

Los modelos de negocio de los medios tras la pandemia

Los medios con los modelos más innovadores son aquellos que han culminado la integración y optimización de los **tres pilares indiscutibles** para establecer una estrategia del negocio digital -diversificación, hibridación y adaptación-, convirtiéndose en organizaciones que despliegan una **visión más integral** en la que el usuario ocupa una posición central. Existe una tendencia global consistente en consolidar los **ingresos directos de los usuarios**, sin desestimar y descuidar los provenientes de la **publicidad digital**.

PEPE CEREZO

La apuesta por la transformación digital adquiere un cambio de escala después de que un acontecimiento como la pandemia haya acelerado la caída de la circulación y de la publicidad de las versiones impresas y de que la guerra de Ucrania haya disparado los precios de la tinta y el papel. Los medios se dirigen inexorablemente hacia un modelo que debe superar el famoso *digital first* para plantearse en un futuro no muy lejano el *digital only*. Ante este escenario, la apuesta por diversificar las fuentes de ingresos es una necesidad común, independientemente del tamaño del medio y del mercado en el que se opere.

La situación actual es el resultado de

un proceso de transformación y cambio que se remonta al nacimiento de internet. Digamos que comienza con el intento de monetización de las audiencias a través de la publicidad. Continúa años después, cuando el mercado ha evolucionado y empieza a estar maduro, con la irrupción de los muros de pago. Y, finalmente, da paso paulatinamente a una estrategia más compleja y sofisticada del negocio, lo que se conoce como *reader revenue*.

En este proceso evolutivo hemos llegado a la conclusión de que no existe una fórmula universal que pueda garantizar la supervivencia económica de los medios. Sí podemos asegurar que exis-

ten tres pilares indiscutibles para establecer una estrategia del negocio digital:

- **Diversificación.** Que consiste en explorar diferentes fuentes de ingresos más allá del perímetro natural de los contenidos tradicionales de cada cabecera. La práctica totalidad de los medios dispone de publicidad y de un modelo de suscripciones, de tienda de comercio electrónico, además de apostar por la afiliación o la realización de eventos.
- **Hibridación.** Es la combinación de diferentes vías de ingresos, obteniendo nuevos modelos adaptados a audiencias y mercados determinados.
- **Innovación y adaptación.** Es decir, la búsqueda de soluciones novedosas y originales que den respuesta a las necesidades y demandas de los usuarios. Al tiempo que tienen que ser capaces de adaptarse y evolucionar a medida que sus hábitos de consumo cambian a la velocidad que lo hace la tecnología y el entorno.

Dentro de los ingresos digitales, la publicidad sigue siendo para la mayoría de los medios la principal fuente de ingresos; pero las incertidumbres actuales del ecosistema publicitario hacen que los editores se hayan visto obligados a apostar por los modelos de suscripción, casi inexistentes hace unos pocos años.

En nuestro país, en donde las suscripciones arrancaron con retraso respecto a otros mercados, y en su mayoría arrastrados por los efectos de la pandemia, los modelos de pago parecían consoli-

darse con rapidez. El reciente anuncio por parte de Netflix de la pérdida de suscriptores por primera vez en una década, el sorpresivo cierre de CNN + , unidos a otras operaciones como la venta y el cambio de modelo de Quartz, han disparado las alarmas sobre el futuro de las suscripciones. No obstante, en las estrategias de diversificación, los medios parecen obligados a continuar esta senda y, aunque en los mercados más avanzados existe ya un buen número de modelos de éxito, al resto del sector le queda mucho por aprender.

