

Análisis de la creación de valor en el *e-business*

Una aplicación al sector de distribución de noticias *on-line*

Ana Rosa del Águila Obra*

Antonio Padilla Meléndez*

Christian Serarols i Tarrés**

Este trabajo analiza la transformación del sector de distribución de noticias hacia una industria de medios de comunicación digitales desde la perspectiva de la cadena de valor y la creación de valor, en entornos virtuales, y explora cómo crean valor los nuevos intermediarios que están desarrollándose a raíz de este proceso. Para lograr estos objetivos se ha realizado un estudio exploratorio y un estudio de casos a través de entrevistas personales con informadores estratégicos y un análisis del contenido de las páginas web de 56 empresas relacionadas con el sector, principalmente. Se han analizado empresas de EEUU, Canadá, España, Francia, Alemania, Reino Unido y Suiza.

Palabras clave: tecnología de la información, nuevas tecnologías, cadena de valor, medios de comunicación de masas.

Clasificación JEL: L86

1. Introducción

La digitalización de los productos basados en información ha supuesto cambios y nuevas oportunidades en los mercados de contenidos. La mayor aceptación y uso de las Tecnologías de la Información (TI) y el descenso de los costes de acceso a Internet, han proporcionado un amplio abanico de actividades económicas y nuevos modelos de negocio. El

sector de la música y de las noticias son ejemplos de mercados que se han visto afectados por las TI. Por ejemplo, en el mercado de la distribución de música *online*, las redes *peer-to-peer* (redes P2P, redes entre individuos) como *Kazaa*, *Napster*, *Gnutella*, *eMule*, etc. han revolucionado la distribución de música entre usuarios permitiendo intercambios masivos de cualquier tipo de archivos de audio. En la actualidad, estas redes permiten que algunos actores de la cadena, como los músicos y los artistas, no dependen de las discográficas para llegar al



COLABORACIONES

* Universidad de Málaga

** Universidad Autónoma de Barcelona

mercado. De un modo similar, el sector de las noticias se está viendo modificado por escritores, periodistas, fotógrafos y terceras empresas que pueden distribuir sus contenidos directamente al cliente final. Además, se puede observar la existencia de nuevos intermediarios, llamados *informediaros*, que se sitúan en distintas etapas de la cadena de valor proporcionando servicios informativos a sus clientes (Grover y Teng, 2001; Kalakota y Robinson, 1999; Sawhney, Prandelli y Verona, 2003). Como resultado, el sector de la distribución de noticias está cambiando, se está digitalizando, y esto implica cambios para las empresas tradicionales presentes en la industria, y la irrupción de nuevos entrantes que ofrecen a los clientes nuevos servicios a menor coste.

Concretamente, el sector de las noticias online, y en general la industria de la información o la industria de los medios de comunicación online, según diferentes estudios, adquieren cada vez más importancia. Según una encuesta de Jupiter Research, los usuarios finales se gastaron cerca de 2.000 M\$ en la compra de contenidos por la red en el 2003. Según Naraine (2003), se prevé que el gasto en contenidos online por parte de los usuarios finales (B2C) alcance unos 5.400 M US\$ en el 2007. Estos datos ilustran ciertas tendencias, la publicidad continúa siendo el principal modelo de negocio para los creadores de contenidos, además parece que se está recuperando desde mediados de 2004, después del importante descenso sufrido en los años 2001/02; la sindicación, es decir, distribución y publicación de un mismo contenido en diferentes sitios web, se está posicionando como una fuente de ingresos relevante para los creadores de contenidos; los servicios de suscripción y de pago por uso (*pay-per-use*) de contenidos están creciendo de forma espectacular y parece

ser que sobrepasarán los ingresos procedentes de la sindicación a medio plazo.

Este trabajo se centra en los tres principales cambios que se están produciendo en el sector de las noticias. En primer lugar, las actividades de la cadena de valor que se están viendo modificadas e integradas. Segundo, la aparición de nuevos actores con modelos de negocio basados en Internet. Finalmente, las nuevas e innovadoras formas de creación de valor que están desarrollando, como por ejemplo los Agregadores de Contenidos Web (ACW). Para realizar esta investigación, se propone un modelo de investigación basado en el modelo de la creación de valor de los negocios digitales o *e-businesses* (Amit y Zott, 2001) y en la literatura anterior sobre nuevos intermediarios en Internet.

2. Revisión bibliográfica y marco teórico

El impacto de Internet en las empresas se puede estudiar tanto desde el punto de vista del sector como de la empresa. Desde la perspectiva del sector, Internet tiene efectos positivos y negativos sobre oferta y demanda (Benjamin y Wigand, 1995, 1997). Los efectos positivos sobre la oferta se deben principalmente a la reducción de la distancia entre clientes y proveedores y el aumento de los costes de cambio del proveedor. Por otro lado, el principal aspecto negativo es la reducción del margen neto del proveedor. Con respecto a los clientes, Internet aumenta las posibilidades de acceder a catálogos de productos de múltiples proveedores, el procesamiento *online* de las transacciones y, en determinados casos, reducciones de precios de los bienes y servicios como en el caso de las líneas aéreas (Buhalis, 2004).



