

La Prensa busca  
otra empresa  
Una visión a tres años  
de la Prensa en España









# Prólogo



Luis Jiménez Guerrero

Tengo el gusto de presentarles nuestro estudio “La Prensa empieza a pedir otra empresa – Una visión a tres años de la Prensa en España” que hemos llevado a cabo desde Deloitte y en colaboración con aede y en la que han participado sus principales asociados.

Sin duda alguna, los medios de comunicación y en especial la prensa, están sufriendo una profunda transformación de sus modelos de negocio, derivada de los cambios en los hábitos de los usuarios. Estas nuevas formas de consumo del media, motivadas por la revolución tecnológica que estamos viviendo en los últimos años, hacen que las compañías editoras de periódicos deban dar respuesta a las nuevas necesidades que demandan los lectores, entre los que destacan la inmediatez en el acceso al contenido y la ubicuidad. Y es que estamos en un momento en el que tenemos el mayor número de usuarios demandando contenido, pero con formas de acceder a los mismos muy diversas y cambiantes.

En este entorno, desde Deloitte hemos llevado a cabo este estudio, en el que con la colaboración de los principales grupos editores de prensa de este país, hacemos un análisis de las principales palancas de valor sobre las que actuar, tanto desde una perspectiva estratégica de la compañía, como desde el punto de vista de la operación en la creación de contenidos, la estructuración y dimensionamiento de las redacciones y, como no, analizando el área comercial. Estas palancas serán la clave para afrontar con éxito el presente y futuro inmediato en el proceso de transformación que en mayor o menor medida están sufriendo las compañías de prensa.

Agradecer a todas las compañías que han colaborado con nosotros en este estudio el interés que han mostrado con esta iniciativa y cuya participación enriquece enormemente el análisis realizado.

Espero que este estudio sea de su interés y quedamos a su disposición para comentar o ampliar la información aquí recogida.

Luis Jiménez Guerrero  
Socio responsable de la industria de Medios de Comunicación en España y Europa



# 1. Resumen ejecutivo

“Los periódicos necesitan otra empresa”. La frase es del director de un importante periódico español y compendia, en nuestra opinión, todo por lo que hoy atraviesan las empresas periodísticas editoras de periódicos. Los cambios en los usos de la audiencia han traído modificaciones en el proceso de producción informativa y en los recursos comprometidos. De una liturgia de edición informativa lenta y que requiere involucrar importantes procesos industriales de impresión y distribución, se ha pasado a un mundo de servidores y comunicaciones para la transmisión de los contenidos y la aparición de kioscos digitales y el uso creciente de los *tablets* y *smartphones* como medios de acceso.

Pero este cambio en los procesos y recursos comprometidos, esta nueva empresa a la postre, ha pillado a los editores de los periódicos con el modelo de negocio a medio construir o, para ser honestos, sin inventar. Por eso el cambio al que asistimos, no es solo operativo sino que es fundamentalmente estratégico y, en buena parte, de acción comercial. Nunca las empresas informativas, como ahora se las debiera llamar, han sido tan reconocidas y valoradas como marcas necesarias en la vertebración de nuestra sociedad por la población. Pero es también verdad que sobre ellas pesan en buen número de incertidumbres sobre su futuro y supervivencia.

La transformación de editor de periódico a empresa informativa, a esa nueva empresa, es lo que ha motivado el presente estudio realizado por Deloitte, en colaboración con AEDE, mediante una encuesta realizada a los editores de prensa en España. De sus respuestas y del resultado de las mismas se pueden obtener importantes conclusiones sobre el futuro de la prensa y del impacto de los cambios a los que asistimos en la industria.

## El futuro es online

No existen dudas a la hora de determinar cuál es el futuro de la prensa: el producto online está destinado a ser la principal fuente de audiencia de las compañías editoras. Sin embargo, las dudas surgen en cuanto a cuál es el modelo de negocio que permite poner en valor monetario las audiencias que se obtengan. En los últimos años se han iniciado algunas estrategias con los contenidos de pago que, con diferente grado de éxito, han ido dando algunas pistas a los editores de lo que los usuarios quieren pagar y lo que no; pero aún no está ni mucho menos establecido un modelo de negocio para los editores de prensa que permita alcanzar la rentabilidad de sus cabeceras digitales.

Esta falta de modelo económicamente sostenible es lo que lleva a las compañías a considerar que la salida de la crisis económica no garantiza la recuperación del sector. El 90% de los encuestados considera que la difusión de prensa durante los tres próximos años seguirá disminuyendo. Si a ello añadimos la incertidumbre sobre el modelo de negocio digital, las expectativas de volver a las cifras de mediados de la pasada década son escasas por no decir nulas.

Es por ello, que a pesar de esta clara determinación de apostar por el producto digital, el cuidado del producto tradicional en papel y las acciones que se acometan para mejorar su rentabilidad sería objetivo primordial de los editores.

### Transformando usuarios en clientes

La clave de ese modelo de negocio aún por consolidar está sin duda en el pago por los contenidos y la mejora en el CPM de la publicidad online. Para ello, cada vez más asistimos a una progresiva separación de los modelos de contenidos de las ediciones offline y online. Más del 80% de los encuestados coincide en que contenidos diferenciados, en los que se potencia la inmediatez y el contenido audiovisual en las ediciones digitales frente a la concentración en el análisis y en los contenidos de entretenimiento y ocio en el papel, serán la clave para poder convertir las audiencias en lectores que pagan por el acceso al contenido informativo

de valor. Eso es un cambio para la mayoría de las cabeceras que, a día de hoy, continúan en gran medida alimentando el producto online con los contenidos de la edición en papel.

Para esa transformación es imprescindible una adecuada gestión de la fijación de los precios de los contenidos tanto offline como online. Tal como otras cabeceras en el resto del mundo han hecho, asistimos a una progresiva reducción del contenido y de las fórmulas de acceso al contenido online gratuito, reducción que debiera ir acompañada por una adecuada estrategia de precios del producto online. Para que esto ocurra con éxito tiene que profundizarse en las actuales fórmulas de kiosco digital y deberá acometerse una profunda transformación del proceso de distribución de periódicos y, en especial, de las suscripciones.