Tras la desaparición de las *cookies* de terceros, es esencial que los editores encuentren una manera de recopilar esos datos

Cuando hablamos de los modelos de negocio en los medios digitales, nos referimos por tanto a un ecosistema complejo, con nuevas reglas, que requieren evidentemente una visión integral de toda la cadena de valor y una oferta de productos y servicios que sea lo más adecuada posible a las necesidades de los lectores. En definitiva, los medios más innovadores, en cuanto al negocio se refiere, son aquellos que han culminado la integración y optimización de los tres pilares, convirtiéndose en organizaciones que podríamos considerar *value driven* y que despliegan una visión más

integral del negocio en el que el usuario ocupa una posición central. A la luz de estos tres ejes, observamos una tendencia global consistente en consolidar los ingresos directos de los usuarios, sin desestimar y descuidar los provenientes de la publicidad digital.

El estado de la publicidad

La caída generalizada del negocio tradicional, tanto en circulación como en publicidad de las ediciones impresas, no se ha visto compensada como se esperaba al principio por el crecimiento de la publicidad digital. Como resultado, el modelo basado en monetizar publicitariamente grandes audiencias no cualificadas está llamado a una profunda revisión, porque no asegura la rentabilidad y sostenibilidad a futuro. La publicidad digital, sumida en un profundo cambio debido a la irrupción de la programática, y la incertidumbre provocada por la paulatina desaparición de las *cookies* de terceros no resulta suficiente para mantener la operativa de las compañías de la información, lo que obliga a impulsar nuevas líneas de ingresos, principalmente los obtenidos directamente de los lectores, los denominados *reader revenue*, cuyo principal baluarte son las suscripciones.

Si hay una palabra que describe la actual situación del mercado publicitario,

sobre todo en lo que concierne a los medios de comunicación, es incertidumbre. Aunque es cierto que la pandemia ha favorecido un aumento más que considerable del tráfico de los sitios de noticias en todo el mundo, lo que se ha traducido en un incremento de los ingresos. Según datos de Boston Consulting Group (BCG), en los EE. UU., en el año 2021 se produjo un aumento del 5% en los ingresos totales publicitarios. Pero, a pesar de las tendencias positivas referidas al interés por las noticias, se observa un dato preocupante. Aunque se mantienen de forma más o menos generalizada los niveles de tráfico históricos, la publicidad digital se ha desacelerado durante lo que llevamos de año¹ y, aunque siga creciendo, hay síntomas de desaceleración sostenida para los años venideros. En este sentido, The Institute of Practitioners in Advertising² ha rebajado la previsión de crecimiento del gasto publicitario en el Reino Unido para 2022, del 6,2% del año pasado a un 5,2%.

La desaparición de las *cookies* de terceros hace que sea más difícil, o incluso prácticamente imposible, que la creación de perfiles, los modelos, la atribución, el *retro targeting*, la monitorización de usuarios y un largo etcétera se sigan haciendo tal y como se hacían hasta la fecha. Por ello es esencial que los edito-

¹ "Media trends show positive, negative, hopeful future of news media": <https://www.inma.org/blogs/world-congress/post.cfm/media-trends-show-positive-negative-hopeful-future-of-news-media>

² <https://ipa.co.uk/>

res encuentren una manera de recopilar esos datos. Y una forma de hacerlo es desarrollando una relación uno a uno con los usuarios. El futuro de los editores pasa por obtener la mayor cantidad de *first party data* y de datos contextuales, lo que conseguirán en la medida en que sean capaces de ofrecer propuestas de valor que derriben las barreras que actualmente existen para que los usuarios naveguen registrados y/o se suscriban.

Desde que Google anunció sus planes para erradicar las *cookies* de terceros hace más de un año, surgió como alternativa la publicidad contextual, que, en cierta medida, es una vuelta a los orígenes de la publicidad digital para los editores. La segmentación de la audiencia basada en el contexto nos retrotrae a los inicios de internet, cuando los anuncios se mostraban en función de lo que los usuarios estaban leyendo. Posteriormente, y gracias a la tecnología basada en la recogida, almacenamiento y análisis de *cookies*, cambiaron los criterios en favor de los hábitos del usuario -historial de navegación, búsquedas, compras anteriores, enlaces en los que había clicado, etc.-. El nuevo ecosistema *post-cookies* se presenta sobre el papel como una oportunidad para los medios, ya que pueden ofrecer a sus usuarios publicidad más relevante, y para los anunciantes, porque

pueden impactar en unas audiencias cualificadas.