COLABORACIONES

Para analizar el impacto de Internet desde la perspectiva de la empresa hemos utilizado el marco teórico de la cadena de valor (Porter, 1985), tal y como proponen varios autores como Koh y Nam (2005), Porter (2001), y Rayport y Sviokla (1995), entre otros. Si bien, ya que se ha considerado que la cadena de valor propuesta por Porter es más adecuada para el análisis de empresas industriales y de fabricación que para empresas de servicios (Stabell y Fjeldstad, 1998) nos hemos basado en la propuesta de Rayport y Sviokla (1995) de la cadena de valor virtual, basada en la obtención, organización, personalización, síntesis y distribución de la información. En lo referente al estudio de la creación de valor en Internet (*e-business*) se ha utilizado el modelo de Amit y Zott (2001).

Teniendo en cuenta el impacto general de Internet en la cadena de valor, en las actividades relacionadas con la infraestructura, Internet potencia el uso de información en tiempo real para la toma de decisiones. En este sentido, Malhotra (1993) considera que Internet permite la fragmentación de procesos de negocio favoreciendo que las empresas ofrezcan una cartera reducida de productos y/o servicios y se concentren en sus competencias esenciales. Mediante la especialización éstas pueden implementar estrategias de colaboración con terceras para desarrollar aquellas actividades secundarias para su negocio. Además, Internet permite el desarrollo de nuevos y/o complementarios modelos de negocio (Rappa, 2004a, 2004b) basados en la creación de valor mediante el uso intensivo de la información (Rayport *et al.*, 1995). Las empresas pueden crear valor sustituyendo actividades de la cadena de valor tradicional por actividades de la cadena de valor virtual; siendo éstas últimas más eficientes y flexibles.

Amit y Zott (2001, pp. 503-508) han estudiado la creación de valor en el *e-business* y han identificado cuatro aspectos principales y catalizadores para ello: eficiencia, complementariedades, retención e innovación. En relación con la primera, señalan que la *eficiencia* de una transacción aumenta cuando los costes por transacción decrecen. Cuanto mayor sea la eficiencia de la transacción en un determinado negocio electrónico, menores son los costes y por consiguiente mayor es el valor creado. Esta eficiencia se puede obtener de varias formas, por ejemplo, reduciendo las asimetrías informativas que se producen entre vendedores y compradores proporcionando información actualizada. Las *complementariedades* surgen cuando un conjunto de productos proporciona mayor valor que el valor total que representan estos productos consumidos por separado. El análisis de Amit y Zott destaca que los negocios en Internet proporcionan un mayor potencial de creación de valor ofreciendo paquetes de productos/servicios complementarios a sus clientes. Estas complementariedades pueden ser verticales (por ejemplo, servicios post-venta) u horizontales (por ejemplo, proporcionar el seguro de un coche o el pago del impuesto municipal) que son proporcionadas por empresas colaboradoras. *Retención*, el potencial de creación de valor de un *e-business* puede depender en gran medida de la capacidad de motivar a los compradores a realizar repetidas compras y a la capacidad de crear incentivos lo suficientemente atractivos para mantener vivas las relaciones con socios estratégicos. La retención impide la migración de clientes y socios estratégicos y tiene como base los costes de cambio (Teoría de Costes de Transacción), también la teoría de los Recursos de la Empresa que sugiere que la marca, la confianza



COLABORACIONES

entre comprador-vendedor contribuyen a retener. La creación de valor a través de la *innovación* ha sido ampliamente estudiada en la literatura y especialmente por Schumpeter (1934). Adicionalmente a las tradicionales fuentes de creación de valor a través de la innovación (introducción de nuevos productos y servicios; nuevos métodos de producción, distribución o marketing; o apertura de nuevos mercados), la evidencia demuestra que los *e-business* también pueden innovar en la forma de estructurar sus transacciones. Las características diferenciales de los mercados electrónicos (eliminación de las restricciones geográficas y físicas, posibilidad de intercambio de información del cliente al vendedor, y otras técnicas de optimización de los flujos informativos) hacen que las posibilidades para la innovación sean infinitas.

Así pues, en la cadena virtual de los contenidos digitales han aparecido un nuevo tipo de intermediarios denominados Agregadores de Contenidos Web (ACW). Estos nuevos intermediarios pueden crear valor agregando productos y servicios (fenómeno denominado *bundling*) que tradicionalmente han sido ofrecidos por parte de distintas industrias (Bakos, 1998). En este sentido, un agregador de contenidos *web* es una entidad que *recopila y analiza información de múltiples fuentes de contenidos web* (Madnick y Siegel, 2002, p. 36).

Basándonos en la revisión bibliográfica anterior, pretendemos explorar las siguientes preguntas de investigación:

- *¿Qué actividades se pueden identificar en la cadena de valor de una industria de los contenidos online?*
- *Cuáles son los principales actores en esta industria? ¿Y qué modelos de negocio están desarrollando?*
- *Cómo crean valor los agregadores de contenidos webs (ACW), como nuevos*

intermediarios, según el modelo de Amit y Zott (2001)?

