

# **El área de negocio digital en los grupos de comunicación: El caso de Prisa**

## **Digital business in the media companies: The case of Prisa**

**Mesa temática de adscripción:** Mesa 1ª - Postperiodismo: diagnósticos para una crisis

**Dra. M<sup>a</sup> Nereida Cea Esteruelas**© [C.V.]

Miembro del grupo de investigación Labcom SEJ-389

Universidad de Málaga, UMA, España

nereidacea@gmail.com

**Resumen:** Internet es un mercado informativo de importancia estratégica para las empresas de comunicación, habida cuenta el crecimiento que experimenta, tanto en términos de usuarios, como en volumen de ingresos. Esto explica la creación de empresas periodísticas dedicadas a internet y que, dentro de la estructura del grupo, adoptan la forma de unidades o áreas de negocio. Siguiendo la metodología del estudio del caso, aplicado a Prisa, se propondrán rasgos característicos y definitorios de la identidad y modelo de estas empresas. De acuerdo al objetivo señalado, se describirá la estructura redaccional y las características de su modelo de producción. Por último, se dará cuenta, a partir de los datos recabados, del modelo de negocio de la unidad digital de Prisa, con especial atención a su estructura de ingresos.

**Palabras clave:** Modelos de negocio; economía de los medios; cibermedios, empresas periodísticas en internet, empresas de comunicación; industria de la comunicación.

**Abstract:** The internet is an information market of strategic importance for media companies, given the growth that it experiences, both in terms of users and the volume of revenues. This explains the creation of media companies which are dedicated to the internet and adopt the formation of units or areas of business within the structure of the group. Following the methodology of the case study applied to Prisa, characteristic and defining features of the identity and model of these companies will be proposed. In line with the main objective, the editorial structure and the characteristics of its production model will then be described. Finally, based on the information gathered, the business model of Prisa's digital unit will be taken into account, with a special focus on its revenue structure.

**Keywords:** Business model, media economics, cybermedia, on line media firm, newspaper companies, news industry.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Aproximación al caso de estudio: el grupo Prisa. 4. Consideraciones históricas sobre Prisacom. 5. Modelo redaccional. 6. Modelo de producto. 7. Modelo de negocio. 8. Conclusiones y prospectiva. 9. Referencias bibliográficas

**Summary:** 1. Introduction. 2. Methodology. 3. Approach to case study: the group Prisa. 4. Historical considerations on Prisacom. 5. Editorial model. 6. Product model. 7. Business model. 8. Conclusions and forecast. 9. Bibliographical references

Traducción de Oscar Calvo (Licenciado en Traducción. Universidad de Málaga)

Internet ha supuesto el surgimiento de un nuevo mercado informativo (Brody: 2000; Pavlik: 2000; Doyle: 2003). Esto justifica que pase a ser objeto de estudio de la economía de los medios. Sin embargo, debido a su novedad, son escasos los textos que lo abordan desde esta perspectiva (Brody: 2000; Pavlik: 2000; Doyle: 2003; Doyle & Frith 2004).

El crecimiento de este nuevo mercado de la información impulsó la creación de estructuras organizadas dentro de los grandes grupos de comunicación que, de manera coordinada, exploraran las posibilidades de hacer redituable el nuevo canal de distribución. Este proceso se inició en España, a partir de 1997, con la puesta en marcha de Mundinteractivos (actualmente, Unidad Editorial Internet) por parte de Unedisa. A ésta le seguirían Zeta Digital (del grupo Zeta), La Vanguardia Digital (del Grupo Godó), Prisacom (del grupo Prisa), etc.

Con anterioridad a la creación de estas empresas periodísticas en Internet, los grupos disponían de ediciones digitales de sus diarios en las que experimentaban las posibilidades del medio y la respuesta de la audiencia. Aunque desde un primer momento se vislumbraron las posibilidades económicas del medio, no se consideró prioritaria la generación de ingresos, pues se trataba de un mercado inmaduro.

Diez años después, en España Internet acapara el 8,6% de la inversión publicitaria, dato que se sitúa todavía lejos de los grandes medios publicitarios (prensa y televisión), pero casi a la par de radio y revistas (IAB Spain, 2009). En Gran Bretaña, los datos del primer trimestre de 2009 mostraron que, por primera vez en un mercado de referencia, la inversión publicitaria en internet superaba a la televisión, convirtiéndose así en el primer gran medio publicitario. (IAB UK, 2009). Previsiblemente, la evolución seguida en este mercado se trasladará a otros. La migración de lectores al medio digital y el potencial de

crecimiento de sus ingresos publicitarios hacen de internet un área de gran interés para los grupos de comunicación.

## **2. Metodología**

El objetivo último del estudio del caso, como sugiere la metodología investigadora, es inducir un modelo que permita describir y predecir el fenómeno estudiado (Bonache Pérez, 1999). A esto se intenta llegar mediante la proposición de una serie de conjeturas, respaldadas y sustentadas por el conocimiento de la materia (a partir de la revisión crítica de la literatura académica), y que de manera paralela fueron cotejadas con la información recolectada a partir de un estudio de campo, siguiendo el modelo de estudio del caso.

La investigación que aquí se presenta es, o al menos así lo intenta, no sólo un trabajo de reflexión, si no también un trabajo empírico que, a partir de la recolección de datos, permite obtener información que apoya la tesis inicialmente sostenida sobre la existencia de un modelo de empresa periodística en internet, con rasgos diferenciales al resto de organizaciones informativas, desde la triple perspectiva de modelo redaccional, de producto y de negocio.

Para el desarrollo del estudio del caso se ha realizado un trabajo de campo consistente en una inmersión en Prisacom. La autorización del consejero delegado de Prisa, Juan Luis Cebrián, permitió a la investigadora acceder a la compañía y a documentación interna de la empresa. La mera observación participante se completó con diversas entrevistas mantenidas con el director general de contenidos del grupo Prisacom, que resultaron fundamentales para conocer los antecedentes y la estrategia de Prisa en Internet. El estudio de campo posibilitó desarrollar la investigación en contacto directo con el objeto de estudio; hacer acopio de datos y testimonios; y observar el funcionamiento y gestión de la organización.

