrid o Barcelona, pero sus contenidos también tienen alcance en comunidades como Galicia, Navarra o el País Vasco. En algunas ocasiones han alcanzado públicos más generalistas.

Por otra parte, el mercado al que pretende llegar El Confidencial destaca por tener puestos de responsabilidad en empresas y estar interesado en las finanzas y la economía. Asimismo, se puede dividir en dos grupos: un segmento más joven, entre 30 y 40 años, interesado en la tecnología, y el “lector influyente”, que ya se sitúa entre los 40 y los 50. En cuanto a género, lo consumen principalmente varones, pero la sección de *Vanitatis* es más consumida por mujeres.

Alternativas Económicas cuenta con un público elevado, de más de 45 años, que, del mismo modo que el de El Confidencial, está interesado en el mundo de la economía y las finanzas. También es mayoritariamente masculino, y destaca por tener algún título universitario. En los tres casos aseguran contar con la atención del usuario durante un tiempo largo.

Con respecto a los datos **cuantitativos** del mercado (Gráfico 10), se aprecia cómo Libros del K.O. y Alternativas Económicas comparten los mismos resultados. Esto se debe a que el lector medio de ambas cabeceras pasa un largo periodo de tiempo ante los contenidos (principalmente debido a la naturaleza de los propios libros y revistas, que se consumen más lentamente). No obstante, el lector medio de El Confidencial también se toma su tiempo ante las publicaciones, sólo que en menor medida. Eso no quita que los tres medios hayan coincidido en el cuadro, por lo que se puede afirmar que se enfrentan a un mercado bastante similar: con formación, que busca temas especializados y con un alto interés en los contenidos, aunque no accede a ellos ni por buscadores de internet ni por redes sociales.

- De este modo, se cumple la **Hipótesis 2**: los casos estudiados optan por un mercado de nicho, especializado, en detrimento del público generalista.

Mercado

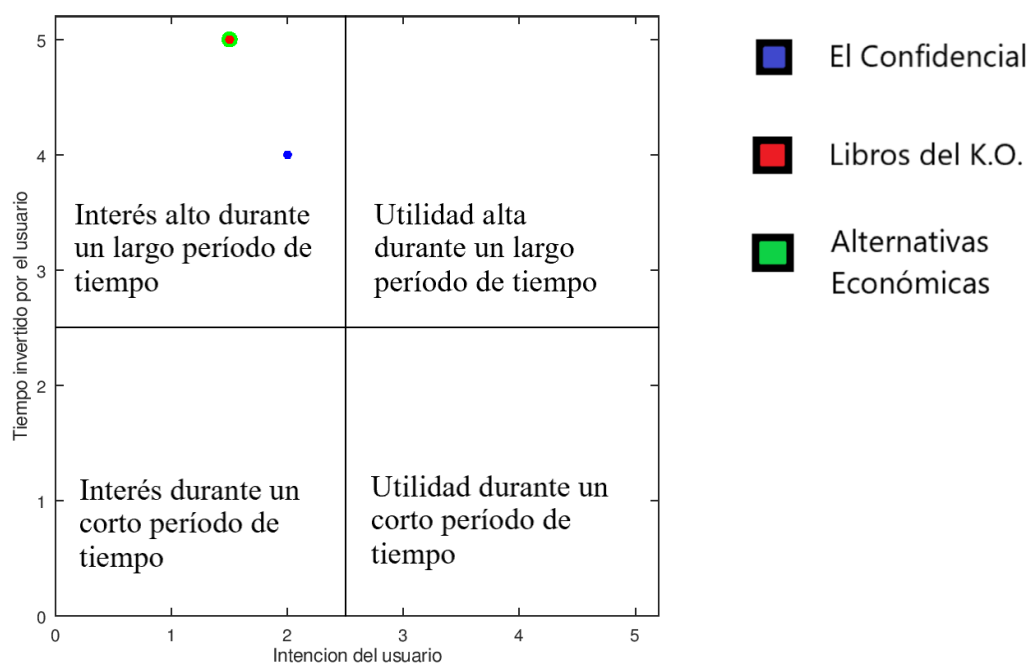


Gráfico 10. Resultados del mercado. Fuente: Elaboración propia

Posicionamiento

Medio	Distribución	Percepción del consumidor	Relación de confianza
Libros del K.O.	Mediante una distribuidora y una editorial <i>online</i>	Marca independiente que cuida especialmente la edición de los libros	No es muy alta
El Confidencial	Variedad de canales propios y ajenos	Periódico liberal y plural	No es muy alta
Alternativas Económicas	Mediante Correos, con un bajo uso de redes sociales	Marca que ofrece información distinta	Alta

Tabla 5. Posicionamiento. Fuente: Elaboración propia

Con respecto al **posicionamiento** (Tabla 5), los entrevistados respondieron a tres cuestiones: qué estrategias de distribución emplean, qué lugar ocupan en la mente del consumidor y si se habían planteado establecer relaciones de confianza. En el caso de Libros del K.O., Llorca asegura que han establecido una buena estrategia de distribución. Por un lado, trabajan con una distribuidora consolidada en el caso de los libros impresos. En cuanto a los digitales, tienen un catálogo *online* para aquellos que no tienen editoriales cerca. No obstante, señala que podrían mejorar su posicionamiento en redes sociales. Con respecto a la imagen que tienen los lectores de la compañía, la define como “marca independiente que cuida especialmente la edición de los libros”. Con respecto al *feedback*, procuran responder mediante comentarios a todo lo que sugieren los clientes, pero lamentan no poder trabajar más en ello.

El Confidencial asegura haber trabajado por mejorar su posicionamiento. En sus canales de distribución se sienten respaldados, debido a que han optado por diversificar, especialmente los canales propios, como su página web y aplicación móvil, para no depender de terceros. Junto con eso, aseguran haber mejorado la imagen que tiene el consumidor de la marca. Anteriormente eran concebidos como un medio conservador, pero en la actualidad han podido saber que los lectores perciben la marca como de prestigio y plural. Con respecto a la relación de confianza, dicen estar trabajando para mejorar el *feedback* con los usuarios mediante grupos de Facebook y encuestas, pero tienen margen de mejora.

Alternativas Económicas asegura estar trabajando también en mejorar su posicionamiento. Del mismo modo que Libros del K.O., consideran que su distribución mediante redes sociales podría ser mejor, ya que dependen principalmente de canales propios. Con respecto a la imagen que tiene el público de la marca, consideran que éste ha comprendido su propuesta de valor y aprecia el enfoque distinto que le dan a sus contenidos. De los tres medios analizados, es el que ha establecido una relación de confianza mayor con los lectores, debido a que se reúnen con asiduidad con este grupo para comentar todo lo que se podría mejorar.

Los datos **cuantitativos** (Gráfico 11) muestran lo parecidas que son las tres organizaciones en este apartado. Ninguno opta por las redes sociales como principal estrategia de posicionamiento, y todas coinciden en que llevan a cabo un periodismo de

nicho que les permite diferenciarse de la competencia. No obstante, del mismo modo que Alternativas Económicas es el más especializado, Libros del K.O. y El Confidencial exploran otros temas más generalistas, especialmente el último.

- En este caso se cumple la **Hipótesis 3**: Los casos analizados priman los canales propios, como páginas web o aplicaciones móviles ante el uso de canales de distribución ajenos, como las redes sociales.