3. Metodología de investigación

En este estudio se han utilizado fuentes de información primarias y secundarias para obtener los datos empíricos y se ha seguido un proceso compuesto de tres etapas claramente diferenciadas: 1) Se ha recopilado información secundaria del sector utilizando principalmente bases de datos empresariales como por ejemplo *ABI/INFORM* y conocidos buscadores de Internet como *Google* y *Yahoo*. La información recopilada nos ha proporcionado una base de conocimiento para describir la cadena de valor de esta industria, los actores principales y el papel que juegan en las distintas actividades de la cadena de valor. 2) Se ha procedido al estudio de los principales modelos de negocio en esta industria, realizando un análisis del contenido *web*, a partir de una lista codificada previamente de características observables en sus *webs* (Ho, 1997; Huizingh, 2000). Esta metodología se usa cada vez más como técnica de investigación por parte de los investigadores. 3) En la tercera etapa, se ha utilizado como técnica principal el estudio de casos (Eisenhardt, 1989). En el estudio de casos, el principal objetivo es investigar un fenómeno en su contexto en la vida real, donde las fronteras entre dicho fenómeno y su contexto no son evidentes y se utilizan varias fuentes de evidencia (Yin, 1989, p. 23). Como Amit y Zott (2001), hemos realizado un estudio de casos de una realidad que aun está cambiando. Se han realizado entrevistas personales cara a cara y cuestionarios por correo electrónico para recopilar la información necesaria directamente de los ACW.



COLABORACIONES

Se ha utilizado una combinación de varios métodos para contactar a los participantes del estudio. Primero, dado que el modelo de los ACW es aún nuevo en la intermediación en Internet, se han utilizado informadores estratégicos del sector de contenidos digitales en España: *iMente*, *Mynewsonline*, *iConoce*, *Netcontenidos*, *Contentarena*, *nFactory*, *Prensa digital* y *Spypress*. Después se han realizado entrevistas en profundidad para entender la actividad de dichas empresas. Además, un muestreo con informadores estratégicos, subtipo de cadena aplicado a poblaciones especiales, permitió la identificación de los principales ACW en España, EEUU, Canadá y Europa. El estudio empírico se realizó desde el 1 de enero de 2003 hasta el 20 de enero de 2005.

4. Análisis de los resultados

Para el estudio sector de distribución de noticias *online*, hemos analizado los siguientes aspectos: la cadena de valor del sector, los actores principales y modelos de negocio de dicha industria y se ha efectuado un análisis de las fuentes de creación de valor de los ACW.

4.1. Cadena de valor del sector de distribución de noticias online

La cadena de valor tradicional sector de distribución de noticias consta de varias etapas: creación (nuevos contenidos), selección y certificación (recopilar noticias), producción (impresión de las noticias), distribución (envío de la información a minoristas y otros vendedores) y consumo (lectura de un periódico, por ejemplo) (Clemons *et al.*, 2003; p. 275). En la actualidad, y según nuestro análisis,

las noticias son un producto digital y los actores de la cadena pueden redefinir sus procesos utilizando las TI. Con ello, pueden hacer llegar sus productos directamente a los lectores. Además, el papel de estas empresas cambia con la utilización de Internet, redefiniendo la cadena de valor del sector. Por ejemplo, los distribuidores tradicionales normalmente no están presentes en la cadena de valor virtual del sector pero aparecen nuevos distribuidores como los infomediarios. Estos actores son agregadores de noticias, blogs y nuevos servicios de noticias entre otros. Su misión principal consiste en organizar y distribuir el contenido, normalmente muy disperso, a los lectores. Por tanto, identificamos las siguientes etapas en la cadena de valor virtual asociada a esta industria: creación y producción de contenidos, organización, distribución y consumo de contenidos (Clemons *et al.*, 2003; Comisión Europea, 1998; Selhofer y Würfl, 1997; Werbach, 2000). Las características principales de estas etapas se resumen en el Cuadro 1.

4.2. Actores principales en el sector de noticias online

Los actores de este sector están jugando distintos roles en la cadena de valor virtual. Podemos observar una integración de actividades en un solo actor que abarca desde la creación hasta la distribución de contenidos.

Según nuestro estudio, la cadena de valor de esta industria se está transformando en una red de relaciones entre empresas tradicionales y nuevos actores. Además, se requieren nuevas fuentes de ingresos para que dichas empresas tengan éxito (Pack, 2001). El Cuadro 2 y la Figura 1 muestran los distintos actores que hemos observado en la cadena de valor