Por otra parte, los encuestados opinan que las nuevas tecnologías se desarrollarán más rápidamente en el ámbito nacional que en el regional, lo que supondrá que el cambio en los modelos de negocio se producirá de manera progresiva, retrasándose éste algunos años en el caso de la prensa regional, cambio que en cualquier caso la mayor parte de las cabeceras de prensa consideran que se producirá.



### La redacción integrada: ¿moda o necesidad?

En la actualidad, un 57% de las cabeceras de prensa tienen la dirección de sus redacciones offline y online parcialmente integrada. Esta integración parcial afecta en mayor o menor medida a todo el proceso redaccional. Aspectos tan significativos como la planificación y las reuniones editoriales, la configuración física de las redacciones o las herramientas para la edición de noticias ya han iniciado ese camino de integración. Este proceso estará completamente finalizado antes del periodo de tres años en opinión de las principales cabeceras que ya lo han iniciado, ya que, en su opinión, es un aspecto crítico para alcanzar el éxito desde el punto de vista de contenidos y de rentabilidad económica. Sin embargo, el impacto de las redes sociales, tan de moda últimamente, se ve más próximo y amenazante por los editores de cabeceras regionales, probablemente por la mayor coincidencia en el ámbito cercano del contenido.

Para ello, uno de los retos principales a los que se enfrentará la empresa periodística será la adecuación de los perfiles actuales que, a día de hoy, componen las redacciones, ya que un 76% de los encuestados consideran que los perfiles no cumplen los requisitos que el futuro proceso editorial y el trabajo de la redacción requiere. Afectará principalmente a las plantillas redaccionales, compuestas en la actualidad por algunos redactores multisoporte, pero en su mayoría por redactores con capacidades para la edición en papel que tendrán paulatinamente que adquirir nuevas capacidades para convertirse en el buscado redactor multimedia.

### Aún queda mucho papel

Sin embargo, en el medio plazo, la venta de ejemplares y la publicidad en papel seguirán siendo la mayor parte de los ingresos, que podrían suponer dentro de tres años un 68% del total de los mismos (considerando tanto las inserciones publicitarias como la venta de ejemplares), alcanzando en el ámbito regional un 80%. Por ello parece claro que, a pesar de los cambios en el modelo de negocio de los que hemos hablado anteriormente, no hay que enterrar prematuramente a las ediciones en papel.

Sin embargo, hay que tomar ya acciones encaminadas a generar nuevas fuentes de ingresos y a incrementar la rentabilidad de las actuales. Entre las medidas mencionadas por los encuestados destacan la comercialización conjunta de publicidad en los diferentes soportes, la targetización y la creación de nuevos formatos publicitarios, como factores clave para mejorar la rentabilidad de la publicidad.

Para ello y al igual que ocurría con la plantilla redaccional, los equipos comerciales deberán adquirir, según opinan el 80% de los participantes en la encuesta, nuevas capacidades relacionadas con la venta de publicidad en nuevos soportes.



# 2. El futuro es online

## Expectativas de evolución del sector a medio plazo.

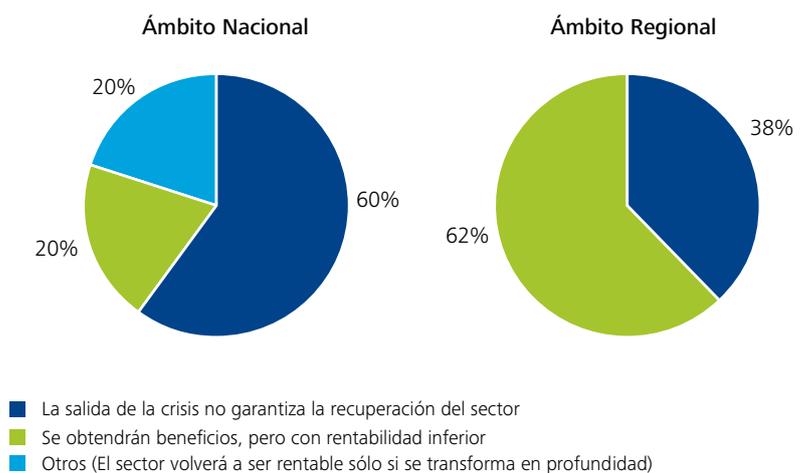
En líneas generales, los resultados de la encuesta apuntan a que la recuperación del sector de la prensa en el medio plazo pasa, inexorablemente, por la adaptación de los modelos de negocio actuales a los nuevos usos de la audiencia, modificados sustancialmente en los últimos años, por la permanente revolución tecnológica en la que nos encontramos inmersos. Ello supondrá un profundo cambio para las organizaciones, tanto en lo referente a las personas que las integran, como en lo relacionado con los productos editoriales y los procesos para generar estos contenidos. La capacidad de adaptación de cada uno de los grupos editoriales, será el aspecto crítico a gestionar en los próximos años y lo que determinará el inicio del fin de la crisis en la que este sector se encuentra aún inmerso.

Es indiscutible que la situación del sector de la prensa está influenciada por el escenario de crisis económica, si bien la opinión sobre lo que ocurrirá una vez superada la crisis, es diferente en función del ámbito nacional o regional de su edición. Para el 60% de las cabeceras nacionales la salida de la crisis no garantiza en absoluto la recuperación del sector, mientras que un 62% de las cabeceras regionales prevén nuevamente beneficios tras la salida de la crisis, aunque con unas tasas de rentabilidad inferiores.

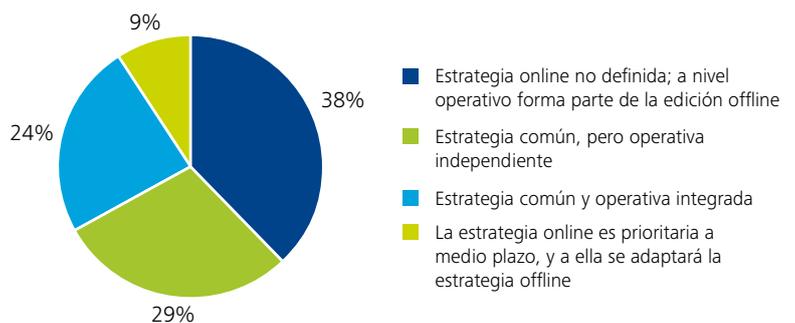
En los últimos años se ha experimentado una fuerte caída de la difusión, que ha conllevado una reducción de los ingresos por venta de ejemplares. En este sentido, el 90% de los encuestados considera que la difusión de prensa en España en términos acumulados durante los tres próximos años continuará disminuyendo, si bien un 55% cree que la disminución será moderada, es decir, entre un 2 y un 5%, mientras que un 35% considera que se reducirá en más de un 5%.

