

Maestría en Dirección de Negocios

Caso de Estudio:

La implementación de paywall en la industria editorial argentina

Autor:

Angeli, Germán

Director del Trabajo Final:

Julio César Marchione.

Dr. En Administración

Universidad Católica Argentina

MBE E34

Fecha de entrega (16/03/2015)

ABSTRACT:

In this paper, a case study is presented on the possible implementation of a payment system for digital publications in Argentina Publishing Industry. The axis is the negotiation that a special committee of the Association of Argentine Journalism Entities (ADEPA), carries on with system providers. The case shows the crisis, since the advent of internet, this sector is going through and how organizations' management have to develop skills to make complex decisions quickly, in uncertainty scenarios and new markets.

To do this, the author refers to certain circumstances that Media in Argentina goes through, mainly newspapers; and recounts the negotiation with suppliers which also includes the intention to coordinate a joint market launch of the new charging for content system.

The publishing industry is facing a critical situation that requires strategic decisions in a short time, because failure to do so runs serious risks.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

OBJETIVO GENERAL:	1
MARCO TEÓRICO:	2
MARCO METODOLÓGICO	18
CASO DE ESTUDIO	20
CONCLUSIÓN	42
BIBLIOGRAFÍA:	61
ANEXOS	62

OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un caso de estudio para analizar la toma de decisión de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA) en la elección de un proveedor para implementar un sistema de pago, denominado paywall, en la industria editorial argentina en el año 2014, y reflexionar si la instalación de este sistema genera un impacto estratégico.

Para alcanzar este objetivo general, también será necesario lograr otros particulares:

- Comprender en qué consiste el sistema de paywall o “muro de pago”, modelos de implementación y sus riesgos. Conocer algunos casos relevantes fuera de Argentina.
- Estudiar en profundidad quiénes son los proveedores: sus características principales, barreras de entrada y salida, ventajas y desventajas de cada uno, costos, etc.
- Explicar el proceso de negociación con proveedores y de toma de decisión de la elección de uno u otro. Analizar si los criterios aplicados fueron los adecuados.
- Analizar las características de la industria editorial argentina. Conocer la tendencia del negocio editorial en el mundo y comprender qué está sucediendo en Argentina.
- Entender el modelo de negocios de los diarios online: principales fuentes de ingreso, propuestas de valor, cómo se produce contenido, cómo le llega el valor al que paga.
- Investigar el comportamiento de los usuarios de internet en Argentina.

MARCO TEÓRICO:

*"Una buena decisión sólo puede ser tomada
en el contexto de lo que necesita realizarse"*

(Kepner, 1992:82)

En el actual mundo de los negocios, las empresas deben sostener sus ventajas competitivas, adaptar o desarrollar nuevas estrategias o modelos de negocios, reaccionar con velocidad ante los movimientos de sus competidores o las exigencias de sus clientes, y enfrentar con extraordinaria eficiencia y eficacia cambios cada vez más disruptivos. La toma de decisiones en las organizaciones es un ejercicio cada vez más complejo.

Carlota Pérez es una investigadora especializada en el impacto social y económico del cambio tecnológico. Sostiene que el desarrollo y la transformación de la economía se da en olas con una regularidad histórica. Estas innovaciones pueden presentarse, según la autora, cada 50 ó 60 años, en donde enfrentamos un *tsunami* de cambios que redefinen la competitividad de las empresas (Pérez, 2012). En otras palabras, estas innovaciones disruptivas son el *driver* de la transformación de la economía. Las organizaciones difícilmente no se vean afectadas por estas grandes crisis.

Siguiendo el razonamiento de Pérez, desde la Revolución Industrial a esta parte, se han presentado cinco olas históricas, y en la actualidad estamos transitando la *era de la Informática y las Telecomunicaciones*. La especialista sostiene que la clave para obtener beneficios en la actualidad es comprender las nuevas formas de productividad e innovación que prevalecerán en los próximos años, en donde la innovación disruptiva se ha hecho dominante (Pérez, 2012).



Esto obliga a los directivos de las empresas no sólo a desarrollar habilidades de gestión que le permitan corregir problemas (internos) provocados por crisis (ola tecnológica) que pongan en peligro la viabilidad de sus negocios o la posición de liderazgo estratégico.

Es decir, una empresa puede enfrentar un problema, entendido como “cualquier situación en la que no se está logrando el nivel esperado de desempeño y en la que se desconoce la causa del desempeño inaceptable” (Kepner, 1992:24) como consecuencia de cambios disruptivos que generan crisis en las industrias, o por cambios en el sector generados por la reacción anticipada de los otros actores en el mercado.

Se analizará en primer lugar el concepto de crisis asociado a la innovación. La Real Academia Española define crisis como la “situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese”, y como el “momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes”. Pérez define crisis como “el doloroso y conflictivo proceso mediante el cual se restablece la armonía dinámica entre las diferentes esferas del conjunto del sistema” (Pérez, 2014).

Según la visión económica-social de Pérez sobre estos cambios y las repercusiones en las empresas, “la crisis es provocada por la introducción de un nuevo patrón tecnológico, cuando el patrón anterior se acerca al agotamiento de su potencial”. En la era de la Informática y las Telecomunicaciones, el gran cambio tecnológico ha sido Internet, que rompió con todas las estructuras y generó cambios impensados en tan sólo medio siglo de existencia. En esta etapa, muchas organizaciones debieron adaptarse o hubieran desaparecido; y otras tantas, aún sufren las consecuencias de su llegada.



“Adaptarse o morir”, eso exige esta era. En su libro *The Innovator’s dilemma* (El dilema del innovador), Clayton Christensen plantea una hipótesis que sostiene que la “innovación disruptiva” conduce a la desaparición progresiva de bienes y servicios ampliamente establecidos. Y que un producto disruptivo aparece en el mercado a un precio inferior al consolidado y comienza por ofrecer calidad más baja a consumidores de menor poder adquisitivo, pero que posee potencial para devorarse al resto de la industria (Christensen, 2003).

Según Christensen, las empresas con modelos sustentables centran sus esfuerzos en mejorar la calidad y penetración de sus productos. En cambio, la innovación disruptiva genera alternativas que al comienzo son baratas, de baja calidad y hasta precarias. En un comienzo no representan una amenaza, pero al mejorar su eficiencia a través del desarrollo tecnológico logran alcanzar estándares mínimos de aceptación entre los consumidores y, lentamente, comienzan a erosionar la participación de mercado de los establecidos (Christensen, 2003).

Ahora bien, ¿cómo reaccionan los directivos ante estos cambios de contexto? La mayoría, con decisiones – conductas, en términos psicológicos- que se podrían denominar “defensivas”. Gary Hamel es un experto en management de Estados Unidos y autor del libro *Compitiendo por el futuro*. Sostiene que los managers de las organizaciones se preocupan más por los márgenes actuales que por el desarrollo de los futuros. Señala que las decisiones para enfrentar los cambios, ya sea por innovaciones disruptivas (Ejemplo: la llegada de internet), o por movimientos de la competencia (reacción para el desarrollo de nuevos productos motivados por la llegada de internet y la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva), en la mayoría de los casos está asociada al recorte de costos y a la reingeniería de procesos para ser más eficientes. Desde su perspectiva, si bien esto es correcto, no es suficiente (Hamel, 2001).

En términos de Hamel: “Si no es el futuro lo que ocupa el tiempo de los altos directivos, ¿qué es lo que ocupa? En dos palabras, la reestructuración y la reingeniería. Aunque la reducción de los costes y la reestructuración de los procesos centrales son tareas legítimas e importantes, (...) no sustituyen a la tarea de imaginar y crear el futuro. Ni garantizan un éxito continuo si la empresa no regenera sus estrategias centrales” (Hamel, 2001:21). El autor añade: “Toda empresa que tenga éxito en la reestructuración y la reingeniería, pero no cree los mercados del futuro, se encontrará como en una noria, tratando de superar los márgenes y beneficios permanentemente menguantes de los mercados del pasado” (Hamel, 2001:21).

El experto opina que “no basta con que una empresa consiga ser más pequeña, mejor y más rápida, [...] también debe ser capaz de reengendrarse, de regenerar sus estrategias centrales y de reinventar su sector. En suma, una empresa también debe ser capaz de volverse diferente” (Hamel, 2001:34).

Hamel también añade que el reto para las empresa es la transformación organizativa, que implica “reinventar su sector y regenerar sus estrategias centrales” que posiblemente están retrasadas hace diez o más años. “Las rezagadas tienen unos problemas de transformación organizativa de proporciones críticas (reciclar a los empleados, vender unidades enteras, llevar a cabo una reestructuración radical) porque renunciaron al liderazgo en la tarea de transformar el sector”, añade (Hamel, 2001:38).

Para Hamel, competir por el futuro significa ser pionero en el futuro. Ser quien establece las normas para competir en el sector. Y de esta manera, según el experto, se generan barreras de entrada para los competidores y se mantiene el liderazgo. “Una empresa que emprenda con éxito la tarea de transformar su organización puede



convertirse en una empresa ligera y veloz, pero no en una pionera en el sector. Y aunque es mejor ser una seguidora rápida que una seguidora lenta, ninguna de las dos vías es una receta para conseguir un crecimiento y una rentabilidad extraordinarios”, enfatiza. “Para ser líder, una empresa debe hacerse cargo del proceso de transformación del sector” (Hamel, 2001:39). El docente lo explica de la siguiente forma:

“El razonamiento lógico es sencillo: para ejercer el liderazgo, una empresa debe reinventar, en última instancia, el liderazgo; para reinventar el liderazgo, debe reinventar, en última instancia, su sector; y para reinventar su sector, debe regenerar, en última instancia, su estrategia. Para nosotros, la tarea primordial de los altos directivos es reinventar los sectores y regenerar las estrategias, no reingeniar los procesos. Para crear el futuro, una empresa debe 1) cambiar en algunos aspectos fundamentales las reglas de entrada en un viejo sector, 2) redefinir las fronteras entre los sectores, y/o 3) crear sectores enteramente nuevos” (Hamel, 2001:39).

La premisa de Hamel es que una empresa sólo puede controlar su propio destino si sabe cómo controlar el destino de su sector. La transformación de la organización es un reto secundario. Para el autor, el principal reto es convertirse en el autor de la transformación del sector (Hamel, 2001).

Esta hipótesis se vuelve más relevante en el contexto de empresas o negocios de las que aún no hay un mercado definido, como por ejemplo las publicaciones multimedia, mencionadas por el autor y objeto de estudio del presente caso:

“En un mercado existente, la mayoría de las reglas de la competencia ya se han establecido: qué relaciones de intercambio están dispuestos a hacer los clientes entre el precio y la calidad, qué vías han demostrado ser más eficientes, de qué manera pueden diferenciarse los productos o los servicios y cuál es el grado óptimo de integración vertical. Sin embargo, en las áreas en las que están surgiendo oportunidades, como los medicamentos basados en la ingeniería genética, las publicaciones multimedia y la televisión interactiva, las reglas se están por escribir (en las



industrias existentes, las reglas se están por reescribir). Esto complica inmensamente la tarea de tomar decisiones estratégicas” (Hamel, 2001:52).

Esto plantea una diferencia clave: el contexto para la elaboración de estrategias cuando el centro de atención no es el presente, sino el futuro, implica que se sabe poco o nada sobre la estructura industrial y las preferencias de los consumidores. “Competir por el futuro es competir por una cuota de oportunidad más que por una cuota de mercado”, sentencia (Hamel, 2001:52).

Cuando la crisis trae innovación... y problemas

Como consecuencia de las innovaciones disruptivas -como lo es internet-, se generan periodos de crisis, que a su vez originan problemas hacia dentro de las empresas. Aquí es donde volvemos al principio del planteo de este trabajo. En este contexto de cambios agresivos se encuentran los managers de las empresas, forzados a pensar en el cambio. Allí están, presionados a entender cómo impactarán estos cambios en el modelo de negocio actual de su compañía, en encontrar nuevos productos o servicios que puedan darle más rentabilidad a la empresa, y que los ubique en una posición estratégica.

Aquí es donde el proceso de toma de decisiones se vuelve un factor clave. Justamente, este apartado de este caso de estudio comienza con una referencia clave a la obra de Kepner: "Una buena decisión sólo puede ser tomada en el contexto de lo que necesita realizarse" (Kepner, 1992:82). Aquí es dónde se plantea un vínculo directo entre la toma de decisiones y el desarrollo de estratégico de una compañía.

La toma de decisiones implica, en teoría, la solución a un problema. Como plantea Kepner, "la solución de problemas implica un razonamiento causa - efecto [...] Un

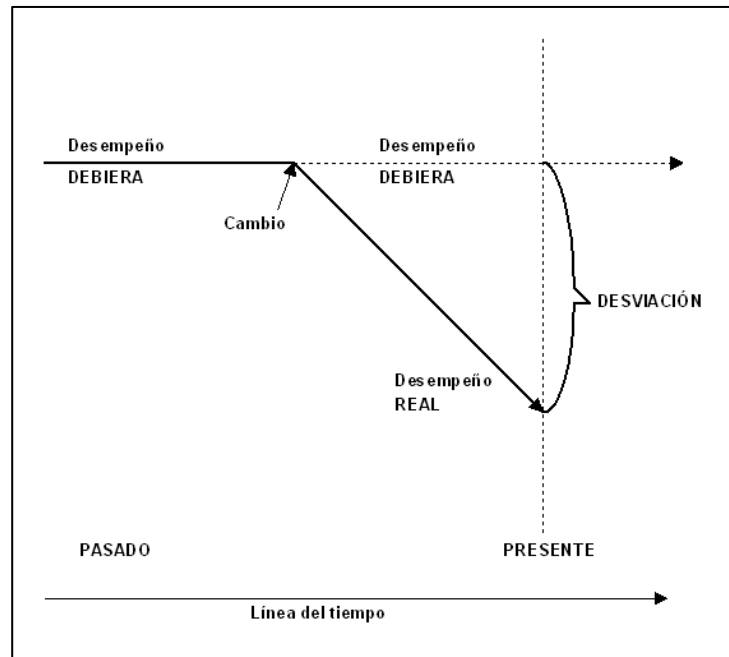
problema es el efecto visible de una causa que reside en algún momento del pasado. Debemos relacionar el efecto que observamos con su causa exacta" (Kepner, 1992:24).