COLABORACIONES

CUADRO 1 CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS ETAPAS DE LA CADENA DE VALOR VIRTUAL DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE NOTICIAS	
Etapas de la Cadena de Valor	Características principales
Creación y producción.....	Periodistas independientes o free-lancers que venden sus artículos o crónicas a periódicos, semanarios, revistas, agencias de noticias u otros medios de comunicación. Servicios de documentación especializados en ofrecer contenidos a profesionales de mercados específicos (jurídico, técnico, médico, etc.) que disponen de equipos de redactores que se encargan de elaborar estas noticias. Individuos que mantienen páginas personales en su <i>web</i> , llamados también <i>blogs</i> . En algunos casos se han convertido en líderes de opinión para algunas comunidades de interés, generando un gran volumen de tráfico y con una gran experiencia en el medio. La mayoría de estos proveedores no se habían planteado el vender sus contenidos hasta que han recibido ofertas de terceras empresas para comprar estos contenidos (Juhnke, 2003).
Organización.....	Los empaquetadores o agregadores, también llamados agregadores de contenido <i>web</i> /sindicadores de contenidos, son aquellos que venden los contenidos de los creadores a los distribuidores o al cliente final. Existen distintos modelos de negocios dependiendo del tipo de información que sindicán (video, audio, MP3, artículos, noticias de actualidad, titulares) y de la procedencia de esta información (propia o de otros). El proceso de agregación/ sindicación de contenidos se desarrolla en cuatro etapas diferenciadas: a) la obtención de información bruta de los creadores, b) la clasificación e indexación de estos contenidos, c) la personalización de los contenidos de acuerdo con las especificaciones de los distribuidores o clientes y d) la transferencia de los contenidos.
Distribución.....	La última etapa en la cadena de valor virtual. Los distribuidores de contenidos son aquellos intermediarios que hacen llegar los contenidos finalmente al usuario. Los podemos definir como "el interfaz con el usuario final". En la actualidad existen varios tipos de empresas o particulares que realizan esta función de distribución: empresas audiovisuales, agencias de noticias, periódicos, revistas, ACW, servicios de noticias <i>web</i> , portales corporativos, lectores o freelances mediante sus <i>blogs</i> .
Consumo.....	El usuario final es el lector en este caso y puede tratarse de empleados, profesionales independientes, o en general usuarios de Internet.

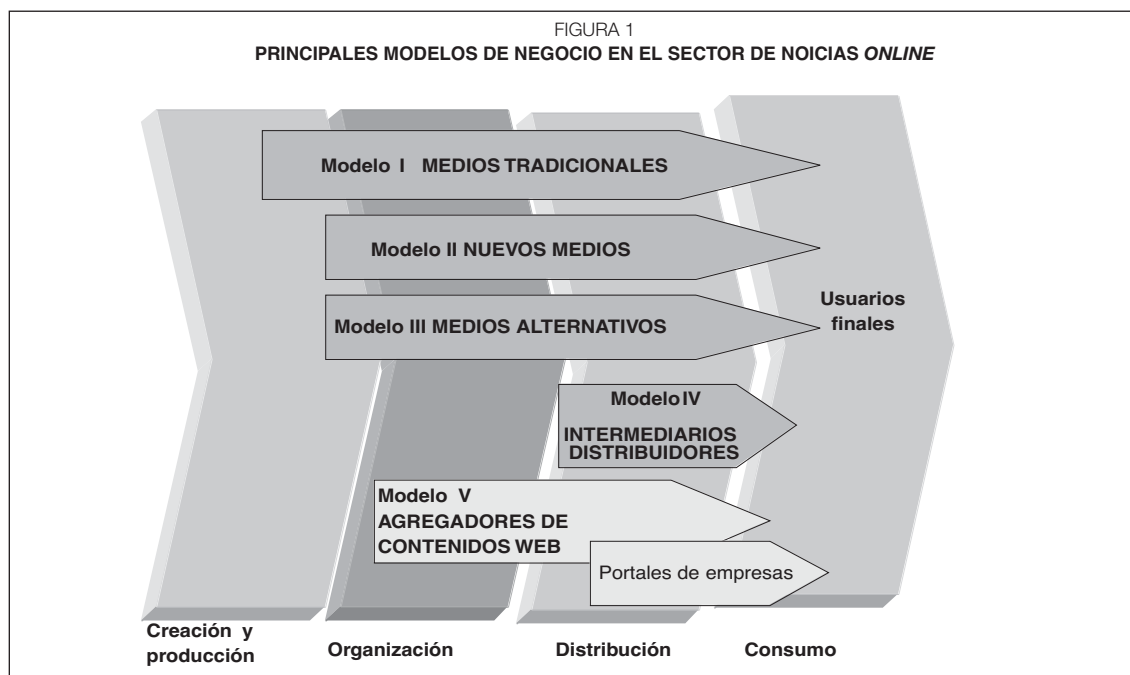


COLABORACIONES

virtual sector de distribución de noticias: medios de comunicación tradicionales, nuevos, alternativos, intermediarios distribuidores y ACW.