Los usuarios demandan entornos más seguros, en los que tengan control sobre su privacidad. Según datos recogidos en una encuesta realizada en el Reino Unido, más de las tres cuartas partes de los consumidores -el 79% exactamente- sienten más cómodos recibiendo publicidad que esté contextualizada con el contenido que están viendo en lugar de ser impactados por anuncios que se basan en su historial de navegación³. A medida que el ecosistema publicitario evoluciona, los editores apuestan por crear alternativas centradas en la privacidad. Para ello es imprescindible conocer a sus audiencias con objeto de ofrecerles una experiencia digital que integre contenido y publicidad.

Para que la publicidad sea menos intrusiva para el usuario y más efectiva para las marcas, en la convergencia con el contenido se impone el *branded content* o contenido patrocinado. En este contexto, los medios se adentran en un terreno escurridizo en el que las agencias tenían un posicionamiento preferencial, y en el que no existían excesivos puntos de fricción entre creadores y áreas comerciales. Aunque la gran mayoría de medios lo han hecho, no todos tienen una estrategia ni disponen de equipos adecuados para convertirse en verdade-

3 “Contextual advertising - giving publishers what they need”: <https://www.thedrum.com/news/2022/05/03/contextual-advertising-giving-publishers-what-they-need>

ras agencias que puedan ofertar “servicios 360”. La irrupción del contenido patrocinado puede resultar transformador, porque afecta a diferentes áreas de la compañía y, sobre todo, porque requiere la confluencia de dos campos que tradicionalmente se encontraban alejados, y en algunos casos incluso contrapuestos, como es el de la redacción y el área comercial.

La transformación de los equipos comerciales

En este contexto, las áreas comerciales tienen que ser capaces de liderar este cambio. Las consecuencias más inmediatas han sido la ejecución de planes de reestructuración. Durante la pandemia, estos fueron especialmente dolorosos para las áreas comerciales. Un medio de referencia como *The New York Times* despidió en junio de 2020 a 68 empleados⁴. También 68 fueron los profesionales despedidos por *The Atlantic*, esencialmente provenientes de su división Atlantic Live⁵. Por su parte, *The Guardian* anunciaba a mediados de julio del mismo año que despediría a 110 personas del equipo comercial. En este caso, la pandemia ha profundizado una crisis que venía de antiguo y que arrastraba

unas pérdidas de 25 millones de libras durante 2020⁶. Como recoge una nota interna enviada por Mark Thompson, expresidente y CEO de *The New York Times*: “Los despidos se están llevando a cabo en aquellas áreas de la compañía que han tenido un impacto del virus inmediato significativo, pero además reflejan tendencias a largo plazo en nuestro negocio y son totalmente consistentes con la estrategia de la compañía”.

Se espera que en tres años se doble el actual mercado global de suscripciones digitales (650.000 millones de dólares)

Aunque poco a poco se retorne hacia una nueva normalidad, algunos hábitos comerciales tradicionales se verán alterados de manera permanente. La comercialización mantendrá un importante grado de relación humana y de cercanía; sin embargo, será necesario implantar nuevos procedimientos que permitan el consiguiente ahorro de costes en desplazamientos, reuniones innecesarias, comidas, etc. La nueva comercialización

4 “Why publisher content studios are set up to fail”: <https://medianut.substack.com/p/why-publisher-content-studios-are?s=r>

5 “The hollowing out of American journalism”: <https://medianut.substack.com/p/the-hollowing-out-of-american-journalism?s=r>

6 “Guardian announces plans to cut 180 jobs”: <https://www.theguardian.com/media/2020/jul/15/guardian-announces-plans-to-cut-180-jobs>

será intensiva en recursos y tiempo, requiriendo nuevos y variados perfiles, como equipos de ventas orientados a dar soluciones sofisticadas a anunciantes y agencias, que dispongan de competencias técnicas a nivel transaccional en las diferentes plataformas, y que sepan trabajar con objetivos y métricas de rendimiento más complejas.