Tomar decisiones, mejor dicho tomar buenas decisiones, no es una tarea sencilla. Kepner explica que existen situaciones en las que hay cierto grado de falla en el desempeño, de confusión o un total desconocimiento de la causa de un problema. También hay casos que implican tomar una o más decisiones. En estas situaciones "no es una desviación entre el desempeño esperado y el real por una causa desconocida", sino que se deben identificar "cursos de acción que pueda producir resultados satisfactorios bajo condiciones inferiores a las óptimas" (Kepner, 1992:26).

Para resolver un problema primero entendamos su estructura

Todos los problemas a los que se enfrenta una organización no son iguales. Hay algunos a los que se les puede atribuir una causa, otros a los que se les puede atribuir varias, y están los problemas en los que siempre existió una "desviación negativa", en términos del autor (Kepner, 1992:27).

El experto señala además que si en algún momento el desempeño de una organización satisfizo los objetivos ("el debiera") y luego dejó de hacerlo, es que ha ocurrido un cambio: "Al iniciarse la solución de problemas, no sabemos exactamente en qué consistió el cambio ni cuándo ocurrió" (Kepner, 1992:27). El autor explica entonces la estructura de un problema con el siguiente gráfico:



Fuente: (Kepner, 1992:27)

En este sentido, Kepner señala que la búsqueda de la causa generalmente implica “la búsqueda de un cambio específico que haya causado un deterioro en la actuación”. Sin embargo, “hay casos en que siempre ha existido una desviación negativa en la actuación (...) En este caso, lo real siempre ha estado abajo del debiera” (Kepner, 1992:28).

Esta segunda situación que describe Kepner es tal vez la que más se vincula con los cambios que provocan las grandes innovaciones disruptivas dentro y fuera de las organizaciones. Cuando hablamos de casos en los que lo real (desempeño) siempre estuvo debajo del debiera (resultado esperado), es tal vez cuando la estrategia de la compañía necesita de un cambio, tal como propone Hamel. Tal vez son situaciones en las que las empresas deben seguir los avances de la competencia (cambios del sector, en términos de este autor) o cambios en el contexto por la introducción de nueva tecnología que rompe los esquemas actuales. Aquí es cuando encontramos la lógica

planteada por Pérez y Christensen. Ya sea por un motivo u otro, las empresas enfrentan un problema. O se adaptan y desarrollan nuevas estrategias, o mueren. El punto es que para adaptarse y cambiar, hay que tomar decisiones. Y este ejercicio requiere tener una profunda comprensión sobre la definición del problema que debe abordar un equipo directivo.

¿Cuál es el primer problema?

Al desafío creativo de adaptar la estrategia de una compañía, tomar las decisiones que sean necesarias para implementar los cambios, entender los escenarios y las tendencias, hay un problema que le precede a todos: ¿tienen los directivos la capacidad de definir claramente el problema? Definir el problema es, en muchos casos, el primer problema.

Kepner plantea que lo ideal es expresarlo como un enunciado, porque es “ahí donde queremos comenzar nuestra búsqueda (de la solución) y donde queremos terminarla” (Kepner; 1992:31). Una vez definido el problema, hay que describirlo. Esto implica, “desmenuzarlo según sus cuatro dimensiones”: **Identidad**: qué es lo que estamos tratando de explicar; **Ubicación**: dónde lo observamos; **Tiempo**: cuándo ocurre; **Magnitud**: qué tan grave, o extenso es (Kepner; 1992:32).

Muchas veces este ejercicio de definir el problema nos lleva a la conclusión de que el “desvío” se dio por el cambio del contexto, mientras la estrategia o el modelo de negocio permanecieron estáticos. Entonces, la toma de decisiones no sólo implica resolver lisa y llanamente un conflicto, sino replantear la visión estratégica de una compañía o su forma de generar valor para los clientes y rentabilidad para los accionistas.



En este sentido, es importante comprender que el modelo de negocios representa el esquema de operación de una empresa. Es un elemento fundamental a la hora de planear estratégicamente ya que tiene un nexo directo con la misión de una empresa, y principalmente con la estrategia como herramienta de diferenciación. Como señaló Michael Porter en una conferencia sobre management, estrategia no es “ser el mejor” –porque esto depende de la expectativa del cliente-, sino que según el autor “la estrategia es cuestión de ser únicos” (Porter; 2010).

Toda empresa tiene o debería tener una misión, un “para qué existir”. Ésta debe manifestar qué se propone hacer y a quién irá dirigido ese esfuerzo. La propuesta de valor y el mercado al que se destinará el producto o servicio forman parte fundamental del modelo de negocio. Desde su vínculo con la misión, puede pensarse como la forma en la que se organizan los recursos aportados por los accionistas para cumplir dicho propósito.

Por su parte, la estrategia es el conjunto de planes y tácticas con las que la empresa se propone alcanzar la visión establecida por el gobierno corporativo (el estado futuro al que se desea llegar). La misma expresa el modo en el que se decide competir, y por lo tanto la forma en la que habrá de diferenciarse de los demás oferentes. Establece entonces el plan para ser única.

El modelo de negocio provee un inmenso rango de opciones para lograr diferenciación, y por lo tanto para fortalecer la posición competitiva. Estrategia y modelo de negocio tienen una altísima interrelación y se influyen mutuamente, pero no son lo mismo.

Muchos de los problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad están vinculados a la capacidad de reacción ante los cambios en la industria, ya sea por la Estrategia de la competencia, como por la disrupción que pueda provocar una innovación; por ejemplo, por la introducción de las nuevas tecnologías.

Entonces, esto obliga a las empresas a adaptar sus estrategias ante los cambios en el entorno y a desarrollar modelos de negocios sustentables. Alexander Osterwalder, en su libro *Generación de modelos de negocio*, explica que “la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, sustituir los modelos obsoletos” (Osterwalder, 2013:5).

El uso de determinados modelo de negocios que pudo haber dado resultados exitosos durante años, puede volverse obsoleto para otro contexto. Y aquí es cuando los managers deben tener la capacidad de reacción para detectar los cambios en la industria, analizar cómo afectan éstos a su empresa, y determinar los cambios que sean necesarios para corregir los desvíos (problemas).

La definición de un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2013:14). Estas bases pueden verse completamente modificadas a partir de los cambios en el entorno. Para describirlo, el autor divide a la empresa en nueve módulos, cubriendo las cuatro áreas principales de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica). Estos módulos reflejan la lógica de una empresa para conseguir ingresos. La descripción del modelo de negocios basada en estas características es una especie de anteproyecto de una estrategia que determinará la estructura, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder, 2013).

Según la postura de Hamel, la rentabilidad en un sector se resiente cuando se produce una convergencia en torno a una ortodoxia dominante. Nos copiamos. Es entonces cuando a los directivos comienza a preocuparle cómo hacer para sostener la competitividad (Hamel; 2001). Es allí cuando el modelo de negocio para un contexto

determinado deja de ser exitoso y se requiere cambiar incluso la estrategia de la compañía.

En líneas generales, lo hasta aquí expuesto es que, como señala Carlota Pérez, hay grandes olas de cambios que provocan crisis en todas las industrias. Estos tsunamis o innovaciones disruptivas generan problemas hacia dentro en las organizaciones cuando, como explica Kepner, el desempeño real está lejos del esperado. Las empresas se ven entonces obligadas a cambiar para enfrentar las nuevas exigencias del entorno. Esos cambios hacia dentro de las organizaciones requiere que los directivos tengan claro el proceso de toma de decisiones, que puedan replantear – siguiendo la lógica de Hamel- no sólo reestructuraciones y reingenierías para ser más eficientes, sino también la estrategia y los modelos de negocios que le permitan a las compañías retomar el camino hacia el futuro.

Vayamos ahora a algo más específico. ¿Cómo afectó internet –innovación disruptiva- en la forma de gestionar el comercio de productos y servicios? ¿Qué problemas se desencadenaron a partir de este cambio tecnológico fenomenal? ¿Y cómo se replantea la necesidad de un cambio estratégico y de modelo de negocio con una lógica *long tail*?

El periodista Chris Anderson acuñó el término “la economía de la larga cola” (economía *long tail*) para referirse a un nuevo fenómeno que invade el mercado, la industria y la sociedad a partir de la irrupción de internet en el mundo de los negocios. Entiende que a partir de la inclusión de las nuevas tecnologías, especialmente con la llegada de internet, la larga cola es la tendencia por la cual el mercado de masas se convierte en un mercado de nichos; y señala que estos cambios “desafían la lógica convencional del marketing y de los medios de comunicación” (Anderson, 2007:12).



El periodista plantea que es fundamental no sólo comprender que hoy es posible ampliar el nicho de productos, sino también que hay mucha más información que se vuelve relevante a la hora de interactuar con los clientes o consumidores. Que los negocios en el entorno de internet requieren más que en ningún otro contexto el conocimiento de los gustos, deseos y comportamientos de los usuarios (Anderson, 2007).

Lo explica de la siguiente forma: “Lo más impresionante de este proceso es que las economías del siglo XXI ya son evidentes en las bases de datos de Google, Amazon, Netflix e iTunes en todo el mundo. Muchos de estos terabytes de información sobre la conducta del usuario son la clave de cómo se comportarán los consumidores en los mercados de infinitas opciones, algo que no había sido significativo hasta hace poco tiempo, pero que ahora es necesario comprender” (Anderson, 2007:25).

Según Anderson, internet trae consigo cambios estructurales en la forma de comunicar, distribuir y producir. Esto provoca una modificación no sólo de los números de los negocios, sino también –y lo que es más importante- la naturaleza misma del mercado: “Cuando el comerciante puede bajar sustancialmente los costos de conectar la oferta con la demanda, cambian no sólo las cifras, sino toda la naturaleza del mercado. Esto no sólo produce un cambio cuantitativo, sino también cualitativo” (Anderson, 2007:40).

Y amplía: “Poner los nichos al alcance de todos los consumidores revela la demanda latente de contenidos no comerciales. Por lo tanto, a medida que la demanda se oriente hacia los nichos, mejorará la economía y creará una retroalimentación positiva que transformará todas las industrias (y la cultura) en las próximas décadas” (Anderson, 2007:40).



Esto es lo que Anderson denominó “larga cola”. Con el advenimiento de internet, pasamos de una economía de masas a otra de nichos. Los grandes medios de comunicación ofrecían publicidad de productos en programas exitosos porque era la forma de llegar a grandes públicos. Los productos y los programas eran masivos. Ahora, internet permite conectar a las audiencias nicho con los productos nicho, sin grandes costos.

Según el periodista, la teoría de la larga cola se puede reducir a lo siguiente:

“Nuestra cultura y economía están mostrando cada vez menos interés en el número relativamente pequeño de éxitos comerciales (productos y mercados convencionales) que se encuentran en la cabeza, el extremo superior de la curva de la demanda, y se están desplazando hacia un número enorme de nichos en la larga cola de esa curva. En una era sin limitaciones de espacio físico y otros obstáculos que dificulten la distribución, los bienes y servicios especializados pueden ser económicamente tan atractivos como los artículos generalistas. Pero esto no es suficiente. La demanda debe seguir a esta nueva oferta. De lo contrario, la larga cola se debilitará. Dado que la larga cola se mide no sólo por la variedad disponible sino por las personas que orientan sus pasos hacia ella, la verdadera forma de la demanda se revela sólo cuando se ofrecen infinitas opciones al consumidor. Las ventas acumuladas, el uso u otra participación de todas estas personas en los nichos disponibles es lo que convierte la gran expansión de las opciones en una fuerza cultural y económica. La larga cola comienza con un millón de nichos, pero no es significativa hasta que esos nichos están poblados de personas que los desean” (Anderson, 2007:73)

En síntesis, lo que Anderson nos plantea como los principales cambios es que (1) Podemos ofrecer muchos más productos. (2) Dado que es más fácil encontrar estos productos (gracias a las recomendaciones y otros filtros), las ventas se distribuyen más equitativamente entre los artículos de gran popularidad y los nichos. (3) Pueden obtenerse beneficios en todos los niveles de popularidad, porque las economías de los nichos son aproximadamente las mismas que las de los éxitos (Anderson, 2007:177).

El impacto de internet en los modelos de negocios

En resumen, el principio de los modelos de negocios de larga cola es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo.

Según Anderson, se democratizaron las herramientas de producción y de distribución, y cayeron los costos para coordinar la oferta con la demanda. Esto ha tenido impacto en todas las industrias, pero particularmente en una: la editorial: “El modelo tradicional se basa en un proceso de selección en el que los editores revisan muchos manuscritos y autores antes de elegir a los que tienen más posibilidades de alcanzar un número mínimo de ventas”, (Osterwalder, 2013:70).

Cuando los diarios se sumaron al entorno digital aplicaron el modelo de negocios que Osterwalder denomina “GRATIS”, en el que “al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita” (Osterwalder, 2013:87). Según el autor, existen tres patrones que hacen posible esta oferta gratuita (Osterwalder, 2013).

El primero plantea que la oferta gratuita puede estar basada en lo que el autor denomina una “plataforma multilateral” y que se sustenta con publicidad. El segundo patrón es el de servicios básicos gratuitos con servicios premium opcionales (modelo denominado freemium); y un tercero, es el “del cebo y el anzuelo” (*bait and hook*), que consiste en una oferta inicial gratuita, o a un precio bajo, y que lleva a los clientes a realizar nuevas compras (Osterwalder, 2013).

La industria editorial, objeto de análisis en este caso de estudio, busca alternativas a la estrategia del modelo GRATIS, basada exclusivamente con publicidad.

“La publicidad es una fuente de ingresos arraigada que hace posible la existencia de ofertas gratuitas”, señala Osterwalder. “Las ofertas gratis subvencionadas con publicidad constituyen una forma específica de patrón de plataforma multilateral: en un lado de la plataforma, el objetivo es atraer a los usuarios con contenido, productos o servicios gratuitos, mientras que en el otro se generan ingresos mediante la venta de espacio a los anunciantes” (Osterwalder, 2013:92).