Posicionamiento

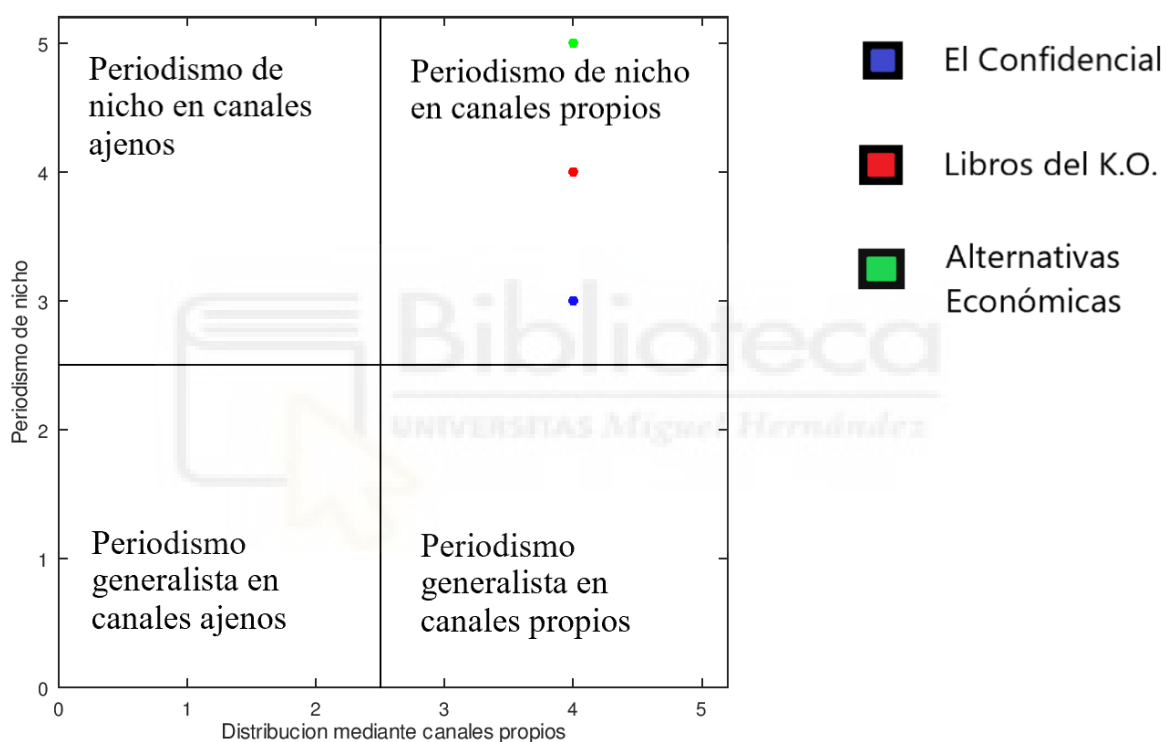


Gráfico 11. Resultados del posicionamiento. Fuente: Elaboración propia

Capacidades internas

Medio	Tecnología vs talento humano	Número de empleados	Organización de los trabajadores	Capacidad para establecer sinergias
Libros del K.O.	Depende del talento humano	Querrían ampliar plantilla	Pocos y coordinados	No han establecido

				sinergias
El Confidencial	Altas capacidades tecnológicas y humanas	Están satisfechos con el número de empleados	Tradicional, esperan innovar	Han planteado la idea
Alternativas Económicas	Prima el talento humano	Querrían ampliar plantilla	Efectiva	Han establecido sinergias

Tabla 6. Capacidades internas. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las **capacidades internas** (Tabla 6), Libros del K.O. depende principalmente del talento humano. Aseguran cuidar especialmente a los autores de los libros y presumen de ser capaces de combinar firmas muy conocidas con escritores noveles. En cambio, consideran que pueden subsistir sin hacer grandes inversiones en tecnología, por lo que no está en sus planes mejorar en este apartado. Por otra parte, el número de empleados que tienen no es el deseado, ya que preferirían tener capacidad para aumentar la plantilla. Su organización es simple porque cuentan con pocos empleados, así que aseguran tener una alta coordinación. Finalmente, se han planteado establecer sinergias con otras compañías para mejorar sus capacidades, pero hasta la fecha no han dado con un aliado clave.

El Confidencial contrasta con el resto de casos estudiados. Según Muñoz, la tecnología y el talento humano cuentan con una alta relevancia e inversión. No obstante, destaca que uno depende del otro, por lo que no es posible tener capacidades tecnológicas sin un alto talento humano. Con respecto a su plantilla de trabajadores, El Confidencial estuvo en un proceso de expansión, pero en la actualidad están satisfechos con la cantidad de empleados y sólo esperan contratar unos pocos perfiles tecnológicos. Del mismo modo que Libros del K.O., se planteó establecer sinergias, concretamente con Google, pero consideran no contemplan llevarlas a cabo en el corto plazo.

Alternativas Económicas vuelve a compartir similitudes con Libros del K.O. en este apartado. Dependen principalmente del talento humano, pese a que hicieran una inversión inicial en tecnología. Al contrario que El Confidencial, querrían aumentar su

plantilla y, de los tres, es el medio que más ha explotado las sinergias, ya que a día de hoy cuentan con una alianza consolidada con el periódico generalista eldiario.es.

Los **datos cuantitativos** (Gráfico 12) muestran esta similitud entre Alternativas Económicas y Libros del K.O. en las capacidades humanas, mientras que El Confidencial despunta por ser la cabecera que mejores capacidades tecnológicas tiene, acompañadas de un alto potencial humano.

- De este modo, se cumple la **Hipótesis 4**: los casos estudiados anteponen el talento humano a la tecnología.

Capacidades internas

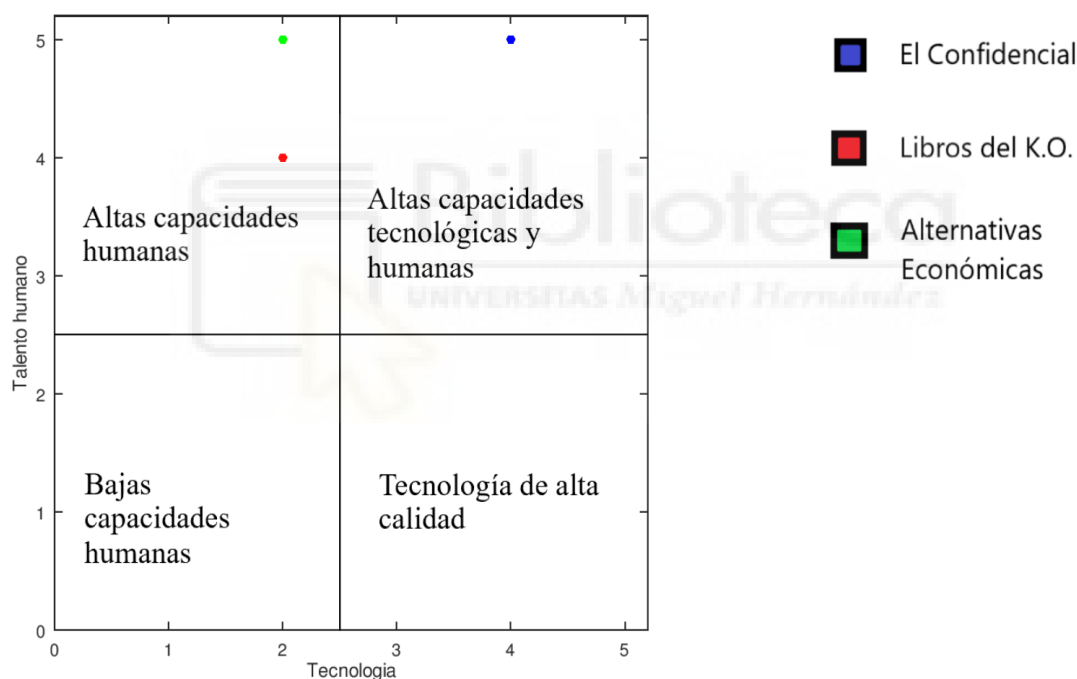


Gráfico 12. Resultados de las capacidades internas. Fuente: Elaboración propia

Vías de ingresos

Medio	Vía de ingresos principal	Diversificación	Exploración de nuevas vías
Libros del K.O.	Lectores	Venta de derechos	Se han planteado ofertar talleres y

			cursos
El Confidencial	Publicidad	Explotan la organización de eventos	Relacionadas con el <i>e-commerce</i> y la venta de informes a empresas
Alternativas Económicas	Suscripciones	Venta en quioscos, eventos y subvenciones	Formación en universidades

Tabla 7. Vías de ingresos. Fuente: Elaboración propia

Las vías de ingresos (Tabla 7) varían en los tres casos estudiados. Libros del K.O. asegura no poder desprenderse de los ingresos de los lectores. No obstante, sí llevan a cabo una tarea de diversificación, debido a que monetizan a través de la venta de derechos de sus libros a otros países. Según Llorca, ésta se ha convertido en una importante vía de ingresos, debido a que no supone ningún coste para la compañía. Junto con eso, se han planteado explorar otras vías, como la realización de talleres y cursos de formación para otras compañías, pero no cuentan con recursos para llevarlos a cabo en el corto plazo.