Esta pérdida de rentabilidad en las compañías editoras, hace prever una disminución del número de cabeceras en el medio plazo en pro de la adaptación y transformación requeridas por el desarrollo de los nuevos productos digitales. En efecto, un 50% de los encuestados prevé el cierre de cabeceras tanto de carácter nacional como regional, y un 36% de los mismos considera que se tendrán que producir operaciones corporativas para aprovechar sinergias. En este sentido, los cambios en los procesos de producción

**Gráfico 1: Evolución del sector de la prensa una vez superada la crisis**  
% Encuestados que espera que:



**Gráfico 2: Estrategia y operativa de las ediciones offline y online**  
% Encuestados en cuya editora, estrategia y operativa se definen como:



informativa tan atados antes a exigencias industriales y de transporte, serán esenciales. Los recursos comprometidos actualmente han de ser desvinculados operativamente de las cabeceras, desapalancando el modelo operativo al objeto de reducir costes, otorgar flexibilidad a las cuentas de resultados ante esperadas caídas de la eficiencia de los productos offline y preparar el cambio del proceso productivo. Pero a su vez se va a necesitar una inyección importante de inversión de nuevos recursos productivos como servidores, o inversión en comunicaciones para responder al nuevo entorno de distribución digital.

### La búsqueda de un modelo de negocio sostenible para el producto digital.

Sin embargo, este cambio en el proceso industrial no tendrá un resultado positivo si no viene acompañado por la salida de la crisis antes citada y, sobre todo, por la existencia de ese modelo de negocio sostenible en el nuevo entorno actual. Efectivamente, la prensa se ha lanzado de manera desaforada a prestar un servicio online sin haber construido un mecanismo de captura de valor de una demanda cada vez más creciente de este producto.

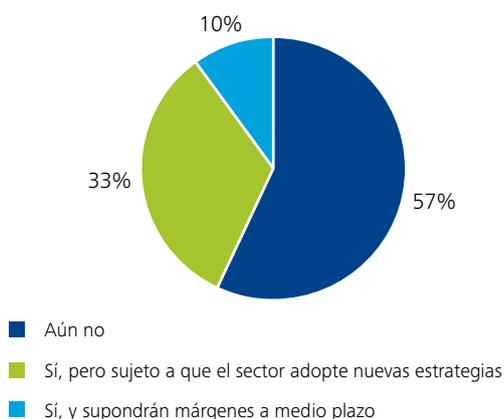
El éxito de la prensa dependerá de la aplicación de una estrategia empresarial eficaz. Los resultados de la encuesta arrojan que más del 75% de las editoras de prensa aún no tienen una estrategia común y operativa integrada para sus productos online y offline. Actualmente, ninguna de las grandes redacciones del país está completamente integrada.

Motivado por el uso masivo de internet y la aparición de nuevos dispositivos tecnológicos como los smartphones o los tablets, en las empresas editoras de prensa coexisten distintos productos, para los que se han seguido diversas estrategias a la hora de rentabilizar los mismos, con mayor o menor grado de éxito. Según un 67% de los encuestados la edición offline continúa teniendo una relevancia y desarrollo mucho mayor que la edición digital, si bien la estrategia de crecimiento de los periódicos actualmente se orienta hacia el producto online.

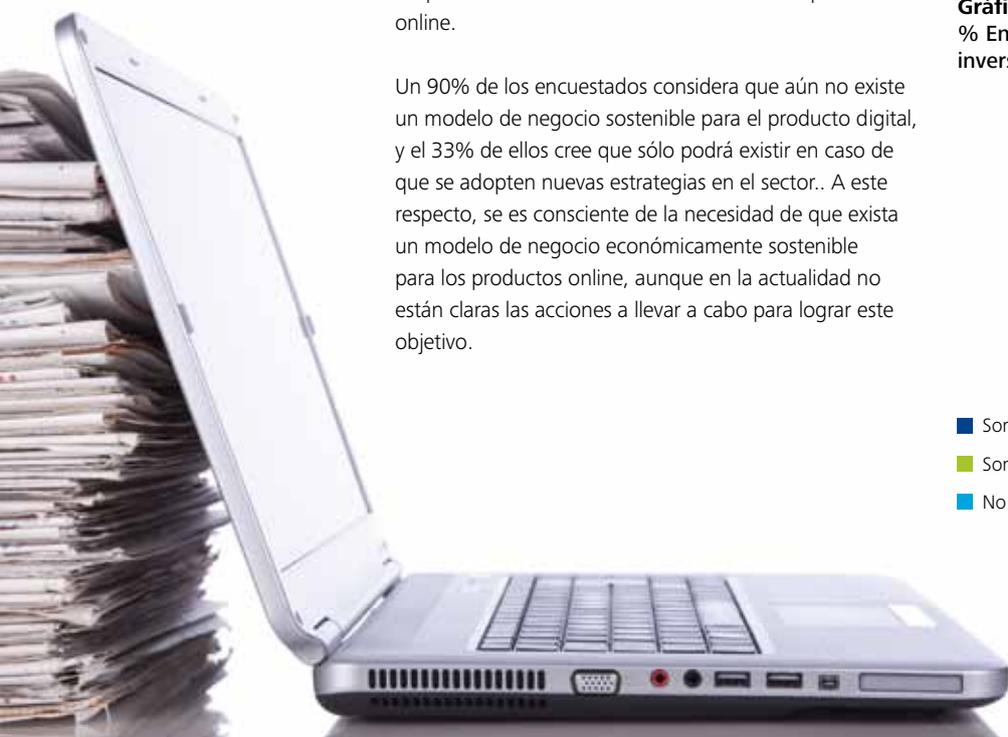
Un 90% de los encuestados considera que aún no existe un modelo de negocio sostenible para el producto digital, y el 33% de ellos cree que sólo podrá existir en caso de que se adopten nuevas estrategias en el sector. A este respecto, se es consciente de la necesidad de que exista un modelo de negocio económicamente sostenible para los productos online, aunque en la actualidad no están claras las acciones a llevar a cabo para lograr este objetivo.