Los diarios digitales han apostado a esta estrategia pero con el paso del tiempo la misma se ha vuelto insostenible. De avanzar con la implementación del muro de pago, es posible que la decisión que tomen los managers de las organizaciones sea la de cambiar el modelo de negocio y pasar de uno GRATIS a uno *Freemium*:

“Se refiere a un modelo de negocio basado principalmente en internet, que combina servicios básico gratuitos con servicios premium de pago. El modelo freemium se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones. La mayoría de estos usuarios nunca se convierten en clientes de pago y lo habitual es que tan sólo un porcentaje inferior al 10% de todos los usuarios se suscriba a los servicios premium de pago. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita de la que disfrutan los demás usuarios. El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un coste marginal muy bajo (Osterwalder, 2013:96).

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo es de carácter cualitativo. Para ello, se recogieron datos descriptivos en las reuniones de los miembros de la comisión de medios especialmente creada en la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA), que llevó adelante el proceso de negociación con los proveedores del sistema de paywall.

Las reuniones se llevaron a cabo entre junio de 2013 y agosto de 2014 en las oficinas de ADEPA, en Chacabuco 314 en Capital Federal. De las mismas participaron representantes de los principales diarios nacionales del país, entre ellos Clarín, La Nación, Perfil, El Cronista Comercial y Ámbito Financiero; como así también representantes de los periódicos regionales más importantes, como *La Gaceta*, de Tucumán; *El Tribuno*, de Salta; *El Litoral*, de Santa Fe; *Diario Río Negro*, de Río Negro; y *Los Andes*, de Mendoza. También participaron miembros de diarios locales, como por ejemplo *El Día*, de La Plata.

En dichos encuentros, el autor realizó una observación participante del desarrollo en las reuniones en ADEPA que permitió determinar posturas y/o argumentos clave de cada medio y de la Asociación en su conjunto.

También se accedió a foros de debate online, y a cadenas de correos electrónicos entre los miembros de la comisión, en los que se describe en detalle los requisitos, objeciones, consideraciones y/o cuestionamientos que hacía cada representante de medios en relación a la oferta de cada proveedor.

Se analizaron fuentes secundarias de información para comparar los datos obtenidos a través de las dos herramientas previas, como así también investigaciones sobre el

mercado editorial en Argentina, y casos de implementación de paywall en otros medios del mundo.

El diseño metodológico es exploratorio, es decir, examinó un tema poco estudiado, que no ha sido abordado antes en el país.

El mismo permite familiarizarse con un fenómeno relativamente desconocido, debido a la falta de implementación en Argentina. Busca analizar la implementación del sistema de cobro de contenidos editoriales en Internet en Argentina.

Es también un trabajo de carácter explicativo, porque permite comprender por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se da; en otros términos, permite entender las causas que llevaron a los medios de comunicación en el país a analizar la posibilidad de avanzar con la incorporación de este nuevo sistema de cobro por contenido editorial.

CASO DE ESTUDIO

Una sofocante tarde de calor en pleno centro de la ciudad de Buenos Aires. El 18 de diciembre de 2013, la ciudad era un caos por el tránsito y el ruido. A cuatro cuadras de la Casa Rosada, los autos se atascaban en las calles, el ruido causado por el freno de los colectivos se mezclaba con los bocinazos de los taxistas, y con el sonido de los martillos eléctricos de las obras en las veredas de la esquina de Chacabuco y Diagonal Sur. En su oficina, en el piso tres de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA), Carlos Jornet no sufría el calor ni el ruido gracias a las ventanas inteligentes que habían instalado el mes anterior.

Mientras todos querían huir del microcentro porteño, él se disponía a escribir los últimos emails antes de partir a Córdoba para celebrar las fiestas de fin de año. Allí vive con su familia y es propietario del diario más importante de la región: *La Voz del Interior*. En su cargo como Presidente de ADEPA, intentaba llevar adelante un proyecto clave para toda la industria editorial argentina, que enfrentaba una crisis. Antes de tomar el vuelo, quería enviarle a todos miembros de la Asociación la solicitud para que definan a sus representantes en la comisión que crearía especialmente para evaluar la viabilidad y la implementación de Paywall en los medios de ese país.

Jornet conocía la inquietud del resto de los propietarios de medios en Argentina, que era también propia. Sabía que la implementación de un muro de pago podría significar nuevos ingresos para los diarios pero también dudaba sobre el impacto que esto podría tener en el Modelo de Negocio actual, en las operaciones internas de cada compañía, el cambio cultural en las redacciones, o en quién se beneficiaría más con la instalación del mismo. Mientras redactaba los correos para sus colegas, reflexionaba sobre todos estos desafíos que debería enfrentar cada uno de los medios que avanzara con esta alternativa.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Su último mensaje fue a Jorge Fontevecchia, Presidente y CEO de Editorial Perfil. Allí le solicitaba los nombres de los representantes de su compañía para avanzar con el proyecto.

Hola, Jorge

He recibido algunas comunicaciones de quiénes integrarán la comisión, de acuerdo a lo conversado el jueves. Ya se sumaron los medios que sugeriste que no forman parte de ADEPA. Ya me enviaron los nombres de las personas que integrarán la comisión, luego de la invitación que le cursaste. Sólo te recuerdo el tema, ya que son días de múltiples actividades, para que este viernes podamos definir la conformación final.

Gracias.

Finalmente, el jueves 26 de diciembre, Jornet informó cómo estaría conformada la comisión que se encargaría de analizar y comparar herramientas para implementar el muro de pago y su viabilidad en Argentina.

En la lista de medios que habían sido convocados y aceptado la propuesta, se encontraban los principales diarios nacionales, como así también diarios regionales, y locales (ver Anexo 1). Pero también habían incluido algunas empresas propietarias de sitios de noticias digitales que no eran miembros de ADEPA. La convocatoria había incitado el interés de los dueños de los principales diarios de Argentina, en busca de alternativas que disminuyeran la incertidumbre y maximizaran los beneficios de un negocio que en los últimos años sufrió cambios muy vertiginosos por la disrupción de internet.

Qué es ADEPA

La Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA) es la entidad que nuclea a las empresas dueñas de los medios de prensa en la Argentina y funciona

como una cámara empresaria de diarios. En octubre de 1962, los propietarios de los principales diarios del país firmaron una carta acuerdo; y en diciembre de ese mismo año, quedó constituida la Asociación con el propósito de defender los intereses de la industria editorial.

La conducción de ADEPA es ejercida por una Junta de Directores (ver Anexo 2), integrada por 45 miembros titulares, representantes de socios activos que duran tres años en sus funciones, y ocho directores suplentes que duran un año en su cargo.

La Junta de Directores designa el Consejo Ejecutivo (ver Anexo 3), organismo integrado por un Presidente, dos vicepresidentes, un secretario general, además de los secretarios de organización, de actas y de relaciones, un tesorero, un protesorero, seis vocales titulares y seis suplentes.

Carlos Jornet ocupaba la presidencia desde septiembre de 2011. Su vicepresidente era Daniel Dessenin, de *La Gaceta de Tucumán*. La elección para ocupar los cargos en el Consejo se realizó durante una Asamblea General Ordinaria en 2011, que se reunió como cada año, y lo consagró en el cargo a través de los votos de los socios activos; es decir, de los representantes de los medios gráficos en ADEPA.

El Consejo es quien se encarga de crear las Comisiones para tratar los temas de interés de la Asociación. En el caso del paywall, se creó una comisión especial para convocar a los medios, analizar las herramientas y proveedores, negociar en conjunto con los mismos para lograr ventajas para todo el sector; y, en caso de avanzar, determinar la posibilidad de implementar en forma conjunta el sistema de muro de pago en Argentina - independientemente de qué modalidad o estrategia aplique luego cada compañía-.

Crisis del Modelo de Negocio de la industria editorial

Internet tuvo un impacto disruptivo en la industria periodística, como así también en toda la industria de producción y distribución de contenidos. Con el advenimiento de la red de redes, los diarios desarrollaron ediciones online gratuitas y pronto los propietarios de los medios notaron que habían puesto su propuesta valor disponible para todo en mundo a un precio \$0.00.

Esto significaba un cambio de paradigma en el negocio de la industria editorial pero durante varios años estuvo disimulado porque los resultados económicos de la industria gráfica generaban ganancias suficientes para sostener todo el negocio. Cuando las ventas de los periódicos y las revistas comenzaron a caer, y por consiguiente bajó la inversión publicitaria en esos soportes, las luces de alerta comenzaron a hacerse cada vez más visibles. Y esta situación obligó a los medios de comunicación, específicamente a la prensa escrita, a pensar en la necesidad de cambiar su modelo de negocio para ser sustentable en el tiempo.

El modelo de negocio utilizado por casi todos los diarios del mundo estaba compuesto por tres partes clave: periódico o publicación, lectores y anunciantes publicitarios. Los anunciantes publicitarios subsidiaban el consumo de las noticias de los lectores, porque si bien se les cobraba por adquirir un ejemplar, el precio no llegaba a cubrir por sí solo los costos de producción, impresión y distribución del mismo.

Con el desembarco de los diarios en el mundo online se eliminó una de las dos fuentes de ingresos. Con las versiones digitales de los diarios, el lector (devenido en “usuario” de internet) ya no pagaba por consumir contenido. La publicidad debía entonces subsidiar el 100% del consumo de las noticias. Desde el punto de vista del modelo de



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

negocios, la función principal de un periódico siempre fue la de ser un sistema de distribución de publicidad.

A medida que el contenido se hacía más accesible, cambiaba la percepción de valor para el lector del diario y/o usuario de los sitios de internet. En un principio, los ingresos por publicidad eran insuficientes para mantener la infraestructura del modelo de negocio “heredado” de la gráfica. Sin embargo, con el paso del tiempo los ingresos por publicidad en internet no fueron suficientes para contrarrestar la caída de ingresos por circulación y de la publicidad en el papel.

Algunos números caen, otros suben

Jornet había recibido un informe de su equipo de Estrategia Digital de *La Voz del Interior*. El mismo planteaba en detalle el escenario que atravesaban los medios en el mundo, y cómo algunos habían desarrollado estrategias para diversificar los ingresos. Las últimas proyecciones indicaban que en 2014 el mercado publicitario seguiría encogiéndose para los diarios a nivel mundial: su participación en la torta sería 21% menor que en 2005.

Sin embargo, había buenas noticias para el mundo digital. En ese mismo periodo de nueve años, el mercado publicitario en Internet y móviles habrá crecido 303%, según la consultora PwC. En 2014, este sector tendrá, según estos relevamientos, una participación superior a los diarios en el mercado publicitario mundial (19,6% contra 16,7% del papel).

Sin embargo, no todos los números eran positivos para los diarios digital. En 2012, el 53% de la torta publicitaria digital había sido para los buscadores de Internet (*search marketing*), mientras que la publicidad display –principal ingreso de los sitios de noticias- apenas había conseguido el 36%. Así estaba la industria en una pelea por



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

sostener la vida útil del papel mientras empujaba el crecimiento de los ingresos digitales -en la web primero, y en dispositivos móviles más adelante- para sostener un periodismo que fuera socialmente relevante y comercialmente rentable.

Jornet, como el resto de los propietarios de medios en Argentina, era consciente de que había que moverse rápido si, como indicaban las proyecciones, los ingresos digitales de los medios alcanzarían el 11% del total en 2017, según el reporte *Global entertainment and media Outlook 2013 -2017*, de PwC.

Nuevos competidores en la industria editorial

A medida que el periodismo gráfico se adentraba en el entorno digital, los editores de medios encontraban nuevos competidores para su negocio. Es decir, para un diario como *Clarín*, sus competidores podían ser otros diarios nacionales como *La Nación* o *Perfil*. Sin embargo, cuando los diarios comienzan a tener sus versiones digitales, aparecen nuevos actores que compiten por ser también vehículos de la publicidad de los anunciantes.

En primer lugar, se encuentran los mismos usuarios, a través de herramientas disponibles en la denominada Web 2.0, que se convierten en *prosumidores*¹ de información. El caso más concreto es la creación de páginas web o blogs personales o semiprofesionales que abordan nichos de mercado específicos, con contenido editorial muchas veces de muy buena calidad.

En segundo término, un diario antes sabía claramente con quién competía porque el mercado estaba completamente identificado. Hoy los portales de noticias son diversos, y un sitio de un diario (ejemplo, *La Nación*), compite también con el sitio de noticias de

¹ La palabra prosumidor, o también conocida como *prosumer*, es un acrónimo formado por la fusión original de las palabras en inglés *producer* (productor) y *consumer* (consumidor).



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

un canal de televisión (como TN), o de una radio (ejemplo, Continental). Es decir, los medios convergen en plataformas digitales, en donde buscan captar nuevas audiencias, para atraer nuevos anunciantes.

Tercero, y tal vez sea ésta la competencia más fuerte y menos esperada, un grupo de actores que hasta hace algunos años no se pensaba que serían contrincantes de la industria editorial: las empresas de tecnología. Google y Facebook, sólo por mencionar a los ejemplos más divulgados, sustentan sus negocios también con publicidad.

Estos nuevos jugadores ofrecen a los anunciantes la posibilidad de asociar la pauta publicitaria a los resultados de búsqueda o perfiles y preferencias de los usuarios. Desarrollaron toda su estrategia teniendo como base el conocimiento de la audiencia para segmentar contenidos y publicidad. Y los resultados de las inversiones publicitarias para los anunciantes han resultado muy atractivos, ya que al ser una publicidad segmentada y performante, la tasa de visualización y apertura de los anuncios es mayor a la que se logra a través de los sitios de noticias.

Los sitios de noticias trabajan para mejorar estos resultados, en clara desventaja frente a estas empresas de tecnología. Y aunque han avanzado mucho en el último tiempo, claramente los líderes de la publicidad performante son las tecnológicas. Los anunciantes esperan de estas empresas más resultados: más clicks, más ventas. Ante este cambio, los diarios digitales ofrecen a sus anunciantes otro valor: branding.

