

Diversificación de ingresos: hacia la optimización total

La constante crisis y evolución de los medios de comunicación, junto con el impacto de la eliminación de *cookies* de terceros, la influencia de la IA en el tráfico web, la polarización política y la necesidad de diversificar ingresos para la sostenibilidad a largo plazo, son algunos de los retos a los que se enfrenta el sector periodístico en la actualidad. El artículo propone algunas **estrategias para que las empresas del sector amplíen sus fuentes de retribuciones**, como las suscripciones digitales, eventos experienciales y *marketing* de afiliación. Además, destaca que la **relación directa con los lectores y acuerdos con plataformas tecnológicas** son cruciales en un entorno donde la publicidad digital enfrenta nuevos desafíos.

JOSE A. NAVAS

El estado habitual de los medios parece ser una crisis continua. En los últimos 20 años, hemos presenciado el declive imparable del papel, la irrupción de la publicidad digital, el auge y caída del tráfico de las redes sociales y una pandemia mundial que aceleró la implantación de modelos de suscripción.

El año 2024 comenzó como uno de los que más incertidumbre ponía sobre la mesa. Por un lado, el impacto sobre los ingresos publicitarios de la retrasada (varias veces) eliminación de *cookies*

de terceros y las cada vez más estrictas normativas sobre privacidad. Por otro, el inevitable cambio sobre el consumo de internet que conlleva la implantación de los bots conversacionales de inteligencia artificial (IA), con un esperado descenso en el tráfico que Google desvía a los editores y, en consecuencia, menores ingresos publicitarios. Por último, un nuevo ciclo electoral, que puede generar mayor interés informativo, pero también polarización y desconfianza en los medios.

En este contexto, no resulta extraño

que solo el 47% de los directivos de medios en todo el mundo tenga confianza en que este sea un buen año para el periodismo, según el último informe *Periodismo, medios y tecnología*¹ que publica anualmente el Instituto Reuters. Los cambios en las preferencias y hábitos de los consumidores, con expectativas cada vez más altas sobre el producto y el contenido, la incertidumbre económica y las regulaciones sobre privacidad son los tres principales riesgos que los medios mencionan como mayores obstáculos para su negocio, según el informe *El estado de los ingresos de los editores*², publicado este año por *Digiday* y la plataforma tecnológica Piano.

Diversificar para minimizar el riesgo

Ante tal cúmulo de riesgos, diversificar las vías de ingresos es más una necesidad que un lujo. Es una de las principales herramientas que permite tener medios más “sostenibles”. Entendida la sostenibilidad como la “capacidad para alcanzar tu misión periodística en el largo plazo”, como bien se argumenta en The News Sustainability Project (Proyecto de Sostenibilidad de Noticias)³, desa-

rollado por FT Strategies y Google News Initiative en 2023.

Crear relaciones directas con los lectores y rentabilizar esa conexión está detrás de la mayoría de las vías para poder diversificar los ingresos

El recuerdo cercano de la caída en picado de los medios que dependían de una sola fuente de ingresos es una buena alerta para evitar repetir el mismo error. Hace unos años, en plena luna de miel de los medios con las redes sociales, *BuzzFeed*, *Vice News* y la española *Play - Ground* parecían liderar la innovación digital gracias a un modelo sustentado en el tráfico proveniente principalmente de Facebook. A medida que la red social de Mark Zuckerberg fue retirando el tráfico a los medios y priorizando el contenido creado por los usuarios, estas compañías sufrieron un declive del que ya no se han recuperado.

Crear relaciones directas con los lec-

¹ Newman, N. (9 de enero de 2024). *Tendencias y predicciones del periodismo, los medios y la tecnología para 2024*. Instituto Reuters. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2024#header--4>

² *Digiday* y Piano (2024). *El estado de los ingresos de los editores*. <https://p.piano.io/content/state-of-publisher-revenue-2024>

³ The News Sustainability Project (Proyecto de Sostenibilidad de Noticias). <https://news-sustainability-project.com/>

tores y rentabilizar esa conexión está detrás de la mayoría de las vías para poder diversificar los ingresos que se han generalizado en los últimos años. Una tendencia que se va acentuando con la entrada en vigor de las nuevas normativas sobre *cookies* y privacidad, que están dificultando el rastreo de los usuarios en su navegación. Esto incrementa el valor de tener lectores registrados y suscriptores a los que los editores pueden identificar.

