



**U**NIVERSITAT  
**J**AUME • **I**

**Periodismo digital en Estados Unidos:  
estrategias empresariales de los diez  
principales diarios online**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**AUTORA: África Rosaleny Cerveró**

**TUTOR: Andreu Casero Ripollés**

**GRADO EN PERIODISMO**

**CURSO: 2010-2014**

**al185449@uji.es**

# ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	6
4. MARCO TEÓRICO.....	7
5. METODOLOGÍA.....	13
6. RESULTADOS.....	14
– The Wall Street Journal.....	14
– The New York Times.....	17
– USA Today.....	19
– Los Angeles Times.....	20
– New York Daily News.....	22
– New York Post.....	23
– The Washington Post.....	24
– The Denver Post.....	25
– Chicago Tribune.....	26
– Newsday.....	27
7. DISCUSIÓN.....	28
8. CONCLUSIONES.....	29
9. BIBLIOGRAFÍA.....	30
10. ANEXO.....	32
11. EXECUTIVE SUMMARY.....	45

## RESUMEN

---

Este estudio pretende identificar qué factores han influido en el desarrollo y consolidación de modelos de negocio rentables en la Red. Nuestro objetivo es comprobar si un pronto lanzamiento de sus versiones digitales fue relevante para el posterior rendimiento de los *paywall* o sistemas de suscripción de pago, así como las características económicas y socioculturales de la sociedad estadounidense. Para llevar a cabo esta investigación hemos analizado elementos estratégicos de las diez cabeceras impresas de mayor difusión en Estados Unidos. Los resultados indican que la entrada precoz en la Red de estas cabeceras es un rasgo común a todas ellas. También identificamos que las suscripciones a medios digitales se reparten de forma jerárquica, esto es, aquellos medios con más relevancia y reputación internacional son los que atraen a la mayor parte de la masa suscriptora. Este estudio concluye que los rasgos económicos y socioculturales estadounidenses fueron y son vitales para la penetración y rendimiento de los modelos de pago para productos informativos digitales. El acceso generalizado a ordenadores e Internet ya desde la segunda mitad de 1990 fue vital para el rápido desarrollo del comercio electrónico y los medios de comunicación en línea.

**Palabras clave: periodismo digital, modelos de negocio, estados unidos, online, contenidos, evolución**

## ABSTRACT

---

This study tries to identify the factors that influenced the development and consolidation of profitable business models on line. Our goal is to ascertain if going on line soon was relevant for the performance of paywall systems. We will also check if sociocultural traits of American culture were important to implant these business models. In order to develop this research, we have analyzed strategic features of ten American newspapers with higher printed circulation's on line versions. The results show that going on line soon is a common trait for all of them. We also identify that subscriptions are hierarchical, as the most relevant newspapers and reputation get the biggest amount of subscribers. This study can conclude that economical and sociocultural traits of American culture were vital for the penetration and performance of paid business models for digital news. Generalized access to computers and to the Internet since the second half of 1990 was highly relevant for a fast development of e-commerce and digital media.

**Keywords: online media, digital journalism, business models, united states**

## INTRODUCCIÓN

El cerebro humano está condicionado por su neuroplasticidad. Esto significa que ejercitar una o varias de sus regiones la fortalecerá, al igual que dejar de hacerlo le restará agilidad. Es por eso que algunos siglos atrás nuestro hipocampo estaba más ejercitado y por consiguiente también nuestra memoria. La necesitábamos mucho más que ahora: cuando la información era de difícil acceso, las fechas y otras cifras no podían consultarse rápidamente en la Red y no teníamos notificaciones y alertas que nos avisan de nuestras tareas diarias, la memoria era una herramienta vital. La neuroplasticidad es la responsable de nuestra adaptación a los grandes cambios de nuestra sociedad: la invención del reloj, del barco a vapor, del automóvil, de la radio, la televisión, Internet... todas estas innovaciones nos han hecho desarrollar nuevos hábitos y capacidades, aunque también nos han hecho perder otros. En definitiva, y aunque el ser humano está preparado para la adaptación, los momentos de cambio siempre son traumáticos, requieren energía, y nuestro instinto natural va en contra de ese dispendio energético.

De aquí en adelante ya no hablaremos de cerebros y neuroplasticidad, sino de periodismo y convergencia digital. Aunque no lo parezca, la analogía no es tan atrevida. La entrada de Internet en nuestra sociedad sumió a los medios de comunicación tradicionales en un proceso de cambio: era el momento de apostar, de aceptar que Internet iba a suponer un cambio de era inevitable para el periodismo o luchar contra marea para evitar el trauma del cambio, para ahorrar toda esa energía que en adelante debía invertirse en idear un nuevo modelo de negocio rentable para el periodismo *online*. Como suele decirse de forma coloquial, el primer paso es reconocerlo. Sin embargo, tal vez necesitemos ir un poco más allá y decir que el primer paso es reconocerlo *pronto*.

Este trabajo centra su campo de estudio en el periodismo digital en Estados Unidos. Hemos seleccionado las diez versiones digitales de periódicos nativos estadounidenses con mayor tráfico. A saber: The Wall Street Journal, The New York Times, USA Today, Los Angeles Times, Daily News, New York Post, Washington Post, Chicago Tribune, The Denver Post y Newsday. Analizaremos su recorrido en la Red, cuándo lanzaron sus versiones en línea, con qué tráfico arrancaron y cuál ha sido su evolución. Estudiaremos cómo han modificado sus modelos de negocio y cuáles son sus beneficios. Nuestro objetivo es obtener una visión panorámica de cómo ha funcionado el negocio en la Red para estas diez grandes cabeceras y de esa forma aislar la incógnita que nos intriga: ¿fue

decisivo para la viabilidad de estos medios afrontar a tiempo la ineludible convergencia digital?

Para concluir si la hipótesis presentada es correcta, hemos utilizado un método de investigación cualitativa a partir de la observación y anotación de la evolución de estos diez medios. Desde un enfoque cronológico, hemos analizado una serie de variables relevantes para confirmar o revocar nuestra hipótesis. Analizaremos las fechas de lanzamiento, en qué momentos se produjeron renovaciones en el diseño de los portales, cómo han cambiado sus modelos de negocio, cómo se han incorporado las redes sociales y cómo ha fluctuado su tráfico.

El análisis de estas variables también nos permitirá identificar si nuestra hipótesis complementaria es correcta. Consideramos que es de vital importancia valorar factores como el mejor estado de la economía estadounidense, el gran número de habitantes y diversidad de su población, la posesión de una cultura periodística y audiovisual emprendedora y pionera entre otros rasgos culturales como factores a tener en cuenta en la comprensión del proceso de creación, consolidación y éxito de estos modelos de negocio para el periodismo digital.

En definitiva, nuestro objetivo es identificar si hubo una pronta reacción ante el cambio de paradigma, si la conversión digital se asumió y se actuó con rapidez o si hubo desconfianza y resistencia al cambio. ¿Podemos aplicar el dicho en este caso? ¿Fue importante reconocerlo pronto?

## OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El objetivo de esta investigación es demostrar que el rendimiento económico de las plataformas digitales de las grandes cabeceras periodísticas en Estados Unidos está directamente relacionado con haber desarrollado con prontitud sus versiones en línea. Queremos estudiar si una incorporación precoz a la Red fue importante de cara a desarrollar modelos de negocio rentables en la actualidad. Paralelamente, analizaremos otros factores que hayan podido colaborar al éxito o fracaso de los modelos de negocio online de los diez diarios de mayor difusión en los Estados Unidos.

Para ello, partimos de dos hipótesis iniciales: en primer lugar, defendemos que estas grandes cabeceras afrontaron el cambio de paradigma y definieron a tiempo un modelo de negocio para Internet sostenible a largo plazo. Creemos que los grandes medios de comunicación en Estados Unidos apostaron por la Red y sus posibilidades, que afrontaron que se acercaba un cambio de era en el periodismo y debían adaptarse, más que negarlo o intentar evitarlo.

La segunda hipótesis plantea que el mejor estado de la economía estadounidense, el gran número de habitantes, la posesión de una cultura periodística y audiovisual emprendedora y pionera entre otros rasgos culturales, son factores a tener en cuenta en la comprensión del proceso de creación, consolidación y éxito de estos modelos de negocio para el periodismo digital. Creemos que la sociedad estadounidense es más dinámica y abierta al cambio y a las revoluciones tecnológicas, lo que avalaría que la población hubiese acogido positivamente la convergencia digital. Consideramos que es necesario tener en cuenta que el fácil acceso de la población a la tecnología fue fundamental para que los medios digitales ganaran usuarios rápidamente. Además, de cara a la implementación de modelos de negocio de pago para estos medios digitales, creemos que los usuarios estadounidenses está más predispuestos a pagar por la información que países como, por ejemplo, España. El hecho de haber desarrollado un modelo de sociedad puramente capitalista en el que todo tiene un precio y las prestaciones sociales son reducidas, puede haber colaborado positivamente a inculcar en la población que la información es un bien por el que vale la pena pagar.

## MARCO TEÓRICO

Los Estados Unidos de América son aún a día de hoy la primera potencia económica mundial. A lo largo de los años, este país de más de 313 millones de habitantes distribuidos en una superficie 19 veces superior a la de España, ha liderado los grandes cambios tecnológicos de nuestra sociedad. Echando la vista atrás, han estado a la vanguardia en el desarrollo de los medios de comunicación más importantes de los últimos tiempos: la radio y la televisión. Detroit y Pittsburgh se pelean por el título de primera emisora de carácter regular e informativo: para muchos gana Pittsburgh, por ser la primera en obtener la licencia comercial y comenzar a emitir en noviembre de 1920. En el paso gigantesco que supuso la entrada en escena de la televisión, Estados Unidos también fue precoz, aunque esta vez Inglaterra se le adelantó. Las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC en Inglaterra en 1927. Más tarde, en 1930, la CBS y NBC en Estados Unidos. Las emisiones con programación no se iniciarían hasta 1936 en Inglaterra, y 1939 en EE.UU. el día 30 de abril, coincidiendo con la inauguración de la Exposición Universal de Nueva York.

En el ámbito de la comunicación escrita, los europeos fuimos pioneros. En 1702 se fundó en Inglaterra el primer periódico de publicación diaria de la Historia, The Daily Courant, aunque la difusión de información grabada en papel se remonta a varios siglos atrás, ya desde las gacetas del siglo XIV. Pese a ello, la prensa en Estados Unidos fue ganando terreno rápidamente, y su primer diario data de 1776 bajo el nombre de The Pennsylvania Evening Post. Actualmente, el Wall Street Journal, el New York Times y el USA Today son los tres periódicos nacionales de mayor tirada.

Tras este breve repaso por los medios tradicionales, sí es importante que profundicemos en la innovación tecnológica que ha marcado nuestra generación: Internet. Como muchas revoluciones tecnológicas, Internet nació como una iniciativa militar. A finales de 1960, la versión más primitiva de Internet conocida como ARPANET empezó a esbozarse por encargo del Departamento de Defensa de los Estados Unidos como medio de información que conectara distintos organismos del país. En su origen fueron cuatro: La Universidad de California en Los Ángeles, el Instituto de Investigación de Stanford, la Universidad de California y la Universidad de Utah. En 1983 se alcanzó la cifra de 500 ordenadores conectados.