En cuarto lugar, en los últimos años los editores, gerentes, directores y accionistas de periódicos de todo el mundo también se vieron amenazados por el desarrollo de medios digitales que solían considerar “de baja calidad” o bien, los más conservadores, como *outsiders* a su propio mercado. *Vox*, *Buzzfeed*, *Quartz*, *Business Insider*, *Político* y *The Huffington Post* son sólo algunos ejemplos. Lo cierto es que



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

estos medios nacieron como “nativos digitales”, pensados desde y para audiencias de internet, con altos números de tráfico de audiencias y equipo de profesionales que saben curar contenido para internet. Tal vez no ofrecen contenido original ni nuevo, como un diario, pero son expertos en curar y organizar contenido; y esto, en un mundo en donde existe sobreabundancia de información, también es un valor, aunque muchos editores de medios no lo reconozcan.

En definitiva, lo que hasta hace algún tiempo era sólo una alarma, fue convirtiéndose en una necesidad de cambio concreta. En octubre de 2013, cuando el CEO y fundador de Amazon, Jeff Bezzos, compró *The Washington Post*² por 250 millones de dólares, el mapa de medios de todo el mundo entendió que algo ya había cambiado. Resultaba difícil pensar que uno de los hombres más innovadores de la industria digital comprara un diario impreso para dejar intacto su modelo de negocio. Jornet haría hincapié en este hecho en su presentación ante la comisión especial de paywall, como parte de un cambio de paradigma en la industria de los medios de comunicación.

La experiencia de la implementación de Paywall en el mundo

El muro de pago o paywall es un sistema que evita que los usuarios de internet tengan acceso a cierto contenido de las páginas web sin una suscripción de pago. Hay dos formas básicas de implementar esta herramienta: “Hard” o “Duro”, que permite un mínimo o ningún acceso a los contenidos sin suscripción; y otra implementación denominada “Soft” o “Suave”, que posibilita mayor flexibilidad en la cantidad de contenido que los lectores de sitios puede ver sin estar asociados a una suscripción (contenido selectivo –por secciones específicas- o un número limitado de notas libres por mes, o la toma de muestras de páginas libres o párrafos de un artículo).

² Más información: http://www.washingtonpost.com/business/economy/washington-post-closes-sale-to-amazon-founder-jeff-bezos/2013/10/01/fca3b16a-2acf-11e3-97a3-ff2758228523_story.html



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

Algunos diarios en el mundo han implementado este sistema para incrementar sus ingresos. Otros medios lo han utilizado como estrategia para captar más suscriptores impresos, ya que incluyen el acceso al contenido en el sitio junto con la suscripción para recibir los ejemplares del diario impreso. Los sitios como *BostonGlobe.com* y *NYTimes.com* son un ejemplo de esta estrategia, que incrementa tanto sus ingresos en línea como los de circulación por la versión impresa.

La creación de ingresos por publicidad en los diarios online ha sido una batalla constante para los periódicos desde su llegada a Internet. Las diferencias entre las tarifas publicitarias para internet están muy lejos de las de gráfica.

Sólo para poner un ejemplo, Jorge Fontevicchia, CEO de Editorial Perfil, en un discurso ante la FIPP, la asociación de editores que reúne 700 compañías en 60 países del mundo, señaló que el 95% de los ingresos por publicidad de su editorial “proviene de las ediciones impresas y el 5% restante proviene de digital. En circulación, las suscripciones exclusivamente online son infinitesimales”.

Según algunos expertos, los periódicos deberían crear “valor nuevo”, asociado a una mayor calidad en los contenidos o a la innovación, en su contenido en línea que merezca el pago que previamente el contenido libre de pago no tenía.

El primer periódico importante que implementó el muro de pago fue *Wall Street Journal* en 1997, que logró más de 200 mil suscriptores en un año. Lo implementó de manera de que sus usuarios tengan acceso a un mínimo de contenidos, muy bajo, y lo ha mantenido desde su lanzamiento. A mediados de 2007 ya había logrado más de medio millón de usuarios únicos.



En 2010, el diario británico *The Times* implementó el muro de pago duro, similar estrategia a la de *Wall Street Journal*, una decisión que generó mucha controversia hacia dentro y fuera de la empresa, ya que a diferencia de su predecesor, el *Times* es un diario de información general. Los resultados con el paso del tiempo no fueron un fracaso pero tampoco se podrían calificar de exitosos.

Por su parte, *The Guardian* fue uno de los grandes opositores de la implementación del muro de pago. Mantuvieron la creencia de que “internet es abierta”. De esta manera, los usuarios que abandonaron *Times* encontraron en este diario online la información que deseaban consumir. Otros grandes medios, como *The News York Times*, han oscilado entre diversas herramientas de pago. El desafío para todos ellos ha sido experimentar y buscar alternativas que permitan diversificar ingresos, pero manteniendo a los consumidores de noticias satisfechos y sin perder los ingresos por los anunciantes asociados al contenido free.

En 2012, la *Newspaper Association of America* analizó 156 periódicos que habían implementado algún tipo de muro de pago en su página web. Algunas estadísticas³ que surgen de dicho informe revelaron que:

- El 87% de los periódicos permitía a los lectores el acceso a un cierto número de artículos antes de requerir una suscripción digital. El número promedio de artículos permitidos antes de pagar es de 11,2 .
- El acceso gratuito para los suscriptores digitales de la impresión no es una constante. Solo el 53% de las empresas ofrece a los suscriptores de papel acceso gratuito a la edición digital. Sin embargo, ofrecen descuentos.

³ Los datos de la Newspaper Association of America son reservador, pero fueron difundidas por Paid Content. Disponible aquí: <http://www.clasesdeperiodismo.com/2012/08/02/los-numeros-de-los-muros-de-pago-en-los-diarios-del-mundo/>



- El 6% de los diarios que cobran por el acceso a su web tiene una circulación de más de 250.000 ejemplares; 4% tiene una circulación de entre 150.000 y 250.000; y el 89% tiene una circulación de 150.000.
- La adopción del muro de pago realmente comenzó a despegar en 2011, al parecer gracias a *The Times*.

Tal como surgió en la investigación que realizó cada editor miembro de la comisión especial de ADEPA, algunas implementaciones de paywall en el mundo no fueron exitosas y luego de un tiempo fueron removidas. Es decir, la incorporación de esta herramienta había dado buenos resultados para algunos medios pero había sido un fracaso para otros.

La industria seguía en un escenario de incertidumbre y no tenía en claro qué hacía que la implementación pudiera funcionar en algunos medios y en otros no. Algunos argumentaban que el éxito estaba vinculado al tipo de contenido o propuesta de valor que cada diario ofrecía, y que no se limitaba sólo a ofrecer un tipo de contenido diferente al de la versión en papel sino también que estaba vinculado a un tipo de contenido específico, de nicho, que podría ofrecer cada diario. Otros sostenían que los buenos resultados podrían deberse a una combinación entre la propuesta de valor asociada a los contenidos pero le asignaban algún grado de importancia al tipo de implementación del muro (Hard / Soft).

Finalmente, hubo algunos casos en los que la propuesta de valor incluía combinaciones de suscripción papel, muro de pago e incluso con otras promociones. Por ejemplo, el *New York Times* ofreció durante 2013 acceso gratuito a 15 artículos de su sitio para todos aquellos que navegaban en algún local de la cadenas de cafés Starbucks. El diario ganaba así más lectores, y hasta podría tentarlos para suscribirse, y la cadena de cafeterías fidelizaba a sus consumidores.

Los planes en Argentina

Estaba claro que la implementación de la herramienta no aseguraba el éxito. Los casos en el mundo eran una inspiración pero también significaban no entusiasmarse con una “solución mágica”. De todas formas, para modificar los resultados había que hacer algo de otro modo. Había que cambiar. El primer paso que se proponía ADEPA era generar las condiciones para la implementación del sistema en los principales diarios de Argentina.

El plan era abordar el tema entre todos los medios y estudiar las alternativas. Había un gran desconocimiento de la herramienta y de las posibilidades de éxito de la misma en una cultura como la argentina. Había también grandes expectativas y ganas de generar nuevos negocios, de diversificar los ingresos. Pero estaba claro que si bien todos los medios podrían salir en conjunto al mercado con la implementación del muro de pago, cada uno debía luego estudiar su propia estrategia de implementación y posicionamiento.

Es decir, no sería lo mismo el muro de pago para un diario de información general que para uno de información específica. Como tampoco sería lógico aplicar la estrategia de un diario a nivel nacional en uno de alcance regional.

A este escenario se enfrentaban los directivos y editores de los diarios a fines de diciembre de 2013. La industria editorial argentina buscaba alternativas para diversificar los ingresos. Las unidades digitales de negocio de todos los diarios coincidían en que durante años de inversión y esfuerzo no habían llegado al punto de equilibrio, que los ingresos por publicidad online no eran suficientes para compensar la

pérdida de los ingresos de circulación y de la caída de la pauta en papel, y que había que encontrar alternativas para hacer sustentable el negocio.

Jornet coordinó entonces la conformación de esta comisión especial. Y en su convocatoria estaban invitados a participar los principales diarios nacionales y regionales de Argentina, como así también diarios locales miembros de ADEPA y otros sitios de noticias que, aun sin ser miembros de la Asociación, habían sido invitados a participar de la conformación de esta comisión.

Para ello, Jornet convocó a los responsables técnicos y editoriales de cada una de las empresas. Desarrolló un foro virtual en donde cada miembro volcaría sus inquietudes, organizó reuniones cada dos meses y, por la distancia en la que se encontraban los referentes de cada medio, propuso incluso mantener conferencias vía Skype con cada uno de ellos cuando fuera necesario.

El 27 de diciembre se puso en contacto con los representantes de cada uno de los medios y dio inicio a las tareas de investigación. Para ello, designó al Ingeniero Mauricio Rucci, representante de La Voz del Interior en el área técnica, como coordinador del análisis comparativo de las distintas herramientas disponibles en el mercado para implementar paywall. Él debía estudiar el tema junto al resto de los especialistas técnicos de cada medio. Jornet fijó como fecha de entrega del informe febrero de 2014, para concretar una reunión en la sede de ADEPA en Capital Federal.

En paralelo, solicitó a todos los editores miembros de la comisión recopilar toda la información sobre el modo en que se concretó el lanzamiento de los muros de pago en distintos mercados, como por ejemplo en Brasil y Estados Unidos.



Una semana más tarde, el 31 de diciembre, Rucci informó vía correo electrónico las primeras conclusiones sobre los principales proveedores en el mercado: “Sé que es una fecha complicada para el inicio de esta actividad, pero viendo el tiempo asignado para la devolución de un documento para seleccionar la herramienta, y teniendo las vacaciones en el medio, es conveniente ir arrancando cuando antes”, anticipaba en el mensaje.

Rucci informó que las herramientas que ya estaban analizando los técnicos de las empresas eran al menos cuatro: 1) Press Plus, 2) MPP eSuite Solution, 3) Varnish Paywall, 4) Media Pass.

En segundo lugar, Rucci había logrado conformar una lista inicial de criterios de selección de estas herramientas para ayudar a tomar una decisión en caso de implementar el muro de pago. Si bien la lista era tentativa y abierta a posibles mejoras, el especialista también indicaba que debían establecerse prioridades y pesos específicos de cada uno de estos criterios para armar una matriz de decisión (ver Anexo 4).

Para marzo de 2014, ya había algunas definiciones clave. En principio, se habían limitado las opciones de las herramientas a dos: Press Plus y MPP. Varnish Paywall había sido descartado por la mayoría de los técnicos por la complejidad de su implementación. Sólo uno de los diarios estaba dispuesto a hacer su propio desarrollo con esta plataforma porque se integraba mejor a su infraestructura tecnológica. En relación a Media Pass, no se encontraron medios que fueran referentes en la utilización de este proveedor, por lo cual también fue descartado por la mayoría.

Press Plus tenía una clara ventaja: el tiempo de implementación era prácticamente inmediato, simple y casi sin requerir equipo técnico. Las dudas estaban vinculadas a la

operatividad (el borrado de cookies para evitar que los usuarios accedan al contenido sin suscribirse, altamente vulnerable en esta herramienta). Por su parte, MPP era más seguro en este sentido ya que identifica varios elementos del equipo del usuario que permite asegurar el límite de contenido que puede visualizar (ver Anexo 7). Como contrapartida, esta herramienta exigía mucho más tiempo y recurso humano para su instalación, sobre todo profesionales del área técnica. Todos los medios, sobre todos los diarios regionales y locales, no disponían de áreas de desarrollo tecnológico que les permitiera implementarlo.

Los editores también evaluaban la posibilidad de hacer promociones bonificando el servicio a los suscriptores de papel, tal como habían hecho algunos diarios en Estados Unidos. Había dos aspectos que generaban dudas en torno a esta posibilidad. En primer término, la propiedad de los datos de los suscriptores de papel pasaría al proveedor de paywall, sea éste Press Plus o MPP. Esto no se resolvía incluso ni aunque cada sitio desarrollara su propio sistema de registro de usuarios (login).

El debate para algunos de los miembros pasaba por hacerlo más rápido o hacerlo más seguro. Todos esperaban implementar el muro de pago cuanto antes, y se estimaba como fecha tentativa de lanzamiento en conjunto diciembre de 2014. Uno de los principales diarios nacionales proponía lanzarlo incluso antes, en agosto.

En la segunda reunión en la sede de ADEPA ya se había definido otro punto clave: aquellos que decidían avanzar en la implementación del muro de pago lo lanzarían en conjunto, y sería presentado como un cambio de toda la industria editorial en Argentina. Esa comunicación se dividiría en dos públicos clave: agencias y clientes por un lado; y público y lectores, por otro. Obviamente, cada medio luego aplicaría una estrategia particular en su tipo o modelo de implementación, promoción y comercialización.

Todos coincidían en que para los anunciantes, la incorporación de paywall significaría desarrollar “audiencias de calidad”, más calificadas e identificadas –un avance que podría ofrecer nuevas posibilidades frente a la competencia de las empresas de tecnología-. Esto resultaba clave para la segmentación de la pauta publicitaria, porque comenzarían a conocer mejor a su audiencia, a los lectores cautivos y más fieles. Estaban convencidos de que esto significaría también cambios en la tarifas, con posibilidad de diferenciar pauta entre el contenido libre y el pago. Los números de los últimos años habían demostrado un crecimiento de la inversión publicitaria en Internet (ver Anexo 5). Mientras más conocieran a su público, mejor resultados para los anunciantes. Sin embargo, hoy desconocían muchos datos relevantes para hacer estimaciones. Si bien en internet se pueden conocer muchos datos de la audiencia, no sabían por ejemplo qué cantidad de lectores llegarían a leer un mínimo de notas mensuales en sus sitios, cuán fidelizado estaba cada lector. Habría que mejorar estas mediciones e incorporar nuevos indicadores.