Cuando hablamos de diversificación, solemos referirnos a vías alternativas a la inversión publicitaria, que ha sido y sigue siendo la principal fuente de ingresos. Por ejemplo, el 75% de los ingresos de Prisa Media⁴, el grupo editor de *El País*, provinieron todavía de la publicidad en 2023. Y estamos hablando del líder destacado en cuanto a número absoluto y de ingresos por suscripciones digitales en España. Por tanto, encontrar alguna vía más de ingresos, además de la publicidad y las suscripciones digitales, parece necesario.

“Hoy en día, las suscripciones digitales están compensando o incluso superando los ingresos de venta del papel. Pero lo que no está tan claro es que la publicidad digital, que tuvo un crecimiento muy fuerte en estos últimos años, sea capaz de compensar la caída de la pu-

blicidad en papel. Nuestra sensación es que debemos abrir alguna línea de negocio más para ser sostenibles a medio plazo”, nos explica Javier Gómez, *Chief Digital Officer* de *La Vanguardia*, para la elaboración de este artículo.

Diario de Navarra, cabecera con más de 120 años de historia, es uno de los medios que más ha trabajado su diversificación en el territorio nacional, con casi el 70% de sus beneficios en 2023 provenientes de negocios diferentes al informativo. “Desde hace muchos años, hemos ido invirtiendo en diferentes sectores, por ejemplo, servicios de comunicación, eventos y también en tecnología”, explica José Manuel Erro Miranda, director general de La Información, grupo editor del diario.

Entre estas líneas de diversificación se encuentran, por ejemplo, una empresa de *clipping*, MyNews, o de seguros. También la inversión en Hiberus, una compañía tecnológica en la que la aragonesa Henneo, editora de *El Heraldo de Aragón* y *20minutos*, es socio mayoritario y que se ha convertido en uno de los *spin-offs* más exitosos en el sector de medios en España.

“Actualmente, estamos trabajando en una propuesta de valor única que aglutine todos aquellos servicios adicionales al

⁴ *Dircomfidencial* (23 de febrero de 2024). “El muro de pago de *El País* aporta 18 M€ tras llegar a los 315.000 suscriptores digitales”. *Dircomfidencial.com*. <https://dircomfidencial.com/medios/el-muro-de-pago-de-el-pais-aporta-18-me-tras-llegar-a-los-315-000-suscriptores-digitales-20240222-0403/>

negocio informativo que tenemos y que los clientes puedan percibirla de manera coherente”, añade Erro Miranda.

Qué esperar de las suscripciones

En los últimos cuatro años, la principal alternativa de monetización a los ingresos publicitarios han sido las suscripciones digitales. El 80% de los líderes de medios considera esta vía de ingresos como una de las más relevantes de su negocio para 2024, frente al 74% de 2020, y solo superada por la publicidad digital, según el informe del Instituto Reuters.

La conversión de lectores a clientes de pago está cambiando las dinámicas de los medios

La conversión de lectores a clientes de pago está cambiando las dinámicas y el foco de los medios que han adoptado este modelo para complementar sus ingresos publicitarios. La apuesta por contenidos de calidad y diferenciales, la mejora de la experiencia de usuario y la relevancia del tráfico directo cobran protagonismo frente a las estrategias de audiencias enfocadas a volumen y tráfico externo.

Sin embargo, las suscripciones tampoco están libres de incertidumbre. El crecimiento en el número de suscriptores, que se disparó durante la pandemia, comienza a ralentizarse mientras crece el *churn* (tasa de abandono) y se recrudece la guerra de precios en ofertas de introducción para seguir captando. El 43% de los directivos de medios⁵ en todo el mundo espera que este año su número de suscripciones crezca solo un poco y el 27% que se mantenga estable o incluso se reduzca.

Modelos dinámicos de suscripción

Solo unos pocos medios internacionales pueden realmente defender que las suscripciones son su principal vía de ingresos: la convivencia entre lectores de pago y publicidad es lo más habitual. ¿Cómo podemos equilibrar los objetivos de ambos? Es una de las grandes cuestiones que comienzan a plantearse los medios. Porque en muchas ocasiones estos colisionan y hay que decidir si un artículo se cierra a suscriptores para lograr conversiones o se mantiene abierto para maximizar los ingresos publicitarios. Por ello, cada vez más proliferan los modelos dinámicos, en los que los modelos de propensión son los que dictaminan cuándo, a qué usuario y en qué conte-

⁵ Newman, N. (9 de enero de 2024). *Tendencias y predicciones del periodismo, los medios y la tecnología para 2024*. Instituto Reuters. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2024#header--4>

nidos debe activarse un muro de pago, frente a modelos más rígidos, como el muro métrico (que se lanza tras consumir el número de páginas gratuitas) o el *freemium* (un porcentaje del contenido está cerrado y otro abierto).

