

**ISMAEL NAFRÍA**

- ¿El mejor modelo de negocio para un medio? Posiblemente, la correcta combinación de suscripciones y publicidad
- **'The New York Times' y 'The Guardian' fijan nuevas directrices sobre la actividad de sus periodistas en las redes**
- Los pilares de la estrategia del 'Times', que tiene nuevo director
  - **'Axios' sigue creciendo con Axios Local y Axios Pro**
  - Otros temas

### ¿El mejor modelo de negocio para un medio? Posiblemente, la correcta combinación de suscripciones y publicidad

La eterna búsqueda por parte de todos los medios de cuál es el mejor modelo de negocio en la era de internet va dejando lecciones valiosas para todo el sector [en este número de *Cuadernos de Periodistas*, Pepe Cerezo trata también sobre ello de la pág. 61 a la 70].

El auge de las suscripciones digitales, que se mantienen al alza en prácticamente todos los mercados, va a la par

con las mejoras que han experimentado muchos medios en los ingresos publicitarios.

Por ello, son cada vez más las voces que aconsejan que los medios deben intentar encontrar el mejor equilibrio posible entre estas dos fuentes de ingresos, los usuarios y los anunciantes, para aprovechar de la mejor manera posible todo su potencial.

Al mismo tiempo, la diversificación de las vías de ingreso se considera también fundamental para consolidar el negocio de los medios de comunicación. En este sentido, el comercio electrónico, a través de fórmulas como

la afiliación o la venta directa de productos, se está consolidando como una tercera vía que puede ser muy lucrativa en determinados casos, además de otras fórmulas como la organización de eventos, la venta de contenidos, la prestación de servicios especializados de consultoría y la formación, entre otras opciones.

El número de suscriptores digitales, como se ha señalado, va en aumento en decenas de medios de cualquier parte del mundo, y también sigue al alza, aunque los aumentos sean moderados, el porcentaje de usuarios que deciden pagar por consumir contenidos informativos digitales.

La edición más reciente del estudio *100k Club*<sup>1</sup>, de Press Gazette, en el que se analiza la lista de medios en inglés con un mayor número de suscriptores digitales, señalaba en mayo de este año que la cantidad total de suscriptores digitales supera ya los 30 millones. De hecho, nueve medios habían logrado superar en ese momento la cifra mágica del millón de suscriptores digitales. Eran los siguientes:

1. ***The New York Times***: A finales de marzo, contaba con 8,3 millones de suscriptores digitales<sup>2</sup>. El diario neoyorquino se ha marcado el objetivo de alcanzar los 15 millones de suscriptores en el año 2027. Hoy tiene 9,1 (si se suman los suscriptores de la edición impresa). Su CEO, Meredith Kopit Levien, considera que en el mundo hay un mercado potencial de 135 millones de personas dispuestas a pagar por una suscripción a un medio en inglés. En esos 8,3 millones de suscriptores del *Times* se incluyen los suscriptores de su producto informativo digital (NYTimes.com) y los de sus otros productos digitales de pago: Cooking, Games, Wirecutter, Audm y la web deportiva *The Athletic*, que el NYT compró en enero de este año por 550 millones de dólares.
2. ***The Wall Street Journal***: los últimos resultados trimestrales<sup>3</sup> del grupo News Corp, al que pertenece el *WSJ*, revelan una cifra de algo más de tres millones de suscriptores digitales.

1 "100k Club: Digital news subscriptions top 30m across largest publishers" – Press Gazette: <https://pressgazette.co.uk/digital-news-subscriptions-ranking/>

2 "The New York Times Company Reports First-Quarter 2022 Results" – The New York Times Company: <https://nytimes.com/2022/05/05/NYT-Press-Release-3.27.2022-Final-02ACvs2.pdf>

3 Resultados de News Corp del primer trimestre de 2022 – News Corp: [https://newscorp.com/wp-content/uploads/2022/05/Q3-FY2022-Earnings\\_FINAL\\_5-May-2022-1230pm.pdf](https://newscorp.com/wp-content/uploads/2022/05/Q3-FY2022-Earnings_FINAL_5-May-2022-1230pm.pdf)