Estas dudas se planteaban en cada reunión en ADEPA y se hacía seguimiento de los avances a través de los foros en internet. Una vez que se comparaban las herramientas, surgían inquietudes y se valoraban las ventajas y desventajas de cada propuesta, un miembro de la Asociación era el encargado de trasladarle esa información a los proveedores.

ADEPA buscaba mejorar ambas ofertas para luego poder definir por votación de todos los medios con cuál avanzarían. Pretendía, por ejemplo, que Press Plus se acercara a las especificaciones técnicas y de seguridad que ofrecía MPP; mientras que a MPP le pedía mejorar la oferta en relación al costo.

La seguridad del sistema, un punto crítico en la negociación

¿Qué sentido tendría implementar el muro de pago si los usuarios, con tan solo borrar las cookies de su computadora, podrían acceder de todas formas al contenido? Los editores de los medios coincidían en algo: el consumo de noticias en internet en Argentina llevaba varios años de gratuidad. Obviamente, les preocupaba cómo tomarían este cambio sus audiencias, y justamente esto había motivado que la implementación de este sistema sea en conjunto. Comprendía que se enfrentaban ante un cambio cultural. En cierta forma, los medios tenían que dar un paso hacia atrás y cobrar por algo que tal vez nunca debieron dejar de hacer. Esto planteaba dudas y debates hacia dentro y fuera de ADEPA, sobre todo por el valor de la información en términos de acceso a lo que es de carácter público, que es relevante para el sostenimiento del sistema democrático y que implica, también, cuestiones éticas. Por eso, cada medio debía aplicar su propia estrategia y definir qué contenidos estaría dispuesto a dejar liberados y cuáles no.

Pero si todo este esfuerzo no era sustentable desde el aspecto técnico, si podía ser violado por cualquier usuario, el cambio cultural y el debate ético tampoco tendría sentido. A los miembros de la comisión les preocupaba cómo haría Press Plus para mejorar las condiciones de seguridad. El único que tenía realmente un conteo persistente era MPP. Press Plus había ofrecido un cambio técnico que había convencido a los técnicos. MPP seguía siendo el más caro de ambos productos.

Los costos de cada herramienta y su implementación

Otro punto que había generado inquietud fue cómo se cobraría el proveedor a los clientes de los diarios que ya eran suscriptores de la edición impresa y a los que se les bonificaría la suscripción online. Algunos entendían que eran U\$S0,25 por cada



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

suscripción, mientras no superaran el 30% del total de suscriptores (papel + sólo web) y luego se negociaría otro precio. Otros entendían que eran U\$S0,25 por cada uno pero que Press Plus cobraba solamente por el 30% de los suscriptores de papel y que el resto sería gratis. No era una diferencia menor, especialmente para los medios que tenían un club de lectores muy desarrollado, o para los diarios regionales que tenían menos posibilidades de sumar suscriptores web puros de otros puntos del país. Press Plus se mostraba interesado en lograr conquistar el mercado argentino de diarios digitales y estaba dispuesto a resolver todas las inquietudes que planteaba el interlocutor de ADEPA.

Ante esta predisposición de Press Plus, MPP ofreció un mes más tarde “igualar o mejorar las condiciones”, por lo cual acordó mantener de inmediato una teleconferencia con los directivos de la Asociación. El planteo fue recibido favorablemente por la comisión y se lo consideró como una alternativa positiva. A los miembros les pareció que era necesario debatir internamente esta cuestión, ya que la promesa de MPP de desarrollar “en un plazo de dos a tres meses” una herramienta similar a la ofrecida por Press Plus resultaba tentadora. Sin embargo, era sólo una promesa y el tiempo pasaba.

En una nueva reunión en mayo, se resumieron los avances y las características que se habían logrado acordar con cada uno de los proveedores. Press + es una compañía dedicada específicamente a la instalación de un software muy dinámico y simple (ver Anexo 8), que se instala entre dos y cuatro semanas, muy económico. Esta empresa proponía un esquema de compartir beneficios: un precio base de 4500 dólares para el kit de instalación, sin ningún fee de mantenimiento, más el 20% de las suscripciones.

MPP ofrecía un sistema diferente. No comparte beneficios sino que directamente aplica un fee de implementación y otro de mantenimiento. Este fee variaba, en algunos



casos superaba los 100 mil dólares de acuerdo a la complejidad de cada una de las compañías, marcas involucradas, etc. Por lo tanto, en una primera instancia ADEPA había decidido avanzar con Press +. Pero luego MPP igualó la oferta: “vamos a adecuar el modelo de negocio de Press + y eventualmente lo mejoraremos”, habían prometido.

Aún quedaban dos cuestiones clave que podrían inclinar la negociación hacia un lado o hacia el otro. En primer lugar, había problemas en cuanto a la simplicidad en la implementación de un software u otro, que hacía inclinar la balanza por Press +. Por otra parte, MPP era más seguro.

Cuánto cobrar por una suscripción digital

Si bien cada medio definiría su política o estrategia de implementación, fue un tema de debate. Desde la comisión de ADEPA se buscaba compartir la experiencia que cada uno tenía en la suscripción de papel o de las tiendas virtuales en las que vendían las versiones de sus ediciones impresas y arrojar algo de luz sobre el tema.

Algunos editores plantearon que tal vez los diarios más grandes deberían coincidir en los plazos de implementación. Por ejemplo, uno de los grandes diarios nacionales podría cobrar 100 pesos mensuales, mientras que otro competidor podría cobrar 120 pesos. O podrían fijar un precio similar pero distintos límites de notas disponibles libremente. O tal vez uno podría dejar libre la sección “Deportes” y la competencia arancelar absolutamente todo.

El proveedor pondría de todas maneras un piso al valor de la suscripción, en relación al valor de la suscripción de la edición impresa. Pero éste podría exigir respecto al precio, no a la cantidad de notas liberadas. Entonces, si un periódico cobra 500 pesos



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

por la suscripción impresa por mes, aquí debería cobrar en promedio el 40% de todos los diarios del mes. Si bien no lo fijaban los proveedores, éste era el promedio de las empresas que trabajan con ellos. Era un valor de referencia que a los managers les resultaba lógico.

Uno de los medios expuso lo que estaban evaluando. “Para nosotros el valor está entre los 8 y 10 dólares, unos 80 pesos (tomando el valor del dólar oficial a mayo de 2013). Se podría llegar hasta 120 pesos. Por ahora, no pensamos a priori cobrar nada afuera de ese rango (entre 80 y 120 pesos). Obviamente, este valor también dependerá de la cantidad de notas que cada medio deje liberado”.

Propuesta de valor: un medio es un club

ADEPA convocó a Juan Varela, consultor de medios español, Director de Contenidos de ImperMedia a brindar una conferencia para analizar la propuesta de valor de los medios digitales. Luego escribió un capítulo para una publicación de la Asociación, que se distribuyó entre los editores miembros.

Varela planteaba la necesidad de un cambio de visión sobre la propuesta de valor de los medios: “La cuestión no es pago o gratis. El problema es cómo se diseña el negocio de pago y el gratuito”, señalaba. Luego amplió: “Para el negocio de pago, una de las mejores estrategias es crear clubes de lectores. El pago se asocia a la afinidad, la relación, la exclusividad y la participación, más allá del soporte y el producto. Esta estrategia aumenta y fortalece la relación con los usuarios, permite defender la circulación impresa o digital, y abre oportunidades de negocios de marketing directo y servicios”.



Estas palabras generaban mayores expectativas en torno a los resultados que podría dar la instalación del sistema de cobro por contenidos. “Exclusividad, valor percibido (contenidos, beneficios, acceso), identificación con una comunidad y reputación son los principales elementos por los que el público está dispuesto a pagar”, añadía Varela, mientras los editores analizaban las potenciales estrategias en cada uno de sus medios.

“El negocio está en la base de datos y en la rentabilización de un público fiel y comprometido. El negocio está en la relación, no sólo en el contenido”, sentenció Varela. Estas palabras retumbaban en la mente de uno de los editores, que trataba de replantear el tema. Íntimamente pensaba que paywall tal vez sólo era una especie de “manotazo de ahogado”. Que si no se tenía en cuenta este cambio de visión estratégica planteado por Varela, los medios seguirían cometiendo los mismos errores. Y tal vez se repetiría la historia de algunos medios de Estados Unidos, que luego de varios meses, dieron marcha atrás con la medida.

El momento de la decisión

Dos meses después de esta conferencia, en agosto de ese mismo año, Jornet convocó a una nueva reunión en ADEPA para que los medios comunicaran cuál sería su decisión. Dos medios nacionales y uno regional informaron que avanzarían con la implementación de un registro de usuarios que le permitiría en el futuro poder implementar el muro de pago.

Comenzarían así a estudiar mejor a su audiencia. Era el primer paso para lograr más afinidad con los lectores y para mejorar la relación y la participación, tal como había propuesto Varela. Definieron que, desde febrero del año siguiente, les solicitarían registro a aquellos usuarios que habían leído al menos 20 notas en el mes. En esta



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

primera instancia, para continuar leyendo las notas, no exigirían el pago pero sí los datos del usuario. A pesar de este avance, esto no implicaba necesariamente la implementación del paywall. El resto de los medios -tanto nacionales, regionales como locales- no habían definido su estrategia.

Los dos grandes medios nacionales estaban modificando las condiciones de todo el sector. Uno de los editores de los diarios que aún no había tomado una decisión con respecto a este registro y que estaba allí presente era consciente de que esta iniciativa de dos jugadores clave del mercado estaba modificando las reglas de juego.

¿Qué harían de ahora en más los demás medios? ¿Se sumarían a la propuesta en el mediano plazo o dejarían que los grandes jugadores se enfrenten solos al cambio? ¿Estarán realmente generando un nuevo beneficio para los clubes de lectores ya consolidados? ¿Se estaban contemplando todas las consecuencias del cambio? Para muchos, las dudas seguían pero en las próximas horas este editor debía comunicar qué estrategia seguiría su compañía.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo de enseñanza plantearle al alumno cuestiones generales en torno a la toma de decisiones estratégicas de una compañía en un contexto de incertidumbre, como así también se interesa específicamente en abordar los cambios que obliga a introducir internet en diferentes sectores, y particularmente en la industria editorial.

Expone que si bien es clave adaptar las estrategias de las empresas al nuevo entorno, también se requieren habilidades gerenciales para detectar no sólo las variaciones del contexto sino también para definir una nueva visión estratégica de la compañía, que requieren asimismo capacidades para tomar decisiones e implementar cambios en épocas de mucha incertidumbre y poco tiempo.

El caso busca dejar en evidencia la dificultad de los managers de algunas organizaciones para abandonar viejos conceptos, prejuicios y definiciones sobre la base de éxitos del pasado, tomar decisiones en escenarios complejos, y en ocasiones sin información suficiente. También persigue que el alumno comprenda por qué en el contexto actual –de cambios agresivos y acelerados- es estratégicamente clave desarrollar habilidades que permitan tomar decisiones más claras en menor tiempo.

Para alcanzar los objetivos planteados, se recomienda el siguiente esquema de clase, considerando para la misma una duración de 90 minutos en la materia Formulación e Implementación Estratégica.

Para iniciar la sesión se recomienda efectuar las siguientes preguntas disparadoras, a las cuales se aconseja destinar alrededor de quince minutos:

- Primero, se debería indagar ¿cuál es el problema que plantea el caso? ¿Cuáles son las alternativas explícitas del caso? ¿Cuál es la decisión a tomar? ¿Quién o quiénes deben tomar esa decisión?

Los alumnos debieran identificar y analizar como particularidades del caso de la implementación del paywall en Argentina los siguientes puntos:

- Que el problema es la falta de sustentabilidad del modelo de negocio editorial en el entorno digital tal como existe en la actualidad.
- Las alternativas explícitas que plantea el caso son ingresar o no a un modelo de muro de pago en la industria editorial, en vista del interés de varios de los actores principales del mercado.
- Que ADEPA generó una Comisión Especial para estudiar el sistema y negociar en conjunto con proveedores para mejorar las condiciones.
- Que la decisión de implementar el muro de pago es de cada medio, y que aún existiendo esta negociación conjunta, cada empresa puede avanzar con una solución o tecnología propia.
- Que el rol del Presidente de la Asociación, Carlos Jornet, es coordinar e impulsar la negociación con los proveedores y al mismo tiempo generar acuerdos entre los miembros de la Comisión Especial sobre cuestiones estratégicas para toda la industria editorial, como por ejemplo fechas conjuntas de implementación, o modos de presentación y comunicación a clientes y anunciantes.

Se espera que los alumnos hayan comprendido que el problema surge con la llegada de internet, que cambió completamente el paradigma de los medios de comunicación. Que los diarios intentaron replicar el modelo de negocios gráfico en el entorno digital. Que esa implementación resultó un fracaso, porque entre otras cuestiones se eliminó



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

una de las dos partes fundamentales que sostenían el negocio de la industria editorial: los ingresos por circulación o suscripción.

Se espera además que los alumnos planteen, explícita o tácitamente, la miopía y la poca capacidad de reacción del sector ante la innovación que supuso internet; y por ende, la falta de desarrollo de ventajas competitivas y reingeniería que le permitiera evitar los problemas o minimizar riesgos por la caída de ingresos por la circulación y la venta publicitaria en papel.

Se sugiere que el docente oriente a los alumnos para terminar de definir claramente el problema y que inicialmente identifiquen las dos alternativas explícitas del caso: implementar o no el muro de pago.

Es posible que la discusión gire explícita o tácitamente en torno a si el paywall solucionará los problemas de la industria editorial. Se recomienda al docente alentar esta discusión pero siempre reencauzando el curso de la clase en torno a la decisión a tomar y la dificultad que implica por la escasa información que hay sobre el mercado. Aquí es esperable que el alumno haga alusión a cómo los diarios y revistas comenzaron a desarrollar hace casi dos décadas el negocio editorial en la plataforma digital, con un total desconocimiento de los cambios que internet introduciría en la industria; y a la reacción tardía de los mismos, que hoy los encuentra desorientados en la búsqueda de soluciones.