Por ejemplo, el medio británico *iNews* ha cifrado en 200.000 libras anuales -unos 240.000 euros- la recuperación de ingresos que ha logrado mediante la implantación de un muro de pago dinámico. “Los editores están buscando un modelo dinámico que considere la propensión del usuario a suscribirse, la probabilidad de que el artículo impulse una conversión y el potencial de ingresos publicitarios de la página. Ese modelo es más efectivo para identificar cuándo mostrar el muro de pago y cuándo permitir que los usuarios sigan leyendo, para maximizar los ingresos por publicidad”, explica Michael Silberman⁶, de Piano, una plataforma líder en muros de pago, en el informe mencionado previamente, en el cual se defiende una tendencia a la “optimización total de los ingresos”. Piano destaca que el 6% de los artículos publicados consiguen el 37% del total de conversiones a suscripciones de media, con lo que tener reglas dinámicas ayuda a no perder oportunidades de negocio.

Si los muros dinámicos comienzan a proliferar, también ocurre algo similar con los precios de las suscripciones, en los que cada vez más se impone la flexibilidad frente a la rigidez. El modelo de precios de introducción agresivos es el más extendido en España en los últimos meses, muy similar a lo que se produce en otros países, con ofertas por debajo de los 18 euros o incluso 12 euros para el primer año de suscripción.

Cada vez más proliferan los muros dinámicos, frente a modelos más rígidos, como el muro métrico o el *freemium*

Sin embargo, el cambio principal es que el precio de la renovación tras el periodo de prueba empieza a ser a la carta. “Cuando se termina el descuento inicial de prueba, los medios ahora cobran un precio de renovación basado en el uso (lo que creen que el usuario puede pagar), o los propios consumidores negocian una tarifa que les convenga. Muchas de estas técnicas proceden del sector de las telecomunicaciones”, según el informe del Instituto Reuters.

⁶ Digiday y Piano (2024). *El estado de los ingresos de los editores*. <https://lp.piano.io/content/state-of-publisher-revenue-2024>

“Uno de nuestros grandes descubrimientos de 2023 es que hemos podido usar los descuentos de precio también en retención, no solo en captación”, aclara Esther Alonso, directora de *marketing* de *elDiario.es*, en el evento The Audiencers Festival el pasado mes de febrero. Una tendencia que corroboran directivos de varias cabeceras consultados para este texto.

Paquetes de suscripción

La batalla de precios por captar suscriptores ha provocado también otra tendencia: la llegada de paquetes más caros para compensar los ingresos que se pierden en un mercado más agresivo de precios. “El ingreso medio por suscriptor digital cayó alrededor del 10% en 2023 respecto al año anterior”, reconoce una fuente de una cabecera nacional.

El líder mundial es el que, de nuevo, marca terreno. *The New York Times* lleva meses promocionando su paquete de suscripciones, en el que incluye otros productos, como el deportivo *The Athletic*, su suscripción de juegos o de recetas. Su objetivo es lograr que la mitad de sus diez millones de suscriptores sean del paquete. Otras cabeceras de EE. UU., como *The Washington Post* e *Insider*, ofrecen una suscripción digital más cara en la que se elimina la publicidad totalmente.

En España, hemos comenzado a ver tendencias similares, que nos recuerdan a cómo en los quioscos se pueden comprar periódicos con revistas. Por

ejemplo, *El País* ha lanzado su propio paquete: una suscripción *premium* que incluye el acceso a la versión PDF del periódico de papel, al contenido de *Cinco Días* y un acceso adicional por 140 euros al año.

El cambio principal en las suscripciones es que el precio de la renovación tras el periodo de prueba empieza a ser a la carta

Mientras, cabeceras independientes que no forman parte de grandes grupos han buscado acuerdos externos para completar sus paquetes. Es el caso de *elDiario.es*, que ofrece una suscripción conjunta con la plataforma de podcast Podimo, y *El Confidencial*, que plantea otra con *The Wall Street Journal*.

