

DOSIER

Suscripciones, “the new black”

Los modelos de pago emergentes (1ª parte)

Pepe Cerezo



Bienvenido a una publicación interactiva



Pulsando sobre el botón “i” regresa al índice.
Pulsando sobre las flechas avanza o retrocede página.



Pulsando sobre estos botones podrá acceder a las redes sociales de Evoca Comunicación e Imagen.

EDITA: Evoca Comunicación e Imagen

Marqués de Urquijo, 11. 7º B. 28008 Madrid

www.evocaimagen.com • info@evocaimagen.com

Directores: Julio Cerezo, Pepe Cerezo

Colección: Dosieres evoca

5 DOSIER: Suscripciones, “the new black”

Los modelos de pago emergentes (1ª parte)

DISEÑO: iO, idea original

www.ideaoriginal.com • bduran@ideaoriginal.com

PORTADA: Julio Cerezo

I. INTRODUCCIÓN	3
II. PUNTO DE SITUACIÓN	5
III. LOS DIFERENTES MODELOS	8
<i>Metered</i>	10
<i>Freemium</i>	11
<i>Metered versus Freemium</i>	14
Los modelos híbridos	15
Modelos dinámicos o algorítmicos	16
La membresía	18
En busca del modelo perfecto	20
IV. LOS USUARIOS	23
V. LOS CONTENIDOS	26
VI. POR TIPO DE MEDIO	30
Los nativos digitales de nicho	30
Las Revistas	33
VII. PRINCIPALES CLAVES	37

Pepe Cerezo. Director Evoca media.

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. Autor de “Los medios líquidos”. 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.

I. Introducción

Los medios continúan en su inexcusable búsqueda de un modelo de negocio digital basado en ingresos directos de sus usuarios, que sirva como alternativa al actual ecosistema publicitario online que se ha demostrado insuficiente para su viabilidad en el futuro. A nadie se le escapa la permanente transformación a la que están sometidos los medios como consecuencia de los rápidos cambios que se están produciendo en este ámbito.

La caída de la publicidad tradicional de los medios no se ha visto compensada por el crecimiento de la publicidad digital, lastrada, ésta última, por el poder de las plataformas tecnológicas. Eso explica que los medios se vean obligados a buscar nuevos modelos de ingresos. Y aunque la publicidad digital sigue creciendo, como en el caso de España, a pesar de sus grandes audiencias, apenas consiguen generar un 20% de los ingresos debido a

la situación de dominio que disfrutaban las plataformas¹.

A medida que los medios van adquiriendo un mayor conocimiento acerca de los intereses de sus audiencias y las propuestas tecnológicas se sofistican –incluida la irrupción de la Inteligencia Artificial–, las compañías tienen más posibilidades de encontrar el modelo idóneo en función de sus mercados y sus propias características. Y es que, frente a lo que podría pensarse hace apenas un par de años, los modelos de suscripción abarcan una gran diversidad de modalidades: desde los muros duros a los porosos o *metered*. Las últimas tendencias, aquéllas que están explorando los grupos más innovadores gracias a soluciones tecnológicas de última generación, provienen de la hibridación de modelos como el *freemium* y *metered* y, sobre todo, los denominados *metered* dinámicos o algorítmicos², como el puesto en marcha por

Los medios continúan en su inexcusable búsqueda de un modelo de negocio digital basado en ingresos directos de sus usuarios, que sirva como alternativa al actual ecosistema publicitario online.

¹ Los grandes grupos de medios españoles solo reciben el 20% de los ingresos publicitarios digitales <https://dircomfidencial.com/medios/los-grandes-grupos-de-medios-espanoles-solo-reciben-el-20-de-los-ingresos-publicitarios-digitales-20181107-0405/>

² Suscripciones Algorítmicas <https://monetización.com/suscripciones-algoritmicas-29b4c9a3fae8>

The Wall Street Journal o **SvD** que permiten ofrecer soluciones personalizadas de pago para cada tipo de usuario.

Durante los dos últimos años se han sucedido estudios destinados a analizar la situación de los modelos de negocio en los medios. Las conclusiones, de prácticamente la totalidad de los mismos, apuntan en la misma dirección: el futuro del sector pasa por impulsar los modelos de monetización directa sin canibalizar los ingresos publicitarios. Generalmente, la aproximación estratégica al pago se ha hecho de forma binaria: pago frente a publicidad, muros duros vs *metered*, cuando lo que observamos es que las suscripciones requieren una visión multidimensional. En el actual panorama, en

el que los medios apuestan por una viabilidad económica basada en la diversificación e hibridación de modelos, las suscripciones no se pueden entender de forma aislada sino como una pieza más del ecosistema. Y aunque nos centraremos en las digitales, la estrategia debe tener en cuenta también las suscripciones a las versiones en papel.

Es tal la dimensión y los temas a tratar relativos al mundo de las suscripciones que se ha decidido dividir en dos partes el dossier. Sirva esta primera parte para entender el actual panorama y las principales claves de los diferentes modelos de suscripción. En una segunda se abordará la parte operacional y de procesos, así como el impacto en las organizaciones.

II. Punto de situación

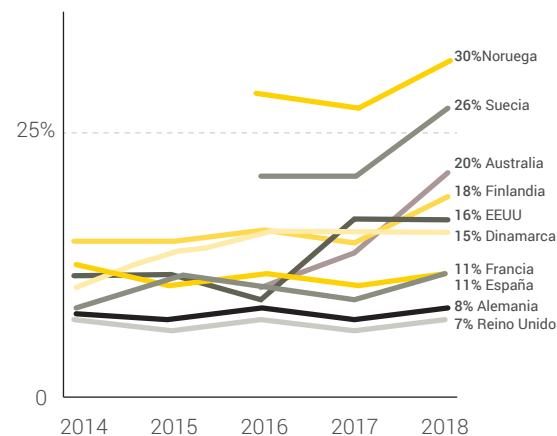
Según el informe 'Digital News Report 2018' que el **Instituto Reuters**³ elabora anualmente para el estudio del periodismo, se consolida el cambio de tendencia detectado en ediciones anteriores en lo que se refiere al desarrollo de modelos orientados a los contenidos de calidad y su monetización mediante el pago. Los esfuerzos de los editores por el pago de sus contenidos están dando sus frutos en un buen número de países, sin embargo en términos globales el porcentaje promedio de usuarios que pagan por algún tipo de información es del 14%.

Por regiones, en los EE.UU. el 16% de los estadounidenses ya paga por leer noticias, aunque todavía quedan lejos de los países nórdicos, líderes a nivel mundial con un 30%. En Latinoamérica⁴, los modelos de suscripción están al alza desde hace un par de años. Un buen número de los principales

periódicos de Brasil o México, pasando por países de incorporación reciente como Colombia o Argentina, o incluso países pertenecientes a mercados de menor tamaño como Costa Rica, Honduras o Nicaragua están lanzando iniciativas destinadas al pago por sus versiones digitales. El pionero en la región fue el diario mexicano **Reforma** que levantó su muro de pago en 2003. En Brasil, **Folha de S. Paulo**, lo hizo en 2012 y **O Globo** más recientemente. Algo más de un lustro después han sido los argentinos **Clarín** y **La Nación** los que se han embarcado en el lanzamiento de modelos de pago.

En Europa, los países nórdicos presentan una tradición más arraigada en lo que concierne al pago por noticias online. El número promedio de usuarios que pagan por las noticias en línea ha aumentado cuatro puntos porcentuales en Noruega

Evolución del porcentaje de usuarios que aseguran haber pagado por noticias online durante el pasado año.



Fuente: Reuters Institute Digital News Report 2018

³ Reuters Institute Digital News Report 2018

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/digital-news-report-2018.pdf>

⁴ Paywall en América Latina: Reporte especial del Centro Knight sobre suscripción digital en diarios de la región <https://knightcenter.utexas.edu/es/blog/00-19005-paywall-en-america-latina-reporte-especial-del-centro-knight-sobre-suscripcion-digital>

y seis en Finlandia, mercados ambos en donde operan unos pocos editores y donde comparten una visión común sobre la necesidad del pago por la información de calidad. Aspecto éste diferencial frente a otros mercados más fragmentados en los que los modelos de suscripción están aún en sus comienzos. Otra de las encuestas realizadas, también por el **Instituto Reuters**⁵, esta vez a 171 de los medios más importantes de Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Polonia y el Reino Unido, confirma que en 2017 el 66% operaba con algún modelo de pago. De entre estos, el *freemium* era, en el momento de realizar la encuesta, el que predominaba seguido de los *metered*.

España, a día de hoy, se mantiene como una excepción. En nuestro país el número de iniciativas de pago directo es aún minoritario. Aunque todo hace pensar que durante 2019 pueden aparecer iniciativas en este sentido, la realidad es que al cierre de este dossier, ninguna de las grandes cabeceras nacionales presentaban modelos de suscripción para cobrar por sus contenidos online. De los grandes grupos, sólo **Prensa Iberica** y **Vocento**

disponen de una estrategia decidida para establecer modelos de suscripción digital. En el caso de Vocento bajo el nombre de ON+ sus cabeceras regionales (**El Correo**, **El Diario Vasco**, **El Diario Montañés** y **Ideal de Granada**) cuentan con más de 22.000 suscriptores. Por su parte **Prensa Ibérica** también lleva años con muros de pago en cabeceras como **Información**, **La Nueva España**, **Levante** o el **Faro de Vigo**. Otros como Grupo **Godó** están trabajando para lanzar un muro de registro con el fin de conocer mejor los hábitos y gustos de su audiencia.

Entre los medios nativos más innovadores y arriesgados en los modelos de pago se encuentran **Eldiario.es**, **Infolibre**, **El Español** o **Diari Ara**. De entre ellos, el primero destaca por su comunidad de socios, que en su sexto año de existencia⁶ supera los 33.000 miembros, representando ya un tercio de los ingresos totales del medio digital. En palabras de su director, Ignacio Escolar: «nos alimentamos de noticias y crecemos. Es un círculo virtuoso. Otras veces ocurre lo contrario, pero en Eldiario.es nuestro negocio es dar noticias».

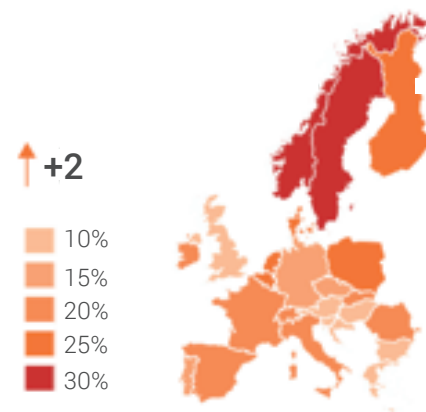
Porcentaje promedio de usuarios que han pagado por noticias online por países

14%

Promedio países seleccionados

19%

Promedio en Benelux y Países Nórdicos



Fuente: Reuters Institute Digital News Report 2018

⁵ Pay Models in European News www.digitalnewsreport.org/publications/2017/pay-models-european-news/

⁶ Las cuentas de eldiario.es en su sexto aniversario https://www.eldiario.es/escolar/cuentas-eldiarioes-sexto-aniversario_6_818628133.html

Con un presupuesto anual próximo a los cinco millones de euros, Escolar está convencido de que los medios no pueden sobrevivir solo con publicidad: «A medida que la publicidad cae, los modelos de negocio de los medios tenderán a ser de pago» sentencia⁷.