Para poder hacer un uso más convencional y sencillo de Internet se creó lo que se conoce como Familia de protocolos de Internet, esto es, un conjunto de protocolos de red en los que se basa Internet y que permiten la transmisión de datos entre computadoras. Además, también fue necesario idear una sistema que permitiera al usuario buscar información más fácilmente. Así surgió la World Wide Web, creada por el científico de la computación británico Tim Berners-Lee, considerado a día de hoy el padre de la 'Web'. Este fue el paso decisivo para que Internet trascendiera de proyecto militar a herramienta social. La existencia de un navegador de Internet que permitía la búsqueda de información sin necesidad de amplios conocimientos informáticos fue decisiva para la difusión y popularización de la Red entre la población. El primer navegador de Internet fue Mosaic, surgido a principios de 1990.

A partir de este momento entramos en un proceso en el que Internet salta a los medios, aparece en los diarios y los medios de comunicación descubren que es una herramienta que pueden incorporar a sus producciones. Es así como surgen las redacciones electrónicas, aquellas que sin ser nativas digitales han incorporado herramientas tecnológicas pero no digitales (teletexto, fax, videotexto o prototipos por fibra óptica). A día de hoy, todas estas formas de servir la información han quedado en desuso. No fue hasta mediados de 1990 que empezó a utilizarse el término de convergencia, proceso por el que los medios de comunicación empezaron a comprar otros medios para crear conglomerados multimedia. Así se gestó la adaptación progresiva al entorno digital, adaptando el lenguaje y el diseño a este medio incipiente.

Los primeros años de convergencia fueron un proceso efervescente, sobre todo en Estados Unidos. Desde mediados de 1990 hasta el año 2000, los proyectos empresariales en la Red crecieron de forma exponencial hasta colapsar el día 10 de marzo del año 2000 en lo que se conoce como 'La burbuja de las .com' (BBC, 2000). El comercio electrónico se perfiló durante esos años como el negocio del futuro, como la base de un concepto que por entonces se popularizó para caer luego en el desuso: la Nueva Economía. Los grandes capitales no titubearon al invertir grandes sumas de dinero en negocios online cuya rentabilidad no estaba asegurada. Un exceso de confianza por parte de los inversores (*venture capitalists*) (Madslie, 2010), provocó una subida sin precedentes de los valores bursátiles en el ya pasado de moda índice NASDAQ. Esta es la bolsa de valores electrónica más grande de los Estados Unidos, con más volumen de



intercambio por hora que cualquier otra bolsa de valores en el mundo (NASDAQ Performance Report, 2007). A día de hoy, NASDAQ lista más de 7.000 acciones de pequeña y mediana capitalización. No obstante, su representatividad en el mercado global es cada vez menor, ya que las '.com' más rentables y estables dieron el salto al mercado 'Blue chip', la liga superior. Blue Chip congrega a las empresas con más liquidez y estabilidad del mercado. Aunque no existe una lista oficial, Google es una de las '.com' que saltó a este índice.

Sin embargo, hace catorce años NASDAQ estaba en plena ebullición por el crecimiento continuo de inversiones en proyectos web. Aquel 10 de marzo del 2000 marcó un cambio de era. NASDAQ alcanzó su valor máximo, un valor que a día de hoy aún no ha podido recuperar: 5,408.60 puntos (BBC, 2000). Este rápido crecimiento del comercio electrónico no habría sucedido de no contar con la confianza de la población. El *e-commerce* se convirtió con rapidez para mucha gente en un método de compra de confianza. De hecho, las bajas temperaturas de muchas regiones de Estados Unidos provocó que muchos usuarios decidieran hacer sus compras navideñas a través de Internet. En marzo de 2000, la Oficina del Censo de los Estados Unidos publicó las primeras cifras referentes al comercio electrónico en el país (Parra Batres, 2000). Estos datos muestran que durante el primer trimestre de 2000, las ventas realizadas a consumidores finales (B2C) estaban valoradas en cerca de 5.300 millones de dólares (un 0.64% del total de ventas realizadas en el período). Para el año 2003, esta cifra ya había ascendido a 150.000 millones de dólares.

El panorama anteriormente expuesto supuso el caldo de cultivo propicio para el desarrollo del periodismo digital, tanto adaptado desde medios tradicionales como nativo de la Red. De hecho, Estados Unidos tomó la delantera de nuevo: en 1992 el Chicago Tribune lanzó el primer diario en Internet. A partir de ese momento, los principales periódicos impresos del país empezaron a lanzar sus versiones web entre los años 1995 y 1997. Según un informe bienal del Pew Research Center en junio del año 2000 sobre la audiencia de las noticias en Estados Unidos, reflejaba una caída significativa en el seguimiento de las noticias a través de televisión, mientras que uno de cada tres estadounidenses buscaban las noticias en Internet al menos una vez a la semana, comparado con el 20% que lo hacía en el año 1998 (Figura 3 del anexo). El 15% afirma consultar las noticias online diariamente, contra el 6% que lo hacía dos años atrás. El estudio identifica también un creciente interés de los americanos por las nuevas tecnologías, alcanzando el 50% la

población con teléfono móvil. Por otra parte, se observa cómo la población joven confía cada vez más en Internet para acceder a las noticias (Figura 7 del Anexo). El 46% de la población menor de treinta años en el año 2000 leía las noticias online al menos una vez a la semana, mientras que el 44% declaraba haber visto la televisión el día anterior y sólo el 29% decía haber leído el periódico el día de antes. Estos datos vienen avalados por el acceso a la tecnología de la población. En 1995, el 36% tenían ordenador en casa, porcentaje que creció hasta el 59% en el plazo de cinco años (Figura 5 del Anexo).

Pero, ¿cómo han interpretado éstas y otras cifras los investigadores en esta materia a lo largo de los últimos catorce años? El Pew Research Center, que publica anualmente informes acerca del estado de los medios en Estados Unidos desde hace once años, publicó el primer estudio sobre la cobertura política en la Red en el año 2000, titulado *ePolitics* y elaborado por el *Committee of Concerned Journalists* como parte del *Project for Excellence in Journalism* (Rosenstiel, 2000). En este informe desmentían que los medios tradicionales hicieran un uso deficiente de sus versiones web o '*shovelware*', esto es, publicar en la Red los contenidos de sus periódicos sin ninguna modificación. El estudio también niega que los '*Viejos Medios*' provenientes de televisión y especialmente periódicos utilicen sus páginas web para publicar contenidos ya obsoletos del día anterior. En cambio, sí afirman que los medios tradicionales son mucho más propensos a aprovechar mejor las nuevas posibilidades que ofrece la Red que los portales nativos digitales.

En el año 2004, el Pew Research Center publica el primer estudio del estado de los medios en el que incorpora a Internet como fuente de noticias (*Project for Excellence in Journalism*, 2004). En este estudio declara que aunque la economía de Internet aún esta evolucionando, la Red se ha convertido en una de las principales fuentes de noticias para los estadounidenses. Por otra parte no se atreven a afirmar que 'el nuevo medio' esté reemplazando a los viejos. Según el estudio, algunas personas afirmaron utilizar Internet en detrimento de los medios tradicionales, pero la mayoría no utilizaba Internet en detrimento de los otros. No obstante, Internet sí gana la partida en atraer a los jóvenes a las noticias, algo difícil para los periódicos incluso antes del surgimiento de la Red.

La cuestión primordial, ya por entonces, era traducir ese tráfico creciente en los beneficios a los que los medios tradicionales estaban acostumbrados. El periodismo siempre ha sido una industria de crecimiento lento (CNN, por ejemplo, tardó diez años en tener

ganancias), e Internet no era distinto. Aunque los beneficios que los medios tradicionales obtenían de Internet iban en aumento, suponían una fracción muy pequeña de sus beneficios. La publicidad en línea crecía más rápidamente que en los medios tradicionales, una tendencia que como hemos analizado antes, también se produjo entre los consumidores, que en el período entre Acción de Gracias y Navidad del año 2003, gastaron 12.200 millones de dólares en compras online, un 42% más que el año anterior.

En definitiva, las audiencias crecían, la inversión publicitaria también, pero por entonces los medios online todavía no se financiaban a sí mismos. El estudio finaliza con una predicción interesante: si los usuarios acuden cada vez más a los medios en línea antes de idear un modelo de negocio efectivo, los efectos económicos serían "devastadores" para el periodismo. "En este caso, la Red podría debilitar, no fortalecer, la vitalidad económica de los medios de comunicación y la calidad del periodismo estadounidense", finalizan. Más adelante, en 2008, se publica *Bridging the Abyss*, un informe del Periodismo estadounidense con vistas al futuro (Layton, 2008). *Por qué muchos periódicos americanos no van a sobrevivir*, titulaba. En este estudio Layton expone algunos escenarios para el futuro de los periódicos en Estados Unidos, entre ellos el que propone Mark Potts, periodista del Chicago Tribune, del Washington Post y del San Francisco Examiner en 1970 y 1980. Preguntándose acerca del futuro de los periódicos, Potts elaboró una tabla aplicando los datos que circulaban por entonces a un escenario futuro. Por entonces, los beneficios publicitarios en los periódicos caían un 5% anual, mientras que en Internet crecían a un ritmo del 20% anual. A partir de estas cifras, Potts elaboró una tabla con previsiones hasta el año 2020 (Figura 10 del Anexo). Según el periodista, para el año 2020, los beneficios de los periódicos se habrá reducido a la mitad y los beneficios por publicidad online será diez veces más grande. Por su parte, el *Joan Shorenstein Center on Press, Politics & Public Policy* publicó en agosto de 2008 un informe en el que explica que pese al crecimiento de los lectores web en grandes cabeceras periodísticas como el New York Times o el Washington Post, muchos otros periódicos no sólo no crecen en la Red, sino que pierden terreno. Mark Potts atribuye este fenómeno a la pérdida de la relevancia de los periódicos, y afirma que "nadie con menos de treinta años lamentaría el cierre de un periódico importante".

Actualmente, la amplia mayoría de estadounidenses accede a las noticias en formato digital. Según una encuesta del Pew Research Center del año 2013 (Figura 11 del Anexo), reveló que el 39% de los encuestados había leído las noticias el día anterior en su

dispositivo móvil u ordenador. Si se tienen en cuenta otras fuentes digitales u online, el número de personas que lee las noticias de forma diaria a través de uno o más medios digitales, asciende al 51%, sólo superados por los registros de las noticias en televisión. Según un informe de julio de 2013, la crisis de los periódicos impresos se está estabilizando pero aún están amenazados (Edmonds, Guskin, Mitchell y Jurkowitz, 2013). De hecho, Internet ha colaborado a incrementar la circulación de sus versiones impresas gracias a los planes de suscripción. Los llamados *paywall* se han incorporado a 450 de los 1,380 diarios, y parecen no funcionar sólo en grandes cabeceras como el New York Times, sino también en periódicos medianos y pequeños. La subida de precios por unidad y la combinación de suscripciones a la versión digital y escrita, ha producido el sostenimiento o aumento de la circulación impresa. Además, estos nuevos sistemas están ayudando a reducir la dependencia de los medios impresos en la publicidad. No obstante, el estudio advierte que de momento estas notas positivas son más un indicio que una realidad palpable. El Pew Research Center contabiliza una caída de la inversión publicitaria en el papel por sexto año consecutivo. En 2012 se invertía en publicidad para los periódicos 1,800 millones de dólares menos, una caída del 8,5%.