La venta consultiva basada en datos y argumentario técnico se va imponiendo paulatinamente sobre la venta tradicional sustentada en lazos de confianza personales. Si bien las cualidades sociales seguirán siendo importantes, no dejarán de ser un complemento que enriquezca la venta consultiva. De nuevo nos movemos entre modelos híbridos, en los que se combinan las habilidades fuertes (*hard skills*), en cuanto a conocimientos y técnicas, con las habilidades sociales (*soft skills*), más intangibles y difusas como la empatía, la simpatía, etc.

Asistimos por tanto a un modelo de ciclo continuo -como si se tratara de un *loop* infinito- que requiere profesionales muy bien formados y actualizados constantemente con las novedades tanto de productos y formatos como en tecnologías y nuevos indicadores que evolucionan constantemente (*viewability, brand safe, etc.*).

La pandemia ha impactado también en los procesos de venta, que se han visto afectados de forma estructural. Tanto anunciantes como agencias y soportes se han vuelto más creativos en cuanto al fomento de las relaciones a distancia. Sin las reuniones presenciales, los editores se han replanteado la estructura y las funciones de sus equipos. Así lo corrobora un artículo de *Digiday*⁷, que pone el ejemplo de un editor de revistas que cuenta con un gran número de cabecezas y que ha asignado nuevas funciones a los diseñadores que antes trabajaban en maquetación, destinándolos ahora a diseñar propuestas comerciales de cara a enviarlas a clientes potenciales.

La pandemia ha impactado también en los procesos de venta

Para hacer frente a estos desafíos, Axel Springer, por ejemplo, ha agrupado todas las actividades vinculadas al mercado publicitario bajo el paraguas de Axel Springer All Media (ASAM). Su objetivo es combinar todos los elementos con valor -tecnología, data y creatividad- en el entorno de seguridad y confianza que ofrecen sus cabeceras periodísticas para

7 “Can it be done quickly?": Publishers find speed essential as ad budgets pop up": <https://digiday-com.cdn.amp-project.org/c/s/digiday.com/media/were-more-efficient-because-we-have-to-be-publisher-advertiser-relationship-changes-fueled-by-urgency/amp/>

ofrecer soluciones personalizadas a sus clientes publicitarios.

Para Julie Wehrle, directora general de la división Media Impact, “una estrategia de éxito debe equilibrar la reducción de los ingresos de los medios clásicos y fomentar las inversiones en el crecimiento digital”. Para ello han diseñado una estrategia que se basa en tres elementos fundamentales: 1) generar proximidad con el cliente, 2) aprovechar el poder del inventario de Axel Springer, aglutinando y combinando una gran cantidad de servicios *online* y 3) potenciar sus activos y proveedores de servicios de ASAM para explorar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos.

La consolidación de los modelos de suscripción

El mercado de las suscripciones ha encontrado en los fenómenos imprevistos un gran aliado para su crecimiento. Así ocurrió con el *brexít*, la llegada de Trump a la Casa Blanca y, más recientemente, con la pandemia provocada por la COVID-19. Esta última, sin duda, el fenómeno más disruptor de los que llevamos de siglo, y cuya magnitud e implicaciones globales aún son difíciles de predecir. En este contexto, está por ver en qué

grado se consolidará el mercado de las suscripciones. Ahora que comenzamos a vislumbrar el final de la pandemia, una de las cuestiones que resuenan en la mayoría de las redacciones es cómo será el futuro de los modelos de suscripción.