Dado que el sector de la prensa, en lo referente a sus productos online, es un negocio que no se encuentra desarrollado en su totalidad, la innovación debería venir por monitorizar los resultados obtenidos de las estrategias puestas en marcha por distintos editores de prensa, tanto en España, como en el resto del mundo. Para ello, las cabeceras de prensa, analizando estas experiencias, podrían llegar a alcanzar el mejor modelo de negocio sostenible, en un plazo de tiempo inferior.

**Gráfico 3: Modelo de negocio para el producto digital**  
% Encuestados que considera que existe un modelo de negocio para el producto digital:



**Gráfico 4: Necesidad de realización de inversiones**  
% Encuestados que considera que deben realizarse inversiones a medio plazo:



En cualquier caso, los encuestados coinciden en que será necesaria la realización de inversiones significativas en el medio plazo, especialmente en recursos físicos, digitales y comunicaciones, si bien en la actualidad sólo un 38% de los mismos tiene prevista su realización. La situación financiera de las compañías y la dificultad en el acceso a la financiación motiva que estas inversiones se retrasen o vayan a ser de menor envergadura.

Sin embargo, no hay que olvidar las compañías editoras de prensa disponen de un activo de gran valor, como es la marca de las cabeceras, activo éste que cobra gran importancia a la hora de captar grandes audiencias en internet, entorno en el que sólo las grandes audiencias pueden generar las economías de escala que permitan modelos de negocio rentables, y así lo demuestran marcas como Google o Apple.

### Modelo de relaciones laborales

El desarrollo del producto digital ha motivado la necesidad de transformación de la estructura de la redacción tal y como se había definido tradicionalmente. En relación a este punto, un 100% de las cabeceras nacionales y el 87 % de las regionales consideran que el modelo actual de relaciones laborales debe ser revisado a medio plazo, lo que supondrá la adaptación de las plantillas y de las condiciones laborales, dando más peso a la subcontratación de servicios.

A este respecto, el 90% de las cabeceras han iniciado recientemente y están llevando a cabo procesos de reducción de costes, si bien, sobre éstos, un 38% afirma que aún podrían obtenerse ahorros importantes, que mejoraran los márgenes obtenidos en los últimos años.

### Gráfico 5: Modelo de relaciones laborales

% Encuestados que considera que debe revisarse el modelo de relaciones laborales:





# 3. Transformando usuarios en clientes

## Modelo de contenidos offline y online

Las nuevas tecnologías están provocando el acceso de los lectores a los contenidos a través de múltiples soportes. Para lograr éxito en este nuevo entorno, un 86% de las cabeceras de prensa considera que el modelo de contenidos de la edición en papel y de la edición digital debe ser diferenciado, potenciando la inmediatez, la ubicuidad y el contenido audiovisual en el producto online y el análisis en el offline.

Sin embargo, a pesar de esta defensa de la diferenciación de contenidos, un 76% de los encuestados opina, en relación al grado de reutilización de los contenidos, que actualmente el producto online se "alimenta" de los contenidos que se hacen para la edición en papel. La clave del éxito para lograr esta diferenciación se sustenta en la existencia de una política clara y definida de contenidos. En este sentido, un 52% de los encuestados piensa que no existe una política clara de contenidos offline y online en función de la demanda de los lectores, si bien considera necesaria su definición.

Pero es indudable que una buena parte de la sostenibilidad del modelo tiene que venir de una adecuada asignación de los precios de los servicios que se presten. Una oferta ilimitada en calidad y cantidad de las versiones gratuitas online no ha ayudado a construir la estrategia de precios adecuada. La progresiva limitación de los contenidos online gratuitos por trasladarlos a

## Gráfico 6: Modelo de contenidos

% Encuestados que consideran que el modelo de contenidos debe ser:



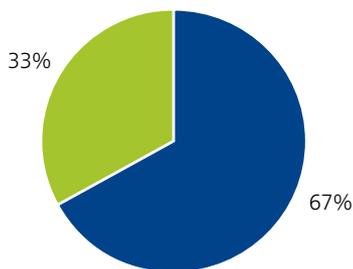
versiones de pago debe ser un proceso natural que debe aceptarse como una obligación de supervivencia.

Adicionalmente, deben evaluarse los precios de la publicidad de las ediciones online, con un CPM anormalmente bajo para la relevancia y calidad de sus audiencias. Sólo con una estrategia en este sentido es con lo que se entiende que los editores pueden tener éxito.



### Gráfico 7: Modelo de pago

% Encuestados que consideran que la estrategia en contenidos en el producto online debe ser:



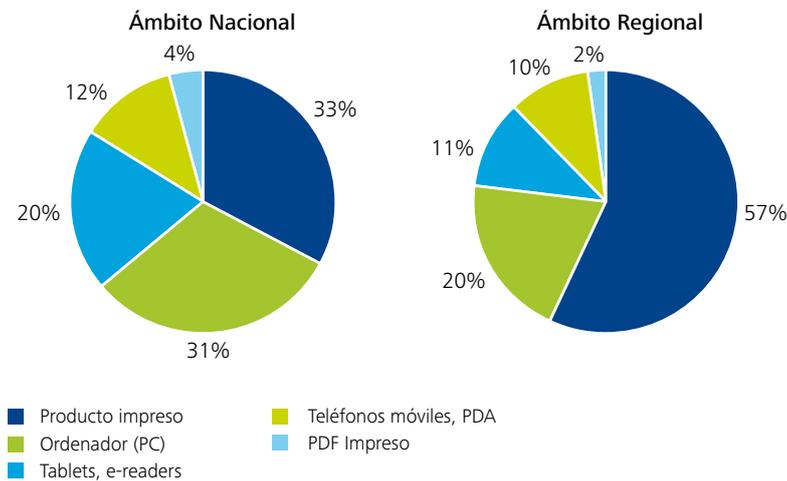
- Contenidos complementarios al free, especializados o suscripción para móviles
- Modelo de pago

El 100% de los encuestados considera que la estrategia actual basada en el acceso libre a contenidos de carácter periodístico y de actualidad no es eficaz. La mayoría coincide en que es necesario desarrollar contenidos complementarios al contenido free en la web, y crear productos de contenido editorial o especializado para comercializar como producto premium en web o productos de suscripción para dispositivos móviles. Sólo un 33% de las cabeceras considera que la estrategia de contenidos del producto online debería ir hacia un modelo general de pago, siendo además defendido únicamente por cabeceras de ámbito regional.

