

## Los medios ante los modelos de suscripción

Pepe Cerezo (2019)  
Barcelona: Editorial UOC

En nada se parecen los medios de comunicación de hace una o dos décadas a los que nos encontramos en la actualidad. No solo se aprecia una transformación en los contenidos, motivada por los continuos cambios que configura el nuevo ecosistema digital, sino en sus modelos de negocio. En esta continua evolución, las caídas continuadas de los ingresos por publicidad online hacen que esta vía ocupe un segundo lugar como forma de financiación de los medios de comunicación, en virtud de otras fórmulas orientadas hacia la búsqueda de ingresos directos, entre los que destaca el modelo de suscripciones adaptado al negocio digital. Un sis-

tema que abarca desde los muros duros hasta los porosos o los *metered*.

El auge que en los últimos años han experimentado los modelos de suscripción se explicaría por la caída de los ingresos procedentes de la prensa escrita, el lento crecimiento y la desigual distribución de los ingresos de la publicidad digital, sin olvidar la consolidación tecnológica actual. Por otra parte, el éxito de las plataformas como Netflix o HBO, así como la irrupción de las *fake news* y la demanda de un periodismo de calidad por una parte importante de los lectores, son factores que han contribuido a que se exploraran nuevos modelos de ingresos directos.

En esta empresa, Pepe Cerezo, experto en estrategia y desarrollo de negocios digitales, centrado en los medios de comunicación, director de Evoca media y fundador de Digital Journal, explica mediante la publicación de *Los medios ante los modelos de suscripción* cuáles son los diferentes modelos de pago. Y lo hace a partir del estudio del comportamiento de los usuarios y del estudio de métricas e indicadores que permitan el análisis sobre la conveniencia o no de levantar un muro de pago en los distintos medios de comunicación.

Se trata de un manual que incluye información actualizada de artículos, dossieres, entrevistas, eventos y conversaciones con profesionales de sector que desarrollan su labor tanto en España, como en Europa y EE.UU. El autor pone la lupa, además, en conceptos tan relevantes en este mercado como el llamado *embudo de conversión*, como metodología que permite analizar y optimizar el proceso de convertir lectores en suscriptores. En la parte superior de embudo estarían las grandes audiencias y a

medida que se desciende y se estrecha el embudo quedarían solo los lectores más implicados y comprometidos.

El capítulo dedicado a los contenidos y los diferentes tipos de medios resulta determinante para entender los nuevos modelos de negocio en este mercado que no deja de evolucionar. El experto cita el estudio publicado por la *Harvard Business School* «*The Comprehensive Effects of a Digital Paywall Sales Strategy*», a partir del análisis de 79 medios impresos, en el que los autores concluyen que en aquellas compañías con alta circulación y mucho contenido exclusivo los modelos de pago pueden incrementar las ventas totales, a menudo mediante el aumento de suscripciones de ediciones impresas. Por el contrario, los periódicos con un contenido menos exclusivo experimentaron pérdidas cuando comenzaron a cobrar a los lectores para acceder a sus ediciones digitales.

Pero, ¿cuáles son los contenidos por los que los lectores están dispuestos a pagar? Es fundamental saber cuál es el valor diferencial de cada cabecera por el que un lector daría el paso para suscribirse. En este sentido, Cerezo explica que Anna Carebog, jefa de contenidos Premium de *Svenska Dagbladet*, se refiere a cuatro contenidos por los que los usuarios pagarían. Los agrupa en las siguientes modalidades con un denominador común, las necesidades a las que dan respuestas y no tanto la temática. Son las siguientes:

1. Contenido que ayuda al lector a comprender las noticias: investigación, análisis...
2. Contenido cercano a los lectores en su vida cotidiana: consejos sobre finanzas, inmobiliaria o nuevos descubrimientos, ya sea en ciencia, alimentación o salud.

3. Contenido que ayuda a los lectores a comprender el mundo en el que vivimos. Se refiere al análisis y a la información de más largo recorrido; informes detallados sobre el futuro económico, el cambio climático... Se trata de contenidos únicos difíciles de hallar en otros sitios de noticias.
4. Contenido cercano a los intereses e identidades de los lectores. Centrado en consejos, críticas, recomendaciones de películas o libros, reseñas de restaurantes, viajes, etc.

Por otro lado, el estudio de los hábitos de los usuarios es determinante para elegir la mejor forma de pago y para fidelizar audiencias. Pepe Cerezo, tras años de estudios y numerosas publicaciones en este ámbito, advierte a través de numerosos ejemplos de que el modelo de negocio por suscripción puede resultar rentable, pero es necesaria una revisión multidimensional. Esto significa que el modelo de negocio tiene que describir la manera en la que una organización crea, produce y distribuye un producto o servicio con el fin obtener beneficios. Hay que tener en cuenta que en toda transformación, como es el paso de un modelo publicitario al de las suscripciones, el impacto se produce en todas las áreas de la organización. De ahí que el autor insista en estudiar y planificar bien la estrategia a seguir en cada uno de los medios, incluida la que acabamos de subrayar, los contenidos.

Entre los modelos de ingresos directos se hallan los muros de pago, definidos 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. Existen dos tipos de muros: los rígidos o duros y los

*metered* o porosos. El autor explica con todo detalle cada uno de ellos, incluido el *freemium* o Premium y el *metered* frente al *freemium*.

Por último, el autor reúne numerosos estudios que analizan la situación de los modelos de negocio en los medios con conclusiones similares basadas en que el futuro del sector pasa por impulsar los modelos de monetización directa sin canibalizar los ingresos publicitarios.

*María del Mar Rodríguez González*  
Universidad del País Vasco  
(UPV/EHU)