



Análisis comparativo de las estrategias de suscripción digitales de los medios periodísticos colombianos. El Tiempo, El Espectador y Revista Semana

Rafael Pérez Becerra

Universidad de la Sabana

Maestría en Periodismo y Comunicación Digital

Facultad de Comunicación

Chía-Cundinamarca, Colombia

2024

Análisis comparativo de las estrategias de suscripción digitales de los medios periodísticos colombianos. El Tiempo, El Espectador y Revista Semana

Rafael Pérez Becerra

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Periodismo y Comunicación Digital

Director

Dr. José Augusto Ventín Sánchez

Línea de investigación

Universidad de la Sabana

Facultad de Comunicación

Chía, Cundinamarca - Colombia

2024

Para Daniel R.P.

Resumen

El modelo de suscripción para acceder a la información que brindan los medios de comunicación reapareció aproximadamente hace diez años ante la flaqueza e inestabilidad de la financiación sujeta a la pauta publicitaria debido a la aparición de otras plataformas virtuales que competían directamente con los portales web informativos. En Colombia, en menos de un año, los tres medios más tradicionales y visitados en sus versiones digitales (El Tiempo, El Espectador y la Revista Semana) anunciaron el cambio de modelo de libre acceso por el de suscripción paga. Para esto, optaron por un muro de pago poroso que fijaba un límite de artículos gratuitos para después empezar a cobrar la suscripción; para llegar a un formato *freemium* que permite unos contenidos libres. pero fija unos artículos *premium* o exclusivos a los que solamente pueden tener acceso los suscriptores.

Este trabajo de investigación busca identificar las estrategias periodísticas y de mercadeo que se han puesto en marcha en los citados medios colombianos; sus avances, errores e innovaciones en la búsqueda de atraer a los usuarios y persuadirlos para que tomen la decisión de pagar las tarifas de suscripción fijadas.

Introducción

En menos de diez meses, comprendidos entre marzo de 2019 y enero del 2020, El Tiempo, El Espectador y la Revista Semana, los tres medios de comunicación con más historia, reconocimiento y consulta del país -según el Estudio General de Medios del 2020 y la firma Cifras y Conceptos- anunciaron un cambio radical en su modelo de negocios. Para buscar otras fuentes de financiación sólidas y cerrar una brecha que los venía azotando por años, presentaron sus respectivos modelos de suscripción para acceder ilimitadamente a los contenidos en sus portales digitales.

Con ello, se quería poner punto final al acceso continuo e ilimitado de los contenidos gratuitos, lo cual llegó con la creación de sus sitios en la web que vieron la luz entre 2001 y 2002 y que formaron parte de la transformación digital de los periódicos y revistas en Colombia (Franco, 2020). Este cambio digital también abarcó a los otros medios presenciales en radio y televisión y que vieron la oportunidad de aumentar su presencia, para lo que abrieron sus páginas y portales web con todo tipo de contenido, buscando, de esta forma, ser más competitivos en la web (Novoa, 2012).

Con el pasar de los años se crearon y fortalecieron medios nativos digitales como La Silla Vacía, Alto Baudó, Las2Orillas, Vorágine, Casa Macondo, Cuestión Pública, Revista Raya y Revista Cambio, entre muchos otros, que optaron por modelos de negocios relacionados con la suscripción digital, las donaciones, acceso pago por contenido, afiliaciones y el *crowdfunding*

aumentando la competencia con los llamados medios tradicionales y llegando a audiencias mucho más jóvenes. (Franco, 2020).

Estos medios, que cada día toman más relevancia y aumentan exponencialmente su número de seguidores en redes sociales y visitas, se fundaron la premisa de hacer periodismo “en frío”, con más énfasis en la crónica, reportaje e investigación; para lo cual se decidieron alejar de la pauta publicitaria como principal fuente de financiación. Igualmente, aprovechan nuevos formatos de donación, *merchandising* y la oferta de cursos educativos y académicos.

En el primer caso, que es el que nos interesa en esta investigación, se buscó imitar el modelo implementado en el año 2012 por el diario The New York Times, el cual le permitió solventar considerablemente sus deudas y superar la crisis financiera en la que se encontraban por la constante variabilidad de los ingresos por pauta y anuncios, como lo detalló el mismo portal en un reportaje titulado ‘The New York Times Tops 6 Million Subscribers as Ad Revenue Plummet’ y publicado el 6 de mayo del 2020.

El Times, como también se le conoce, encontró además que con este modelo le permitía más libertad a la hora de realizar investigaciones y trabajos exclusivos, lo que representó a su tiempo mayor cantidad de lectores que estaban interesados en un contenido digital. (Nafria, 2017).

Con este modelo pudieron ampliar su planta de personal, crear oficinas en varios países del mundo – entre ellos Colombia – para generar contenido por regiones, dándole más énfasis a los temas seccionales y de interés fragmentado. La empresa estima –según un informe publicado en el mismo portal el 6 de mayo del 2020 – que para el 2025 iban a generar ganancias por suscripciones digitales e impresas cercanas a los 800 millones de dólares – . Una cifra que, de alcanzarse, superaría cualquier ingreso por publicidad (Nafría, 2017).

Sin embargo, queda la duda si este modelo funciona igual en todos los medios de comunicación y en todos los países. Primero que todo, se debe tener en cuenta que existen diversos factores culturales y socioeconómicos que pueden afectar la toma de decisiones cuando se llega al límite de artículos gratuitos y la única opción, si se quiere continuar con la navegación y consulta, es acceder a uno de los planes de suscripción que se ponen sobre la mesa, o mejor dicho sobre la pantalla, que van desde el pago diario, semanal, mensual o anual – que es de las más frecuentes – así como el pago por un contenido o sección específica, destacándose las publicaciones de las ediciones dominicales, festivas o conmemorativas.

Un segundo factor clave, que tiene que ver con la “propuesta y oferta de valor” que hacen los medios reseñados tiene que ver con aspectos de calidad y cantidad de los contenidos informativos, los cuales son la oferta de valor para diferenciarse de la competencia. Ya el tercer, y último componente de pesos, son los beneficios adicionales con los que cuenta el paquete de suscripción para que el usuario acceda a otros productos y servicios.

En este trabajo de investigación se analizará, mediante entrevistas a profundidad con los encargados de liderar y poner en marcha las estrategias de suscripción, los principales retos que se han encontrado, los modelos de prueba-error que se han visto en el camino, las dificultades presentadas en la planeación y estructuración de los modelos, así como las fallas en su implementación y las correcciones que se han tenido que hacer periódicamente.

Para analizar los temas de mercadeo es necesario conocer la opinión de expertos en la materia y académicos que le han dedicado años de estudio a los fenómenos de audiencias y a la crisis económica – financiera de los medios de comunicación.

Igualmente, se realizarán entrevistas con veinte usuarios: diez suscriptores activos (es decir, que tienen un plan de suscripción vigente) y diez potenciales usuarios (es decir, aquellos pueden acceder a estos planes). Esto con el fin de conocer sus gustos, necesidades, aspiraciones y posibilidad de pagar por los planes de los tres medios de comunicación mencionados en la presente investigación.

Este trabajo, es necesario mencionarlo, podrá ser utilizada como referencia o punto de partida para los otros medios de comunicación que tienen planeado generar el acceso por suscripción para los nuevos portales digitales que están llegando y necesitan un modelo de financiación como son LosDanieles.com (creado por Daniel Coronell y Daniel Samper Ospina tras su salida de la Revista Semana), el regreso al mercado en enero de 2020 de la Revista Cambio (dirigida por Federico Gómez Lara), así como los diarios regionales que se vieron en la obligación de buscar nuevas formas de ingresos en medio de una crisis que fue catalogada como histórica (León, 2018).

Así se podrán evaluar y analizar los modelos para intentar implementarlos en sus respectivos cambios para que la audiencia – que todavía exige información veraz, confiable y útil – tome la decisión de pagar por las suscripciones para acceder a los contenidos digitales.

Para fijar límites en la presente investigación es necesario mencionar los cinco modelos que se han destacado de las demás y han sido utilizados en la implementación de las estrategias de mercado: Primero que todo, está el Muro de Pago Rígido (Hard Paywall), el cual solamente permite el acceso a los suscriptores; pasando por el Muro de Pago Poroso (Metered Paywall), con un límite de consultas o accesos; el Freemium que restringe publicaciones exclusivas para los suscriptores, dejando libre el acceso a los otros; las suscripciones por producto o servicios específicos; la membresía; y el crowdfunding.

De esta forma se podrán evaluar los modelos de suscripción existentes en Colombia para plantear una implementación en medio de la transformación de los medios digitales y de las audiencias que siguen exigiendo información veraz, confiable y útil para su vida diaria.

Debido a que los estudios sobre los modelos de suscripción en los medios de comunicación en Colombia son todavía escasos, contándose una pequeña decena de los que se han realizado en universidades públicas, privadas y fundaciones, se hace necesario seguir ahondando en la materia por los retos que enfrentan los medios para financiación y el hecho que, en nuestro país, los medios regionales, que cada vez son más pequeños y reducidos, están planteando sumarse a esta estrategia de suscripción para financiarse.

Tema de investigación

La investigación pretende evaluar los modelos y nuevas fuentes de financiación que adoptaron tanto ElTiempo, Revista Semana y El Espectador, tras la crisis económica, en general, de los medios de comunicación y la considerable caída en la pauta publicitaria de los últimos años (Rey, 2020) por la fuerte presencia de Google y Facebook que buscaban acaparar la publicidad *online* aprovechándose de su presencia en el ecosistema digital, atrayendo cada vez más anunciantes, cambiando por completo la inversión en publicidad.