La caída de las ediciones en papel está provocando la búsqueda de nuevas formas de ingresos, debido al avance de nuevas tecnologías que permiten una gran facilidad al acceso a los contenidos por parte del lector. Como consecuencia de ello, el lector no está dispuesto a pagar por el producto en papel mientras sigan existiendo alternativas más baratas, como es el acceso gratuito a la información en soporte digital. El principal motivo reside en que actualmente el cliente no parece ser capaz de valorar la calidad del producto offline en comparación a la edición online.

### Gráfico 8: Acceso del lector a los contenidos

% Medio de acceso a los contenidos a través de:



- Producto impreso
- Ordenador (PC)
- Tablets, e-readers
- Teléfonos móviles, PDA
- PDF Impreso

Asimismo, es importante tener en cuenta el componente "hábito" dado que, si bien el avance de las tecnologías ha conllevado la pérdida de algunas generaciones que se han adaptado al producto digital, probablemente en el futuro, esas mismas generaciones se orientarán de nuevo hacia el producto impreso o hacia un producto similar al impreso, consultado en soportes digitales, por lo que es necesario atraer a esas generaciones perdidas, y para ello, hay que apostar por las nuevas tecnologías.

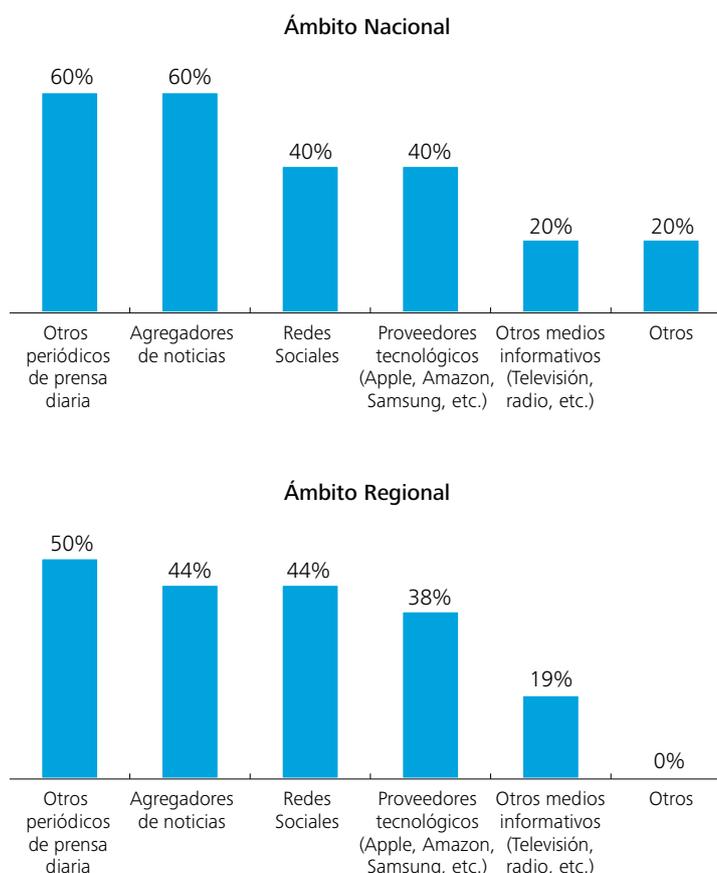
### Acceso a los contenidos y principales competidores a medio plazo

El acceso a los contenidos actualmente llega a través de distintos soportes, entre los que destaca, además del producto impreso, los ordenadores, los tablets, los e-readers o los teléfonos móviles. Sin embargo, más de la mitad de los editores considera que, a medio plazo, el lector seguirá accediendo a los contenidos principalmente a través del producto impreso. Cabe destacar que, a pesar de ello, las nuevas tecnologías se desarrollarán más rápidamente en el ámbito nacional que en el regional, puesto que el ritmo de penetración de la tecnología será mayor en las grandes ciudades y por el impacto que dicha tecnología tiene para el acceso ubicuo al contenido.

En relación al acceso de los lectores a los contenidos, debe considerarse que cada vez existe más lectura multisoporte, por lo que determinados lectores accederán a los contenidos a través del papel, y de forma simultánea, a través de otros soportes.

Por otra parte, más de la mitad de los encuestados considera que los principales competidores a medio plazo en la provisión de contenidos informativos seguirán siendo principalmente otros periódicos de prensa diaria, seguidos muy de cerca por los agregadores de noticias. Por su parte, las Redes Sociales ocupan un tercer puesto en el ranking, debido a que son considerados como un "altavoz de contenido", si bien las cabeceras de prensa consideran que no suponen una amenaza en el medio plazo. Sin embargo, las cabeceras regionales ven más amenazada su posición de liderazgo por las redes sociales que las cabeceras nacionales, probablemente por las características de sus contenidos.