4.2.1. Medios de comunicación tradicionales

En la cadena de valor virtual de esta



CUADRO 2 PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO		
	Etapas de la Cadena de Valor Virtual	Ejemplos
Modelo I Medios de comunicación tradicionales	Desde la creación hasta la distribución de contenidos	USA Today, New York Times, The Guardian, BBC News, El País, El Mundo, CNN, ABC, EFE, Reuters, Rolling Stone Magazine, Salon.
Modelo II Nuevos medios de comunicación	Desde la creación hasta la distribución de contenidos	Wired News, Techweb, CNET News.com.
Modelo III Medios de comunicación alternativos	Desde la creación hasta la distribución de contenidos	Gawker, boing boing, Obscure Store and Reading Room, Guardian Unlimited weblog, Vegan Blog: The (Eco) Logical Weblog.
Modelo IV, Intermediarios distribuidores	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> – Servicios de noticias basados en web: Allheadline, 1stheadlines, Yahoo News, Google, Ask Jeeves – Lectores de noticias: Bloglines, Amphetadest, Feedreader, InfoSnorkel, Newsgator – Colaboradores en la distribución digital Avantago, Newsstand
Modelo V Agregadores de Contenidos Web	Organización y distribución	MarketWatch, Inc.; Yellowbrix; Moreover; Comtext News; Factiva; Dialog Newsedge; Hoover's Inc; Loudeye; Cyberalert; Pubsub; TNS; Mediapps; Tanto; Net2one; News Hub; News is free; 7am; SEINPRE; iMente; Iconoce; Spypress; My News Online; OCS MEDIA; Denodo

industria existen empresas tradicionales, agencias de noticias, editores de periódicos, revistas y empresas audiovisuales. Estas empresas proporcionan noticias *online* que cubren distintos segmentos informativos como: internacional, negocios, ciencia y entretenimiento. También desarrollan distintas actividades, desde la creación hasta la distribución.

Estos medios de comunicación captan audiencias masivas mediante sus páginas *web*, con lo cual, la publicidad es su principal fuente de ingresos y en muchos casos, el contenido es accesible de forma gratuita sin necesidad de registrarse. Algunos comercializan servicios «Premium» como por ejemplo El País o Salon y sólo ofrecen gratuitamente los titulares de las noticias. Estas empresas también utilizan sus *webs* para realizar venta cruzada ya que comercializan servicios de suscripción al periódico *offline* (*USA Today* cuesta un 39 por 100 menos *online* que a través del quiosco tradicional), suscripción al periódico *online* (en formato PDF) y otros productos/servicios como hemerotecas, arte,

fotos, *merchandising* y portadas entre otros servicios.

Por último, en términos de innovación, estas empresas distribuyen noticias a dispositivos móviles, *PDA*s e integran noticias en sitios *web* personales y de empresas. El *New York Times* ofrece estos servicios conjuntamente con sus colaboradores *Verizon Wireless* y *Sprint PCS*, cualquier usuario puede suscribirse a este servicio mediante el pago de una cuota mensual. Otras compañías cobran por cada artículo u ofrecen estos servicios a través de *AvantGo*, uno de los líderes mundiales en servicios móviles de Internet. Estos grupos de comunicación también distribuyen titulares a *webs* mediante *RSS*, éste es un formato desarrollado específicamente para sitios de noticias y *weblogs* que se actualizan con frecuencia, permite compartir la información y usarla en otros sitios *web*. Este servicio normalmente requiere la aceptación de unas condiciones generales y suele ser gratuito para individuos o *webs* sin ánimo de lucro integrando los contenidos



COLABORACIONES

en sus lectores de noticias, *bloglines*, *amphetadesk* y *weblogs* entre otros.

4.2.2. Nuevos medios de comunicación

En este estudio, definimos *nuevos medios de comunicación* como empresas que combinan contenido propietario con contenido sindicado. En Internet encontramos varios ejemplos: *Wired News*, *Techweb* o *CNET News.com* que suministran diariamente noticias sobre tecnología, empresas, *e-business*, comunicaciones y multimedia entre otras noticias. Estas empresas crean y distribuyen sus propios contenidos y contenidos de terceros como el procedente de *Slate.com*, *The New York Times*, *CNN.com*, *InformationWeek*, *Wall Street y Technology*, o *BBC online*. Mediante estos intermediarios, los usuarios finales pueden acceder de forma gratuita a una gran variedad de contenidos procedente de diversas fuentes. *Wired News* también utiliza su *web* para realizar venta cruzada relacionada con la versión impresa de la revista *Wired Magazine*. Estos nuevos medios de comunicación también integran contenidos en *webs*, mediante la tecnología *RSS* o *XML*, y *CNET News.com* también proporciona servicios móviles a través de la empresa *Avantgo*.

4.2.3. Medios de comunicación alternativos

En los últimos años, han aparecido otros medios de comunicación alternativos como los *blogs* o *weblogs*. Un *weblog* es similar a un periódico o un diario personal organizado y accesible solamente a través de Internet. Mediante el uso de los *weblogs*, cualquier persona puede publicar información de forma periódica en un

sitio *web* y las noticias quedan guardadas cronológicamente y con opciones de búsqueda. Tanto navegantes como periodistas utilizan los *weblogs* para publicar noticias, emplean para ello herramientas específicas de *blogs* como por ejemplo *blogger.com*, adquirida por Google en el 2002. Normalmente estos *blogs* carecen de fuentes de ingresos, sin embargo, los más populares suelen incluir publicidad en sus páginas. Algunos medios de comunicación tradicionales, como *The Guardian* o *El Mundo*, utilizan los *blogs* para implementar una especie de foro de discusión que enlazan a sus *webs* (Welch, Jensen y Reeves, 2003).

