

Making news pay

Reinventing the newspaper

New business models are proliferating as news organisations search for novel sources of revenue

ON THE MORNING of September 3rd 1833 a new kind of newspaper went on sale on the streets of New York. With its mix of crime reports and human-interest stories, the *Sun* was intended to appeal to a mass audience, and its publisher, Benjamin Day, made it cheap: at one penny, it was one-sixth of the price of most other papers. The most popular newspaper in America at the time, according to Mitchell Stephens, author of "A History of News", was New York's *Courier and Enquirer*, which sold 4,500 copies a day. Day's new "penny paper" appealed to people who had not bought newspapers before. Within two years the *Sun* was selling 15,000 copies a day.

In hindsight this was a turning point because

it introduced a new business model to the industry. The *Sun*'s large circulation attracted advertisers, and the resulting revenue enabled

Day and on modern corporations and programs. It has remained a staple of American newspapers and attracted

Making news pay

Reinventing the newspaper

New business models are proliferating as news organisations search for novel sources of revenue

ON THE MORNING of September 3rd 1833 a new kind of newspaper went on sale on the streets of New York. With its mix of crime reports and human-interest stories, the *Sun* was



“Most media companies are still trying to sell nineteenth and twentieth century products in the twenty-first century”

Robert Picard (2010)



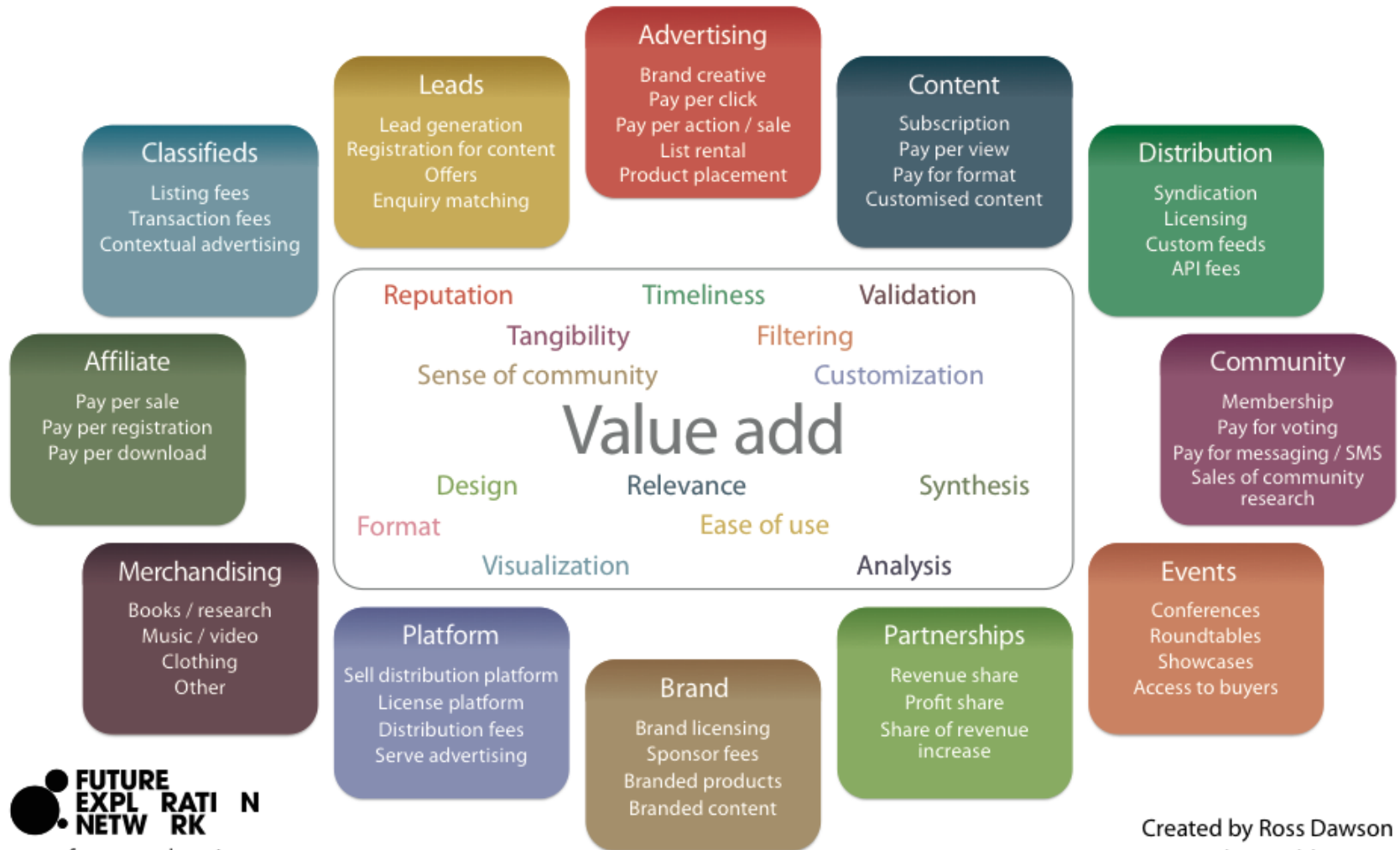
Están de acuerdo?

MODELOS DE NEGOCIOS PARA DIARIOS EN EL MUNDO DIGITAL

Aldo van Weezel | aldo @ triplemas.com | @aldo_vw

Modelo negocios = Modelo de ingresos...?

Media Revenue Models



Modelo negocios = Modelo de ingresos...?



De qué #!&% hablamos
cuando hablamos de modelo de negocios?

LA ARQUITECTURA DEL NEGOCIO

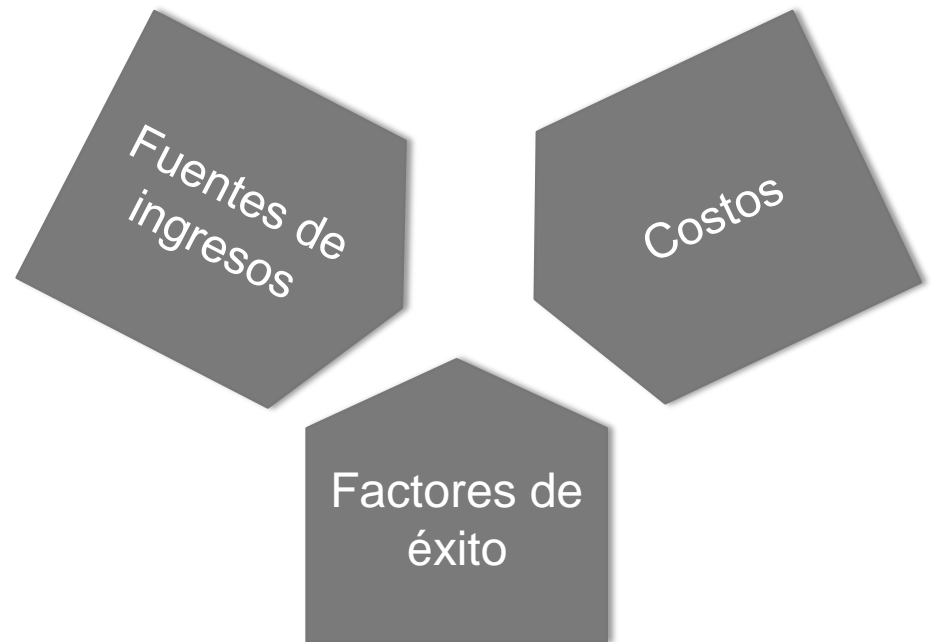
El modelo de negocios describe la arquitectura de la creación de valor, la entrega de valor al cliente y los mecanismos de captura de valor