Eventos experienciales

Mientras la publicidad y las suscripciones son las dos vías más extendidas de financiación, con el resto de las fuentes de ingresos cada medio parece buscar cuáles son las que encajan mejor con su modelo. “Nuestra percepción es que no va a aparecer otra línea de negocio del que llegué 15 millones de euros, por ejemplo, sino que será la suma de fuentes más modestas que orbitan alrededor de una marca muy fuerte en prescrip-

ción”, afirma Javier Gómez, de *La Vanguardia*.

El estudio de sostenibilidad de medios de FT Strategies⁷ sitúa en tres o cuatro el nivel óptimo de fuentes de ingresos relevantes, ya que por encima de ese número se produce demasiada complejidad y el riesgo de pérdida de “foco” con una inversión que no generaría un retorno significativo.

La organización de eventos es una línea consolidada entre numerosos editores y que ha logrado sobrevivir al aislamiento que provocó la pandemia de COVID-19, aunque tiene cierta “letra pequeña”, ya que la gran mayoría son encuentros patrocinados por marcas en los que la asistencia es gratuita.

La relación cada vez más estrecha de los medios con sus lectores está permitiendo que se produzca la aparición de los “eventos experienciales”, en los que anunciantes buscan acuerdos para mostrar presencialmente las cualidades de sus productos. “Las marcas están buscando diferenciación y participar en una visión más estratégica de sus acciones, alejándose cada vez más de formatos tradicionales como las campañas de *display* o el *branded content* (contenido patrocinado) tradicional”, explica mi compañero Pablo López Learte, responsable del área de acciones especiales en *El Confidencial*.

En este sentido, una de las acciones más innovadoras de este medio recientemente fue invitar a varios suscriptores a probar un coche autónomo de un conocido fabricante automovilístico. “Al final, realizamos propuestas muy difíciles de replicar, porque añades a un segmento muy cualificado una acción diferencial 360 en las que se ven involucrados equipos multidisciplinares y experimentados”, añade Learte.

En esa misma línea, *Diario de Navarra* lleva años organizando eventos experienciales de fidelización para sus suscriptores, entre los que destacan las catas de vino y productos de gastronomía. “Hemos generado una relación simbiótica con clientes de publicidad que quieren participar en estos eventos para nuestros lectores más fieles”, apunta Estefanía Nicolás, director de Estrategia y *Marketing* del diario navarro.

‘Marketing’ de afiliación

La fuerza de prescripción de los editores es aprovechada para otra de las líneas de diversificación: el *marketing* de afiliación. Básicamente, los programas de enlaces de afiliados consisten en el pago de comisiones por comercios que venden en internet a aquellas compañías que han enlazado en su web productos que venden los primeros -lo que se conoce como afiliados-. Cuando se produce una venta a

⁷ The News Sustainability Project (Proyecto de Sostenibilidad de Noticias). <https://news-sustainability-project.com/>

través de uno de estos enlaces, el comercio paga una comisión al editor afiliado.

Amazon es el principal actor en este ámbito por el lado de los comerciantes y *Wirecutter*, un medio de análisis y recomendaciones de productos que compró el *New York Times* en 2016, la cabecera más conocida dedicada a este negocio. Por su parte, *BuzzFeed*, la compañía que reinó en el tráfico social, ha intentado pivotar a este negocio tras el declive del tráfico proveniente de Facebook.

La organización de eventos es una línea consolidada entre numerosos editores y que ha logrado sobrevivir al aislamiento que provocó la pandemia

El 32% de los directivos de medios cita esta fuente de ingresos como una de las más relevantes para su negocio. “Se ha convertido en una de las más prometedoras en nuestro caso”, asegura Javier Gómez, de *La Vanguardia*.

Pese a todo, los enlaces de afiliados no están exentos de riesgos y problemas. Por un lado, cabe destacar su estacionalidad, ya que suele haber picos altos en las épocas de gran volumen de ventas por internet, como Black Friday o los Prime Day de Amazon, pero también es cuando se produce una mayor

competencia por el tráfico relacionado. A ello se une que no deja de ser una vía de ingresos en la que se depende de un tercero, en este caso los comercios, que tienden a ir reduciendo el margen por las comisiones.

Por último, y probablemente el punto más importante, los editores deben tener especial cuidado en mantener intacta su credibilidad cuando realizan contenidos con enlaces de afiliados para dar la impresión al lector de que sus recomendaciones sobre los productos que se analizan no están influenciadas por la posibilidad de generar ingresos y siguen siendo independientes. De lo contrario, el riesgo es alto, ya que se perdería la confianza de los lectores.