El Confidencial, al contrario que Libros del K.O., no puede prescindir de la publicidad. En la actualidad, hasta el 90% de sus ingresos dependen de esta vía. No obstante, hasta cierto punto consideran diversificar, ya que la realización de eventos supone el 10% de sus ingresos. Asimismo, están explorando nuevas vías con el fin de depender menos de la publicidad. Estas vías están relacionadas con el *e-commerce*. De este modo, el lector puede adquirir un producto que anteriormente ha sido mencionado por el periódico en un artículo. Junto con eso, la otra vía que quieren utilizar es la venta de informes a empresas, de tal forma que si ocurre algún problema relacionado con su ámbito empresarial, puedan informarse a través de El Confidencial.

De nuevo, Alternativas Económicas comparte similitudes con Libros del K.O., en este caso debido a su dependencia de los lectores. Como las otras dos cabeceras, han llevado a cabo una tarea de diversificación, al obtener ingresos de eventos y subvenciones, y

también se han planteado explorar vías nuevas, principalmente enfocadas al ámbito académico. Su intención es comercializar sus productos mediante la intranet que tienen las universidades para facilitar publicaciones a los alumnos.

Los datos **cuantitativos** (Gráfico 13) muestran esta clara diferenciación de El Confidencial con respecto a las otras dos compañías estudiadas, ya que es el único medio que depende principalmente de la publicidad. Libros del K.O. es el que más depende de los lectores, mientras que Alternativas Económicas, pese a contar principalmente con esta vía también, sigue obteniendo una parte de sus beneficios por publicidad. Sin embargo, sigue siendo mucho más baja que la que obtiene El Confidencial.

- Se cumple la **Hipótesis 5**: los casos estudiados llevan a cabo una tarea de diversificación en sus vías de ingresos.

Vías de ingresos

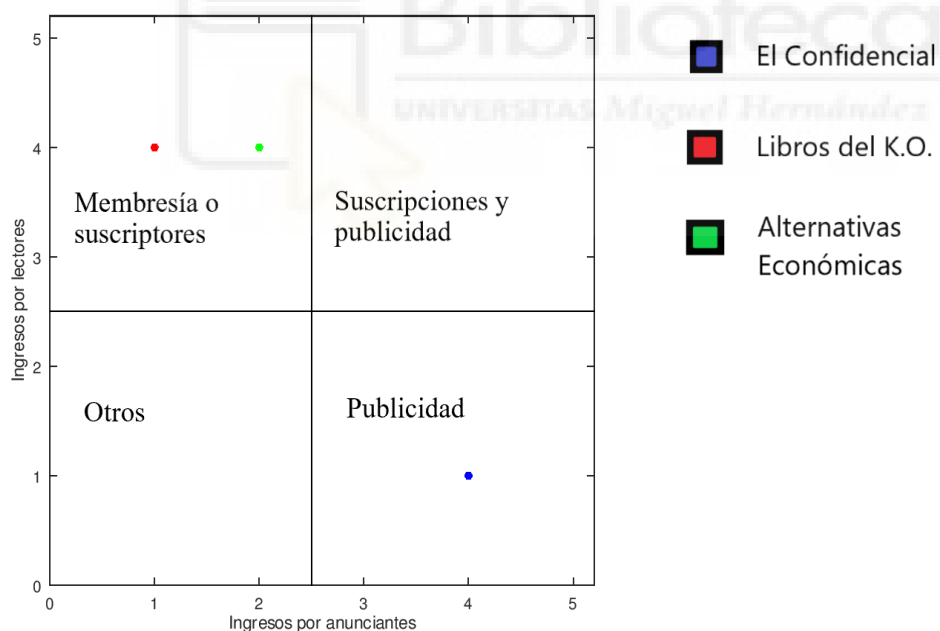


Gráfico 13. Resultados de las vías de ingresos. Fuente: Elaboración propia

Medio	Misión	Filosofía
Libros del K.O.	Subsistir	Alejarse del periodismo

		estructural
El Confidencial	Llegar a una audiencia concreta	Subsistir y crecer
Alternativas Económicas	Subsistir	Ser independientes

Tabla 8. Misión y filosofía. Fuente: elaboración propia

Los apartados de **misión** y **filosofía** son los que más similitudes muestran entre los tres medios estudiados. Tanto Libros del K.O. como Alternativas Económicas tenían en su origen como misión principal subsistir, sin ningún tipo de aspiración de riqueza. El Confidencial tampoco tenía ninguna pretensión de especular, pero su misión principal era acceder a una audiencia muy concreta, lo cual le permitió crecer más de lo esperado. Estos datos coinciden según el tipo de empresa que es cada medio. En el caso de Alternativas Económicas, al tratarse de una cooperativa, la intención no fue en ningún momento enriquecerse. Algo parecido ocurre con Libros del K.O., ya que es una empresa conformada por un número reducido de personas cuyo único fin era alejarse del funcionamiento de trabajo de los periódicos tradicionales. El Confidencial, por otra parte, ha sido el único que ha ido más allá de sus aspiraciones, hecho que se justifica al haberse postulado como uno de los diarios digitales más leídos de España.

Los datos **cuantitativos** (Gráfico 14) representan una amplia similitud entre El Confidencial y Alternativas Económicas por su intención de subsistir —de hecho, han respondido exactamente lo mismo—, mientras que Libros del K.O. tenía unas aspiraciones mayores de crecer en sus inicios.

- De este modo, se cumple la **Hipótesis 6**: los casos estudiados no tenían entre sus objetivos enriquecerse.

Misión y filosofía

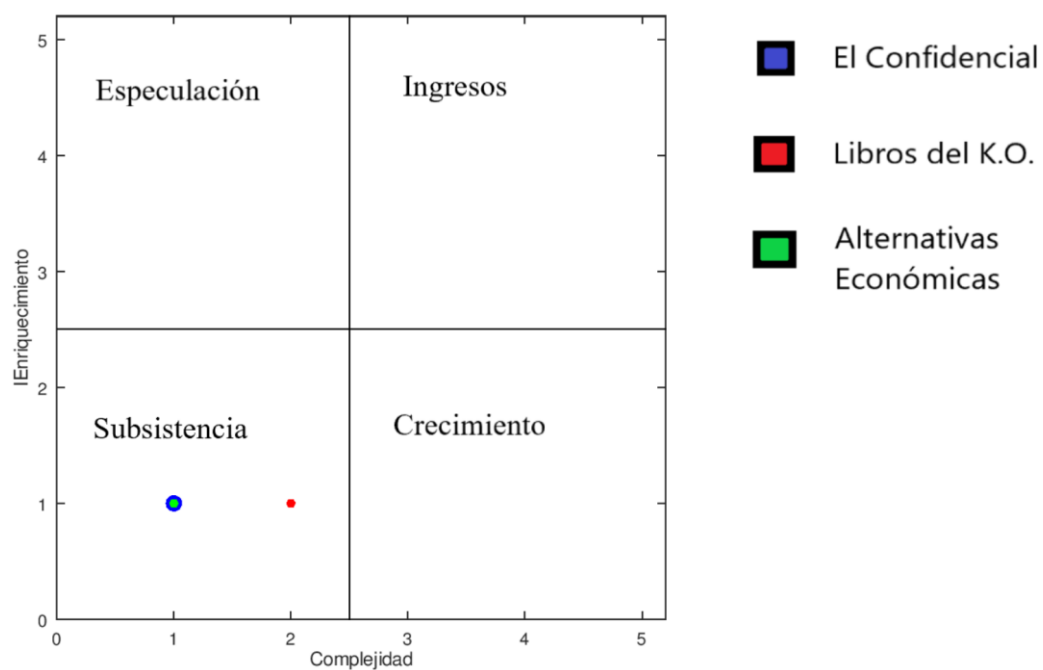
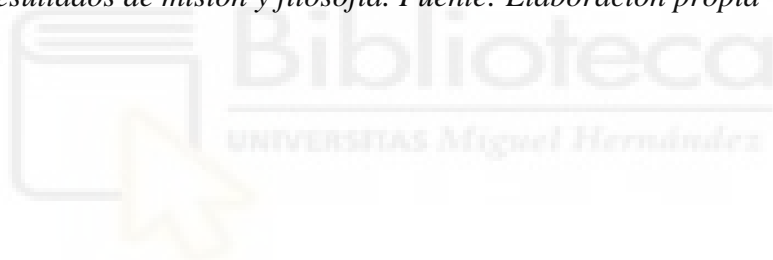