La hipótesis de partida en las entrevistas fue la siguiente cuestión: ¿existen elementos suficientes, diferenciales y definitorios, para considerar que estas organizaciones constituyen un modelo de empresa periodística diferenciada del resto? Una aproximación exploratoria, obtenida a través de la revisión bibliográfica, permitía sostener que estas nuevas empresas de comunicación poseen rasgos informes y, debido a su escaso recorrido, todavía se encuentran en proceso de conformación. Sin embargo, presentan características sustanciales que, a nuestro entender, pueden agruparse en tres tipos: modelo redaccional, modelo de producto y modelo de negocio.

La elección de Prisa, y más concretamente de la unidad de negocio digital del grupo, responde al interés que, en sí misma, tiene esta empresa, paradigma de grupo de comunicación multimedia. Asimismo –con independencia de la coyuntura actual y dado su recorrido hasta el momento presente– se trata de un grupo que aporta modelos de gestión en cada uno de sus negocios. En el caso específico de Internet, Prisacom se ve favorecida por la experiencia del grupo en diversos ámbitos, como el pago por contenido y la calidad editorial.

### **3. Aproximación al caso de estudio: el grupo Prisa**

El grupo Prisa, editor del diario *El País*, es el primer grupo de comunicación español, presente en 22 países de Europa y América. El grupo compite en los distintos mercados informativos, siendo líder en prensa y radio; liderazgo, seguido cada vez más de cerca por el grupo Vocento.

Prisa afrontó el 2009, uno de los años más difíciles de su historia, con varios frentes abiertos. Protagonizó cambios sustanciales, que parecen responder a la situación por la que atraviesa y que se concretan en los siguientes hechos. En primer lugar, experimentó una fuerte caída de los resultados, como consecuencia, entre otros aspectos, del descenso de los ingresos publicitarios.

En segundo lugar, el *crash* de la bolsa ha hecho que la compañía pierda en un año más de un 80% de su valor, con lo que en enero de 2009 su capitalización bursátil apenas alcanzaba los 421 millones de euros. La publicación de los últimos resultados motivó un importante retroceso en bolsa, que dejó el valor de sus acciones en poco más de 1,5 euros, mínimo histórico y alejado de los 27 euros por acción que cotizó la empresa cuando hace nueve años debutó en el parqué.

El descenso de ingresos y la pérdida de valor en bolsa agravan la situación financiera del grupo, acuciado por una deuda de más de 5.000 millones de euros. Sus necesidades e intereses en el ámbito financiero se han acrecentado notablemente, tanto que, dentro de la estrategia global del grupo, el endeudamiento es uno de los elementos más importantes (Almiron: 2007). En marzo del 2009 logró extender un año el préstamo de 1.950 millones de euros, para la operación de compra de Sogecable. De manera simultánea puso en marcha un plan de viabilidad consistente, entre otros aspectos, en un fuerte proceso de ajuste de costes en sus principales medios.

Por último, cabe destacar que, además, Prisa afronta lo que parece una crisis de liderazgo. La salida del director del área audiovisual de PRISA y consejero delegado de Sogecable, Javier Díez de Polanco, puso fin a lo que parecía una subterránea lucha de poderes con Juan Luis Cebrián por hacerse con el control de la compañía. Todo ello ponía de manifiesto el vacío de liderazgo dejado por el fundador del grupo (Prnoticias: 2009).

En el epicentro de una grave crisis económica, que adopta sus peculiaridades en el caso de la industria de la comunicación, y que acaba de dibujarse con la compleja situación del grupo Prisa, brevemente descrita, Internet se perfila como motor de cambio. Prisa inició en 2009 un proceso de convergencia, cuyo eje de actuación gira en torno a Internet. Ese proceso ha sido realizado con éxito por otros grupos de comunicación (García & Carvajal: 2008; Salaverría & Avilés: 2008; Salaverría & Negrero: 2009). Todo ello se acompañó de una

batería de medidas de reducción de costes y reestructuración de sus negocios con la finalidad de poner en marcha un plan de viabilidad, a todas luces necesario para lograr la refinanciación de la deuda del grupo.

Prisa, al igual que otros grupos de comunicación, apuesta por Internet y los nuevos medios como revulsivo para superar la actual crisis, tanto la propia, como la endémica que afecta por igual a toda la industria. De hecho, desde el mismo origen de Prisacom, las expectativas puestas en ella eran muy altas. El objetivo es que sirviera de avanzadilla para competir en el futuro escenario digital. Así, al menos, lo manifestaba Jesús de Polanco, en la carta del director con la que, a modo de prólogo, se presentaba el anuario del grupo en el año 2001.

#### **4. Consideraciones históricas sobre Prisacom**

El 3 de abril de 2000 fue la fecha elegida para la constitución formal de Prisacom. Nació con la misión de posicionar al grupo para competir en el mercado de los contenidos en Internet. El objetivo de esta unidad de negocio es, desde entonces, maximizar el negocio de los contenidos digitales del grupo con una estrategia multiproducto.

Las actividades que definen Prisacom abarcan todas aquellas que se requieren en el proceso que va desde la creación, hasta la digitalización, empaquetamiento y distribución a los diferentes dispositivos o plataformas digitales e interactivas de contenidos informativos, ocio, entretenimiento y educativos. Su mayor activo es la gestión de todos los fondos documentales del grupo, así como la creación de nuevos contenidos, contribuyendo a incrementar dichos fondos.

Además, Prisacom da servicio al grupo Prisa en el desarrollo y mantenimiento de las webs del grupo y en las tareas de *hosting* (alojamiento web). Este servicio abarca todas las tareas de gestión de espacio en los servidores

propios y las de *housing* (servicio de alojamiento de dichos servidores en un centro de datos).

Prisacom nació *ex novo*, aunque asumiendo dos proyectos relacionados con Internet que, en el momento de su constitución, Prisa ya tenía en marcha. Estos eran Promotora de Ediciones Electrónicas (a partir de ahora, Proel) e Inicia Comunicaciones (a partir de ahora, Inicia). Los logros alcanzados en sendos casos fueron insuficientes y esto explica la puesta en marcha de una nueva estructura empresarial, estos es, Prisacom, que pasó a asumir dichos proyectos y enfocar bajo nuevas premisas el negocio digital del grupo.