1. Entregar valor a los consumidores
2. Atraer consumidores que paguen por ese valor
3. Convertir los pagos en utilidades

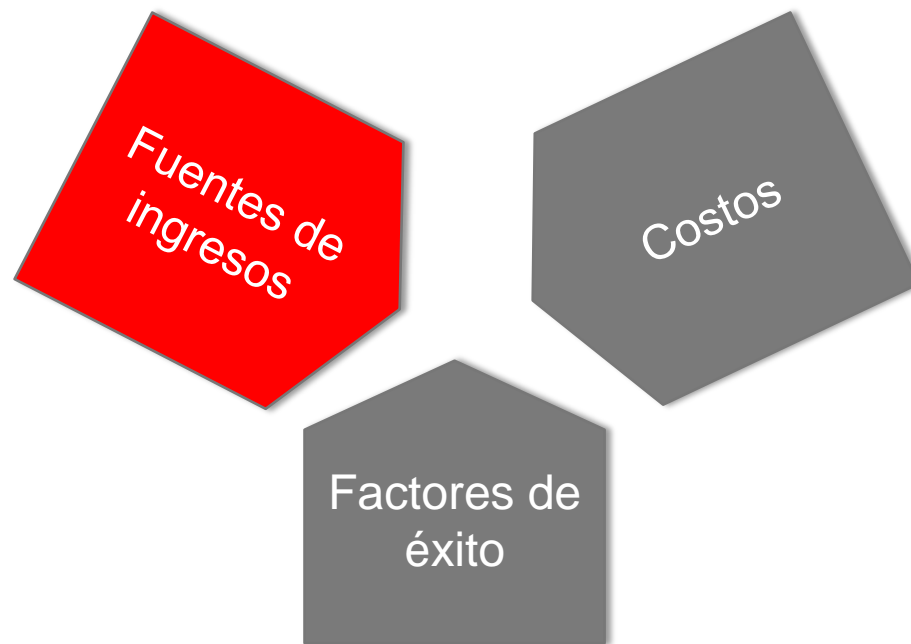
DECISIONES CENTRALES DEL MODELO DE NEGOCIO

Las decisiones centrales en el modelo de negocio requieren un trade-off...

- Hago algunas actividades y otras no...
- En esta presentación nos centraremos en las fuentes de ingreso



DECISIONES CENTRALES DEL MODELO DE NEGOCIO



FUENTES DE INGRESO

Publicidad

Contenido

Clasificados

Distribución

Impresión

**Fuentes tradicionales
de ingresos para diarios**

FUENTES DE INGRESO



Pero el porcentaje de la inversión publicitaria que va a los diarios impresos va la baja (o pronto lo hará...)

MERCADO MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO 2010-2014

Proyección de crecimiento según PwC

- China 12%
- India 11.8%
- Latinoamérica 8.8%
- Estados Unidos 3.8%
- UK 3.7%
- Alemania 3.3%

Existe bastante margen de crecimiento en Latinoamérica!

MERCADO MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO 2010-2014

Pero el crecimiento de la inversión publicitaria no estará en los diarios

- Crecimiento esperado al 2014 para diarios impresos en el mundo es de 0.1%
- Crecimiento esperado al 2014 para la publicidad en Internet es de 11.4%

Los consumidores gastarán sólo un 0.8% más en periódicos, comparado con un 10.5% más en videojuegos y un 6.8% más en televisión de pago

FUENTES DE INGRESO



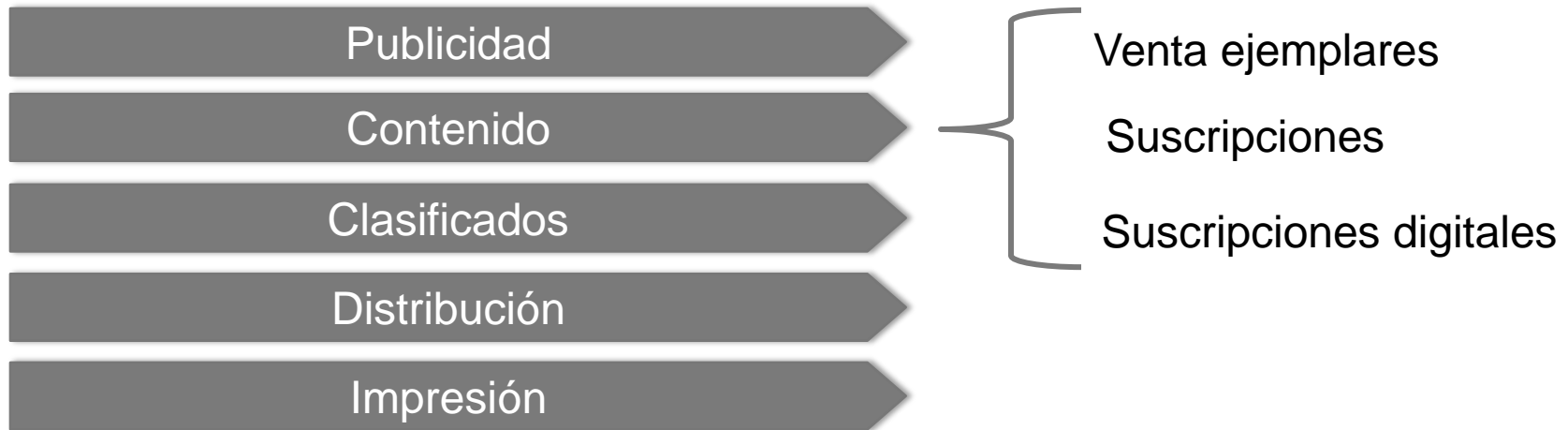
Otras plataformas?

Cualés?

FUENTES DE INGRESO



FUENTES DE INGRESO



Venta digital?
Dónde?
Cómo rentabilizar los
contenidos digitales?

VENTA DIGITAL: PLATAFORMA WEB

Vender acceso a los contenidos en el sitio web

- **Cierre total**
 - The Times (acceso limitado sólo a quienes pagan)
- **Cierre parcial**
 - Wall Street Journal (sólo algunas secciones abiertas sin necesidad de registrarse) **Freemium**
 - Financial Times (modelo taxímetro: limita el número de artículos al mes antes de indicar que debe pagar; requiere registrarse)

VENTA DIGITAL: PLATAFORMAS MÓVILES

Vender acceso a los contenidos en smartphones y tablets

- **Acceso completo a suscriptores papel**
 - Financial Times (el suscriptor papel puede acceder a todas las aplicaciones móviles)
- **Suscripción distinta para usuario móviles**
 - Wall Street Journal (el acceso via móviles requería hasta hace poco una suscripción especial)
 - New York Times (acceso web + smartphone; acceso web + tablet app; all digital access)