Acuerdos con plataformas: ¿se acabó el café para todos?

Las relaciones de los medios con las grandes plataformas tecnológicas llevan tiempo siendo complicadas. Los medios han reprochado durante años a Google y redes sociales como Meta y X que se han aprovechado de su contenido para generar beneficios que no han repartido justamente con los editores. Por su parte, los grandes de Silicon Valley han defendido que gracias a ellos los medios han recibido millones de visitas que han podido monetizar.

Lo cierto es que sin entrar en qué parte tiene razón, los editores llevan años recibiendo importantes sumas de financiación por parte de estas compañías, a

la vez que se han aprobado normativas gubernamentales, como en Canadá⁸, para negociar la compensación a los medios. El 20% de los directivos consultados por el Instituto Reuters menciona la financiación de las plataformas como una de las principales fuentes de ingresos esperadas durante este 2024.

Los editores deben tener especial cuidado en mantener intacta su credibilidad cuando realizan contenidos con enlaces de afiliados

Hasta ahora, la principal fuente en esta línea de ingresos ha sido Google, a través de diferentes programas de innovación (Google News Initiative), suscripciones (Reader Revenue Manager) y acuerdos por el contenido (News Showcase). Tiene incluso una web⁸ para explicar cómo ayuda a la industria. Mientras, Meta (la matriz de Facebook) ha ido reduciendo hasta el mínimo los acuerdos bilaterales con los *publishers*, debido a su cambio de estrategia respecto a los medios, cuyo hito más significativo ha sido el abandono

de los Facebook Instant Articles.

El nuevo campo de juego desde finales de 2023 está siendo la inteligencia artificial. OpenIA, la compañía detrás de ChatGPT, ha alcanzado acuerdos puntuales con algunos grandes del sector, como *Axel Springer*, *Le Monde*, *Financial Times* y *El País*, con objeto de utilizar los contenidos de esas compañías para entrenar sus modelos de IA y mostrar enlaces a los artículos mencionados en las respuestas de su bot conversacional. Otros, como *The New York Times*, han denunciado a la compañía por haber entrenado sus modelos con contenidos del periódico sin alcanzar ningún acuerdo previo.

Oficialmente no se han desvelado las sumas de estos acuerdos, pero lo que sí parece estar claro es que medios pequeños, medianos y locales parece que se quedarán fuera, al contrario de lo que ha ocurrido con Google. De hecho, solo el 5% de los directivos de medios⁹ cree que los acuerdos con las empresas de IA se repartirán equitativamente.

En cualquier caso, la inteligencia artificial abre la puerta del mayor cambio de modelo esperado para el sector de los medios en internet. La reducción del tráfico proveniente de buscadores que se produciría con los resultados generados

⁸ Google (2024). "Cómo apoya Google el periodismo y la industria de las noticias". Blog de Google. <https://blog.google/supportingnews/#overview>

⁹ Newman, N. (9 de enero de 2024). *Tendencias y predicciones del periodismo, los medios y la tecnología para 2024*. Instituto Reuters. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/periodismo-medios-y-tecnologia-tendencias-y-predicciones-para-2024#header--3>

por la IA es algo que difícilmente se podrá reemplazar por otra vía y que algunos analistas consideran que conllevará una reducción del negocio de los medios.

La IA abre la puerta del mayor cambio de modelo esperado para el sector de los medios en internet

Lo previsible es que se acelere la apuesta por la diversificación y las fuentes de ingresos basadas en la relación directa con los lectores, en detrimento de la publicidad. El mercado publicitario digital también tendrá que evolucionar con la desaparición de las *cookies* para terceros, que reducirá la identificación en la navegación de los usuarios sin su con-

sentimiento. Aunque en este caso podría haber una oportunidad para los medios, debido a sus altos volúmenes de audiencia, especialmente si han logrado alcanzar una elevada cantidad de lectores registrados, y a la mayor dificultad de las tecnológicas para realizar segmentaciones de los usuarios.

En conclusión, la diversificación de ingresos es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de los medios. Las estrategias deben ser flexibles y adaptativas, considerando las dinámicas cambiantes del mercado y las preferencias de los consumidores. El futuro del periodismo dependerá de la capacidad de los medios para adaptarse rápidamente y optimizar múltiples fuentes de ingresos, garantizando así su supervivencia y relevancia en un panorama digital en constante evolución.■