Proel se creó en 1995 para ser la consultora tecnológica del grupo Prisa. El crecimiento de Internet le llevó a asumir progresivamente la parte digital del grupo. La mayoría de los ingresos de Proel provenía de la prestación de servicios que, en su mayor parte, respondían a actividades realizadas para el grupo Prisa. El 81% de los ingresos de Proel en 1999 procedía de servicios de diseño de productos para otras sociedades del grupo y el 19% de comisiones de la venta de publicidad interactiva.

En 1999 Proel ya había centrado su actividad en Internet y, más concretamente, en las ediciones digitales del grupo. Además, poseía la participación en el proveedor de acceso Inicia. Debido a los malos resultados obtenidos por Proel (en todos sus ejercicios obtuvo pérdidas), su final se precipitó. El 30 de marzo de 2000, Proel pasó a denominarse Inicia. Poco después, Prisa vendería Inicia a Tiscali.

Pero antes, Prisacom, al hacerse cargo de Inicia durante un breve periodo de tiempo, aunó las actividades de proveedor de contenido y las de proveedor de acceso a Internet. De esta manera Prisacom participaba de toda la cadena de valor de Internet. Como ISP (*Internet service provider*), comercializaba el acceso y daba servicios de *hosting* y *housing*; como ICP (*Internet content*

*provider*), funcionaba como un portal a través del cual se accedía a los contenidos del grupo Prisa; y como ASP (*application service provider*) realizaba actividades de comercio electrónico, venta de productos y servicios a través de Internet, tanto al segmento B2B (empresa a empresa), como B2C (empresa a consumidor).

Sin embargo, pese a la diversidad de las actividades desarrolladas por Prisacom, en el informe elaborado con motivo de la salida a bolsa de Prisa, se describía su modelo de negocio en Internet fundamentalmente centrado en la venta de publicidad. GDM fue desde el origen la encargada de la gestión publicitaria del negocio *on line* de Prisa.

Tan sólo un año y medio después de la puesta en marcha de Inicia, Prisa consideró prioritaria la desinversión y liquidación del proveedor de acceso, dados los altos costes en provisiones que requería. Prisa cerró la venta de Inicia a Tiscali (más concretamente a World Internet On Line, filial de Tiscali) en julio de 2001.

El modelo de Inicia no respondía a la estrategia del grupo para competir en el mercado digital. Éste implicaba que, bajo la marca de Inicia, se albergarían los contenidos de los distintos medios de Prisa. Esta estrategia, denominada *portalización*, implicaba comercializar los contenidos en Internet con una marca nueva. Esta estrategia fue seguida en los primeros años de Internet por algunos de los principales grupos de comunicación. Además, como señala García de Torres, los cibermedios se convirtieron en "un híbrido entre medios tradicionales con características propias de la digitalidad y servicios y contenidos propios de los portales" (García de Torres: 2002). Poco tiempo después se constataría la importancia de la marca tradicional, lo que llevaría a potenciar valores asociados al medio *off line*.

Por último señalar que la creación de Prisacom estuvo directamente relacionada con la oferta pública de venta de acciones, que le permitió poner en la bolsa el 20% del capital. La creación de Prisacom se produjo en los meses previos al estallido de la burbuja tecnológica. En esos momentos los valores tecnológicos alcanzaban sus mayores cotas en España, por lo que toda iniciativa desarrollada en el campo de Internet y las nuevas tecnologías gustaba a analistas e inversores financieros de cara a su salida al mercado bursátil. De hecho, la empresa creó una gran expectación en su debut en el parqué. El importante volumen de contratación que se registró desde el primer momento hizo que, cuatro meses después, Prisa entrase en el índice Ibex 35.

Así, la creación de Prisacom, la desaparición de Proel y la posterior venta del proveedor de acceso Inicia marcan un antes y un después del negocio del grupo Prisa en Internet. Ésta, con gran desventaja con respecto a sus competidores, empezaba de cero su negocio en Internet. Y lo hacía con un gran despliegue de medios técnicos y humanos y una propuesta nueva de estructura de redacción, al crear un equipo transversal que daría soporte a todas las extensiones digitales del grupo.

## **5. Modelo redaccional**

Prisacom gestiona distintos cybermedios y webs del grupo. El modelo de gestión varía de un caso a otro. Los cuatro modelos estratégicos en los que se pueden agrupar son los siguientes:

- Cabeceras operadas editorialmente, por ejemplo *ELPAIS.com*.
- Cabeceras del grupo a las que Prisacom da soporte, pero no gestión editorial, tales como Kalipedia.com, Sogecable, Cuatro.com y Plus.es.
- Cabeceras con las que Prisacom mantiene acuerdos comerciales y en las que no opera editorialmente, como Websalud, Masdeviajes, etc.
- Webs corporativos, como el de Prisa o GDM. En este sentido, funciona como una empresa de servicios dentro del grupo.

- A esto se suman diversos cibermedios asociados, a los que Prisacom puede ofrecer algún tipo de gestión o asesoramiento.

La lógica del modelo redaccional de Prisacom es adaptar los contenidos – información, ocio y entretenimiento– procedentes de cada uno de los medios del grupo para su posterior explotación en el entorno digital. Esa adaptación implica reconvertir esos contenidos, potenciando la hipermedialidad y la interactividad. Asimismo, la redacción genera nuevos contenidos y servicios, y actualiza constantemente la información, respondiendo así a las potencialidades que presenta el medio (Caminos et al: 2006).

La mesa central de coordinación –elemento más común en las redacciones audiovisuales e infrecuente en los cibermedios– es la piedra angular de la estructura redaccional de Prisacom. Su función principal es coordinar a los distintos cibermedios del grupo de acuerdo a la línea editorial del grupo. Para ello aporta su visión de conjunto sobre la evolución de las noticias e interviene, sólo si se producen desfases en la actualización de la información en alguna de las webs. Además, supervisa la navegación general y es la responsable de las estrategias de sinergias de contenido. Igualmente el área de participación es responsabilidad directa de la mesa de coordinación.

Inicialmente el grupo creyó en las ventajas que presentaba la separación de las redacciones *on* y *off line*. Mientras los distintos medios de Prisa aportaban la parte *off line*, Prisacom aglutinaba los recursos humanos que trabajaban en internet. Esta estructura se completaba con sinergias puntuales de ambas redacciones, creando pequeños equipos con motivo de coberturas informativas especiales o con el objeto del desarrollo de nuevos productos.