El mercado global de suscripciones digitales actualmente es de 650.000 millones de dólares, según estimaciones recogidas en el estudio *2022 Subscription Trends*⁸, pudiendo alcanzarse los 1,5 billones de dólares para 2025, más del doble de su tamaño actual. Estos datos indican que, a pesar de las incertidumbres, la consolidación de los modelos de suscripciones es un hecho. Entre las principales tendencias que identifica el estudio, cabe destacar el auge de la *creator economy* o economía de creadores, y sugiere la necesidad de aprovechar la confianza que han establecido estos creadores y su influencia entre sus audiencias en nuevas plataformas como TikTok, Instagram o Twitch, lo que “puede ayudar a las empresas de medios a fortalecer sus propios modelos comerciales de suscripción al agregar valor para los consumidores”⁹.

Nos adentramos en un entorno dinámico y líquido, en el que habrá que adecuar la propuesta de valor para casar la oferta (productos y servicios de infor-

8 “2022 Subscription Trends: Top 7 Trends for Publishers to Watch”: <https://lineup.com/resource/2022-subscription-trends/>

9 “Digital subscription economy to grow to 1.5T by 2025: Key trends for publishers”: <https://whatsnewinpublishing.com/digital-subscription-economy-to-grow-to-1-5t-by-2025-key-trends-for-publishers/>

mación y entretenimiento) y la demanda (suscripciones). Las audiencias de las noticias se han demostrado volátiles, lo que implica un sobreesfuerzo para las organizaciones periodísticas. Nuevamente, las plataformas de *streaming* siguen siendo una buena brújula donde fijarse. Según un estudio de Deloitte¹⁰, el espectador medio de TV en Estados Unidos está suscrito a unas cinco plataformas de *streaming*; sin embargo, el 46% de los espectadores cancelaron al menos una en los últimos seis meses, lo que indica que los usuarios van cambiando su fidelidad de unas a otras.

La fidelización adquiere un valor determinante pero variable. Una parte importante de nuestros lectores mantendrán una relación de “fidelización relajada”. Las ofertas, junto con factores del mercado y de la actualidad, harán que el interés de los lectores fluctúe a lo largo del tiempo. Una parte de la audiencia llegará y se quedará a golpe de ofertas, otra parte lo hará en función de la actualidad y sus contenidos, ya sea la pandemia, el estallido de un volcán o unas elecciones presidenciales.

Nos enfrentamos a un ecosistema cambiante y dinámico en el que las necesidades informativas de los lectores cambian en función de la actualidad, pero no solo. Otros factores como el po-

der adquisitivo o la estacionalidad, por ejemplo, pueden modificar la demanda informativa. Por eso resulta tan necesario que las empresas de noticias establezcan modelos de *product thinking*, con el objetivo de pensar, lanzar y validar, de manera rápida, eficiente y barata, productos y servicios informativos y de entretenimiento, adaptados a las diferentes audiencias y que estén disponibles en cualquier formato y diferentes dispositivos.

Para hablar de la consolidación de los modelos dinámicos es necesario que se acoplen oferta y demanda en cuanto a productos, precios y ofertas. Y para ello será indispensable disponer de una tecnología que permita detectar propuestas de valor, propensión y precio. Porque el suscriptor cambia. Y aunque los muy fans de la marca (*brand lovers*) ya están suscritos, representan menos del 10% de la audiencia; queda otro 90% que no se sabe con precisión qué demandan, o que sus necesidades, informativamente hablando, varían con el tiempo.

Ante este escenario, los actuales modelos de suscripción deberán evolucionar. Hasta la fecha, el objetivo era captar a los lectores más comprometidos: los fieles. Pero, ahora, la estrategia deberá estar orientada a conseguir convertir y fidelizar a ese otro 90% de su audiencia

¹⁰ “Digital media trends: How streaming video services can tackle subscriber churn”: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/video-streaming-services-churn-rate.html>

que todavía no lo es. La buena noticia es que está todo por hacer, la menos buena es la complejidad para acometerlo.

Por tanto, el gran reto al que se enfrentan los medios para crecer, más allá de sus lectores más comprometidos y leales, es conseguir atraer, fidelizar y convencer a esa gran parte del iceberg de usuarios que hacen un uso esporádico de los contenidos. Un reto que supone acelerar y reforzar la estrategia de suscripciones, basándose en un mayor conocimiento de todas las audiencias, lo que conlleva consolidar la transformación de toda la compañía, incluida la redacción. Mejor dicho, sobre todo la redacción, para crear productos destinados a estos segmentos más diversos y menos fieles.