Gráfico 14. Resultados de misión y filosofía. Fuente: Elaboración propia



6. Conclusiones

Tras el análisis de los resultados, en el presente apartado se muestran las conclusiones de este Trabajo de Fin de Grado. En primer lugar, el objetivo principal de la investigación se ha cumplido, ya que se ha conocido en detalle el modelo de negocio de las tres empresas periodísticas propuestas. De este modo, se puede concluir que los medios estudiados cuentan con un modelo de negocio sostenible que aboga por una propuesta de valor consolidada, unas vías de ingresos que se diversifican, unas altas capacidades internas, con un mercado muy definido, y una estrategia de posicionamiento que les permite diferenciarse de la competencia. Todo ello con una misión y filosofía alejadas de la especulación o el alto crecimiento económico.

Pese a las particularidades de cada caso (una editorial de libros, una revista mensual y un diario exclusivamente digital), existen amplias similitudes entre los tres. En la propuesta de valor a los lectores, buscan diferenciarse de la competencia y satisfacer unas necesidades que no estaban satisfechas. No obstante, El Confidencial (la cabecera con la estrategia más distinta) se postula como la única con un plan definido en la propuesta de valor a los anunciantes. Estas diferencias siguen apareciendo en otros componentes del modelo de negocio, pero con otras tantas similitudes de por medio.

Con respecto al mercado, la conclusión principal es que las tres entidades buscan la especialización: aquellos lectores que tienen un alto nivel de estudios y que bien están interesados en el mundo de las finanzas y la economía (como ocurre con Alternativas Económicas y El Confidencial) o bien son profesionales del periodismo, como es el caso de Libros del K.O. Cabe destacar un factor importante en el mercado de estos tres medios: el lector habitual de estas cabeceras pasa una cantidad de tiempo alta ante los contenidos. Esto permite mostrar la tendencia que hay a ofrecer un periodismo más reposado, que cuenta con una alta atención del público.

Otra conclusión interesante se da en el ámbito del posicionamiento, ya que ninguna de las tres compañías se considera especialmente dependiente de las redes sociales o las plataformas de búsqueda. Esto va en contra de la tendencia de los usuarios a consumir cada vez más este tipo de canales, pero, como ocurre en el caso de El Confidencial, esto

no tiene por qué suponer un problema de cara al posicionamiento. La clave reside en blindar los canales propios y asegurarse de que el público acuda asiduamente a las plataformas creadas por la propia compañía, para así no depender de terceros y mantener una imagen positiva de la marca.

Del mismo modo que la propuesta de valor tiene un alto grado de protagonismo, las capacidades internas juegan un importante papel en el modelo de negocio. Para crear valor, hay que contar con los medios adecuados, y esto se refleja en los modelos de negocio de las tres cabeceras estudiadas. Todas cuentan, como mínimo, con unas altas capacidades humanas, debido a que consideran que la tarea periodística recae en las personas. Sin embargo, el diario El Confidencial vuelve a distanciarse de nuevo al ser el único que lleva a cabo una alta inversión en tecnología —no obstante, dependiente del talento humano—. Esto permite concluir que los periodistas tienen más importancia en el modelo de negocio que las capacidades tecnológicas.

Con la mayoría de engranajes analizados, llegan las conclusiones con respecto a las vías de ingresos. Como señala Pepe Cerezo (2018), existen multitud de vías explotables por los medios de comunicación, sin ser excluyentes unas con otras. Las tres compañías analizadas siguen este planteamiento al pie de la letra, debido a que todas han decidido diversificar en sus vías de ingresos, así como se han planteado explorar nuevos mecanismos para capturar valor. No obstante, existe una importante diferencia de base: dos de los casos (Libros del K.O. y Alternativas Económicas), se apoyan principalmente en los lectores, mientras que El Confidencial depende principalmente de la publicidad. Sin embargo, todas ellas coinciden en que la dependencia en una única vía de ingresos es negativa, por lo que se han planteado en la actualidad o en el futuro ampliar sus estrategias para monetizar su trabajo.

También se puede concluir que los tres modelos de negocio analizados se alejaban en sus orígenes de la intención de enriquecerse o crecer rápidamente para ser comprado —lo que Morris definía en su estudio como especulación—. La intención principal en los tres casos estudiados ha sido siempre la de ser sostenible y subsistir, con el fin de llevar a cabo su labor periodística con la mayor libertad posible.

El análisis de Michael Morris empleado para este trabajo ha resultado eficiente para obtener los resultados que se buscaban. Mediante esta perspectiva, se han podido

conocer las claves del modelo de negocio de manera amplia y sin estudiar en exceso las vías de ingresos, como ha ocurrido en algunos estudios académicos.

Asimismo, se concluye que, de cara al lanzamiento de futuras empresas, algunos apartados del modelo de negocio deberían estudiarse con más énfasis, como son la propuesta de valor o el posicionamiento. En el primer caso, debido a que supone el eje del modelo de negocio, por lo que el resto de componentes, como se ha observado en este trabajo, comparten en algún momento elementos con él. En segundo lugar, también debería prestarse especial atención al posicionamiento, debido a su relación con la propuesta de valor y a su capacidad para hacerle llegar el valor a los lectores. Ambos factores deberían ser especialmente tenidos en cuenta a la hora de elaborar el modelo de negocio de una empresa periodística.



7. Anexos

7.1 Entrevista a Álvaro Llorca, cofundador de Libros del K.O.

P. ¿Qué destacaría de su producción editorial? ¿Qué es lo que hace valioso a Libros del K.O.?

R. Nosotros nacemos hace 8 años y en ese momento no había ninguna propuesta similar que apueste por el periodismo en formato libro. Sí que había colecciones de editoriales grandes que abarcaban ese tipo de demanda, pero tenían un papel más bien secundario. Es decir, el producto no estaba concentrado en una cabecera que abasteciera las demandas de un público interesado en este tipo de productos. Entonces, por un lado, cubrimos esa necesidad y por otra facilitamos al lector el poder adquirir nuestros productos de manera sencilla.

P. ¿Considera que su forma de distribuir los contenidos es una de sus mejores bazas?

R. Desde el primer libro siempre hemos apostado por lo digital. En ese sentido nuestra distribución es buena, porque somos una editorial joven y tenemos en cuenta que queremos llegar a muchos lectores y que no todos ellos tienen una librería cerca, por lo que así le acercamos nuestros productos. En cuanto al libro impreso, nuestra distribución es más tradicional. Trabajamos con una distribuidora llamada BM, que es de las distribuidoras que más editoriales llevan, y digamos que hemos afrontado el tema de la distribución sin ningún prejuicio. Nos declaramos amantes de lo digital y sabemos que tiene herramientas muy positivas. En este sentido también estamos explotando el audiolibro, porque creemos que hay que tener una mente abierta en cuestión de distribución y que hay que intentar identificar lo bueno que tiene cada sistema.

