

Monetización de diarios digitales: experiencias de extensión de marca y prescripción de compra

Monetization of digital newspapers: Experimentation with brand extension and buying influence

Luis Sangil; Francisco Campos-Freire; Francisco J. Pérez-Latre

Note: This article can be read in its English original version on:
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/87064>

Cómo citar este artículo.

Este artículo es una traducción. Por favor cite el original inglés:

Sangil, Luis; Campos-Freire, Francisco; Pérez-Latre, Francisco J. (2023). "Monetization of digital newspapers: Experimentation with brand extension and buying influence". *Profesional de la información*, v. 32, n. 1, e320115.

<https://doi.org/10.3145/epi.2023.ene.15>

Artículo recibido el 13-07-2022
Aceptación definitiva: 28-11-2022



Luis Sangil ✉

<https://orcid.org/0000-0002-7387-9277>

Universidad de Navarra
Facultad de Comunicación
Campus Universitario
31009 Pamplona, España
luis.sangil@gmail.com



Francisco Campos-Freire

<https://orcid.org/0000-0003-1831-1838>

Universidad de Santiago de Compostela
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Campus Norte, Av. de Castelao, s/n
15782 Santiago de Compostela, España
francisco.campos@usc.es



Francisco J. Pérez-Latre

<https://orcid.org/0000-0002-9844-3496>

Universidad de Navarra
Facultad de Comunicación
Campus Universitario
31009 Pamplona, España
perezlatre@unav.es

Resumen

Con la digitalización las empresas periodísticas probaron diversas formas de creación de valor a través de las capacidades que generó la tecnología. Los periódicos online aplicaron la experiencia de sus versiones clásicas sobre extensiones de marca para construir modelos de ingresos más allá de los clásicos de la publicidad y el cobro por los contenidos, con la meta de aprovechar el valor de una marca extendiendo su nombre a un producto nuevo. El estudio se centra en *Unidad Editorial*, que llevó a cabo diversas actividades enfocadas a experimentar con el poder de la marca digital *elmundo.es* y expandir las fronteras del negocio. Se utiliza la información obtenida de veintitrés entrevistas en profundidad semiestructuradas a directivos desde el comienzo del negocio en internet hasta la época actual, lo que contribuye a una visión panorámica. La experiencia de *elmundo.es* en extensiones de marca y otras fuentes de ingresos ajenas a la publicidad ayudan a entender la evolución de los medios digitales hacia el cobro por contenidos, que con la pandemia del Covid-19 contó con un entorno favorable, en busca de alternativas para compensar la caída de los ingresos publicitarios. Quedan abiertos proyectos nuevos de extensiones de marca en los que la fortaleza de la marca y la coherencia respecto del producto original sean determinantes. Asimismo, las nuevas prácticas estarán sujetas a la suficiencia inversora de las empresas periodísticas.

Palabras clave

Periodismo digital; Cobro por contenidos; Creación de valor; Digital; Extensión de marca; Fuentes de ingresos; Marca; Monetización; Negocio; Periódicos online; Cibermedios; Medios digitales; Prensa digital; Publicidad; *Unidad Editorial*; *El Mundo*.



Abstract

With digitization, journalistic companies tested out different ways of creating value through the capabilities that technology provides. Online newspapers applied the experience they had with their print versions to brand extensions, aiming to build revenue models that went beyond the classic models for advertising and charging for content. Their goal was to leverage brand value by expanding their name to a new product. This study focuses on *Unidad Editorial*, which undertook various initiatives testing the power of the digital brand *elmundo.es* and expanding the boundaries of the business. We use information obtained from 23 semistructured in-depth interviews with executives from the early days of their online business to the present, providing a comprehensive picture. *Elmundo.es's* experimentation with brand extensions and other non-advertising revenue sources helps us understand digital media's shift towards charging for content –which the Covid-19 pandemic provided a favorable environment for– in their search for alternatives to compensate for the decline in advertising revenue. New brand extension projects, for which brand strength and consistency with the original product are determinative, remain open. In addition, these new practices will be subject to the journalistic companies' investment capabilities.

Keywords

Digital journalism; Advertising; Brand; Brand extension; Business; Charging for content; Digital; Monetization; Online newspapers; Digital media; Cybermedia; Sources of income; Value creation; *Unidad Editorial*; *El Mundo*.

1. Introducción

Con la digitalización las empresas de comunicación probaron diversas formas de creación de valor para aprovechar las capacidades que generó la tecnología (Sullivan; Jiang, 2010). La marca matriz se convirtió en apoyo para la viabilidad comercial de la nueva actividad: se intuyó que la gestión eficiente de la marca sirve para que sus valores ayuden en el desarrollo de proyectos, entrar en nuevos mercados y generar crecimiento (Arrese, 2013). Durante las décadas finales del siglo pasado y las primeras de éste, las compañías, incluidos los conglomerados de medios, hicieron mayor uso de la marca corporativa, intentando posicionar productos y servicios bajo una marca única en lugar de respaldar una variedad de marcas individuales (Aaker; Keller, 1990).

En su intento de construir modelos de ingresos más allá de los clásicos de la publicidad y el cobro por los contenidos, los periódicos online aplicaron la experiencia de sus versiones clásicas en extensiones de marca. Las extensiones sirven para aprovechar el valor de las marcas ampliando su nombre a productos nuevos. Pretende utilizar el capital de la marca con asociaciones positivas, fuertes y únicas para facilitar el lanzamiento al mercado de un artículo o servicio (Caspar, 2002; Habann; Nienstedt; Reinelt, 2008). Si se ejecuta correctamente, el reconocimiento y reputación de la marca conocida puede ser un activo comercial relevante (McDowell, 2006). Pero las extensiones pueden tener tanto riesgos serios (Martínez; Pina, 2003) como recompensas elevadas (Mierzejewska; Shaver, 2014).

Los investigadores han prestado especial atención a las estrategias de gestión y al análisis del valor de la marca (*brand equity*), reflejando las preocupaciones de empresas y profesionales (Hoefffer; Keller, 2003). El poder de las marcas, sus procesos de construcción, la capacidad de los signos comerciales para inspirar lealtad y sensibilidad en los consumidores y la implantación de extensiones de marca y la definición y medición de las dimensiones clave para el éxito de las extensiones de marca son temas recurrentes y han experimentado un creciente interés en los últimos años (John; Loken; Joiner, 1998; Shokri; Alavi, 2019; Kim, 2019; Huang, 2020; Ma; Wang; Da, 2021; Ke; Wagner, 2022; Deng; Messinger, 2022). En esa línea, Ha y Chan-Olmsted (2001) estudiaron la percepción de la audiencia sobre el uso de los sitios web por parte de los *broadcasters* para mejorar la oferta de televisión, Kim (2019) lo aplicó a la industria del cine y Huang (2020) a la transferencia de la lealtad de la marca online a la marca principal.

El uso de las extensiones de marca en los sectores de bienes de consumo y los factores que influyen en su éxito atrajeron de manera creciente la atención académica (Elliott; Wattanasuwan, 1998; Mitchell, 2001; Holt, 2002; Christodoulides, 2009; Ots, 2008). Algunas investigaciones se han centrado en la noción de ajuste, similitud, consistencia o congruencia (Aaker; Keller, 1990; Arrese, 1998). El hilo conductor teórico común ha sido que para que un producto aproveche al máximo una extensión, debe encajar adecuadamente con el valor de la marca principal. De lo contrario, la extensión no heredará capital suficiente para impulsar el producto (McDowell, 2006).

En tiempos más recientes se ha abordado la comprensión desde la perspectiva de la extensión de la marca de fenómenos provocados por la pandemia global del Covid-19 (Ke; Wagner, 2022), así como las características neuronales y la influencia en los procesos cognitivos de los consumidores respecto a la familiaridad con la marca y la categoría del producto (Ma; Wang; Da, 2021),

“ Durante el proceso de transformación digital, *Unidad Editorial* llevó a cabo actividades enfocadas a experimentar con el poder de la marca digital *elmundo.es* las cuales representaron el 35% del total de los ingresos ”

Las extensiones de marca implican efectos recíprocos (Zimmer; Bhat, 2004). Una marca puede cambiar su significado en la mente de los consumidores a medida que la empresa madura y desarrolla líneas de producto diversificadas (McEnally; De-Chernatony, 1999). Como resultado, las empresas cultivan estrategias de comunicación de marca que se centran más en asociaciones abstractas e intangibles, lo que permite su extensión a productos algo diferentes. Además, existe una relación entre la adecuación de las extensiones de marca y la reputación de la marca en términos de responsabilidad social. De manera que la reputación de responsabilidad social conduce a respuestas más favorables hacia las extensiones de marca de baja adecuación al inducir un deseo de apoyar y ayudar a la empresa que ha actuado en beneficio de los consumidores (Johnson *et al.*, 2019).

En un contexto en el que la industria de medios refuerza vías alternativas de ingresos (PwC, 2022), el estudio se centra en el uso de las extensiones de marca durante el proceso de transformación digital de *Unidad Editorial*, que llevó a cabo actividades enfocadas a experimentar con el poder de la marca digital *elmundo.es* y proyectar otras vías de ingresos para expandir las fronteras del negocio. Los directivos fueron especialmente innovadores entre 2002 y 2005, cuando se concentraron la mayoría de los proyectos, que llegaron a ser significativos y representaron el 35% del total de los ingresos, hasta 2007 (entrevista a ejecutivo 1, 10/7/2017). Al final del tercer lustro de este siglo, los directivos reconocían que en lo referente a la monetización se centraron en mejora de producto, volumen y modelo publicitario (entrevista a ejecutivo 2, 28/6/2020). A la vez, manifestaban que el negocio necesita incorporar productos que permitan explotar el conocimiento de los usuarios y manejar grandes volúmenes de datos, lo que abre opciones a experiencias de extensión de marca (entrevista a ejecutivo 3, 19/6/2017).

La contracción de la inversión publicitaria a partir de 2020 provocó un repunte de las extensiones de marca con iniciativas como la afiliación o la organización de eventos (entrevista a ejecutivo 16, 8/11/2022). No obstante, la alternativa que se ha experimentado es el cobro por contenidos, que se vio impulsada a raíz de la crisis del coronavirus. Los buenos resultados de la iniciativa de *elmundo.es* en octubre de 2019 fueron un revulsivo para el mercado, con un tamaño estimado de contenidos de pago de 750.000 lectores, incluidos los nativos digitales puros (Reuters Institute, 2022). La experiencia de *Unidad Editorial* en extensiones de marca ayuda a entender la evolución de los medios digitales en el cobro por contenidos en busca de alternativas que aseguren la viabilidad del negocio. Al tiempo, deja margen para nuevos intentos de extensiones de marca en los que la fortaleza de la marca y la coherencia respecto del producto original serán factores principales. No obstante, las nuevas prácticas quedan sujetas a la suficiencia inversora de las empresas periodísticas.

2. Preguntas de investigación y metodología

Después de realizar una revisión de la literatura, formulamos tres preguntas de investigación con el propósito de lograr una comprensión más rica del significado de las extensiones de marca y su relevancia para la transformación digital como vía de monetización:

- PI 1. ¿Constituyen las extensiones de marca una alternativa actualmente en la monetización de los diarios digitales?
- PI 2. ¿Qué influencia tiene la prescripción de una marca informativa en la capacidad de venta de productos no informativos?
- PI 3. ¿Hasta qué punto las experiencias en extensión de marca han condicionado la estrategia de cobro por contenidos de los periódicos digitales?

Para conocer cómo entendió *Unidad Editorial* las extensiones de marca y qué resultados aportó su experiencia en la monetización del negocio digital, se utiliza la información obtenida de veintitrés entrevistas en profundidad con catorce profesionales de la primera línea de mando, y otra a un directivo ajeno al grupo (tabla 1). En algunos casos se repitieron entrevistas al cabo del tiempo. Se trata de entrevistas semiestructuradas de respuestas abiertas. El espectro de profesionales fue intencionalmente amplio para incluir perspectivas e interpretaciones diferentes. Las entrevistas se llevaron a cabo entre noviembre de 2011 y noviembre de 2022 lo que permitió acceder a directivos de épocas que van desde el comienzo del negocio en internet hasta la época actual, contribuyendo a una visión más panorámica. Otros trabajos abordan los resultados de negocio (Sangil, 2020).

Tabla 1. Entrevistas

| Posición/Categoría | Número | Duración |
|------------------------------------|--------|--|
| Gestión corporativa | | |
| Director general | 2 | 20 min + 20 min |
| Subdirector general | 2 | 30 min + 30 min |
| <i>Publisher</i> | 1 | 20 min |
| Gestión digital | | |
| Director general o gerente | 5 | 60 min + 60 min + 60 min + 30 min + 30 min |
| Adjunto | 3 | 30 min + 40 min + 30 min |
| Director de área | 4 | 30 min + 30 min + 20 min + 20 min |
| Gestión comercial | | |
| Director comercial | 2 | 40 min + 30 min |
| Director de estrategia | 2 | 45 min + 45 min |
| Gestión de contenidos | | |
| Director | 1 | 30 min |
| <i>Externos a Unidad Editorial</i> | | |
| Presidente o director general | 1 | 40 min |
| Total | 23 | aprox. 12 horas |

3. Resultados

A continuación, se muestran las experiencias de *Unidad Editorial* –denominada en sus orígenes *Unedisa*– y sus resultados. Se ordenan según su mayor o menor vinculación con la explotación de los espacios publicitarios.

3.1. Ingresos por *co-branding*

El *co-branding* es un caso especial de extensión de marca por el que dos marcas establecidas se extienden para lanzar un producto (Leuthesser; Kohli; Suri, 2003). Un ejemplo del sector es la creación del canal de cable *MSNBC* como alianza entre *Microsoft* y *NBC*. En el caso de *elmundo.es* la fórmula surgió hacia 2003 como una manera de dar una solución a clientes que demandaban pago por click o por adquisición en un contexto en el que el diario trabajaba exclusivamente el modelo de coste por mil (CPM), fórmula no asumible para anunciantes con campañas intensivas, volúmenes elevados, larga duración y pago por parte del usuario final. *Elmundo.es* optó por presentar como propios servicios de los clientes que se posicionaron como patrocinadores (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012). Operativamente, se creó dentro del diario una página conjunta, con contenidos de interés para cada anunciante. Visualmente se mostró como parte de *elmundo.es* aunque tecnología y sistemas de cobro pertenecían al cliente.

Inicialmente ocupó posición fija en la portada bajo el título de “Servicios patrocinados” con rotación interna. Aunque se seleccionaron los socios, en ocasiones se produjo saturación: canal de descargas con *Softonic*; loterías con *Ventura 24*; páginas amarillas con *Telefónica*; búsqueda de pareja con *Partnership*, o compra de flores con *Interflora* (entrevista a ejecutivo 5, 2/2/2012 y entrevista a ejecutivo 6, 5/5/2012). Los clientes finales compraban bajo el paraguas de la marca *elmundo.es*, que aportaba confianza al usuario. Los socios obtenían presencia, reconocimiento de marca y un volumen de inserciones publicitarias. El periódico lograba tráfico adicional reconocido por el medidor *OJD*, mejora de permanencia del usuario en la web y comercialización de espacios de publicidad. El modelo suponía un precio fijo elevado (de 120.000 € a 200.000 € anuales) y un variable adicional sujeto a objetivos. Algunos clientes llegaron a representar 300.000 € anuales para *elmundo.es* (entrevista a ejecutivo 5, 2/2/2012).

Los directivos del diario consideraban el *co-branding* como una forma de entrar en un mercado sin realizar un desarrollo específico y sin competir con las empresas internacionales que lo controlaban (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012). Al mismo tiempo, reconocían que se trataba de una fórmula de venta publicitaria variable, condicionada a los resultados (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012). Por cuestiones internas y por la existencia de importes fijos, se contabilizó como cuenta diferente a publicidad. No obstante, cuando el departamento de Publicidad percibió los acuerdos como competencia pasó a gestionarlos hasta que se abandonaron porque requerían un seguimiento exhaustivo.

3.2. Ingresos por comercio electrónico

La práctica totalidad de los periódicos españoles llevaron a cabo estrategias de comercio electrónico desde el inicio de su presencia en internet, con peculiaridades en cada caso (Flores; Aguado, 2005, pp. 138-165). Los gestores de *El Mundo* confiaron en la fuerza de la marca en el desarrollo de esta actividad. En los primeros años de *elmundo.es* surgió la inquietud al comprobar que la compañía carecía de presencia en el negocio, en contraste con las expectativas del mercado (entrevista a ejecutivo 8, 1/2/2012).

Se diferencian dos tipos de experiencias en *Unidad Editorial*: la comercialización de productos propios, en su mayoría promociones, y el comercio electrónico, que consistió en el uso del diario como plataforma de promoción de productos de terceros. En el uso de la web para promocionar ventas ajenas cabe establecer cuatro etapas. La primera abarca hasta 2005 a través de diversos intentos. La segunda, entre 2005 y 2008, con el impulso especial del proyecto. La tercera, durante la crisis económica, cuando se pretendió que el comercio electrónico compensara ingresos que no aportaba la publicidad. Finalmente, en 2014, *Unidad Editorial* decidió abandonar sus actividades de comercio en la red. No obstante, a finales de 2019 las retomó a través de un modelo de filiación. Aunque quizá fue más pronunciado en la primera época, directivos de las tres etapas coinciden en que el comercio electrónico y la tienda se fundamentaron en un modelo de publicidad.

“Se trata de vender la audiencia, pero, en lugar de a través de una retribución de CPM, mediante de un pago por venta, un pago por adquisición de cliente y una comisión de la venta” (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012 y entrevista a ejecutivo 17, 15/11/2022).

Al comienzo, la venta ni siquiera se materializó a través de la web, sino que los compradores debían llamar por teléfono para concretarla. A partir de 2005, la empresa decidió dar un paso adicional porque los ejecutivos de *El Mundo* en papel consideraron que se podían obtener ingresos superiores. Una muestra de la confianza en esta línea de negocio se plasmó en que a partir del segundo año se incluyó en el presupuesto del diario la explotación del comercio electrónico (entrevista a ejecutivo 10, 12/2/2012). Aparentemente se trataba de una tienda de

Se constató que el perfil de comprador de internet era distinto al del papel. Así, por ejemplo, en papel no funcionaban los productos tecnológicos, bien recibidos en la web. Las diferencias de perfil iban más allá: el de usuario de la tienda tampoco coincidía con el del diario digital

elmundo.es, aunque *Mundinteractivos* –sociedad constituida para la explotación de *elmundo.es*–, mantuvo el modelo de subcontratar la gestión. Un *socio* técnico suministraba productos, además de facturar, distribuir, almacenar, entregar y asumir el servicio postventa. Mientras *elmundo.es* participaba en el negocio con su capacidad de comunicación.

Los directivos observaron el poder prescriptor de la marca *El Mundo*: el usuario no tenía un perfil digital avanzado, pero la marca reportaba confianza para las compras digitales

En este periodo, *elmundo.es* fue un intermediario que mantuvo la propiedad del negocio bajo la marca “Tiendas del mundo”. Convivieron en la web varios proveedores, cada uno con productos distintos, y la responsabilidad de la logística correspondiente. El diario carecía de capacidad para unificar las compras de un usuario a proveedores distintos, realizar envíos conjuntos o generar facturas únicas (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012). La proliferación de proveedores fue elevada, pero la complejidad de la gestión la redujo en años posteriores. *Elmundo.es* recibió ingresos por la promoción y un porcentaje sobre los ingresos (entrevista a ejecutivo 9, 30/5/2012). Se acordaron condiciones y márgenes específicos con cada proveedor, en función del tipo de producto. Junto a la selección de productos, un factor decisivo en el buen funcionamiento fue el precio, efecto de la competencia existente. El porcentaje de las ventas que ingresaba *Mundinteractivos* variaba según proveedores y productos. Oscilaba entre el 25% y el 45%, excepto en informática que rondaba el 6%. A partir de octubre de 2004 se comisionó al grupo por las ventas a través de internet, corriendo a cargo de *Unidad Editorial* los costes de aprovisionamiento y la facturación a clientes.

La empresa se implicó en la selección de los productos. Cuando un producto lograba especial éxito, se podía vender también como promoción de *El Mundo* en el quiosco. Pero se constató que el perfil de comprador de internet era distinto al del papel. Así, por ejemplo, en papel no funcionaban los productos tecnológicos, bien recibidos en la web (entrevista a ejecutivo 5, 12/2/2012). Las diferencias de perfil iban más allá: el perfil de usuario de la tienda tampoco coincidía con el del diario digital (entrevista a ejecutivo 11, 17/11/2011). Los directivos observaron el poder prescriptor de la marca *El Mundo*: el usuario no tenía un perfil digital avanzado, pero la marca reportaba confianza para las compras digitales (entrevista a ejecutivo 11, 17/11/2011).

Al comienzo de la crisis económica de 2008, *Unidad Editorial* confió en que la tienda fuera una de las vías para equilibrar ingresos, pero las expectativas no se cumplieron (entrevista a ejecutivo 11, 17/11/2011 y 24/11/2011). Se desarrolló un modelo autónomo respecto del papel, ajeno a la autopromoción y a otros negocios relacionados. En ese periodo se propuso poner en marcha una tienda por cuenta propia. Se discutió si tenía sentido que el punto de venta al que los usuarios acudían a comprar se llamara *elmundo.es* y qué papel tenían las marcas respecto a la confianza.

“Independientemente de que la marca de la tienda fuera *elmundo.es* u otra, no dejábamos de ser captadores de tráfico para la tienda” (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012).

Las discusiones se zanjaron al considerar que el negocio vocacional de *Unidad Editorial* no era otro que suministrar contenidos y obtener ingresos publicitarios. Se decidió mantener el modelo con suministradores exteriores y limitar la aportación de *elmundo.es* a la capacidad de comunicación (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012). El modelo tuvo un recorrido de tres años. A mediados de 2014, la empresa decidió cerrar la tienda porque el índice de conversiones que alcanzaba era reducido: “los usuarios acudían al medio, pero no compraban” (entrevista a ejecutivo 12, 20/12/2019). La aportación del comercio electrónico a los ingresos de *elmundo.es* fue variando. En sus mejores momentos, representó unos 300.000 € anuales de facturación (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012 y entrevista a ejecutivo 11, 24/11/2011). En opinión de algunos directivos, el comercio electrónico nunca llegó a despegar. Entre las razones que apuntaban, se encontraba no contar con el equipo humano adecuado. Al mismo tiempo, el negocio se basó en la utilización de espacios publicitarios invendidos:

“si se hubiera valorado el espacio, el comercio electrónico hubiera sido deficitario desde el comienzo. El modelo solo sirve para webs con elevado inventario sin vender” (entrevista a ejecutivo 6, 5/5/2012).

Otros ejecutivos pusieron el acento en que el modelo permitía ser más flexibles, aprender y generar una base de datos de clientes valiosa: usuarios interesados en comprar productos en internet (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012).

Más recientemente, la compañía consideró desarrollar algún modelo con terceros para “aprovechar la audiencia y rentabilizarla” (entrevista a ejecutivo 13, 25/8/2017). Al tiempo que reconocía la fortaleza de ser “la tercera fuente de audiencia digital después de *Google* y *Facebook*” admitía que carecían del conocimiento que exige el comercio electrónico, que “consiste en un negocio de volumen y logística y solo con ambos activos se puede ser competitivo”. Observaba, por otro lado, que un grupo editorial no constituía un socio prioritario para los operadores de comercio electrónico, ni siquiera considerando el volumen y calidad de datos de los usuarios.

A partir de noviembre de 2019 se comenzó otra experiencia ligada al poder prescriptor de la marca. Se trata de *Bazar*, una promoción de la Redacción de productos que permite la compra a través de diversas plataformas de comercio electrónico (entrevista a ejecutivo 16,

La aportación del comercio electrónico a los ingresos de *elmundo.es* fue variando. En sus mejores momentos, representó unos 300.000 € anuales de facturación

8/11/2022). Los inicios se encuentran en *Píxel*, la sección de tecnología del periódico digital y se concibió como un servicio que generaba tráfico. Comenzó de manera puntual en torno al *Black Friday* o el *Prime Day*.

Cuando la actividad pasó de esporádica a continua y de la tecnología a una amplia gama de productos, se enlazó con la plataforma de venta de *Amazon* y el periódico comenzó a obtener un porcentaje sobre ventas. Con más del 90% de las ventas a través de *Amazon*, se ha experimentado con otras tiendas online como *El Corte Inglés*, *Ikea* o *Martinelli*. Adicionalmente, se amplió a secciones del *elmundo.es* como “Papel” o “La Lectura”, suplemento cultural, que derivan el tráfico a *Bazar*. Posteriormente se extendió a otras marcas de *Unidad Editorial* como *marca.com* y a *expansion.com* (entrevista a ejecutivo 17, 15/11/2022).

La investigación confirma la influencia positiva del conocimiento de la marca original en la construcción de actitudes respecto al producto complementario (Förster, 2015; Siegert et al., 2015). Además, la actitud de los lectores de un periódico hacia una extensión no es más positiva que la de los que no son lectores. Por el contrario, incluso hay un efecto ligeramente negativo. El lector está menos abierto a la “mercantilización” del periódico. La influencia negativa del conocimiento de la marca original en productos ajenos a los contenidos respalda esta tesis. No hay pruebas de una influencia significativa en productos informativos (Habann; Nienstedt; Reinelt, 2008; Krebs; Siegert, 2015). Los productos complementarios que no son informativos diluyen la función original del periódico y, por lo tanto, están vinculados aún más a su “mercantilización”, produciendo rechazo en los lectores.

3.3. Ingresos por venta de complementarios

Los primeros pasos en el comercio electrónico se centraron en usar la web para promocionar la venta de productos de terceros. A la vez, se desarrollaron ofertas a los lectores a través del periódico digital que reflejaron las promociones del periódico impreso (entrevista a ejecutivo 11, 24/11/2011). Algunos gestores de *elmundo.es* englobaron estas ventas bajo la denominación de “complementarios”, inspirados en la terminología de la prensa en papel, donde se designa así a bienes que se comercializan junto con el producto principal. Se trataba de un negocio tradicional de *Unidad Editorial* en papel que se replicaba en internet (entrevista a ejecutivo 5, 2/2/2012 y entrevista a ejecutivo 10, 12/2/2012). En los comienzos, las mismas promociones de *El Mundo* en papel, adquiridas a través de cupones, se podían comprar también en la web. Se trataba de iniciativas de marketing del producto en papel con una doble vía de comercialización.

En las etapas con mejores resultados, los responsables consideraban que no hubo promociones puras de papel o de internet: sin el apoyo de papel no habría funcionado ninguna de internet. En aquella época (años 2003-2005), el papel contaba con difusión elevada y un poder prescriptor notable. El apoyo de la edición impresa resultó determinante en las promociones de internet: el 65% de las ventas se realizaba a través del papel. Los ingresos se asignaban con el criterio de si el usuario había canjeado un cupón procedente del papel o de un código en internet (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012). La convivencia entre papel e internet se sustentó en que los ingresos consolidaban en la partida de ofertas a lectores, que en los reportes a la matriz del grupo editorial en Italia se consideraba dentro del papel. La vertiente digital se consolidaba en la filial para la gestión de internet (entrevista a ejecutivo 4, 5/3/2012).

Con el primer director comercial de *elmundo.es* se empezó a explorar esta vía de ingresos (entrevista a ejecutivo 9, 30/5/2012). Pero las mejores cifras no llegaron hasta finales de 2003. La publicidad tardaba en llegar más de lo previsto y, en consecuencia, los gestores buscaron vías alternativas de ingresos (entrevista a ejecutivo 6, 5/5/2012). Las iniciativas se apoyaron en cuatro pilares:

- la audiencia de *elmundo.es*, en un momento de expansión;
- el buen funcionamiento del canal quiosco, con 30.000 puntos de venta;
- la selección de productos; y
- la creación de una cuenta de resultados conjunta con socios que aportaban sin coste producto, licencia, o capacidad de generar producto (entrevista a ejecutivo 14, 2/4/2012 y entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012).

La primera iniciativa fue una colección de programas de software en noviembre de 2002 bajo el nombre de “Los 1.000 mejores programas para tu PC” (entrevista a ejecutivo 5, 12/2/2012). En las doce entregas de la colección se vendieron casi 350.000 unidades. La acción reportó a *Mundinteractivos* beneficios netos de más de 430.000 €, con una rentabilidad del 29%. La experiencia se repitió en 2003, con un beneficio neto de más de 230.000 € y rentabilidad del 24%, y en 2004, con resultados más reducidos.

Las acciones con mayores beneficios para *Mundinteractivos* fueron las colecciones en DVD de series de televisión con audiencias elevadas que se realizaron con la participación de televisiones o productoras propietarias de los derechos. Dos series tuvieron especial éxito. De “7 vidas”, de *Tele 5*, comercializaron las tres primeras temporadas entre 2003

La actitud de los lectores de un periódico hacia una extensión no es más positiva que la de los que no son lectores. Por el contrario, incluso hay un efecto ligeramente negativo. El lector está menos abierto a la “mercantilización” del periódico. La influencia negativa del conocimiento de la marca original en productos ajenos a los contenidos respalda esta tesis

y 2004: en total, 790.121 copias de DVD (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012). En junio de 2004, se lanzó con *Antena 3* una colección de “Aquí no hay quien viva” de la que se llegó a vender más de un millón de copias. La promoción representó el 70% del beneficio de *Mundinteractivos* en el ejercicio 2004 (1.350.296 €).

Los productos complementarios que no son informativos diluyen la función original del periódico y, por lo tanto, están vinculados aún más a su “mercantilización”, produciendo rechazo en los lectores

La actividad de complementarios se prolongó hasta 2007. Ese año, las acciones pasaron al departamento de marketing del periódico impreso. La publicidad digital representaba ya una fuente de ingresos suficiente y el papel daba síntomas de agotamiento en el quiosco. Desde marketing se reclamaba cualquier actividad que implicara ese canal de venta como propia (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012 y entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012). No todas las ventas de complementarios obtuvieron el mismo éxito: 2003 y 2004 fueron los años con mejores resultados. Su contribución al beneficio de *elmundo.es* rondó el 25% del total en esos dos ejercicios (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012).

3.4. Ingresos por acceso a internet y tráfico de datos

El plan de negocio que *Mundinteractivos* elaboró en medio de la “burbuja” de internet estuvo más cerca de las telecomunicaciones. El entorno propiciaba proyectos compartidos: los límites entre internet y telecomunicaciones no estaban tan definidos; las compañías de telecomunicaciones contaban con recursos para invertir, y empresas como *British Telecom* intentaban introducirse en el mercado español (entrevista a ejecutivo 10, 12/2/2012). La actividad de *Mundinteractivos* en este ámbito se limitó a cuatro años (1999-2003), y se centró en dos proyectos: un servicio de acceso a internet dirigido al gran público y la participación en un consorcio que se adjudicó una licencia de tráfico de datos.

A finales de los años noventa, el acceso de los usuarios a internet no se realizaba directamente a través de las operadoras sino de intermediarios. Los proveedores generaban millones de minutos a las operadoras de telefonía y se pensaba que el crecimiento sería paralelo al de internet: continuo y gigantesco. No se vislumbraba el ADSL (*asymmetric digital subscriber line*). Los suministradores de servicio proliferaron incluso entre empresas de comunicación. En esos años AOL (*America Online*), proveedor de internet, compró *Time Warner*. La asociación con portales de información era una fuente de valor para los proveedores (entrevista a ejecutivo 10, 12/2/2012).

Mundinteractivos participó en 1999-2000 en la constitución de *Mundofree*: un proveedor gratuito de acceso a internet participado al 50% con *Comunitel*. *Elmundo.es* aportaba su capacidad de comunicación, marca y capacidad de captación de usuarios (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012) y *Comunitel* proporcionaba la plataforma tecnológica. *Prisa* también se introdujo en el negocio a través de *Inicia* (entrevista a ejecutivo 9, 30/5/2012). *Mundofree*, que en sus mejores momentos facturó en torno a 200.000 € anuales, contaba con dos líneas de actividad. Por una parte, la explotación publicitaria de su *site* intentaba rentabilizar los miles de visitas que recibía el portal, aunque con resultado discreto (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012).

La segunda vía de ingresos fue el tráfico. Inicialmente, el servicio era gratuito: el usuario pagaba los minutos de interconexión a *Comunitel*, que recibía un porcentaje del consumo y llegó a tener 70.000 clientes. Más tarde, *Mundofree* lanzó un servicio de tarifa plana y logró 1.500 suscriptores en esta modalidad. Finalmente, y antes que el resto de las empresas se sumaran a la alta velocidad, lanzó una oferta de ADSL autoinstalable, lo que suponía una ventaja competitiva respecto a *Telefónica*, operador predominante. La alta velocidad y la “explosión de la burbuja” tecnológica cambiaron sustancialmente las condiciones del mercado. Después de un intento de venta de *Mundofree* a *Wanadoo*, *Mundinteractivos* saldó su relación con *Comunitel* cediendo el uso de la marca.

La segunda línea de actividad de *Mundinteractivos* en telecomunicaciones fue la participación en un consorcio que obtuvo una licencia de tráfico de datos. En 2000, junto al concurso de telefonía móvil, el Gobierno convocó concursos de radio digital, TDT (televisión digital terrestre), telefonía móvil de tercera generación UMTS (*universal mobile telecommunication services*) y LMDS (*local multipoint distribution system*, sistema punto-multipunto de banda ancha basado en centros emisores que operan en frecuencias que permiten la transmisión de grandes paquetes de datos). *Unidad Editorial* participó en un consorcio que optó a las licencias de LMDS. El consorcio recibió el nombre de *Skypoint* y *Mundinteractivos* participó con el 25,5%, con un socio tecnológico internacional y el grupo editorial *Recoletos* (entrevista a ejecutivo 15, 25/3/2015).

Skypoint resultó adjudicatario de una licencia para dar servicio a empresas de 26 gigahercios. Otro de los adjudicatarios fue *Firstmark*, en el que participaron *Prisa*, *El Corte Inglés* y un operador de referencia internacional (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012). Desde *Mundinteractivos* se valoraba, sobre todo, la posibilidad de convertirse en operador de telecomunicaciones de empresas y el valor de mercado que aportaba a la compañía. La licencia disparó la valoración de *Skypoint*: se barajaron cifras de 5.000 millones de pesetas y las valoraciones del consorcio repercutieron en las que se hicieron de los socios que lo conformaban (entrevista a ejecutivo 10, 12/2/2012).

La tecnología de LMDS no se desarrolló: se produjeron fusiones de operadores y ventas a operadores de mayor tamaño. *Skypoint*, se fusionó con *Neo Networks*, consorcio del grupo *Iberdrola*, y pasó a llamarse *Neo Sky*. En sucesivas ampliaciones de capital, la participación de *Mundinteractivos* se vio reducida al 1%. La filial de *Unidad Editorial* vendió sus acciones en la primavera de 2003 (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012).

Las inversiones de *Mundinteractivos* en telecomunicaciones fueron desapareciendo. Ante la limitación de la capacidad de inversión, la empresa apostó por centrar esfuerzos en el desarrollo de contenidos más que en los canales de distribución:

“*Unidad Editorial* decidió centrarse en su *core*: priorizar aquello en lo que éramos buenos y en lo que el mercado demandaba nuestra participación: ser suministradores de contenidos multisoporte” (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012).

3.5. Ingresos por aplicaciones móviles

Otra área de negocio que *Mundinteractivos* experimentó para lograr mayores ingresos fue el desarrollo de aplicaciones de contenido para móviles cuando no existían modelos ni mercado:

“Contábamos con la visión clara de que los móviles iban a ser determinantes y que en el corto o medio plazo no sería un negocio. Pero debía formar parte de nuestro I+D” (entrevista a ejecutivo 14, 12/4/2012).

En 2001-2002 se constituyó *Broadmedia*, sociedad participada al 50% por *Nortel* y posteriormente 100% propiedad de la filial de *Unidad Editorial* (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012). Inicialmente, desarrolló servicios gratuitos para operadores de telefonía: alertas y contenidos para los portales *wap* (*wireless application protocol*), estándar abierto internacional para aplicaciones que utilizan comunicaciones inalámbricas. Los portales más conocidos en España fueron *Vodafone Live!* y *e-mocion*, de *Movistar*. Su gratuidad se basó en la previsión de que generarían tráfico que se podría explotar publicitariamente. El tiempo mostró que el tráfico era reducido y la tecnología no soportaba la publicidad. *Broadmedia* planteó a los operadores participar en los ingresos que generaran los usuarios cuando surgieron micropagos en el móvil dos años más tarde. *Mundinteractivos* ingresaba un 10% del precio –inicialmente 0,15 €– que subió al 20%. Se descartó la publicidad (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012).

Se acordó con *Telefónica* pasar de un servicio único diario a un sistema de alertas cuando había noticias de interés. El usuario pagaba por cada alerta (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012). *Vodafone* implantó un sistema similar, aunque solo se cobraba el primer mensaje. A partir de agosto de 2002, el volumen de mensajes se incrementó sustancialmente gracias a una campaña de promoción. En una segunda etapa, se ofrecieron sistemas de navegación de pago que daban acceso a *elmundo.es*. En algunos casos, el usuario pagaba cada vez que accedía al diario a través del móvil; en otros, mediante suscripción mensual. La segunda vía funcionó mejor y llegó a una facturación neta mensual de 30.000 €, aunque la filial se vio afectada por el desencanto de los usuarios porque los servicios “resultaban lentos y caros” (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012). *Broadmedia* recibía un 20% de los ingresos por alertas y el 75% por acceso a *elmundo.es* desde el móvil. *Mundinteractivos* ingresaba la mitad de los 800.000 €-1.000.000 € que facturaba *Broadmedia* por estos dos conceptos. Se trataba prácticamente de margen neto: descontado el desarrollo, el coste era nulo.

El modelo cambió con la llegada del 3G y la irrupción del *iPhone* porque los usuarios ya no necesitaban la mediación del portal del operador:

“se percibió como otra ventana de internet y que la actividad no debía consistir en generar contenidos para móviles sino producir contenidos para internet” (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012 y entrevista a ejecutivo 14, 12/4/2012).

La versión móvil de libre acceso del *elmundo.es* se estrenó en 2007 sin publicidad, con más urgencia por conseguir tráfico que por comercializarlo.

La primera campaña se enfocó con un planteamiento de rentabilidad a medio plazo. Las expectativas iniciales eran elevadas y se tradujeron en un CPM más alto que el habitual en la web (entrevista a ejecutivo 4, 12/4/2012 y entrevista a ejecutivo 6, 27/5/2012). Progresivamente, se fueron desarrollando aplicaciones gratuitas para los *smartphones*. Las iniciativas buscaban ingresos en torno al cobro por alertas de noticias y resultados de partidos de fútbol (entrevista a ejecutivo 11, 24/11/2011). Sin embargo, el lanzamiento coincidió con el comienzo de la crisis económica y la apuesta de *Unidad Editorial* por *Orbyt*, que afectó a la presencia de *elmundo.es* en los móviles. Se decidió fomentar la gratuidad de *elmundo.es* en todos los dispositivos como estrategia de diferenciación de *Orbyt* (entrevista a ejecutivo 11, 24/11/2011).

Broadmedia comercializó las aplicaciones para web y *Unedisa* centró sus esfuerzos en el servidor de publicidad de *elmundo.es*, el desarrollo interno más relevante y aplicable a otras empresas. Externalizar el modelo resultó complicado y, finalmente, se vendió la herramienta y se externalizó su mantenimiento. Los clientes fueron empresas del grupo *Intercom* (*Softonic*, *Infojobs*) y *Finantial Group*, una red de portales financieros. *Mundinteractivos* ingresó unos 50.000 € anuales por esta vía (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012, entrevista a ejecutivo 5, 2/2/2012 y entrevista a ejecutivo 10, 12/2/2012).

“ Por los años 2003-2005 el papel contaba con difusión elevada y un poder prescriptor notable. El apoyo de la edición impresa resultó determinante en las promociones de internet: el 65% de las ventas se realizaba a través del papel ”

3.6. Su Vivienda, portal de ofertas inmobiliarias

El lanzamiento de *elmundovivienda.com*, portal especializado en el sector inmobiliario, es una experiencia relevante de extensión de marca. En septiembre de 2002 se trabajó en un proyecto con el intermediario inmobiliario *CB-Richard Ellis (CBRE)*. Además de recibir 180.300 € directos por patrocinio, *elmundo.es* podía explotar publicitariamente el mercado porque *CBRE* no contaba con exclusividad. La consultora inmobiliaria lograba una vía de promoción de sus productos con el apoyo de *elmundo.es*, que sumaba 170 millones de páginas vistas en 2002. Los contenidos de *elmundovivienda.com* fueron variados: reportajes e información del suplemento en papel *Su Vivienda*, noticias actualizadas diariamente, promociones de ofertas de *CBRE*, índices de mercado hipotecario, legislación e informes de expertos. Además, se desarrollaron aplicaciones para generar tráfico de usuarios hacia la oferta de la consultora: buscador, anuncios clasificados, simulador de hipotecas, de capacidad de endeudamiento o gastos de compraventa.

El socio de *elmundo.es* obtuvo apoyo publicitario y de redacción, online y en papel. *CBRE* disponía de espacios publicitarios en lugares representativos de *elmundo.es* por valor de 72.000 €. Además, se ofrecía un descuento del 20% sobre la inversión habitual en papel. Durante un tiempo fue patrocinador –sin coste– de las “Últimas Noticias” en PDA y de “El Mundo de la Tarde” en PDF, del envío de titulares por *e-mail* y del boletín mensual al colectivo médico. Después de esta experiencia, los responsables de la gestión de internet consideraron que, aunque *El Mundo* aprovechaba el crecimiento inmobiliario con el suplemento semanal, existía una oportunidad que no sabía explotar (entrevista a ejecutivo 4, 12/4/2012). En 2005, *Unidad Editorial* estableció conversaciones con operadores del mercado para alcanzar acuerdos de colaboración. Las negociaciones más intensas se desarrollaron con *idealista.com*, referente en compra-venta de viviendas (entrevista a ejecutivo 6, 5/5/2012).

En abril de 2005 los socios de *idealista.com* aceptaron que *Unedisa* adquiriera el 51% del portal manteniendo la gestión durante tres o cuatro años para decidir, pasado ese periodo, su integración en *Unidad Editorial*. Las negociaciones fracasaron: *elmundo.es* decidió desarrollar su propio portal (*suvivienda.com*) para contar con una extensa base de datos inmobiliaria (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012). Los cálculos apuntaban a ingresos de cerca de medio millón de euros en cada uno de los tres primeros años, especialmente de publicidad. Más del 65% procederían de clientes del suplemento editado con el periódico impreso. El proyecto resaltaba por su rentabilidad basada en equipos humanos reducidos. Se estimaba un EBIT acumulado de 1,14 millones de euros en los tres primeros años.

El desarrollo de *suvivienda.com* se concibió como plataforma sustentada sobre el tráfico de *elmundo.es*, superior al de *idealista.com*. Sin embargo, el proyecto no funcionó bien. El *site* llegó al mercado con retraso, con otros portales bien posicionados. Los usuarios de *elmundo.es* acudían a la web en busca de información, pero no de inmuebles. Además, al servicio de *elmundo.es* le faltaba volumen de oferta y segmentación local. Mejorar su contenido requería más anuncios de clientes que comprobaban que los índices de respuesta de la web de *Mundinteractivos* resultaban bajos (entrevista a ejecutivo 4, 12/4/2012 y entrevista a ejecutivo 6, 5/5/2012).

Tras la experiencia, a finales de 2009, *Unidad Editorial* compró el 22% de *globaliza.es*, el quinto en el ranking español de portales inmobiliarios por usuarios únicos mensuales, enfocado a un nicho de agencias inmobiliarias (*idealista.com*, 26 noviembre 2009). Se trataba de participar en negocios sólidos que, por la entrada en su capital de *elmundo.es*, vieran incrementado su valor, de modo que *Unidad Editorial* revalorizara la inversión (entrevista a ejecutivo 4, 12/4/2012).

Los gestores de *Mundinteractivos* consideraron *suvivienda.com* como uno de los mayores fracasos de *elmundo.es*. El proyecto plasmó la incapacidad para liderar el mercado de anuncios clasificados (entrevista a ejecutivo 14, 2/4/2012). Entre el lanzamiento de *suvivienda.com* y la toma de participación en *globaliza.com*, *Unidad Editorial* creó un departamento de clasificados para papel e internet. Algunos directivos discreparon de la estrategia y apostaban por una organización compartida por segmentos de mercado: *Su vivienda* sería el portal de clasificados de vivienda común para *El Mundo*, *Marca*, *Expansión* y *Telva*, en papel e internet (entrevista a ejecutivo 4, 12/4/2012). En el periodo final de este trabajo, la compañía observaba cómo grupos editoriales extranjeros habían logrado buenos resultados en clasificados. El camino más conveniente para *Unidad Editorial* sería integrar empresas posicionadas (entrevista a ejecutivo 13, 25/8/2017). A finales de 2022, *Unidad Editorial* descartaba introducirse en clasificados, donde consideraba difícil competir con empresas especializadas e interpretaba que incorporar alguna compañía sería alejarse de tu *core*.

“No estamos pendientes ni aunque surgiera la oportunidad. A nuestro accionista mayoritario le interesan solo los medios” (entrevista a ejecutivo 16, 8/11/2022).

3.7. Ingresos por patrocinios

Al igual que la línea de complementarios, los patrocinios constituían una actividad bien experimentada en el negocio tradicional. Se incluyen aquellos que hicieron posibles extensiones de marca. En algunos casos se crearon áreas específicas con fines comerciales. En otros, se generó contenido a medida que extendió la marca al ámbito de la salud de manera innovadora. Dentro del primer tipo de proyectos, se compuso la hora *Swatch*; se

“ Ante un mercado digital en cambio continuo las fronteras del negocio son móviles y actualmente caben incursiones en nuevas experiencias de extensión de marca ”

acordó con *BBVA* un cuadro de mercados en *elmundo-dinero.com*; se apoyó en *Telefónica* para servir contenido de búsqueda de teléfonos; se desarrolló un especial sobre energías renovables con *Iberdrola* y un espacio de rutas para la guía *Campsa* (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012).

Fue significativo el acuerdo con la *ONCE* en enero de 2003 por valor de 150.250 € y un año de vigencia prorrogable para patrocinar iniciativas solidarias. Se creó un especial sobre el *Año Europeo de la Discapacidad*, una sección de “Solidaridad” y el portal *www.elmundo.es/accesible*. La creación de un portal vertical fue el aspecto más novedoso del acuerdo: se trataba de potenciar versiones de *elmundo.es* para discapacitados, incluyendo secciones y varios de los portales: *elmundosalud*, *elmundodeporte*, *elmundomotor*, *elmundouniversidad* y *navegante*, así como previsiones meteorológicas y programación de la televisión (entrevista a ejecutivo 6, 5/5/2012). En 2005, un segundo acuerdo produjo la sección especial “Hacia la igualdad”, aumentando la actualización, relevancia y profundidad de la sección “Solidaridad” y la versión para discapacitados *elmundo.es/accesible*. Se puso especial énfasis en la cobertura de tecnologías para mejorar la calidad de vida de los discapacitados e iniciativas internacionales de interés en el sector.

Otra experiencia se centró en *elmundosalud*, con contenidos a medida (entrevista a ejecutivo 5, 2/2/2012). Al anunciante se le ofrecía una audiencia especializada y un millón de páginas vistas de media mensual. Contó con piezas informativas enriquecidas como vídeos o encuentros digitales con invitados. Los acuerdos generaron ingresos relevantes de empresas farmacéuticas con contratos bienales (entrevista a ejecutivo 4, 15/3/2012). En mayo de 2004, se acordó con *Pfizer* una sección que cubriera en profundidad y con actualización permanente, noticias y avances relacionados con la prevención y tratamiento del dolor. Se calculó que con un presupuesto de 234.000 €, el margen comercial superaría el 59%. El alto rendimiento obedecía a la utilización de recursos de estructura, humanos y técnicos. La acción facilitó la firma de contratos con beneficios similares.

Se cerró un contrato con *Aventis* por 191.870 € para crear una sección sobre oncología, “capaz de establecer la comunicación necesaria entre el oncólogo, los pacientes con cáncer y sus familiares, para formarles e informarles sobre la enfermedad”. Con *Roche* se puso en marcha una sección sobre hepatitis y sida, a través de una inversión de 216.000 €, que reportó un margen comercial de más del 50%. El acuerdo de *Bristol Myers Squibb (BMS)* se plasmó en un contrato de 248.014 € para la creación de espacios para patologías como Alzheimer y Parkinson. En septiembre de 2004, esta vía de ingresos había adquirido tal relevancia que los gestores de *elmundo.es* se propusieron afianzar los equipos, como una de las medidas para consolidar el liderazgo en tráfico y audiencia e incrementar la rentabilidad del diario.

3.8. Otras vías de ingresos

En los años en que la comercialización publicitaria resultó más costosa, se desarrollaron múltiples iniciativas de menor calado y vigencia efímera. Se exploró cualquier fuente de ingresos:

“Internet permitía prueba-error. De vez en cuando, funcionaba alguna, pero ninguna cambió la cuenta de resultados”.

Cuando la publicidad tuvo peso relevante, el comité de dirección criticó que el área digital promoviera actividades de “tenderos” (entrevista a ejecutivo 14, 2/4/2012). En estas líneas se engloban: venta de contenido editorial; concursos y licitaciones; portales de videojuegos y apuestas; ventas privadas de moda; encuestas a través de internet, y alquiler de cine online.

Desde el departamento de internet se atendió la venta de contenido editorial tanto para periódicos como para libros de texto o de aprendizaje de castellano. En ocasiones, se vendió contenido que procedía del papel o ilustraciones. Destacó la venta de gráficos interactivos a otros periódicos y material didáctico a clientes como instituciones educativas, asociaciones, ONGs o empresas farmacéuticas. El precio habitual de un gráfico rondó los 300 dólares con descuentos por volumen de compra. *Elmundo.es* recibió diversos premios por la calidad de sus gráficos a lo largo de los años. La *Society for News Design* reconoció la web en 2002 como “líder mundial en el campo del diseño periodístico multimedia” (*elmundo.es*, 12 de noviembre de 2002). Con relación a la venta de contenidos, *Mundinteractivos* constituyó *Difernet* para prestar servicio a clientes externos y desarrollar actividades internas (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012).

Elmundo.es obtuvo también ingresos como proveedor a través de concursos. El equipo de la web ganó una subvención del *Parlamento Europeo* para la promoción de las instituciones europeas entre 2008 y 2010. Además, logró ayudas del *Canal SI* de desarrollo tecnológico en 2008 y 2009 y consiguió la aprobación del plan global 2004-2008 de desarrollo tecnológico dentro del *Plan*

La experiencia del comercio electrónico en *elmundo.es* sirve para ilustrar la fuerza de la marca en la industria periodística, que juega un papel absoluto o sólo leve e indirecto, en extensiones de marca cercanas al producto principal o si incluye asociaciones más lejanas

El limitado alcance que tienen tanto el cobro por contenidos como la disposición de los usuarios al pago, indica que no sea razonable descartar adicionales ejercicios de extensiones de marca

Avanza del *Ministerio de Industria* y ayudas, en forma de desgravación fiscal, a planes de I+D+i. El *Premio Tiflos* de 2005 convirtió *elmundo.es* en el primer medio digital premiado por su sensibilidad hacia la integración de los discapacitados.

Otro apartado lo constituyeron los portales de videojuegos y apuestas. En los inicios, se lanzó un portal de loterías con buenos resultados (entrevista a ejecutivo 14, 2/4/2012). La operación más destacada es la negociación en 2006 para adquirir el 80% de *Meristation*, portal líder de videojuegos con una posición dominante en España (60% de las páginas vistas en la categoría y 623.000 usuarios únicos mensuales), y presencia en Estados Unidos, Argentina y México. *Meristation* acababa de terminar un contrato de cinco años con *Prisa*, que quería ejercer una opción de compra sobre el 100% de la compañía. Para *elmundo.es* abría la explotación de líneas de ingresos relacionadas con juegos, comercio electrónico y movilidad y proporcionaba acceso al difícil segmento de los jóvenes entre 18 y 34 años. Las cuentas de 2006 mostraban ingresos de 500.000 € y un Ebitda de 300.000 €, con un margen del 60%. El precio de la compañía, según el documento de la oferta, era de 3,7 millones de euros y la oferta sobre el 80% del capital supuso un desembolso de 2,96 millones de euros. Estaba previsto alcanzar el *break-even* al tercer año.

En el contrato con *Prisa*, *Meristation* se había comprometido a que el grupo de comunicación podía adquirir el portal por 600.000 euros. Cinco años después, los fundadores consideraban que la cifra se encontraba por debajo del valor real. De ahí la oferta a *Mundinteractivos*. Posteriormente, *Meristation* y *Prisa* fueron a juicio, y en enero de 2011, Kamal Bherwani, director general de *Prisa Digital*, anunció que *Meristation* pasaba a formar parte del grupo (*Prisa.com*, 17 de julio de 2008 y 31 de enero de 2011). No se produjeron más intentos en esta área. Al final del periodo que abarca la investigación, *Unidad Editorial* lo excluía porque consideraba difícil introducirse incluso a través de adquisiciones (entrevista a ejecutivo 16, 8/11/2022).

Las ventas privadas de moda, las encuestas a través de internet y el alquiler de cine tuvieron un recorrido más efímero. El *Mundo Outlet* fue una iniciativa para la venta exclusiva privada de moda entre 2006 y 2007. En una línea similar surgió *Mundostocks*: una tienda de compra en la web (entrevista a ejecutivo 14, 2/4/2012 y entrevista a ejecutivo 5, 2/2/2012). En cuanto a las encuestas se creó con *Sigma Dos* –primera empresa española de estudios de mercado y demoscopia– *Arlaban Sigma*: una *joint venture* para análisis de mercados a través de medios online. Las entrevistas personales o telefónicas se sustituyeron por el soporte internet y el diario aportó acceso a un mercado utilizable como muestra en los estudios (entrevista a ejecutivo 7, 10/7/2012). En 2010 se desarrolló otra experiencia con *Telefónica* como socio: *Pibox*, un vídeo club a través una aplicación que el usuario descargaba en su ordenador. En los dos primeros días, se registraron 11.000 descargas, pero la actividad resultó reducida y los ingresos apenas rondaron los 1.000-1.500 € al mes. El proyecto desapareció porque *Telefónica* intentó apoyar otro de *streaming*. En 2012, *Unedisa* quiso retomar la actividad con otros socios (entrevista a ejecutivo 11, 24/11/2011).

Otras experiencias de extensión de marca giran en torno a los eventos. Las primeras iniciativas de *Unidad Editorial* las protagonizaron *Marca* y *Expansión*. En el caso de *Expansión*, esta fuente de ingresos rondaba el 30% de su volumen de negocio en 2022 (entrevista a ejecutivo 16, 8/11/2022). Respecto al periódico deportivo, sobresale *Marca Sport Weekend*, un acontecimiento de elevada rentabilidad (entrevista a ejecutivo 17, 8/11/2022).

El Mundo se estrenó en este ámbito en noviembre de 2022 con “El tiempo de las mujeres”, un conjunto de mesas redondas, ponencias, talleres para debatir sobre liderazgo, emprendimiento, deporte, cultura, maternidad o el reto de la tecnología (*Elmundo.es*, 2022b). Ideado como el evento femenino de *El Mundo*, cuenta con la implicación del papel y digital y se inspira en una experiencia del grupo RCS en Italia a través del *Corriere della Sera* (entrevista a ejecutivo 17, 15/11/2022 y entrevista a ejecutivo 18, 11/11/2022). A finales de 2022 se encontraba en proyecto otra actividad en el área de la gastronomía si bien se apuntaba a 2023 como el año del crecimiento en estas experiencias de extensión de marca, algunas ligadas al relanzamiento de la sección de Economía (entrevista a ejecutivo 16, 8/11/2022).

Algún intento fallido de extensiones de marca en los últimos años se refiere al lanzamiento del podcast diario “El Mundo al día”, a imitación del *nytimes.com*, que si bien logró niveles de audiencia destacados (*Elmundo.es*, 2022a) no consiguió los objetivos de monetización, más allá de patrocinios puntuales.

“Es una narrativa nueva en la que interesa estar porque en algún momento se monetizará” (entrevista a ejecutivo 17, 15/11/2022).

Durante 2022, *Unidad Editorial* estudió un proyecto de extensión de marca ligado al mercado de Estados Unidos. A través de la marca *El Mundo* y la producción de contenidos en inglés con el objetivo de rentabilizar el tráfico mediante publicidad programática. El antecedente es *Marca* que desde 2012 cuenta con la versión *Marca English*. Su modelo de ingresos se basa en aprovechar CPM altos, en comparación con los del mercado español.

“Hemos conseguido construir algo capaz de competir en SEO con las marcas americanas” (entrevista a ejecutivo 16, 8/11/2022).

La experiencia de *elmundo.es* en extensiones de marca y otras fuentes de ingresos ajenas a la publicidad ayuda a entender la evolución de los medios digitales hacia el cobro por contenidos en busca de alternativas que compensen la disminución de ingresos publicitarios

Unidad Editorial estima que es competitiva en técnicas de captación de tráfico de buscadores (SEO) como resultado del trabajo para competir en el mercado español,

“no comparable al de otros países del entorno donde los medios tradicionales copan el mercado digital” (entrevista a ejecutivo 18, 11/11/2022).

El modelo de *elmundo.es* se sostendrá, al igual que en *Marca*, en una inversión reducida mediante la coordinación desde Madrid y la contratación de redactores locales que escriben en inglés. El proyecto, con contenido exclusivamente americano, se encontraba a la espera de poder utilizar el dominio *elmundo.com*, propiedad de una empresa colombiana que cesó en su actividad en abril de 2021 (*elmundo.com*, 6 de abril de 2021). *Unidad Editorial* se planteaba utilizar una marca alternativa si no lograba comprar el dominio (entrevista a ejecutivo 18, 11/11/2022).

4. Discusión y conclusiones

4.1. Las extensiones de marca como alternativa actual en la monetización de los diarios digitales

La primera pregunta de investigación se centra en conocer si las extensiones de marca constituyen una alternativa actualmente en la monetización de los diarios digitales. El caso ilustra que la motivación de las extensiones de marca se basó en la búsqueda de vías alternativas de ingresos. No obstante, las iniciativas se concentraron durante el periodo en que *elpais.com* decidió cobrar por sus contenidos y *elmundo.es* aprovechó para explotar el mercado publicitario. Entre 2002 y 2007, el diario experimentó crecimientos publicitarios de dos dígitos, excepto un año, y alcanzó cuotas de mercado que ya no se repetirían (Sangil, 2020). A pesar de este comportamiento, como el portal produjo más páginas vistas de las que pudo comercializar publicitariamente, decidió rentabilizar esos espacios: las principales iniciativas se sustentaron en espacios publicitarios invendidos. No obstante, diversas actividades estuvieron relacionadas con la experimentación del poder prescriptor de la marca para proyectar otros negocios. La búsqueda de nuevas fronteras para el negocio en un momento de confusión en el mercado fue un factor que motivó los proyectos descritos, aparte del atractivo de la incursión en el sector de las telecomunicaciones. No obstante, como las inversiones en ámbitos ajenos a los contenidos tuvieron corto recorrido y la capacidad de gasto era limitada, la empresa decidió centrarse en actividades más estratégicas. En ese sentido, ante un mercado digital en cambio continuo las fronteras del negocio son móviles y actualmente caben incursiones en nuevas experiencias de extensión de marca, como las iniciativas que se comenzaron a partir de 2019, que parecen sujetas especialmente a la capacidad inversora de las empresas periodísticas. No obstante, los ejecutivos constatan que publicidad es la fuente de ingresos principal y que así seguirá siendo (entrevista a ejecutivo 18, 11/11/2022).

“En nuestro caso, en el escenario más optimista, en 2025 más del 80% de nuestros ingresos procederían de la publicidad” (entrevista a ejecutivo 16, 8/11/2022).

El cobro por contenidos es la segunda vía y

“actualmente facturamos más por suscriptores que por cualquier anunciante de manera individual” (entrevista a ejecutivo 17, 15/11/2022).

En gran parte de las experiencias descritas, se aplica lo que ha mostrado la investigación: en las extensiones de marca la pertinencia del producto influye más que la coherencia completa con la imagen de marca. Esto corresponde a extensiones de líneas de productos comunes con un papel dominante en la categoría (Bhat; Reddy, 2001). Park, Milberg y Lawson (1991) mostraron, además que, en las marcas con una estructura más caracterizada por el producto, la similitud de categoría tiene mayor influencia que su ajuste a la imagen de marca en la evaluación del producto complementario. Eventuales experiencias de extensión de marca precisarán de pertinencia y similitud de categoría.

4.2. Influencia de la prescripción de una marca informativa en la capacidad de venta de productos no informativos

Respecto la segunda pregunta de la investigación acerca de la influencia de la prescripción de una marca informativa en la capacidad de venta de productos no informativos, se puede indicar que los resultados de *Unidad Editorial* en las extensiones de marca concuerdan con las investigaciones académicas al respecto: los factores de éxito con mayor influencia son la fortaleza de la marca y la adecuación o coherencia del producto respecto al original, como sucede en el sector de bienes de consumo (Völckner; Sattler, 2006).

La experiencia del comercio electrónico en *elmundo.es* sirve para ilustrar la fuerza de la marca en la industria periodística, que juega un papel absoluto o sólo leve e indirecto, en extensiones de marca cercanas al producto principal o si incluye asociaciones más lejanas. Cuando se trata de extensiones de marca de productos no informativos, aumenta la relevancia de la marca original y ejerce mayor influencia en la actitud hacia el producto complementario. En estos casos, los consumidores se muestran inseguros y confían sobre todo en su impresión sobre la marca original (Hem; De-Chernatony; Iversen, 2003; Huang, 2020).

La implementación de productos no informativos es más compleja y solo es recomendable para marcas fuertes y con una imagen de amplio espectro. No conviene tener solo en cuenta la adecuación del producto, sino también la coherencia con la imagen de la marca. Curiosamente, la fuerza de la marca original y la adecuación de la imagen de la marca

influyen en lectores menos habituales. Esto puede indicar que las marcas de prensa se posicionan en la mente de las personas, incluso cuando no las consumen. Los factores de éxito respecto a lectores poco frecuentes muestran que los productos complementarios pueden ampliar el mercado más allá de los lectores habituales (**Habann; Nienstedt; Reinelt, 2008**).

Las marcas de diarios se pueden considerar “marcas funcionales” debido a la mayor influencia de la pertinencia

del producto, tanto en productos informativos como los que son ajenos a los contenidos. Eso implica que su imagen y concepto de marca se caracterizan principalmente por el producto diario. En consecuencia, la imagen se basa más en características concretas del producto que en asociaciones conceptuales. De hecho, el impacto de la relación con la imagen de marca es mayor en productos ajenos a los contenidos que en productos informativos, aunque no supera a la pertinencia (**Förster, 2015**), al igual que ocurre con marcas simbólicas o de prestigio (**Park; Milberg; Lawson, 1991**).

Curiosamente, la fuerza de la marca original y la adecuación de la imagen de la marca influyen en lectores menos habituales. Esto puede indicar que las marcas de prensa se posicionan en la mente de las personas, incluso cuando no las consumen

4.3. Las experiencias en extensión de marca como condicionantes de la estrategia de cobro por contenidos de los periódicos digitales

En lo que se refiere a la tercera pregunta del estudio sobre si las experiencias en extensión de marca han condicionado la estrategia de cobro por contenidos de los periódicos digitales, cabe apuntar que la experiencia de *elmundo.es* en extensiones de marca y otras fuentes de ingresos ajenas a la publicidad ayuda a entender la evolución de los medios digitales hacia el cobro por contenidos en busca de alternativas que compensen la disminución de ingresos publicitarios. Algunas iniciativas de extensión de marca fueron integradas como actividades publicitarias; otras, como el acercamiento al sector de las telecomunicaciones, dejaron de tener sentido cuando se despejó la confusión en la industria de medios; y un tercer grupo contribuyó a disociar prescripción informativa y prescripción de compra de productos no informativos.

Cuando el mercado maduró en su voluntad de pago por contenidos, los medios no se plantearon recuperar sus extensiones de marca hacia productos no informativos. Al mismo tiempo, las experiencias en extensiones de marca no habían logrado volúmenes de ingresos que contribuyeran significativamente a la sostenibilidad del negocio digital. No obstante, los ingresos generados por el cobro por contenidos no parece que garanticen el negocio tal como se conoce. A nivel mundial, los ingresos por circulación de los periódicos digitales se elevaron a 5.200 millones de dólares en 2018, el 28% de su facturación (*World Association of Newspapers, 2019*). El limitado alcance que tienen tanto el cobro por contenidos como la disposición de los usuarios al pago (*Reuters Institute, 2020; O'Brien; Wellbrock; Kleer, 2020*), indica que no sea razonable descartar adicionales ejercicios de extensiones de marca. El caso de estudio así lo muestra con nuevas experiencias de extensiones de marca, una vez que estrenó su muro de pago.

El análisis apunta a que nuevos intentos de extensiones de marca son posibles. La fortaleza de la marca y la adecuación o coherencia del producto respecto del original son dos factores principales en la capacidad de venta de productos no informativos. Aunque las experiencias pasadas no lograron volúmenes de ingresos que contribuyeran significativamente a la sostenibilidad del negocio digital, tampoco parece que los ingresos generados por el cobro por contenidos garanticen el negocio. Al mismo tiempo, las nuevas prácticas estarán sujetas a la suficiencia inversora de las empresas periodísticas.

Esta investigación ha posibilitado conocer en profundidad las experiencias de una cabecera digital de referencia, no obstante, se limita a un caso concreto. Por tanto, futuras investigaciones podrán contrastar las experiencias de extensiones de marca de otros grupos editoriales a nivel nacional e internacional. También se podrá seguir el eventual resurgimiento del uso de extensiones de marca ante la reducción de los ingresos procedentes de la publicidad y el cobro de contenidos y el cambio de las condiciones del mercado.

5. Referencias

Aaker, David A.; Keller, Kevin-Lane (1990). “Consumer evaluations of brand extensions”. *Journal of marketing*, v. 54, n. 1, pp. 27-42.

<https://doi.org/0.1177/002224299005400102>

Arrese, Ángel (1998). “Marca y relaciones de autoridad en el mercado”. *Comunicación y sociedad*, v. 11, n. 1, pp. 91-124.

<https://doi.org/10.15581/003.11.36423>

Arrese, Ángel (2013). “El valor de la marca periodística”. *Libro blanco de la prensa diaria*. Madrid: AEDE, pp. 366-377. ISBN: 978 972 8048 14 3

Baek, Sang-Ki; Nam, Sang-Hyun; Chang, Byeng-Hee (2017). “Feedback effect of brand extension in cable networks established by parent newspaper brands: Applying expectation disconfirmation theory”. *Journal of media economics*, v. 30, n. 4, pp. 173-190.

<https://doi.org/10.1080/08997764.2018.1515766>

- Bhat, Sobodh; Reddy, Srinivas K.** (2001). "The impact of parent brand attribute associations and effect on brand extension evaluation". *Journal of business research*, v. 53, n. 3, pp. 111-122.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00115-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00115-0)
- Caspar, Mirko** (2002). *Cross-channel-medienmarken: Strategische optionen, ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige bewertung*. Berlin: Peter Lang International Academic Publishers. ISBN: 978 3 631 75022 3
- Childs, Michelle** (2017). "Brand extension feedback effects: What do we know and where should we go?". *Journal of product & brand management*, v. 26, n. 7, pp. 671-689.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1087>
- Christodoulides, George** (2009). "Branding in the post-internet era". *Marketing theory*, v. 9, n. 1, pp. 141-144.
<https://doi.org/10.1177/1470593108100071>
- Deng, Qian-Claire; Messinger, Paul R.** (2022). "Dimensions of brand-extension fit". *International journal of research in marketing*, v. 39, n. 3, pp. 764-787.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.013>
- Elliott, Richard; Wattanasuwan, Kritsadarat** (1998). "Brands as symbolic resources for the construction of identity". *International journal of advertising*, v. 17, n. 2, pp. 131-144.
<https://doi.org/10.1080/02650487.1998.11104712>
- Elmundo.com* (2021). "Nuestro último clamor por la libertad". *Elmundo.com*, 6 abril.
<https://www.elmundo.com/noticia/Nuestro-ultimo-clamor-por-la-libertad/380849>
- Elmundo.es* (2002). "Elmundo.es, líder mundial del diseño periodístico multimedia". *Elmundo.es*, 12 noviembre.
<http://www.elmundo.es/navegante/2002/11/12/esociedad/1037117347.html>
- Elmundo.es* (2022a). "El podcast 'El Mundo al día' alcanza tres millones de escuchas". *Elmundo.es*, 27 julio.
<https://www.elmundo.es/television/medios/2022/07/27/62e12159fdddf3c078b45b3.html>
- Elmundo.es* (2022b). "Joaquín Manso arranca *El Tiempo de las Mujeres*: 'No hay nada más ilusionante que la presencia de la mujer en los liderazgos transformadores'". *Elmundo.es*, 18 noviembre.
<https://www.elmundo.es/yodona/actualidad/2022/11/17/63766d5bfc6c839f5c8b4589.html>
- Flores Vivar, Jesús; Aguado-Guadalupe, Guadalupe** (2005). *Modelos de negocio en el ciberperiodismo: Estrategias de los medios para el desarrollo de negocios en la red*. Madrid: Fragua. ISBN: 978 84 70741814
- Förster, Kati** (2015). "An audience-centered perspective on media brands: Theoretical considerations, empirical results and 'White Spaces'". In: Siegert, Gabriele; Förster, Kati; Chan-Olmsted, Sylvia M.; Ots, Mart (eds.). *Handbook of media branding*. Cham: Springer, pp. 281-293. ISBN: 978 3 319 18235 3
- Ha, Louisa; Chan-Olmsted, Sylvia M.** (2001). "Enhanced TV as brand extension: TV viewers' perceptions of enhanced TV features and TV commerce on broadcast networks' websites". *International journal on media management*, v. 3, n. 4, pp. 202-212.
<https://doi.org/10.1080/14241270109389969>
- Habann, Frank; Nienstedt, Heinz-Werner; Reinelt, Julia** (2008). "Success factors in brand extension in the newspaper industry: An empirical analysis". In: Ots, Mart (ed.). *Media brands and branding*. Jönköping, Suecia: Jönköping International Business School, pp. 29-51. ISBN: 91 89164 82 2
- Hartmann, Maren** (2009). "The changing urban landscapes of media consumption and production". *European journal of communication*, v. 24, n. 4, pp. 421-436.
<https://doi.org/10.1177/0267323109345521>
- Hem, Leif E.; De-Chernatony, Leslie; Iversen, Nina M.** (2003). "Factors influencing successful brand extensions". *Journal of marketing management*, v. 19, n. 7-8, pp. 781-806.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728237>
- Hoeffler, Steve; Keller, Kevin-Lane** (2003). "The marketing advantages of strong brands". *Journal of brand management*, v. 10, n. 6, pp. 421-445.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
- Holt, Douglas B.** (2002). "Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding". *Journal of consumer research*, v. 29, n. 1, pp. 70-90.
<https://doi.org/10.1086/339922>
- Huang, J. Sonia** (2020) "Feedback effect of online brand extension: An empirical analysis of newspapers in Taiwan". *Chinese journal of communication*, v. 13, n. 4, pp. 389-406.
<https://doi.org/10.1080/17544750.2020.1752759>

- Idealista* (2009). *Globaliza.com: El Mundo compra el 22% del portal inmobiliario*. *Idealista.com*, 26 noviembre.
<https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2009/11/26/118173-globaliza-com-el-mundo-compra-el-22-del-portal-inmobiliario>
- John, Deborah-Roedder; Loken, Barbara; Joiner, Christopher** (1998). "The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted?". *Journal of marketing*, v. 62, n. 1, pp. 19-33.
<https://doi.org/10.1177/002224299806200103>
- Johnson, Zachary S.; Mao, Huifang; Lefebvre, Sarah; Ganesh, Jaishankar** (2019). "Good guys can finish first: How brand reputation affects extension evaluations". *Journal of consumer psychology*, v. 29, n. 4, pp. 565-583.
<https://doi.org/10.1002/jcpy.1109>
- Ke, Xiaobo; Wagner, Christian** (2022). "Global pandemic compels sport to move to esports: Understanding from brand extension perspective". *Managing sport and leisure*, v. 27, n. 1-2, pp. 152-157.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1792801>
- Kim, Dam-Hee** (2019). "Brand extension strategies in the film industry: Factors behind financial performance of adaptations and sequels". *International journal on media management*, v. 21, n. 3-4, pp. 161-176.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2019.1692850>
- Krebs, Isabelle; Siegert, Gabriele** (2015). "20 years of research on media brands and media branding". In: Siegert, Gabriele; Förster, Kati; Chan-Olmsted, Sylvia M.; Ots, Mart (eds.). *Handbook of media branding*. Cham: Springer, pp. 33-49. ISBN: 978 3 319 18235 3
- Leuthesser, Lance; Kohli, Chiranjeev; Suri, Rajneesh** (2003). "2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand". *Journal of brand management*, v. 11, n. 1, pp. 35-47.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540146>
- Ma, Qingguo; Wang, Manlin; Da, Qian** (2021). "The effects of brand familiarity and product category in brand extension: An ERP study". *Neuroscience research*, v. 169, pp. 48-56.
<https://doi.org/10.1016/j.neures.2020.06.010>
- Martínez, Eva; Pina, José M.** (2003). "The negative impact of brand extensions on parent brand image". *Journal of product and brand management*, v. 12, n. 7, pp. 432-448.
<https://doi.org/10.1108/10610420310506001>
- McDowell, Walter S.** (2006). "Issues in marketing and branding". In: Albarran, Alan B.; Chan-Olmsted, Sylvia M.; Wirth, Michael (eds.). *Handbook of media management and economics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 229-250. ISBN: 1 4106 1558 8
- McEnally, Martha R.; De-Chernatony, Leslie** (1999). "The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations". *Journal of consumer and marketing research*, v. 3.
https://cdn.ymaws.com/www.ams-web.org/resource/resmgr/original_amsr/mcenally02-1999.pdf
- Mierzejewska, Bozena; Shaver, Dan** (2014). "Key changes impacting media management research". *International journal on media management*, v. 16, n. 2, pp. 47-54.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2014.954439>
- Mitchell, Alan** (2001). *Right side up: Building brands in the age of the organized consumer*. London: Harper Collins Business. ISBN: 0002571528
- O'Brien, Daniel; Wellbrock, Christian-Mathias; Kleer, Nicola** (2020). "Content for free? Drivers of past payment, paying intent and willingness to pay for digital journalism: A systematic literature review". *Digital journalism*, v. 8, n. 5, pp. 643-672.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1770112>
- Ots, Mart** (2008). "Media and brands: New ground to explore". In: Ots, Mart (ed.). *Media brands and branding*. Jönköping, Suecia: Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School. ISBN: 91 89164 82 2
- Park, C. Whan; Milberg, Sandra; Lawson, Robert** (1991). "Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency". *Journal of consumer research*, v. 18, n. 2, pp. 185-193.
<https://doi.org/10.1086/209251>
- Prisa* (2008). *La empresa que gestiona los medios digitales del Grupo Prisa podrá adquirir el popular portal de videojuegos en las condiciones firmadas en 2002*. *Prisa.com*, 17 julio.
<https://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/la-empresa-que-gestiona-los-medios-digitales-del-grupo-prisa-podra-adquirir-el-popular-portal-de-videojuegos-en-las-condiciones-firmadas-en-2002>

Prisa (2011). *Prisa adquiere Meristation*. Prisa.com, 31 enero.
<https://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/prisa-adquiere-meristation>

PwC (2022). *Entertainment and media outlook 2022-2026*. España.
<https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2022-2026.html>

Reuters Institute (2020). *Digital news report*.
https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf

Reuters Institute (2022). *Digital news report España*.
<https://www.digitalnewsreport.es/2022/gran-exito-de-las-suscripciones-como-principal-modo-de-pago-por-noticias-digitales>

Sangil, Luis (2020). *La adaptación como modo de supervivencia en un mercado en formación: el caso de elmundo.es 1996-2020* (Tesis doctoral). Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra.

Shokri, Mohammad; Alavi, Ali (2019). "The relationship between consumer-brand identification and brand extension". *Journal of relationship marketing*, v. 18, n. 2, pp. 124-145.
<https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1534064>

Siegert, Gabriele; Förster, Kati; Chan-Olmsted, Sylvia M.; Ots, Mart (eds.). *Handbook of media branding*. Cham: Springer. ISBN: 978 3 319 18235 3

Sullivan, Dan; Jiang, Yuening (2010). "Media convergence and the impact of the Internet on the M&A activity of large media companies". *Journal of media business studies*, v. 7, n. 4, pp. 21-40.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2010.11073513>

Völckner, Franziska; Sattler, Henrik (2006). "Drivers of brand extension success". *Journal of marketing*, v. 70, n. 2, pp. 18-34.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.018>

World Association of Newspapers (2019). *World Press Trends 2019*.

Zimmer, Mary R.; Bhat, Subodh (2004). "The reciprocal effects of extension quality and fit on parent brand attitude". *Journal of product and brand management*, v. 13, n. 1, pp. 37-46.
<https://doi.org/10.1108/10610420410523830>

Anuario ThinkEPI 2022

<https://thinkepi.profesionaldelainformacion.com/index.php/ThinkEPI>