También el alumno debería detectar que estos cambios de contexto tan abruptos requieren decisiones rápidas; y para ello, habilidades gerenciales clave. Para profundizar en todos estos temas, en los siguientes 60 minutos de clase se sugieren las siguientes preguntas de desarrollo:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

- ¿Comprende el alumno en qué consiste el muro de pago o paywall y las formas básicas de implementación?

El alumno debe poder explicar tres cuestiones clave en torno al sistema de muro de pago:

- a) Que para acceder a cierto contenido de los diarios digitales puede ser requerido un sistema de registro de usuarios;
- b) Que ese sistema de registro le permite al medio avanzar hacia el muro de pago, para cercar contenido y liberarlo sólo a aquellos usuarios que estén suscriptos;
- c) Que existen diversas formas de implementarlo, las más básicas son las denominadas “Hard” y “Soft”, abordadas en el caso.
 - I. “Hard”, que permite un mínimo o ningún acceso a los contenidos sin suscripción;
 - II. “Soft”, que posibilita mayor flexibilidad en la cantidad de contenido que los lectores de sitios puede ver sin estar asociados a una suscripción.

De la comprensión de esta cuestión técnica se desprenderá más adelante la posibilidad de debatir sobre la propuesta de valor de los medios, sobre cómo diferenciarse de la competencia, y sobre casos de otros diarios del mundo que pueden ser tomados como referentes.

- ¿Puede valorar el alumno las dos opciones en torno a los proveedores con los que ADEPA lleva adelante la negociación?

Se espera que el alumno diferencie las ofertas de los dos proveedores en juego: MPP y Press Plus. Hay dos cuestiones clave que hacen dudar a los miembros de ADEPA en definirse sobre uno u otro:



- a) El sistema de MPP ofrece mayor seguridad (no permite burlar el sistema con el borrado de cookies en las máquinas de los usuarios) pero su costo es mayor y la implementación requiere más tiempo y recurso humano especializado. Algunos de los diarios que participan de la Comisión no cuentan con equipos de desarrollo propio.
 - b) El sistema de Press Plus es más económico aunque tiene un costo variable atado a la cantidad de suscripciones. Su instalación es muy simple y casi no requiere equipo técnico por parte de cada diario. Su debilidad reside en su seguridad.
- ¿Pueden los alumnos explicar el cambio de contexto a partir de la innovación disruptiva (internet) y los problemas que ésta generó dentro de los medios de comunicación, principalmente en los diarios impresos?

Se espera que el alumno pueda describir la crisis que atraviesa el entorno, provocada por la llegada de internet. Deberían traer a colación y manejar adecuadamente los conceptos de innovación disruptiva y de problemas en las organizaciones, todos tratados en el marco teórico. Y que a partir de allí pueda asignarle un origen al problema (en las preguntas siguientes abordaremos más en profundidad este tema).

Es posible que para ello los alumnos describan algunos de los elementos siguientes como partes del mismo problema:

- a. Que la situación que atraviesan los medios en Argentina, particularmente los diarios, es similar a la de otros diarios del mundo.
- b. Que existen diferencias clave entre el modelo de negocio editorial gráfico y el modelo actual de internet, que no fueron contempladas inicialmente por los

editores, principalmente en relación a las tarifas publicitarias y las caídas en ventas por circulación.

- c. Que el modelo digital actual eliminó una de las partes del modelo gráfico: la suscripción o pago por contenidos.

Un elemento importante en esta parte del análisis es la introducción de nuevos competidores: otros medios (radios, televisión), que también producen contenido para internet; sitios de noticias “nativos digitales”, los *prosumidores* (por ejemplo, usuarios que a través de blogs conquistan nichos clave); y las empresas de tecnología. Todos estos jugadores dividen la atención tanto de los lectores / usuarios como de los clientes / anunciantes.

- A partir de la lectura y del debate del caso, ¿el alumno entiende la estructura del problema de los diarios digitales en Argentina, tal como la describe Kepner?

Como se mencionó anteriormente, el alumno debe identificar que el problema es que el actual modelo de negocio de la industria editorial no es sustentable. Que la situación es aún más crítica ante la caída en ventas de ejemplares, parte fundamental del negocio actual, que sustenta el mayor porcentaje de todas las operaciones, tanto gráficas como digitales. Que la reacción es tardía, lo cual agrava más la situación.

Aquí sería interesante que el alumno pueda diferenciar cuándo se genera el problema, cuáles son las causas del mismo, y si en algún momento el desempeño de la organización satisfizo los objetivos. Si el alumno tomara sólo la parte digital del negocio, claramente identificaría que el desvío entre los resultados esperados y los reales existió desde siempre. Si éste tomara también la parte gráfica del negocio (como un todo), podría argumentar que el desvío se originó a partir del cambio que produce la introducción de internet en la industria. El alumno debería manejar el

concepto de estructura del problema de Kepner, planteado en el marco teórico de este trabajo.

- ¿Pueden los alumnos enumerar las habilidades requeridas por los managers de las organizaciones en torno a la definición del problema, particularmente en industrias que enfrentan cambios tan abruptos?

Se espera que el alumno sostenga como habilidad clave de un manager su capacidad de reacción ante cambios del entorno, y claridad en la toma de decisiones, aún sin contar con la información suficiente.

En ese sentido, el caso refleja claramente el desconocimiento de las posibilidades de éxito del cambio. Puede ayudar que el docente pregunte por qué creen que abordar un tema como este requirió la puesta en marcha de una Comisión Especial en ADEPA. Las respuestas de los alumnos deberían orientarse a estas conclusiones, tal como lo manifiesta el caso: desconocimiento del escenario, incertidumbre, y minimizar riesgos ante posibles fracasos.

Acto seguido, se puede requerir que los alumnos definan las dimensiones del problema de Kepner, planteadas en el marco teórico, con el propósito de acotar el problema en estos cuatro ejes. A continuación se enumeran cada uno de ellos, con una breve definición, y la respuesta esperada:

1. Identidad (qué es lo que estamos tratando de explicar): la crisis del sector editorial desde la llegada de internet;
2. Ubicación (dónde lo observamos), no sólo en Argentina sino también en otros lugares del mundo;

3. Tiempo (cuándo ocurre): desde que los diarios impresos iniciaron su actividad en el soporte digital;
4. Magnitud (qué tan grave o extenso es): muy grave por su complejidad y prolongación en el tiempo.

Se sugiere que en esta instancia del debate, el docente concluya que estas definiciones son las que deben orientar el trabajo del mánager a la hora de identificar los problemas; y que a mayor claridad en la definición de los mismos, más probabilidades de éxito tendrá en la toma de decisiones. Que a mayor comprensión de estas dimensiones del problema, le requerirá menor tiempo el proceso de toma de decisiones.

- ¿Puede analizar el alumno las dificultades para estos managers de tomar decisiones en “mercados no existentes”, en donde hay cuotas de oportunidades, tal como plantea Hamel?

En el entorno digital, hay oportunidades de negocios y hay ejemplos de casos exitosos que se mencionan en el caso. Desde los nuevos competidores, hasta las grandes empresas de tecnología, pasando por los *prosumidores*, que entre todos desarrollan negocios en diferentes escalas pero que en suma constituyen una parte importante del reparto de la torta publicitaria y de lectura o consumo de contenidos en soportes digitales.

También se pueden mencionar casos como el de Netflix, sólo para aportar un caso de modelo de negocio exitoso en torno a la gestión de contenidos y analizar cómo logró cambiar la propuesta de valor en relación a un producto que estaba condenado, según se preveía, a la piratería. Lo mismo se dice aún de los diarios: si cobran por el contenido, surgiría la piratería de su contenido. Pero en esta instancia del debate se

debe volver al punto central: si se avanza con el sistema de muro de pago, ¿cuál sería el mercado?

El alumno debería traer a colación algunos de los puntos descritos en el caso. En primer término, desconocimiento de la audiencia. Si bien, en internet hay muchas formas de medir y conocer a los lectores, faltan métricas precisas para hacer estimaciones sobre la cantidad de lectores que podrían pasar al nuevo sistema de suscripciones. Por ejemplo, un sitio sabe la cantidad de lectores totales que posee, pero no conoce cuántos de esos lectores leen al menos 20 notas mensuales en su sitio.

Vinculado a la definición del mercado, sería esperable que el alumno aborde otras cuestiones, asociadas principalmente con la propuesta de valor del nuevo sistema: ¿por qué pagar por algo que hasta ahora fue gratuito?

Aquí se vinculan dos puntos del análisis: en primer lugar, la dificultad de definir un “mercado no existente”. El alumno puede apelar al marco teórico, en el que se abordó la dificultad de tomar decisiones en este contexto. En segundo término, puede sostener que es posible que surjan propuestas de valor aún inexploradas. Por eso es necesario que el alumno diferencie claramente conceptos tales como Estrategia, Propuesta de Valor y Modelo de Negocio, temas que siguen a continuación.

- ¿Puede el alumno distinguir entre estrategia y modelo de negocios?

En el marco teórico se abordaron estos conceptos con el propósito de poder diferenciarlos en la aplicación del caso. Cada medio es el sujeto decisor, y en caso de avanzar con la implementación del paywall, cabe preguntarse si se está ante un

cambio de estrategia o del modelo de negocio. Lo interesante del caso es que toda la industria está “negociando” salir en conjunto con la misma implementación, con claras intenciones de iniciar las operaciones incluso con el mismo proveedor, por lo que el margen de diferenciación o de desarrollo de ventajas competitivas es más estrecho.

En vista de este detalle, tal vez sea válido preguntar si los alumnos creen que la decisión de avanzar con paywall es un cambio estratégico, del modelo de negocio o ninguna de las dos (sólo una reacción ante la necesidad y la incertidumbre). En el marco conceptual se abordaron conceptos de Porter, Hamel y Osterwalder. A continuación se añaden tres referencias clave para abordar el debate en clase en torno a estas definiciones, que el docente podría citar para enmarcar la discusión:

- a. Estrategia no es “ser el mejor” –porque esto depende de la expectativa del cliente-, sino que la estrategia “es cuestión de ser únicos” (Porter, 2010).
- b. “Para ser líder, una empresa debe hacerse cargo del proceso de transformación del sector” (Hamel, 2001:39). Su teoría se vuelve más relevante en mercados no existentes: “En un mercado existente, la mayoría de las reglas de la competencia ya se han establecido (...) Sin embargo, en las áreas en las que están surgiendo oportunidades, como las publicaciones multimedia, las reglas se están por escribir. Esto complica inmensamente la tarea de tomar decisiones estratégicas” (Hamel, 2001:52).
- c. La definición de un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2013:14).

Los alumnos podrían traer a colación elementos del caso para argumentar en uno u otro sentido, entre los que se destacan:

- a. El caso menciona ejemplos de implementación de paywall en otros diarios del mundo. Esto le da un marco global a un problema que ya se hace urgente resolver en la industria local, con antecedentes que plantean la dificultad del cambio, con diversos resultados.
- b. El caso da indicios de que la implementación puede a su vez tener diferentes formas, según la estrategia de negocios de cada compañía. También menciona estrategias de posicionamiento y combinación de suscripciones con otros productos y/o servicios, como el caso del *New York Times* junto a la cadena Starbucks.
- c. Uno de los diarios que participa de la reunión manifestó que seguirá con su sistema propio (Varnish), que se adapta mejor a su sistema de club de lectores. Éste tal vez prefiera mantener cierta ventaja competitiva con respecto al resto.
- d. También puede ser un factor de diferenciación el tipo de contenido que cada medio seleccione para cercar dentro del muro de pago: si son diarios de información general o de nicho; o si aportarán o no contenido diferenciado dentro de la versión de muro de pago.
- e. Los alumnos también pueden citar la conferencia de Varela en ADEPA: “El pago se asocia a la afinidad, la relación, la exclusividad y la participación, más allá del soporte y el producto. Esta estrategia aumenta y fortalece la relación con los usuarios, permite defender la circulación impresa o digital, y abre oportunidades de negocios de marketing directo y servicios”. Por lo tanto, pueden argumentar que detrás de la implementación del paywall puede haber un cambio de la estrategia y que el proveedor es sólo un elemento a considerar pero no el único.

En síntesis, el alumno deberá distinguir conceptos tales como “estrategia”, “propuesta de valor” y “modelo de negocios”, altamente interrelacionados y generalmente confundidos.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

El alumno debe poder detectar además un cambio fundamental en caso de implementar el muro de pago: los lectores que abonen al sistema de paywall dejarán de ser sólo lectores (usuarios) para pasar a ser clientes.

Se espera que el alumno comprenda que de la definición de la estrategia que seguirá cada empresa de medios - implementar o no el muro de pago-, se desprenden otras cuestiones o problemas que también requerirán definiciones rápidas y alineadas estratégicamente.

- ¿El alumno comprende el concepto de “economía de la larga cola” y puede vincular los cambios de estrategia y de modelo de negocios con este fenómeno surgido a partir de la irrupción de internet en el mundo de los negocios?

Aquí el alumno debería traer a colación algunos elementos de la historia de la llegada de los diarios al entorno digital. Principalmente, que al momento de lanzar sus primeras versiones online, los editores y gerentes comerciales de los diarios estaban esperanzados en que la publicidad en internet pronto compensaría las caídas que se producían en el negocio del papel. Esto nunca sucedió. Replicaron un modelo de negocio que se volvió obsoleto en la era de internet, en donde la clave está en el conocimiento de la audiencia para ofrecerle un servicio atado al contenido: curar y organizar lo que quiere leer según sus preferencias (Netflix es un ejemplo mencionado en el caso). Si el alumno pudo acercarse a esta conclusión, es conveniente indagar en los cambios que provocó internet en el mundo de los negocios, vincularla a la teoría de Christensen y al posible paso de un modelo de negocio GRATIS a uno Freemium, abordados en el marco teórico.