En cuanto a los modelos de negocio que actualmente encontramos en las versiones en línea de las grandes cabeceras estadounidenses, podemos encontrar tres modelos. La opción más restrictiva requiere una suscripción para acceder a los contenidos completos. El Wall Street Journal, por ejemplo, permite leer la portada y las entradillas de los titulares, pero leer la noticia completa requiere ser suscriptor. El segundo modelo en la escala de restricción es el que permite cierto número de artículos gratuitos mensuales, como el New York Times. Una vez agotadas esas lecturas, acceder a más contenidos precisa una suscripción. Otro modelo que está dando buenos resultados e incrementando la circulación en papel, es ofrecer la suscripción digital a través de la suscripción a la versión impresa, ya sea por una pequeña cantidad adicional o gratuita. Por último, periódicos como el USA Today, tercero en tirada impresa a nivel nacional, todavía ofrece su versión en línea de forma gratuita para todos los usuarios.

## **METODOLOGÍA**

Este estudio se ha elaborado mediante la técnica de investigación cualitativa a partir de la observación y anotación de la evolución de las ediciones online de los diez periódicos con mayor difusión en los Estados Unidos. Las características del método cualitativo se adaptan a las necesidades de esta investigación, que pretende encontrar una relación causal entre la pronta puesta en marcha de las versiones digitales de estos periódicos con la posterior consolidación y rendimiento de sus modelos de negocio en línea.

Por tanto, el método cualitativo nos permite recopilar esta serie de datos no cuantitativos para analizarlos críticamente e identificar patrones de gestión empresarial en el ámbito digital. Desde un enfoque cronológico, hemos analizado una serie de variables relevantes para confirmar o revocar nuestra hipótesis. Esas variables son: la fecha de sus primeras versiones web, de cuándo datan sus rediseños y cuántos hubo, cuándo dieron el salto a Facebook y Twitter y cuál fue la evolución de sus perfiles, con cuánto tráfico cuentan y cuál ha sido la evolución de su modelo de negocio en la Red. Con esta información podemos ver si existe un vínculo entre la precocidad de estos medios en desarrollar sus versiones digitales y un posterior mejor rendimiento de su modelo de negocio para la Red. Sin embargo, consideramos que no sólo fue preciso empezar a tiempo, sino dar los pasos correctos. Por eso hemos recopilado también cómo evolucionaron los diseños web, cómo gestionaron su presencia en las redes sociales y cuáles fueron sus estrategias para rentabilizar su presencia en Internet. No obstante, nuestra segunda hipótesis tiene en cuenta que hay más factores que pueden colaborar al éxito o no de estos medios online, esto es, la relevancia de sus cabeceras en papel a nivel nacional e internacional, el nivel socioeconómico de la población o la mayor penetración del acceso a Internet en los hogares. Estos son elementos que también tendremos en cuenta a la hora de analizar nuestra muestra y elaborar los resultados del estudio.

Mediante un muestreo estratégico, este trabajo centra su campo de estudio en el periodismo digital en Estados Unidos. Hemos seleccionado para nuestra muestra las diez versiones digitales de periódicos nativos estadounidenses con mayor difusión. Por tanto, nuestro tipo de muestra es documental: The Wall Street Journal, The New York Times, USA Today, Los Angeles Times, Daily News, New York Post, Washington Post, Chicago Tribune, The Denver Post y Newsday.

## RESULTADOS

### THE WALL STREET JOURNAL

The Wall Street Journal es, a día de hoy, el diario más leído de los Estados Unidos. Nacido de breves boletines repartidos a mano en la Bolsa, se publicó por primera vez el 8 de julio de 1889 (cita <http://new.dowjones.com/about/about-us/>). A partir de 1971 empezaron a desarrollar una forma de difundir las noticias de forma electrónica, antes incluso de la aparición de Internet. En su versión electrónica más primitiva, aunque ya de pago, los suscriptores recibían el software necesario para acceder a las noticias en un disquete. Su salto definitivo a la Red llegó el 11 de julio de 1995, aunque sólo ofrecían información financiera. Un año más tarde lanzarían la versión online completa, ya con información de todos los ámbitos. Es interesante ver cómo desde su versión más arcaica, la de 1993, daban gran importancia a la personalización en forma del 'Personal Journal', una herramienta para el usuario que permitía seleccionar la información de acuerdo a sus intereses.

A lo largo de sus once años de bagaje en la Red, hemos recontado un total de doce grandes renovaciones del diseño del portal (Figura 1). La versión de 1997 empieza a incorporar fotografías en la portada para ilustrar las noticias más destacadas. Además, continúan actualizando las opciones de personalización en la parte superior derecha. En el año 2000 vemos importantes cambios de diseño: el ancho de la página se amplía para incorporar una cuarta columna, y aunque la disposición de los elementos todavía imitaba a su hermano mayor de papel, se incorporan cada vez más opciones interactivas, como los botones de la parte superior derecha, desplegados al clicar sobre ellos. En la nueva versión de octubre de 2001 vemos varios elementos nuevos: un cuadro de refresco automático con los índices de mercado, cuadro de búsqueda en lugar de pestañas y, sobre todo, el cambio definitivo del nombre de la web a The Wall Street Journal Online. El rediseño de 2002 ya es muy notable: la columna izquierda se moderniza, el azul se suaviza y en general presenta una apariencia más moderna y similar al diseño web actual. En 2005, aunque la clásica columna 'What's news?' ha permanecido casi intacta, sí empiezan a incorporarse los *portlets*, que en esta versión aportan exclusivas online, información de la Bolsa y la opción 'Personal journal'. 2006 supone un paso más en la adaptación al diseño web. En la parte superior incorporan una barra de navegación por pestañas y la opción 'Personal journal' se transforma en 'My online journal', que cobra especial importancia en portada en forma de un portlet que abarca dos columnas. No fue

hasta 2008 que lanzaron la versión más parecida a la actual, con un diseño totalmente renovado respecto al de 2006 . Desaparece finalmente la gran columna central 'What's news?', que queda reducida en la mitad inferior del primer 'pantallazo'. La parte superior también apareció completamente remodelada: hasta tres barras de navegación ocupan la parte superior, una de ellas desplegable del menú principal. La versión web actual de The Wall Street Journal es prácticamente la misma que lanzaron en 2008, excepto algunos detalles, como la barra de opciones en la parte superior de la cabecera.



Figura 1. Elaboración propia (Fuente: WSJ)

En cuanto a redes sociales, WSJ cuenta con unas cifras envidiables. Desde que se unieron a Facebook en julio de 2008 (su primera publicación data del día 2 de ese mes), han cosechado más de 2,7 millones de seguidores o 'Me gusta'. Su presencia en esta red también ha evolucionado desde que dieran el salto a esta red social. Su primera publicación recibió trece 'Me gusta', un comentario y tres personas compartieron ese contenido en sus muros. De hecho, los esfuerzos dedicados a mejorar su presencia e impacto en Facebook han aumentado mucho. Al principio publicaban en su página un contenido diario proveniente de su portal web. A veces incluso pasaba varios sin

publicaciones. Sin embargo, cada vez la presencia fue más amplia y constante, produciéndose en el año 2011 un despegue definitivo del seguimiento de su perfil. Actualmente, y si nos ceñimos a los datos más actuales, el último post publicado en el momento de escribir este texto, había alcanzado los 6,590 'Me gusta', se había compartido 1965 veces y había recibido 284 comentarios en un plazo de cinco horas.

En la red social Twitter, las cifras son igualmente elevadas. Crearon su perfil en abril de 2007, un año antes de su entrada en Facebook. A día de hoy cuentan con 4,6 millones de seguidores y un total de 84,000 tuits publicados hasta el momento de la redacción de este trabajo. En cuanto al tráfico de su versión digital, es una información bien protegida por ellos mismos y por ComsCore, la empresa estadounidense que provee de estadísticas, cifras de audiencia y demás información de marketing a grandes empresas y medios en todo el mundo. Según ComsCore, The Wall Street Journal tuvo en diciembre de 2013, aproximadamente 20 millones de lectores mensuales.

No obstante, no es en el número de visitas o de usuarios únicos donde The Wall Street Journal tiene su mayor fortaleza, sino en el número de suscriptores. WSJ estableció un modelo de negocio de pago desde el principio, ya desde 1993 cuando entregaban la versión interactiva a sus lectores. Este periódico implantó el sistema de suscripción bajo la convicción de que el producto que ofrecen lo vale. Lo cierto es que no les ha ido nada mal: en el año 2003, The Wall Street Journal anunció a través de un comunicado de prensa el plan de integración de sus versiones online y en papel de cara a ofrecer opciones aún más jugosas a los publicistas. En dicha publicación confirman un total de 686,000 suscritos a su versión online y 1,800,650 en su versión impresa. Estas cifras envidiables siguieron en ascenso hasta el año 2007, cuando alcanzó sus cotas más altas de suscriptores, alrededor de los 980,000. No obstante, estas cifras empezaron a caer al incrementarse el precio de la suscripción, y en 2010 contaban con unos 400,000 lectores de pago. Actualmente, The Wall Street Journal ofrece 12 semanas de suscripción por 24 dólares si vives en Estados Unidos. Si vives en Europa puedes suscribirte a su versión online por un euro a la semana durante doce semanas y a partir de ahí por 22 euros al mes. También puedes suscribirte al paquete online+impreso por 3,38 euros a la semana durante doce semanas y 28,08 euros al mes desde entonces.



## THE NEW YORK TIMES

The New York Times es uno de los periódicos estadounidenses más ancestrales, publicado de forma continua desde el día 18 de septiembre de 1851. Fueron también precoces en dar el salto a la Red, paso que dieron el 19 de enero de 1996. Desde entonces su apariencia ha cambiado notablemente, pudiendo identificar al menos seis rediseños de su edición digital. Al contrario que The Wall Street Journal, en The New York Times identificamos un diseño nativo web ya desde su primera versión en 1996, más allá de una imitación del diseño periodístico en papel. La navegación se basa en los hipervínculos y toda la información aparece sin necesidad de *scroll*. Con el paso de los años han evolucionado hacia un diseño cada vez más sobrio y clásico. Su estilo de navegación actual es puramente web, sin optar por un modelo más adaptado a la navegación en dispositivos móviles y tabletas, como es el caso de su competidor USA Today.



Figura 2. Elaboración propia (Fuente: NYT)

En las redes sociales son la cabecera estadounidense con más seguidores. Cuentan con 7,569,168 seguidores en Facebook, red a la que se unieron el 29 de octubre de 2007. Su presencia en esta red social está muy cuidada. El perfil está actualizado de forma retrospectiva desde la fundación de su versión impresa, añadiendo a su *timeline* los hitos

más importantes desde entonces. En el momento de escribir estas líneas una de sus publicaciones más recientes, con seis horas de antigüedad, contaba con 2286 me gusta, había sido 1358 veces compartido y había recibido 337 comentarios. En Twitter su repercusión es igualmente impresionante: tienen 12,2 millones de seguidores, cosechados desde su llegada en marzo de 2007. Desde entonces han escrito y retuiteado 139,000 tuits.