Por su parte, **Infolibre**, apuesta desde su nacimiento por un modelo *freemium* similar al de **Mediapart**, su socio editorial. Como confirma su director, Jesús Maraña⁸, durante 2018 consiguieron el equilibrio económico gracias a las aportaciones de sus casi 10.000 socios, además, señala que el 77% de los suscriptores son anuales, un dato que muestra la estabilidad y confianza de los socios en el proyecto. Al echar la vista atrás, recuerda el escepticismo existente cuando nacieron hacia los modelos de pago: «Hace cinco años nadie daba un duro por un periódico digital de pago», apostilla.

En España, el 11% de los usuarios encuestado asegura haber pagado, en cualquiera de sus modalidades, por algún contenido informativo online durante el último año⁹. Las experiencias fallidas de los años 2000, unido a la falta de cultura del pago estarían detrás de algunas de las causas que explican el carácter excepcional de España en el lanzamiento de modelos de pago. Pero será inexcusable que en los próximos meses aparezcan distintas iniciativas de pago online dado el desigual reparto de la publicidad digital, la caída de los ingresos de las ediciones digitales y el cambio de los modelos de distribución. Además, el éxito de las suscripciones digitales a las plataforma de *streaming* cuando son de calidad y ofrecen valor añadido, desmantelaría el supuesto estigma cultural de nuestro país de que los lectores no pagarían nunca por ningún contenido.

Pero será inexcusable que en los próximos meses aparezcan distintas iniciativas de pago online dado el desigual reparto de la publicidad digital, la caída de los ingresos de las ediciones digitales y el cambio de los modelos de distribución.

⁷ Ignacio Escolar: "Nuestro negocio es dar noticias" evocaimagen.com/ignacio-escolar-nuestro-negocio-es-dar-noticias/

⁸ Jesús Maraña, director de Infolibre: "hace cinco años nadie daba un duro por un periódico digital de pago" <http://evocaimagen.com/jesus-marana-director-de-infolibre-hace-cinco-anos-nadie-daba-un-duro-por-un-periodico-digital-de-pago/>

⁹ Aumentan hasta el 11% los usuarios de noticias digitales que pagan por ellas en España www.digitalnewsreport.es/2018/el-11-de-los-internautas-espanoles-pago-por-noticias-digitales-en-2017/

III. Los diferentes modelos

Los modelos de suscripción para el pago de contenidos han evolucionado en la medida que lo ha hecho el propio mercado digital. Su auge en los últimos años se explicaría por la caída de los ingresos provenientes de la prensa escrita, el lento crecimiento y la desigual distribución de los ingresos provenientes de la publicidad digital, sin olvidar la consolidación tecnológica alcanzada, lo que ha permitido un alto grado de conocimiento de los usuarios y el desarrollo de diferentes modalidades de pago. Por otra parte, el éxito de plataformas como **Netflix** u **HBO**, así como el auge de las *fake news* y la demanda de un periodismo de calidad por una parte importante de lectores, son factores que han contribuido a crear el caldo de cultivo idóneo para la exploración de modelos de ingresos directos.

Los muros de pago (*paywalls*) se definen como los sistemas técnicos que permiten o restringen el acceso a los contenidos de una página web en función de una serie de criterios o reglas. Básicamente, existen dos tipos de muros: los rígidos o duros y los *metered* o porosos. Los primeros no permiten

el acceso al contenido de forma mayoritaria sin una suscripción, mientras que los muros suaves presentan más flexibilidad y admiten el acceso a una serie de contenidos en función de unas reglas previamente establecidas que decide el editor; por ejemplo, discriminar por el número de artículos al mes al que acceden, tiempo dedicado a leerlos, o por formatos, como por ejemplo limitar el acceso a los vídeos.

Los muros rígidos fueron los primeros en aparecer en el sector de los medios, como prolongación de los modelos que existían hasta la fecha en el mundo offline. Ya en los primeros años de la década de los 2000, algunos medios de referencia como **The New York Times**, **The Wall Street Journal** o **El País** probaron un modelo de suscripción de estas características. Pero la realidad es que con no muy buenos resultados debido principalmente a dos motivos: que en ese momento no existía un mercado digital con la suficiente madurez y que la propuesta de valor no era lo suficientemente atractiva y diferencial a la oferta de noticias gratuitas que ofrecían el resto de los medios.

Los muros rígidos fueron los primeros en aparecer en el sector de los medios, como prolongación de los modelos que existían hasta la fecha en el mundo *offline*.

The Times of London fue el primer periódico de información general en Gran Bretaña en lanzar un muro de pago. Aunque se ha flexibilizado algo, siguen mostrando uno de los *paywall* en línea más estricto, permitiendo el acceso, solo durante un mes, a unas pocas noticias a cambio de registro. También ha sido clave su apuesta por un contenido alejado de las *breaking news* y más centrado en la información de análisis y opinión. Dos años después de adoptar una nueva estrategia para ralentizar el número de actualizaciones de la web -solo tres veces al día-, han mejorado en un 15% el número de suscriptores. Según datos de Alan Hunter, jefe de los medios digitales de **The Times** y **The Sunday Times**, de los actuales 463.000 suscriptores, 220.000 son solo digitales. Además, gracias a su estrategia para adquirir nuevos clientes, han conseguido que sus costes se hayan reducido, siendo actualmente los más bajos de los últimos cinco años¹⁰.

Por su parte, **Financial Times** (FT) apuesta por un modelo poco poroso; aunque

ofrecen la posibilidad de un primer mes de acceso libre, transcurrido este periodo, todo el contenido queda bajo el muro. El FT ha estado involucrado activamente en el negocio de suscripción digital durante los últimos 10 años y actualmente tienen más de 920.000 clientes de pago, de los que unos 720.000 son solo digitales. El Director de Producto del FT¹¹ tiene claro que son principalmente una empresa de suscripciones digitales: «Es lo que hacemos, y este es nuestro modelo de negocio. En este sentido, nos parecemos a compañías como **Netflix**, **Spotify** y **YouTube**. Hemos sido una empresa *digital first*, tanto en producto como en ingresos». Según su propia experiencia, es fundamental crear un hábito de consumo y pago online. Gracias a esta estrategia, las suscripciones en el FT han superado a la publicidad como la principal fuente de ingresos de la compañía¹².

De la misma manera, los modelos más duros han ido decayendo de forma paulatina entre los medios que han

Fuentes de ingresos digitales más importantes durante 2019 para los medios encuestados



Fuente: The Reuters Institute for study of journalism. Digital leaders survey 2019

¹⁰ The road to growth: How The Times (UK) reaches 500k subscribers milestone https://digiday.com/media/road-growth-times-uk-reaches-500k-subscribers-milestone/?utm_source=twitter&utm_campaign=digidaydis&utm_medium=social

¹¹ The road to 1 million subscribers: FT helps users to build 'habit' <https://blog.wan-ifra.org/2018/04/16/the-road-to-1-million-subscribers-ft-helps-users-to-build-habit>

¹² Financial Times CEO John Ridding explains how to make people pay for media <http://ow.ly/KbxT30n6Ppz>

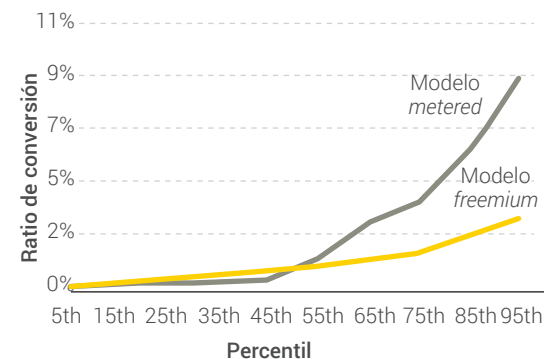
apostado por información generalista y de grandes audiencias. Incluso entre alguno especializado como **The Wall Street Journal**, que durante muchos años se ha mantenido como el modelo de muro duro de referencia, en los últimos tiempos también ha evolucionado hacia un modelo más flexible y sofisticado. Por el contrario, algunos nativos digitales, focalizados en contenidos *premium* de alto valor, han apostado por modelos más cerrados, como analizaremos más adelante. Es el caso de **The Information**, **The Logic**, o **The Athletic**, entre otros.

Metered

El modelo *metered* fue desarrollado originariamente por **The New York Times** tras fracasar en los años 2000 con un muro rígido. Al final de la década, apostaron por desarrollar un modelo con el que se pudiera acceder a una serie de noticias al mes antes de tener que proceder a suscribirse. Con ello resolvían, al menos parcialmente, alguno de los problemas que acarreaban los modelos duros: una dramática caída de audiencias y la consecuente bajada de la publicidad e influencia.

Hasta la fecha, el *metered* ha sido el modelo preferido para un gran número de periódicos y revistas en los EE.UU. Su funcionamiento se basa más en los hábitos de los usuarios que en el tipo de contenido. Por ello, su éxito reside en un análisis exhaustivo del comportamiento de los lectores. Más concretamente, en conocer en profundidad a los denominados *heavy users*. Éstos suelen representar entre un uno y un cinco por ciento de toda la audiencia y son los lectores recurrentes con mayor probabilidad de convertirse en suscriptores de pago. De acuerdo con datos facilitados por **Piano**, compañía especializada en suscripciones y que gestiona más de 800 sitios en todo el mundo, el 7% de los visitantes únicos mensuales de un site generan el 50% del tráfico como promedio. Son estos *heavy users* los que sustentan medios como **The Boston Globe**, que cuenta con unos 90.000 suscriptores y, aunque a penas representan el 2%, aportan el 86% de los ingresos digitales del site. En el caso de **The New York Times**, el 12% de los visitantes contribuyó al 88% de los ingresos digitales en el año 2015¹³.

Comparativa ratio de conversión modelos *metered* vs *freemium*



Fuente: Piano 2018

¹³ The 7 Percent Rule <https://traffic.piano.io/2017/12/17/the-7-percent-rule/>

Conocer a la audiencia y sus hábitos permite establecer la altura del muro; es decir, a qué número de noticias se puede dar acceso libre antes de obligar al usuario a registrarse o suscribirse. Ello requiere un ejercicio para equilibrar los ingresos por suscripción frente a la potencial pérdida de audiencia asociada y la eventual caída de ingresos publicitarios. Los *metered* muy porosos, es decir, los que ofrecen un número de noticias gratuitas muy elevado, presentan el riesgo de que el usuario no perciba diferencia entre estar suscritos o no estarlo si la información que reciben es suficiente.