3. **The Washington Post:** aunque el *Post*, que es propiedad de Jeff Bezos y no cotiza en bolsa, no revela habitualmente sus cifras de suscriptores, *Press Gazette* da como cifra de referencia la de los 2,7 millones de suscriptores digitales que le atribuyó recientemente una información del *WSJ*<sup>4</sup>, correspondiente a octubre de 2021.
4. **Gannett:** El grupo propietario del diario *USA Today* y de otros 250 periódicos cuenta con 1,75 millones de suscriptores digitales en total<sup>5</sup>.
5. **The Athletic:** el sitio de deportes adquirido por el *NYT* a principios de este año tiene casi 1,3 millones de suscriptores digitales.
6. **Weather Channel:** este canal de información meteorológica, propiedad de IBM, tenía en marzo de 2022 algo más de un millón de suscriptores de su oferta digital de pago.
7. **The Guardian:** algo más de un millón de personas aportan dinero de manera regular al diario británico, ya sea como suscriptores digitales de sus aplicaciones móviles (420.000) o como miembros digitales del diario (580.000), según cifras facilitadas en diciembre de 2021<sup>6</sup>.
8. **Substack:** esta compañía anunció en noviembre de 2021 que contaba con más de un millón de suscriptores<sup>7</sup> que pagaban por alguna de las *newsletters* publicadas en su plataforma. Substack se queda el 10% de las cantidades pagadas por los suscriptores a los autores.
9. **Financial Times:** en marzo de 2022, el rotativo de información financiera anunció que había superado el millón de suscriptores digitales. Además de su oferta tradicional, el *FT* lanzó en marzo una nueva *app*, llamada FT Edit, que ofrece a un precio muy bajo una selección diaria de artículos del diario.

4 "Washington Post Grasps for New Direction as Trump-Era Boom Fades" – *WSJ*:

<https://www.wsj.com/articles/washington-post-grasps-for-new-direction-as-trump-era-boom-fades-11639695007>

5 "Gannett gets revenue and paid digital subscriptions moving in the right direction" – Poynter:

<https://www.poynter.org/business-work/2022/gannett-gets-revenue-and-paid-digital-subscriptions-moving-in-the-right-direction/>

6 "The Guardian reaches one million digital subscriptions milestone" – *The Guardian*:

<https://www.theguardian.com/gnm-press-office/2021/dec/14/the-guardian-reaches-one-million-digital-subscriptions-milestone>

7 "One million strong" – Substack: <https://on.substack.com/p/one-million-strong>

8 "El País supera en solo dos años los 200.000 suscriptores" – *El País*: <https://elpais.com/comunicacion/el-pais-que-hacemos/2022-05-01/el-pais-supera-los-200000-suscriptores.html>

En el mercado español, el diario *El País* sigue encabezando la lista de los medios con más suscriptores digitales. En mayo de 2022, el diario contaba con 164.200 suscriptores digitales<sup>8</sup> y un total de 204.000 suscriptores si se suman los de la edición impresa y los de plataformas de réplica digital como Kiosko y Más.

En el mundo de habla hispana, el diario líder en suscripciones digitales es el argentino *Clarín*, que superaba las 400.000 a principios de 2022<sup>9</sup>.

Este incremento del número de suscriptores digitales se ha combinado en fechas recientes, en numerosos casos, con una mejora de los ingresos publicitarios, especialmente en aquellos medios que cuentan con datos propios (*first party data*) y con fórmulas amigables para el usuario. Así, diversos medios están intentado ajustar mejor sus fórmulas de suscripción para seguir captando a los usuarios más fieles, pero, al mismo tiempo, permitir un buen nivel de acceso a usuarios o registrados gratuitos que permitan generar también un buen nivel de ingresos publicitarios.

Adicionalmente, el mayor conocimiento

que tienen los medios de sus usuarios gracias a la suscripción y al registro está posibilitando contar con mejores perfiles y, por tanto, con una oferta más atractiva para los posibles anunciantes.

## **'The New York Times' y 'The Guardian' fijan nuevas directrices sobre la actividad de sus periodistas en las redes**

La relación entre los medios de comunicación, sus profesionales y las redes sociales ha sido siempre compleja, y no existe un consenso claro en el sector sobre cuáles son las mejores prácticas que se deben aplicar, ya que hay ventajas e inconvenientes que varían en función de dónde se ponga el foco o quién sea el protagonista.