En cuanto a tráfico en The New York Times en línea, las cifras son punteras. Ya en marzo de 2005, el portal tuvo 555 millones de páginas vistas, según el propio periódico anunció a través de un comunicado de prensa el 18 de abril de ese año. Más adelante, de acuerdo con un estudio de Compete.com, The New York Times atrajo a más de 146 millones de usuarios únicos en 2008. De hecho, este portal ocupa la 59ª posición en el ranking por cantidad de usuarios únicos. Al año siguiente, en 2009, tuvo 20 millones de usuarios únicos en 2009, cifra que lo convirtió en el periódico online más visitado, con más del doble de usuarios únicos que su más inmediato competidor.

Su modelo de negocio, al contrario que el de The Wall Street Journal, de pago desde sus inicios, ha evolucionado con los años. En septiembre de 2005 The New York Times empezó a ofrecer sus columnas bajo suscripción en un programa conocido como TimesSelect. Este plan costaba 7.95 dólares mensuales o 49.95 dólares anuales, aunque se ofrecía gratuitamente para los suscriptores de la versión impresa, estudiantes y profesores. Dos años después anunciaron que The New York Times online volvía a ser totalmente gratuito con carácter inmediato. Este movimiento empresarial reflejaba un creciente sentimiento en el sector, que pensaba que los beneficios provenientes de la publicidad por un tráfico elevado eran superiores a los recibidos por las suscripciones.

No obstante, la caída en la publicidad de su versión impresa y la previsión de más pérdidas resultaron en la instauración del paywall total en 2011. Su modelo consistía en ofrecer veinte lecturas gratuitas para el usuario ocasional. Una vez completadas, se requería una suscripción para acceder a los contenidos de la web. En abril de 2012 el número de contenidos gratuitos por mes se redujo a diez. El precio de las suscripciones para cuatro semanas varía según el plan elegido entre los 15 y los 35 dólares. Para los suscriptores del periódico, la versión digital es gratuita, así como las aplicaciones móvil. El éxito de este sistema ha sido notable. En marzo de 2012 ya habían alcanzado varios cientos de miles de suscripciones y unos beneficios de 100 millones de dólares. Con sólo

tres años en marcha, el modelo de The New York Times cuenta con más suscriptores que The Wall Street Journal, de pago desde sus inicios. Según datos de Alliance for Audited Media, a fecha de marzo de 2013, el New York Times contaba con 1,133,923 suscriptores digitales.

## USA TODAY

“El USA Today era como Internet antes de Internet”. Así se define la revolución que supuso la entrada en el mercado de este periódico, fundado el 15 de septiembre de 1982. USA Today dio la vuelta a la filosofía de la prensa en los Estados Unidos. En lugar de profundización, análisis sesudos y seriedad, este periódico optó por grandes imágenes a todo color, titulares atractivos e historias cortas de estilo sensacionalista. Este estilo les catapultó en sus primeros diez años de vida, aunque les valió críticas entre sus compañeros de profesión. Consiguieron ser el periódico con mayor circulación de los Estados Unidos con la ayuda del millón de copias gratuitas que repartían en hoteles y aeropuertos. Así alcanzaron los cinco millones de lectores diarios. Sin embargo, su tercera década de vida ha sido mucho menos positiva. La entrada en la era de Internet junto con la caída de la prensa escrita ha provocado que el USA Today pierda su título de diario más leído, título que ahora ostenta The Wall Street Journal.

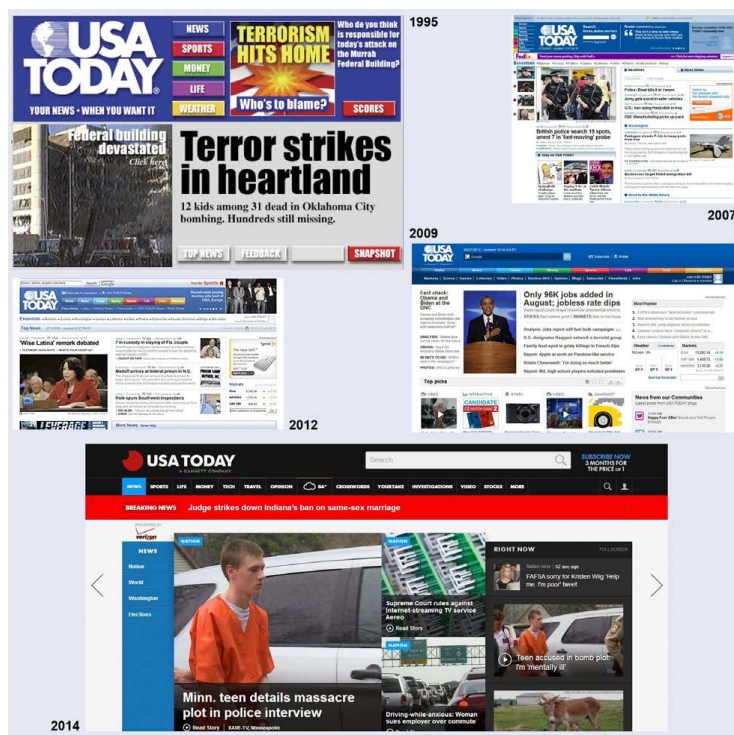


Figura 4. Elaboración propia (Fuente: USA Today)

Con motivo de su treinta aniversario, el USA Today ha renovado completamente su imagen corporativa y el diseño tanto de su versión en papel como la digital. En su versión digital apuestan por un diseño innovador totalmente adaptado a la navegación para dispositivos móviles. Con un diseño muy visual y flexible, han apostado por renovar completamente su versión anterior y adaptarse al número creciente de usuarios que accede desde móviles o tablets.

En cuanto a tráfico y según datos de comScore Mediametrix, en febrero de 2014 USA Today tuvo cerca de 654 millones de páginas vistas y 38 millones de usuarios únicos. En su versión digital mantienen un modelo gratuito para todos los usuarios. Sí ofrecen una suscripción de pago para la réplica digital de su publicación en papel.

Su presencia en las redes sociales es amplia: aunque no publican en qué fecha se unieron a Facebook, ya cuentan con 2,311,970 seguidores. A Twitter se incorporaron en agosto de 2008 y cuentan con 1,130,000 seguidores. Desde que se unieran han escrito y retuiteado 88,900 tuits.

### **LOS ANGELES TIMES**

The Los Angeles Times se publicó por primera vez el 4 de diciembre de 1881 bajo el nombre 'The Los Angeles Daily Times'. Lanzaron su versión online el 8 de abril de 1996 mismo año que muchos de sus competidores. Tras varios cambios de diseño, lanzaron su última versión el pasado 6 de mayo de 2014. Los Angeles Times apuesta también por una fácil navegación desde dispositivos digitales, por lo que incorpora un menú en la columna izquierda desde donde acceder a todas las secciones del sitio.



Figura 6. Elaboración propia (Fuente: Los Angeles Times)

Hicieron su aparición en Facebook el 13 de noviembre de 2007, aunque su primera publicación no fue hasta enero de 2009 y recibió dos 'Me gusta'. Pese a su actualización tardía del perfil, ya cuentan con 1,291,798 seguidores. A Twitter se unieron en octubre de 2008, mostrando un comportamiento inverso a la tendencia que hemos observado en los demás medios, donde su incorporación a Twitter era anterior a su entrada en Facebook. En Twitter suman 913,000 seguidores y un total de 78,100 tuits y retuits.

LA Times.com forma parte del Top 5 de periódicos digitales en Estados Unidos, con una audiencia de más de 23 millones de usuarios únicos de media y más de 196 millones de páginas vistas mensuales, según datos de Omniture en el período Enero 2013-Diciembre 2013. En cuanto a su modelo de negocio, se ha modificado a lo largo de los años. En agosto de 2003 la premiada sección de entretenimiento de su web adquiere un dominio por separado (calendarlive.com) y se convierte en contenido de pago. El 5 de marzo de 2012 inician su modelo de pago completo. LA Times.com permite la lectura gratuita de quince artículos al mes. Para seguir leyendo puedes suscribirte 99 céntimos al día durante las primeras cuatro semanas. Tras este período, la suma asciende a 1.99 dólares semanales en un pack que incluye el periódico dominical. El acceso único a la versión digital cuesta 3.99 dólares semanales.



## NEW YORK DAILY NEWS

Fundado en 1919, el New York Daily News comenzó a publicar en Internet parte de los contenidos del periódico en un portal que estrenaron en octubre de 1996. El Daily News online, rediseñado más de seis veces desde su creación, mantiene un diseño conservador que contrasta con el corte sensacionalista de sus publicaciones.

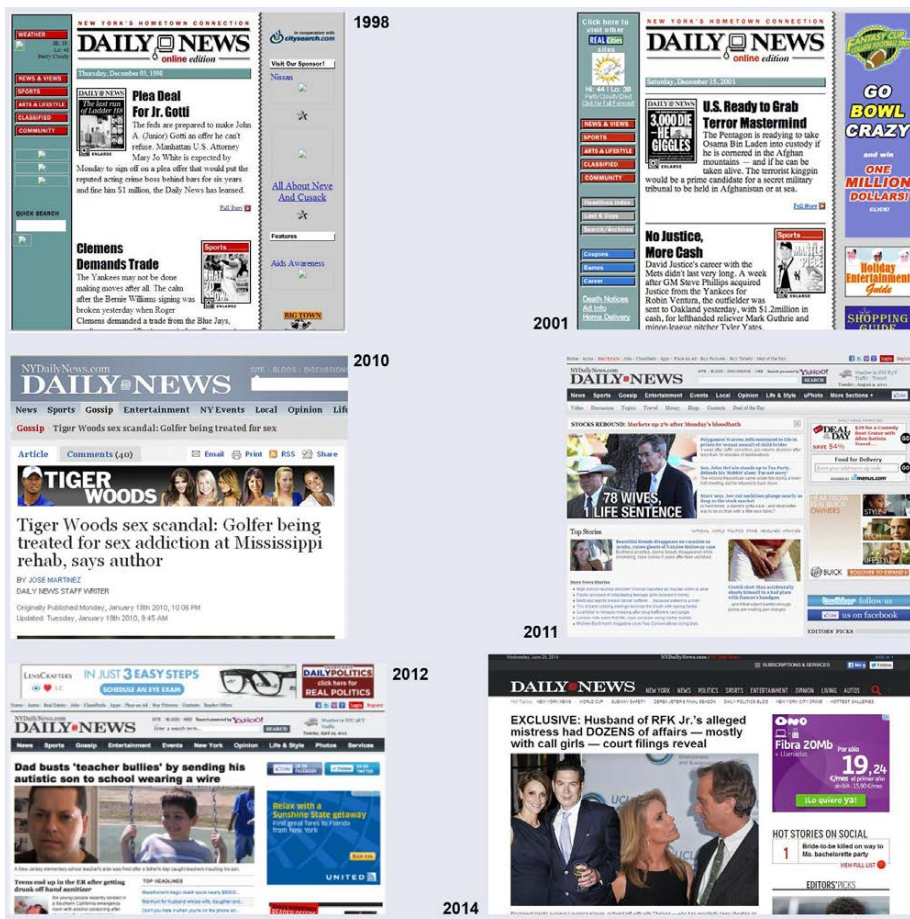


Figura 12. Elaboración propia (Fuente: NY Daily News)

Con una presencia considerable en las redes sociales, su incorporación a Facebook data del 24 de enero de 2010. Su primer publicación llegó unos meses después, el 5 de abril y tuvo 32 me gusta y 13 comentarios. Mientras que en Facebook suman 556,884 seguidores, en Twitter la cifra desciende a 223,000.