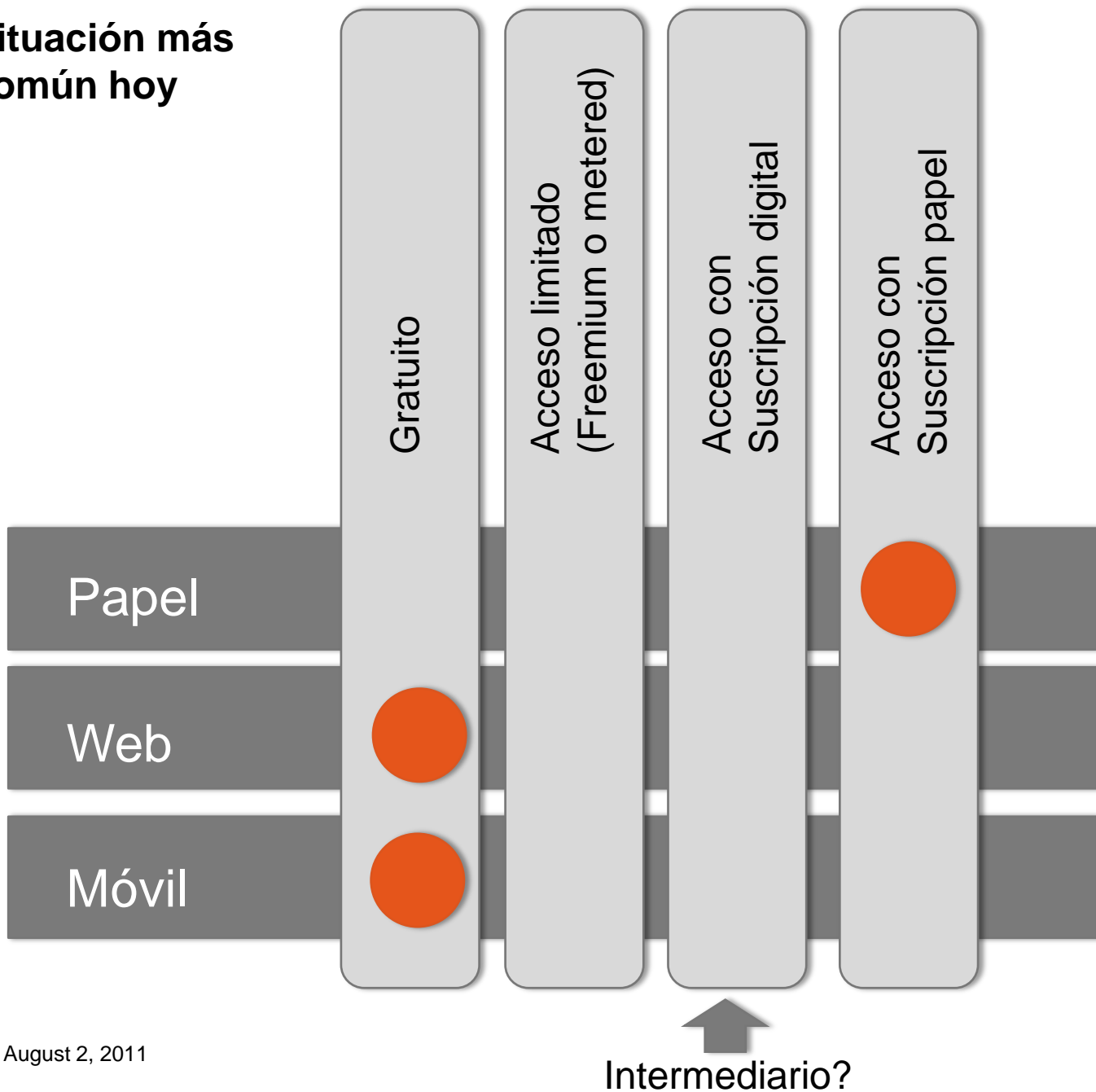
VENTA DIGITAL: FORMAS DE PAGO

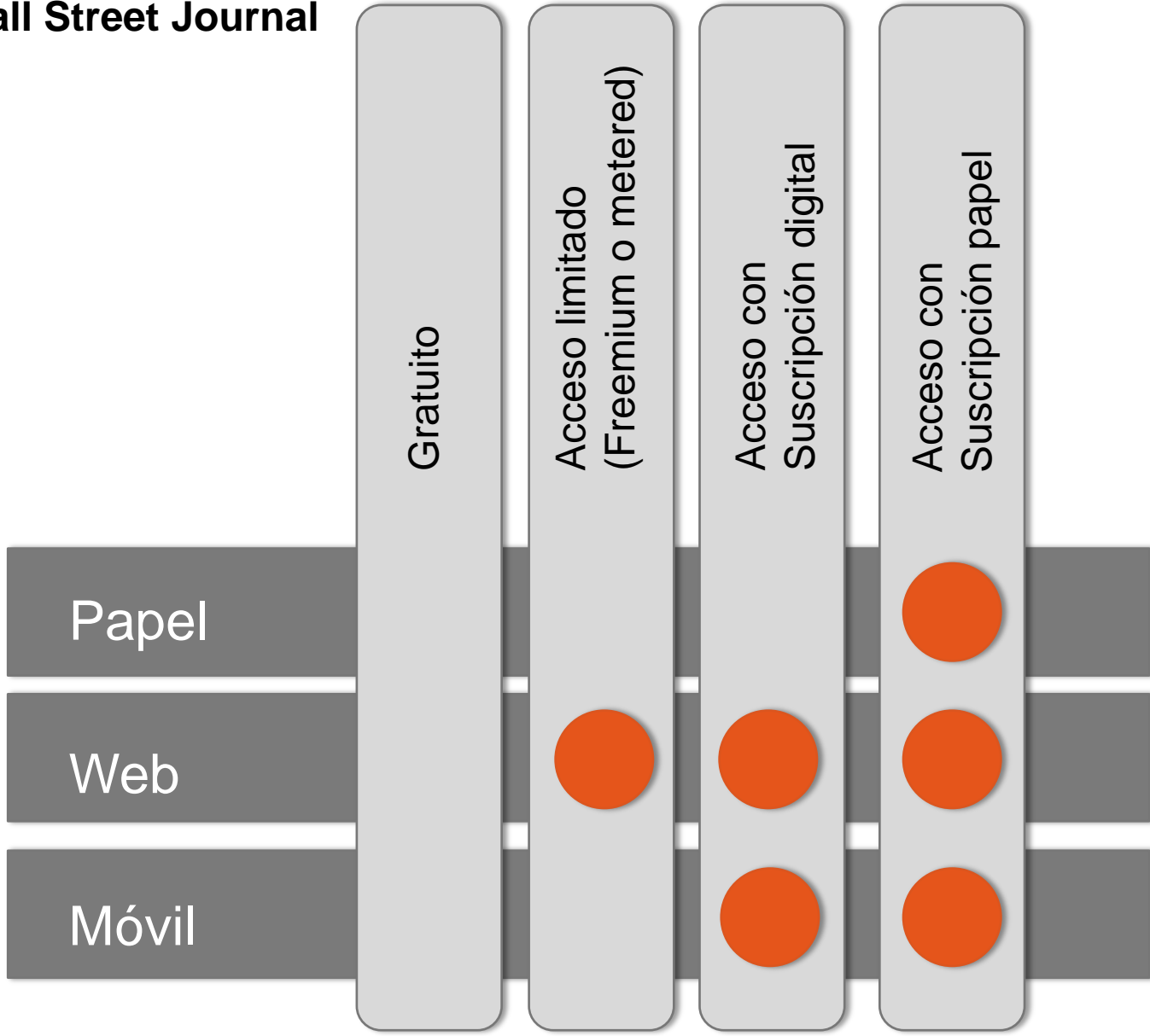
Vender acceso a los contenidos de manera directa o con intermediarios