4.2.4. Intermediarios distribuidores

En nuestra investigación hemos podido identificar un nuevo tipo de intermediarios que principalmente enfocan sus operaciones en la etapa de distribución: servicios de noticias basados en *web* (*Yahoo news* o *Google news*), lectores de noticias (también denominados «*newsreaders*» como *Feedreader* o *Newsgator*) y colaboradores en la distribución digital (*Newsstand*).

Los *servicios de noticias basados en web* ofrecen enlaces a titulares y noticias actualizados en tiempo real procedentes de varias fuentes de información como *Reuters*, *USA Today.com*, *BBC*, *Marketwatch.com*, entre otras. Estos intermediarios también ofrecen servicios personalizados como por ejemplo el correo electrónico, *Messenger* o alertas de noticias en el móvil. Algunos de estos intermediarios, como por ejemplo *Allheadlinesnews.com*, también distribuyen titulares de noticias a otras *webs* o dispositivos móviles. Podemos ver otro ejemplo en la *web* de *Yahoo*, que incluye enlaces a noticias similares y además, dispone de la sección *Story Tools*



COLABORACIONES

donde los lectores pueden añadir comentarios y puntuar las noticias. En este modelo, los ingresos provienen de la explotación de la publicidad personalizada (véase *Google AdSense*).

Los *lectores de noticias* suelen utilizar el formato *RSS* y *XML* como tecnología de distribución. Mediante *RSS* y *XML* los usuarios pueden tener acceso a contenido actualizado directamente en su ordenador sin necesidad de conectarse o visitar las *webs* de los medios de comunicación. Para dicho propósito, el usuario necesita utilizar un lector de noticias *web* (por ejemplo *Bloglines.com* o *Newsgator*) o un lector de noticias de escritorio (Notess, 2002).

Recientemente, *AvantGo* y *Newsstand* han aparecido como nuevos actores en la etapa de distribución de la cadena virtual. Son empresas que distribuyen contenido de forma puramente digital. *AvantGo* es un servicio que permite acceder a *websites* desde teléfonos móviles y *PDA*s. Empresas como *CNET*, *Rolling Stone* y *The New York Times*, utilizan la tecnología de *AvantGo* para distribuir contenido. *Newsstand* ha trasladado el modelo de negocio del quiosco tradicional a Internet. A través de *Newsstand*, los lectores pueden comprar una gran variedad de periódicos en formato *PDF* y leerlos en sus ordenadores o dispositivos móviles.

4.3. Análisis de las formas de creación de valor por parte de los ACW

En la actualidad, empresas, instituciones, administraciones públicas y otras organizaciones demandan contenido agregado de varias fuentes de información. Estas organizaciones necesitan suministrar contenido actualizado, información financiera y económica al perso-

nal clave de sus empresas para ser integrado en sus Intranets. También necesitan proporcionar contenidos dinámicos para sus *webs* procedente de grupos de comunicación tradicionales y alternativos para evitar el llamado *Síndrome del Portal Vacío* (Miller, 2004).

Los ACW distribuyen contenido agregado a estas organizaciones dejando el control de todo al proceso al propio usuario (herramientas de selección, personalización, gestión, formato, etc.). La agregación de contenidos no constituye un nuevo modelo de negocio en su concepción, ya que los periódicos llevan décadas comprando y publicando contenido de fuentes de información externas como por ejemplo noticias especializadas de agencias (Efe, Europa Press, Reuters, etc.). Los ACW son infomediarios que distribuyen información digital a empresas, instituciones o usuarios finales mediante un proceso mecanizado y estandarizado basado en la tecnología. Estas empresas combinan contenido procedente de varios medios de comunicación *online* y *offline* con o sin acuerdos previos con estos creadores de contenidos. Los ACW que disponen de acuerdos legales para poder revender el contenido de los creadores suelen pagar entre el 35–60 por 100 del precio final de dicho contenido al creador, aunque la mayoría de los proveedores de contenidos suelen ofrecer tarifas planas para acceder a todo el contenido en vez de pago por uso.

4.3.1. Eficiencia

Los ACW pueden contribuir a la creación de valor reduciendo los costes de búsqueda de la información y agregando la demanda. Un ACW común agrega, categoriza, personaliza y distribuye todos estos contenidos a los clientes, actúa



COLABORACIONES

como un agregador de oferta. Por tanto, los ACW reducen los costes de obtener y procesar información existente. El cliente sólo tiene que llegar a un acuerdo con el intermediario para obtener el contenido que necesita, reduciendo así, el número de transacciones que se necesitaría para acceder a la misma información dirigiéndose a la fuente.

Los ACW distribuyen principalmente información de medios electrónicos en Internet lo que incluye artículos y noticias de miles de periódicos *online*, revistas sectoriales, estudios de mercado, información de analistas financieros para la toma de decisiones, información de revistas científicas y técnicas, patentes, información sobre marcas, propiedad intelectual, boletines oficiales, etc. El ACW puede integrar dicho contenido en intranets, extranets o webs corporativas.

Algunos de estos ACW también incorporan contenidos procedentes de medios de comunicación en papel, como por ejemplo Factiva o Mynews*online*. La mayoría suelen cubrir casi cualquier tema (salud, deportes, entretenimiento, ciencia, economía, finanzas, empresas, derecho, mercado de valores, política, música, literatura, etcétera.).