Otras cabeceras que actualmente presentan modelos *metered* más o menos porosos son **The Atlantic**, **Business Insider** o **CNN**. En este sentido, el efecto contagio es importante. En palabras de Bob Cohn, presidente de **The Atlantic** «miramos a nuestro alrededor y vemos compañeros del sector a los que respetamos y que han conseguido que sus lectores paguen por sus contenidos digitales». The Atlantic que, como hiciera The New York Times, derribó su primigenio muro duro hace una

década, lanzó a comienzos de 2018 un muro poroso. Su principal preocupación durante los primeros meses ha sido «encontrar ese punto dulce donde la altura del muro y la tasa de conversión generen el número máximo de suscriptores»¹⁴. Los modelos *metered*, que han servido como revulsivo frente a las barreras que presentaban los modelos de suscripción primigenios, se presentan como una oportunidad para cierto tipo de medios y, sobre todo, como la mejor vía inicial para consolidar el modelo de pago.

Freemium

También denominado *premium*, se caracteriza por ofrecer un cierto tipo de contenido gratuito –independientemente de cuánto se consuma–, combinado con otros de alto valor o *premium* para cuyo acceso se requiere suscripción previa. Este modelo de negocio permite a los editores decidir qué contenido queda detrás del muro de pago y cuál se proporciona de forma gratuita. Sin embargo, en la práctica no es tan sencillo. Determinar que contenidos son *free* y cuales *premium* son

Conocer a la audiencia y sus hábitos permite establecer la altura del muro; es decir, a qué número de noticias se puede dar acceso libre antes de obligar al usuario a registrarse o suscribirse.

¹⁴ The Atlantic to Install Paywall, Joining Wave of Publishers Diversifying Revenue <https://www.wsj.com/articles/the-atlantic-to-install-paywall-joining-wave-of-publishers-diversifying-revenue-1513594800>

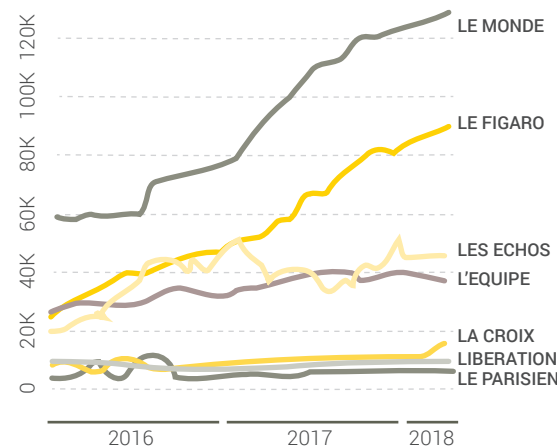
una de las claves para el éxito del modelo. En algunos casos, el *freemium* puede confundirse con el *metered* poroso. Pero la diferencia fundamental radica en que el primero ofrece una cantidad de contenido siempre de forma gratuita mientras que el *metered* varía según las reglas diseñadas. La ventaja del *freemium* es que permite a los editores generar tráfico y atraer a nuevos lectores, al tiempo que se ofrece un contenido *premium* para empujar a los lectores más fieles a suscribirse.

En Europa, el *freemium* es el modelo preferido entre los editores tradicionales o *legacy*. Alemania es un caso paradigmático. De los 214 periódicos que han implementado muros de pago, 150 han optado por un modelo *freemium*¹⁵. Tobias Henning, gerente general de **Bild**, es un convencido de este modelo por su capacidad de generar ingresos por publicidad. **BildSmart** el periódico alemán del grupo **Axel Springer**, ofrece dos alternativas diferentes: un modelo de suscripción reducida, pensado principalmente para los usuarios que navegan con *adblocker*, y **BildPlus**, que

combina acceso al digital y al papel. Por algunos de los contenidos, como los videos destacados de los partidos de fútbol, se pagan los primeros dos días de su publicación y posteriormente se ofrecen gratuitos. La ventana de oportunidad del video en cerrado para contenidos de este tipo es pequeña y los ingresos publicitarios por esta vía son altos. De nuevo, como venimos sosteniendo, se pone de manifiesto la necesidad de tener una visión holística de los modelos de suscripción que ayude a incrementar los ingresos tanto digitales como del papel sin canibalizar los procedentes de la publicidad.

En Francia por ejemplo, **Le Figaro**, el segundo site de noticias más grande del país, dispone ya de alrededor de 100.000 suscriptores digitales siguiendo este modelo¹⁶. Su enfoque está basado en un exhaustivo conocimiento de sus lectores: la compañía recopila datos de comportamiento de cada nuevo usuario durante los primeros seis meses, o incluso durante todo un año, antes de mostrarle una oferta de suscripción adecuada a su

Tráfico de los principales medios digitales en Francia



Fuente: ACPM, 2018

¹⁵ El muro de pago freemium se impone en Alemania <https://www.laboratoriodeperiodismo.org/el-muro-de-pago-freemium-se-impone-en-alemania/>

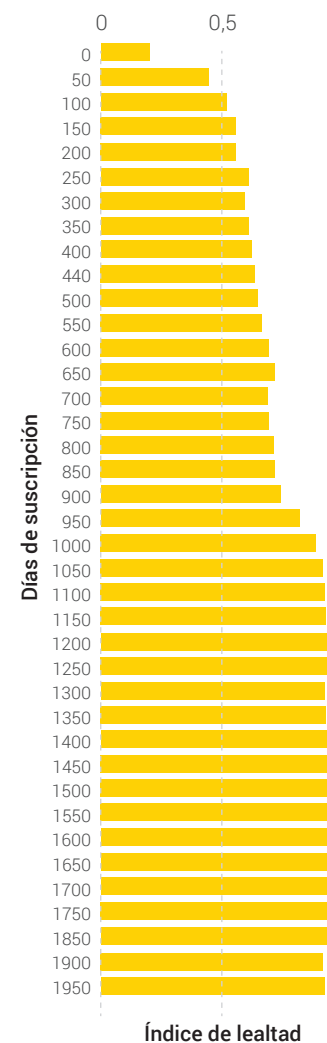
¹⁶ So your news organization has real, paying digital subscribers. Now how do you keep them? www.niemanlab.org/2018/08/so-your-news-organization-has-real-paying-digital-subscribers-now-how-do-you-keep-them/

perfil y hábitos. Asimismo, el consumo móvil está jugando un papel cada vez más importante ya que los usuarios de la aplicación tienen más probabilidades de convertirse en suscriptores. Por su parte, **Le Monde** incrementó durante 2018 sus suscripciones digitales en un 20% -hasta los 180.000- gracias en parte al aumento del número de artículos detrás del muro de pago, a la mejora de su plataforma tecnológica y al rediseño de su web. Las suscripciones digitales representan el 55 % de los ingresos online. El rediseño de la web está orientado a ofrecer una misma página de inicio para lectores y suscriptores de pago pero destacando más claramente el contenido *premium*. Además, con el objetivo de optimizar las conversiones e ingresos, han aumentado el contenido tras el muro, habiendo pasado del 33% al 37% del total. Según sus datos, el umbral de contenidos tras el muro óptimo se encuentra por debajo del 40%, a partir de éste se penaliza el tráfico global y por tanto las conversiones¹⁷.

La compañía noruega **aMedia** es la editora de medios más grande de Noruega, un país atípico en el consumo de noticias.

Con una población de 5,3 millones de personas, dispone de 223 periódicos, de los cuales, aproximadamente una cuarta parte pertenecen a aMedia. Como cuenta Jostein Larsen Østring, responsable editorial, en 2015 tomaron la decisión de evolucionar su modelo de ingresos desde la publicidad al pago, convirtiéndose en una empresa de suscripciones. Desde entonces han conseguido más de 500.000. Actualmente, entre el 40 y 60% de sus artículos están bajo el muro de pago. Su propuesta de valor es la calidad: «No vale de nada obsesionarse en llenar páginas, hay que centrarse en hacer el mejor periodismo para tu audiencia», sostiene. Una de las claves de su éxito se basa en su capacidad para fidelizar y mantener clientes durante un largo periodo de tiempo. Para ello han desarrollado un Índice de Compromiso/Lealtad que les permite identificar a los lectores que tienen más probabilidades de convertirse en suscriptores de pago y, una vez que ya lo son, monitorizar y predecir el grado de compromiso, así como el riesgo de abandonar la suscripción. Este índice corrobora la importancia que tiene crear hábitos de consumo de información. A partir de los datos recogidos han

Evolución del Índice de lealtad de aMedia



Fuente: aMedia, WAN-IFRA Report 2018

¹⁷ How Le Monde site tweaks helped increase subscriptions by 20 percent in 2018 <https://digiday.com/media/le-monde-site-tweaks-helped-increase-subscriptions-20-percent-2018/>

encontrado tres puntos fundamentales en el ciclo de vida de los suscriptores. El primero corresponde a los 50 primeros días, que es cuando se produce el mayor número de abandonos, coincidiendo con el fin de las ofertas gratuitas de prueba. El siguiente pico es a los 100 días, cuando la fidelidad al producto se consolida, y el último tiene lugar hacia los 1.000 días, cuando el usuario muestra una lealtad casi inquebrantable.

Metered versus Freemium

Según los mismos datos aportados por Piano, los medios con muros de pago *metered* muestran una tasa de conversión promedio de 0,08% frente al 2,56% de los muros rígidos o de *freemium*. Además, el tiempo de conversión entre sus clientes *metered* es de 11,65 días frente a 3,64 días para clientes que disponen de muros duros o modelos *freemium*. Hay que tener en cuenta que los *metered* actúan de forma diferente según los parámetros y reglas que se establezcan (número de artículos accesibles, tiempo de permanencia, etc.), y que el desarrollo de los productos para uno u otro modelos son diferentes. Según

su CEO, Trevor Kaufman, y partiendo de la experiencia que le proporciona los medios que gestiona, el *metered*, suele ser más idóneo para medios con gran volumen de publicación y mucha difusión, mientras que para medios de comunicación con contenidos más de nicho y menor audiencia, el mejor sistema sería el duro o el *freemium*¹⁸. Kaufman considera que, a tenor de los datos que manejan, los *paywall* están evolucionando paulatinamente de los modelos basados en el contenido y el número de páginas vistas a los basados en atributos del lector. Es decir, la condición de accesibilidad o no se está trasladando en gran medida desde el contenido a la especificidad de cada lector y su relación con éste.

Dado que existe una gran variedad de factores y el mercado está todavía en sus comienzos, no existe una respuesta universal a cuál es el mejor modelo. Dependiendo de diferentes circunstancias como son el tipo de contenido editorial, la madurez del mercado, el grado de competencia, las capacidades técnicas y de recursos humanos de la compañía podrá

Comparativa ratios de conversion Metered vs Freemium

<i>Metered</i>	<i>Hard & Freemium</i>
Ratio de conversión promedio (navegadores totales)	
0,08%	2,56%
Ratio de conversión promedio (usuarios)	
0,36%	4,33%
Tiempo en convertir	
11,65 días	3,64 días
LATAM & Iberia <i>Metered</i>	LATAM & Iberia <i>Hard & Freemium</i>
Ratio de conversión promedio (navegadores totales)	
0,04%	3,40%
Ratio de conversión promedio (usuarios)	
0,09%	5,45%
Tiempo en convertir	
8,8 días	1,4 días

Fuente: Piano, 2018

¹⁸ Getting smarter about subscriptions beyond the meter – and without a silver bullet
<https://www.inma.org/blogs/earl/post.cfm/getting-smarter-about-subscriptions-beyond-the-meter-and-without-a-silver-bullet>

ser mejor uno que otro. No obstante, y a modo general, los *freemium* más exitosos en términos de conversión superan ampliamente a los mejores *metered*. Por tanto, el *metered* sería la elección de las empresas que no están completamente comprometida con una estrategia de suscripción o que están en sus primeras fases de apuesta por modelos de pago.