- **Venta directa**
 - Financial Times (autenticación con suscripción digital vendida en sitio web)
- **Intermediario**
 - Zinio
 - App Store
 - Android Market



Situación más común hoy

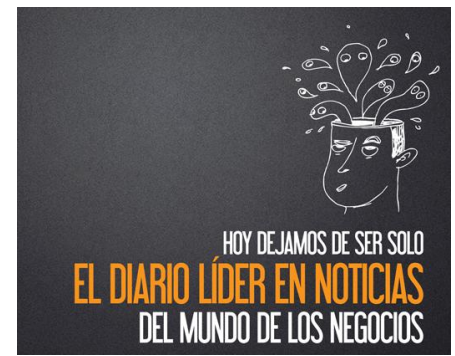




Caso: Diario Financiero (Chile)

August 2, 2011

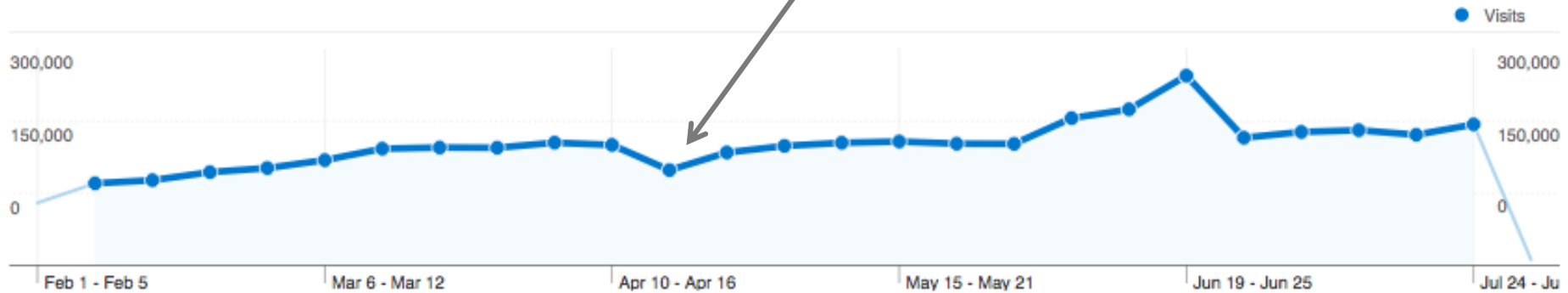
RESULTADOS A 3 MESES DEL LANZAMIENTO



Fecha del lanzamiento
campana nuevo sitio

www.df.cl
Dashboard

Feb 1, 2011 - Jul 31, 2011
Comparing to: Site



PARTICULARIDADES DEL DIARIO FINANCIERO...

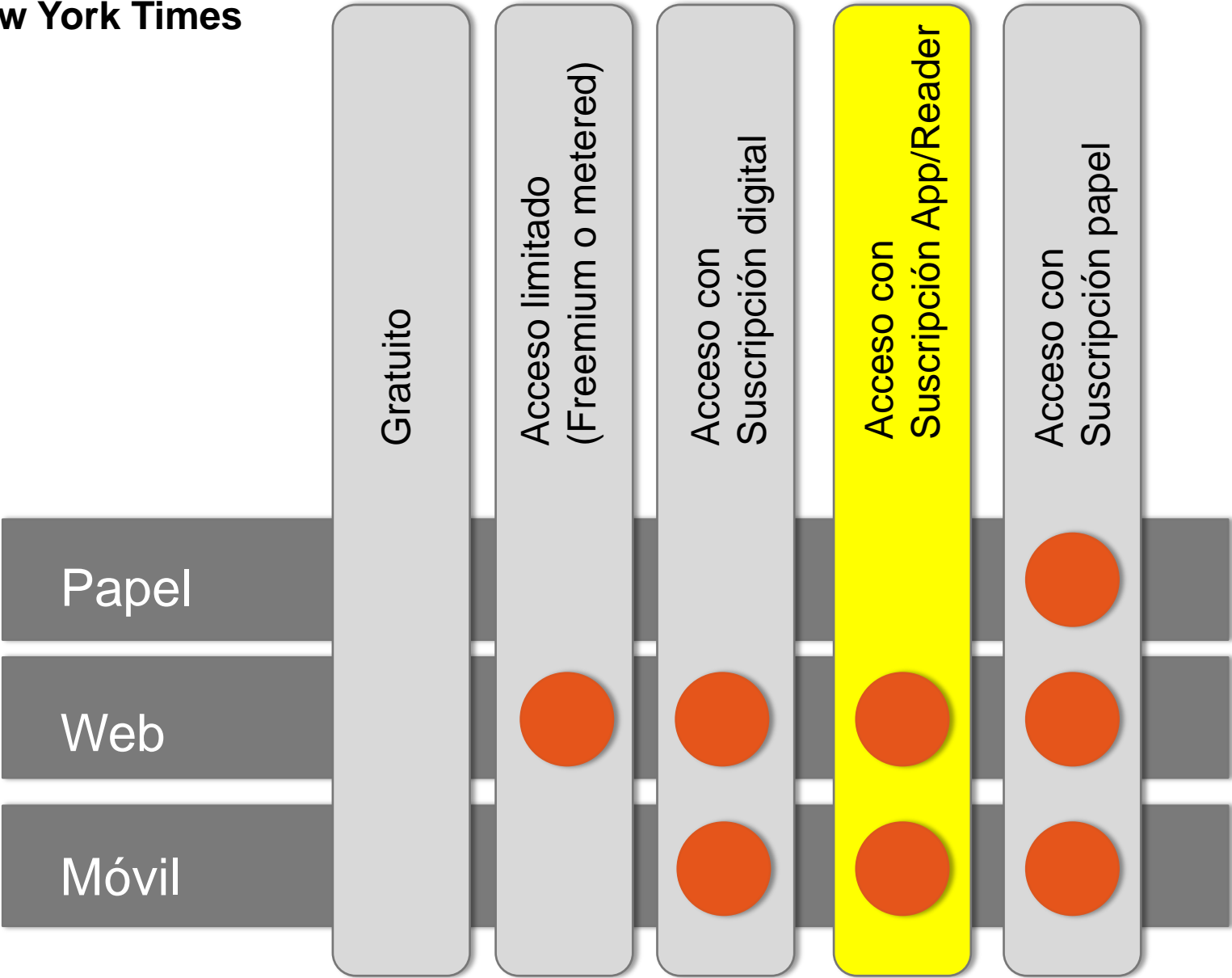
Información financiera y de negocios implica lectores dispuestos a pagar (o su empresa), pero a la vez es un mercado mucho más pequeño que un diario generalista