4.3.2 Complementariedades

Los ACW pueden facilitar la creación de valor mediante el desarrollo de complementariedades. En la actualidad, los ACW ofrecen un amplio abanico de servicios, en términos de *complementariedades verticales* encontramos la sindicación de contenidos, servicios de consultoría, servicios de seguimiento de medios, monitorización de radio y TV, tecnología o soluciones de inteligencia competitiva. En términos de *complementariedades horizontales* en el sector de noticias *online*,

los ACW pueden desarrollar sus actividades con o sin acuerdos legales formales con las fuentes.

Nuestra investigación sugiere que los ACW desempeñan un papel de integradores en la cadena de valor del sector, ya que conectan distintas empresas como medios de comunicación tradicionales, alternativos y nuevos medios de comunicación con sus clientes.

4.3.3 Retención

Los ACW distribuyen información personalizada a sus clientes mediante sus páginas *web*, correo electrónico, portales e intranets corporativas. Estos servicios contribuyen a retener al cliente, aumentan su lealtad hacia la empresa, e incrementan los costes de cambio de proveedor.

4.3.4 Innovación

En esta investigación, hemos observado que los ACW desarrollan constantemente nuevos servicios y buscan nuevas formas de colaboración con terceras empresas. Por ejemplo, es muy común que los ACW trabajen con empresas de estudios de mercado *online* (por ejemplo iMente con Triple-In) o que sean una herramienta indispensable para empresas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Ello contribuye a la creación de valor mediante innovaciones en la estructura de las transacciones. Con respecto a las innovaciones relacionadas con servicios de noticias, estos infomediarios ofrecen servicios y herramientas de inteligencia competitiva, desarrollo de nuevos negocios, búsquedas de nuevos productos, herramientas para la toma de decisiones estratégicas, gráficas interactivas, análisis de tendencias, seguimiento



COLABORACIONES

de fusiones y adquisiciones y *benchmarking* entre otros. Por ejemplo, Factiva incluye información empresarial (cuentas de resultados, balances, etc.) además de noticias; Dialog-Thomson incorpora estudios de mercado y revistas científicas; iMente realiza gráficas interactivas de estados de opinión o aparición en medios.

4.4. Implicaciones empresariales

El estudio de casos realizado nos permite afirmar que en un contexto donde, en general, los usuarios aún no están preparados para pagar por la información se abren nuevas posibilidades para los ACW. Actualmente los ACW se centran en integrar contenidos en intranets y *webs* corporativos así como enviar correos electrónicos a directivos con información personalizada ya que las empresas están más dispuestas que los usuarios finales a pagar por contenido digital. Por otro lado, también están intentando explotar otros modelos basados en publicidad (por ejemplo, Yahoo con su portal de noticias personalizado que incorpora publicidad segmentada). Últimamente, hemos observado que algunos ACW se están centrando en proporcionar licencias y tecnología de gestión, personalización y búsqueda de contenidos a terceras empresas. iMente licencia su buscador a terceras empresas para que puedan usarlo para indexar documentos de su *web* o intranet. Otros utilizan su tecnología para optimizar los procesos relacionados con el seguimiento de medios en papel, sector que tradicionalmente ha sido muy intensivo en mano de obra y poco automatizado. También se observa una mayor madurez en el sector, que se refleja en las fusiones y adquisiciones de los últimos años que han provocado una mayor concentra-

ción. Por ejemplo, MarketWatch fue adquirido por Dow Jones en enero de 2005.

5. Conclusiones

El sector de noticias *online* se ha visto afectada por la aparición y desarrollo de Internet, modificándose su cadena de valor. Los medios de comunicación tradicionales están adoptando nuevos roles y se observa la aparición del fenómeno de la re-intermediación. La cadena de valor se está convirtiendo en una red de relaciones entre actores tradicionales y nuevos actores de este sector o de sectores complementarios.

Los resultados del estudio empírico sugieren que en esta industria, Internet puede ser utilizada para acercar a los distintos actores implicados en diversas actividades de la cadena de valor: creación, organización, distribución y consumo de contenidos. Los actores principales sector de distribución de noticias *online* son: medios de comunicación tradicionales, nuevos, alternativos, intermediarios distribuidores y agregadores de contenidos *web*. En algunos casos, estos actores juegan varios papeles en las actividades de la cadena de valor. Se puede observar un proceso de reintermediación en esta cadena de valor. Han aparecido nuevos intermediarios basados en Internet: intermediarios distribuidores y agregadores de contenidos *web*. Estos nuevos intermediarios agregan la oferta y la demanda en la industria; recopilan, organizan, evalúan y distribuyen información dispersa en la red; y proporcionan tecnología a actores de otras industrias. Estos nuevos actores añaden valor siendo más convenientes, especializados y eficientes que el resto de medios de comunicación. Se ha aplicado específicamente el modelo de Amit y Zott (2001) y sus cuatro fuentes de creación



COLABORACIONES

de valor (eficiencia, complementariedades, retención e innovación) para detectar estrategias de creación de valor en esta industria.