Desde el 2018 los medios de comunicación reseñados fijaron la “suscripción digital” para aumentar sus ingresos económicos, buscando ser financiados por su audiencia y alejándose de la pauta publicitaria a la que, en un principio, le debían sus principales ingresos. Los modelos implementados consistían en los tres casos en limitar el acceso máximo de contenidos gratuitos para comenzar a cobrar por el acceso a información.

La estrategia asumida por estos medios colombianos tiene su referencia directa en los modelos de negocio que establecieron en Estados Unidos medios como *The New York Times* y *The Washington Post*, así como *El País* de España, en sus versiones digitales. Los primeros resultados de este, que bien se podrían llamar experimento, revelan que las suscripciones ayudaron a enfrentar la crisis, aumentar el recaudo y financiar nuevos proyectos periodísticos, atrayendo así a un nuevo público y consagrando al que ya tenían. (Nafría, 2017).

Este análisis pretende, en primera instancia, hacer un abordaje de la estrategia de “suscripción” de los medios tradicionales internacionales, partiendo de la premisa de su éxito, para aterrizar el proceso y los planteamientos puestos sobre la mesa por parte de los medios colombianos seleccionados con el fin de resolver inquietudes tales como: ¿Qué los llevó a poner en marcha la estrategia de suscripción digital? ¿Cuáles han sido las principales problemáticas en el camino? ¿Qué

se ha modificado desde el primer planteamiento en relación con el contexto cultural y económico colombiano? ¿Qué acciones pueden tomar de referencia otros medios nacionales que tengan pensado hacer lo mismo?

En el caso colombiano, que es el que nos interesa ahondar en la presente investigación, es necesario revisar la forma en cómo están presentando sus respectivos modelos de suscripción, el valor informativo que presentan, los beneficios adicionales que están ofreciendo y la forma en cómo le están llegando a las audiencias segmentadas.

Esto, teniendo en cuenta que en los últimos meses se ha convertido en un tema de especial el cobro para acceder a contenido en los medios de comunicación en el marco de una crisis de credibilidad por los llamados medios tradicionales, mientras se busca volcar el apoyo a los emergentes y alternativos.

Para esto, es necesario evaluar la situación actual tanto de El Espectador, El Tiempo y la Revista Semana en el contexto político, social, económico y cultural que se presenta en la actualidad; así como la aparición de portales web que tienen diferentes propuestas periodísticas alternativas en cuanto al enfoque político, poblacional, económico y cultural se refiere.

Todas las semanas, la revisión de los modelos de gestión en los medios de comunicación tradicional son un tema central en las cabeceras de las redacciones, buscando fórmulas y métodos para llamar más la atención de la audiencia para que consuman los contenidos periodísticos que producen y los cuales tienen un costo.

Igualmente, la discusión se ha trasladado a escenarios académicos en los que se pone de presente la crisis económica de los medios, las críticas al periodismo la búsqueda de nuevos horizontes para los profesionales a carreras afines a la comunicación y la rentabilidad en los nuevos medios que aprovechen las plataformas y formatos que han aparecido recientemente.

Teniendo en cuenta cifras recientes y experiencias de tipo personal, se concluye que la falta de resultados en estos modelos puestos en marcha lleva a la reducción de la planta de personal, eliminación de segmentos y programas, sobrecarga para la producción, afectando así el ambiente laboral en el interior de los medios y la calidad de las producciones.

Han sido muy pocos los estudios que han ahondado en la planeación y puesta en marcha de los modelos de negocio mediante la suscripción digital en medios de comunicación en Colombia. Un debate pendiente y necesario para un tema fundamental como se verá en el desarrollo del presente trabajo.

Antecedentes

¿Quién pagará hoy por hoy para acceder a las noticias? La pregunta, aunque tal vez formulada de manera muy diferente y en otro idioma, apareció hace aproximadamente diez años cuando la crisis de financiación tocó insistentemente a la puerta de los medios más grandes de los Estados Unidos y España. La pauta publicitaria estaba bajando considerablemente y los gastos en cada una de las redacciones aumentaban (Rey, 2020).

Como un salvavidas en medio del naufragio apareció la propuesta de las suscripciones, un término tan antiguo, pero a la vez tan novedoso en medio de la crisis económica. La suscripción a los medios de comunicación fue, desde la década de los setentas la más común para acceder a la prensa escrita antes que llegaran los “.com” con todo su acceso gratuito y la pauta publicitaria como su gran –y casi que única- fuente de financiación (León, 2018).

Partiendo de esta premisa, *The New York Times* tomó en el año 2011 la decisión de abrir paquetes de suscripciones semanales, mensuales y anuales, ofreciendo contenidos exclusivos, acceso *premium* a investigaciones, consumo ilimitado de los temas de interés, entre otros pocos beneficios para sus usuarios (Nafría, 2017).

Poco tiempo después, medios tan reconocidos y laureados como *The Washington Post* (Estados Unidos), *The Guardian* (Reino Unido) y *El País* (España), por solo mencionar algunos, revisaban la necesidad de crear sus respectivos modelos de negocio para enfrentar así la grave crisis económica, la caída en ingresos y los cambios en la pauta publicitaria que, en poco tiempo, había trasladado su inversión a otras plataformas como redes sociales y *streaming* (Franco, 2020)

Todos los medios mencionados tuvieron su proceso individual, éxitos y dificultades en el trámite que los llevaron a realizar evaluaciones, revaluaciones; así como modificaciones simples y drásticas. Por poner un ejemplo, *El País*, uno de los diarios más leídos y con reconocimiento de España, tuvo que cambiar su modelo por fallas técnicas y atendiendo varias quejas de sus usuarios. (Pérez-Colomé, 2020).

Como lo indicó la directora del *El País*, Pepa Bueno, en enero de 2022, pese a que se estaba cumpliendo poco a poco la meta de suscriptores mensuales, una serie de fenómenos como el estancamiento en las cifras y la incertidumbre económica por la implementación de políticas gubernamentales y la reacción de la sociedad, habían llevado a que se cambiara del modelo rígido – es decir, aquel que solamente le permitía a los suscriptores acceder a todo el contenido- por uno *freemium* –que se caracteriza por mezclar un contenido libre acceso con uno de pago-.

Los “grandes” medios de los Estados Unidos, Reino Unido y España, es decir los que contaban con más trayectoria y antecedentes históricos, buscaron la forma de sostenerse con el pago constante de las suscripciones. Pero ¿funcionó la estrategia? La falta de cifras y el silencio frente a las estadísticas son una barrera para responder esta respuesta.

Para el 31 de enero de 2022, en el único registro público que existe, El Tiempo anunció que después de 14 meses del lanzamiento del modelo de suscripción digital se alcanzó la cifra de 100 mil usuarios, ocupando el primer lugar en Colombia y el tercer en América Latina según lo indicaba –sin presentar una infografía o soporte- y tampoco se pudo acceder a una fuente directa que confirmara los datos o entregara información actualizada sobre los mismos. Esto debido al “secreto” que existe frente a estos datos. el rating del Grupo de Diarios de América (GDA).

La cifra fue calificada como un “hito” en el mismo artículo, teniendo en cuenta que El País de España, que había lanzado su modelo en septiembre de 2020, había alcanzado los 182 mil suscriptores. Los datos de El Tiempo deben tomarse con pinzas porque no presenta un soporte claro y no se actualizaron, con el pasar de los meses, las cifras de suscriptores digitales.

Por su parte, la Revista Semana, publicó el 20 de septiembre de 2020 un artículo en el que mencionaba que tan solo en nueve días habían aumentado su base de suscriptores digitales en nueve días, celebrando la acogida de su nueva estrategia para que los lectores pagaran por acceder a todos los servicios de la Revista (Semana, 2020).

En dicho artículo se mencionaban los ingresos anuales y utilidades netas de la Revista Semana desde el 2019, señalando que un 39% tenía relación con los ingresos digitales. “Esta tendencia va a continuar creciendo de aquí en adelante”, señalaba el artículo.

El último registro del número de suscripciones de la Revista Semana data del 13 de junio de 2021 cuando mencionó que se acercaba a los 70 mil suscriptores, haciendo una discriminación: 38.581 suscriptores de la versión digital y 27.638 en su versión impresa. (Semana, 2023).

En dicha publicación se hizo mención directa al aumento exponencial de suscriptores, con un promedio de 5.200 por mes en los últimos cinco meses, señalando que eso había generado triplicar los ingresos para acercarse a los 16.793 millones de pesos. Proyectando de esta forma, que para finales de ese año la cifra de suscriptores iba a llegar a los 85 mil.

Mientras que frente a las cifras de El Espectador únicamente se encontró el registro de una entrevista de 2018 a Fidel Cano Correa, director del medio, en la que aseguraba que durante los primeros cinco

meses de la puesta en marcha del plan se había logrado alcanzar la cifra de 3 mil suscriptores, mientras que la renovación después del período de prueba rodeó el 94 por ciento. (W Radio, 2018).

Sin embargo, la publicación de información referente al número real de suscriptores y el porcentaje de aquellos que han decidido renovar los planes es prácticamente nula. Situación que va en contravía con lo que hacen medios como The New York Times, The Washington Post, The Financial Times y El País de España, por nombrar algunos, que cuentan con una constancia a la hora de publicar estos datos en sus artículos web.

Por lo tanto, solamente se hizo una comparación frente a los paquetes de suscripción, valores de cada una, y planes de beneficios adicionales que ofrecían los tres medios.

Y es que, pese a las campañas publicitarias, los anuncios desde los portales web y redes sociales, las informaciones preliminares obtenidas señalaron que fue un porcentaje muy bajo el que tomó la decisión de para pagar una suscripción a los medios de comunicación reseñados en la presente investigación.