La teoría de la “larga cola” (*long tail*, en inglés) debería ser abordada en el debate para comprender los errores en las decisiones que se tomaron en los últimos años: desde



dejar el contenido libre hasta considerar que las tarifas publicitarias serían las mismas. El alumno debería argumentar que internet simplificó muchas operaciones y eliminó muchos costos e intermediaciones, modificó la forma de comunicar y distribuir, y que estos cambios afectaron a todos los eslabones de la cadena editorial. Pero sobre todo, que la *long tail* implica “poner los nichos al alcance de todos los consumidores”; y para ello, la clave está “en la base de datos”. Tres de los nuevos competidores supieron explotar mejor esto que los diarios: los *prosumidores*, los diarios “nativos digitales” y las empresas de tecnología. Sus contenidos y su publicidad estuvo desde sus inicios enfocada a los nichos. Sus sistemas y su tecnología estuvieron desde siempre enfocados a arrojar resultados de búsqueda y recomendaciones en base al conocimiento de las preferencias de la audiencia. Sabían que lo importante era “la base de datos”. Mientras tanto, los diarios siguieron con el modelo del negocio masivo en el entorno de internet.

Además, la implementación del paywall significa en cierto punto que se vuelve a un viejo elemento del modelo gráfico, en donde la propuesta de valor de los medios es el contenido de calidad, y desde esa óptica, ese contenido debía ser pago. Se pasa de un modelo de negocio GRATIS a un modelo de negocio Freemium, en términos de Osterwalder. Aquí vuelven a vincularse conceptos de estrategia, propuesta de valor y cambios, bajo la influencia de la long tail. La duda girará en torno a por qué debería pagar el lector por algo que en los últimos 20 años se acostumbró a consumir gratuitamente. Es por ello que si este debate tuviera lugar, se sugiere la siguiente pregunta:

- Aún si cobraran por parte de su contenido, ¿cree el alumno que los diarios en Argentina resuelven su problemática actual?



Es tal vez la pregunta más difícil de contestar. Del caso se desprende que hay una oportunidad pero no hay elementos suficientes para poder evaluarla correctamente. En línea con lo expuesto en las consignas anteriores, el alumno debería identificar que atado al sistema de cobro, los medios deberán ofrecer una nueva propuesta de valor si quieren lograr suscriptores. Hasta ahora, los lectores consumían contenido sin pagar.

El caso es bastante explícito: los miembros de la Comisión Especial desconocen mucho acerca de cuál es la verdadera propuesta de valor y cuál es la cuota de mercado. Los alumnos pueden mencionar que algunos de los editores que participaron de las reuniones compartieron qué piensan hacer una vez que comiencen a implementar el sistema, cómo piensan cobrarlo (rango de precio entre 80 y 120 pesos), pero que se habló poco del tipo de contenido y de cuántos lectores esperan captar. Sólo se dijo que no todas las secciones estarán cercadas. Se espera que el alumno haga mención a estas dudas. El docente puede solicitar que sugieran alternativas.

Es esperable además que se enumeren algunos riesgos y dudas en torno al cambio. Si no surge espontáneamente, el docente puede interrogar al respecto. Entre otras, es posible que enumeren las siguientes:

- a. ¿Se perderán lectores?
- b. ¿Habrá una baja en la cantidad de contenido que consumen los lectores en los sitios?
- c. ¿Cómo lo tomarán los anunciantes?
- d. Si cae el tráfico, ¿se podrá cumplir con las pautas de publicidad vendidas en la modalidad actual?
- e. ¿Cuál será la reacción de otros diarios digitales que no entraron en el sistema?



- f. ¿Cuál será la reacción de los sitios de noticias “nativos digitales” y de los blogs? ¿Tomarán contenido de la versión paga y ofrecerán a sus lectores resúmenes de los mismos?
- g. El contenido que ofrecerá cada uno de estos diarios, ¿es el mismo que ofrecían hasta hoy o sufrirá algún cambio? ¿será enriquecido de alguna manera? ¿se ofrecerá contenido exclusivo? ¿cómo generarán ese contenido exclusivo?

A esta altura de la sesión ya deberían estar claras las dos posturas –a favor y en contra-. Se aconseja identificar a los dos grupos y ordenar los argumentos para cada postura en una tabla comparativa en la pizarra. Se sugiere que el docente invite a los alumnos a pensar su decisión como CEO de una compañía de medios, es decir salir de la posición de Jornet como Presidente de ADEPA y analizarlo en su rol de directivo de *La Voz del Interior*, y que fundamenten la postura. Como el tema da lugar a un debate amplio y posiblemente desordenado, se insiste en mantenerlo en torno a esta dicotomía: se avanza o no con el proyecto de paywall.

Los que estén de acuerdo podrán argumentar que es una forma de diversificar los actuales ingresos y que dependiendo de la elección del proveedor, no se incurriría en mayores costos (si se elige Press Plus, hay un costo inicial más un variable atado a la cantidad de suscriptores). También podrán añadir que cada medio puede utilizar este sistema para potenciar la suscripción al papel o a la versión digital en PDF (ya existente), o que podrán hacer acuerdos y propuestas comerciales nuevas (tendrán identificados a los lectores más fieles). Finalmente, pueden mencionar los casos de éxito en otros diarios del mundo.

Los que estén en contra podrán argumentar que los costos son demasiado elevados y que generar contenidos exclusivos requiere nuevos costos. Si justamente lo que se pretende es que los diarios digitales comiencen a generar ganancias, puede que éstos



cuestionen fuertemente los nuevos costos. Por otra parte, pueden plantear que no hay suficiente información para hacer estimaciones sobre la cantidad de suscriptores (cuota de mercado) ni el tiempo de recupero de la inversión inicial que cualquiera de los dos proveedores requiere. También podrían señalar que hasta el propio Jorge Fontevicchia, CEO de Editorial Perfil, ya había informado en una conferencia de editores de medios que los ingresos por suscripciones digitales son “infinitesimales”. Obviamente, este grupo se aferrará más a las dudas planteadas anteriormente para sostener su postura. Y finalmente, podrían argumentar que la publicidad en internet sigue en aumento y que es cuestión de tiempo, que sólo hay que esperar a que el mercado madure.

El ejercicio de valorar las opciones y ordenarlas en la pizarra debería dejar en evidencia las dificultades que conlleva tomar una decisión de este tipo, en un terreno en el que los grandes jugadores de Internet (Google y Facebook, por poner algún ejemplo) son los que hoy instauran las reglas de juego. Aquí es donde se puede introducir la siguiente pregunta disparadora.

- ¿Puede el alumno enumerar obstáculos que dificultan la toma de decisión en este “mercado no existente”?

Aquellos que forman parte del grupo de “no al paywall” serán los que mejor podrían contestar esta pregunta. El marco teórico comienza con una cita clave de la obra de Kepner: “Una buena decisión sólo puede ser tomada en el contexto de lo que necesita realizarse” (Kepner, 1992:82). Esta pregunta busca profundizar y ordenar los obstáculos que el alumno debería identificar:

- Escasa información sobre la cantidad de lectores más fieles.
- Información insuficiente sobre la nueva propuesta de valor.

- Nuevos competidores con mayor *expertise* en el entorno digital.
- ¿El alumno considera posible que alguna de las empresas pueda “liderar el futuro” –en términos de Hamel- si todas salen al mercado en forma conjunta y con un mismo proveedor?

Es una pregunta que el docente puede realizar explícitamente en clase. En el marco teórico, se abordó la bibliografía del especialista en management y docente de Estados Unidos. En su obra plantea que para liderar el futuro una empresa tienen que ser capaz de modificar y liderar el sector, introduciendo innovaciones y barreras de entradas a otras empresas. ¿Por qué resultaría interesante salir todos juntos? ¿Por qué los grandes medios forman parte de la Comisión Especial y se suman de igual a igual con competidores más pequeños?

Es esperable que vuelvan a surgir elementos ya mencionados, principalmente el desconocimiento de varios factores y el alto grado de incertidumbre en torno al éxito del proyecto. Pero también podrían sostener algunos que los grandes medios esperan salir junto con otros porque es una forma de minimizar el riesgo; y si los resultados fuesen positivos, igualmente seguirían teniendo ventajas en relación a los más pequeños.

Los grandes diarios de Argentina son los más interesados en abordar una solución urgente al tema y sostienen que el muro de pago es una primera instancia para cambiar poco a poco la cultura y el negocio de cara a los próximos años. Es esperable que esto surja en la discusión, sobre todo como argumento de quienes defienden la implementación. En definitiva, los más grandes están presionando a los más chicos a sumarse al cambio. Están cambiando las reglas del juego.

Los diarios más importantes tienen más ventajas que los más chicos. Y los periódicos nacionales tienen, en teoría, más oportunidades ya que su área de cobertura actual los beneficia, con marcas instaladas en todo el país y con lectores en varios centros urbanos. El caso explica que la Comisión está integrada por los grandes diarios de nacionales, regionales y algunos especializados. Estos jugadores son los que lideran estos cambios, y al hacerlo, lideran el mercado porque son quienes ponen las reglas. En una primera instancia, todos aquellos que ingresen estarán en ventaja frente a aquellos que no lo hagan –siempre y cuando el proyecto resulte positivo-.

Es importante que el alumno haya detectado desde un comienzo que el rol del presidente de ADEPA es el de coordinar la Comisión Especial y avanzar con la negociación con los proveedores del sistema de muro de pago. Que la decisión de avanzar es entonces de cada medio. Y por lo tanto, si alguno de los miembros decide dar comienzo al paywall con una solución por fuera de esta negociación conjunta, es posible que incluso desarrolle ventajas competitivas (de hecho, insistimos, hay un diario que manifestó explícitamente que avanza con el muro pero con un desarrollo propio, sin proveedores externos, porque se adapta mejor a su club de lectores). Por último, el alumno también debería identificar que la intención de la Comisión es acordar temas clave de toda la industria, como la salida en conjunto al mercado, la comunicación estratégica, entre otras cuestiones técnicas.

- ¿Con qué ideas y conceptos debería concluir el alumno al término de la jornada?

El debate puede generar confusión y para que el eje del mismo concluya en algunas ideas y conceptos clave, se sugieren a continuación algunas directrices:

- Que las innovaciones disruptivas (en este caso internet) generan problemas hacia dentro de las organizaciones (en este caso en la industria editorial) cuando el desempeño real está lejos del esperado y los resultados económicos no son positivos.
- Las empresas se ven entonces obligadas a cambiar para enfrentar las nuevas exigencias del entorno y para hacer rentable el negocio editorial en plataformas digitales.
- Que estos cambios requieren directivos con habilidades en la toma de decisiones, que conozcan la industria y las tendencias digitales.
- Que esta toma de decisiones implica, en muchos casos, replantear la estrategia o el modelo de negocio, incorporando lo digital a una estructura preeminentemente gráfica.
- Que comprendan el modelo de negocio de la industria editorial antes de la llegada de internet y cómo fracasaron los diarios en el desembarco en su versión digital (fracaso entendido desde el punto de vista de la rentabilidad del negocio).
- Que hayan analizado las características de cada proveedor, barreras de entrada y salida, ventajas y desventajas de cada uno, costos, y cómo es la implementación del sistema en cada caso, porque éstos serán criterios de peso a la hora de tomar una decisión y que veremos a continuación.

En los últimos minutos de la clase, deberían repasarse los criterios de decisión de cada grupo para valorar las alternativas e intentar llegar a alguna solución. Debería ir perfilándose la conclusión general: sin un cambio estratégico, los ingresos de la industria editorial van cada vez más hacia abajo, y peligra la continuidad de la actividad tal como la conocemos hoy.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

BIBLIOGRAFÍA:

- ANDERSON, Chris, *La economía Long Tail*. 1ª ed. Buenos Aires. Ediciones Urano, 2007. 318 p.
- CHRISTENSEN, Clayton M., *The Innovator's dilemma (When new technologies cause great firms to fail)*, 1ª ed. Estados Unidos. Harvard Business Review Press, 2003. 252 p.
- HAMEL, Gary, *Compitiendo por el futuro*. 1ª ed. Ariel Publications, 2001. 416 p.
- KEPNER, Charles H., *El nuevo directivo racional: análisis de Problemas y Toma de Decisiones*, 1 ed. México D.F., McGraw Hill, 1992. 238 p.
- OSTERWALDER, Alexander. *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 10ª Ed. Barcelona: Deusto, 2013.
- PÉREZ, Carlota [En línea]. © 2012. [consulta 20 junio 2014]. <www.carlotaperez.org>.
- PÉREZ, Carlota. Cambio estructural y asimilación de nuevas tecnologías en el sistema económico y social [En línea]. 2002. [consulta junio de 2014]. <http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/Futures_1983_cast.pdf>
- PORTER, Michael, [En línea]. 2010 [consulta octubre de 2014] <http://www.youtube.com/watch?v=A-eL3FihcWc>

ANEXOS

Anexo 1: Integrantes de la Comisión Muros de Pago de ADEPA

El Cronista Comercial

- Federico Erhart, director General.
- Pablo Martín Fernández, editor jefe de Apertura.com e Infotechnology.com.

Diario La Nación

- Lorena Artal, Gerente de Negocios de La Nación Digital
- Mauro Morigi, manager de Monetización Online

Editorial Perfil

- Juan Manuel Córdón, Director de Operaciones
- German Angeli, Editor General de Perfil.com
- Héctor Bianchi, Director de Tecnología.

Grupo Clarín

- Javier Kraviez, brand manager
- Alberto Sigal, jefe de Negocios Multimedia

Infobae.com

- Valeria Cavallo, Directora
- Pablo Mancini, Director de Estrategia Digital

Los Andes

- Octavio Garrigós, Gerente de Medios Digitales
- Néstor Sampirisi, Prosecretario de Redacción



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

La Gaceta de Tucumán

- José Pochat, gerente General
- Daniel Desein, miembro del Directorio

Diario Río Negro

- Horacio López, gerente General
- Alejandro Laría, subdirector periodístico
- Jorge Rampinini, Gerente de Producción

La Voz del Interior, de Córdoba

- Julio Perotti, prosecretario de Redacción
- Mauricio Rucci, jefe de Desarrollo Web
- Marcela Orelo, jefa de Innovación Tecnológica



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

Anexo 2: Miembros de la Junta de Directores de ADEPA / Periodo 2013 - 2014

Miembros Titulares

ALMADA, Juan (Autoclub, Bs.As.)