Los modelos híbridos

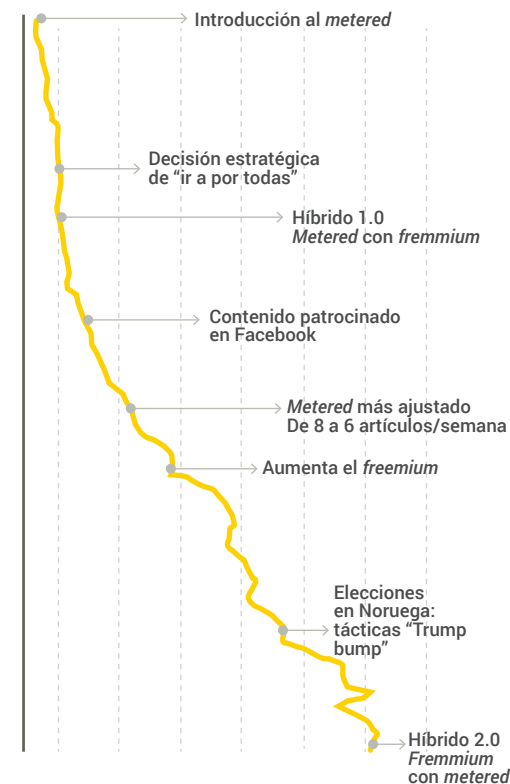
Debido a todo lo anterior y a la madurez y conocimiento tecnológico, la evolución natural camina hacia la hibridación de los diferentes modelos de cara a maximizar las ventajas de ambos. De esta manera, desde hace algún tiempo algunas de las cabeceras más experimentadas en el mundo de las suscripciones han puesto en marcha iniciativas que combinan diferentes modalidades. La combinación actualmente más extendida es la del *premium* y *metered*.

Es el caso del periódico **Aftenposten**, perteneciente al grupo **Schibsted**, que comenzó ofreciendo un modelo *freemium*

para después probar el *metered* hasta llegar al actual modelo híbrido que combina ambos: *freemium* con *metered*. Tras el análisis durante más de un año de su *metered*, observaron que los usuarios no entendían bien el modelo y que no percibían la diferencia entre la experiencia pagada y la gratuita. En el momento del análisis, el periódico permitía 20 artículos gratuitos al mes. Actualmente van más allá y ofrecen lo que denominan un modelo *Hybrid 2.0*. Según Bard Skaar Viken, director de negocio de clientes de Schibsted: «no se trata de un *metered* con algunos contenidos *freemium* sino de un modelo *freemium* con un medidor en la parte superior»¹⁹.

En Latinoamérica, el caso más avanzado es el del diario **O Globo** del **Grupo Infoglobo** que congrega otras cabeceras y revistas como **Extra** y que en 2016 lanzó su modelo híbrido: un muro de pago poroso con un *freemium*. Los lectores pueden consumir cinco contenidos antes de toparse con un registro gratuito, tras lo cual podrán acceder a otros cinco contenidos más y finalmente, una vez consumidos, se

Historia de los modelos de pago del diario Aftenposten. 2013-2018



Fuente: Aftenposten.
INMA World News Media Congress 2018

¹⁹ Debut Readers First Meet-Up delves into reader loyalty, best paywall models, newsletters
<https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/debut-readers-first-meet-up-delves-into-reader-loyalty-best-paywall-models-automation>

requerirá una suscripción, esta vez de pago. Los suscriptores digitales generaron en 2017 alrededor de un millón de reales brasileños al mes, el equivalente a 235.000 €, lo que representa de momento menos del 10% de lo que generan los suscriptores del papel y la mitad de lo que ya aporta la publicidad digital²⁰.

Modelos dinámicos o algorítmicos

Con la madurez tecnológica, el incremento de herramientas de recolección y el análisis de datos en tiempo real surgen los *paywall* dinámicos, diseñados pensando en el comportamiento de los usuarios y en el contenido que pueda interesarles. Los datos permiten identificar aquellos usuarios que tienen más probabilidades de convertirse en suscriptores, con lo que se les pueden dirigir ofertas personalizadas en el momento más adecuado. Para Robert Whitehead, del diario australiano **McPherson** «el modelo dinámico será parte de *freemium* y del *metered*, y no está muy lejos de ser una solución estándar»²¹.

Es lo que han venido a denominarse modelos flexibles o algorítmicos. Gracias al diseño de reglas dinámicas basadas en la recolección y análisis de los datos de consumo, se pueden dar respuesta a preguntas fundamentales para optimizar la conversión: qué lectores deberían recibir qué tipo de oferta de suscripción, y cuál es el momento y canal más idóneo para que la reciban.

Es el caso de **New York Media**, con cabeceras como **New York Magazine** y sus verticales **Vulture** o **The Cut**, marcas que conviven con identidades digitales diferenciales²². Durante 2018 ha lanzado un nuevo producto de suscripción apostando por un muro dinámico que está diseñado para recordar a los lectores que esos verticales son parte de una marca editorial más grande. New York Magazine ha seguido la estrategia de crear muros dinámicos apalancándose en la segmentación que le confieren sus verticales. El *paywall* dinámico está diseñado para llegar a aquellos miembros

Los datos permiten identificar aquellos usuarios que tienen más probabilidades de convertirse en suscriptores, con lo que se les pueden dirigir ofertas personalizadas en el momento más adecuado.

²⁰ La estrategia de pago de O Globo adepa.org.ar/la-estrategia-de-pago-de-o-globo/

²¹ Debut Readers First Meet-Up delves into reader loyalty, best paywall models, newsletters <https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/debut-readers-first-meet-up-delves-into-reader-loyalty-best-paywall-models-automation>

²² How New York Media drives direct traffic to its verticals <https://digiday.com/media/new-york-media-drives-direct-traffic-verticals/>

de la audiencia que muestran una fuerte afinidad por Nueva York como marca. Un ejemplo de ello sería que el muro de pago aparezca más rápidamente para los lectores que pasan mucho tiempo consumiendo contenido. En lugar de lanzar un modelo de pago estándar, **Nueva York Media** decidió apostar por desarrollar un producto personalizado que además pudiera integrarse con su CMS (*Content Management System*) denominado Clay. Como explica Jason Sylva, gerente general de ingresos del grupo: «Un *paywall* es realmente un producto de personalización con el que puedes ofrecer una oferta x determinada a un cierto tipo de usuario». «Si quieres que esas decisiones se puedan hacer, tiene sentido invertir en ello», confirma Sylva, quien está seguro de que les aportará un flujo importante de ingresos aunque incide en que no se puede olvidar que «El verdadero desafío es aportar valor de manera consistente a esas personas que confían en ellos para asegurarse que nunca se marchen»²³.

NZZ (Neue Zürcher Zeitung) es otro de los pioneros en el desarrollo de un modelo algorítmico. El diario suizo está utilizando un sistema de pago personalizado para cada usuario basado en cientos de criterios. Su modelo dinámico, también denominado como *pay gate*, es uno de los más sofisticados del mundo. Utilizan entre 100 y 150 reglas diferentes a partir de datos como el historial de lectura, el dispositivo y la hora del día, lo que les permite adecuar los mensajes, el texto o la ubicación y el color de las ofertas o ventanas de registro²⁴. Por ejemplo, a primera hora de mañana, que es cuando los usuarios habitualmente se desplazan y utilizan mayoritariamente sus teléfonos móviles, no están receptivos a suscribirse, por lo que no se muestran mensajes de pago durante este tiempo, permitiéndoles acceder libremente al sitio. Por otra parte, los usuarios que ya se hayan registrado pero aún no se han suscrito tienen más probabilidad de hacerlo cuando la oferta de suscripción es anual en lugar de mensual. NZZ también ha vinculado metadatos de artículos con los viajes o trayectos que realizan los usuarios.

Pay Gate: el modelo dinámico de NZZ basado en Inteligencia Artificial



Fuente: NZZ, 2018

²³ From hard paywalls to meters to dynamic paywalls: Why New York Media is taking a flexible approach to subscriptions

<https://digiday.com/media/new-york-media-paywall-subscriptions-flexible/>

²⁴ Cómo el editor de noticias suizo NZZ construyó un paywall flexible usando el aprendizaje automático

<https://digiday.com/media/swiss-news-publisher-nzz-built-flexible-paywall-using-machine-learning/>

El editor suizo en lengua alemana ha multiplicado su índice de conversión por cinco en los últimos tres años gracias a este sistema, consiguiendo que el 2,5 % de las personas que ven un mensaje de pago se suscriban. NZZ tiene casi 600.000 usuarios registrados, lo que supuso un incremento de más del 40 % durante 2017, agregando desde entonces entre 10.000 y 12.000 por mes. Del total de registrados, más de 150.000 son suscriptores de pago, de éstos, más de la mitad tienen productos digitales como parte de su paquete de suscripción y han accedido al sitio digitalmente, al menos una vez en los últimos tres meses.

El *paywall* dinámico también ha sido implementado por algunos de los periódicos del grupo Hearst, The New York Times o The Wall Street Journal, entre otros.

La membresía

Los modelos de membresía requieren un compromiso por parte de sus miembros. A cambio de una cuota o contribución, tienen una serie de ventajas o privilegios que

pueden ir desde el acceso preferencial a otros servicios o prebendas como regalos, descuentos en productos –merchandising por ejemplo-, relación directa con los periodistas, asistencia a espectáculos o eventos, etc. Servicios y promociones tan variadas como quiera cada empresa. Como afirma Robbie K Baxter, autor de **The Membership Economy**²⁵ «la membresía no es de talla única, de tal forma que lo que es importante para una comunidad de miembros no tiene que serlo para otra; hay que identificar la necesidad del cliente y centrarse en complacerle». Sobre los modelos de membresía, continúa diciendo: «Lo que hace que el modelo funcione es el compromiso de ofrecer algo único para los usuarios, algo que los usuarios sientan que es imposible obtener en otros lugares y por lo que están dispuestos a pagar. Muchas veces las empresas piensan que la membresía es marketing, pero es importante recordar que la membresía trata sobre el cliente»²⁶.