Según datos de comScore Media Metrix de junio de 2013, el Daily News cuenta con 16,793,000 millones de usuarios únicos mensuales. Con un modelo de negocio digital de pago, en marzo de 2013 alcanzaban los 155,706 suscriptores a través de tres planes de pago distintos: el pack impreso y digital, sólo impreso y sólo digital. El pack impreso y digital se ofrece por 99 centavos semanales, el plan digital 49 centavos semanales y el

impreso 85 centavos. La suscripción anual para acceder desde el ordenador asciende a 39 dólares. Daily News ofrece siete opciones distintas: iPad, Ordenador, Kindle Fire, Kindle, Nook Color, Nook o iPhone. También puedes elegir entre una suscripción mensual o anual.

## NEW YORK POST

The New York Post se fundó el 16 de noviembre de 1801 con la nomenclatura de New York Evening Post. Este diario se declara el periódico estadounidense más antiguo de publicación diaria ininterrumpida. Su primera aparición en la Red también se produjo en el año 1996. De diseño agresivo, su estilo sensacionalista se ve respaldado por un diseño web fundamentado en grandes imágenes, tipografía grande y vistosa y una disposición de los elementos adaptada a la navegación móvil.



Figura 13. Elaboración propia (Fuente: NY Post)

En las redes sociales tienen más éxito que el Daily News. Forman parte de Facebook desde el 18 de febrero de 2009 y, pese a esta incorporación tardía, suman 1.485.434 seguidores. Su primera publicación data del 18 de febrero de 2009 y recibió cuatro 'Me gusta'. En Twitter su éxito es algo menor: tienen 617.000 seguidores reunidos desde noviembre de 2008. Desde entonces han publicado y retuiteado 49.700 tuits.

El New York Post también apuesta por la gratuidad y la amplia difusión. Según datos de comScore del pasado mes de marzo de 2014, la versión digital del Post tuvo 18 millones de usuarios únicos y 98 millones de páginas vistas. En 2005 trataron de implementar el requisito de registro para acceder a los contenidos, pero se echaron atrás en julio de 2006.

## THE WASHINGTON POST

The Washington Post, el diario metropolitano de la capital de Estados Unidos se fundó el 6 de diciembre de 1877 y su versión web también data de 1996. Con una apariencia web gemela a la del The New York Times, forma parte de las cabeceras que optan por un diseño formal y sobrio de acuerdo con su filosofía periodística.



Figura 14. Elaboración propia (Fuente: Washington Post)

En las redes sociales gozan de un amplio seguimiento, reflejo de su reconocimiento mundial. Se unieron a Facebook el 7 de noviembre de 2007 y desde entonces han acumulado 2.481.914 seguidores. Su primera publicación data de un año después a su entrada en Facebook, el 7 de octubre de 2008, que no recibió feedback de los usuarios. A día de hoy, su última publicación había recibido 1144 'Me gusta', 773 veces compartido y 73 comentarios en el plazo de cinco horas. En Twitter su popularidad es igualmente



elevada. Cuenta con 2.91 millones de seguidores y 109.000 tuits escritos y retuits desde que se unieran en marzo de 2007.

En cuanto a tráfico en Washingtonpost.com, en el período octubre-diciembre de 2013 tuvieron cerca de 17 millones de usuarios únicos en Estados Unidos y 7 millones en el resto del mundo, según datos de comScore y Omniture. En lo que refiere a suscripciones digitales, ofrecen las opciones Digital y Digital Premium. La opción Digital ofrece acceso a web y móvil por 99 centavos durante las cuatro primeras semanas y 2.50 dólares semanales a partir de ese momento. También permiten elegir la opción de suscripción anual por 99 centavos diarios. En la opción Premium, permiten el acceso web, móvil y acceso ilimitado a las aplicaciones para móvil y tableta. Esta opción cuesta 99 centavos las primeras cuatro semanas y 3.75 dólares semanales a partir de entonces. También puedes optar por la suscripción anual por 149 dólares.

### **THE DENVER POST**

Fundado en papel el 8 de agosto de 1892, The Denver Post saltó a la Red en el año 1996. Su diseño web es todavía muy tradicional y denota una baja apuesta por lo digital. En redes sociales su presencia también es moderada. Se unieron a Facebook el 15 de noviembre de 2007, tienen 303.730 seguidores y su última publicación había obtenido 50 'Me gusta', ocho comentarios y una vez compartido en el plazo de cinco horas. Su primer post data del 25 de julio de 2008. En Twitter, pese a unirse unos meses antes que a Facebook, cuentan con 118.000 seguidores y 94.400 tuits y retuits.

Según datos de marzo de 2014 recogidos por Omniture, DenverPost.com recibe 4.6 millones de usuarios únicos mensuales y 29 millones de páginas vistas, que incluyen el 1.8 millones de páginas visitadas desde dispositivos móviles. Cabe apuntar que estas cifras incluyen el tráfico de DenverPost.com/Classifieds, YourHub.com, VivaColorado.com y también el tráfico desde móvil. En cuanto a su modelo de negocio online, The Denver Post ofrece una prueba de cuatro semanas de suscripción por 0.99 centavos. Tras esta oferta inicial, los siguientes pagos serán de 2.78 dólares semanales.



Figura 15. Elaboración propia (Fuente: The Denver Post)

## CHICAGO TRIBUNE

El Chicago Tribune lanzó su primera edición impresa el 10 de junio de 1847. Su incorporación a la World Wide Web se produjo también en el año 1996. Su diseño ha sufrido multitud de modificaciones a lo largo de los años, hasta evolucionar al modelo web sobrio que mantienen el The New York Times o el Washington Post.

En redes sociales su presencia es similar a la de The Denver Post. Crearon su perfil en Facebook el 12 de noviembre de 2007. Desde entonces han acumulado 229.171 seguidores. Su primera publicación llegó un año después de unirse, el 4 de noviembre de

2008. Recibió nueve 'Me gusta' y cinco comentarios. Su última publicación, por otra parte, ha recibido 50 'Me gusta', tres veces compartido y 36 comentarios en el plazo de cinco horas. A Twitter se unieron en julio de 2007 y suman 210.000 seguidores y 34.700 tuits y retuits.

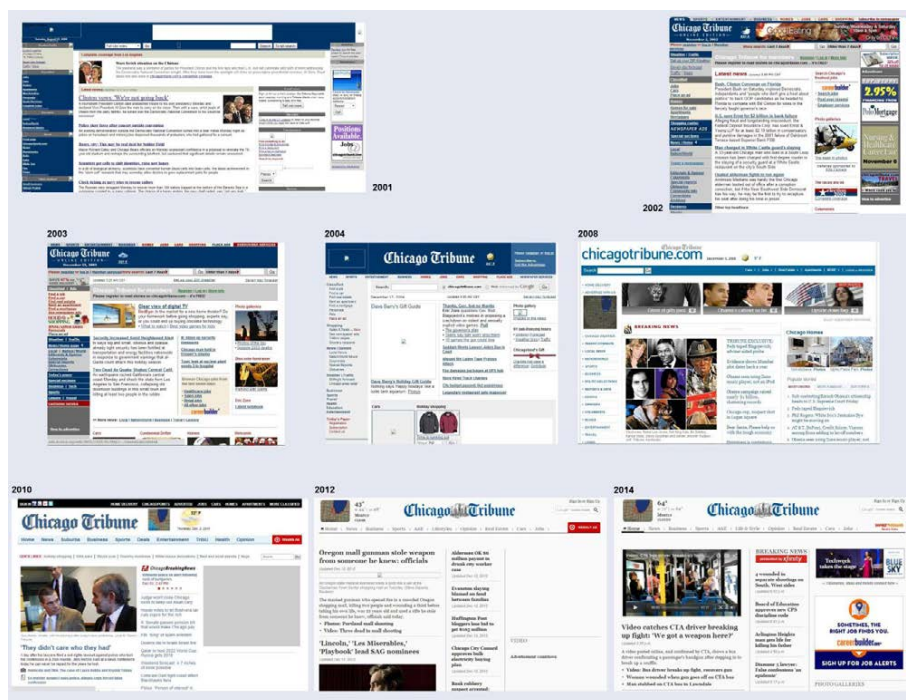


Figura 16. Elaboración propia (Fuente: Chicago Tribune)

La circulación diaria impresa del Chicago Tribune es de 414.590 ejemplares y el ChicagoTribune.com recibe 3.212.510 usuarios únicos mensuales. Según declararon los ejecutivos de la empresa en un comunicado de prensa en el propio Chicago Tribune, el tráfico de media de la web en 2013 era de 116 millones de páginas vistas, un 12% más que el año anterior.

Después de años de gratuidad, el Chicago Tribune se unió el 1 de noviembre de 2012 al grupo de cabeceras que apuestan por el modelo de pago. El precio de la suscripción mensual es de 14.99 dólares, mientras que los suscritos semanales al periódico impreso tendrán acceso ilimitado gratuito a los contenidos digitales. Aquellos que reciban el periódico menos días, pueden añadir la suscripción a contenidos digitales por dos dólares más. Chicago Tribune permitirá la visualización de cinco contenidos premium mensuales gratuitamente. Entre los contenidos premium aparecen los reportajes de investigación, las columnas, crónicas y artículos de The Economist, Forbes y Variety.

## NEWSDAY

Newsday inició su actividad el 3 de septiembre de 1940. Aunque no aparece publicada la fecha de estreno de su sitio web, la versión más antigua del portal que hemos encontrado data del año 1997. El portal ha cambiado de diseño numerosas veces, con un salto cualitativo importante en el año 2010.