Una considerable mayoría –según lo reveló una encuesta consignada en el Digital News Reportes del Reuters Institute (2022)- prefirieron invertir su dinero en el pago de suscripciones en plataformas de entretenimiento como *Netflix*, *Amazon Prime* y *Spotify*, principalmente. El pago por información competía muy de cerca con el acceso por entretenimiento en cada hogar consultado, por lo que, teniendo en cuenta las cifras, los costos y la cultura de pago, encuestados se inclinaron por la segunda opción.

Para ese año, clave en la reactivación económica después de la pandemia generada por el Covidy el llamado “regreso a la normalidad”, solo un 12 por ciento de los encuestados en Colombia aseguró haber pagado por acceder a noticias digitales¹. De esta estadística, solo un 4 por ciento aseguró hacer un pago continuo para acceder a las noticias digitales; mientras que el restante aseguró que habían obtenido una suscripción como parte de otro servicio que habían adquirido (Reuters, 2022).

La crisis que tocó a los medios de comunicación en Reino Unido, Estados Unidos y España tocó las puertas en Colombia. (Rey, 2020). Además de la constante en la baja de patrocinio y la pauta cada vez más escasa marcaron un antes y un después para los medios digitales, y se redujeron en sus visitas directas y orgánicas (León, 2018) por la llegada de medios con el formato de agregaduría de contenidos.

¹ Para el 2022, según la ficha técnica del Digital News Report se tomaron 2.027 encuestas.

La puesta en marcha de Pulzo.com en el año 2014 es prueba tangible de esto. El portal publicaba notas haciendo versiones de investigaciones hechas en los medios nacionales e internacionales; así como de las principales y más influyentes columnas de opinión. Además de registrar el día a día y hacer un registro pormenorizado de los temas que eran tendencias en las redes sociales.

El usuario no tenía que ir portal por portal buscando información, sino que en una sola página web podían acceder a toda esta información de manera gratuita, con versiones cortas sobre las principales noticias de interés y temas de entretenimiento (Cobos, 2018).

El formato de agregaduría de contenido logró su mayor popularidad en el 2005 con el despliegue del *Huffington Post* en Estados Unidos. Modelo que llegó a diferentes países del mundo, registrando visitas históricas al sitio web que inició como un blog desarrollado por Ariana Huffington (Huffington, 2008).

Pese a la polémica suscitada, los debates éticos e incluso legales, el formato de agregaduría fue un éxito. En Colombia no fue la excepción y ya, para el 2018, Pulzo era el portal más consultado en Colombia (Comscore, 2018) tocando muy de cerca a ElTiempo.com, el cual, durante años, se mantenía sólido en el primer lugar viendo a sus más cercanos adversarios bastante lejos.

Frente a esta situación once de los medios de comunicación más antiguos y con más trayectoria en el país cobijados por Andinarios (El Tiempo, El Espectador, La Tarde, El País, El Heraldo, El Universal, Vanguardia Liberal, La Opinión, La Patria, El Colombiano, Publimetro, Diario del Sur y La Crónica) optaron por tomar acciones legales en contra del portal puesto que consideraban que se presentaba una violación a los derechos de autor y, en resumidas palabras, incurría en un plagio de los artículos. (Asuntos Legales, 2014).

De esta forma, buscaban que Pulzo utilizara la información de estos medios en sus publicaciones al considerar que no se les estaba dando el crédito de forma correcta, quitándoles de paso tráfico y usuarios, aprovechándose, en muchas oportunidades, de investigaciones en las que habían intervenido varias personas que utilizaron tiempo y recursos.

En 2015, la Superintendencia de Industria y Comercio rechazó las pretensiones de los accionantes y solamente le ordenó a *Pulzo.com* citar claramente el origen de la información que publicaban y fijar los respectivos hipervínculos a los artículos principales.

Con el pasar de los meses los medios de comunicación en su versión “.com” seguían registrando una disminución constante de pauta y acceso directo (Rey, 2020). Por lo que se puso sobre la mesa la

necesidad de crear los paquetes de suscripción imitando los modelos que ya habían puesto en marcha The New York Times, The Washington Post y El País de España, entre otros.

El 16 de febrero de 2018, el director del diario El Espectador, Fidel Cano, anunció que desde entonces empezaría a cobrar por el acceso a las notas en la página web, fijando un límite de 20 contenidos libres.

Esto significaba que después que el usuario hubiese pasado este límite debía pagar una suscripción mensual o anual para acceder a los contenidos de la web. El modelo de El Espectador –según se indicó Fidel Cano en una entrevista con Noticias Caracol el 20 de marzo de 2018- se basaba en el diseño creado pocos años antes por *The New York Times* para buscar un sostenimiento mediante las suscripciones para no depender enteramente de la pauta publicitaria.

“La publicidad ya en el mundo digital claramente ya no va a financiar la información. Estamos trabajando para los monstruos como Facebook y Google, haciéndoles el contenido y ellos son los que lo monetizan”, aseguró Cano al manifestar que el cobro por acceso a contenido estaba dirigido a aquellos usuarios que le “valoran la información y quieren ir un poquito más a profundidad”.

El 9 de junio de ese mismo año, Semana anunció un cambio en su acceso a los contenidos: los usuarios que quisieran consultar los artículos de la versión impresa, principalmente las columnas de opinión en el “.com”, debían suscribirse y pagar una mensualidad. ¿Su modelo refeente?: *The New York Times* al ser el más rentable, con un aumento constante de usuarios que optaban por pagar la suscripción digital e impresa.

El 19 de enero de 2019, El Tiempo, que seguía liderando en todos los estudios de medición el mayor número de usuarios únicos, visitas y consultas –según Comscore-, anunció el cobro por contenido. Todo esto como parte de una “evolució natural que responde a una tendencia mundial por preservar el periodismo de alta calidad”. (El Tiempo, 2020).

Pero, y nuevamente aparece en el panorama el gran cuestionamiento sobre la funcionabilidad y adaptabilidad de este modelo en Colombia. Existe muy poco material en la actualidad para responder esta pregunta y son casi que contados con una mano, los artículos especializados e investigaciones que hacen una referencia directa al modelo de negocio basado en las suscripciones de los medios de comunicación en Colombia.

Entre estos están análisis de contenido frente al cambio de prensa escrita a la versión digital en los medios de comunicación, pasando por la revisión de estrategias de mercadeo y marketing de los modelos de financiación, hasta valorar la crisis económica de los medios.

Tras hacer una revisión en bases de datos académicas y medios especializados en temas económicos aparecen muy pocos documentos para conocer si quiera un previo de los modelos de negocios por suscripción a los medios de comunicación e informativos en el entorno de América Latina y Colombia, a comparación de los estudios que se han hecho sobre los medios de Estados Unidos, Reino Unido y España.

Los más destacados y reconocidos son los publicados en el año 2017 por los periodistas españoles Ismael Nafría y Pepe Cerezo, *La reinención de The New York Times y Los Medios Ante los Modelos de Suscripción*, respectivamente. Igualmente, se encuentran los estudios realizados por Robert G. Picard, entre estos, ‘Media and Communications Policy Making’ (2014); los economistas Hsiang Iris Chyi y George Sylvie, ‘Building Digital News Subscriptions: Influence of Content and User Experience of Payment Willingness’ (2020); y el estudio de Michael K. Braun y Wendy W. Moe, ‘The Impact of Paywalls on Online News Consumption and Revenue: A Case Study of Boston Globe’ (2014).

Igualmente, existen muy pocos artículos a profundidad y extensos sobre la puesta en marcha de estas estrategias y modelos de negocio en. Se encuentran, eso sí, varios artículos de análisis hechos por consultores de medios, principalmente, en los cuales dejan entrever algunas cifras y una opinión sobre su efectividad.

Destacan los artículos más destacados, el análisis de Germán Rey, profesor e investigador en comunicación y cultura, quien —con cifras— ha presentado la crisis económica en los medios nacionales, el consumo de información, los tipos de audiencia y los intereses actuales de los consumidores de noticias.

Las investigaciones de Rey, entre las que se destaca la titulada ‘Del ecosistema mediático al ecosistema digital en Colombia’ publicada por la Fundación Telefónica en marzo de 2014, es uno de los principales puntos de referencia cuando se habla de la crisis económica y de credibilidad de los medios en el país. Contienen cifras actualizadas y reseña diversas fuentes para entender lo que se ha hecho para intentar solventar la financiación directa, cuál es el panorama actual de las “grandes redacciones” y lo que podría presentarse en un futuro no muy lejano.

Siguiendo la línea de análisis de Rey aparece Guillermo Franco, periodista y consultor de medios con una experiencia de 20 años en Colombia. En sus artículos de opinión ‘Medios digitales; ¿suscripción o tráfico masivo?’ y ‘Los desafíos del cobro del contenido en Colombia’, publicados en la versión web del diario económico Portafolio —que hace parte de El Tiempo— entre octubre de 2020 y febrero

de 2022 se presentan las cifras de acceso a la información en Colombia y el uso que se les debe dar a herramientas como Google Analytics para plantear estrategias de financiación.

Franco (2022) ha cuestionado fuertemente el sistema de medición de la firma Comscore al considerar que no revela el movimiento real de la audiencia ni presenta cifras sostenibles sobre usuarios únicos e interacciones de la audiencia con el respectivo medio de comunicación.

Frente a esto ha propuesto (Franco, 2022) insistentemente cambiar Comscore por otras herramientas que permitan medir diferentes y muy variados fenómenos en los medios para así revisar qué es lo que está ocurriendo en realidad en el país.