P. Además de proporcionarle valor a los lectores, ¿dejan algún hueco para los anunciantes?

R. La verdad es que no. Hemos sido promiscuos en cuestión de formatos, pero no en temas de financiación. No hemos ido buscando anunciantes ni hemos emprendido campañas de crowdfunding -tampoco queremos cerrarnos completamente a esa vía-, pero con los recursos que tenemos no le hemos dado importancia.

P. ¿Considera que una de las principales virtudes de su modelo es el bajo precio al lector?

R. Sin duda, ofertamos un precio bastante asequible. Hacemos un cálculo real de cuánto cuesta la edición y producción de un libro digital y uno impreso y ajustamos los precios, a diferencia de otras editoriales que incrementan el precio digital sin que esté justificado. Entonces esa es otra de las ventajas de nuestro producto.

P. ¿Cuáles son las características de su mercado?

R. Hay herramientas muy útiles para conocer este tipo de cuestiones. No obstante, las nuestras no son tan efectivas como las que pueden tener otras empresas más grandes. En ese sentido funcionamos más por intuición, pero podemos decir que en nuestro caso somos una editorial muy de nicho. Por ello, principalmente nuestro mercado se centra en personas que se dedican a la comunicación (esa parte la tenemos bastante asegurada). Sin embargo, eso no sería suficiente para sustentar la editorial. Por ello, con algunos libros -ni siquiera tienen que ser todos, porque con uno o dos libros que funcionen podemos hacer un buen año- intentamos romper esa barrera y abrirnos a otros públicos ajenos a la comunicación. Esto ha pasado con libros como *Fariña* o *El Director*, que nos han permitido llegar a un mercado más grande. Y en cuanto a su tipo de perfil más concreto, nuestras herramientas de la editorial digital y de redes sociales nos permiten saber que nuestro público tiene entre 30 y 50 años, con género bastante repartido, y sobre todo de ciudades grandes como Madrid o Barcelona. Pero es un producto nacional, porque nuestros libros también se consumen en comunidades como Navarra, País Vasco o Galicia.

P. ¿Qué lugar ocupa Libros del K.O. en la mente de los consumidores?

R. Procuramos cuidar mucho nuestro producto y a los autores que lo producen. Otro factor es la importancia que le damos a la edición y a la corrección. De cara al público, es fundamental que todo esto esté cuidado. De ahí que nuestros consumidores piensan de nosotros que les vamos a dar un libro muy trabajado y con una propuesta detrás. Hay editoriales independientes que, por lo que sea, no revisan bien sus traducciones o no las revisan bien y eso acaba afectando a la percepción que tiene el mercado sobre ellos. Nuestra imagen en los lectores busca todo lo contrario.

P. ¿Entre sus objetivos está crear una relación de confianza con el lector? ¿Han establecido mecanismos para que haya ‘feedback’ entre el medio y los consumidores?

R. Sí, procuramos cuidarlo; aunque, conforme vas creciendo, es complicado mantener esta relación con los lectores. No obstante, siempre que nos ha llegado algún comentario hemos intentado responderlo y tenerlo en consideración.

P. ¿Considera la tecnología tan importante en su modelo como el talento humano?

R. No hay que descuidar ningún aspecto, pero en nuestro caso dependemos mucho más del talento humano. En cuanto a tecnologías, podríamos mejorar mucho nuestro uso de redes sociales, debido a que no hemos desarrollado una estrategia muy en profundidad. Digamos que somos conscientes de que tenemos que mejorar, pero hay otras cosas en las que hay que dar 100%. El contenido es innegociable, aunque todo sea importante, y podemos subsistir sin darle tanta importancia a la tecnología. Además, en cuanto al talento humano, hemos logrado traer a grandes firmas, pero también le hemos dado difusión a autores que no son famosos, porque hemos querido explotar el talento. Ahí hemos buscado el equilibrio entre los dos grupos, pero es complicado.

P. ¿Diría que el número de empleados de su empresa es el adecuado?

R. Sería mejor que fuéramos más, sobre todo para potenciar las carencias que tenemos. Nos gustaría crecer más, pero lo tenemos complicado. Hay muchísima oferta por parte de nuestros competidores, por lo que intentamos mantener el impulso que teníamos al principio, sumando partes, e intentando crecer.

P. ¿Han pensado en llevar a cabo alguna sinergia? ¿Unirse con otra compañía para aunar recursos?

R. Lo hemos planteado en más de una ocasión, pero al final hemos hecho muy pocas. Nos hemos reunido con distintas empresas, pero no hemos encontrado una propuesta que encaje. No obstante, nos hemos unido con una editorial mexicana para distribuir libros en México, por lo que no descartamos este tipo de sinergias, pero no hemos dado con un aliado clave. Ahora estamos trabajando para llegar a un acuerdo con Radio Ambulante para lograr un producto transmedia, pero estamos en la primera fase. El principal problema habrá sido intentar unirnos a proyectos parecidos a los nuestros, pero al tener todos la lengua un poco fuera, no ha sido posible.

P. ¿Qué vía de ingresos diría que es fundamental para su negocio? ¿De cuál no podrían prescindir?

R. Dependemos principalmente de los lectores, aunque en los últimos años hemos dado con una vía de ingresos que nos está ayudando mucho: la venta de derechos de nuestros libros a otras compañías. Hemos vendido sobre todo en América Latina, pero también en Inglaterra, Francia o en Alemania.

P. ¿Entonces están diversificando sus vías?

R. Sin duda. Por ejemplo, la vía de venta de derechos es muy rentable, porque estás recibiendo ingresos con el producto ya lanzado. Para lanzar un libro hay una serie de costes, como son imprimirlo, pagar al corrector, al autor y distribuirlo, pero vender los derechos no supone ningún coste adicional. Esto se lo ofrecemos al autor, vender el libro en otros países, y nos repartimos los beneficios en proporción.

P. ¿Han pensado explotar alguna otra vía? Por ejemplo la organización de eventos.

R. Con el conocimiento adquirido, nos hemos planteado ofertas talleres y cursos, pero implicaría cambiar mucho el modelo en el que estamos trabajando y de momento no

hemos tenido esas necesidades. Aun así, mientras tengamos margen de crecimiento, probaremos cosas.

P. ¿Qué motivó el origen de su medio? ¿Qué objetivo tenían como fundadores?

R. Queríamos vivir de lo que nos gusta. No estábamos a gusto con nuestros empleos anteriores y fue nuestra manera de rebelarnos contra la situación. Pero nuestra intención no era tener un crecimiento muy rápido para luego ser comprados, por ejemplo, sino que queremos subsistir y seguir adelante por nosotros mismos.

6.2. Entrevista Daniel Muñoz, jefe de Producto de El Confidencial

P. ¿Qué destacaría de la producción editorial de su medio?

R. Desde que nació El Confidencial nos dirigimos a un *target* bastante concreto, es decir, usuarios que trabajan en el entorno financiero y empresarial. Conforme creció el medio, este mercado creció un poco al ámbito también político, pero digamos que nos dirigimos a aquellos usuarios que les interesa lo que pasa en el mundo de la política, porque es un perfil que necesita tomar decisiones y conocer este tipo de cuestiones.

La propuesta de valor editorial de El Confidencial pasa por ahí. Además, las noticias que nosotros publicamos no pueden ser leídas en otro periódico. En lugar de depender de la última y hora y cubrir un espectro muy amplio, intentamos ofrecer una información exclusiva y que no pueda ser leída en otro sitio. Nuestra propuesta es esa: contenido que no puedes leer en otro sitio, enfoques que no puedes leer en otro sitio y todo dirigido a un sector económico y empresarial.

P. ¿Considera que su forma de distribuir los contenidos es una de sus mejores bazas?

R. Esto ha cambiado mucho en el último año. Se ha complicado bastante el ecosistema y sí que es un punto que a nosotros nos ha favorecido porque nunca hemos tenido miedo a las nuevas plataformas. No vemos a los agregadores de contenido y a las redes

sociales como enemigos, sino que nos lo hemos tomado como una oportunidad. Además, como tenemos usuarios tan fieles, tenemos un tráfico directo muy elevado, no nos ha preocupado volcar nuestro contenido en este tipo de canales debido a que nuestro público iba a seguir ahí. De este modo, si Facebook cae, o Google cambiaba el algoritmo, no nos afecta.