El gran reto es conseguir atraer, fidelizar y convencer a los usuarios que hacen un uso esporádico de los contenidos

La tecnología juega de nuestra parte. La rápida e imparable mejora que están experimentando los algoritmos de propensión, tanto para anticipar las conversiones como para evitar el abandono (*churn*) de suscriptores, facilita explorar y optimizar las acciones relativas al tipo de contenidos, los precios, las ofertas, etc. Todo ello permite mejorar la opera-

tiva a lo largo del embudo de conversión.

Otra tendencia al alza para alcanzar y convertir a nuevas audiencias es la agrupación o paquetización (*bundles*) de productos o servicios de diferentes medios -*elDiario.es* e *infoLibre*, *El Confidencial* y *WSJ*, entre otros-, que posibilita agregar una oferta más atractiva para los suscriptores de ambos medios. Otras empresas están explorando conseguir ingresos a partir de servicios complementarios con otras industrias: es el caso de la integración de servicios de *streaming* como la plataforma de vídeo Globoplay, creada por el editor Globo, y que se ha convertido en la cadena más grande de Brasil.

Parece evidente que la consolidación de los modelos de suscripción no es ya una opción, sino una necesidad. No solo por la propia supervivencia de las empresas del sector, sino, y lo que es más importante, para garantizar su libertad e independencia editorial.

Futuro e innovación

Por su parte, los periodistas y creadores han encontrado nuevos entornos y plataformas, más allá de los medios tradicionales, que brindan la oportunidad de hablar directamente con sus audiencias, y en algunos casos obtener buenos ingresos. A las tradicionales plataformas de blogs se le han unido recientemente otras que crean y distribuyen boletines de noticias o pódcast, configurando la ya mencionada economía de creadores.

Respecto a tecnologías más complejas,

y situando la mirada hacia un futuro más o menos lejano, comienzan a vislumbrarse nuevos ecosistemas y plataformas criptográficas como los *marketplaces* de NFT¹¹, el metaverso o el *blockchain*. Si bien todavía es muy pronto para saber el impacto que puedan tener, no son pocas las compañías editoriales que con mayor o menor acierto han comenzado a explorar sus posibilidades. Aunque podamos estar asistiendo a la creación de una nueva burbuja, como sucediera en ocasiones anteriores con la irrupción de otras tecnologías, es previsible que los NFT puedan ser una fuente interesante de ingresos. Pero, de momento, habrá que esperar algún tiempo.

Según una encuesta realizada por *Press Gazette*¹² a un grupo de editores, entre los que se encuentran *Time*, *CNN* y *QZ*, han vendido cerca de doce millones de dólares en tokens no fungibles en el último año. El más avanzado en este sentido es *Time*, que dispone de su propio espacio en Opensea, uno de los lugares de compra-venta de tokens más populares. Al parecer, *Time* comercializa de momento productos no periodísticos. En cambio, *The New York Times* está experimentado con la subasta de los NFT de sus contenidos; en concreto, ha comenzado con la columna de uno de sus redactores estrella titulada “¡Compre esta columna en *blockchain*!”¹³. ■

11 Un NFT (Non-Fungible Token, token no fungible) es un certificado de propiedad asociado con un objeto digital, que puede ser una imagen, un audio, un vídeo, etc. A diferencia del resto de los certificados, los NFT utilizan tecnología *blockchain* (en una cadena de bloques) que los hace prácticamente imposibles de alterar o falsificar.

12 “How news publishers made \$12m selling NFTs”: <https://pressgazette.co.uk/news-publishers-nfts/>

13 “Why Did Someone Pay \$560,000 for a Picture of My Column?”: <https://www.nytimes.com/2021/03/26/technology/nft-sale.html>