Para el caso de América Latina se resalta la investigación ‘Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio’ publicada en el año 2010 por Francisco Campos Freire (Freire, 2010). En la misma se fija un antecedente sobre el cambio y la necesidad de modificar el tema de la publicidad y pauta para la financiación de los medios de comunicación en México.

Debido a la situación de orden público, la guerra entre los carteles de la droga y los constantes ataques de los mandatarios, los medios de comunicación de este país se sumieron en una crisis económica que llevaron a muchos de ellos a la desaparición o a la fusión. La pauta publicitaria era inestable y, en muchos casos, estaba presionada por la publicación de contenidos (Campos, 2010).

Así surgió la idea del pago por suscripción, que tenía dos fines fundamentales: lograr una financiación directa y constante, y tener más libertad en el contenido ya que no existiría con los anunciantes (Maya, 2018). “Cuando la formación periodística es costosa, esta no se puede improvisar, y ‘todavía no se ha encontrado la fórmula de generar dinero a través de la información de masas en formato digital’”.

En el caso de Colombia se destaca la investigación de Tania Lucía Cobos, ‘Las industrias periodísticas en la era de internet: el caso de los medios noticiosos colombianos en Google News Colombia’ publicada en la edición de marzo de 2020 por la revista *Contratexto* de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima (Perú).

En dicho texto se hace una aproximación sobre el panorama que vivían los medios de comunicación colombianos en el 2004, la afectación que vio su tráfico directo con el ingreso de herramientas como Google News al país y el hito que marcó la entrada al mercado de Pulzo.com.

En la investigación de Cobos se presentan los primeros anuncios sobre la necesidad de establecer el modelo de suscripción paga para acceder a los contenidos y hacerle frente así a la avalancha de medios

digitales de nicho que estaban tomando fuerza, así como los modelos de agregaduría y aplicaciones de noticias.

El Reuters Institute han realizado un estudio tan detallado sobre este modelo de negocio desarrollado desde las gerencias, la “prueba y error” en su implementación y la aceptación del público. Sin embargo, todos estos análisis se relacionan con casos de Estados Unidos y Europa y no se hace mención alguna sobre el caso de América Latina específicamente.

La investigación pionera sobre el modelo de suscripción en los medios de comunicación fue realizada por el periodista Ismael Nafría en el 2017, en su libro, ‘La Reinención de The New York Times: Cómo la Dama Gris del Periodismo se Está Adaptando (Con Éxito) a la era móvil’, se presenta un contexto histórico sobre lo que ocurrió en Estados Unidos desde el año 2013 con el ‘boom’ de los teléfonos móviles, las aplicaciones y el acceso ilimitado y constante a la información.

Nafría destaca el comienzo de esa era digital y los retos a los que se enfrentaron la mayoría de los medios de comunicación en los Estados Unidos y la búsqueda acelerada de estrategias para mantener la financiación, lograr una nueva audiencia, y serle fiel a su contenido periodístico y editorial.

Teniendo en cuenta el modelo de análisis planteado por Nafría se plantea realizar una evaluación sobre las estrategias que tienen los tres medios reseñados en la presente investigación con el fin de responder la pregunta sobre los modelos que se han puesto en marcha y la efectividad de los mismos para lograr que los usuarios tomen la decisión de suscribirse.

Formulación del problema

¿Volverán a pagar los usuarios por acceder a la información? Esta es la gran pregunta que se tuvieron que plantear los directores de los medios tradicionales de comunicación aproximadamente en el 2014 para hacerle frente a la crisis económica que se les estaba viniendo encima. El modelo digital, que durante casi una década les había funcionado, a su forma, empezó a pasarles factura ante la disminución constante en la pauta publicitaria directa, en parte por el apabullante ingreso de Facebook y Google en el mercado digital; así como un considerable aumento en la competencia y lo que muchos académicos y teóricos de la comunicación catalogaron como una crisis de credibilidad de las nuevas generaciones (Cerezo, 2018).

Las herramientas publicitarias con las que cuentan estos gigantes tecnológicos le ofrecen a los anunciantes una mayor eficiencia y alcance de su publicidad a un precio menor (Marciales. 2019;

Webb, 2018) Lo que generó que los medios dejaran de percibir cada vez las ganancias que sostenían porque de su esquema financiero, recibiendo un porcentaje mucho menor por las pautas virtuales que acogían en sus sitios web.

A esto se le sumó el fenómeno del tráfico orgánico, es decir, que la gente estaba accediendo a los medios de comunicación por intermedio de las redes sociales y motores de búsqueda, lo que representaba una caída en el tráfico directo. Estas cifras, claramente, eran interpretadas por los anunciantes como un llamado a pautar e invertir en Meta (que tenía a Facebook, WhatsApp e Instagram), Twitter y Google. (Pérez-Colomé, 2020).

La estrategia más clara para hacerle frente a los problemas tuvo una referencia con uno de los modelos más antiguos: la suscripción. Es decir, si se quiere consumir información tiene que pagar por el acceso a la misma (Cobos, 2020), recordando así las suscripciones que tenían padres y abuelos al medio o medios de su predilección y que llegaban “sagradamente” cada mañana a la puerta de sus respectivas casas. Teniendo en cuenta que es un fenómeno en sí novedoso y las estrategias siguen siendo un “prueba y error” (Nafría, 2017), existen muy pocos estudios que se refieran al entorno colombiano.

Pese a que la historia del periodismo digital no supera los 25 años, en poco tiempo la población se acostumbró a acceder de manera libre e ilimitada tanto a las noticias escritas como a cualquier producto que desarrollaran las casas periodísticas. Dejando así, muy rápido, el hábito o la necesidad de suscripción por pago a los medios de comunicación (Peinado, 2023).

Aunque en el proceso de transición, los ingresos por publicidad pudieron sostener el pago de nóminas y demás gastos y costos editoriales con los que cuenta un medio, en poco tiempo se empezaron a ver las primeras fracturas y grietas. (León, 2018).

Todo coincidió con la irrupción de los portales dedicados a hacer agregaduría de contenidos, la apertura de oficinas de medios internacionales, y el posicionamiento de medios nativos regionales. Por lo tanto, como señalaron muchos involucrados, la torta se volvió en un ponqué (León, 2018) y se hizo mucho más difícil luchar por la atención de las audiencias que, a la vez, tenía menos tiempo para estar menos tiempo a leer por lo que se volcaron a las redes sociales y creadores de contenido para informarse o enterarse, en parte, de lo que ocurría en su entorno (Rey, 2020).

Estos cambios drásticos, que se presentaron en muy poco tiempo, dificultaron las acciones para preparar con tiempo los modelos de suscripción puesto que existía un afán de confrontar estas dificultades y buscar la forma de buscar un financiamiento (Newman, 2024). En otras palabras, era

una lucha por la supervivencia o el cierre en un ecosistema que cada día se tornaba más confuso y acelerado.

Como si fuera poco, el consumo de información entró en una pelea, de por sí dispareja y compleja, con las plataformas de suscripción digital que llegaron con tarifas económicas, el acceso a series, películas y documentales que, en parte, se tornaban más atractivas y educativas para una audiencia que había llegado a colapsar por información en medio de la pandemia del 2020 (Wilczek, 2023), la cual también generó una crisis económica en varios sectores productivos.

Aunque no se puede negar el hecho que la discusión se ha puesto sobre la mesa en diferentes foros académicos y seminarios, siendo una pregunta casi que obligada que hacen los asistentes sobre las fuentes de financiación, el enfrentamiento con la crisis económica y las salidas para un futuro no muy lejano ante una más elevada preocupación sobre las generaciones venideras y el qué harán los profesionales en comunicación social y periodismo que salgan de las diferentes universidades.

Para poner un referente en el análisis es necesario referirse a la creación y puesta en marcha del *The Huffington Post* en el año 2005, el cual marcó un antes y un después para los medios digitales en todo el mundo (Huffington, 2008). Dicho modelo representó una ruptura con los medios tradicionales puesto que desde un blog se agregaban y resumían noticias constantemente de otros medios de comunicación, desviando así el tráfico y unificando la información en un solo portal. ¿El resultado?: un aumento considerable en las visitas en poco tiempo y la fidelización de un público (Cobos, 2018).

HuffPost (como se le conoce actualmente) traspasó las fronteras, siendo referente de la creación en Colombia de Pulzo.com, el medio que ha presentado el más alto crecimiento en número de visitas, usuarios únicos y posicionamiento en Colombia en los últimos años según el estudio realizado por la firma Comscore –que analiza las audiencias digitales en Colombia- y el Estudio General de Medios (EGM), disputando el primer lugar con ElTiempo.com, el medio digital más visitado del país (Franco, 2020).

¿Cuál es el modelo de Pulzo? La página web funciona como un agregador de noticias y contenido recogiendo información de diferentes y muy variados medios de comunicación de Colombia y el mundo para hacer versiones. Prácticamente, este tipo de páginas les quitan visitas directas a los medios digitales puesto que el usuario encuentra en un solo sitio todo tipo de información (Cobos, 2018).

Pulzo apareció en 2014 en la escena colombiana y sacudió a los medios tradicionales bajándoles considerablemente las visitas, esto teniendo en cuenta las cifras recolectadas por Comscore, la

empresa encargada de medir la audiencia mensual de los principales medios de comunicación en Colombia y cuyos resultados son clave a la hora de crear las estrategias de mercadeo.

Según el informe de 2019 de Comscore, en poco tiempo, Pulzo se ubicó en los primeros lugares de los portales más consultados directamente en el país, superando, en pocos meses, a medios tradicionales con una larga trayectoria en digital como ElEspectador.com y Semana.com.