Sin embargo, dos grandes medios internacionales, los periódicos *The New York Times* y *The Guardian*, han querido fijar recientemente nuevas directrices internas sobre la presencia y el uso de las redes por parte de sus periodistas, para ofrecer renovadas guías de conducta que sirvan de referencia para sus profesionales.

9 "Clarín entre los diez diarios con más suscriptores digitales en el mundo – Nuestra Palabra (Grupo Clarín): <https://grupoclarin.com/notas/clarin-los-10-diarios-mas-suscriptores-digitales-mundo>

Aunque cada uno de estos medios ha dictado, a través de mensajes internos, su propio posicionamiento sobre el tema, hay ciertos elementos coincidentes en la nueva estrategia. En los dos casos se ha tenido muy en cuenta la opinión y la experiencia de los profesionales de los medios. También se han valorado los problemas a los que se han enfrentado algunos profesionales, con casos graves de acoso y ataques de diversa índole. Y se han puesto en la balanza las ventajas y los inconvenientes, los riesgos y los beneficios que la actividad social de los periodistas tiene para el medio en el que trabajan. Tanto el *NYT* como *The Guardian* han dicho con claridad a sus profesionales que no tienen ninguna obligación de estar presentes en las redes si no quieren, y los dos medios han recordado a sus profesionales que el lugar natural para publicar primero una noticia es en sus propias plataformas, no en las de terceros.

El pasado mes de abril, el entonces director del *NYT*, Dean Baquet, envió un mensaje interno a la redacción para explicar las nuevas directrices del diario sobre el uso de Twitter por parte de sus periodistas. El mensaje fue reproducido

por varios medios especializados, el Nieman Lab<sup>10</sup>, entre ellos.

Baquet animaba a los periodistas a no dedicar tanto tiempo a Twitter o incluso a abandonar la red si lo consideraban conveniente. Baquet también reflexionaba sobre el poder excesivo que algunos periodistas otorgan a Twitter a la hora de valorar sus informaciones o recibir *feedback* por parte de los usuarios.

Las tres nuevas directrices establecidas por el *NYT* son las siguientes:

- La presencia en Twitter pasa a ser “puramente opcional”. A los que decidan seguir en la red se les anima a “reducir de manera significativa” el tiempo que le dedican.
- El *NYT* ofrecerá apoyo a los periodistas del medio que sufran acoso en las redes.
- El *NYT* no permitirá mensajes “que ataquen, critiquen o socaven el trabajo” de otros colegas del diario.

La dirección del *NYT* ha querido hacer ver a sus periodistas que, sin desme-

**10** “The New York Times would really like its reporters to stop scrolling and get off Twitter (at least once in a while)” – Nieman Lab: <https://www.niemanlab.org/2022/04/the-new-york-times-would-really-like-its-reporters-to-stop-scrolling-and-get-off-twitter-at-least-once-in-a-while/>

recer los puntos positivos que puede ofrecer la presencia en las redes, su público principal es el que se conecta a las plataformas propias del diario, no a las de terceros.

Por su parte, en el mes de mayo, fue la dirección del diario británico *The Guardian* la que estableció también nuevas normas internas sobre la presencia en las redes de sus profesionales. Las nuevas directrices fueron publicadas por medios como *Press Gazette*<sup>11</sup> y el Nieman Lab<sup>12</sup>. Los puntos esenciales son los siguientes:

La presencia en las redes sociales es opcional. *The Guardian* “no requiere” que sus periodistas tuiteen o publiquen en ninguna plataforma de redes sociales. Al mismo tiempo, se reconocen ventajas de hacerlo, como compartir historias, monitorear temas o buscar fuentes, entre otras.

- *The Guardian* pide a sus periodistas la máxima prudencia a la hora de expresar opiniones, ya que, en algunos casos, especialmente con posicionamientos más contundentes,

se podría “dañar la reputación” del diario de ofrecer información equilibrada y basada en hechos.