Esta práctica es habitual en las redacciones de los cibermedios y presenta grandes ventajas, ya que fomenta el trabajo en equipo. Sin embargo, también necesita una importante infraestructura técnica y de recursos humanos, que

puede llevar a requerir, como señala Larrondo, a contar con la participación de toda la plantilla de la redacción (Larrondo: 2008).

Además, en su modelo redaccional Prisacom buscó la proximidad de ambos equipos, bajo el supuesto de que la proximidad física contribuye a una proximidad editorial de los medios *on* y *off line*, esta última especialmente beneficiosa para la parte digital. Dentro del grupo Prisa, esta necesidad resultaba más manifiesta en dos de las cabeceras: *ELPAIS.com* y *CadenaSer.com*. En estos casos, se consideraba interesante la experiencia editorial que pudiera aportar el medio tradicional.

Los resultados obtenidos por un modelo mixto de equipos de redactores *on-off line* muestran la idoneidad de esta estructura (Rojo, 2006; 2008: 51). Sin embargo, la necesidad de una reducción drástica de recursos, por los motivos ya expuestos, así como la corriente de convergencia de redacciones, iniciada en Estados Unidos, y ya seguida por la mayor parte de los grupos españoles, motivó que, a partir del 2009, Prisa procediera a una reagrupación de sus redacciones. La reagrupación de las redacciones allana el camino para la convergencia de redacciones y se considera, por ello, un paso previo.

## **6. Modelo de producto**

Prisacom funciona como unidad depositaria (*repository*) de los contenidos de los distintos cibermedios que conforman el grupo. Su patrón de producción responde a este objetivo. El principal rasgo definidor es la importancia que adquiere la gestión documental.

El fondo documental de Prisacom lo conforman todos los contenidos procedentes de las distintas marcas del grupo. Todo el material del grupo procedente de los medios *off line*, así como el que se incorpora de las cabecera *on line*, pasa a formar parte del archivo. El trabajo documental resulta fundamental para que esta ingente cantidad de información esté organizada,

disponible y sea fácilmente recuperable. Esta tarea implica documentar todo el material, incluso con carácter retroactivo

La tarea documental forma parte del mismo proceso de producción informativa. Esta rutina productiva comienza cuando el contenido se vuelca en el archivo. Entonces pasa a ser considerado objeto informativo; trabajado de manera independiente e individual; y catalogado de manera exhaustiva, según su procedencia (nombre del medio), y en función de su naturaleza (textual, de audio, vídeo o elemento gráfico). Se introducen, asimismo, otros aspectos como palabras clave, que facilitarán después su recuperación; fecha de elaboración; ubicación, etc. Igualmente, se describe de la manera más completa posible su contenido, adscribiéndolo a diversas categorías temáticas. Los estándares de etiquetado que se utilizan responden a las siguientes características: multimedia, multiplataforma y multilinguaje.

A la vez, se crearon una serie de filtros y de mecanismos de conversión de los contenidos procedentes de los medios *off line*. Un aspecto significativo es que los filtros de conversión utilizados en ese proceso tuvieron en cuenta que la indexación y catalogación de los contenidos tenía que realizarse con unos materiales cuyo origen es múltiple (procedentes de medios editoriales, radiofónicos, audiovisuales y digitales).

Una ventaja del gestor de contenidos (*content management system* o CMS) es que permite la distribución multisoprote (teléfonos móviles, agendas electrónicas, *e-books*). *ELPAIS.com* es el cibermedio del grupo que ofrece mayor oferta multisoprote, ya que incluye distintas versiones: en formato PDF, WAP (para móvil), PSP y RSS. Además, el sistema editorial posibilita de una manera eficiente la sindicación de contenidos y su comercialización.

El sistema editorial de Prisacom se basa, además, en un potente sistema de búsquedas, que funciona gracias a la etiquetación previa de objetos. Esa

categorización de los contenidos facilita la generación automática de nuevos contenidos, tales como, por ejemplo, los documentos especiales. En estos casos, el modelo de producción se asemeja al que realizan los buscadores, que construyen sus resultados de acuerdo a las búsquedas realizadas por el usuario. De la misma manera, Prisacom ofrece determinados contenidos, fruto de la unión de distintos elementos informativos, que se combinan de manera automática, tras la búsqueda que realiza la herramienta en el fondo documental.

Por tanto, el modelo de producción de Prisacom se caracteriza por la inversión en los procesos de elaboración, especialmente en los relativos a la fase documental, que facilita posteriormente la recuperación y reutilización de los contenidos. El trabajo exhaustivo que, de manera previa, se realiza con cada unidad informativa, implica su catalogación y archivo. En una fase posterior, mediante aplicaciones informáticas que rastrean el fondo documental, se pueden generar automáticamente nuevos contenidos. La facilidad de recuperación que permite el sistema de gestión de contenidos hace que se pueda obtener un mayor rendimiento del fondo documental.

## **7. Modelo de negocio**

### **7.1. Aproximación al concepto**

La aproximación al modelo de negocio de la empresa periodística en internet requiere, a priori, una delimitación del concepto, dada la diversidad de acepciones que muestra el repaso a la literatura académica. En líneas generales, por modelo de negocio se entiende cómo la empresa estructura su actividad y genera los réditos o ingresos necesarios. Las diferentes formulaciones comparten, como denominador común, el análisis de las fuentes de ingresos y la descripción de la fuerza principal del negocio.

Especial atención merece la definición formulada por Timmers, quien considera que el modelo de negocio incluye varios aspectos: la descripción de la

arquitectura del producto, la especificación de los distintos actores que participan en el negocio y sus roles, y la definición de las fuentes de ingresos (Timmers: 1998).

Debido a los distintos aspectos que abarca el concepto de modelo de negocio, en este trabajo se tratan con especial interés los referentes a lo que Timmers denomina fuentes de ingresos o modelo de ingresos (*revenue model*).

Para la descripción de la estructura de ingresos de la unidad digital del grupo Prisa se revisarán sus cuentas, durante el periodo comprendido desde el año 2000, hasta el primer semestre de 2009. A continuación, se dará cuenta de la evolución experimentada por los ingresos publicitarios. Esto permitirá evaluar su contribución al volumen de negocio de la unidad digital del grupo Prisa y su aportación a los resultados finales.