Esto, además del dilema ético que se planteó en referencia al modelo de agregaduría (Cobos, 2018), sacudió a ElTiempo.com, Semana.com y ElEspectador.com que notaron una disminución considerable en su tráfico, lo que representó una afectación en sus anunciantes quienes, por modelo de negocio, van a pautar donde esté la audiencia.

Las empresas y anunciantes -como lo explica el experto y consultor Guillermo Franco, en su artículo ‘Los desafíos del cobro del contenido en Colombia’ publicada en el diario Portafolio el 23 de octubre de 2020- se ponía de presente la base de las cifras de Comscore- para decidir sobre inversión publicitaria en cada medio. En otras palabras, los que aparecían en los primeros lugares iban a poder cobrar más en concepto de cuota publicitaria pues garantizaban mayor rentabilidad para el anunciante (Franco, 2020).

Franco se convierte en una voz autorizada para el tema que se estudia en la presente investigación. Durante ocho años (2000-2008) estuvo al frente de ElTiempo.com, liderando la transformación digital del diario capitalino que lidera los ratings de visita y consulta. Igualmente, en 2013 lanzó el portal de Pulzo –que ya se ha mencionado varias veces durante el texto- el cual llegó a superar en visitas –según Comscore y el Estudio General de Medios- a varios medios tradicionales como El Espectador y páginas de emisoras como RCN Radio y La FM.

Debido a esto, su trabajo en dos de los portales digitales más consultados en el país, y el desarrollo de estrategias para el consumo de noticias en medio de transformaciones digitales en Colombia en dos periodos clave permiten establecer su conocimiento en modelos digitales.

En sus respectivas justificaciones existía un factor común: la necesidad de fortalecer la planta de personal, crear otro tipo de contenido multimedia que tenía un mayor costo e intentar alejarse de la siempre variable pauta publicitaria.

Pero, tras dos años de implementación, es necesario revisar las estrategias de marketing llevaron para vender sus planes de suscripción, los cambios que se presentaron en el camino, las dificultades para llegar a la audiencia y, casi que lo más importante, la fidelización de sus usuarios para renovar los planes o recomendar la suscripción a sus allegados.

Estas son algunas de las preguntas que se plantea responder el trabajo de investigación para determinar los problemas y aciertos de los modelos de suscripción en los tres medios mencionados.

En la actualidad existen en Colombia, México y Estados Unidos algunos medios que funcionan cien por ciento con la estrategia de la suscripción, entre ellos se destacan The Athletic – medio digital con contenido deportivo- y Primera Página –conglomerado colombiano con un contenido netamente económico-.

¿Cómo han logrado mantenerse? En una conferencia en febrero de 2020 en la Universidad de La Sabana, Emilio García-Ruiz, director digital de *The Washington Post*, narró que partiendo de la premisa que el público está pagando por acceder a diferentes plataformas de entretenimiento se planteó la estrategia de evaluar por qué pagan por ingresar a estas páginas y aplicarlo a la información (García-Ruiz, 2020).

Para esto, se contrataron a periodistas conocidos y destacados en Estados Unidos, con una gran cantidad de seguidores en las redes sociales para así alcanzar una mayor audiencia, concretar la fidelización y fijar una mayor proyección en los contenidos publicados, motivando que otras personas, si querían acceder a las notas se suscribieron (García-Ruiz, 2020). ¿Se logró la meta? En sus dos primeros años de vida, The Athletic alcanzó 700 mil suscriptores (cada uno pagó 64 dólares por la membresía anual), lo que representó ingresos cercanos a los 60 millones de dólares (Beauregard, 2022).

Pero no todos los modelos han logrado estos mismos y alentadores resultados (Cerezo, 2018; León, 2018; Nafría, 2017). Muchos han fracasado en su primer, segundo y hasta tercer intento por lograr que las personas que antes entraban continuamente a sus páginas web a consultar información y consumir noticias pagarán una suscripción mensual o anual.

¿Por qué? Existe una gran variedad de respuestas sobre este fenómeno. En este trabajo investigativo se intentará hacer un acercamiento a los planes de acción de los medios citados y se contará sobre los aciertos, fallas y retos de las estrategias que han sido planteadas hasta el momento para lograr una suscripción masiva para acceder a los contenidos periodísticos.

Justificación

La presente investigación abordará uno de los temas que está actualmente sobre la mesa de discusión de casi todos los medios de comunicación de Colombia y el mundo: La opción de pagar por acceder

a un contenido teniendo en cuenta lo que ha ocurrido con casos como plataformas de *streaming* de entretenimiento como Netflix, Amazon, Disney+, Spotify y un largo etcétera.

Teniendo en cuenta la falta de un completo estudio y análisis sobre lo que está ocurriendo en Colombia frente a este tema, se hace necesario ahondar de manera más minuciosa y con la búsqueda minuciosa de datos para llegar, en un futuro cercano, a una aproximación del fenómeno sobre este modelo de negocio digital en los medios de comunicación como ha ocurrido en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, España y Argentina.

Este tipo de estudios académicos permitirá evaluar mejor la situación para así buscar soluciones para la crisis de financiamiento de los medios de comunicación en Colombia. Esto teniendo en cuenta que en los últimos años muchos se han visto a reducir considerablemente sus plantas de personal, otros a cambiar su modelo de impreso a cien por ciento digital, mientras que unos cuantos se han visto obligados a cerrar sus puertas.

Y es que la crisis económica y de financiación directa se ha convertido en una constante en los medios colombianos, lo que llevó en diciembre de 2012 a que se cerrara, después de 74 años de actividad El Liberal de Popayán; así como El Mundo de Medellín, que el 1 de agosto de 2020, anunció el cierre de su versión impresa tras 41 años. Esto solo por mencionar unos casos recientes y representativos, así como el cambio del modelo de circulación, entre el que se destaca El Nuevo Siglo, que pasó de ser un diario a un semanal.

Poco tiempo, El Tiempo, El Espectador y la Revisa Semana, reconocidos como los referentes en cuanto al ámbito periodístico colombiano, según los datos recogidos por el Estudio General de Medios en 2020, se compelieron a reconfigurar sus estrategias y paradigmas operativos.

La imperativa transición hacia un modelo de suscripción motiva esta necesidad de transformación para asegurar una fuente de financiación directa desligada de las fluctuaciones de los ingresos publicitarios. Así como para reforzar y ampliar su base de “usuarios únicos”, con miras a mejorar sus métricas de desempeño en plataformas de medición de audiencias (Navarro, 2012).

El abono por suscripción como vía de acceso a los contenidos periodísticos se ha consolidado, hasta la fecha, como la alternativa más pragmática, realista y cercana para atenuar los costos operativos, restablecer poco a poco la estabilidad financiera y establecer un canal de ingresos constante y directo, tal como evidencia Cerezo (2018). No obstante, es innegable que este modelo no está exento de desafíos significativos, pues se enfrenta a la resistencia de muchos usuarios que aún se muestran renuentes a abonar por contenidos que históricamente han disfrutado gratis (Marín, 2022).

Frente a esta situación no es raro encontrarse todos los días con ofertas, rebajas y beneficios en los medios de comunicación citados en la presente investigación para que las personas decidan pagar la suscripción. De un modelo mensual y anual se ha visto incluso el pago de una suscripción diaria o semanal, por determinadas secciones, entre ellas la económica y política; o incluso días, destacándose la edición dominical.

Además de los medios colombianos, diversas publicaciones en América Latina se han visto en la necesidad de adoptar estrategias similares, caracterizadas por notables promociones. Estas acciones responden a la imperiosa necesidad de adaptación ante la crisis económica que azota la industria mediática a nivel global (Bartosz, et al, 2023). Si bien, los resultados parciales sugieren que este enfoque ha generado beneficios tangibles, es importante reconocer que la crisis económica continúa su curso exequible.

Según Newman (2023) y otros expertos en el tema, si bien la adopción del modelo de suscripción puede representar una medida efectiva en el corto plazo, su eficacia podría verse limitada por diversos factores, como la saturación del mercado de suscripciones –lo mismo que ocurre actualmente con las plataformas de *streaming*- y la necesidad de constantes innovaciones para mantener la relevancia y el atractivo para los consumidores. En este contexto, resulta esencial considerar la necesidad de un enfoque estratégico integral que permita a los medios de comunicación, enfrentar los desafíos económicos y tecnológicos de manera sostenible a largo plazo.

Y es que no solo la crisis ha tocado a los medios impresos y digitales sino a canales de televisión. El fútbol, siendo el deporte más popular y con audiencia en Colombia, tuvo que enfrentar este dilema y verse obligado a crear un espacio especial cuyo acceso estaba limitado al pago de una suscripción.

En 2018, Win Sports, el canal formado por un conglomerado económico y mediático, anunció la creación de un “canal Premium” en el que iban a transmitir en directo todos los partidos del rentado colombiano, todo esto a cambio del pago de 23.900 pesos mensuales.

Es decir, el hincha que quisiera ver los partidos de su equipo favorito tenía que pagar una suscripción mensual o anual o trasladarse a un establecimiento público que hubiera pagado por el servicio, lo que representaba un gasto adicional.

ESPN y Fox Sports, según ha trascendido, también implementarán en un futuro no muy lejano el pago por suscripciones para ver torneos internacionales, entre ellos la Champions League.

Las emisoras de radio, las cuales han sobrevivido a todas las crisis, se están planteado cobrar por el acceso a archivos de sonido, programas y podcast. El anuncio sería una realidad en pocos meses.

El tema seguirá sobre la mesa durante mucho tiempo y el objetivo principal es que la suscripción se vuelva una constante para que las personas que deseen, necesiten o quieran acceder a información periodística paguen por ella.