- No se permiten “airear” disputas internas entre colegas o con el grupo.
- Las noticias se deben dar en primer lugar en las plataformas propias de *The Guardian*.
- Se pide a los periodistas que reflexionen sobre el valor informativo real de lo que pueda aparecer o ser tendencia en las redes.
- El diario aconseja eliminar mensajes antiguos tanto de Twitter como de otras plataformas sociales.
- *The Guardian* creará un nuevo puesto en el equipo de dirección de la redacción que tendrá responsabilidad sobre las redes sociales y será el punto de contacto con la redacción para resolver cualquier duda sobre este tema y también para ayudar en los casos de abuso o acoso hacia los periodistas.

<sup>11</sup> “*Guardian* tells staff not to publicly slate each other on social media” – *Press Gazette*: <https://pressgazette.co.uk/guardian-social-media-guidelines-owen-jones/>

<sup>12</sup> “Think carefully before you quote-tweet: *The Guardian* releases new social media guidelines for staff” – Nieman Lab: <https://www.niemanlab.org/2022/05/think-carefully-before-you-quote-tweet-the-guardian-releases-new-social-media-guidelines-for-staff/>

## Los pilares de la estrategia del 'Times', que tiene nuevo director

El líder mundial del mercado de las suscripciones digitales, *The New York Times*, publicó el pasado mes de marzo un documento, titulado “Our Strategy”<sup>13</sup> (“Nuestra estrategia”), en el que expone de manera detallada su estrategia para seguir creciendo durante los próximos años siendo fiel a la principal misión del diario: “buscar la verdad y ayudar a las personas a entender el mundo”. Su visión es la de convertirse “en la suscripción esencial para todas las personas curiosas de habla inglesa que buscan comprender y relacionarse con el mundo”.

La estrategia del *NYT* se basa en estos tres pilares:

1. “Lo primero y principal, nuestro objetivo es ser el mejor destino de noticias del mundo”.
2. Ser todavía “más valiosos para las personas, ayudándoles a aprovechar al máximo sus vidas y comprometerse con sus pasiones”.

3. “Crear una experiencia de producto más expansiva y conectada que ayude a las personas a interactuar con todo lo que ofrece *The New York Times*”.

El *NYT* ha sido también noticia recientemente por el relevo en la dirección del diario. Tras ocho años en el cargo, y al llegar a los 65 años -que es el momento en el que, tradicionalmente, un director del *NYT* deja el puesto-, Dean Baquet ha sido sustituido por el que era su número dos, Joe Kahn. Así, el diario ha apostado por realizar una transición tranquila, justificada por la buena marcha del negocio y también del trabajo periodístico. No en vano, el *Times* ganó este año cuatro premios Pulitzer y fue finalista en cinco categorías<sup>14</sup>.

Y otro elemento que generó titulares relacionados con el *NYT* -y, como ha explicado el diario, “decenas de millones” de nuevos usuarios en la web- fue la compra del popular juego en línea Wordle<sup>15</sup>, por el que el *Times* pagó una cantidad no inferior al millón de dólares. Wordle, integrado en la oferta de Games del diario, sigue siendo de uso gratuito para cualquier usuario.

<sup>13</sup> “Our Strategy” – The New York Times Company: <https://www.nytc.com/press/our-strategy/>

<sup>14</sup> “Times Wins Four Pulitzer Prizes” – The New York Times Company: <https://www.nytc.com/press/times-wins-four-pulitzer-prizes/>

<sup>15</sup> “Wordle Is Joining The New York Times Games” – The New York Times Company: <https://www.nytc.com/press/wordle-new-york-times-games/>

## Pódcast y 'newsletters' siguen ganando terreno en los medios

Considerados como dos de los formatos que logran un mayor nivel de *engagement* con la audiencia, las *newsletters* y los pódcast siguen ganando terreno en las apuestas informativas de medios de todo el mundo.

Entre las novedades más recientes se encuentran la *newsletter First Edition*, del diario *The Guardian*, que ofrece un completo resumen matutino de los principales temas del día explicado de un modo muy ameno. Esta *newsletter* se suma a las casi 50 que ya ofrece *The Guardian* y a una tendencia generalizada en medios de distintos mercados del mundo: explicar a sus usuarios más fieles la actualidad del día a través de un boletín en el que se ofrece un contenido cuidado y una fuerte voz editorial.