Aunque existen modelos de membresía por todo el mundo, es en el Reino Unido en donde se encuentran algunos de

«Muchas veces las empresas piensan que la membresía es marketing, pero es importante recordar que la membresía trata sobre el cliente»

²⁵ https://www.amazon.com/Membership-Economy-Forever-Transaction-Recurring-ebook/dp/B00TTAL78Q/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1538675536&sr=8-1&keywords=robbie+kellman+baxter

²⁶ Membership May Be the Next Best News Media Revenue Model
<https://www.newsmediaalliance.org/robbie-baxter-membership-economy/>

los casos más exitosos y reconocido. **Guardian News Media** presenta uno de los más populares del mundo –cuenta con más de 800.000 socios que ayudan financieramente de forma periódica o puntual–. Los usuarios pagan no sólo por un beneficio personal sino para ayudar a mantener las noticias en un modelo abierto de información disponible para todos. De los 800.000 miembros que han hecho alguna aportación económica, alrededor de 500.000 lo hacen regularmente. La calidad de la información es su principal reclamo. Para Meghavaty Suresh, directora de estrategia de cliente, la principal misión del periódico británico, que disfruta de una tradición de casi 200 años, sigue siendo la del primer día: informar de forma clara a sus lectores²⁷.

En 2016, el también británico **The Independent** eliminó las suscripción a la versión impresa para focalizarse en las digitales. Desde entonces, ha ofrecido diferentes modalidades: contenidos a cambio de recibir publicidad, registrar

una cuenta gratuita o suscribirse a su aplicación Daily Edition. En septiembre de 2018 se lanzó **Independent Minds** con el objetivo de dar respuesta a sus diferentes tipos de usuarios, en palabras de su editor, Christian Broughton, «dado que hay diferentes comunidades de personas que quieren cosas diferentes, hemos aprendimos a no tratar a todos por igual y a escuchar»²⁸.

Republik es un site de noticias suizo que nació gracias al sueño de seis periodistas que aspiraban a crear un medio independiente, que no necesitara la publicidad para poder sobrevivir. En mayo de 2017, después de una exitosa campaña de *crowdfunding*, consiguieron reunir a 19.304 personas que hicieron posible el inicio de la revista. El contenido de Republik está centrado en el debate público, orientándose a la política, los negocios y la sociedad. Es un modelo de negocio sin publicidad, basado en una suscripción que hace que los lectores se conviertan automáticamente en miembros de la Cooperativa Proyecto

²⁷ Here's how you can be part of a \$700,000 experiment in building membership models around the world www.niemanlab.org/2018/10/heres-how-you-can-be-part-of-a-700000-experiment-in-building-membership-models-around-the-world/

²⁸ 'We learned not to treat everybody the same': why The Independent chose a membership-style model over paywalls <https://www.journalism.co.uk/news/-we-learned-not-to-treat-everybody-the-same-why-the-independent-launched-a-new-tier-to-their-subscription-model-/s2/a729755/>

R. Su fundadora, Susanne Sugimoto, es taxativa cuando afirma que «nuestros miembros de pago son nuestros editores». Los miembros de Republik involucran a la comunidad a través de la sección de comentarios, impulsando el debate de cada artículo. En un modelo basado en la comunidad, Sugimoto sostiene que «la moneda más importante para nosotros son las direcciones de correo electrónico, que nos ayudan a colaborar y comunicarnos con los lectores».

También en el Reino Unido está generando cierta expectación el nuevo proyecto de James Harding **Tortoise Media**, ex director de **BBC News**, que previsiblemente saldrá a la luz durante 2019 con un modelo de negocio basado en la membresía. De momento ha conseguido más de 400.000 euros a través de *crowdfunding* y cuenta con un grupo selecto de miembros de la sociedad londinense entre sus fundadores. Su valor diferencial, en palabras de su creador, es apostar por un «*periodismo lento* realizado por una redacción diferente»²⁹.

Los modelos de membresía basan su relación en la confianza y en valores más que en el servicio en sí mismo, por lo que su crecimiento en principio puede ser más limitado³⁰. Ese compromiso hace que los miembros de la comunidad demanden como contraprestación una mayor transparencia. Desde su nacimiento, **The Correspondent**, el medio de origen holandés con presencia también en los EE.UU., ha ido modificando gradualmente su modelo de membresía con la intención de adaptarlo a las peculiaridades del mercado americano. A partir de septiembre de 2018 comenzaron a publicar todos los detalles de sus cuentas (tres cuartas partes de sus ingresos totales proceden de los más de 60.000 miembros de pago que tienen), detallando todos sus gastos así como las diferentes fuentes de ingresos, desde la sindicación a la edición de libros.

En busca del modelo perfecto

En un ecosistema cada vez más líquido y dinámico, los modelos puros de uso universal son una excepción. Asistimos

Los modelos de membresía basan su relación en la confianza y en valores más que en el servicio en sí mismo, por lo que su crecimiento en principio puede ser más limitado.

²⁹ Can James Harding's Tortoise be more than a rich person's club? https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/oct/22/james-harding-tortoise-rich-persons-club-journalism-problems?utm_source=API+Need+to+Know+newsletter&utm_campaign=02e879e4c4-EMAIL_CAMPAIGN_2018_10_23_12_36&utm_medium=email&utm_term=0_e3bf78af04-02e879e4c4-45825545
³⁰ Business Models for Local News: A Field Scan <https://shorensteincenter.org/business-models-field-scan/>

a un constante proceso de cambio en el que cada cabecera se configura en función de diferentes circunstancias: mercado en el que opera, las características de sus usuarios, de su propuesta de valor, y de la madurez tecnológica y organizativa que sea capaz de desarrollar. No existe, por tanto, un modelo único, perfecto y exportable para todas las cabeceras. Por ello, cada una tiene que realizar un análisis pormenorizado que les permita encontrar el modelo que más se adecue a las necesidades y a las características particulares de su organización. De este modo, no solo la compañía sino las cabeceras dentro un mismo grupo, deben identificar y adaptarse a la modalidad que mejores resultados aporte. Un ejemplo claro de ello lo ofrece el grupo **Schibsted** que opera tres modelos diferentes de *paywall* en sus diferentes marcas de medios, sin haber dejado de evolucionar en ningún momento.

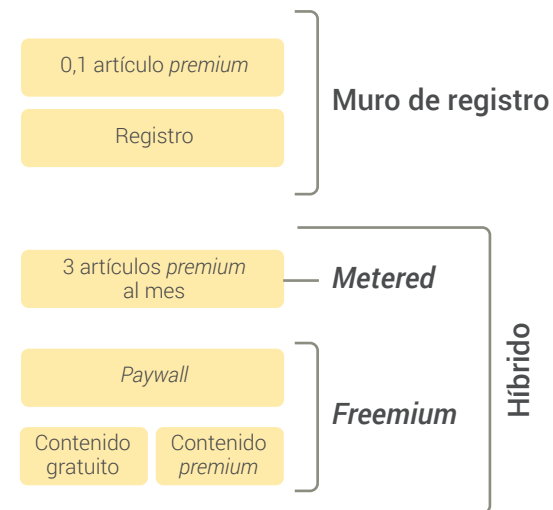
En esta misma línea, antes de decantarse por un modelo de suscripción, el grupo belga **De Telegraaf** creó una matriz de necesidades a partir de tres ejes: ingresos por suscripción, alcance identificado e

ingresos por alcance, y los midió en función de diferentes modelos de *paywall*, desde un muro de pago duro hasta *freemium* o híbridos intermedios. Finalmente, apostaron por un modelo híbrido entre un *freemium* y un *metered* de tres artículos *premium*. Sin embargo, en palabras de Riske Betten, responsable digital de la compañía, «lo más importante fue que al utilizar esta matriz de necesidades, descubrimos que la mayoría de los medios -como habíamos hecho nosotros anteriormente- estaban construyendo un doble muro: el de registro y el de pago. Y por tanto no convertíamos adecuadamente»³¹.

No obstante, la necesidad de un muro de registro inicial resulta todavía fundamental para muchos medios ya que permite una mayor segmentación. Sin la captación de datos para el registro no se sabe con precisión el tipo de usuario y las preferencias de contenidos que demandará. Según Grzegorz Piechota, investigador de la **International News Media Association** (INMA) «Sabemos que los indicadores de comportamiento como pueden ser el número de historias que se leen, el tiempo que se pasa o la cantidad de días activos

Freemium/híbrido

Muro de registro: requiere que el usuario se registre para leer más artículos



Fuente: Telegraaf Media Group, 2018

³¹ Debut Readers First Meet-Up delves into reader loyalty, best paywall models, newsletters <https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/debut-readers-first-meet-up-delves-into-reader-loyalty-best-paywall-models-automation>

de las visitas son señales muy predictivas para la suscripción. El problema es que si el usuario no inicia sesión mediante un registro previo, realmente no se le puede rastrear. La gente puede visitar un sitio web desde muchos dispositivos diferentes, por lo que es posible que no se sepa que es el mismo usuario».

Para Damon Kiesow, colaborador de **The Boston Globe**, «para determinar el mejor modelo posible, lo primero que tienen que hacer los editores es realizarse las siguientes preguntas»³²:

- ¿Cuál es su ingreso anual por usuario?
- ¿Cuál es su ingreso anual por suscriptor?
- ¿Esas cifras representan los ingresos de publicidad del usuario, así como sus suscripciones impresas y digitales?
- ¿Cuántas personas deben ser consultadas para reunir estas respuestas?
- ¿Cuánto tiempo llevará?

A nivel mundial, en EE.UU. predomina el *metered*, mientras que en Europa inicialmente es más habitual encontrarse con modelos *freemium*. En los últimos tiempos, especialmente en los medios más avanzados de los países nórdicos, asistimos al avance de los modelos híbridos y los dinámicos o algorítmicos que podrían convertirse con el tiempo en una solución estándar dadas sus ventajas. Sin embargo, es importante destacar que, sea cual sea el modelo que se elija, ya sea *metered*, *freemium*, híbrido o algorítmico, no tendrá éxito si no se adopta una visión integral para conseguir la optimización de todo el proceso de conversión (que será analizado en la segunda fase de este dossier). Por ello, tiene que existir una estrategia y un enfoque unificado de la organización total de la compañía que tenga en cuenta la propuesta de valor, el marketing de conversión y de retención, la marca, las comunicaciones, el contenido, los productos, los métodos de pago y, por supuesto, la excelencia hacia el cliente.

A nivel mundial, en EE.UU. predomina el *metered*, mientras que en Europa inicialmente es más habitual encontrarse con modelos *freemium*.

³² What it takes to shift a news organization to reader revenue
<https://www.americanpressinstitute.org/reader-revenue/what-it-takes-to-shift-a-news-organization-to-reader-revenue/single-page/>

IV. Los usuarios

Como hemos analizado con anterioridad, son conocidas las causas por las que los medios se han visto impelidos a apostar por los modelos de pago. Intentaremos analizar a continuación cuáles son las necesidades de los usuarios y por qué contenidos estarían dispuestos a pagar. Cómo saber si un lector pagará por tus noticias se ha convertido en la pregunta fundamental que se plantean los editores para decidir si cobran por sus contenidos, más aun cuando ello implicaría cobrar por contenidos que anteriormente se ofrecía gratuitamente. Según el análisis realizado por Damon Kiesow para el **American Press Institute**³³, habría tres cuestiones fundamentales a tener en cuenta para saber si un lector está dispuesto a pagar por nuestros contenidos: cómo llegó el usuario a tu site, dónde vive y, finalmente, saber exactamente qué sección leyó.