## **7.2. La publicidad, fuente principal de financiación**

La *Online Publisher Association* ofrece uno de los análisis más completos sobre la estructura económica de las empresas periodísticas en Internet. Según sus estudios, se concluye que, pese al esfuerzo realizado para poner en marcha nuevas corrientes de ingresos, la publicidad *on line* sigue siendo la principal fuente de financiación de los cybermedios, al suponer de media el 70% del conjunto de ingresos (Oelbermann, Secheibenbogen, Reibnitz & Shierstädt, 2004: 14). La segunda fuente de ingresos procede del pago por contenido, también denominado pago directo, que reporta el 11% de las ventas (Oelbermann, Secheibenbogen, Reibnitz & Shierstädt, 2004: 21). La distribución de ingresos permite afirmar que el modelo de la ciberprensa es, por tanto, mixto, aunque con un mayor peso publicitario.

Las modalidades de consumo en las que prima la gratuidad, entre las que se encuentra Internet, juegan un papel desfavorable en el modelo editorial en vigor (Miège: 2006). Por ello, desde la perspectiva empresarial, el principal escollo de la empresa periodística en internet es definir un modelo de negocio

adecuado (Parra et al: 2008; Rojo: 2008, 51). Como señala De Miguel, “la coexistencia entre gratuidad y el pago directo por determinados servicios plantea nuevos retos a la economía para intentar explicar las relaciones simbióticas entre gratuidad y pago” (De Miguel: 2000). Resolver esa coexistencia, de manera que se generen ingresos suficientes para hacer viable la actividad, es una de las dificultades que afronta la industria (Rojo: 2008, 166).

En Prisacom se constata esa coexistencia entre gratuidad y pago directo, aunque la publicidad aporta la mayor parte de los ingresos. Su peso ha fluctuado, debido a cambios en el modelo de ingresos. En muy pocos años ha pasado de suponer una sexta parte, a más de la mitad de la facturación. Veamos cómo ha sido esta evolución.

Desde un primer momento, Prisa, al igual que el resto de grupos de comunicación, apostó en internet por el modelo de gratuidad (aparente), es decir, a través de la financiación publicitaria. La evolución de estos ingresos durante los primeros años fue muy significativa. Sirva a modo de ejemplo cómo en 2002 el volumen de facturación publicitaria en Prisacom experimentó un crecimiento del 128%, con respecto al año anterior. Sin embargo, su aportación todavía era insuficiente.

El estallido de la burbuja tecnológica, a partir del año 2000, acrecentó la necesidad de incorporar otras corrientes de ingresos complementarias. De esta forma, el grupo Prisa fue pionero en España en implantar en *ELPAIS.com* un modelo de pago directo para la comercialización de todos los contenidos informativos. Los modelos mixtos (que conjugan la publicidad con el pago directo por contenidos *premium*, generalmente contenidos procedentes de la edición impresa) venían funcionando con relativo éxito. Sin embargo, el requerimiento de pago para el acceso a todos los contenidos de la web no había sido experimentado, al menos hasta el momento, por ningún cibermedio de información general.

El requerimiento de pago directo para la consulta de *ELPAIS.com*, que empezó en noviembre de 2002 y se prologó hasta junio de 2005, truncó el crecimiento publicitario de Prisacom que, hasta el momento, había sido lento, pero constante. Sólo en 2003, los ingresos publicitarios disminuyeron casi un 30%.

Esta decisión privó a Prisacom del crecimiento publicitario que, meses después, comenzaría a experimentar el sector debido a su reactivación, tras la crisis tecnológica. Con unos ingresos por publicidad prácticamente estancados, los servicios de movilidad se perfilaban en Prisacom como la principal corriente de ingresos, junto con la venta de contenidos, que seguía sin reportar grandes resultados, aunque poco a poco iba consolidando una pequeña cuota de la facturación.

La publicidad en la unidad digital del grupo suponía, en 2004, algo más de una cuarta parte de su facturación. Los 4,5 millones de euros de ingresos publicitarios todavía suponían un pequeño porcentaje (0,8%) de los ingresos totales que, por éste concepto, generó el grupo Prisa. Sin embargo, la tendencia de crecimiento de esta partida se entendió como positiva, pues, duplicaba a la de medios tradicionales como *El País*.

**Tabla 1: Evolución de las principales magnitudes económico-financieras de Prisacom. 2000-2009**

	Ingresos (mill. euros)	Resultados (mill. euros)	Publicidad (%)
2000	5,50	-11,70	15
2001	8,50	-12,40	18
2002	16,50	-8,90	21
2003	11,70	-10,60	26
2004	17,50	-5,20	25
2005	21,60	-3,50	19
2006	30,80	0,45	32
2007	34,70	1,80	46

2008	36,50	2,70	53
1er Sem. 2008	17,5	0,35	—
1er Sem. 2009	12,83	0,68	—
% Var. 08-09	-36%	48%	-32%

Fuente: Elaboración propia, con datos de Prisacom

La facturación publicitaria de Prisacom en 2005 equivalía a una cuota de entre el 5 y el 8% del mercado según estimaciones del sector. La publicidad en Prisacom seguía la senda del crecimiento, pero los datos, a finales de marzo de 2005, seguían mostrando una distribución en la que la mayoría de la facturación (58%) seguía procediendo de servicios móviles.

Pese a la gran apuesta por el pago directo, la publicidad y la venta por contenidos venían a ser equiparables en su aportación de ingresos. El estancamiento de la venta por contenidos, unido a la reactivación que experimentaba la inversión en publicidad interactiva, motivó a mediados de 2005 la vuelta a un modelo mixto, eminentemente publicitario. Por su parte, el pago directo se mantuvo, como fuente de ingresos complementaria, para la comercialización de los contenidos procedentes del periódico impreso.

Tras la vuelta a un modelo en el que primaba la gratuidad de los contenidos, el repunte de la publicidad, unido al esfuerzo por la contención de los costes, favoreció que la unidad digital de Prisa entrara en beneficios operativos en 2006 [1]. En concepto de ingresos publicitarios, Prisacom facturó ese año 10,6 millones de euros, lo que representó un 1,39% de los ingresos del grupo por ese concepto.

A partir de ese momento, la publicidad mantendría crecimientos de dos dígitos (+68%, en 2006 y 44%, en 2007). El peso de la publicidad en la generación de ingresos aumentaba y, en muy poco tiempo, pasaba de suponer una quinta parte (20%, en 2002) hasta más de la mitad del volumen de negocio (el 53% en 2008).