Estado del Arte

El 16 de abril de 2016, la entonces defensora del lector del *The New York Times*, Margaret Sullivan, publicó una columna en la que puso de presente la situación que estaba viviendo el tradicional diario: “El viejo modelo de negocio, basado en la publicidad impresa y las suscripciones impresas, está roto. Uno nuevo, basado en las suscripciones digitales, nuevos formatos publicitarios y asociaciones con otros negocios y plataformas mediáticas, se está formando”.

El 2010 representó no solamente el inicio de una nueva década para el mundo, sino también el comienzo de una reinención en los modelos de negocios de los medios de comunicación. Fue en ese año que las juntas directivas se vieron obligadas a reunirse para hablar de un tema al que le habían dado vueltas por años y que, pese a la necesidad, habían preferido omitir esperando un cambio en la economía y la regulación del mercado (Palacio, 2018).

Y es que los medios, que durante años se habían podido mantener y financiar por el ingreso de la publicidad, veían cómo la pauta bajaba cada año de manera considerable y los anunciantes estaban buscando otras marcas para poner sus pautas (Aceituno, 2015). El panorama no era nada prometedor y se necesitaba crear con urgencia un nuevo modelo de negocios que permitiera solventar los gastos y financiar las plantas de personal.

Ya había pasado una época de recortes considerables y la puesta en marcha de la maximización de los recursos (Cerezo, 2019). Había que hacer algo más para mantener la constancia en las publicaciones, financiar la planta de personal, dejar la política editorial y el compromiso con los lectores de manera intacta.

En el panorama apareció la idea del modelo de suscripción a los medios, un concepto tan antiguo pero que a la vez parecía tan novedoso para cumplir con los requerimientos anteriormente mencionados (Canavilhas, 2016). Fue así como se planeó una estrategia para que las personas que quisieran consumir el contenido informativo en las plataformas digitales pagaran una suscripción anual.

Uno de los primeros medios en diseñar y poner en marcha una nueva estrategia fue *The New York Times* (Nafría, 2017), uno de los diarios más importantes de los Estados Unidos y del mundo puso en marcha su modelo de suscripción a la edición digital en el 2011. Para esto desarrolló una campaña que señalaba la importancia de suscribirse al medio y los beneficios que podían recibir los lectores.

Igualmente, se premiaba la fidelidad de aquellos que ya contaban con una suscripción a la edición impresa (Suárez, 2020).

El diario estadounidense, meses antes de la puesta en marcha de esta estrategia, ya había experimentado con la suscripción a sus famosos crucigramas. La respuesta del público no pudo ser mejor y demostró que, teniendo en cuenta la calidad y exclusividad del contenido, la gente estaría dispuesta a pagar por seguir utilizándolo sin importar que por años el ingreso hubiera sido totalmente gratuito. (Nafría, 2017)

En el año 2012 se registró un cambio que evidenció la efectividad del cambio del modelo de negocio: los ingresos generados por los usuarios fueron notablemente superiores a los aportes de los anunciantes del New York Times (Palacio, 2018). Estas cifras, que aumentaron constantemente con el tiempo, representaron un hito en la puesta en marcha de esta estrategia en otros medios de comunicación enfrentados a una crisis económica por la caída en la pauta y la publicidad.

El periodista Ismael Nafría ha hecho, hasta el momento, el estudio más completo sobre el rediseño, creación e implementación de diversos modelos de contenido y negocio para los medios de comunicación en la era digital. En su libro ‘La Reinención de The New York Times: Cómo la Dama Gris del Periodismo se Está Adaptando (Con Éxito) a la era móvil’ se refleja el contexto de la crisis económica del nuevo milenio, las estrategias fallidas para conseguir nueva audiencia y la puesta en marcha, con relativo éxito, del sistema de suscripciones para acceder a los contenidos digitales.

El texto publicado en el año 2017, y actualizado en tres oportunidades, es un punto de referencia para entender, primero, la necesidad de reinventarse en la época digital y, segundo, la forma de aplicar el modelo de suscripción –diaria, mensual o anual- para acceder a los contenidos en los portales web – los mismos, que a comienzos del siglo desplazaron las ediciones impresas-.

Nafría presenta una recopilación exacta de la forma en cómo se tomó la decisión de implementar el sistema de suscripciones digitales, su efectividad y los planes a futuro para lograr que esta sea la principal fuente de financiación. En el informe ‘Journalism That Stand Apart’s’ –que fue la piedra angular de la puesta en marcha del modelo de suscripción- se asegura que “la estrategia empresarial más sólida para el *Times* es proporcionar un periodismo tan potente que varios millones de personas en todo el mundo estén dispuestos a pagar por él”.

La suscripción 2.0

En 2019, el académico español Pepe Cerezo Gilarranz –investigador asociado a la Universidad Carlos III de Madrid- actualizó sus aportes sobre los modelos de negocio en los medios de comunicación que había presentado en un momento en su libro *‘Los medios ante los modelos de suscripción’*. Cerezo presenta los retos a los que se enfrenta la puesta en marcha de este modelo de suscripciones adaptado al negocio digital y la entrada de nuevos factores como las plataformas netamente de entretenimiento de ‘streaming’ y la batalla perdida en contra de la divulgación y generación de las ‘fake news’.

Para el investigador y docente es claro que el modelo de suscripción para el acceso a la información en las plataformas digitales es una de las formas más efectivas de alejarse de la inestable pauta publicitaria y lograr una financiación directa y constante. Cerezo advierte que antes de poner en marcha un plan de suscripción paga es clave realizar un estudio sobre el comportamiento de usuarios y métricas que permitan entender la conveniencia o no de un muro de pago.

La diversidad del mercado, los cambios en la audiencia, la fidelización con la marca y el buen nombre del medio de comunicación, entre otros, son algunos de los factores a tener en cuenta antes de limitar el acceso a los contenidos digitales y establecer el pago de suscripciones.

Este espinoso tema ya había sido centro de las investigaciones de Luis Palacio, director del Informe de la Profesión Periodística realizado por la Asociación de la Prensa de Madrid y de DigiMedios.es, quien –en 2019- relataba que los grandes medios no podían darle más largas al asunto y debían, sí o sí, diversificar las fuentes de ingresos y replantear sus estrategias para financiarse. La era digital representó, en poco tiempo, un notable aumento en el consumo de información y acceso a plataformas de entretenimiento. La velocidad del internet y el hecho que la mayoría contaban con un teléfono celular y un plan de datos planteó varias particularidades: el acceso inmediato y constante, la rivalidad por “quién” atrapaba al usuario y cuáles eran las estrategias para lograrlo.

Frente a esta compleja situación se acuñó nuevamente al sistema de suscripciones -tan utilizado en la época de los medios impresos-. Fue así como entre el 2011 y el 2014 se instauró el negocio de suscripciones pagas para acceder de manera ilimitada al contenido digital en los principales diarios de los Estados Unidos (The New York Times, The Wall Street Journal y The Washington Post).

Pero ¿qué iban a recibir los usuarios a cambio? La respuesta a esta compleja pregunta aparece en los estudios adelantados por el periodista español Eduardo Suárez. En medio de la fundación del diario

digital El Español en el 2014 se dio cuenta de la necesidad de ofrecerle algo diferente a los usuarios con el fin de conseguir que se cambiara el chip de lo gratis y optaran por pagar una suscripción: "el buen periodismo no es gratis, cuesta mucho liberar a un profesional para que investigue", aseguró Suárez en una entrevista en el año 2015. El periodista ha reconocido en diferentes trabajos académicos, columnas de opinión y análisis la necesidad de entender a las audiencias y ofrecerles un factor diferencial para que tomen la decisión de pagar para acceder a la información (Suárez, 2014).

No es una tarea fácil –ha señalado- puesto que existe una costumbre generalizada de acceder a los contenidos informativos de manera ilimitada y gratuita. ¿Cómo hacer que se suscriban? Para el director de Comunicación del Instituto Reuters existen muchos factores que le pueden ofrecer los medios a la audiencia para lograr el pago para el consumo de contenido.

Entre estos se encuentran la adaptación de la propuesta de valor a las necesidades de sus clientes más fieles y de los nuevos usuarios. Para esto se deben utilizar los datos recopilados y analizarlos a fondo para conocer los contenidos que más gustan para así proyectarlos. “Uno debe recordar que la calidad significa cosas distintas en momentos distintos para gente distinta. Cada canal y cada género requiere un lenguaje y una capacidad” (Suárez, 2014).

En pocas palabras los medios deben ofrecer un contenido de calidad, diferente, exclusivo, que cautive y guste a la audiencia diversa que está ávida de información útil para su vida diaria pero que también lo entretenga. Como lo reconoció el mismo Suárez, el panorama no es fácil y no hay una fórmula cien por ciento efectiva.

Cuando se habla de modelos de negocio en los medios de comunicación hay que trasladarse hasta el año 2010 cuando el académico mexicano Francisco Campos Freire, uno de los primeros en referirse a los cambios que se estaban registrando en las salas de redacción frente a la crisis económica que se venía presentando y la necesidad de no depender tanto ni directamente de la pauta publicitaria.

En su principal estudio advierte que desde el año 2007 se vislumbró la necesidad de ir desmarcándose de los tres sistemas tradicionales de negocio mediático –venta de producto informativo, publicidad y patrocinio- (Campos, 2007). Esto debido al fortalecimiento de la convergencia digital, el aumento de la competencia y el inicio de las redes sociales.

Para el momento de dicho análisis, Campos presentaba un panorama esperanzador puesto que los directores de los medios habían entendido la situación y estaban creando nuevos modelos de negocio con una interesante proyección para consolidarse.

Sin embargo, en 2015, el docente y académico portugués João Canavilhas, dio un parte negativo sobre lo que ocurría en las grandes redacciones. Las estrategias implementadas no silenciaron por completo los constantes toques en la puerta de la crisis económica, la pérdida de pauta y la desconfianza de las audiencias (Canavilhas, 2015).