De forma sencilla, estableciendo una puntuación para cada uno de los tres aspectos, se puede cuantificar de forma orientativa la propensión de un usuario a convertirse en suscriptor. Aunque de forma algo más compleja, éstos y otros datos similares han sido la base fundamental sobre la que las plataformas tecnológicas han ideado sus modelos de negocio. Parece llegado el momento de que los medios aprendan a captar, analizar y poner en valor los datos de sus usuarios si quieren que sus negocios digitales triunfen.

En un intento por conocer mejor las causas que llevan a los usuarios a pagar o no por la información, la empresa **Twipe** ordenó una encuesta a 4.000 lectores cuyos resultados se recogen en el estudio **Reinventing Digital Editions**³⁴. La primera conclusión, según la compañía de analítica web, es que una buena parte de los entrevistados

Matriz de evaluación de las posibilidades de suscripción

Cómo llegó el usuario	De dónde llega	Que contenido está leyendo
Directo 2 puntos	Local 1 punto	Noticias locales 2 puntos
Social media 1 punto	Regional 1 punto	Deportes 2 puntos
Buscadores 1 punto	Nacional 0 puntos	Sindicación 0 puntos

Fuente: Damon Kiesow. American Press Institute 2018

³³ What it takes to shift a news organization to reader revenue
<https://www.americanpressinstitute.org/reader-revenue/what-it-takes-to-shift-a-news-organization-to-reader-revenue/single-page/>

³⁴ "Reinventing Digital Editions"
https://www.twipemobile.com/resources/research/?utm_source=JournalismCoUK&utm_medium=Blog

no ven la necesidad de suscribirse dada la abundancia de noticias gratuitas a las que tienen acceso. Sin embargo, sólo para el 17,5% de los lectores estadounidenses participantes en el estudio, la desconfianza hacia los medios estaría detrás de la decisión de no pagar.

Según la investigación realizada por Piechota³⁵ para la INMA, los usuarios están dispuestos a pagar por diferentes motivos, siendo los más relevantes los que a continuación se detallan:

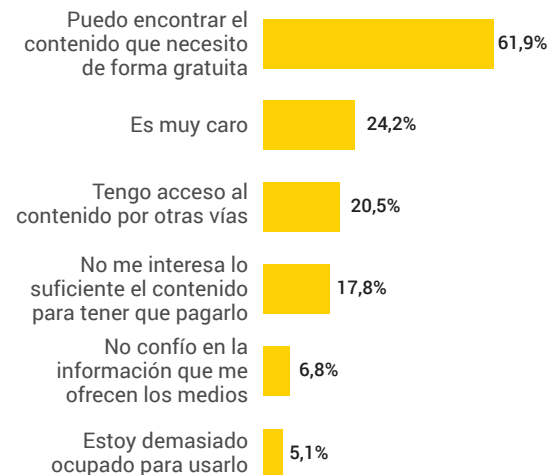
- Conveniencia, 32%
- Buen trato, 23%
- Exclusividad de contenido, 17%:
- El contenido pagado es mejor que el contenido gratuito, 16%:
- Deseo de financiar el periodismo, 13%

Schibsted ha desarrollado un modelo para conocer cuáles son los usuarios que estarían dispuestos a pagar y por qué contenidos lo harían. Hasta el momento se ha probado en cuatro de los sitios

del grupo noruego: el medio nacional **Aftenposten** así como los regionales **Bergens Tidende**, **Stavanger Aftenbladet** y **Fædrelandsvennen**. El modelo, probado primero en Aftenposten, predice en función de su comportamiento de navegación y otras actividades, la probabilidad de que los lectores que ya están registrados y conectados a uno de estos sitios compren una suscripción. El objetivo de la compañía en 2018³⁶ era superar los 200.000 suscripciones de pago en todos sus sites.

Por su parte, el brasileño **O Globo** se enfrentó al mismo dilema: cómo mejorar la estrategia de contenido de pago y las reglas de su *paywall* sin perder audiencia. Con ese objetivo, el año pasado emprendieron una investigación para encontrar los lectores con mayor propensión al pago. Agruparon todos los datos durante 30 días y diseñaron un modelo estadístico con más de 100 variables que les ayudara a identificar a los usuarios con más probabilidad de hacerse suscriptores. Gracias a su DMP (*Data Management Platform*) pueden

Razones por las que los usuarios no pagan por la información online



Fuente Twipe, 2018

³⁵ Flexible paywalls used as segmentation tools are key to acquisition, retention success <https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/flexible-paywalls-used-as-segmentation-tools-are-key-to-acquisition-retention-success>

³⁶ Not all news site visitors are created equal. Schibsted is trying to predict the ones who will pay up www.niemanlab.org/2018/02/not-all-news-site-visitors-are-created-equal-schibsted-is-trying-to-predict-the-ones-who-will-pay-up/

segmentarlos creando ofertas específicas y produciendo contenido exclusivo. Como resultado, durante 2017 sus suscripciones digitales aumentaron en un 183% al tiempo que se incrementaba también el tráfico al site y por tanto los ingresos publicitarios.

Los editores con modelos de suscripción intentan atraer a nuevas audiencias, sobre todo a los más jóvenes, usuarios menores de 24 años. Para ello, adaptan el contenido, el tono, las acciones de marketing y los productos para conseguir que se suscriban. **The Economist**, **The Telegraph** y **Financial Times** son algunos de los medios que ya están captando con éxito nuevos suscriptores de esta franja de edad.

Por ejemplo, **The Telegraph**, que tradicionalmente ha realizado sus campañas de marketing de captación pensando en los mayores de 35, durante el último año ha puesto en marcha varias acciones para llegar a los más jóvenes. Su estrategia se ha centrado en su aplicación

móvil, rediseñada para dar respuesta a las necesidades de estas audiencias. Y parece que con buenos resultados ya que el segmento de suscriptores de más rápido crecimiento es el comprendido entre los 18 y 34 años³⁷. **The Economist**, por su parte, ha puesto el foco en los estudiantes. En septiembre de 2017 realizó la primera campaña con artículos cuyo contenido trataba sobre el futuro del trabajo y eventos en las universidades. También con el foco en los estudiantes, pero con una estrategia pensada para el medio y largo plazo, está el **Financial Times**. Su iniciativa, que permite que las escuelas tengan acceso ilimitado y gratuito, se lanzó en junio de 2017 y hasta la fecha han conseguido que más de 34.000 estudiantes y maestros hayan creado sus cuentas, ya sea de forma individual o como escuela³⁸. En este intento por llegar a nuevas audiencias, todas estas cabeceras también están probando nuevos canales como **Instagram**, **Snapchat** o **Instagram** para fomentar las suscripciones entre los más jóvenes.



20% off
Academic
subscription rate

Stay ahead with a digital
subscription to *The Economist*.
Get this discount with ISIC.

The
Economist

³⁷ How subscription publishers are trying to make paying for content a habit for young people
https://digiday.com/media/subscription-publishers-trying-build-paying-content-habit-young/?utm_campaign=digidaydis&utm_source=twitter&utm_medium=social

³⁸ How the Financial Times is building brand loyalty among young readers
<https://digiday.com/media/financial-times-building-brand-loyalty-among-young-readers/>

V. Los contenidos

Una vez analizadas las motivaciones y hábitos de los usuarios, uno de los grandes retos para los medios es determinar cuáles son los contenidos y formatos por los que están dispuestos a pagar. Más concretamente, cuál es el valor diferencial que cada cabecera puede aportar para que los usuarios den el paso y se suscriban. Para Anna Careborg, jefa de contenidos *premium* de **Svenska Dagbladet**, existen cuatro tipos de contenidos por los que los usuarios estarían dispuestos a pagar³⁹. A esta conclusión llega a partir del análisis de miles de artículos en diferentes formatos y en distintas áreas temáticas, lo que les permitió encontrar un patrón que se identificaba no con las temáticas sino con las necesidades de los usuarios. Por lo tanto, este modelo de contenidos puede agruparse en cuatro modalidades que comparten un denominador común: lo que les identifica no es la temática sino las necesidades a las que dan respuestas:

1. Contenido que ayuda al lector a comprender las noticias (investigación, análisis...)

Fundamento de la información de calidad. Para ello, como señala Careborg, se requieren profesionales que investiguen, seleccionen y analicen las noticias. Este tipo de contenido es muy amplio y suele generar un gran volumen de tráfico porque interesa a un gran número de lectores pero su tasa de conversión es baja por la dificultad en la diferenciación y por ser el tipo de información que más competencia representa. No obstante, es necesario porque ayuda a generar audiencias elevadas y atraer a potenciales suscriptores.

2. Contenido cercano a los lectores en su vida cotidiana

Periodismo que aborda los temas y asuntos que son útiles para el usuario en



Fuente: SvD, 2018

³⁹ 4 kinds of content readers will pay for
<https://www.inma.org/blogs/media-leaders/post.cfm/4-kinds-of-content-readers-will-pay-for>

su día a día. Están relacionados con los servicios de interés como por ejemplo, consejos sobre finanzas, inmobiliaria o nuevos descubrimientos ya sea en ciencia, alimentación o salud. Este segundo ámbito de información también atrae a un gran número de lectores y una alta tasa de conversión.

3. Contenido que ayuda a los lectores a comprender el mundo en que vivimos

Se refiere al análisis y a la información de más largo recorrido, comprende informes detallados sobre el futuro económico o el cambio climático. Suelen ser también informes periodísticos de ámbitos a los que el lector promedio generalmente no puede llegar. Con este tipo de contenidos, el número de lectores suele ser más bajo que en los dos anteriores pero la tasa de conversión es alta, principalmente porque se trata de contenido único que no es fácil de encontrar en otros sitios de noticias.

4. Contenido cercano a los intereses e identidades de los lectores

Se trata de consejos sobre temas cercanos al usuario, ya sea crítica o recomendaciones de películas o libros, reseñas de restaurantes, viajes, etc.

Normalmente, este campo, aunque genera tráfico, no convierte mucho. Sin embargo, puede conseguir una tasa alta de registros y, por lo tanto, es fundamental para conocer los hábitos de los lectores y evitar la cancelación de suscripciones (*churn*).

Según la experiencia de Careborg, «los mejores números, tanto en lo que respecta a nuevas altas como a la participación de suscriptores coincide con haber completado los cuatro campos. Por el contrario, los días malos comprobamos que hemos estado produciendo contenido desenfocado, que no coloca a los lectores en el centro y que carece de relevancia para ellos». Los esfuerzos destinados a satisfacer estos cuatro ámbitos de información han dado sus frutos, ya que en los últimos tres años las tasas de conversión se han disparado, consiguiendo que el número de nuevos suscriptores haya aumentado casi cinco veces.