La experiencia de pago de *ELPAIS.com* muestra cómo los cambios en su modelo de comercialización hicieron variar la estructura de ingresos de la unidad digital del grupo: la publicidad sufrió un importante retroceso, debido al descenso de audiencia; y los nuevos ingresos que generó la venta de contenidos no cubrieron el descenso de los ingresos publicitarios.

A mediados de 2009, y como consecuencia, entre otros aspectos, de un escenario de crisis, se reabre el debate sobre la idoneidad del modelo de pago para la comercialización de contenidos editoriales en Internet. La experiencia de *ELPAIS.com*, pionera entre los cybermedios de información general, muestra las dificultades para la implantación del pago directo en entornos donde la gratuidad se considera elemento consustancial al modelo de distribución de contenidos.

### **7.3. Estructura de ingresos**

La evolución de los ingresos de Prisacom muestra un crecimiento continuado (+564% en el periodo estudiado). Se observa ejercicios con un mayor dinamismo que otros, experimentando tan sólo en 2003 un retroceso (-29%). Este hecho obedece a los cambios que se produjeron en el modelo de comercialización de *ELPAIS.com*, ya referidos con anterioridad. Siendo éste el aspecto más reseñable de la evolución de los ingresos, a continuación se darán las claves de los acontecimientos, propios y coyunturales, que explican la evolución de los ingresos durante el periodo estudiado, a partir de un análisis pormenorizado de los distintos ejercicios.

En el año 2000, que correspondió al primer ejercicio de Prisacom, el volumen de negocio fue 5,5 millones de euros. Tan sólo dos años después de su nacimiento, Prisacom ya generaba un volumen de ingresos equiparable a la unidad de prensa regional del grupo Prisa. Los gastos de explotación seguían siendo elevados, por lo que el resultado se mantendría, éste y sucesivos años,

en números rojos. Sin embargo, pese a que se trataba de un negocio incipiente, la mejora de sus resultados era reveladora y le situaba entre las áreas de negocio con una mayor proyección de crecimiento.

En 2002, Prisacom fue la primera empresa de medios en España que empezó a distribuir alertas informativas (SMS) y contenidos informativos en formato multimedia (MMS). Como aspecto reseñable se destaca el envío de más de cinco millones de mensajes a móviles. Esa primera apuesta por los contenidos para entornos de movilidad posicionó a Prisacom en este nuevo mercado y le permitió obtener en años posteriores importantes ingresos procedentes de la venta de contenidos móviles.

La mejora de resultados se frustró en 2003 y, por primera vez en la historia de Prisacom, ésta experimentó un importante retroceso de sus ingresos. Entre las causas, se apunta el descenso de los ingresos publicitarios de *ELPAIS.com*, como consecuencia de la introducción del pago directo para el acceso a sus contenidos. Durante el 2004, en el que también funcionó íntegramente el modelo de pago, la división de Internet aportó el 2% de la facturación total del grupo Prisa. El objetivo, según fuentes de la empresa, en ese momento, era elevar esa contribución hasta el 5% en 2009.

El crecimiento de los ingresos procedentes de la publicidad y los contenidos móviles indicaría una reactivación del sector, que alcanzaría en los ejercicios siguientes sus mayores cotas. En 2004, el 57% de los ingresos procedían de esas dos fuentes de ingresos: publicidad y servicios de movilidad.

La distribución de ingresos en el año siguiente, esto es, 2005, no varió sustancialmente. Los ingresos obtenidos por el pago directo de contenidos supusieron el 15% del total. Por su parte, en ese mismo periodo la publicidad aportó el 19% de la facturación de Prisacom.

El año 2006 fue decisivo para el grupo Prisa. Llevó a cabo importantes proyectos de expansión, que culminaron con una reestructuración de sus unidades del grupo. Por un lado se produjo la integración de Sogecable y la agrupación de los negocios de radio de España y América bajo el paraguas de Unión Radio. Ambos fueron pasos decisivos en una estrategia de expansión que, además, incluyó a partir de ese momento los mercados de habla portuguesa, tras el éxito de la OPA lanzada sobre Media Capital.

Sin embargo, pese a ese entorno favorable en España y expansivo a nivel internacional, la percepción de los directivos del grupo es que estaban inmersos en un entorno cada vez más complicado para el negocio de los diarios y revistas, debido a la caída de las promociones, la competencia de la prensa gratuita y, sobre todo, a la penetración creciente de Internet.

Desde Prisa, se consideró que uno de los pilares para liderar el futuro era la unidad digital del grupo. Ese año, por primera vez, Prisacom generó el volumen de ingresos necesario para cubrir sus costes. A partir de este punto, según lo previsible, la sociedad entraría en beneficios.

La evolución de los resultados obtenidos por Prisacom ponía en evidencia que la publicidad, que desde el comienzo se había planteado como el principal medio de financiación, se consolidaba, tras grandes oscilaciones, como la fuente de ingresos más importante.

En 2006, con la entrada en beneficios operativos de Prisacom se iniciaba una nueva etapa. Prisacom aportaba al grupo el 1% de los ingresos. Un resultado todavía minúsculo, pero prometedor. El siguiente año, Prisacom mejoró sus cuentas. Sin embargo, éstas seguían constreñidas a una pequeña aportación al grupo. Esto significaba que, pese al carácter estratégico de la unidad digital de Prisa, ésta seguía sin contribuir con los resultados esperados.

Prisacom mantuvo en 2008 el signo positivo en su balance, aunque con unos resultados que, un año más, volvían a ser pequeños. Su ebitda fue de 2,72 millones de euros. Esto suponía un aumento del 5% en la facturación de Prisacom, al pasar de los 34,67 del año anterior a los 36,54 millones de euros.

Cabe reseñar que el buen comportamiento del área de Internet contrasta con el de las distintas áreas del grupo que, en muchos casos, tuvo signo negativo. Así, la unidad de prensa experimentó un descenso de sus ingresos de explotación de casi el 12%, con respecto al año anterior. Esta caída en la facturación también se produjo en la radio (-1,8%). Fueron, pues, el área digital y el de educación los que mejor comportamiento tuvieron. Pese a ello, la contribución de Prisacom a los ingresos del grupo descendió y se situó, nuevamente, en el 1%. Esta escasa contribución se mantiene durante el primer semestre de 2009.