**Gráfico 9: Ranking de competidores a medio plazo en contenidos**  
% Encuestados que considera que será un competidor:





# 4. La redacción integrada: ¿moda o necesidad?

## Integración de redacciones

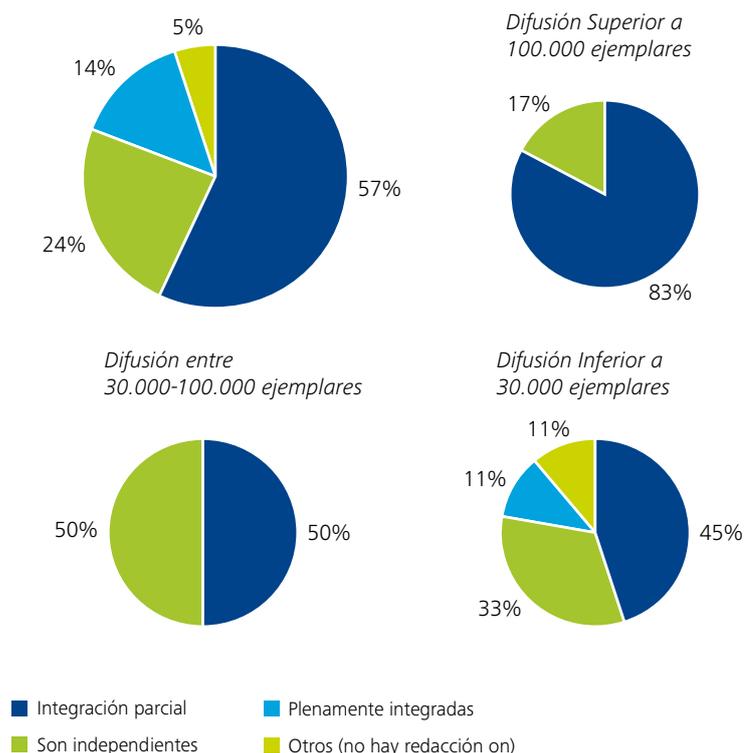
El avance de las tecnologías ha supuesto una transformación en el sector de la prensa hacia el diseño de distintos productos que conllevan liturgias de producción muy diferentes. Sin embargo, actualmente, sólo un 40% de las cabeceras nacionales y un 13% de las regionales, ha modificado sus procesos de trabajo por las necesidades de "cierre continuo" de la edición online. En efecto, la mayor parte de las editoras sigue manteniendo los procesos actuales para el cierre de la edición en papel similares a los llevados a cabo tradicionalmente, y son independientes de la edición online, que se actualiza varias veces al día.

Por otra parte, un 57% de las cabeceras de prensa confirman que la dirección de las redacciones offline y online están parcialmente integradas.

La integración se está produciendo en todos los frentes, pero la diferencia reside en el grado de avance de cada uno de ellos. Es complejo valorar en qué medida se están integrando las redacciones, dado que hay diferencias en el grado de avance también entre las distintas cabeceras, y entre las distintas secciones dentro de una misma cabecera. Asimismo, el primer paso de la integración consiste en la realización de cambios en la distribución física de su redacción, que sólo un 38% de los encuestados reconoce haber llevado a cabo en la actualidad.

El 76% de los encuestados considera que los perfiles actuales no son adecuados. En la actualidad la redacción está compuesta principalmente por redactores offline, si bien los perfiles se van integrando y existe la figura del redactor "multisoporte". En el medio plazo, el 60% de las cabeceras de prensa de ámbito nacional y el 71% de ámbito regional consideran que la redacción será mayoritariamente mixta, primando las habilidades online en la edición nacional y las habilidades offline en la regional.

**Gráfico 10: Integración de redacciones**  
% Encuestados cuya redacción está integrada



En suma, el objetivo para todas las cabeceras es que el redactor jefe sea un planificador multisoporte. En este contexto, se prevé que el horizonte de integración sea a tres años vista o incluso que se produzca con anterioridad, dado que probablemente se tratará de una integración forzada.



# 5. Aún nos queda mucho papel

## Factores clave para la mejora de la rentabilidad

En la actualidad, no existe una gestión comercial homogénea para los productos offline y online. Las cabeceras de prensa comercializan la publicidad en papel y digital bien a través de equipos comerciales diferentes, o bien a través de comercialización integral y en algunos casos como un mix de ambas.

Sin embargo, un 80% de las cabeceras coinciden en la necesidad de formar o incorporar perfiles diferentes, sobre todo en la venta publicidad en nuevos soportes.

## Publicidad offline

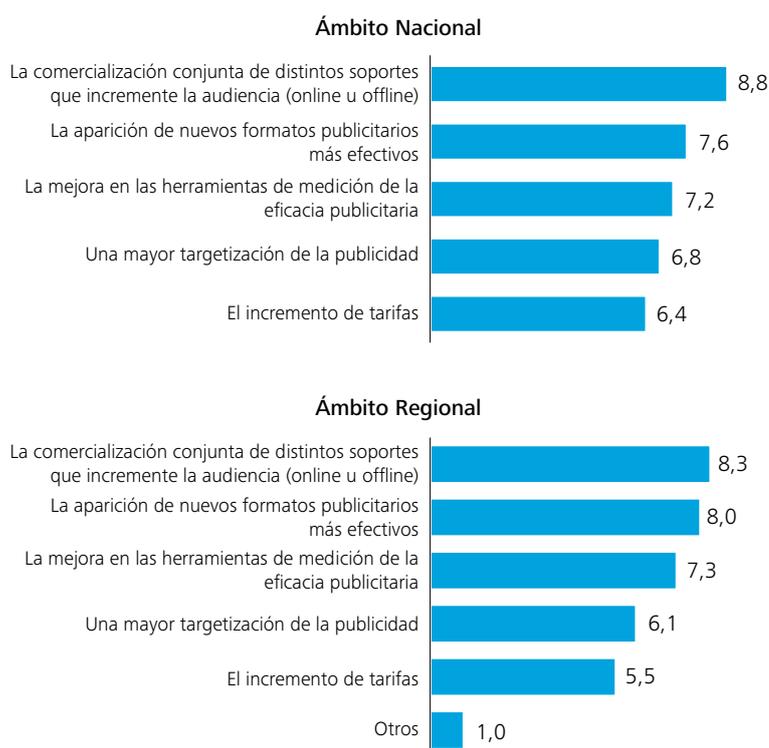
Por otra parte, los encuestados consideran que los factores clave para mejorar la rentabilidad de la publicidad offline son principalmente:

- La comercialización conjunta de distintos soportes que incremente los impactos.
- La aparición de nuevos formatos publicitarios más efectivos.
- La mejora en las herramientas de medición de la eficacia publicitaria, en el ámbito regional principalmente.