En este sentido, Phillip Crawley, editor y CEO del canadiense **The Globe and Mail**, destaca su decidida apuesta por el periodismo de investigación y análisis como medio para atraer suscriptores. «Un buen informe de investigación puede cambiar la política. El periodismo y el buen trabajo periodístico es, en definitiva, lo

«Un buen informe de investigación puede cambiar la política. El periodismo y el buen trabajo periodístico es, en definitiva, lo que puede marcar la diferencia»

que puede marcar la diferencia», comenta. Para ello la compañía ha sabido romper los silos tradicionales existentes en la sala de redacción para formar equipos multidisciplinares y trabajar juntos por un mismo objetivo. El 55% de sus ingresos proviene de lectores que pagan por contenido, lo que supone unos 120 millones de dólares canadienses. El 77% de las conversiones de suscripción provienen de contenido de Negocios, Finanzas e Inversión Personal, lo que explica que cuenten con más de 50 periodistas financieros.

Politico Europe, iniciativa conjunta entre **Politico** y **Axel Springer**, está dando sus primeros pasos en las suscripciones. Su apuesta por contenidos y servicios de alta especialización está dando resultados exitosos. Durante el año pasado obtuvieron un crecimiento en los ingresos del 50% respecto al año anterior. De los 20 millones de euros (23 millones de dólares) en ingresos, alrededor de la mitad proceden de suscripciones⁴⁰. Este crecimiento ha sido gracias al lanzamiento

de **Pro Intelligence**, que nace como combinación de herramientas de datos y de información. El servicio se basa en una avanzada tecnología de minería de datos que rastrea y extrae todas las fuentes disponibles online que puedan ser relevantes para las empresas que siguen la evolución legislativa y política de la Unión Europea. La herramienta presenta toda la información integradas en un único panel, junto con todos los boletines e historias editoriales elaborados por la redacción.

Durante prácticamente una década, el modelo de ingresos publicitario requería de grandes audiencias y visitas indiscriminadas, potenciando un periodismo de titular que propiciaba el clic rápido e indiferenciado. La transformación hacia modelos de suscripción que sitúan al usuario en el centro están facilitando una vuelta a los básicos de la profesión⁴¹. Es lo que The Times y The Sunday Times han denominado 'periodismo sosegado', como explica Alan Hunter, su responsable digital: «La forma en que estamos publicando ahora, tomándonos más tiempo con las

⁴⁰ How Politico Europe grew its subscriptions business by 50 percent in 2018
<https://digiday.com/media/politico-europe-grew-subscriptions-business-50-percent-2018/>

⁴¹ The Media's Post-Advertising Future Is Also Its Past
<https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2018/12/post-advertising-future-media/578917/>

noticias, sin perseguir el alboroto narcótico de las últimas noticias pero teniendo una visión más consciente del mundo, nos ha ayudado a ofrecer algo diferente de todo lo demás»⁴². Esta nueva estrategia ha hecho

que las suscripciones crecieran un 15%, alcanzando en junio de 2018 los 500.000 suscriptores, lo que supuso que por primera vez el número de suscripciones digitales superara al de las impresas⁴³.

Evolución de los modelos de monetización

ERA PRE DIGITAL

Usuario Final / Enfoque del producto

Suscriptor y lector.
Amplias noticias de calidad



Contenido / Estilo de periodismo

Contenido exclusivo, investigada, artículos 'long form'



Modelo de monetización Principal

Suscripciones (ventas por *Call center*)



Secundario

Publicidad y clasificados



ERA DE ADTECH

Usuario Final / Enfoque del producto

Anunciantes.
Corto, noticias de última hora, estilo de portal



Contenido / Estilo de periodismo

Contenido corto, múltiples temas, fuente de agregadores de agencia de noticias



Modelo de monetización Principal

Anunciantes digitales (Ventas Directas)



Secundario

Programático



ERA DE MONETIZACIÓN DIRECTA

Usuario Final / Enfoque del producto

Audiencia: noticias de calidad & profunda



Contenido / Estilo de periodismo

Modo: Contenido exclusivo, investigación y análisis, periodismo *long form*



Modelo de monetización Principal

Suscripciones Digitales
(Comercio electrónico, eventos y servicios B2B)



Secundario

Anunciantes digitales (Ventas Directas)



Fuente: Billy D. Aldea-Martínez, monetización.com 2018

⁴² 5 reasons rolling news, reader revenue don't mix

<https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/5-reasons-rolling-news-reader-revenue-don-t-mix>

⁴³ Two years after adopting slower publishing, The Times of London sees 15 percent subscriber jump

<https://digiday.com/media/two-years-adopting-slower-publishing-times-london-sees-15-percent-subscriber-jump/>

VI. Por tipo de medio

Los nativos digitales de nicho

Las iniciativas de modelos de pago llevadas a cabo por los grandes medios generalistas como **The New York Times** o **The Wall Street Journal** nos ha dado la oportunidad de analizar los diferentes modelos de monetización directa. A partir de sus experiencias, conocemos las ventajas, pero también las barreras. Y aunque algunos grandes medios internacionales han encontrado, aunque no sin dificultad, la senda para monetizar de forma directa sus audiencias, la pregunta es si hay nicho para otros medios más pequeños, en concreto para los puros digitales.

Los medios nativos on line con contenido *premium*, que presentan un alto grado de especialización, como es el caso de **TheStreet.com**, son los más proclives a realizar un cambio estratégico y evolucionar hacia modelos de pago. Tras revisar su estrategia de marketing y cualificar sus

bases de datos, en poco tiempo consiguieron aumentar el número de suscripciones al mejorar la ratio de conversión, con lo que han conseguido que dos tercios de sus ingresos provengan directamente de sus lectores. En palabras de su CEO, Margaret De Luna «es importante que la redacción tenga acceso a los datos de forma que les ayude a tomar decisiones, pero en ningún caso el marketing debería tener impacto o influencia en el contenido editorial».

En definitiva, sostiene De Luna que «más que una empresa de medios, somos una empresa de suscripción, eso significa que cada decisión que tomamos debe basarse en el usuario final»⁴⁴. Para agregar valor al consumidor **TheStreet.com** ha apostado por las conferencias y seminario online (*webinars*), especializados en asesoría financiera y de inversión, lo que ha sido bien acogido por los suscriptores.

Por su parte, **The Information** se ha convertido, desde su creación en 2013,

«es importante que la redacción tenga acceso a los datos de forma que les ayude a tomar decisiones, pero en ningún caso el marketing debería tener impacto o influencia en el contenido editorial»

⁴⁴ ¿Pagarías por leer noticias? Los medios avanzan hacia ese modelo <https://www.nobbot.com/firmas/medios-de-informacion-pago/>

en una referencia entre los modelos de suscripción *premium*. Se estima que ha podido superar los 100.000 suscriptores, los cuales pagan anualmente más de 399 dólares cada uno, lo que representa unos cuatro millones de dólares de ingresos. Dado que The Information solo produce dos historias al día, en total 730 al año, cada artículo genera por sí solo unos 5.500 dólares de ingresos⁴⁵. La clave de su éxito es haber conseguido crear contenidos de nicho –en su caso información económica sobre las empresas tecnológicas– para una audiencia muy cualificada. El propio convencimiento de su CEO y fundadora, Jessica Lessin, de que pagar por la información que se consume es la mejor forma de supervivencia -no solo para ellos mismos sino para el sector en su conjunto-, le ha llevado a lanzar su propia incubadora, **The Information Accelerator**, que nace con el objetivo de potenciar aquellas start ups que apuesten por un modelo de suscripción.

Tras la estela de **The Information** ha surgido un gran número de sites de noticias especializados. Es el caso del

canadiense **The Logic**, con vocación de abordar lo que es la principal pasión de su fundador, David Skok «la cuarta revolución industrial»⁴⁶. Por eso, su información se centra en temas como nanotecnología, Internet de las cosas, coches autónomos, robótica, inteligencia artificial o *blockchain*, y en el impacto económico y social que pueden acarrear. Como novedad, ofrecen a sus primeros suscriptores ser parte de su comunidad, a la que denominan **The Logic Council**, y el compromiso de no ofrecerles nunca ningún tipo de publicidad.

The Athletic es un medio online de información deportiva sin publicidad, sustentando exclusivamente en las suscripciones. Lanzado en 2016 en Chicago, ha tenido una impresionante expansión. Cubre deportes locales en más de 29 ciudades y tiene alrededor de 150 empleados a tiempo completo, lo que lo convierte en uno de los sitios web de deportes más grandes de los EE.UU. Su público está formado por los fans de los equipos que, en su opinión, no encuentran en los medios tradicionales toda la información que

⁴⁵ The Information Doesn't Want To Be Free <https://traffic.piano.io/2017/12/11/the-information-doesnt-want-to-be-free/>

⁴⁶ Canada's The Logic is a new subscription news outlet focused on the innovation economy, à la The Information www.niemanlab.org/2018/06/canadas-the-logic-is-a-new-subscription-news-outlet-focused-on-the-innovation-economy-a-la-the-information/

requieren. Su estrategia: no ser los primeros en dar las noticias sino en ser diferentes y mejores. De ahí que no haya resúmenes de juegos, limitándose los periodistas a analizar los partidos. Cuenta la historia dos días después, con una perspectiva y desde un ángulo diferente. «Suelo decirles a nuestros periodistas que no vayan a las ruedas de prensa, que eso ya lo hacen los demás. Que salgan a buscar las historias que nadie más está cubriendo. Los usuarios lo agradecen porque cuando eres seguidor de un equipo o fan de un deportista nunca hay información suficiente, siempre quieren más». La suscripción a **The Athletic** cuesta solo 5 dólares al mes y permite acceder a todo el contenido. El medio crea constantemente valor para los suscriptores, lo que a su vez reduce la tasa de abandono. Las redes sociales son importantes para la forma en que el *site* interactúa con los seguidores ya que «lo social es construir relaciones, no solo compartir enlaces». En definitiva, en palabras de Fichtenbaum «confiamos en la calidad, no en la cantidad, por eso hemos dejado atrás las métricas del número de visitas a la página y nos centramos en las de participación».

Su última apuesta para atraer a nuevos suscriptores y retener a los actuales pasa por impulsar los contenidos *premium* de video. Para ello ha lanzado una serie llamada **Gordon Hayward: The Return**. Producida por otra *startup* de medios especializada en deportes, **The Players Tribune**. La serie sigue a lo largo de cinco episodios, cada uno con una duración de entre 8 y 12 minutos, a la estrella de los Boston Celtics mientras preparaba su vuelta a la NBA después de una lesión grave. Es la primera vez que The Athletic publica videos destinados solo a sus suscriptores⁴⁷.

El éxito de **The Athletic** ha ayudado a que otros medios se atrevan a cerrar sus verticales deportivos⁴⁸. Es el caso de la cadena de periódicos **McClatchy**, que ha puesto bajo suscripción los deportes de tres de sus 12 periódicos locales, en concreto los de Kansas City, Carolina del Norte, Miami y Raleigh. Por su parte, **The Dallas Morning News**, propiedad de AH Belo, ha lanzado una suscripción especial, solo para **SportsDay**, a un precio de 1,49 dólares a la semana, lo que equivale a 78 dólares al año.

Las redes sociales son importantes para la forma en que el *site* interactúa con los seguidores ya que «lo social es construir relaciones, no solo compartir enlaces».