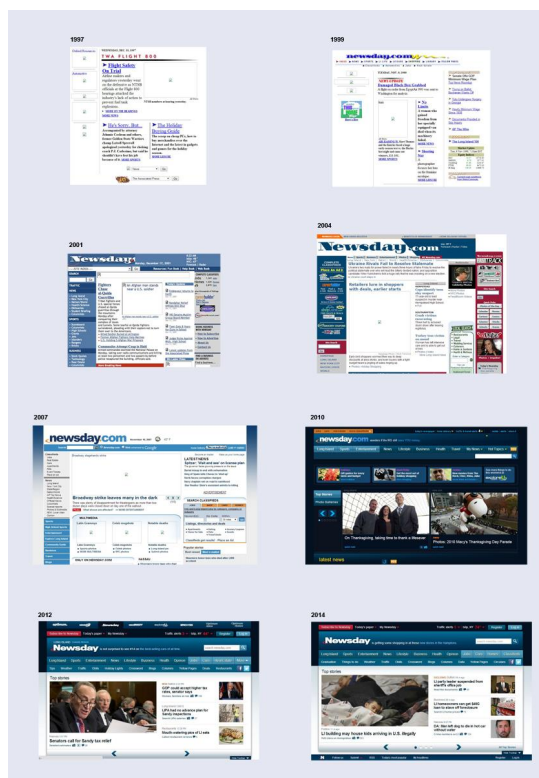


Figura 17. Elaboración propia (Fuente: Newsday)

En las redes sociales su repercusión también es limitada. Newsday se unió a Facebook el 10 de diciembre de 2007 y a día de hoy suma 219.974 seguidores. Su primera publicación también tardó casi un año en llegar, el día 17 de septiembre de 2008. En Twitter tienen perfil desde septiembre de 2007, 45.100 seguidores y 36.300 tuits escritos y retuits. En cuanto a su difusión digital, el abanico de sitios de Newsday, que incluye Newsday.com, exploreLI.com y Amny.com, recibió 40.5 millones de páginas vistas en el primer cuatrimestre de 2014. Estos datos, recogidos por Omniture y comScore en el período enero-marzo de 2014, recuentan también 2.2 millones de usuarios únicos para Newsday. El 28 de octubre de 2009, Newsday convirtió su portal al modelo de pago. La portada, clasificados, cartelera e información acerca del cierre de escuelas se mantendrían gratuitos para todos los usuarios, pero los demás contenidos requieren una suscripción semanal de 5 dólares. Los suscriptores a la versión impresa y los suscritos al servicio de Internet de Cablevision están exentos de ese pago. A fecha de marzo de 2013, Newsday

contaba con 111.962 suscriptores digitales.

## DISCUSIÓN

Estos resultados ponen de manifiesto algunas cuestiones relevantes para nuestra investigación. En primer lugar, hemos observado cómo los diez periódicos de mayor tirada impresa de los Estados Unidos sacaron sus versiones web en el año 1996, excepto el caso de Newsday, que sin conocer la fecha exacta, podría haberse estrenado un año más tarde, en 1997. No obstante, las cifras de tráfico y el número de suscriptores indican rendimientos muy dispares. Por tanto, poner en marcha sus versiones web en los primeros años de gestación de Internet fue importante para consolidar su presencia en la Red y mantenerse como principales cabeceras estadounidenses también en Internet.

Sin embargo, el verdadero rendimiento del modelo de pago en los periódicos digitales requiere otros factores. ¿Por qué no todos los paywall en estos diez medios han sido igual de rentables? En base a los resultados, podemos dividir a estos periódicos en tres grupos: en primer lugar, The Wall Street Journal y The New York Times se perfilan como modelos de éxito en la creación de modelos de negocio rentables para Internet. En segundo lugar, todos los demás periódicos excepto el Washington Post les siguen en una liga distinta, donde el modelo de pago ha sido intermitente, se ha eliminado, no proporciona los beneficios esperados o requiere de artimañas para camuflar los números como es el caso de Newsday, que incluye en sus suscriptores de pago a los abonados al Internet de Cablevision que reciben la suscripción de forma gratuita con su abono a Internet. Por último, encontramos el caso interesante del Washington Post, que pese a ser el tercer diario más popular en las redes sociales de los que hemos estudiado, es el que menos suscriptores digitales tiene.

¿Por qué se produce este fenómeno? Sin duda, el triunfo del sistema de pago en los periódicos digitales requiere de algo más que popularidad y antigüedad. Por ejemplo, The Wall Street Journal ha sido de pago desde su primera versión interactiva de 1993, sin embargo, The New York Times ha conseguido superarle en número de suscriptores con un modelo de pago aplicado desde 2011. Tal y como hemos explicado en la revisión de literatura, Mark Potts atribuía la crisis de los periódicos a la pérdida de relevancia de éstos. Por ello, podemos pensar que lo más importante para conseguir que los usuarios consideren la opción de pagar por las noticias es mantener la relevancia de la cabecera. El enfoque de The Wall Street Journal ha sido desde el inicio ofrecer contenidos por los que merece la pena pagar. Además, es de dominio público que estas dos cabeceras son

el ejemplo a seguir en periodismo digital, han sido ampliamente galardonados y son los más seguidos. Por tanto, estos factores pueden propiciar una sectarización de las suscripciones digitales, esto es, que los usuarios decidan invertir el dinero en las que se consideran las opciones mejores y más populares. Ser los diarios online con más suscripciones es, sin duda, un buen reclamo para atraer a nuevos usuarios.

Todos los elementos analizados nos ofrecen una visión general de la dedicación que han recibido las plataformas digitales de estos periódicos a lo largo de los años. Observamos que los periódicos con menos tráfico y menos suscripciones tienen perfiles más descuidados en las redes sociales, que dejaron pasar hasta un año antes de empezar a actualizar el perfil o que no le dedicaron un esfuerzo añadido más allá de la publicación de los contenidos de la web. Por ejemplo, el caso del Wall Street Journal o el New York Times es ejemplar también en las redes sociales por el esfuerzo que se ha dedicado a actualizar el perfil hacia atrás, añadiendo los hechos más relevantes desde la fundación de su cabecera impresa.

Por otra parte, planteábamos en la hipótesis que rasgos sociales, culturales y económicos de la sociedad estadounidense habían permitido el desarrollo de los medios online y sus modelos de pago. En base a los datos que hemos recogido en la revisión de literatura, esta hipótesis se demuestra correcta. La sociedad estadounidense acogió muy bien la llegada de Internet, y tuvo un acceso a ordenadores y conexión a Internet considerable durante la segunda mitad de 1990. También se adaptaron rápidamente al comercio electrónico y las transacciones en línea, desarrollando así confianza y predilección por los productos digitales. Por otra parte, Estados Unidos ha desarrollado un modelo de sociedad puramente capitalista que tiene un precio para todo. En países como España tenemos tendencia a creer que la información u otro tipo de productos culturales, sobre todo en Internet, deben ser gratuitos, factor que dificulta la penetración de los *paywall* en los medios digitales. En Estados Unidos están más predispuestos a pagar por los servicios que reciben, y por ello los sistemas de pago en los periódicos digitales tiene mejor acogida.

## CONCLUSIONES

Esta investigación ha analizado elementos estratégicos de las versiones online de los diez periódicos estadounidenses con mayor circulación. A partir de los resultados obtenidos y la discusión de los mismos, podemos identificar tres conclusiones en base las hipótesis que planteábamos al inicio.

C1: La rápida adaptación a la Red tras el surgimiento de Internet es un elemento común en estas diez cabeceras. Por ello, aunque otros factores entran en juego, podemos afirmar que la rápida asimilación del cambio de era y la voluntad de adaptación al mismo fueron un primer paso positivo hacia el posterior desarrollo de modelos de negocio rentables en la Red para estos diez periódicos.

C2: En un momento de crisis para el periodismo y la prensa, los periódicos deben dedicar un amplio esfuerzo a mantener la relevancia de su medio. The Wall Street Journal y The New York Times son el ejemplo de que el éxito del modelo de pago en sus medios digitales está sostenido por una cultura corporativa y una filosofía periodística muy sólida consolidada a lo largo de los años. Estos dos medios demuestran que mantener un alto estándar de calidad en los contenidos para mantenerse como periódicos de referencia a nivel mundial es la mejor publicidad para que los usuarios decidan invertir su dinero en la información en línea.

C3: Los rasgos sociales, económicos y culturales de Estados Unidos fueron el caldo de cultivo ideal para el rápido crecimiento de los medios digitales. La población está predispuesta a aceptar y adaptarse a los cambios tecnológicos, así como entender que la información tiene un precio y es procedente pagar por información de calidad.

A modo de cierre podemos hacer referencia a una cita extraída del informe de Google en 2012, *'Who owns the news?'*: *"Aquellas organizaciones informativas que averigüen cómo adaptar los mejores aspectos del periodismo profesional a las realidades de una sociedad conectada serán aquellos que sobrevivan y triunfen a largo plazo"*.



## BIBLIOGRAFÍA

BLODGET, Henry (2014): *Business Insider Is Now Bigger Than The Wall Street Journal*. Recuperado de: <http://www.businessinsider.com/business-insider-2014-1?op=1>

*ePolitics, Committee of Concerned Journalists, Project for Excellence in Journalism*, (2000): Recuperado de: <http://www.journalism.org/2000/04/10/epolitics/>

HAUGHNEY, Christine (2013): *Newspapers Post Gains in Digital Circulation*. The New York Times. Recuperado de: [http://www.nytimes.com/2013/05/01/business/media/digital-subscribers-buoy-newspaper-circulation.html?\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2013/05/01/business/media/digital-subscribers-buoy-newspaper-circulation.html?_r=1&)

IGARTUA PEROSANZ, Juan José (2006): *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Sabadell (Barcelona): Bosch.

LAYTON, Charles (2008): *Bridging the Abys. Why a lot of newspapers aren't going to survive*. American Journalism Review.

LULOFS, Neal (2013): *Top 25 U.S. Newspapers For March 2013*. Recuperado de: <http://www.auditedmedia.com/news/blog/top-25-us-newspapers-for-march-2013.aspx>

MADSLIEN, Jorn (2010): *Dotcom bubble burst: 10 years on*. Recuperado de: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8558257.stm>

*Nasdaq tops 5,000 mark*, (2000): BBC News. Recuperado de: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/672371.stm>

*Newspapers stabilizing but still threatened, The State of the news (2013)*: .Pew Research Center Recuperado de: <http://stateofthedia.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/#fn-12990-1>

PARRA BATRES, Manuel (2000): *El comercio electrónico en Estados Unidos*. Boletín Económico. Recuperado de: [http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE\\_2673\\_19-26\\_\\_287948C740C25E01C09178A02D86F066.pdf](http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2673_19-26__287948C740C25E01C09178A02D86F066.pdf)

SASSEEN, Jane, OLMSTEAD, Kenny and MITCHELL, Amy (2013): *Digital: As Mobile Grows Rapidly, the Pressures on News Intensify, The State of the News Media 2013*. Pew Research Center. Recuperado de: <http://stateofthemedial.org/2013/digital-as-mobile-grows-rapidly-the-pressures-on-news-intensify/>

SIERRA BRAVO, R. (1995): *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

*State of the media 2004, project for excellence in journalism*, (2004). Recuperado de: <http://stateofthemedial.org/2004/online-intro/>

*The Wall Street Journal Announces New Integrated Print and Online Sales and Marketing Initiatives*, (2003): Press Release, Business Wire. Recuperado de: [http://www.businesswire.com/news/home/20031103005695/en/Wall-Street-Journal-Announces-Integrated-Print-Online#.U6mZafl\\_tsw](http://www.businesswire.com/news/home/20031103005695/en/Wall-Street-Journal-Announces-Integrated-Print-Online#.U6mZafl_tsw)

WINGFIELD, Nick (2003): *E-tailing Comes of Age*. Recuperado de: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10708342997640400?cb=logged0.14284358406439424>



Figura 1. The Wall Street Journal



1996



2001



2004



2007



2012



2014



Figure 2. The New York Times

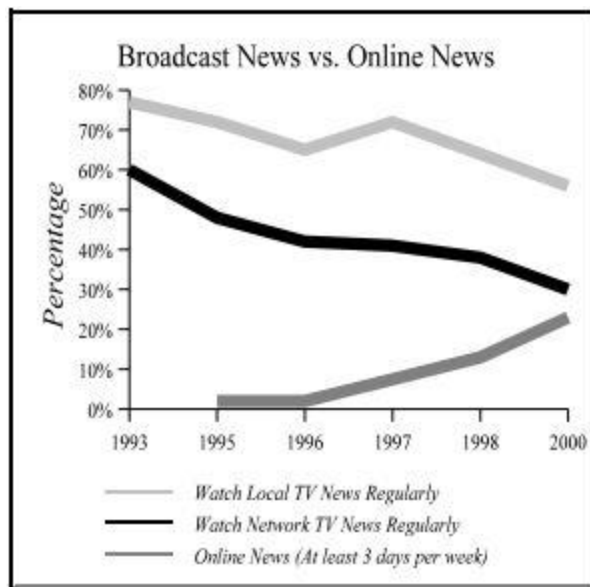


Figure 3.