Abrimos un paréntesis para ofrecer datos comparativos, que permitan ponderar el negocio de Prisa en Internet con el de otros grupos de comunicación. Según la firma de inversiones Borrell Associates, mientras que en las empresas periodísticas las operaciones en Internet contribuyen de media aproximadamente con un 3% a los ingresos del grupo, esto equivale a una contribución del 6-7% de ganancias operativas para algunas de las compañías señaladas por la consultora (Borrell & Atwood, 2004: 3). Datos más recientes muestran que, en 2008, este ratio se sitúa entre el 3 y el 20%, dependiendo de la empresa (PricewaterhouseCoopers, 2009).

Tomando esos datos como referencia, Prisa se sitúa por debajo de la media apuntada en sendos estudios. Cabe recordar que el objetivo fijado por la empresa para ese año era alcanzar el 5% de aportación a los ingresos del grupo. La comparación de este ratio con otras empresas periodísticas sirve a modo de indicio. Sin embargo, sí resulta concluyente que, además, ese porcentaje no ha experimentado variación alguna desde 2006, lo que corrobora

la escasa aportación del negocio digital a los beneficios del grupo y apunta las dificultades que encuentra para crecer.

Resulta cuanto menos llamativo, y eso sí supone un cambio con respecto a ejercicios anteriores, que, además, en el último semestre analizado es el área digital, la que presente un peor comportamiento con respecto al resto de negocios del grupo:

1. El área digital fue la que tuvo proporcionalmente el mayor descenso de los ingresos (-27%), seguida de prensa (-24%), audiovisual (-15%) y radio (-14%).

2. Experimentó la mayor caída por ingresos publicitarios (-43%), seguida, de prensa (-24%), audiovisual (-30%) y radio (-16%). La unidad digital del grupo Prisa tuvo un comportamiento diferente al sector, pues internet fue el único medio que incrementó su facturación publicitaria, mientras el resto de medios (prensa, radio, televisión, exteriores...) sufrieron un retroceso en la inversión (Infoadex, 2009).

**Tabla 2: Evolución de los ingresos publicitarios de Prisa durante el primer semestre 2008-2009**

	Var.% 08-09	
	Ingresos totales	Ingresos publicitarios
Digital	-27%	-43%
Prensa	-24%	-31%
Radio	-14%	-16%
Audiovisual	-15%	-15%

Fuente: Elaboración propia, con datos de Prisa

El análisis de las cuentas de Prisacom permite concluir la existencia de tres etapas: 1. Del 2000 al 2005, años en los que el crecimiento de los ingresos de la unidad digital del grupo Prisa es lento y constante, con la excepción del 2003, que experimentó un retroceso debido al cambio en el modelo de acceso a *ELPAIS.com*, al introducir el pago directo; 2. Del 2006 hasta marzo de 2009,

se logran unos tímidos beneficios (beneficios operativos) y se revalidan año a año, aunque con un crecimiento prácticamente plano; 3. A partir de marzo de 2009, momento en el que se inicia la reestructuración del grupo, con la que Internet pasa a ser motor de cambio, al pilotar el proceso de convergencia y remodelación de las estructuras redaccionales.

El análisis de los resultados económicos obtenidos por Prisacom sugiere que ésta se basa en un modelo aparentemente mucho menos sólido. Desde el primer semestre de 2006 Prisacom mantiene el signo positivo en su cuenta de resultados. Pero su pequeña aportación a los ingresos del grupo, y su incapacidad para incrementar este porcentaje, siembran la duda sobre su idoneidad para apoyar en ella la evolución futura de todo el negocio del grupo Prisa.

Por tanto, aunque desde el 2006, Prisacom se mantiene en el umbral de rentabilidad, esto no parece cuanto menos suficiente para que sea Internet el sector que protagonice, o al menos contribuya, a la salida de la situación por la que atraviesa Prisa.

Serán necesarios futuros estudios que analicen la repercusión de los cambios en los que está inserto el grupo. Todo parece indicar la necesidad de una redistribución de las áreas de negocio, pasando de ser Internet un área complementaria a los negocios *off line* (prensa, radio, audiovisual y educación) a ocupar un papel nuclear dentro del grupo.

## **8. Conclusiones y prospectiva**

El análisis de la unidad digital del grupo Prisa, durante el periodo estudiado, que comprende los ejercicios que van desde el 2000 al primer semestre de 2009, avala la idoneidad de su modelo redaccional y de producto.

El desarrollo de una potente plataforma de gestión de contenidos, unido a una importante labor de digitalización, indexación e incorporación al fondo documental de todos los contenidos del grupo son ventajas, con respecto a otros grupos. Asimismo, la fortaleza de Prisa en Internet, con respecto a escenarios futuros, está en la posición estratégica de cada una de sus marcas en los mercados *off line*.

En análisis de su modelo de negocio evidencia que ha experimentado un significativo crecimiento de sus ingresos (+564%). La publicidad se consolida como principal fuente de financiación y genera más de la mitad de los ingresos totales (53%). Sin embargo, se mantiene en el umbral de rentabilidad y aporta tan sólo el 1% de los ingresos del grupo. Este porcentaje, que permite valorar el peso específico de este negocio dentro del contexto del grupo y compararlo con otras homólogas, además, experimenta un estancamiento en los últimos años.

A la vista de los datos, todo parece indicar que Prisacom, tras casi una década de recorrido, se basa en un modelo de ingresos aparentemente mucho menos sólido de lo esperado –dado que con el escaso beneficio operativo obtenido no contribuye a las cuentas del grupo– y, por lo tanto, sobre el que difícilmente se podrá apoyar la evolución de todo el negocio de Prisa en un futuro digital; futuro que, cada vez, está más cercano.

El fundamento económico de estas empresas, como no puede ser de otra manera, pasa por reportar ingresos suficientes para ser viables. A la vista de los datos, el caso estudiado presenta un ebitda positivo desde 2006. Sin embargo, hay que subrayar que la información accesible no recoge magnitudes necesarias para afirmar de manera concluyente que su modelo sea viable, pues, entre otros aspectos, no es pública la deuda financiera que pueda tener esta unidad de negocio.