Por ahora, el buen periodismo de Diario Financiero permite retener los lectores

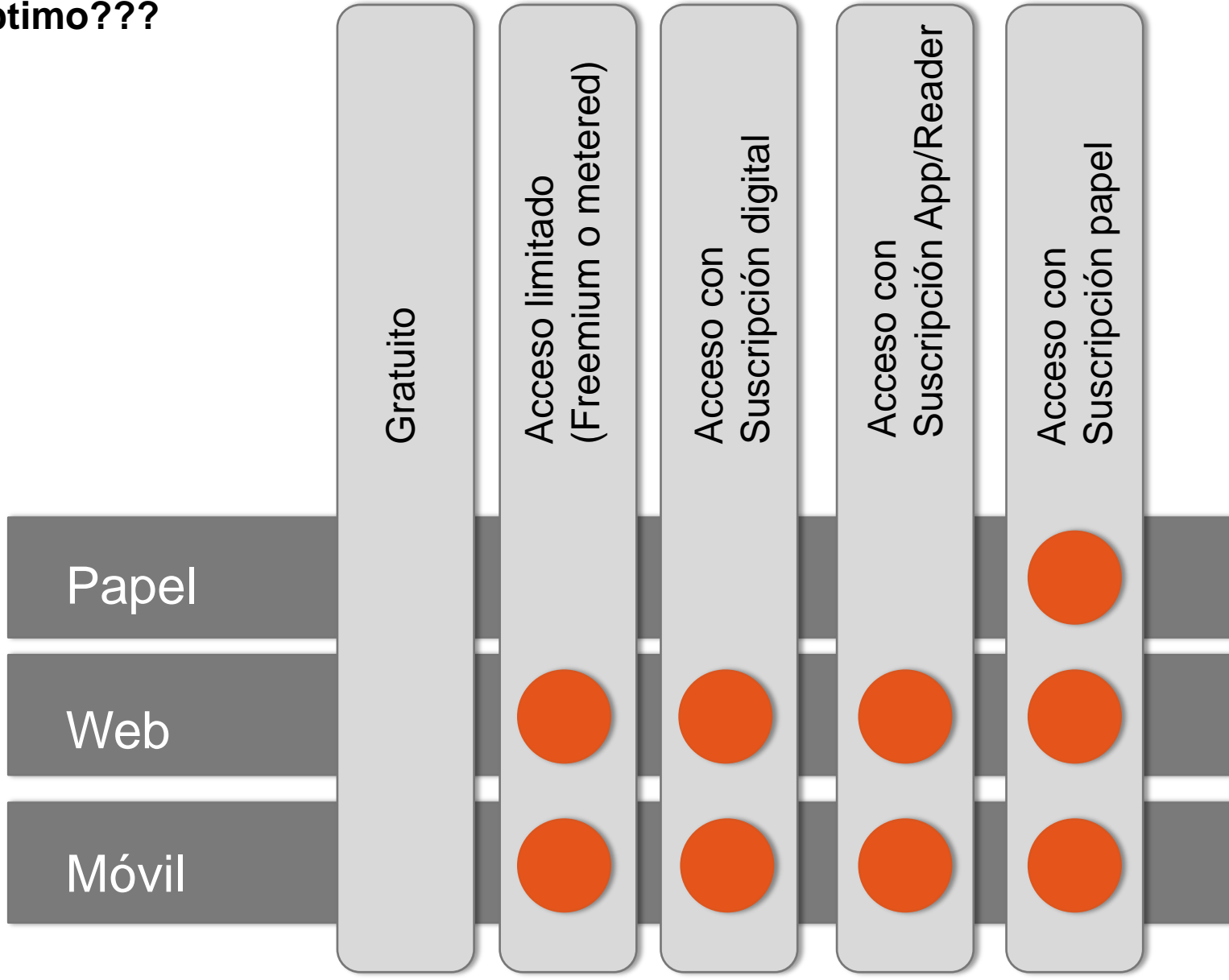
El desafío es buscar nuevos servicios de valor agregado que los lectores estén dispuestos a pagar por ellos, pero que sean coherentes con el “core business” para aprovechar sinergias

Pero qué sucede si aparece un nuevo diario de negocios...?

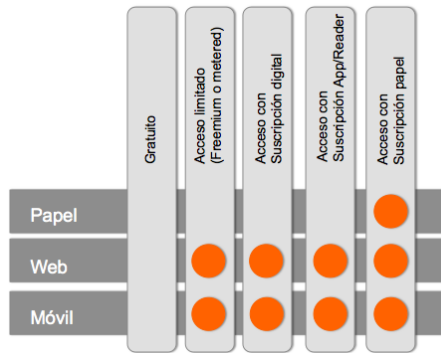
New York Times



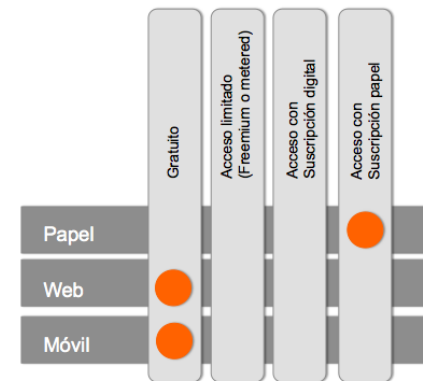
Óptimo???



Multiproducto con diferentes modelos de ingresos

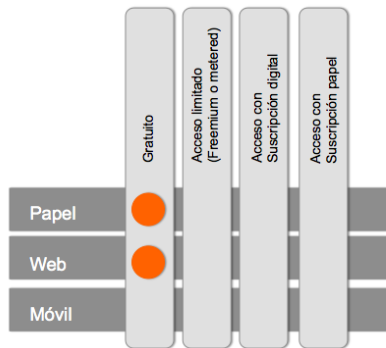


Producto Estrella

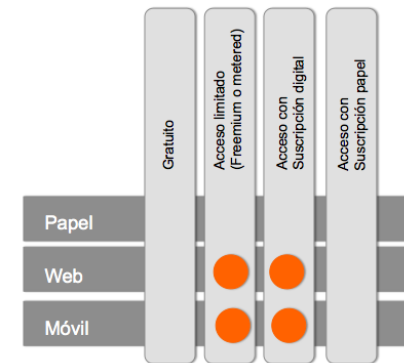


Producto Básico

Producción de contenidos



Producto Gratuito



Producto Sólo Digital

NO ES NECESARIO PENSAR EN BINARIO

Carnívoro?

Vegetariano?

NO ES NECESARIO PENSAR EN BINARIO

Por qué los diarios deben ser sólo impresos o sólo digitales?

No deberíamos analizar la relación ingreso/costo durante la semana versus el fin de semana?

- Tienen tiempo los lectores durante la semana para leer un diario completo?
- Y el fin de semana? La experiencia de fin de semana es muy distinta!

Recomiendo leer el post de Ken Doctor en:

<http://www.niemanlab.org/2011/03/the-newsonomics-of-sunday-papertablet-subscriptions/>

INTERMEDIARIOS?



August

HTML 5

The screenshot displays the Financial Times iPad app interface. At the top, it shows the device status bar with 'iPad', signal strength, '14:26', and battery level '5%'. The main header features the 'FINANCIAL TIMES' logo. Below this, there are promotional banners for '20th Anniversary Universal' and 'WB Cloud in the air' with a photo of Lucy Kellaway. A navigation menu is visible in the top right corner.

The main content area is divided into several sections:

- 2:06 PM Monday**
Scramble to secure debt deal support
Shares down on weak manufacturing data, while intense lobbying efforts continue before a crucial vote in Congress

- 12:41 PM Monday**
Growth worries kill debt deal rally
A fading risk asset rally was delivered a coup de grâce by much weaker than expected US manufacturing data.


Day	Value
Tue	1,120
Wed	1,100
Thu	1,080
Fri	1,080
Mon	1,080
- 11:21 AM Monday**
US manufacturing slowdown raises economy concerns
Sharper than expected fall in factory activity in July is the latest sign of stagnation in the world's largest economy and follows dismal growth data

On the right side, there is a 'Downloading articles' progress bar and a 'Global market map' showing percentage changes for various countries:

- POLAND -0.70%
- RUSSIA -0.39%
- CZECH +0.34%
- HUNGARY -2.24%
- S KOREA +1.83%
- MEXICO +0.34%
- INDIA +0.63%
- CHINA +0.08%
- TAIWAN +0.65%
- BRAZIL -0.95%
- CHILE +1.34%
- S AFRICA +0.16%

Below the market map is an advertisement for 'FINANCIAL TIMES NON-EXECUTIVE DIRECTORS' CLUB' with the text 'Be part of an extraordinary non-exec world. Join today.' and 'In association with Grant Thornton'.

The bottom section is titled 'Videos' and contains four video thumbnails with captions:

- Obama's piece of paper**
John Authers and Edward Hadas on what the US debt deal is worth
- Call for industry bank to fix UK economy**
Kumar Bhattacharyya on why British manufacturing needs its own financial
- UK not punching its weight, says LSE chief**
Xavier Rolet says UK financial services industry under-represented in Europe
- Kenyan drought is near famine level**
Estimates of people needing food aid to rise to 3.5m

Nueva app de FT en HTML5

August 2, 2011

FUENTES DE INGRESO NO TRADICIONALES



**Fuentes no
tradicionales de
ingresos para diarios
se vuelven más
importantes**

Caso: Diario Financiero (Chile)

DESDE HOY **SOMOS LA COMUNIDAD** QUE DECIDE



df.cl



conferencias



estudios



publicaciones



móvil

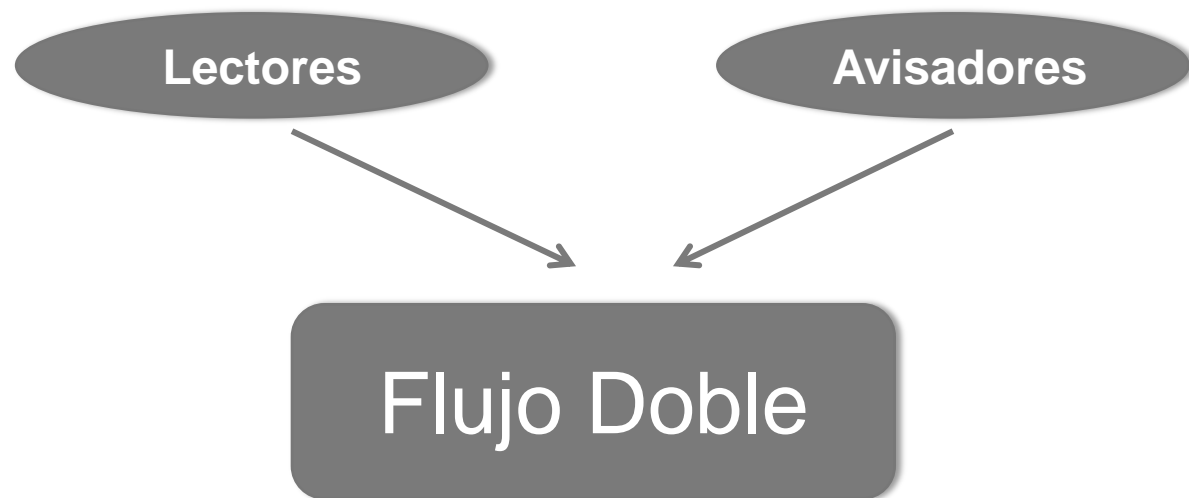


multimedia

**Fuentes de ingreso
no tradicionales**

EVOLUCIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESO

Diario del siglo XX



La empresa confía en dos flujos de ingresos dominante que provienen de un producto o servicio

EVOLUCIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESO

Diario del siglo XXI

Líderes con Pérdida

La empresa recoge múltiples fuentes de ingreso pero no todas son rentables independientemente. Uno o varios flujos pueden ser “loss leaders” y generar tráfico para otras compras. Combinadas, todas las fuentes le permiten a la empresa ser rentable

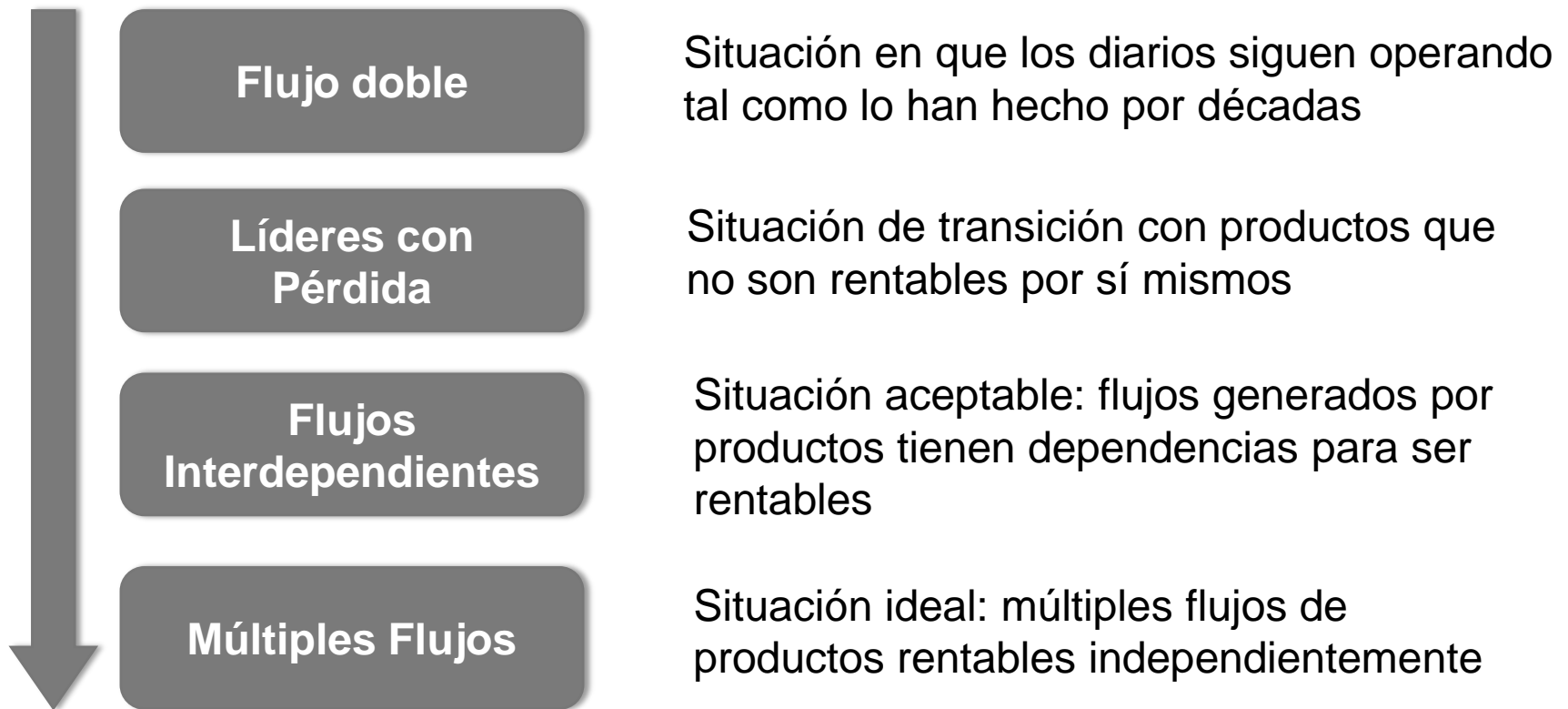
Flujos Interdependientes

La empresa vende uno o varios productos/servicios para estimular los ingresos de otro conjunto de productos o servicios

Múltiples Flujos

La empresa recoge múltiples flujos de ingreso de diferentes productos o servicios. Cada flujo tiene el tamaño suficiente como para tener un impacto en la rentabilidad

POSIBLE EVOLUCIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESO DE LOS DIARIOS



August 2, 2011

FUENTES DE INGRESO



August 2, 2011

EL GRAN DESAFÍO AL DESARROLLAR NUEVAS FUENTES DE INGRESO...