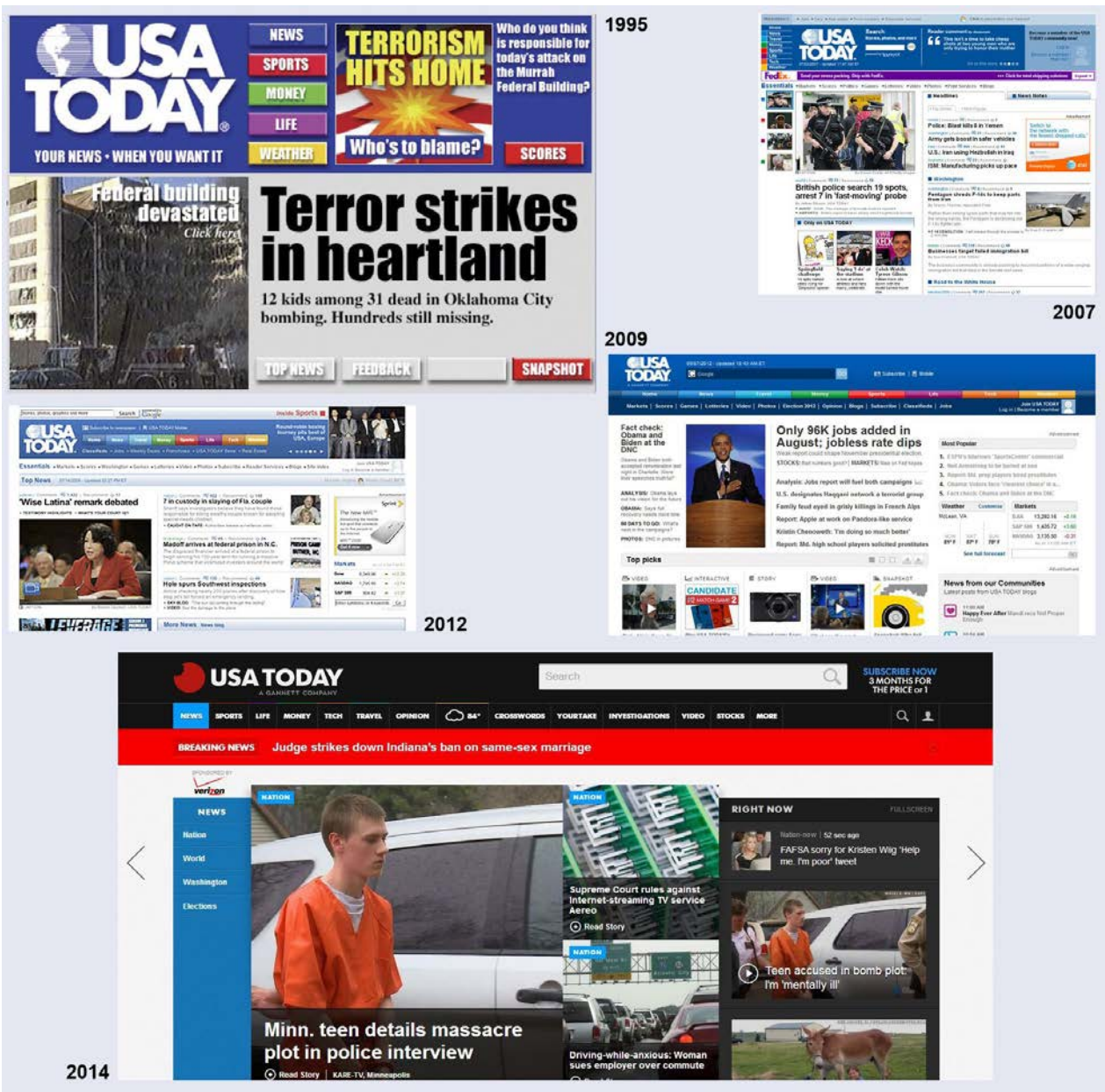


Figure 4. USA Today

**The Public: Wired and Wireless**

	1996*	1998	2000
<i>Do you ...</i>	%	%	%
Subscribe to Cable	69	67	67
Use a computer	58	61	68
Have a home computer	36	43	59
Go online	21	36	54
<i>Have a ...</i>			
Cell phone	24	--	53
Pager	--	--	24
Satellite dish	6	--	18
DVD player	--	--	16
Palm Pilot	--	--	5

\* Figures for home computer, cell phone, satellite dish are from June 1995.

Figure 5.



1996

2013

2001

2007

2014

Figura 6. Los Angeles Times

	Total	<30	30-49	50+
Goes Online	54	74	62	33
Online at least once a week for news	33	46	37	20
Online daily for news	15	17	18	10
Watched TV news yesterday	55	44	51	67
Read newspaper yesterday	46	29	43	58

\* Based on total sample.

Figura 7.

	Percentage of Individuals using the Internet												
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
United States	43,08	49,08	58,79	61,70	64,76	67,97	68,93	75,00	74,00	71,00	74,00	77,86	81,03

Figura 8.



**Average Circulation at the Top 10 U.S. Daily Newspapers  
-March 2013-**

Newspaper Name	Print	Total Digital	Total Average Circulation		Percent Change
			As of 03/31/13	As of 03/31/12	
WALL STREET JOURNAL	1,480,725	898,102	2,378,827	2,118,315	12.3%
NEW YORK TIMES	731,395	1,133,923	1,865,318	1,586,757	17.6%
USA TODAY	1,424,406	249,900	1,674,306	1,817,446	-7.9%
LOS ANGELES TIMES	432,873	177,720	653,868	616,575	6.0%
NEW YORK DAILY NEWS	360,459	155,706	516,165	579,636	-11.0%
NEW YORK POST	299,950	200,571	500,521	555,327	-9.9%
WASHINGTON POST	431,149	42,313	474,767	507,615	-6.5%
DENVER POST	213,830	192,805	416,676	401,120	3.9%
CHICAGO TRIBUNE	368,145	46,785	414,930	414,590	0.1%
NEWSDAY	265,782	111,962	377,744	397,973	-5.1%

Figura 9.

### Scenario #1: Future Newspaper Ad Revenue

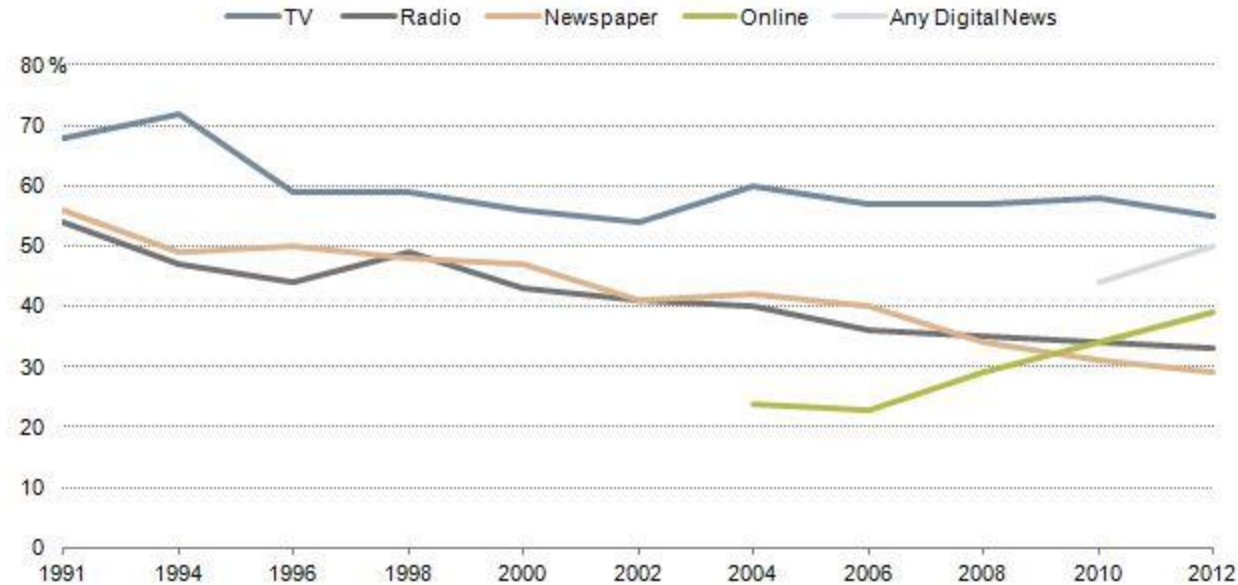
YEAR	PRINT	ONLINE	TOTAL
2007	\$45.0	\$3.5	\$48.5
2008	\$42.8	\$4.2	\$47.0
2009	\$40.6	\$5.0	\$45.7
2010	\$38.6	\$6.0	\$44.6
2011	\$36.7	\$7.3	\$43.9
2012	\$34.8	\$8.7	\$43.5
2013	\$33.1	\$10.5	\$43.5
2014	\$31.4	\$12.5	\$44.0
2015	\$29.9	\$15.0	\$44.9
2016	\$28.4	\$18.1	\$46.4
2017	\$26.9	\$21.7	\$48.6
2018	\$25.6	\$26.0	\$51.6
2019	\$24.3	\$31.2	\$55.5
2020	\$23.1	\$37.2	\$60.5

*(Numbers are in billions)*  
*Source: Mark Potts, at recoveringjournalist.com*

Figura 10.

### Digital Grows Again as a Source for News

Percentage of Respondents Who Got News "Yesterday" From Each Platform



Source: Pew Research Center  
 PEW RESEARCH CENTER  
 2013 STATE OF THE NEWS MEDIA

Figura 11.



NEW YORK'S HOMETOWN CONNECTION

**DAILY NEWS**  
online edition

Thursday, December 03, 1998

**Plea Deal For Jr. Gotti**  
The feds are prepared to make John A. (Junior) Gotti an offer he can't refuse. Manhattan U.S. Attorney Mary Jo White is expected by Monday to sign off on a plea offer that would put the reputed acting crime boss behind bars for six years and fine him \$1 million, the Daily News has learned.