ARMAGNAGUE, Mariano (Nueva Rioja, La Rioja)

BADIA, Ricardo (Página 12, Buenos Aires)

BALIAN, Néstor (Nueva Epoca, Wilde)

BEAIN, Hugo (El Fénix, Benito Juárez)

BESANSON, Carlos (Diario del Viajero, Buenos Aires)

BORDA, Sebastián (La Mañana, 25 de Mayo)

BOROWICZ, Natalio (Aftermarket, Vicente López, Bs.As.)

BOTTA, Jorge (El Popular, Olavarría)

BRINSEK, Jorge Carlos (Productora de Servicios Periodísticos, Bs.As.)

CABREROS, Víctor (La Mañana, Bolívar)

COURTET, Elsa (El Argentino, Gualeguaychú)

DESSEIN, Daniel (La Gaceta, Tucumán)

DILLENBERGER, Diego (Imagen, Buenos Aires)

ERHART, Federico (El Cronista Comercial, Buenos Aires)

ESCRIBANO, José Claudio (La Nación, Buenos Aires)

ETCHEVEHERE, Sebastián (El Diario, Paraná)

ETCHEVERS, Martín (Clarín, Buenos Aires)

FUENTES, Diego (Diario Huarpe, San Juan)

GAITA, Miguel José (La Palabra, Berazategui)

GAMOND, Carlos (Puntal, Río Cuarto)

GARCIA MORATO, Carlos (Editorial Perfil, Buenos Aires)

GUARDIOLA, Arturo (Los Andes, Mendoza)

ICK, Gustavo Eduardo (El Liberal, Santiago del Estero)

IGNACIO, Guillermo (Ecos Diarios, Necochea)



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

JORGE, Graciela (Pregón, Jujuy)
JORNET, Carlos (La Voz del Interior, Córdoba)
LAIÑO, Lauro (La Prensa, Buenos Aires)
LEBENSOHN, Héctor (Democracia, Junín)
MACIEL, Ramona (La Voz del Pueblo, Tres Arroyos)
MILLER, Alicia (Río Negro, Gral. Roca)
MINICH, Eduardo (Nuevo Día, Cnel. Suárez)
RAGO, Carlos (La Nueva, Bahía Blanca)
RODRIGUEZ QUIROGA, Enrique (La Ley, Buenos Aires)
RONCHETTI, Alfredo (El Tiempo, Azul)
ROTONDA, Rogelio (El Eco de Tandil, Tandil)
SASTRE, Néstor (El Independiente, C. de Areco)
SOSA, Marcelo (El Ancasti, Catamarca)
SOSA MENDOZA, Eugenio (La Razón, Buenos Aires)
SUAREZ, Roberto (Jornada, Mendoza)
TARSITANO, Luis Humberto (El Tribuno, Salta)
VALENTINI, Carlos (El Diario de Pringles, Cnel. Pringles)
VITTORI, Gustavo (El Litoral, Santa Fe)
ZAMARRIPA, Augusto (Resumen, Pilar)
ZUELGARAY, Haroldo (El Norte, San Nicolás)

Miembros suplentes

1º LOPEZ, ORTIZ ,Carolina (El Correo de Firmat, Firmat)
2º PEREZ, Patricia, (El Economista, Buenos Aires)
3º ZACARIAS, Alfredo, (La República de Corrientes)
4º APESTEGUIA, Romina ,(La Opinión, Pergamino)
5º BRAVO, Jorge, (Epoca, Corrientes)
6º LOPETEGUI DE LAGRENADE, Silvia (El Debate-Pregón, Gualeguay)



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

7° AMARILLA, Juan (El Comercial, Formosa)

8° GARCIA, Mariano Oscar (Actualidad, Gral. Villegas)

Anexo 3: Consejo Ejecutivo de ADEPA / Periodo 2013-2014

Presidente: Carlos Jornet (La Voz del Interior, Córdoba)

Vicepresidente 1º: Daniel Dessenin (La Gaceta, Tucumán)

Vicepresidenta 2ª: Elsa Courtet de Barcia (El Argentino, Gualeguaychú)

Secretario General: Carlos Rago (La Nueva Provincia, Bahía Blanca)

Secretario de Organización: Fabián Falco (El Cronista, Buenos Aires)

Secretario de Relaciones: Luis Humberto Tarsitano (El Tribuno, Salta)

Secretario de Actas: Carlos García Morato (Editorial Perfil, Buenos Aires)

Tesorero: Haroldo Zuelgaray (El Norte, San Nicolás)

Protesorero: Rogelio Rotonda (El Eco de Tandil, Tandil)

Vocales titulares

1º Martín Etchevers (Clarín, Buenos Aires)

2º Gustavo Vittori (El Litoral, Santa Fe)

3º Alicia Miller (Río Negro, General Roca)

4º Sebastián Etchevehere (El Diario, Paraná)

5º Graciela Jorge (Pregón, Jujuy)

6º María Zitelli (El Ancasti, Catamarca)

Vocales suplentes

1º Ramona Maciel (La Voz del Pueblo, Tres Arroyos)

2º Mariano Armagnague (Nueva Rioja, La Rioja)

3º Augusto Zamarripa (Resumen, Pilar)

4º Néstor Balián (Nueva Epoca, Wilde)

5º Diego Dillenberger (Imagen, Buenos Aires)

6º Carlos Valentini (El Diario de Pringles, Coronel Pringles)

Comisión de Libertad de Prensa e Información

Presidente: Guillermo Ignacio (Ecos Diarios, Necochea)

Comisión de Asuntos Económicos y Resoluciones

Presidente: Miguel Gaíta (La Palabra, Berazategui)

Comisión de Relaciones Internacionales

Presidente: José Claudio Escribano (La Nación, Buenos Aires)

Centro Técnico “Luis A. Pérez”

Presidente: Diego Dillenberger (Imagen, Buenos Aires)

Comisión de Premios “Federico C. Massot”

Presidente: Carlos Rago (La Nueva Provincia, Bahía Blanca)

Comisión de Difusión

Presidente: Julio Botta (El Popular, Olavarría)

Comisión de Socios

Presidente: Néstor Balián (Nueva Época, Wilde)

Anexo 4: Listado de criterios iniciales agrupados en el primer reporte de Rucci

1. Empresa propietaria:

- a. Experiencia en otras implementaciones, sobre todo en diarios similares a los de Argentina.
- b. Experiencia en mercados de Sudamérica.
- c. ¿Nos acompañarán en el tiempo? ¿Seguirán desarrollando o mejorando la herramienta o sólo estarán en la implementación inicial? ¿Qué horizonte presenta cada empresa?
- d. ¿Tiene soporte local? ¿Tiene oficinas en Argentina o en Latinoamérica?

2. Costos:

- a. ¿Cuál es el costo de implementación o despliegue inicial?
- b. ¿Cuál es el costo por transacción?
- c. ¿Cuál es el costo mensual o anual por uso de la herramienta?
- d. ¿Cuál es la forma de pago del servicio / facturación (pago en el exterior)?
- e. ¿Hay costos de consumo en la nube?

3. Formas de pago para los lectores:

- a. Moneda de pago (dólares / pesos argentinos).
- b. Suscripción: anual, mensual, semanal, sólo un día.
- c. Integración con medios de pagos locales.
- d. Tipos de pagos: tarjetas de crédito, Mercado Pago, Depósitos Bancarios, Pago mis Cuentas, Rapipago, etc.)
- e. Posibilidad de uso de Gift Cards / Bitcoins.
- f. Posibilidad de paquetes con otros productos, por ejemplo Newspaper Direct o suscripciones conjuntas entre papel y digital.
- g. Ofertas por producto / por tiempo limitado.

4. Tipos de paywall soportados

- a. Modelo freemium, Premium, etc.
- b. Modelos mixtos.
- c. Poder no contar ciertos referers (Facebook, motores de búsqueda, etc.) como contenido pago.

5. Integración tecnológica

- a. Tiempos medios de integración y puesta en marcha
- b. Integración con los distintos CMS
 - i. Método de integración
 - ii. Posibilidad de customización de Look & Feel de las pantallas.
 - iii. Lenguaje / motor de bases de datos en caso que se pueda desarrollar o modificar algo.
- c. Integración Cross-plarform
- d. Integración con sistema Single sing on
- e. Integración con herramientas de métricas (Google Analytics, comScore, etc.)
- f. Integración con CRM.
- g. Integración con herramientas de Big Data
- h. Integración vía APIs
- i. Integración con Sistemas Administrativos (Ej.; SAP)
- j. Soporta Lenguaje Español en interfaces administrativas y de usuario

6. Implementación Tecnológica:

- a. ¿Disponible en la nube?
 - i. ¿Amazon o Google?
 - ii. ¿Qué tipo? (Se, EC2)
- b. ¿Se instala en servidores locales?
 - i. Necesidad de HW
 - ii. Necesidad de SW

7. Datos de los usuarios:

- a. ¿Son recuperables o integrables a un CRM?
- b. ¿Son propiedad del diario? ¿Libre uso de los mismos?
- c. ¿Seguridad de los mismos / Seguridad de las transacciones?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

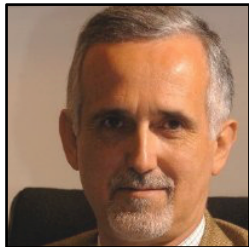
Universidad Argentina de la Empresa

Anexo 5: Inversión en publicidad anual en millones de pesos en Argentina (2010 a 2013)				
Soporte	2010	2011	2012	2013
TV Abierta	\$4.833.600.000	\$6.539.500.000	\$7.825.200.000	\$10.694.000.000
TV Cable	\$1.033.600.000	\$1.136.200.000	\$1.403.700.000	\$1.890.000.000
Diarios	\$4.124.500.000	\$5.667.600.000	\$6.900.400.000	\$8.414.000.000
Revistas	\$582.500.000	\$781.300.000	\$937.300.000	\$1.122.000.000
Radio Capital	\$395.700.000	\$525.600.000	\$759.400.000	\$1.063.000.000
Vía Pública	\$676.500.000	\$827.700.000	\$891.800.000	\$1.153.000.000
Cine	\$166.400.000	\$215.200.000	\$273.000.000	\$336.000.000
Internet	\$527.600.000	\$1.121.500.000	\$1.526.400.000	\$2.153.000.000
Total General	\$12.340.400.000	\$16.814.600.000	\$20.517.200.000	\$26.825.000.000
Fuente: CAAM				

4,28%	6,67%	7,44%	8,03%
48,46%	112,57%	36,10%	41,05%

Fuente: Cámara Argentina de Agencias de Medios.

Anexo 6: Perfil de Carlos Jornet, Presidente de ADEPA



Carlos Jornet

Presidente de la Comisión de Libertad de Prensa en la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa)

Experiencia

- Profesor invitado Maestría en Gestión de la Comunicación at Universidad Austral – Argentina 2010 - Actualidad (4 años)
- Capacitador en Inter American Press Association (Sociedad Interamericana de Prensa) - Instituto de Prensa. De 2007 hasta la actualidad (7 años). Formación de periodistas, en especial en temas de gestión de salas de redacción
- Director periodístico de La Voz del Interior SA, desde junio de 1998 hasta la actualidad (16 años 6 meses). Conducción de la Redacción, elaboración de proyectos editoriales, representación institucional.
- Presidente de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa). De octubre de 2011 hasta septiembre de 2014 (3 años). Representación de diarios y revistas de toda la República Argentina, relaciones con otras entidades nacionales e internacionales.
- Profesor de Management Periodístico at Universidad de San Andrés. Desde agosto de 2008 hasta agosto de 2011 (3 años). Dictado de la materia, de formato cuatrimestral.
- Miembro del grupo fundador e integrante del primer Consejo Coordinador en Red Ciudadana Nuestra Córdoba. Desde marzo de 2009 hasta julio de 2011 (2 años 5 meses).
- Secretario General de Redacción at La Voz del Interior. Desde junio de 1990 hasta junio de 1998 (8 años 1 mes).
- Jefatura general de la Redacción
- Redactor en La Voz del Interior. Desde julio de 1980 hasta junio de 1990 (10 años).
- Redactor at Comercio y Justicia. Desde septiembre de 1977 hasta julio de 1980 (2 años 11 meses).

Educación

ESADE Business School

PMD, Business Administration and Management, General, 2007 - 2007

Universidad Católica de Córdoba

Magíster, Dirección de Empresas, 2003 - 2006

Nota: Instituto de Ciencias de la Administración (Icda)

Universidad Nacional de Córdoba

Abogado, Derecho, 1975 - 1988

Universidad Nacional de Córdoba

Licenciado, Ciencias de la Información, 1975 – 1984

Anexo 7: Información sobre la seguridad del sistema MMP

Security

Level 1 PCI Security to Improve Your Bottom Line

Fears over security and complexity are holding some companies back from truly embracing cloud technologies, but there are significant cost and efficiency gains that cannot be ignored.

We adopt best practice ISO standards and are certified to Level 1 PCI-DSS standards, the highest and strongest set of regulations which govern eCommerce companies. We are audited every year by two independent auditors to ensure our ongoing commitment to security is robust. Many of our clients also have their own security standards against which we must comply.

The process of gaining and managing PCI compliance is very time consuming and expensive. Your PCI-DSS obligations are drastically reduced, saving your business a substantial amount in resource costs and time.

Fuente: <http://www.mppglobal.com/>

Anexo 8: Información de la plataforma de Press Plus

What can you charge for?

1. **Metered access:**
Allow users to view a certain number of free articles per time period before charging. Number can be changed at any time.
2. **Selected content:**
Designate certain articles or types of content as free and others as paid.
3. **Out-of-market access:**
Charge differently based on whether the user is in or out of your market.
4. **All-digital access:**
Enable users to add mobile, tablet, and e-reader access as they subscribe to your website. Offer discount incentives for multiple subscriptions.

How can you charge for it?

1. **Monthly or annual subscriptions (most common):**
Traditional subscriptions that renew automatically, keeping retention rates high.
2. **Day or week passes:**
One-time payments for unlimited access over one day or one week.
3. **Print/Online Bundles:**
Single-price subscriptions for both print and online access; discounts on online access for current print subscribers.
4. **Trial offers:**
Limited-time offers that automatically convert to full-priced subscriptions at the end of the trial period.
5. **Donations:**
One-time or recurring payments in support of public-interest journalism.