CONOCER A NUESTROS LECTORES

MUY OBVIO...?

Todos sabemos lo importante que es conocer a nuestros lectores / audiencia / consumidores....

La pregunta que incomoda: qué estamos haciendo para satisfacer sus necesidades?

- Ofrecemos videos y multimedia en los sitios web (eso siempre atrae, a todo el mundo le gustan...)
- Dejamos que nuestros lectores comenten noticias (eso sí, moderamos los comentarios... no vaya a ser que...)
- Ideamos el producto perfecto para los lectores más jóvenes (en todas las conferencias nos dicen que los lectores jóvenes son el futuro!)
- Imposible no estar en las redes sociales (facebook, twitter... qué más existe?)

... y así sigue la lista!

GRAN PROBLEMA!

No sólo competimos con otros diarios...

Estamos compitiendo por el tiempo de los consumidores/lectores/audiencia !!!

- El modelo “tradicional” de producto informativo considera el “producto completo”
- Las audiencias están interesadas en “temas” y en “eventos”
- Las audiencias ya no buscan la “agenda informativa completa” de un medio

QUIÉNES DE LOS AQUÍ PRESENTES USAN LAS REDES SOCIALES INTENSIVAMENTE?

Algunos datos de Facebook

- 75% de los “Me gusta” de Facebook referidos a marcas provienen de publicidad
- Más de 250 millones de personas usan Facebook Connect cada mes
-
-
- Cada 20 minutos:
 - 1.000.000 links compartidos
 - 1.323.000 tags en fotos
 - 1.484.000 invitaciones a eventos enviadas
 - 1.587.000 posteos en el muro
 - 2.716.000 fotos subidas
 - 10.208.000 comentarios
 - 4.632.000 mensajes enviados

QUIÉNES DE LOS AQUÍ PRESENTES USAN LAS REDES SOCIALES INTENSIVAMENTE?

Algunos datos de Twitter

- **El uso de Twitter** a han aumento de 31% a 69%
- **El número de retuits** s RT se realizan
- **48%: Usuarios que nunca o rara vez revisa Twitter (25% de los usuarios no lo usa...)**
- **El número de usuarios que usan Twitter** n

SI PREGUNTO POR SUS LECTORES...

Estoy seguro que me pueden decir...

- Proporción de hombres mujeres
- Edades
- Nivel de estudios
- Intereses (por ejemplo: qué portadas venden más)
- Nivel socioeconómico
- Recordación de marca
- Incluso donde viven...

PERO PUEDEN DECIRME QUIENES DE SUS LECTORES SON...?



**SI NO ENTENDEMOS A
NUESTROS LECTORES...**

**NO PODEMOS
DESARROLLAR UN MODELO
DE NEGOCIOS RENTABLE**

COMO USAN NUESTROS LECTORES EL IPAD?

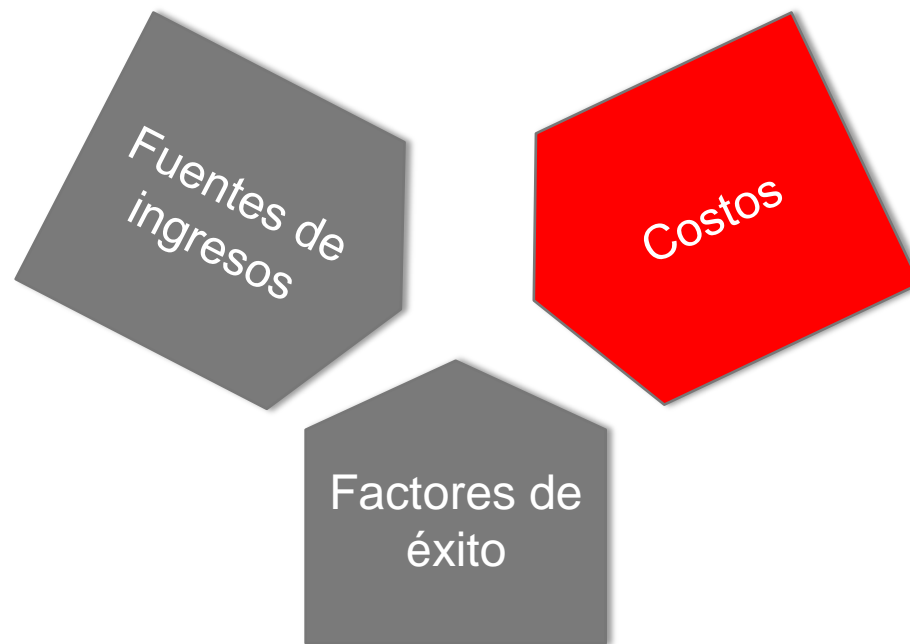
Envío de email con link a encuesta online durante la primera semana de julio 2011 a usuarios registrados en el sitio df.cl*

- 1.531 encuestas finalizadas

Principales resultados

- Sólo un 15% tiene iPad
- De los que no tienen, más de la mitad lo explica por el precio elevado
- Sin embargo, 26% piensa comprar uno en 6 meses (y un 18% piensa comprar otro tipo de tablet)
- 60% lo usa más de una hora al día
- 55% dice que lo usa principalmente en la casa, y con mayor énfasis en la noche
- La acción más realizada es leer noticias (72%)
- Existe disposición a pagar por una app de noticias

DECISIONES CENTRALES DEL MODELO DE NEGOCIO



INGRESOS VERSUS COSTOS EN EL NYT (1)

Ingresos NYT en 2010:

- Venta: \$648 millones (44% de los ingresos totales)
- Publicidad: \$780 millones (50% de los ingresos totales)
- Publicidad digital: \$160 millones (20% de los ingresos por publicidad)

Circulación del día domingo es 54% más alta que día de semana

Precio del día domingo: \$5 en NY; \$6 resto del país

Ingresos por publicidad del día domingo es 50% del total de ingresos de publicidad

Conclusión: La edición del domingo genera tantos ingresos como el resto de la semana

INGRESOS VERSUS COSTOS EN EL NYT (2)

Qué pasa el NYT deja de imprimir los días de semana y sólo imprime el domingo?