P. Además de proporcionarle valor a los lectores, ¿dejan algún hueco para los anunciantes?

R. La propuesta clásica ha sido el segmento que le ofrecemos a los anunciantes. Igual que nosotros buscamos ese *target*, a las compañías que se quieren publicitar en nuestro medio les interesa llegar a un usuario con capacidad adquisitiva media alta que no va a encontrar en otros medios generalistas. Esto se ve en otros medios como El País, ABC o El Mundo, que, al ser medios más para todo el mundo, no ofrecen este valor a los anunciantes.

Esto nos ha pasado también con *Vanitatis*, la sección de El Confidencial que antes estaba más centrada en los cotilleos, ahora la hemos cambiado para que vaya dirigida a gente interesada por la moda y que también tiene un alto poder adquisitivo. Todo esto supone valor para los anunciantes.

P. ¿Considera que una de las principales virtudes de su modelo es el bajo precio al lector?

R. No lo consideramos una virtud porque no es una propuesta diferenciada. Hasta ahora, todos los medios generalistas son gratuitos. Por ello, habrá que ver qué propuesta de valor de pago ofrecen los demás y veremos si son capaces de crear dicho valor para que los lectores estén dispuestos a poner dinero.

P. ¿Cuáles son las características de su mercado?

R. El núcleo principal de El Confidencial es el mencionado. aquella persona con influencia. No obstante, hemos ampliado el espectro y ahora nuestro mercado es también más general, aunque nuestra propuesta de valor vaya dirigido al sector

mencionado anteriormente. Hemos explorado otros nichos mediante tecnología, como pueden ser los más jóvenes. Estos tendrían entre 30-40 años. El otro caso, el del lector influyente, ya sube la media a unos 40-50. En cuanto a género, el lector de El Confidencial es más masculino que femenino, aunque no porque lo busquemos, simplemente se ha dado así. En Vanitatis sí que es más femenino y en otras secciones como Cultura está más repartido.

P. ¿Los lectores pasan un tiempo largo ante sus publicaciones?

Sin duda. Nos apoyamos en distintos rankings, principalmente el de *ComeScore*, y ahí estamos por encima de nuestros competidores. Esto nos deja bastante tranquilos, porque, pese a que no estemos en lo más alto de este ranking, los usuarios que nos visitan sí pasan más tiempo viendo nuestros contenidos que los demás.

P. ¿Qué lugar ocupa El Confidencial en la mente de los consumidores?

R. En el último año y medio esta idea ha cambiado, debido a que hemos aumentado en volumen. Asimismo, esto ha provocado que los lectores se hagan una idea más ajustada de lo que nosotros queríamos. En un principio, nos podían tomar como un medio más conservador, del tipo ABC, que a un periódico generalista. Pero, conforme ha ido creciendo la audiencia (hasta el punto de que el año pasado 1 de cada 3 españoles había leído El Confidencial), se ha perfilado mejor nuestra imagen de periódico liberal en la que caben todas las opiniones. Esto lo hemos podido saber mejor gracias a unas encuestas que hemos hecho recientemente. Le preguntamos a los usuarios cómo nos percibían y la respuesta fue positiva. La primera encuesta a los usuarios más fieles, que sabíamos que nos iban a valorar bien, pero luego lanzamos una encuesta a la audiencia general y también nos percibieron como un medio de prestigio.

P. ¿Entre sus objetivos está crear una relación de confianza con el lector? ¿Han establecido mecanismos para que haya ‘feedback’ entre el medio y los consumidores?

R. Es algo que estamos empezando a trabajar, porque estamos cambiando nuestro modelo de negocio. Esto se debe a que queremos que el lector sea nuestro centro y por

ello nos estamos preocupando en conocer mejor al lector, establecer conversaciones con ellos, etcétera. En ese sentido, hemos explotado las newsletters para explicarnos mejor, así como la creación de grupos de Facebook con el fin de ofrecer una experiencia personalizada y crear comunidad.

P. ¿Considera la tecnología tan importante en su modelo como el talento humano?

R. Sin duda. Procuramos que la tecnología sea una ventaja competitiva, principalmente para no depender de empresas externas. El CMS que trabajamos, por ejemplo, es totalmente nuestro, y eso nos evita tener que comprárselo al Washington Post como ha hecho El País. Por este tipo de cuestiones invertimos mucho en tecnología y en producto. En nuestro medio están a la par el talento humano y la tecnología, porque al fin y al cabo la parte tecnológica depende de los perfiles que contratamos. Pero, sí, nos centramos mucho en explotar la parte tecnológica de nuestra empresa.

En cuanto al talento humano, si nos comparas con otros medios más grandes, los datos no son tan distintos. Hay distancias, pero a nivel de influencia política, empresarial y periodística estamos a su mismo nivel y eso se debe a la calidad de nuestros redactores y de nuestras firmas más exclusivas. Entonces, siempre que fichamos a un periodista intentamos que tenga una influencia importante y en el caso de los perfiles tecnológicos, pese a que no tengan tanta visibilidad, intentamos tener a los mejores para trabajar esta tecnología.

P. ¿Diría que el número de empleados de su empresa es el adecuado?

R. Hemos tenido una fase más de crecimiento para dar un salto en audiencia y eso ha implicado un aumento considerable de la plantilla. No obstante, ahora estamos en otra fase (porque estas cosas se miden por ciclos de crecimiento), en la que vamos a darle más importancia a hacer mejor las cosas que hacemos que en hacer más cosas. Entonces, en la parte tecnológica seguramente sumemos a alguien más pero en la de redacción no tenemos previsto ampliar.

P. ¿Han pensado en llevar a cabo alguna sinergia? ¿Unirse con otra compañía para aunar recursos?

R. La única experiencia que tenemos es un proyecto que presentamos para Google con el fin de crear un agregador de noticias. No obstante, ahora mismo no tiene mucho sentido lanzarlo, por lo que no tenemos pensado desarrollarlo todavía. Más allá de eso, no nos hemos planteado otro tipo de sinergias.

P. **¿Considera que la forma en la que se organizan sus trabajadores es innovadora e importante en su modelo de negocio?**

R. Ahora mismo no, pero lo tenemos en mente. Como tenemos pensado cambiar nuestro modelo de negocio y enfocarlo más a los lectores que los anunciantes, interesa también innovar en cómo nos organizamos en la redacción, por lo que estamos haciendo reuniones para mejorar esa parte. Por lo menos lo tenemos claro, porque es uno de los puntos que tenemos que trabajar, ya que a día de hoy nuestra estructura de trabajo es tradicional.

P. **¿Qué vía de ingresos diría que es fundamental para su negocio? ¿De cuál no podrían prescindir?**

R. La publicidad. La gran mayoría de nuestros ingresos vienen de ahí, bien de publicidad tradicional o bien de publicidad nativa (actualmente el branded content ocupa un 30% de nuestros ingresos). Entonces no podemos depender de ella.

P. **¿Han llevado a cabo una tarea de diversificación?**

R. La única vía de ingresos que no tiene que ver con la publicidad hasta ahora son los eventos, que acaparan un 10% del volumen total. Nosotros creemos que diversificar es positivo, por lo que estamos explorando otras vías de ingresos. No queremos que nuestra dependencia de la publicidad sea tan crítica, porque cada vez tiene menos retorno y tenemos que encontrar otros mecanismos para que nuestro modelo sea sostenible.