En lo relativo a la aparición de nuevos formatos publicitarios, cabe destacar que en algunos casos no se hace referencia necesariamente a la innovación de nuevos formatos publicitarios, sino a la mayor permisividad por parte de las editoras de la adopción de formatos distintos a los tradicionales. La realidad es que la reticencia que había hace años para adoptar ciertos formatos publicitarios, en la actualidad está desapareciendo.

## Gráfico 11: Factores clave para la mejora de la rentabilidad de la publicidad offline

Valoración de 1 (menor importancia) a 10 (mayor importancia)



Asimismo, en relación a la mejora de las herramientas de medición de la eficacia publicitaria, principalmente en el ámbito regional, se aboga por buscar una solución alternativa a la actual ofrecida por EGM, que presenta en opinión de los editores una limitación muestral a nivel regional, lo que supone incurrir en mayores errores de medición a medida que se profundiza en la audiencia en una región concreta.

Por otra parte, las editoras consideran que no existe margen para incrementar los precios en el producto en papel. En efecto, según un 52% de los encuestados, la estrategia de venta adecuada para las ediciones en

papel en el medio plazo es el mantenimiento de precios. Además, un 65% de los mismos considera que dicha estrategia debe ser diferente de lunes a jueves y el fin de semana.

### Venta de ejemplares

Un 61% de los encuestados considera que es necesario incrementar el número y la tipología de puntos de venta de los ejemplares físicos, buscando favorecer la accesibilidad al mayor número posible de lectores potenciales, lo que requiere una mejor calidad en los procesos y recursos de distribución.

En lo que se refiere al lanzamiento de promociones, se considera que sólo deberán realizarse aquellas promociones que aporten rentabilidad a diferencia de las estrategias seguidas algunos años atrás, en los que se han realizado múltiples acciones promocionales con el objetivo de incrementar la difusión, con independencia de su rentabilidad económica.

### Publicidad online

Los encuestados destacan los siguientes factores clave para mejorar la rentabilidad de la publicidad online:

- La aparición de nuevos formatos publicitarios más efectivos.
- La comercialización conjunta de distintos soportes que incremente la audiencia.
- El incremento de tarifas.
- La mejora en las herramientas de medición de la eficacia publicitaria.

Por ello, los editores deben trabajar en mejorar su oferta al anunciante, innovando en formatos y ofreciéndoles soluciones publicitarias de mayor valor, que les permitan el incremento de las tarifas y, por tanto, la mejora de la rentabilidad de sus productos online.

**Gráfico 12: Factores clave para la mejora de la rentabilidad de la publicidad online**  
Valoración de 1 (menor importancia) a 10 (mayor importancia)

#### Ámbito Nacional



#### Ámbito Regional



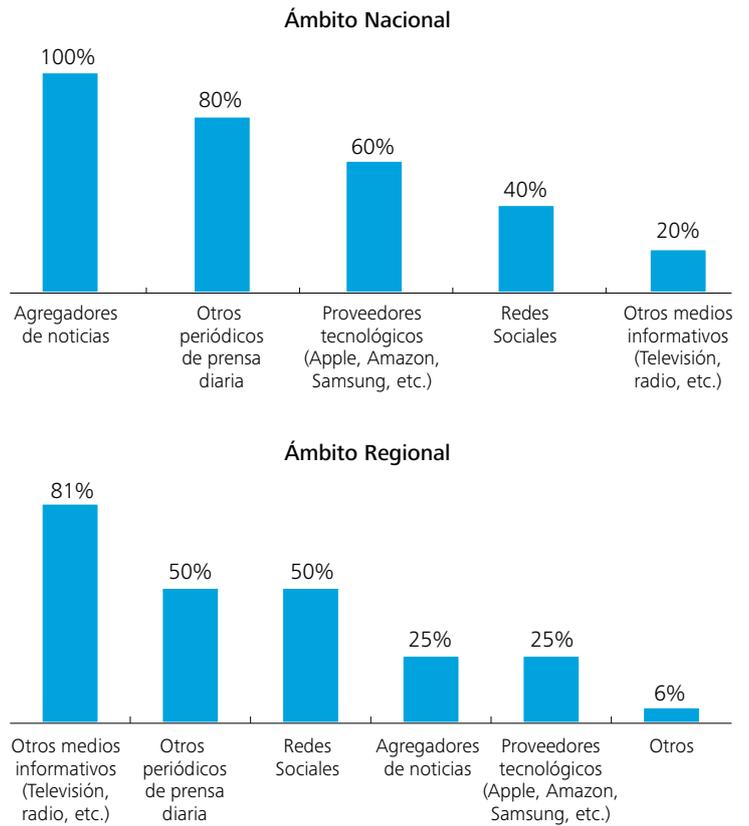
**Previsiones a medio plazo**

Los editores de prensa estiman que la composición de los ingresos en el medio plazo continuará procediendo principalmente de la venta de publicidad en papel y de la venta de ejemplares, si bien, en las cabeceras de ámbito regional seguirá teniendo más peso este tipo de ingresos que en las cabeceras de ámbito nacional. Asimismo, la publicidad en soportes online generará mayores ingresos en las editoras de ámbito nacional en comparación con las de ámbito regional.