- Ingresos caen a la mitad: \$730 millones
- Las visitas al sitio web debieran aumentar
 - Supuesto: Un tercio de los lectores se convierte a online y gastan \$180 anuales
 - 300.000 personas pagan \$50 millones al año
 - La audiencia que no paga también aumenta
 - Si extrapolamos el ARPU de \$5 por lector online que NYT consigue hoy, se obtienen \$50 millones adicionales
 - Sin proyectar aumentos en la lectura del día domingo
- Resultado: NYT obtendría \$1.000 millones versus \$1.500 que obtiene hoy en ingresos

COST DRIVERS

Existen principalmente 4 tipos de *cost drivers*:

- 1. Fijos:** Costos que no varían con el volumen producido. Ejemplo: arriendo anual, impuestos de propiedad y sueldos de los ejecutivos
- 2. Semi-variable:** Costos que incluyen una mezcla de fijo y variable. Es decir, varía con el volúmen producido, pero menos que proporcionalmente ese volúmen.
- 3. Variable:** Costos que varían directa y proporcionalmente con el volúmen. Ejemplos: costos de materiales y comisiones de venta
- 4. No recurrentes:** Costos que aparecen irregularmente o con poca frecuencia. Ejemplos: inversiones en equipos o edificios

INGRESOS VERSUS COSTOS EN EL NYT (3)

Veamos el lado de los costos

- No imprimir 6 de los 7 días de la semana significa un ahorro considerable y la externalización de muchos servicios (impresión, distribución, etc.)
- Actualmente trabajan 3.094 empleados en NYT Media Group... y una reducción considerable se esperaría
- También una reducción del staff editorial: de 1.150 empleados a 800 empleados

ANÁLISIS DE LOS *COST DRIVERS*

Cost driver

- 1. Los costos del modelo de negocio, ¿se basan principalmente en costos fijos, semi-variables, variables o no recurrentes?**
- 2. ¿Cuánto volumen es soportado con el costo fijo base?
¿Qué tan probable es lograr reducir la base de costos fijos de la empresa?**
- 3. ¿Se espera que los costos primarios cambien en el tiempo?**

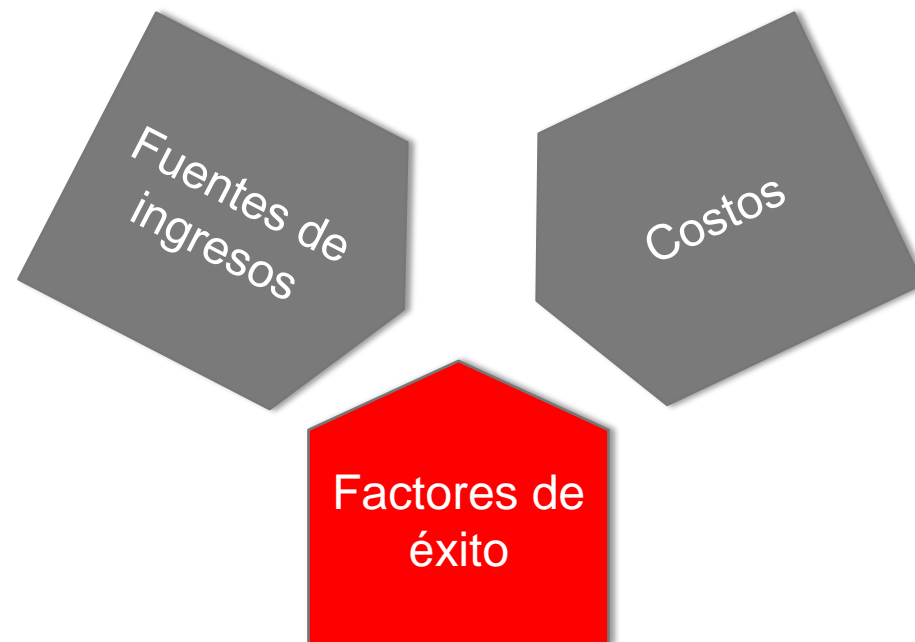
ANÁLISIS DE LOS *COST DRIVERS*

Volviendo al ejemplo del NYTimes

- Uno de los centros de costos más grande es la producción física del diario. La producción sólo en día domingo y externalizada a empresas más eficientes entrega un ahorro considerable
- El centro de costos que significaba la impresión del diario no representa ninguna ventaja estratégica.
- Foco estratégico gira a la explotación de la marca sustentada por la calidad editorial

Una caída del 30% de los ingresos se ve compensada por un ahorro del 50% de la plantilla que representa un costo fijo, más un ahorro en el costo de producción del 80% (sólo se imprime el 20% de los diarios que se imprimían antes)

DECISIONES CENTRALES DEL MODELO DE NEGOCIO



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Un factor crítico de éxito es una función operacional o competencia que una empresa debe tener para poder sustentarse y obtener beneficios

El éxito de un negocio depende de la creación de un modelo de negocios viable y la ejecución exitosa de múltiples funciones operacionales

VISIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES

Crear una ventaja competitiva no es algo abstracto

La diferenciación no está en la eficiencia operacional o en el lanzamiento de productos innovadores

- La ventaja competitiva está en la red de actividades que realiza la empresa
- El conjunto de actividades y la forma en que se relacionan resulta imposible de imitar por los competidores

Un modelo de negocios bien pensado permite la creación de una estrategia de largo plazo basada en una red de actividades coherentes

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN DIARIOS

Dos casos con factores críticos muy distintos

Lunes 1 de agosto de 2011 | Actualizado hace 10 minutos | Pico y placa Bogotá | 5-6-7-8 - - - | MITIEMPO | Ingreso | Registro

EL TIEMPO.COM

Buscar Noticias de Colombia y el Mundo

inicio | debes saber | debes hacer | debes leer | clasificados | especiales | secciones | archivo | ELECCIONES

Temas del día + | Joe Arroyo | Muerte de Joe Arroyo | Mundial Sub-20 Colombia 2011 | Barranquilla | Sexualidad | Siguenos en: t f

BRINDA POR TU GENTE

BUCHANAN'S MASTER

ECONOMÍA Última actualización 1:52 p.m.

Todo listo para que entre en vigencia el nuevo TLC con México

El presidente Juan Manuel Santos afirmó que se renegó el acuerdo comercial con ese país.

Lucha contra crimen organizado es global, aseguró Santos en México

Últimas noticias 03:52 p.m.

Hallan en China el hongo mas grande del mundo.

Ver más últimas noticias

01-Ago-11 AVISOS DE OCASIÓN: > BIENES RAÍCES > VEHÍCULOS > EMPLEOS > ORDENA TU ANUNCIO | BUSCAR

15/28 °C SUSCRIBETE A MURAL.COM conectar

MURAL.COM

> noticias > opinión > estilos > sociales > guía tapatía > el lector opina > diversión > servicios

PENSANDO EN EL MEDIO AMBIENTE repelir animación click aquí

www.CANCHA.com

Enfrenta Sub 20 a Corea del Norte

México 17:00 hrs. Corea del Norte

MÁS INFORMACIÓN

- Las figuras a seguir en el Mundial
- Estadísticas a detalle
- Siguenos en Twitter

VIDEO

Alejandro Fernández en acción

En exclusiva te presentamos el detrás de cámaras de la producción del tema oficial de los Panamericanos de 'El Potrillo'.

Renuncian 21 delegados de PGR

Rolando Herrera
En un hecho sin precedentes en la actual administración, 21 delegados regionales de la PGR renunciaron a la institución, informó una subprocuradora. (14:59)

- Presume PGR investigación a funcionarios
- Detallan 'limpia' en PGR

Fortalecen FCH y Santos lucha antinarco

August 2, 2011

Muchas gracias!

MODELOS DE NEGOCIOS PARA DIARIOS EN EL MUNDO DIGITAL

Aldo van Weezel | aldo @ triplemas.com | @aldo_vw