¿Qué fue lo que ocurrió? El profesor e investigador de la Universidad de Beira Interior de Portugal concluyó que “la falta de inversión, el voluntarismo excesivo y la distancia empresas/investigación llevaron a la industria de la comunicación a sucesivos fracasos, con el cierre de miles de medios de comunicación en todo el mundo” (Canavilha, 2015).

Canavilhas considera que la insistente apuesta a la pauta publicitaria para financiar a los medios fracasó y la reacción en las directivas fue demasiado tardía. Esto aumentó la crisis económica y atrasó la planeación de una estrategia.

El caso colombiano

En Colombia no existe una investigación a profundidad del modelo de suscripción digital en los medios de comunicación. Los académicos Germán Rey y Guillermo Franco, han escrito artículos y columnas de opinión relacionados con las causas y consecuencias del citado de los cambios de negocio a la suscripción digital y los riesgos que esto conlleva (Franco, 2020, Rey, 2020).

Esto pese a que cada día son más los medios de comunicación que están dando el salto a este modelo como una forma de financiarse y recuperarse económicamente. Durante la pandemia, los medios regionales como El Colombiano (Antioquia), El Universal (Cartagena), La Opinión (Norte de Santander), La Patria (Manizales) y El País (Valle del Cauca) lanzaron sus planes de suscripción. Todos ellos contaban con precios y enganches muy similares para las nuevas audiencias. En las promociones se citaba el ingreso a contenido exclusivo y promociones en varios sectores comerciales.

Por ejemplo, el diario El Colombiano, el más leído en el noroccidente de Colombia, según el Estudio General de Medios, 2024, lanzó su suscripción digital en enero de 2021 ofreciendo acceso completo al contenido digital, así como una revisión de todas las versiones digitales de las ediciones impresas del diario fundado en 1912; además de restricción a la publicidad invasiva en la navegación y el ingreso al Club Intelecto que otorga descuentos en restaurantes, cine y obras de teatro. La experiencia de la suscripción ofrecía una “selección exclusiva” de las “noticias más relevantes del día a día, para que tomes mejores decisiones”.

Mientras que El País, de Cali, un diario con 74 años de historia, lanzó su suscripción digital en noviembre de 2018, para “adaptarse a los profundos cambios que vienen dándose en la industria periodística global”. En la oferta le ofrecía a sus usuarios beneficios, servicios y contenidos exclusivos.

El 23 de mayo de 2021, el diario Vanguardia, de la región de Santander, lanzó su suscripción digital ofreciendo el “acceso a la más completa oferta de contenidos de calidad e información útil, con actualización permanente de lo que sucede en Santander, Colombia y el mundo”.

Por su parte, La Patria, diario que tiene 103 años de historia y tiene a su público en la zona del Eje Cafetero, anunció su suscripción digital para que su audiencia estuviera actualizada con información “confiable, relevante y útil”, haciendo gala de su larga trayectoria y experiencia en la región.

Por último, el diario La Opinión, que tiene su audiencia en Norte de Santander, departamento que tiene frontera con Venezuela, anunció en octubre de 2021 sus planes de suscripción digital. “Además del contenido editorial, especiales multimedia, cursos virtuales, descuentos en nuestra OpiTienda y otros beneficios que se encuentran incluido en nuestros planes digitales, los suscriptores podrán disfrutar de un acceso ilimitado a todos los temas creados exclusivamente para ellos”.

Plan / Medio de comunicación	El Colombiano	El País	Vanguardia	La Patria	La Opinión
Mensual	21.500	---	14.900	9.900	24.500
Trimestral	---	---	---	---	67.000
Semestral	235.900	---	72.900	---	---
Anual	415.900	129.000	179.500	89.000	---
Bianual	---	---	286.600	131.000	246.500

Planes de las suscripciones digitales bimensual, anual, semestral, trimestral y mensual de los principales diarios regionales entre enero y junio de 2024. Los valores están en pesos colombianos

Las desalentadoras cifras del 2024

En el News Report 2024 del Reuters Institute se advirtió por el poco crecimiento de las suscripciones. Solamente un 17 por ciento de los encuestados confirmó haber pagado por acceder a noticias en la web. La investigación asegura que existe un factor en crecimiento frente a los países con mayores recursos e ingresos a la hora de pagar por una suscripción a un medio.

Tras hacer una revisión documental, se concluyó sobre la gran importancia en los descuentos y ofertas sobre los paquetes de suscripción, registrándose un aumento en los pagos cuando los medios emitían rebajas en el precio base.

Las perspectivas de traer nuevos suscriptores se mantienen limitadas por la continúa reticencia a pagar por las noticias, ligado al bajo interés y a la abundancia de fuentes gratuitas (Newman, 2024).

Las encuestas permitieron evidencias una desaceleración en las ofertas y las estrategias para persuadir a las nuevas audiencias. Cada vez es mayor el número de personas que no creen que valga la pena pagar por acceder a las noticias pues disponen de varias fuentes y páginas gratuitas, tanto de empresas privadas como de agregadoras (Robertson, 2024).

Estas cifras aumentan aún más la crisis y confianza en los modelos de suscripción que existen y los que vienen en camino para lograr una mayor financiación para el pago de nómina y la creación de nuevos contenidos. Esto debido a que pese al paso del tiempo no se ha creado el hábito de pagar por las suscripciones.

Marco teórico

En agosto de 2009, el magnate de los medios de comunicación, Rupert Murdoch, CEO de News Corp, -propietaria, entre otras, de Fox News, New York Post y The Sun- proclamó, en un discurso registrado por varios medios de comunicación, el fin de la información gratuita en la Internet; anunciando medidas para corregir lo que catalogó errores del pasado mediante la gratuidad para implementar un nuevo modelo de negocio que fuera eficaz y llevara a que sí o sí los lectores tomaran la decisión de pagar por acceder a la información y todo lo que ofrecieran los medios masivos (Bartosz, et al, 2023).

En pocas palabras, Murdoch anunciaba que el buen periodismo iba a depender, en gran parte, de la capacidad de una organización de noticias para atraer clientes proporcionando noticias e información por las que estuvieran dispuestos a pagar. Con los años, la realidad iba a demostrar que pese a la necesidad de la comunidad de estar informada y el valor que se le daba a la información, las personas no estaban del todo dispuestas a pagar por acceder constantemente a las noticias (Cerezo, 2024).

La cantidad de dinero que estaban dispuestas a pagar las personas, según varios estudios realizados tanto en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, reveló que entre los años de 2012 y 2019, no coincidían con las tarifas reales que se cobraban por las suscripciones, las cuales oscilaban entre los 10 y 15 euros por mes (Bartosz, et al, 2023). Situación por la cual las principales estrategias, en la mayoría de los medios, con contadas excepciones, fracasaron en su primer intento y obligaron a un rediseño constante y complejo. (Nafría, 2017).

Estos errores y rediseños son la punta de lanza de esta investigación frente a las estrategias de mercadeo de los modelos de suscripción en el mundo para aplicarlos a los tres medios de

comunicación colombianos analizados que llevan poco y cuyos datos se mantienen en reserva por sus directivas.

Como se resaltó en el Digital News Report 2023, publicado por el Reuters Institute y la Universidad de Oxford, revela un dato clave para la presente investigación. Tras la realización de una encuesta a 93 mil personas en 46 países permitió visibilizar la importancia de empoderar, aclarar y presentar los modelos de suscripción digital en todo el mundo.

Por primera vez los directores de los medios consultados manifestaron que el tema de las estrategias de suscripción digital había superado el interés en la publicidad directa y nativa, convirtiéndose en un tema central para los próximos años (García-Perdomo, 2023). Situación que promueve y sustenta la necesidad de fortalecer los modelos para que las audiencias tomen la decisión definitiva de pagar por acceder a la información. Para todo esto, era necesario revisar las necesidades, intereses y exigencias informativas de la audiencia (Cerezo, 2024).

Los datos preliminares del informe que publica anualmente el Reuters Institute permitieron concluir que “la mayoría” de quienes pagan o están dispuestos a pagar por acceder a información son “hombres muy interesados en la política”. Esto se refleja en el hecho que el 60% de la gente que paga por las noticias, en Estados Unidos y Reino Unido, son hombres y “el 79 por ciento tienen ingresos medios o altos” (Newman, et. al, 2023).

En el dato clave para la presente investigación, el reporte reveló que solo el 14 por ciento de los encuestados en Colombia -pese se indica el número exacto de los consultados ni la muestra de la encuesta- pagan las suscripciones digitales. Este porcentaje es un punto de referencia si se tienen en cuenta la reserva de las cifras por parte de los tres medios consultados y analizados.

Este porcentaje no puede ser ignorado si se tiene en cuenta que, según lo revelado por el Digital News Report 2023, que en Estados Unidos un 21% pagan por suscripciones, en Alemania el porcentaje es del 11% y en el Reino Unido es tan solo del 9%.