Bibliografía

1. AMIT, R., & ZOTT, C. (2001). Value creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
2. BAKOS, Y. (1998). Towards friction-free markets: The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41 (8), 35-42.
3. BENJAMIN, R., & WIGAND, R. (1995). Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. *Sloan Management Review*, 36(2), 62-72.
4. BENJAMIN, R., & WIGAND, R. (1997). Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1 (3).
5. BUHALIS, D. (2004). eAirlines: Strategic and Tactical use of ICTs in the airline industry. *Information & Management*, 41, 805-825.
6. CLEMONS, E.K., & LANG, K.R. (2003). The Decoupling of Value Creation from Revenue: A Strategic Analysis of the Markets for Pure Information Goods. *Information Technology and Management*, 4, 259-287.
7. COMISIÓN EUROPEA (1998). *Content and Commerce Driven Strategies in Global Networks (Condrinet)*. European Commission and Gemini Consulting.
8. EISENHARDT K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
9. GROVER, V., & TENG, J.T.C. (2001). E-commerce and the information market. *Association for Computing Machinery Communications of the ACM*, Apr, 44, 4, 79-86.
10. HO, J. (1997). Evaluating the World Wide Web: A Global Study of Commercial Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (1).
11. HUIZINGH, E. (2000). The Content and Design of Web Sites. An Empirical Study. *Information & Management*, 37, 123-134.
12. JUHNKE, D. H. (2003). Electronic discovery in 2010. *Information Management Journal*, 37, 6, 35-42.
13. KALAKOTA, R., & ROBINSON, M. (1999). *e-Business Roadmap for Success*. Addison Wesley Longan. Reading.
14. KOH, C.E. & NAM, K.T. (2005). Business Use of the Internet: A Longitudinal Study from a Value Chain Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 105, 1, 82-95.
15. MADNICK, S., & SIEGEL, M. (2002). Seizing the opportunity: Exploiting web aggregation. *MIS Quarterly Executive*, 1, 1, 35-46.
16. MALHOTRA, Y. (1993). Role of Information Technology in Managing Organizational Change and Organizational Interdependence. Retrieved February 3, 1998, from <http://www.brint.com/papers/change/index.htm>.
17. MILLER, R. (2004). Can RSS Relieve Information Overload. *Econtent, Digital Content Strategies & Resources*. March. Retrieved November 2, 2004, from <http://www.econtentmag.com>.
18. NARAIN, R. (2003). Jupiter: Paid Content Market to Soar. *Internet.com, News & Trends*. Retrieved June 20, 2003, from <http://ecommerce.internet.com/news/>.
19. NOTESS, G.R. (2002): RSS, aggregators, and reading the Blog fantastic. *Online*, Nov/Dec, 26, 6, 52-54.
20. PACK, T. (2001). Content unchained: The new value Web. *Econtent, Digital Content Strategies & Resources*. Feb/Mar.



COLABORACIONES

- Retrieved November 2, 2004, from <http://www.econtentmag.com/Articles/>.
21. PORTER, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
 22. PORTER, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, 63-78.
 23. RAPPA, M. (2004a). Business Models On The Web. NC State University. Retrieved January 20, 2004, from <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
 24. RAPPA, M. (2004b). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43, 1, 32-42
 25. RAYPORT, J.F., & SVIOKLA, J.J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73 (6), 75-85.
 26. SAWHNEY, M., PRANDELLI, E., & VERONA, G. (2003). The Power of Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 77-82.
 27. SELHOFER, H., & WÜRFL, L. (1997). *The value chain and skills model of the interactive digital service industry and change in user behaviours: in: The Content Challenge: Electronic Publishing and the New Content Industry*. European Commission DG XIII/E, pp 40-46
 28. SCHUMPETER JA. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
 29. STABELL C.B., FJELDSTAD O.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
 30. YIN R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage: Newbury Park, CA.
 31. WELCH, M., JENSEN, M., REEVES, J. (2003): Blogworld and its gravity. *Columbia Journalism Review*, 42, 3, 20-26.
 32. WERBACH, K. (2000). Syndication. The emerging model for business in the Internet era. *Harvard Business Review*, may-june, 78 (3), 85-93.



COLABORACIONES

EL SECTOR EXTERIOR

- *Capítulo 1*
ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL
 - *Capítulo 2*
EL COMERCIO MUNDIAL DE MERCANCIAS Y SERVICIOS EN 2005
 - *Capítulo 3*
EL COMERCIO EXTERIOR DE ESPAÑA EN 2005
 - *Capítulo 4*
EL COMERCIO DE SERVICIOS
 - *Capítulo 5*
INVERSIONES EXTRANJERAS
 - *Capítulo 6*
LA POLÍTICA COMERCIAL ESPAÑOLA
-
- APÉNDICE ESTADÍSTICO
Evolución histórica
Comercio exterior por sectores
Comercio exterior por secciones arancelarias
Comercio exterior por capítulos arancelarios
Comercio exterior por áreas geográficas
Comercio exterior por áreas y países
Comercio exterior por Comunidades Autónomas
Turismo
Inversiones extranjeras
Balanza de pagos
Comercio internacional
Competitividad



Información:
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47