⁴⁷ The Athletic gets into video by licensing a show from The Players' tribune <https://digiday.com/media/athletic-video-licensing-players-tribune/>

⁴⁸ With an eye on The Athletic's growth, newspapers roll out sports-only subscriptions <https://digiday.com/media/athletic-expands-newspapers-roll-sports-subscriptions/>

No obstante, aunque los sites *premium* se caracterizan precisamente por la calidad y exclusividad en los contenidos, también encontramos excepciones. Es el caso **theCHIVE**, básicamente un sitio web parecido a lo que representaba en sus inicios **Buzzfeed** o **Upworthy**. Dirigido a jóvenes, con especial atención a los videojuegos, memes y, sobre todo, al contenido típico pensado para *click bait*. Sin embargo, **theCHIVE** ha conseguido crear una comunidad de suscriptores que pagan 48 euros al mes por este tipo de contenidos.

Los medios locales

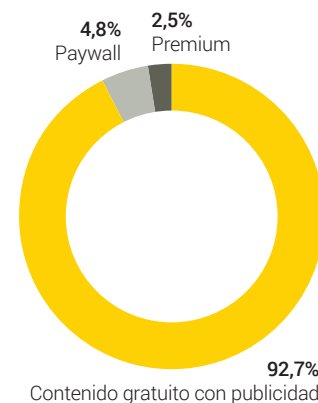
Si como parece los grandes medios han sabido, no sin problemas, desarrollar modelos de éxito, la pregunta que surge es si es extensible a otros medios más pequeños como es el caso de la prensa local.

Aunque **GateHouse Media**, con 145 periódicos, no puede considerarse un grupo pequeño, su foco en el mercado local le diferencia de las grandes cabeceras. Su aproximación al mundo de las

suscripciones es ligeramente diferente a otros, ya que basa su estrategia en su agencia de marketing. Para disponer de una agencia propia adquirieron Thrivehive. Robert Saurer, responsable de marketing de usuarios del grupo, declaró en el pasado Digital Media North America que desde que empezaron con esta estrategia, hace alrededor de dos años, los resultados son espectaculares, habiendo superado los 100.000 suscriptores digitales. Desde su adquisición hasta junio pasado habían lanzado 451 boletines de noticias y enviado más 400.000 email. En palabras de Saurer «con la tecnología y los datos adecuados, los medios pequeños pueden crecer rápidamente».

El Reino Unido es uno de los mercados donde los medios locales se han visto especialmente afectados por la crisis, además, la concentración sectorial provocó, solo durante el verano de 2017, el cierre de 18 periódicos locales⁴⁹. Aunque algunas comunidades ya están buscando soluciones alternativas. Es el caso de **The Bristol Cable** que ofrece su particular visión porque se presenta como

Distribución del número de sesiones en Le Figaro (web y aplicaciones)



Fuente: Le Figaro, 2018

⁴⁹ With 18 UK local newspapers gone this summer Google and Facebook need to act fast if they are serious about helping journalism industry <https://www.pressgazette.co.uk/with-18-uk-local-newspapers-gone-this-summer-google-and-facebook-need-to-act-fast-if-they-are-serious-about-helping-journalism-industry/>

una cooperativa que ofrece una revista impresa trimestral con una circulación aproximada de 30.000 ejemplares y un sitio web. Tanto la revista como el site son gratuitos para los usuarios, sus ingresos provienen de sus 2.000 miembros que aportan alrededor de 4 dólares como promedios. Las ventajas de los miembros se concretan en dos aspectos. Por una parte pueden votar sobre el funcionamiento de la publicación y por otra asistir a los eventos y a los cursos de formación que organizan. Otros ingresos provienen de la publicidad impresa y de las comisiones de los talleres. Su lema resume bien este espíritu: «Usted compra, lo que no podemos vender»⁵⁰.

Sin embargo, en otros mercados como el británico, para la información local no es tan fácil cobrar por sus contenidos. Matt Kelly, director de contenidos del grupo de medios **Archant**, en la ciudad británica de Norwich⁵¹, considera que actualmente el pago por noticias locales es prácticamente imposible debido principalmente a que sus contenidos no resultan lo suficientemente interesante para los usuarios.

En este contexto, aunque sigue siendo fundamental la propuesta de valor diferencial de cada cabecera para tener éxito en la captación y retención de suscriptores, no lo es menos la apuesta tecnológica. Nancy Lane, presidenta de la **Asociación de Medios Locales de EE.UU.**, tras analizar diferentes modelos de éxito como el de **The Star Tribune**, **Spirited Media**, **The Denver Post** y **The Buffalo News**, sostiene que «se está subestimado la importancia de la inversión que se requiere en tecnología para el aumento de las suscripciones».

Las Revistas

El grupo **Condé Nast** ha sido uno de los grupos de revistas que más ha apostado por el pago en los últimos años. Dos de sus cabeceras más emblemáticas, **Wired** y **The New Yorker**, están marcado la diferencia. Desde febrero de 2018 Wired.com puso en marcha un modelo de metered: la altura del muro es de cuatro artículos al mes, más un fragmento de un quinto artículo, después Wired requerirá suscripción. Una suscripción anual tendrá una tasa de

⁵⁰ Stories behind the headlines-powered by 2000 members <https://thebristolcable.org/about/>

⁵¹ Archant content boss Matt Kelly says it's 'nigh-on impossible' to get readers to pay for local news online <https://pressgazette.co.uk/archant-content-boss-matt-kelly-says-its-nigh-on-impossible-to-get-readers-to-pay-for-local-news-online/>

introducción de 20 dólares (el precio final es TBD) e incluirá el acceso al sitio web de Wired así como a sus ediciones impresa y digital. El editor en jefe de **Wired**, Nick Thompson, quien se unió a la revista en enero pasado después de siete años como editor de NewYorker.com, confesó que el desarrollo de un muro de pago en Wired ocupó su agenda desde el principio porque estaba convencido de que los *paywalls* eran una parte esencial del futuro del periodismo⁵². Fue el responsable de levantar el muro de The New Yorker y su propia experiencia le ayudó a que fuera más fácil. Preguntado por cuánto puede afectar la implementación de un *paywall* al tráfico del sitio, Thompson asegura que no mucho ya que el hecho de suscribirse conlleva generalmente que los suscriptores accedan más veces y lean más contenido por el que están pagando, lo que contrarresta la posible disminución de tráfico».

Generalmente, las revistas de información, en comparación con los periódicos, ofrecen muros más altos; es decir, las reglas son

más restrictivas y el bloqueo al contenido salta antes. Hay que tener en cuenta también que las revistas producen menos contenido con relación a los periódicos⁵³. Un caso significativo es el de **The New Yorker**, en donde el 65% de los ingresos totales son aportados directamente por los lectores. La revista neoyorquina se ha apoyado en sus boletines electrónicos para la captación y fidelización de sus lectores. El más popular de todos, **Daily**, cuenta con más de un millón de suscriptores. La publicación también ha ampliado la cobertura de contenidos en áreas como la política, los negocios y la gastronomía, y se ha especializado en su sitio para aumentar el número de lectores y suscripciones. Para ello, a lo largo de 2017 incorporó 15 redactores más para la web hasta alcanzar casi la media centena. Para la compañía, la apuesta por crecer es fundamental porque el objetivo es ofrecer más y mejores contenidos a los lectores: «a mayor cantidad de contenido que leen, más dispuestos están a pagar»⁵⁴. Condé Nast anunció que antes de que finalice 2019 pondrá el resto



⁵² Learning from the New Yorker, Wired's new paywall aims to build a more "stable financial future" www.niemanlab.org/2018/02/learning-from-the-new-yorker-wireds-new-paywall-aims-to-build-a-more-stable-financial-future/

⁵³ Testing news paywalls: Which are leaky, and which are airtight? https://www.cjr.org/business_of_news/news-paywalls-new-york-times-wall-street-journal.php

⁵⁴ How The New Yorker plans to double its paid circulation to 2 million <https://digiday.com/media/new-yorker-plans-double-paid-circulation-2-million/>

de sus revistas (Vogue, GQ, Bon Appétit y Glamour) detrás de muros de pago⁵⁵.

La revista **The Atlantic** también apostó en 2018 por un muro metered. En su caso éste es su segundo intento, ya que el primero tuvo que ser cancelado en 2008 al no mejorar sus ingresos publicitarios. Gracias a su nuevo muro poroso, la revista especializada en contenidos económicos mantiene un incremento de su audiencia que se sitúa en torno a los 20 millones de lectores online.

Como sucede con los periódicos online más especializados, las revistas de nicho también apuntan por modelos *freemium*. Es el caso de la revista científica **Nature**, que ofrece de

forma gratuita los resúmenes de los informes y estudios de investigación, y previo pago si se quiere acceder al contenido completo. Otra peculiaridad de este tipo de revistas es que el acceso puede ser a la totalidad de los contenidos o por artículos individuales a través de micropagos.

Por contra, **Meredith Corp.**, editora de títulos como People, Better Homes & Gardens, o Magnolia Journal, no tiene actualmente ningún sistema de pago activo. Aunque están en proceso de evolución continuo, los resultados de las pruebas efectuadas hasta el momento muestran sistemáticamente mejores resultados cuando ofrecen sus contenidos sin ningún muro de pago ■

⁵⁵ Condé Nast to Put All Titles Behind Paywalls by Year End
<https://www.wsj.com/articles/conde-nast-to-put-all-titles-behind-paywalls-by-year-end-11548244800>

VII. Principales claves

1. El futuro del sector pasa por impulsar los modelos de monetización directa sin canibalizar los ingresos publicitarios.
2. En el actual panorama, en el que los medios apuestan por una viabilidad económica basada en la diversificación e hibridación de modelos, las suscripciones no se pueden entender de forma aislada sino como una pieza más del ecosistema.
3. Las suscripciones hay que entenderlas como un ecosistema multidimensional.
4. Establecer un *paywall* es relativamente sencillo, lo complicado es transformar la organización y orientar el cambio del negocio de la publicidad.
5. Ninguna estrategia de negocio puede tener éxito sin una propuesta para que los lectores encuentren valor en la cobertura de información.
6. Conocer a la audiencia y sus hábitos permitirá establecer la altura del muro; es decir, a qué número de noticias se puede dar acceso libre antes de obligar al usuario a registrarse o suscribirse.
7. Diferenciar entre contenidos o propuesta de valor para la conversión y para la retención: Los contenidos para convertir en suscriptores suelen ser diferentes a los que fomentan la retención.
8. Determinar que contenidos son *free* y cuales *premium* es una de las claves para el éxito del modelo. En algunos casos, el *freemium* puede confundirse con el *metered* poroso.
9. En los modelos *freemium* resulta crucial conseguir el balance óptimo entre el contenido *premium* y el gratuito de forma que permita el mayor número de suscripciones posibles sin que se resienta la audiencia
10. Transformación de la organización para orientarla al conocimiento del usuario (eliminación silos) y a la experiencia de cliente



www.evocaimagen.com
info@evocaimagen.com