**Clemens Demands Trade**  
The Yankees may not be done making moves after all. The calm after the Bernie Williams signing was broken yesterday when Roger Clemens demanded a trade from the Blue Jays.

Visit Our Sponsor!  
Nissan

All About Neve And Cusack

Aids Awareness

Features

Big Town

1998

Click here to visit in filter

**DAILY NEWS**  
online edition

Sunday, December 13, 2001

**3,000 DIE - HE GIGGLES**  
U.S. Ready to Grab Terror Mastermind  
The Pentagon is ready to take Osama Bin Laden into custody if he is cornered in the Afghan mountains — and if he can be taken alive. The terrorist kingpin would be a prime candidate for a secret military tribunal to be held in Afghanistan or at sea.

**No Justice, More Cash**  
David Justice's career with the Mets didn't last very long. A week after GM Steve Phillips acquired Justice from the Yankees for Robin Ventura, the outfielder was sent to Oakland yesterday, with \$1.2 million in cash, for left-handed reliever Mark Guthrie and minor-league pitcher Tyler Yates.

GO BOWL CRAZY  
and win ONE MILLION DOLLARS!  
Holiday Entertainment Guide  
SHOPPING GUIDE

2001

NYDailyNews.com

**DAILY NEWS**

News Sports Gossip Entertainment NY Events Local Opinion Life

Gossip Tiger Woods sex scandal: Golfer being treated for sex

Article Comments (40) Email Print RSS Share

**TIGER WOODS**

**Tiger Woods sex scandal: Golfer being treated for sex addiction at Mississippi rehab, says author**

BY JOSE MARTINEZ  
DAILY NEWS STAFF WRITER

Originally Published Monday, January 18th 2010, 10:06 PM  
Updated Tuesday, January 19th 2010, 8:45 AM

2010

NYDailyNews.com

**DAILY NEWS**

News Sports Gossip Entertainment Events Local Opinion Life & Style iPhoto More Sections & Tools

STOCKS REBOUND: Markets up 2% after Monday's bloodbath

**78 WIVES, 1 LIFE SENTENCE**

Top Stories

More News Stories

DEAL OF THE DAY  
SAVE \$4!

Food for Delivery

OWNERS' STYLE

BUICK TOUCHES TO EXPAND

follow us on facebook

EDITORS' PICKS

2011

LENSCRAFTERS IN JUST 3 EASY STEPS SCHEDULE AN EYE EXAM

DAILY POLITICS click here for REAL POLITICS

NYDailyNews.com

**DAILY NEWS**

News Sports Gossip Entertainment Events New York Opinion Life & Style Photos Services

**Dad busts 'teacher bullies' by sending his autistic son to school wearing a wire**

Relax with a Sunshine State getaway

TOP HEADLINES

2012

NYDailyNews.com

**DAILY NEWS**

NEW YORK NEWS POLITICS SPORTS ENTERTAINMENT OPINION LIVING AUTOS

**EXCLUSIVE: Husband of RFK Jr.'s alleged mistress had DOZENS of affairs — mostly with call girls — court filings reveal**

ONVO Fibra 20Mb For sale 19,24 €/mes

HOT STORIES ON SOCIAL

1 Bride-to-be killed on way to Mo. bachelorette party

EDITORS' PICKS

2014

Figura 12. New York Daily News



1998



2001



2003



2006



2010



2013



2014

Figura 13. New York Post

1996

2008

2011

2014

Figura 14. The Washington Post



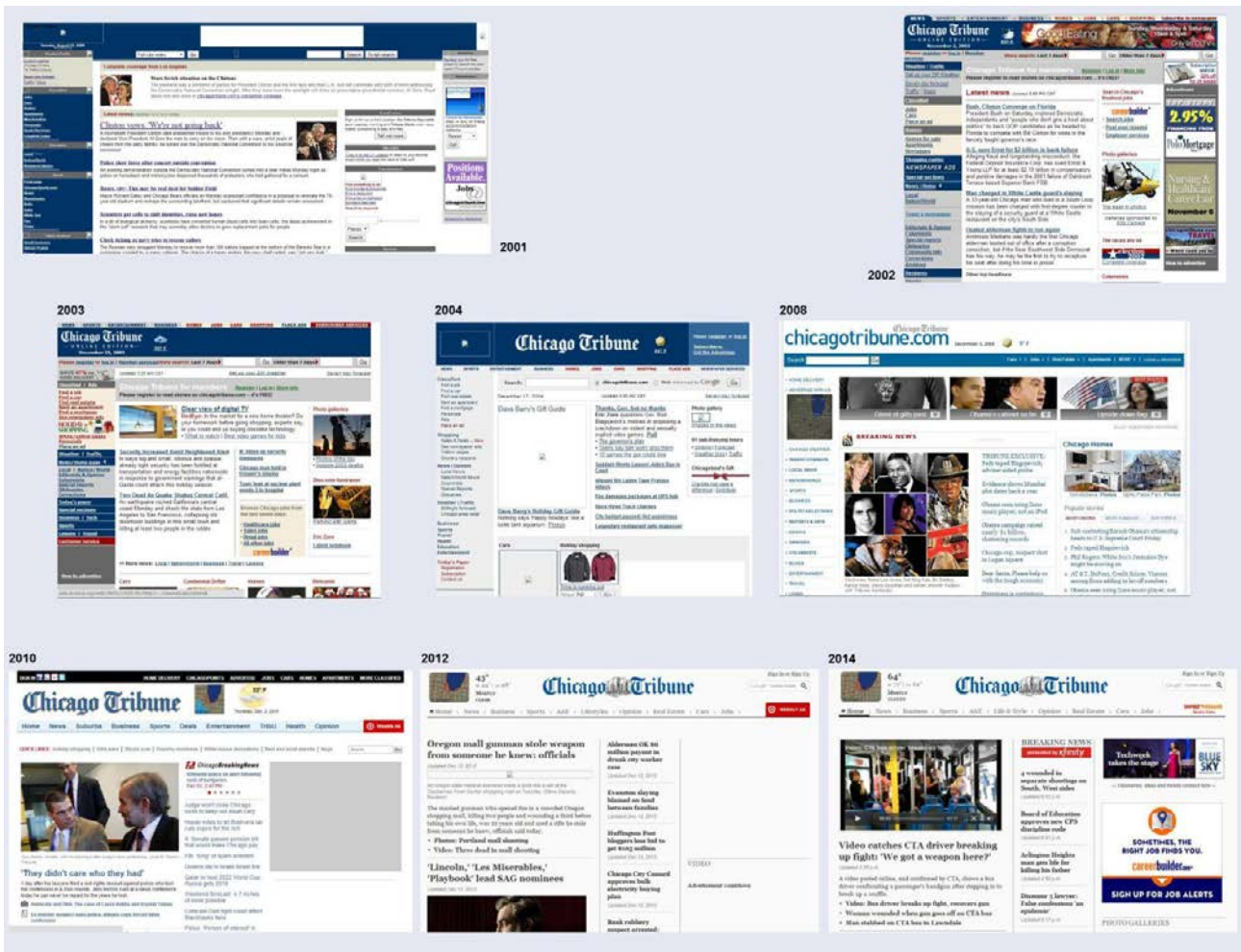


Figura 15. Chicago Tribune





1997



1999



2001



2004



2007



2010



2012



2014



Figura 17. Newsday

## EXECUTIVE SUMMARY

This study was prepared by the technique of qualitative research based on observation and analysis of the evolution of the online editions of the ten newspapers with the highest circulation in the United States: The Wall Street Journal, The New York Times, USA Today, Los Angeles Times, Daily News, New York Post, Washington Post, Chicago Tribune, The Denver Post and Newsday. The characteristics of qualitative method is adapted to the needs of this research, which aims to find a causal relationship between the prompt start of the digital versions of these papers with subsequent consolidation and performance of their business models online.

Therefore, the qualitative method allows us to collect this series of non-quantitative data to critically analyze and identify patterns of corporate governance in the digital field data. From a chronological approach, we have analyzed a series of relevant elements to confirm or overturn our hypothesis. These variables are: the date of their first web versions, when did they redesign their websites, when did they join Facebook and Twitter and how was the evolution of their profiles, how much traffic they have and which has been the evolution of their business model on the Web. However, our second hypothesis takes into account that there are more factors that can contribute to the success or otherwise of these online media, that is, the relevance of their printed versions and their national and international reputation, socioeconomic status of the population and the penetration of Internet access at home. These are elements that we have also taken into account when analyzing and developing our sample study results.

The objective of this research is to demonstrate that the economic performance of digital platforms of America's most important newspapers is directly related to promptly having developed their online versions. We want to study if an early entry into the network was important in order to develop profitable business models. In parallel, we discuss other factors that could have collaborated to the success or failure of online business models of the ten most widely read newspapers in the United States.

To do this, start from two initial hypotheses: first, we argue that these great headers faced the paradigm shift in time and defined a business model for long-term sustainable Internet. We believe that the mainstream media in the United States pushed for the network and its possibilities, they faced was a change in journalism and should suit approached, rather

than deny it or try to avoid it.

The second hypothesis states that the best state of the U.S. economy, many people, owning a newspaper and media culture enterprising pioneer among other cultural traits are factors to consider in understanding the process of creation, consolidation and success of these business models for online journalism. We believe that American society is more dynamic and open to change and technological revolutions, which would support the population had welcomed the digital convergence. We believe it is necessary to consider the easy access of the population to technology was instrumental in that digital media users to quickly win. In addition, in order to implement business models of payment for these digital media users believe that Americans are more willing to pay for information that countries like, for example, Spain. The fact that we developed a model of purely capitalist society where everything has a price and benefits are reduced, may have positively contributed to instill in the population that the information is well worth the pay.

From the results obtained and the discussion of them, we can identify three conclusions from the hypotheses posed at the beginning.

Rapid adaptation to Red after the emergence of the Internet is a common element in these ten headers. Thus, although other factors come into play, we can say that the rapid assimilation of change of era and the willingness to adapt to it were a positive step towards the further development of profitable business models on the Internet for these ten newspapers first step.

In a time of crisis for journalism and the media, newspapers should devote a large effort to maintain the relevance of its environment. The Wall Street Journal and The New York Times are the example of the success of the payment model in digital media is supported by a corporate culture and a solid journalistic philosophy consolidated over the years. These two media show that maintaining a high standard of quality content to keep as reference newspapers worldwide is the best advertisement for users to choose to invest their money in online information.

Moreover, we proposed the hypothesis that social, cultural and economic characteristics of American society have allowed the development of online media and payment models. Based on the data we have collected in the literature review, this hypothesis is proved



correct. American society welcomed very well the arrival of the Internet, and had access to computers and WLAN significant Internet during the second half of 1990. Quickly also adapted to electronic commerce and online transactions, developing trust and preference for products digital. Moreover, the U.S. has developed a model of purely capitalist society that is priced for all. In countries like Spain we tend to believe that the information or other cultural products, especially on the Internet should be free, factor hindering the penetration of digital media paywall. In the United States are more likely to pay for the services they receive, and therefore payment systems in digital newspapers have better reception.