Además, la función de estas empresas no pasa sólo por ser rentables. A la luz de la evolución de la industria de la comunicación, están llamadas a sustentar con su modelo gran parte del crecimiento futuro de los grupos de comunicación. Por ello cabe preguntarse si el hecho de que estas empresas periodísticas puedan ser viables económicamente ¿significa que hayan alcanzado el nivel de rentabilidad requerido para la perdurabilidad de la actividad?

Excede nuestro cometido responder a los retos que ese futuro digital plantea a las empresas de comunicación. Ciertamente, sobre esta cuestión se pueden extraer algunos indicios de este trabajo, pero no aspectos concluyentes. Por lo que, sin duda, éste y otros aspectos apuntados requerirán de reflexiones futuras.

## 9. Bibliografía

Almirón, N (2007): “La convergencia de intereses entre banca y grupos de comunicación: el caso de SCH y PRISA”, en *Zer*, 22. Recuperado el 5 de octubre de 2009 de: [http://www.ehu.es/zer/zer22/zer22\\_almiron.htm](http://www.ehu.es/zer/zer22/zer22_almiron.htm)

Bonache, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, en *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 3, pp. 123-140

Brody, J. (2000): “The Structure of the Internet Industry”, en Greco, A. (Ed.), *The media and entertainment industries: readings in mass communications*. Boston: Allyn and Bacon.

Caminos Marcel, J.M.; Marín Murillo, F. y Armentia Vizueté, J.I., (2006): “Las audiencias ante los cambios en el ciberperiodismo”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 61. Recuperado el 5 de octubre de 2009 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200607Caminos.htm>

Doyle, G. (2003): *Understanding media economics*. London: SAGE.

Doyle, G. y Frith, S. (2004): "Researching media management and media economics: methodological approaches and issues", en 6th World Media Economics Conference. Recuperado el 5 de octubre de 2009 de:

[http://www.cem.ulaval.ca/pdf/doyle\\_frith.pdf](http://www.cem.ulaval.ca/pdf/doyle_frith.pdf)

García Avilés, J.A.; Carvajal, M. (2008): "Integrated and cross-media newsroom convergence: two models of multimedia news production. The cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain", en *Convergence*, 14, pp. 221-239.

García de Torres, E. (2002): "El medio-portal y los canales de actualidad", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 46. Recuperado el 5 de octubre de 2009 de:

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina46enero/4605garcia.htm>

Larrondo Ureta, A. (2008): "Estrategias de producción *online* para el tratamiento informativo en profundidad", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63.

Recuperado el 5 de octubre de 2009 de:

[http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/40\\_797\\_63\\_Bilbao/Ainara\\_Larrondo\\_Ureta.htm](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/40_797_63_Bilbao/Ainara_Larrondo_Ureta.htm)

Miège, B. (2006): "La concentración en las industrias culturales y mediáticas (ICM) y los cambios en los contenidos", en *Cuadernos de Información y Comunicación*, 11, pp.155-166.

Oelbermann, M.; Secheibenbogen, S.; Reibnitz, A.; y Shierstädt, M. (2004): *Online publishing in Europe. Markets, strategies, revenue streams*. Berlin: Online Publishers Association Europe.

Parra, D. et al (2008): "Proceso de transformación de los cibermedios: los retos de las empresas periodísticas", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, Recuperado el 5 de octubre de 2009 de:

[http://www.revistalatinacs.org/2008/06\\_Concha\\_Edo.html](http://www.revistalatinacs.org/2008/06_Concha_Edo.html)

PricewaterhouseCoopers (2009): *Moving into multiple business models. Outlook for Newspaper Publishing in the Digital Age*. PricewaterhouseCoopers:

Recuperado el 5 de octubre de 2009 de:

<http://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/publications/outlook-newspaper-publishing-in-digital.jhtml>

Pavlik, J. (2000): "The Structure of the New Media Industry", en Greco, A. (Ed.), *The media and entertainment industries: readings in mass communications*. Boston: Allyn and Bacon.

PrNoticias (2009): "Cisma en Prisa: Díez de Polanco abandona Sogecable", en *prnoticias.com*, el 04/05/2009. Recuperado el 5 de octubre de 2009 de: <http://www.prnoticias.es/index.php/component/content/article/125/10032020-cisma-en-prisa-diez-de-polanco-abandona-sogecable->

Rojo, P. (2006): *La empresa periodística multimedia: creación y difusión digital de contenidos interactivos*. Madrid: Vision Net.

\_\_\_ (2008): *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. Murcia: Servicio de publicaciones Universidad de Murcia.

Salaverría, R. y Negredo, S. (2009): *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90 Media.

\_\_\_ y García Avilés, J.A. (2008): "La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo", en *Trípodos*, 23, pp. 31-47.

Timmers, P. (1998): "Business Models for Electronic Markets", en *Electronic Markets*, 8(2). Recuperado el 5 de octubre de 2009 de: <http://www.electronicmarkets.org/modules/pub/download.php?id=electronicmarkets-183&user=&pass=>

## Currículum

M<sup>a</sup> Nereida Cea Esteruelas

Grupo de investigación Labcom SEJ-389 Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga.

Departamento de Periodismo.

Campus de Teatinos s/n

29007 Málaga (España)

Tfno.: 952 31 32 98

Correo electrónico: nereidacea@gmail.com

Doctora en Ciencias de la Información (Periodismo) en la Universidad de Navarra. Master en Periodismo Digital (Universidad del País Vasco) y Master en Publicidad interactiva (Universidad Complutense). Miembro del grupo de investigación Labcom de la Universidad de Málaga. En el ámbito profesional ha trabajado en *La Verdad* (Grupo Vocento), *La Economía* (Grupo Intereconomía), *El Mundo* (Unidad Editorial). En el área de la comunicación política e institucional, fue responsable de comunicación de la Cámara de Comercio de Murcia y asesora en la Consejería de Presidencia de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Actualmente, colaboradora de *Cinco Días*.

[1] Aunque no existe una definición generalmente aceptada y homogénea del beneficio operativo, se entiende que es la diferencia entre los ingresos y los costes no financieros. Por lo general, excluye del beneficio ordinario algunos gastos, tales como gastos financieros, impuestos y amortizaciones, para llegar a la variable conocida como EBITDA.

\* Este artículo recoge algunas de las conclusiones del trabajo doctoral *La empresa periodística en internet: identidad y modelo de negocio*. Forma parte de la investigación llevada a cabo por la autora dentro del proyecto de I+D+i CSO2009-13713-C05-02, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación.