

White Paper

marzo 2017

El auge de los modelos de pago

Trump y el Brexit, el efecto de los fenómenos altamente imprevistos en la prensa

Pepe Cerezo

evoca

El auge de los modelos de pago

El economista Nassim Taleb acuñó el término de Cisne Negro¹ para identificar los fenómenos que se producen de forma inesperada y tienen consecuencias imprevistas. 2016 se reveló como el año en el que se consumaron dos fenómenos “altamente improbables” como fueron la llegada de Trump a la Presidencia de los EE.UU. y el Brexit. Ambos casos encajarían en la categoría establecida por Taleb dadas sus imprevisibles consecuencias.

Internet puede considerarse en sí mismo el gran cisne negro de nuestra era. Muy especialmente para la industria de los medios que ha sufrido la mayor transformación de su historia desde su irrupción. De hecho, los medios han experimentado en la última década diferentes “cisnes negros”: el auge del móvil, la irrupción de las redes sociales y el cambio en los modelos de distribución, entre otros.

Paradójicamente la llegada de Trump, al menos en estos primeros 100 días, se ha revelado como un revulsivo para los medios digitales tradicionales de los EE.UU. Sus ataques, a los que denomina “medios deshonestos”, está teniendo un efecto inesperado: el aumento del número de suscriptores y donaciones. *The New York Times* sumó más de 276.000 nuevos suscriptores digitales entre [octubre y noviembre](#) del año pasado, mientras que el *Washington Post*, del que no hay datos oficiales, podría haber superado ya los 300.000 suscriptores. Por su parte, *ProPublica* consiguió el pasado mes de febrero [donaciones por valor de 600.000 \\$](#), cantidad que supera el total recaudado durante 2016 al completo.

Aunque el aumento espectacular durante los últimos tres meses puede explicarse por el efecto Trump y el Brexit, el incremento en los modelos de pago –aunque con altibajos– llevaba algún tiempo fraguándose. Como [aseguraba recientemente](#) Mark Thompson, Presidente y CEO de *The New York Times*:

“El efecto Trump nos ha ayudado, sin duda, pero también que los ciudadanos poco a poco se acostumbran a pagar por los contenidos que obtienen en internet. Es el futuro”.

Confluyen, por tanto, [una serie de factores](#) que explicarían el aumento de los modelos de pago al menos en lo que a los mercados anglosajones se refiere:

1. **La constante caída de la publicidad impresa y el débil incremento de la digital.**
2. **El actual poder de las plataformas de distribución.**
3. **El incremento de los bloqueadores de anuncios.**
4. **El auge de noticias falsas.**
5. **El efecto “Trump Communication Machine”.**

Es decir, a la necesidad de buscar nuevos modelos de negocio se une la demanda de una parte de la audiencia de entornos informativos más seguros y de mayor credibilidad. Para este tipo de lectores estos aspectos siguen ligados a las marcas tradicionales. La imparable caída de los ingresos publicitarios de la prensa impresa que no se ve compensada por el insuficiente crecimiento de la publicidad digital está obligando a los medios a reconsiderar el pago como la solución alternativa. El descenso de la publicidad para los periódicos en papel parece que lejos de parar se incrementará en los próximos años. Si en el año 2000 el mercado publicitario era de unos 70.000 millones de dólares en 2020 podría verse reducido a 6.000 millones.

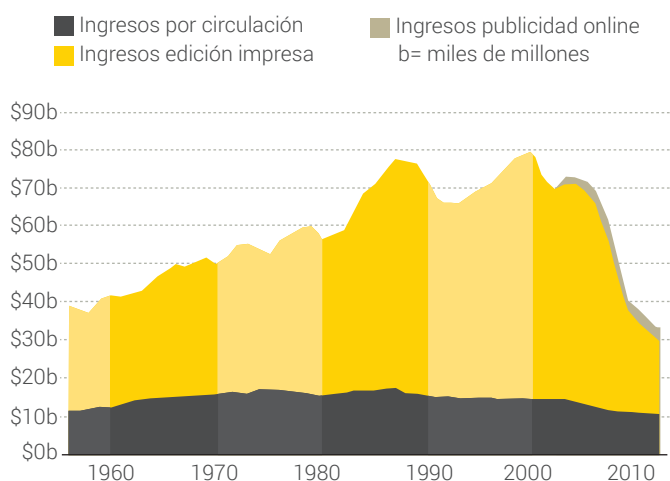
En el siempre complejo ecosistema de los medios digitales, el modelo de negocio basado en el pago ha sido para la mayoría de compañías una pieza de difícil encaje. Y lo sigue siendo, a pesar de los innumerables intentos que se han sucedido desde hace más de 15 años. A día de hoy, sigue sin poder estandarizarse un modelo válido universalmente, siendo la excepción

¹ El cisne negro. El impacto e los altamente improbable. Paidós, Barcelona, 2009

los casos que pueden considerarse un éxito. No obstante, se empiezan a identificar las claves de su funcionamiento.

El año 2016 representó el punto álgido por número de medios con alguna modalidad de *paywall* en los EE.UU. Según recoge una investigación del *American Press Institute*, 78 de los 98 diarios publicados en EE.UU. con una circulación superior a los 50.000 ejemplares presentaba alguna modalidad de pago a comienzo de 2016. Pero, a pesar de su auge, la contribución real al negocio es aún poco significativa. De acuerdo con *las estimaciones* de la *Journal of Communication*, los modelos de pago contribuyen al 1% de los ingresos de los periódicos de los EE.UU. analizados.

Evolución de los ingresos de los periódicos de los EE.UU.



Fuente: Newspaper Association of America

La misma investigación estima que al menos 69 de los medios suspendieron o derribaron su muro aunque muchas de estas veces fuera de forma transitoria, a través de *eventos imprevistos o promociones publicitarias*. Si bien es cierto que medios como *The New York Times*, *Boston Globe* o *Mineapolis Tribune* se muestran satisfechos con sus modelos, la lista de los que lo han derribado o suspendido es extensa: *Toronto Star* en Canadá, *The Sun* o *The Independent* en UK, *San Francisco Chronicle*, *Dallas Morning* o *News Week* en EE.UU.

Aunque el debate en gran medida sigue instalado en la dicotomía pago-gratuidad, los defensores de

los modelos de suscripción se apoyan en que éstos presentan nuevas posibilidades. Los modelos de *paywall soft* o *metered* –que permiten el acceso a un número limitado de noticias– se han revelado como un buen complemento al modelo de negocio en su conjunto, y no sólo por los ingresos directos que acarrearán sino por la complementariedad del negocio publicitario.

Parece cierto que los modelos de pago “duros”, incluso para las cabeceras con más experiencia o que ofrecen contenido de alto valor añadido presentan limitaciones en cuanto a su crecimiento continuado y a su capacidad para alcanzar nuevas audiencias.

REGISTROS Y DATOS

Los medios tradicionales en digital siguen teniendo gran capacidad de generación de audiencia pero, por lo general, no han sido capaces de monetizarla de forma adecuada. El modelo publicitario basado en grandes audiencias indiscriminadas ha acarreado un abuso en el uso y frecuencia de formatos intrusivos y como consecuencia el aumento del uso de bloqueadores.

El auge de la publicidad programática, que para alcanzar un mayor nivel de eficiencia requiere de datos de calidad, es una oportunidad para poner en valor las audiencias cualificadas de los medios. Los modelos de registro –sean o no de pago– son la mejor vía para conseguir que los medios tengan un conocimiento más exhaustivo de sus audiencias y, por tanto, puedan desarrollar un modelo publicitario más eficaz.

En el actual ecosistema publicitario, en plena *transformación por la irrupción* de la compra-venta programática, los datos declarados –aquellos aportados directamente por el usuario– adquieren un valor incuestionable. De ahí la importancia de cualquier modelo de suscripción, mas aún, obviamente, si es de pago. En definitiva, los modelos menos restrictivos potencian el negocio en su conjunto ya que:

- Son una fuente adicional de ingresos
- Permiten un mayor conocimiento del usuario a través de la recogida de data
- Ayudan contra el *adblocking*

En un futuro no muy lejano, teniendo en cuenta la rápida evolución de la inteligencia artificial, es muy posible que los *paywall* puedan llegar a ser flexibles y personalizados. Gracias al análisis de datos, a la inteligencia artificial y al análisis predictivo la comercialización de los artículos podrá personalizarse para cada lector en función de su historial, el interés por el contenido, mediante los denominados *dynamic meter*. Mientras esto sucede, los modelos híbridos, que permiten obtener ingresos combinados por suscripción y publicidad enriquecida gracias al data, se manifiestan como soluciones más interesantes que los modelos cerrados puros. Parece evidente que estos presentan importantes barreras para su sostenibilidad, lo que ha provocado que medios como *The Wall Street Journal* se hayan tenido que replantear su estrategia para explorar modelos más flexibles.

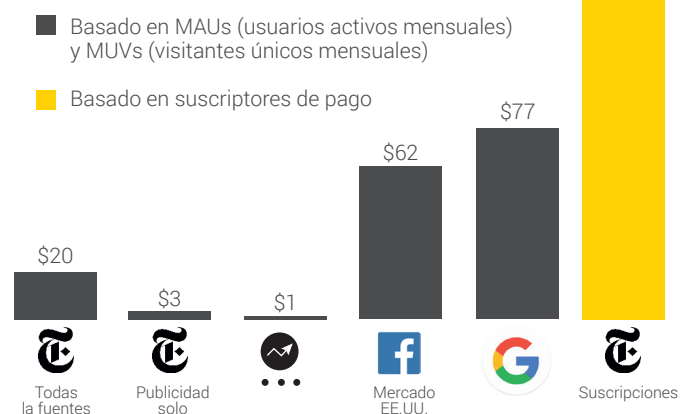
De usuarios únicos a clientes

Desde que lanzara el primer *paywall* poroso o metered el *New York Times* se ha consolidado como el modelo de éxito de referencia. Su gran acierto es haber roto la dicotomía pago o gratuidad total y empezar a introducir conceptos y métricas de negocio diferentes. En el paso de usuario a cliente empiezan a parecer métricas más propias de sectores como el de las empresas de telecomunicaciones o la banca.

Sin duda, este cambio en el modelo requiere de nuevas métricas y, por tanto, nuevas herramientas y procesos; es decir, conlleva una transformación organizativa importante que disponga de modelos orientados y servicios adicionales, atención al cliente, herramientas de CRM, ERP o inversión, entre otros.

De esta forma ya se observa que las organizaciones están introduciendo métricas como el ARPU (*Average Revenue per User*) que les permiten una nueva aproximación al negocio digital. Así, el ARPU de un suscriptor digital para el *New York Times* es siete veces más alto que el promedio de lectores que no pagan y 46 veces más si se compara con los ingresos publicitarios en relación a la audiencia total.

Comparativa de ingresos medios por usuario y año (ARPU)



Fuente: Monday Note

Membresía, socios

Otra opción diferente al modelo de suscripción es el de la membresía que en nuestro país se vincula más al modelo de socios. Es éste un modelo de pago con características diferentes a los *paywall*. Una de las apuestas internacionales más relevantes es la de *The Guardian* que puso en marcha su programa en 2014. Para su responsable, David Magliano, la diferencia fundamental es el compromiso de los lectores por un periodismo de calidad:

“No es un muro de pago, las personas que se convierten en miembros no reciben contenido adicional o exclusivo; se inscriben fundamentalmente porque creen que es importante que el periodismo de The Guardian siga activo”.

También el modelo de miembros se ha visto impulsado por el “efecto Brexit”. Durante el último año el diario británico ha pasado de 15.000 a 200.000 miembros de pago.

Por su parte, en EE.UU. *The Boston Globe* ha puesto en marcha un programa de membresía a través de *Stat*, su site de noticias sobre medicina y salud. Por 299 dólares al año ofrece un boletín diario de noticias comentadas por su columnista estrella, exclusivas sobre el sector farmacéutico y biotecnológico, un canal privado en *Slack*, así como chats con los escritores que cubren esas industrias o invitaciones exclusivas a eventos. Su objetivo es alcanzar al menos los 10.000 miembros.

Medios nativos digitales también se ven obligados a explorar nuevas vías de ingresos. En su intento de encontrar un nuevo modelo y, tras unos meses repensando su estrategia, *Medium* ha [lanzado un programa de membresía](#) que tendrá un coste de 5 dólares al mes. Según la compañía el programa, aún en pruebas para un pequeño grupo de usuarios, incluye una nueva interfaz que mejora la experiencia del usuario al ofrecer una selección personalizada de contenidos.

Agregadores y micropagos

Otra de las opciones de pago en auge son los agregadores de noticias, generalmente aplicaciones para el móvil, que aglutinan diferentes fuentes y cuyo modelo permiten tanto suscripciones como micro pagos por piezas individuales.

En el primer caso destaca *Discors*, una aplicación que presenta un modelo de agregación de noticias bajo suscripción. Ya está ofreciendo contenidos de *The Economist*, *The Washington Post*, *Foreign Policy*, *The Guardian* o *Bloomberg*, entre otros. El servicio ofrece por 4.99 dólares al mes una selección de artículos de entre todas estas fuentes. Lo que le hace diferente a *Discors* es que proporciona noticias con diferentes visiones.

Las noticias falsas y los nuevos hábitos de consumo informativo basado exclusivamente en las plataformas sociales han puesto de manifiesto el riesgo de la denominada "[burbuja de filtros](#)" y, con ello, la necesidad de diversificar las fuentes de noticias. Detrás de este objetivo está el lanzamiento de aplicaciones como *Across the Aisle*. Diseñada para ayudar a diversificar los hábitos de consumo de noticias, permite una "dieta informativa" más equilibrada. Su objetivo es ofrecer noticias de un variado espectro ideológico. Cuando el usuario ha leído demasiadas noticias de un signo, la aplicación desencadena una notificación recomendando otras fuentes ideológicamente diferentes.

Por su parte, *Blendle* es también una aplicación que agrupa historias de diferentes editores, permitiendo al usuario comprar noticias individualmente. Originalmente lanzada en Holanda y Alemania, desde el pasado otoño está disponible en los EE.UU. Cada

medio puede fijar sus propios precios, quedándose el 70% de los ingresos. *Blendle* ha sido denominado como el "[iTunes de las noticias](#)".

Paywall, el estado del arte

Entre los ejemplos de pago más significativos de modelos de pago hemos destacado los siguientes, según los diferentes mercados:

EE.UU.

El efecto Trump ha venido a impulsar los modelos de pago vinculados a las cabeceras tradicionales. Aunque ya los habían puesto en marcha, las compañías se han visto favorecidas por la confusión informativa generada durante las elecciones y, como no, por la beligerancia de la nueva Administración contra los medios.

The New York Times

Coincidiendo con la presentación de resultados del año 2016, la dirección de la compañía editora corroboró que se había alcanzado la cifra de [tres millones de suscriptores](#) totales –digitales más impresos–. Los ingresos totales ascendieron a 232,8 millones de dólares, un 17% más que en 2015 gracias a los 583.000 nuevos suscriptores digitales (514.000 para el producto informativo y 69.000 para los crucigramas digitales).

La apuesta del diario por las suscripciones de pago es incuestionable. En la presentación de su [plan estratégico para 2020](#) se marcó como objetivo alcanzar los 10 millones de suscriptores. Su CEO, Mark Thompson, considera factible la consecución de estos resultados [respaldándose](#) por los alcanzados hasta la fecha y por la actual situación del mercado:

- 200.000 nuevas suscripciones netas desde el 1 de octubre de 2016.
- 180.000 de los suscriptores digitales del periódico proceden de fuera de los EE.UU.
- Solo el 22% de los ingresos totales provienen de la publicidad impresa.
- El negocio de 'brand content' es más débil de lo esperado.

The Washington Post

Según datos del periódico, propiedad de Jeff Bezos, el número de suscriptores se habría incrementado un 146% año tras año desde su lanzamiento en 2014. Aunque no se disponen de datos públicos sobre el número exacto, las estimaciones se sitúan en torno a los 300.000 suscriptores de pago. Una cifra aún pequeña si se compara con la de su máximo competidor el *NYT*. El precio de las suscripciones del *Post* son aproximadamente la mitad (\$ 99) que las del *New York Times* (\$ 195). Se estima que los ingresos por suscripción –impresas y digitales– se sitúan en torno al 30% de los ingresos totales.

The New Yorker

La revista semanal de información cultural es otro de los medios cuyo *paywall* se ha visto beneficiado por el efecto Trump, disparándose en los últimas semanas su número de suscriptores. Solo el pasado mes de enero consiguió otros 100.000, un aumento del 300% respecto al mismo mes del año anterior. En la actualidad, los datos de circulación son los más altos de su historia con más de 1,1 millones suscriptores totales (impreso y digital). Además, el incremento de las suscripciones no parece haber afectado a los ingresos publicitarios que han crecido un 20% durante el último año.

La radio pública WNYC es otro medio sin ánimo de lucro que se ha visto beneficiada por el aumento del interés por el “periodismo serio”. Mediante una campaña de recogida de fondos ha conseguido recaudar en cinco semanas 3,45 millones de dólares, la mayor recaudación obtenida en una sola campaña desde que la *Radio Pública Nacional* (NPR) fue fundada en la década de 1970. Otras estaciones más pequeñas como *Oregon Public Broadcasting* y *Minnesota Public Radio* también han visto aumentos en sus ingresos por donación.

The Wall Street Journal

La cabecera de referencia en cuanto a la viabilidad del modelo de pago mas cerrado, se ha visto obligado a modificarlo, haciéndolo más “poroso” para atraer a nuevos lectores digitales.

Ahora cualquier historia que haya sido compartida por un miembro o periodista –ya sea a través de las redes sociales o por correo electrónico– se convierte en una “invitación a entrar”. De esta manera ofrecen invitaciones de 24 horas para que los no suscriptores puedan acceder a ciertos contenidos.

Los usuarios que acceden de esta manera tienen más probabilidades de convertirse en suscriptores regulares. En agosto llegó a 948.000 suscriptores digitales y actualmente, gracias a su nueva estrategia, podrían haber superado ya el millón. Al mismo tiempo *The Wall Street Journal* está explorando poner en marcha una oferta digital sin publicidad.

The Boston Globe

Sólo en las primeras seis semanas de 2017 han conseguido ya que se registren casi la mitad del total de suscriptores que hubo en 2016. Durante los dos primeros meses del año han batido todos los records de crecimiento hasta ese momento.

Durante la primera semana de febrero consiguieron más de 1.300 nuevos suscriptores digitales de pago lo que les sitúa en los 77.999 suscriptores digitales de pago. Según Jason Tuohey, Subdirector de participación y audiencias:

“Las suscripciones son nuestra razón de ser, y vamos a seguir creciendo en suscripciones digitales de pago más, que cualquier otra empresa informativa de todo el país”

The Information

El medio especializado en información sobre las compañías tecnológicas se ha convertido, en apenas tres años desde su nacimiento, en el sitio de referencia entre los CEOs de *Silicon Valley*. Su modelo de suscripción (39\$/mes) presenta ya flujo de caja positivo. Su fundadora, Jessica Lessin, no revela el número de suscriptores más allá de decir que se han duplicado durante el último año. Algunas estimaciones calculan que ya podría superar los 10.000 suscriptores de pago.

REINO UNIDO

El otro mercado en donde más se ha desarrollado el *paywall* es UK, y que como el efecto Trump en los EE.UU., el Brexit está actuando como catalizador.

The Telegraph

A finales de 2016 anunció que evoluciona de un modelo *metered* a otro *premium*. Desde los últimos meses el periódico británico está ajustando las condiciones de su *paywall*, cerrando alrededor del 20% del contenido que pasa a estar disponible sólo para los suscriptores. Este contenido *premium* cuenta con columnas de opinión, entrevistas exclusivas y en profundidad, investigaciones y análisis. El 80 por ciento restante se mantendrá libre de acceso, incluyendo todo el contenido de vídeo.

En apenas cuatro meses desde la puesta en marcha su nueva estrategia los resultados son reveladores: el número de suscriptores ha crecido un 300 por ciento. Los responsables del *Telegraph* resaltan, no obstante, la importancia que ha tenido el modelo *metered* ya que les ha permitido identificar y catalogar hasta 20 segmentos diferentes de audiencia, enriqueciendo sus *DMPs* y por tanto su estrategia programática. Todo ello ha llevado a implantar en la organización una cultura del *data*. De tal forma que son los propios editores los que deciden, en base a los datos de audiencia, qué contenidos se "cierran" y cuáles se dan en "abierto".

Financial Times

Desde que la japonesa *Nikkei* comprara el periódico de información económica de referencia en el Reino Unido hace algo más de un año, el *Financial Times* ha incrementado un 17% sus suscriptores digitales. De los 825.000 lectores de pago totales de los que disponen actualmente 625.000 son digitales, y esperan superar el millón en 2020.

A este éxito ha contribuido la estrategia del *FT* entorno al Brexit. En las horas previas al referéndum y los dos días siguientes levantaron su muro de pago para todas las noticias relacionadas con el tema. Consiguieron un incremento del tráfico que se materializó en un aumento del 600 por ciento en las

ventas de suscripciones digitales durante el fin de semana en comparación con el promedio del mismo periodo de tiempo durante el resto del año.

The Times

Los cambios políticos en Reino Unido y en los EE.UU. también han impulsado las suscripciones del periódico británico. La tasa de crecimiento de sus suscriptores en el segundo semestre de 2016 aumentó un 236% en comparación con el mismo periodo del año anterior.

The Economist

La revista británica también ha experimentado un fuerte incremento en el número de suscriptores digitales en el último año, pasando a tener alrededor de 345.500, lo que representa casi un 14 por ciento más. *The Economist* tiene un muro de pago *metered* a través del cual los no abonados pueden ver tres artículos a la semana. Su estrategia durante los últimos meses ha sido utilizar las redes sociales para atraer nuevas audiencias y que se puedan convertir al pago. *The Economist* ha profundizado en el análisis y conocimiento del modelo, de tal forma que ha calculado que el tiempo medio que se necesita para convertir a un lector en suscriptor es de nueve semanas.

The Sun

Por el contrario, el periódico propiedad de Rupert Murdoch es el caso más significativo de marcha atrás en cuanto a los modelos de pago se refiere. En 2015 el magnate anunció la eliminación de su *paywall*, lo que le ha supuesto un fuerte incremento de tráfico aunque no así en ingresos.

ESPAÑA

En España los muros de pago son la historia de sucesivos fracasos. Ni *El País* en la primera década del 2000 ni más recientemente *El Mundo* con *Orbit* fueron capaces de atraer a un número de suscriptores suficiente que hiciera el modelo sostenible. En la actualidad *Vocento* es, de entre los grandes grupos de media de nuestro país, el único que está explorando la

vía del pago en sus cabeceras regionales, en concreto con *El Correo*, *El Diario Vasco* o *El Diario Montañés*.

A nivel más local las cabeceras de Prensa Ibérica (*La Nueva España*, *Información*, *Levante* y *Faro de Vigo*) también presentan muro de pago.

Otros como *La Vanguardia* han apostado por el modelo de membresía como fuente alternativa de pago. Es precisamente este modelo la vía preferida para los medios nativos españoles. *Eldiario.es* es el mejor referente en este sentido con alrededor de 20.000 socios. Al cumplir los cuatro años de su lanzamiento ya representan aproximadamente el 30% de la facturación total. *Infolibre*, *Ctxt* o *Aracat* son también algunos de los digitales que han apostado por vías similares. *El Español* por su parte es el único medio digital puro que presenta un modelo de *paywall* más similar a los anglosajones.

OTROS MERCADOS

En Noruega, el diario *Afterposten* del grupo *Schibsted* ha conseguido duplicar durante el año

pasado el número de lectores digitales de pago, pasando de 32.000 a 70.000. Otro dato reseñable es que la edad promedio de los suscriptores de la versión impresa baja de los 65 a los 41 años en la digital.

En Holanda *De Correspondent* ha superado los 56.000 suscriptores de pago y ha anunciado su desembarco en EE.UU.

Le Monde en Francia está impulsado de forma decidida las suscripciones de pago. Cuenta ya con 200.000 suscritores, 130.000 de los cuales son digitales, lo que representa un crecimiento del 30 por ciento en los últimos 12 meses.

En Australia, el grupo de prensa regional *Fairfax Media* puso en marcha el pasado año una plataforma, registrando 150.000 lectores de pago (2,1% del total). El alemán *Zeit online* también ha anunciado que durante 2017 van a empezar a desarrollar un modelo de suscripción flexible que permita incrementar sus ingresos sin que disminuya el alcance.

Conclusiones

Es pronto para saber si el efecto Trump y el Brexit son un punto de inflexión para los modelos de negocio de los medios o un fenómeno transitorio. Lo que sí parece una tendencia ineludible es la necesidad de consolidar poco a poco una estrategia de pago por la información que sea complementaria a otras vías de ingresos y cuyas principales claves podemos resumir en los siguientes puntos:

- Los modelos de pago tienen que estar alineados con la estrategia global. No se puede cobrar por lo que en otros canales se ofrece de forma gratuita.
- En un entorno de confusión alimentado por el auge de las “fake news”, cada vez mayor un número amplio de usuarios que demandan contenidos veraces y de calidad, están dispuestos a pagar por ellos.
- Esos contenidos tienen que ser claramente diferenciales sin que puedan ser ofrecidos de forma gratuita por otras fuentes.
- No existe una fórmula mágica o un modelo estándar universal. Cada cabecera tiene que encontrar el suyo propio en función de su propuesta de valor y de lo que demandan sus usuarios.
- El conocimiento del usuario es una clave fundamental, lo que requiere compañías orientadas al dato.
- Hay que derribar la dicotomía pago vs gratuidad. Una correcta estrategia de pago puede enriquecer el modelo publicitario y viceversa.
- Los modelos de pago conllevan la transformación interna de la organización, lo que implica integrar nuevas herramientas, modificar procesos e incorporar nuevos perfiles profesionales.

Sobre el AUTOR: Pepe Cerezo

Especialista en estrategia y desarrollo de negocios digitales. Durante más de 15 años vinculado al sector de los medios digitales y a la transformación digital de las organizaciones. Director del "Informe sobre la Sociedad de la Información en España: eEspaña" y coordinador de estudios y libros como "La blogosfera hispana" o "La Web 2.0". Ha ocupado diferentes cargos de responsabilidad en compañías como Orange, Prisa o RocaSalvatella. Actualmente es director de Evoca media.

Evoca Comunicación e Imagen es una empresa formada por profesionales experimentados en la gestión de proyectos líderes en Comunicación y Transformación Digital. Creada en marzo de 2004, Evoca está enfocada al ámbito de la Sociedad de la Información, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones, sectores en los que cuenta con un mayor conocimiento y experiencia.