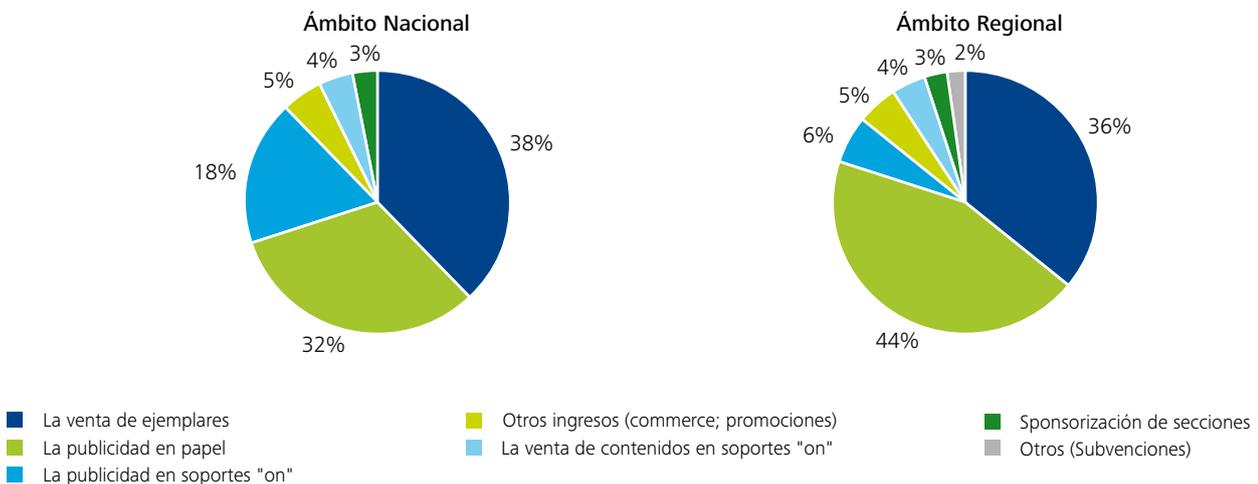
Por último, la visión de los encuestados sobre quiénes serán sus principales competidores en materia comercial, es la siguiente:

- En el ámbito nacional los primeros puestos son para los agregadores de noticias y otros periódicos de prensa diaria.
- En el ámbito regional en cabeza estarían otros medios informativos, respuesta lógica ya que la mayor parte de los periódicos regionales disfrutan de una posición de liderazgo en sus regiones, casi monopolística, otros periódicos de prensa diaria y las redes sociales.

**Gráfico 14: Ranking de competidores a medio plazo en publicidad**  
% Encuestados que considera que será un competidor:



**Gráfico 13: Composición de los ingresos a medio plazo**  
% Medio de peso sobre el total de los ingresos





# 6. Datos del panel

Queremos agradecer las aportaciones realizadas por quienes han participado en esta encuesta y en las posteriores reuniones de contraste que hemos realizado.

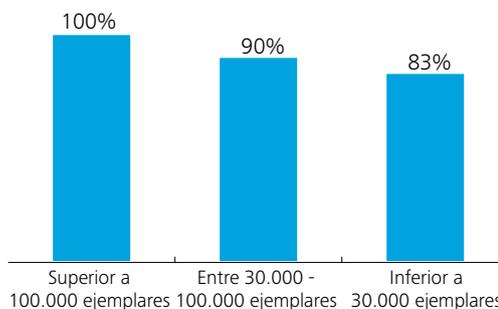
En este panel han colaborado 21 grupos, de los que un 24% editan a nivel nacional, mientras que un 76% lo hacen a nivel regional.

Asimismo, han participado en esta encuesta, empresas cuya Difusión Total 2010 supone un 94% sobre el total de la difusión del sector de la prensa en España. Además, del total de empresas participantes, se encuentran:

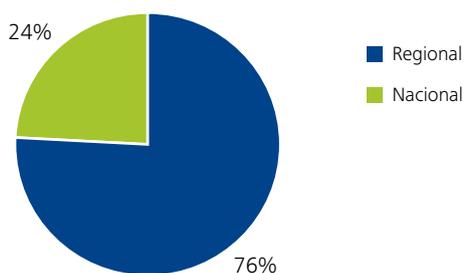
- El 100% de las editoras con difusión superior a 100.000 ejemplares
- El 90% de las editoras con difusión entre 30.000 y 100.000 ejemplares
- El 83% de las editoras

El presente informe ha sido elaborado a partir de la información que se desprende de cada uno de los apartados de la encuesta realizada durante los meses de enero y febrero de 2011: "El futuro de la prensa en España".

**Gráfico 16: Difusión Total 2010**  
% Encuestados con Difusión Total 2010:



**Gráfico 15: Ámbito de la edición**

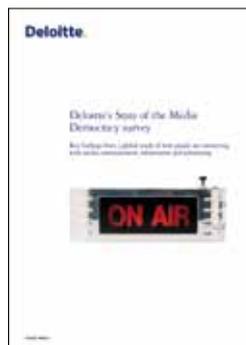


# Otras publicaciones recientes



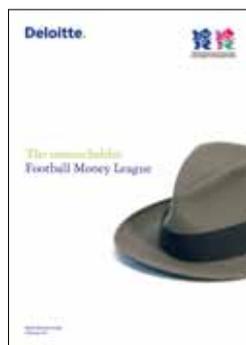
## TMT Predictions 2011 - Predicciones de Deloitte para el sector de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones

Estudio anual que Deloitte elabora a nivel mundial y que presenta las dieciocho tendencias seleccionadas por la firma como aquellas que marcarán las tendencias de la industria en el próximo año.



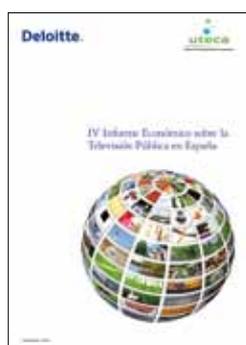
## The Media Democracy Survey

Este estudio, del cual Deloitte ya he realizado su quinta edición, hace una profundo análisis del los cambios en el comportamiento de los consumidores en relación con la industria de Media.



## The untouchables - Football Money League:

The Deloitte Football Money League es el análisis más actualizado y fiable de los resultados financieros de los clubes de Football en el mundo.



## Informe Económico sobre la Televisión Pública en España

Desde el año 2007 Deloitte elabora anualmente el Informe Económico sobre la Televisión Pública, en el que se analiza el coste por hogar de la televisión pública en España y su comparativa con países del entorno.



# Contactos

## Luis Jiménez Guerrero

Socio responsable de Medios de Comunicación

Teléfono: 91. 514. 50. 00

email: [luisjimenez@deloitte.es](mailto:luisjimenez@deloitte.es)

## Elena Martín García

Gerente de Medios de Comunicación

Teléfono: 91. 438. 14. 56

email: [emartingarcia@deloitte.es](mailto:emartingarcia@deloitte.es)

## Nancy Fernández Villa

Dpto. Knowledge Management

Teléfono: 91. 443. 25. 36

email: [nfernandezvilla@deloitte.es](mailto:nfernandezvilla@deloitte.es)

Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 150 países y con aproximadamente 170.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2011 Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support, Madrid.