P. **¿Han pensado explotar alguna otra vía?**

R. Tenemos varios proyectos. Uno de ellos es un vertical sobre alimentación en el que pretendemos experimentar con algún modelo de *e-commerce*; de este modo, si el lector leer una noticia sobre los beneficios de la quinoa, tiene la posibilidad de acceder a este producto desde la propia noticia. Estamos intentando adaptar esto a otros ámbitos como el de la tecnología, pero hay que llevar cuidado porque es una línea delgada en la que no se sabe si intentas ayudar al lector o simplemente ganar dinero. Junto con eso, la segunda vía que hemos explorado, además de querer ofrecer valor a los lectores para cobrar de ellos en un futuro, es ofrecerles productos a empresas. Estamos probando todavía, pero la intención es ofrecerles análisis e informes exclusivos a las empresas sobre la situación económica. Un buen ejemplo de ello sería un informe para explicarles a las empresas qué implicaciones tendría para ellas la ruptura de Huawei con Google. Entonces, es una vía a la que le vemos posibilidades.

P. ¿Qué motivó el origen de su medio? ¿Qué objetivo tenían como fundadores?

R. Los fundadores nunca pensaron en que El Confidencial se convertiría en un medio generalista. La intención era obtener beneficios y subsistir gracias a un nicho muy específico, de unas 10.000 personas, en el que sólo entraban dueños de empresas muy grandes e influyentes. No obstante, se vio que el alcance fue mayor, por lo que las aspiraciones se cumplieron por encima de lo esperado.

6.3. Entrevista a Manuel Ballesteros, gerente de Alternativas Económicas

P. ¿Qué destacaría de su producción editorial?

R. Lo que intentamos es aportar valores añadidos a la cobertura económica habitual. Por un lado, una de las problemáticas que nos encontrábamos es que era difícilmente entendible, a no ser que fueras una persona que dominara el mundo de la economía y las finanzas. Entonces, la propuesta de nuestro medio era ofrecer información económica, además de rigurosa, didáctica y entendible, y creemos que lo estamos consiguiendo bastante. Junto con eso, también tiene valor el tipo de informaciones que estamos dando. Intentamos enfocar los temas de tal forma que sea una economía dirigida a las

personas, es decir, una economía social y solidaria. Esto es un enfoque totalmente opuesto al que se ve habitualmente en este ámbito, ya que el resto de medios suelen tener un posicionamiento liberal. Entonces, aportamos ese otro enfoque.

P. ¿Considera que su forma de distribuir los contenidos es una de sus mejores bazas?

R. Nuestra cooperativa nació en condiciones financieras bastante precarias. Intentamos ir mejorando día a día y año tras año, pero consideramos que por ejemplo en redes sociales estamos un poco faltos. Tenemos ideas, pero nos faltan manos para llevarlo, porque al final las redes las van llevando los periodistas con el tiempo que van teniendo. Entonces es uno de los puntos que tenemos que mejorar. Por otro lado, nosotros apostamos por el papel y esta es otra de nuestras estrategias de distribución. Aquí también cabe la mejora, pero en este aspecto es un poco más complicado, porque el canal de distribución que tienes para este tipo de producto acaba siendo correos porque no tienes otra opción. Hicimos pruebas con otras empresas de distribución, pero las experiencias resultaron todavía peores. Por ello, a ese coste, optamos por correos al no poder aumentar el coste en los envíos. Es otro aspecto a mejorar, evidentemente.

P. ¿Además de proporcionarle valor a los lectores, ¿dejan algún hueco para los anunciantes?

R. Sí. En cada número de la revista tenemos dos o tres anunciantes. Puede que sea un ingreso directo o mediante el intercambio de publicidad con otras compañías amigas. Sin duda le damos vamos a la publicidad, por lo que intentamos contactar con los anunciantes para ver si su publicidad tendría cabida en nuestras publicaciones.

P. ¿Considera que una de las principales virtudes de su modelo es el bajo precio al lector?

R. Nuestra revista suelta tiene un valor de 4,90€. En la cooperativa creemos que es un buen precio. En cuanto a la suscripción, no nos podemos comparar con el Financial Times o The Economist, ya que no tenemos ni la trayectoria ni el empaque. Aun así,

nuestra suscripción ha ido subiendo en estos seis años, hemos ampliado categorías de suscripción, etcétera.

P. ¿Cuáles son las características de su mercado?

R. Nuestros lectores son principalmente hombres, mayores de 45 años, con estudios universitarios y habitualmente del mundo empresarial, aunque algunos tocando la economía social.

P. ¿Los lectores pasan un tiempo largo ante sus publicaciones?

R. Entendemos que hay contenidos que gustan más y menos, pero consideramos que los lectores pasan bastante tiempo ante nuestros contenidos. Al final, se trata de una revista mensual en la que se tratan temas muy amplios e incluso densos, por lo que la lectura es larga.

P. ¿Qué lugar ocupa Alternativas Económicas en la mente de los consumidores?

R. Desde la cercanía, creemos que la percepción que pueden tener los consumidores de Alternativas Económicas es la de una revista que ofrece información que a nivel económico no se encuentra en otros medios y que está escrita por personas de cierta reputación en el mundo periodístico.

P. ¿Entre sus objetivos está crear una relación de confianza con el lector? ¿Han establecido mecanismos para que haya ‘feedback’ entre el medio y los consumidores?

R. Sí. Nos centramos mucho en eso, ya que solemos hacer una reunión anual en Barcelona y Madrid y también les pasamos cuestionarios para que nos digan qué mejorarían. Entonces, sí, nos esforzamos en crear una relación de confianza con el suscriptor.

P. ¿Considera la tecnología tan importante en su modelo como el talento humano?

R. Hemos invertido en tecnología. Hicimos una inversión inicial en la página web que actualmente es más pequeña en referencia a los costes totales. Pero no requerimos de altas capacidades tecnológicas, porque nuestra propia estructura en la cooperativo se fundamenta en las personas, en nuestros 70 socios-colaboradores que nos permiten tener una visión bastante certera de lo que ocurre en el mundo de la economía y que dominan otros áreas importantes para los contenidos de la revista.

P. ¿Diría que el número de empleados de su empresa es el adecuado?

R. Queremos más, porque al final, porque por nuestra situación financiera por un lado necesitamos más tiempo y por otro más gente. De este modo, si tuviéramos recursos querríamos ampliar plantilla.

P. ¿Han pensado en llevar a cabo alguna sinergia? ¿Unirse con otra compañía para aunar recursos?

R. Sí, pensamos que las sinergias son útiles. Nos juntamos por ejemplo con eldiario.es porque pensamos que, al dar información más generalista, tener un blog ahí sería acertado de cara a promocionar la revista.

P. ¿Considera que la forma en la que se organizan sus trabajadores es innovadora e importante en su modelo de negocio?

R. Nuestra organización no es innovadora, porque al fin y al cabo las cooperativas llevan muchos años. Pero sí que creemos que nuestra forma de organizarnos es mucho más adecuada. Nuestro sistema es mejor que una estructura más jerárquica, como pasaría en otros medios, porque la toma de decisiones generales y la mesa de redacción no se mezclan, entonces hay mucha más libertad. Aunque todas las decisiones importantes pasan por el consejo rector y eso también hace que haya un control.

P. ¿Qué vía de ingresos diría que es fundamental para su negocio? ¿De cuál no podrían prescindir?

R. Nuestro modelo de negocio gira en torno a los suscriptores. Lo que nos mantiene como medio son las suscripciones. La publicidad es importante, pero abarca un 20-30% de los ingresos, entonces es más prescindible.

P. ¿Han llevado a cabo una tarea de diversificación?

R. Además de las mencionadas, contamos también con otras dos vías: las ventas en quioscos y librerías y las subvenciones, aunque suponen un porcentaje mínimo.

P. ¿Han pensado explotar alguna otra vía?

R. Hemos organizado eventos y hemos aprovechado patrocinios. Por ejemplo uno que organizamos patrocinado por el Ayuntamiento de Barcelona que trataba de economía feminista. También hemos pensado en organizar foros, pero están bastante organizados por los grandes medios. Junto con eso, también estamos explorando en la actualidad los acuerdos con universidades para que los alumnos y profesores puedan tener acceso a la revista por la intranet universitaria. Por ello, siempre nos planteamos posibles vías que puedan complementar a las actuales.

P. ¿Qué motivó el origen de su medio? ¿Qué objetivo tenían como fundadores?

R. El objetivo inicial de la cooperativa era poder escribir libremente. Luego lo que se hizo fue un estudio sobre en qué íbamos a basar nuestra subsistencia en los lectores. Al final, lo principal era poder escribir con independencia sobre cualquier tema y a la vez basar ese modelo en una fuente de ingresos que no te condicione.

8. Referencias

Achtenhagen, Leona & Mierzejewska, Bozena. (2015). *The Development of Media Management as an Academic Field: Tracing the Contents and Impact of Its Three Leading Journals*. 10.1007/978-3-319-08515-9_2.

Anderson, Simon P., Jean J. Gabszewicz. 2005. *The Media and Advertising: A Tale of Two-Sided Markets*. SSRN Scholarly Paper ID 831807. Rochester, NY: Social Science Research Network.

Ayuso, B. (2016). *Editar en tiempos revueltos: La cocaína salvó a Libros del K.O.* [online] Recuperado de: <https://www.jotdown.es/2016/02/111828/>

Bagwell, K. 2007. *The Economic Analysis of Advertising*. In *Handbook of Industrial Organization*, edited by M. Armstrong and R. Porter, Volume 3:1701–1844. Elsevier.

Busch, O. 2015. *Programmatic Advertising: The Successful Transformation to Automated, Data-Driven Marketing in Real-Time*. Springer.

Carvajal, M. (2016). *Cómo innovan los medios para ser mejores soportes publicitarios frente al oligopolio de Facebook y Google*. [online] Blog. Recuperado de: <https://mip.umh.es/blog/2016/11/22/innovar-comercializacion-publicitaria-periodismo/> .

Carvajal, M.; Valero, J.M (2018).. *Revenue streams within Spain's journalism industry, according to its editors*. Hipertext.net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva [online], 2018, Núm. 17 , p. 83-94. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.08> [Views: 27-05-19]

Cerezo, P. (2018). *Los medios líquidos*. Barcelona: Editorial UOC.

Díaz-Espina, C. (2016). *Modelos De Negocio Y Medios Online. Aproximación Teórica A La Cuestión*. Razón y Palabra.

Dowling, R. (2004). *The Art and Science of Marketing*. Oxford University Press. p. 266. ISBN 978-0-19-926961-7.

Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). *Making Change: Diffusion of Technological, Relational, and Cultural Innovation in the Newsroom*. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 938–958.

El Confidencial. (2018). El Confidencial avanza imparable como líder nativo y se sitúa tercero en recurrencia. [online] Recuperado de https://blogs.elconfidencial.com/comunicacion/en-contacto/2018-10-25/el-confidencial-avanza-imparable-como-lider-nativo-y-tercer-medio-en-recurrencia_1635637/

El Confidencial (2019). *El Confidencial celebra su mayoría de edad con nuevos proyectos y fichajes*. Recuperado de https://blogs.elconfidencial.com/comunicacion/en-contacto/2019-02-18/el-confidencial-calidad-proyectos-fichajes_1825482/

El Confidencial. (2018). *Prisa y Vocento se unen para la gestión de su publicidad digital* - [online] Recuperado de https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2018-10-19/prisa-y-vocento-se-unen-para-la-gestion-de-su-publicidad-digital_1648447/ .

El Mundo. (2011). *Cacho lanza 'Vozpopuli': 'Dejó 'El Confidencial' para poder seguir trabajando'* [online] Recuperado de <https://www.elmundo.es/elmundo/2011/10/09/comunicacion/1318155829.html>

Goyanes Martínez, M. (2013). *Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet*. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19(1).

Hernández, R. (2017). *El 'branded content' o 'periodismo de marca', nueva fuente de ingresos para la prensa*. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid*, ISSN 1889-2922, págs. 90-98

Huang, E. (2007). *Use of Rich Media Differs at Newspaper, TV Web Sites*. *Newspaper Research Journal*, 28(3), 85–97.

Lapetra, R. (2015, 19 febrero). *Récord de audiencia y negocio: El Confidencial dispara un 40% sus ingresos en 2014*. Recuperado 1 junio, 2019, de

<https://www.bolsamania.com/hemerotek/lista-falciani-record-de-audiencia-y-de-negocio-el-confidencial-dispara-un-40-sus-ingresos-en-2014/>

Libros del K.O.. (2019). Recuperado de <https://www.librosdelko.com/collections/catalogo>

Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. *Harvard business review*. 80. 86-92, 133.

Missé, A. (2018). *Cinco años de 'AlterEco' | Alternativas Económicas*. [online] Alternativaseconomicas.coop. Available at: <https://alternativaseconomicas.coop/articulo/editorial/cinco-anos-de-altereco> [Accessed 27 May 2019].

MIP UMH. (2018). *Pere Rusiñol (Mongolia y Alternativas Económicas)*. [online] Blog. Recuperado de: <https://mip.umh.es/blog/2018/10/23/pere-rusinol-la-innovacion-pasa-por-la-propiedad-de-periodistas/> .

Monteros, M. (2016). *Libros del K.O. ¿Cómo entender el mundo?*. [online] EL PAÍS. Recuperado de: https://elpais.com/cultura/2016/04/21/babelia/1461250793_061413.html .

Mora, J. (2012). *Libros del K.O. juega al ataque*. [online] ABC.es. Recuperado de: <https://www.abc.es/20120428/cultura-libros/abci-libros-futbol-201204270907.html> .

Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. *Journal of Business Research*, 58(6), pp.726-735.

Newman, Nic and Fletcher, Richard and Kalogeropoulos, Antonis and Levy, David and Nielsen, Rasmus Kleis, Reuters Institute Digital News Report 2018 (June 14, 2018). *Reuters Institute Digital News Report 2018*; ISBN 978-1-907384-48-6. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3245355>.

Nielsen, R. K. (2018). *The Changing Economic Contexts of Journalism*. *Handbook of Journalism Studies*.

Nyre, L., Ribeiro, J. and Tessem, B. (2017). *Business models for academic prototypes: A new approach to media innovation*. [online] Journals.uio.no. Available at:

<https://www.journals.uio.no/index.php/TJMI/article/view/2616> [Accessed 26 May 2019].

Onetti, A.; Zucchella, A.; Jones, M.; McDougall-Covin, P. (2012). *Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms*. Journal of Management & Governance, Springer; Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), vol. 16 (3), páginas 337-368.

Pulizzi, J. Pub Res Q (2012) 28: 116. *The Rise of Storytelling as New Marketing*. Springer: <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. (2010). *Business model generation*. [Amsterdam]: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Ragnhild Kristine Olsen & Mona Kristin Solvoll (2018). *Reinventing the business model for local newspapers by building walls*. Journal of Media Business Studies, DOI: 10.1080/16522354.2018.1445160

Rasmus Kleis Nielsen (2013). *The Story So Far: what we know about the business of digital journalism*. Digital Journalism, 1:1, 174-175

Schindehutte, M., & Morris, M. (2010). Entrepreneurial marketing strategy: Lessons from the Red Queen. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 75-94. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029769>

Shapiro, C. and Hal R. V. (1999). *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Socorro, A (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*, Región y sociedad, ISSN 0188- 7408, Vol. 17, n° 32.

Sweney, M. (2015). *Guardian, FT, CNN and Reuters in ad deal to take on Facebook and Google*. [online] the Guardian. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/media/2015/mar/18/guardian-ft-cnn-reuters-ad-deal-facebook-google-pangaea-alliance>.

Turow, J. 2011. *The Daily You : How the New Advertising Industry Is Defining Your Identity and Your Worth*. New Haven, Conn; London: Yale University Press.

Vara-Miguel, A. (2016). *El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito*.

Westlund, O., & Krumsvik, A.H. (2014). *Perceptions of Intra-Organizational Collaboration and Media Workers' Interests in Media Innovations*.

Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. SSRN Electronic Journal.