Algo parecido sucede con los pódcast y su formato *daily*, que cuenta como gran referencia con *The Daily* del *NYT*,

un pódcast escuchado cada día por más de cuatro millones de personas de manera habitual. En España, medios como *El Mundo* (*El Mundo al día*), *El País* (*Hoy en El País*) o *elDiario.es* (*Un tema al día*), entre otros, están haciendo una fuerte apuesta por este modo de contar la actualidad y conectar con sus usuarios.

Los pódcast viven un momento especialmente dulce, y un buen reflejo de ello son los Premios Ondas, que este año, por vez primera, han creado los Premios Ondas Globales del Podcast<sup>16</sup> en reconocimiento al auge de este formato.

En el mercado estadounidense, los pódcast están aumentando de manera muy rápida la inversión publicitaria, según datos facilitados en mayo por el IAB<sup>17</sup>. En 2021, los pódcast generaron una inversión publicitaria de 1.400 millones de dólares, y las previsiones hablan de superar los 2.000 millones de dólares en 2022 y pasar de los 4.000 millones en 2024.

<sup>16</sup> Ganadores de los Premios Ondas Globales del Podcast 2022: [https://www.premiosondas.com/premiados\\_ondas\\_podcast\\_2022.php](https://www.premiosondas.com/premiados_ondas_podcast_2022.php)

<sup>17</sup> "U.S. Podcast Advertising Revenue Report: FY 2021 Results & 2022-2024 Growth Projections" – IAB: <https://www.iab.com/insights/u-s-podcast-advertising-revenue-report-fy-2021-results-2022-2024-growth-projections/>



## 'Axios' sigue creciendo con Axios Local y Axios Pro

Uno de los medios digitales que está mostrando una evolución más positiva en el mercado estadounidense es *Axios*. Nacido hace algo más de cinco años, ha logrado que su fórmula de contar las cosas, patentada con el nombre de “Smart Brevity” (“brevedad inteligente”), esté teniendo una muy buena acogida por parte de los usuarios y de los anunciantes.

Entre las novedades más recientes lanzadas por *Axios* se encuentra su nuevo servicio de pago, *Axios Pro*<sup>18</sup>, que ofrece *newsletters* muy especializadas para sectores profesionales específicos que tienen un precio de 600 dólares anuales, y la continua ampliación de *Axios Local*<sup>19</sup>, su red de *newsletters* locales, que en mayo había llegado ya a 16 ciudades de Estados Unidos y que prevé estar presente a finales de este año en 25 mercados locales.

*Axios*, cuyos ingresos principales llegan actualmente a través de la publicidad nativa, ha lanzado también un servicio

de comunicación interna para empresas llamado *Axios HQ*<sup>20</sup>.

*Axios* nació en 2017 con un equipo formado por 50 personas y una primera oferta de *newsletters* temáticas. Hoy cuenta con más de 400 profesionales en su plantilla. En 2021 tuvo unos ingresos de unos 86 millones de dólares, un 40% más que el año anterior, y en 2022 espera superar los 100 millones.

## Otros temas

Un par de temas más han marcado la actualidad del sector de los medios de comunicación, especialmente en el entorno digital, estos últimos meses.

- La cadena de televisión CNN lanzó a finales de marzo de este año su servicio de *streaming* de pago CNN+, en el que había invertido varios centenares de millones de dólares; pero, en menos de un mes, los nuevos propietarios de la cadena, Warner Bros. Discovery (fruto de la fusión entre Warner Media, antigua propietaria de la CNN, y Discovery), anunciaron

<sup>18</sup> “Axios Launches Three Axios Pro: Deals Newsletters” – *Axios*: <https://www.axios.com/press-past-releases/axios-launches-three-axios-pro-deals-newsletters>

<sup>19</sup> *Axios Local*: <https://www.axios.com/newsletters/local/>

<sup>20</sup> *Axios HQ*: <https://www.axioshq.com/>

su cierre, en uno de los episodios más sorprendentes en el sector en estos últimos años.

- Los primeros datos negativos de crecimiento trimestral en el número de suscriptores de Netflix en todo el mundo han sembrado dudas sobre el futuro del modelo de las plataformas de *streaming*.

De hecho, Netflix ha anunciado que prepara el lanzamiento de una oferta más barata que incluirá publicidad y también un plan para luchar contra la utilización del servicio fuera del hogar con contraseñas compartidas de manera irregular, una práctica que realizan millones de usuarios en todo el mundo.