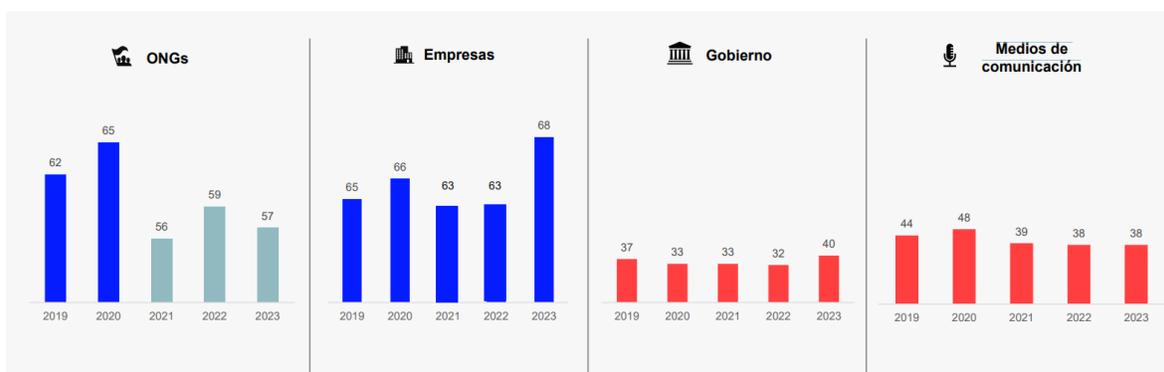
Otro de los grandes retos en el panorama es enfrentar y reducir la poca credibilidad que tienen los ciudadanos en los medios de comunicación. La encuesta Barómetro de Confianza realizada por la consultora Edelman, publicada en abril de 2023, destacó una caída cada vez más constante en la confianza de la sociedad ante los medios que tiene la labor de informarlos.

Para el 2023, un 38% de los consultados manifestó que desconfía de los medios. Aunque la cifra presenta una reducción con la registrada en el año de la pandemia, es decir el 2020, en el que un 40%

indicó su desconfianza, las cifras son alarmantes y evidencian un tránsito directo a la polarización constante.

La confianza en los últimos 5 años

Porcentaje de confianza en cada institución de 2019 a 2023

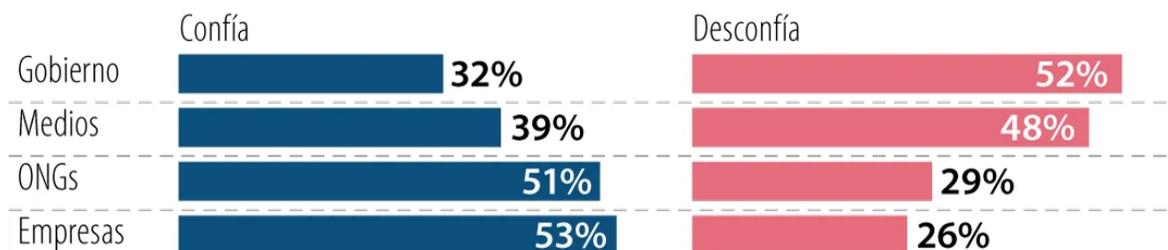


Encuesta Barómetro de Confianza realizada por la consultora Edelman Trust Barometer, en el 2023.

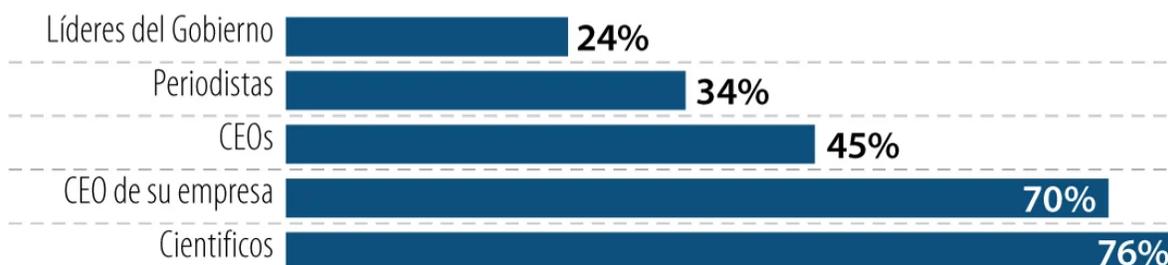
Crédito: La República

El panorama no es el mejor si se tiene en cuenta que el 48 por ciento de los encuestados considera que los medios representan una “fuente de información falsa o engañosa”, ocupando el segundo lugar de desprestigio después del Gobierno. La credibilidad de la sociedad ante sus periodistas no queda en mejor puesto pues solamente un 34 por ciento confía en ellos y la información que les proporcionan.

EN COLOMBIA SE CONFÍA MÁS EN LAS EMPRESAS QUE EN EL GOBIERNO



PORCENTAJE DE CONFIANZA DE LOS COLOMBIANOS EN LÍDERES INSTITUCIONALES:



Fuente: Edelman Trust Barometer 2023, Invamer / Gráfico: LR-ER-MN

Encuesta Barómetro de Confianza realizada por la consultora Edelman Trust Barometer, en el 2023. Crédito: La República

Teoría de los usos y gratificaciones

Para la presente investigación se tuvieron en cuenta los estudios recientes sobre la reinención de los medios de comunicación, referidos a la necesidad de revisar sus modelos digitales y la resurrección de los de suscripción para aliviar costos y reducir la brecha existente con la reducción de los ingresos por publicidad.

La gestión de las empresas de comunicación toma “en consideración las particularidades de la comunicación en tanto que se constituye como una actividad económica pero que incorpora componentes ideológicos, políticos y culturales” (Mateo, 2009, p.23), por eso, a diferencia de otros negocios, los medios de comunicación deben mejorar la producción (de contenido), comercializar a mínimo costo, pero a la vez fidelizar bajo una presión social aún mayor que la convencional.

Para esto, gracias a componentes como las necesidades básicas, la flexibilidad de los precios, la oferta y la demanda de información, la personalización de la parrilla de contenido, interacción-participación con el usuario y una comunicación constante por diversos medios que lo haga sentir importante y parte de una comunidad.

Por lo anterior, se hace plenamente necesario actualizar los conocimientos en las empresas de comunicación sobre sus ciclos de vida, estrategias competitivas, reingeniería innovadora de las cadenas de valor y procesos informativos, transformación de las rutinas profesionales, demandas y necesidades de los usuarios, y cuándo o cómo es necesario posicionarse para no perder la competitividad e incorporar valor sobre sus modelos de negocio —nuevos canales, plataformas y sistemas de pagos— (Campos, 2010). Para de esta forma planear y poner a andar las estrategias de una suscripción digital.

Para esto, se evaluó en la presente investigación la aplicación de la teoría de los usos y gratificaciones que permite una conectividad entre el modelo del medio y el interés que puede tener la audiencia. ¿Cómo se logra esta interacción?

Katz, Blumler y Gurevitch expusieron que en dicha teoría el público hace para esencial, dejando a un lado una posición pasiva, para convertirse en agentes constantes y partícipes de la puesta en marcha de los modelos de negocio. Katz señaló uno de los aspectos básicos del enfoque de los usos y las gratificaciones: "audiencias similares y homogéneas pueden usar a los mismos medios para distintos fines". (Suárez, 2020, p. 10)

Esto implica la evaluación de aspectos que van desde las necesidades cognitivas, pasando por el esparcimiento, la integración personal, social y afectivas. Partiendo así de la base que el público no busca solo información, sino que el medio de comunicación debe ofrecerle "un algo más" que llene sus expectativas y cumpla con todos sus intereses (Suárez, 2020, p.45). Esto significa que las audiencias pueden describir sus experiencias con los medios de comunicación en términos de funcionalidad.

Por esto, no se pueden perder de vista las clasificaciones y planeamientos de McQuail frente a las "gratificaciones" que las audiencias obtienen al consumir X ó Y medio de comunicación, siendo punto clave de la creación y ejecución de las diferentes estrategias de mercadeo para lograr una satisfacción continúa, ubicándolos en un punto central de la cadena.

En los planteamientos del sociólogo y comunicólogo británico, existen cuatro puntos fundamentales que se deben tener en cuenta para tener una relación constante con las audiencias y sus intereses. Pese

a ser planteados en la década de los ochenta, no pierden vigencia cuando se habla de un modelo de suscripción en la era digital.

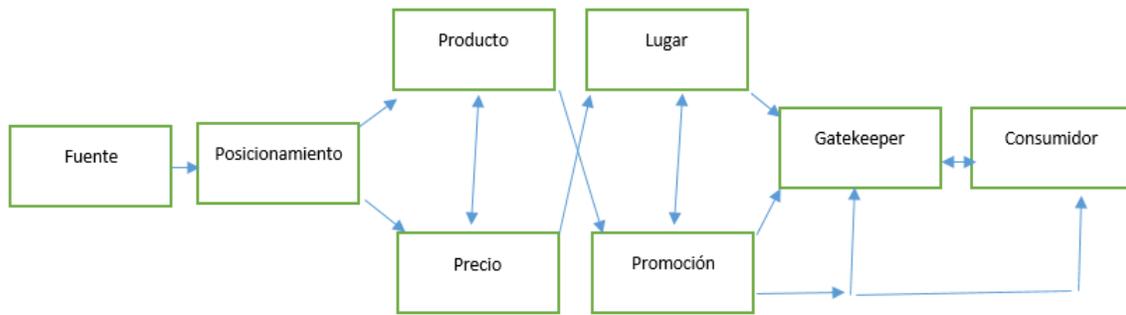
- i. Información: Esto es, informarse sobre las circunstancias, acontecimientos significativos del entorno inmediato, de la sociedad y del mundo, también implica la búsqueda de consejos sobre cuestiones prácticas, opiniones y decisiones y finalmente incluye aprendizaje y autoeducación;
- ii. Identidad personal: consiste en la búsqueda de confirmar valores personales, encontrar modelos de conducta y/o identificarse con otras personas valoradas;
- iii. Integración e interacción social: En este ítem, Mcquail afirma que el público busca encontrar una base para la conversación y la interacción social de manera que pueda desempeñar roles sociales.
- iv. Entretenimiento: la audiencia busca descanso y actividades de ocio.

Situación muy contraria con lo que planteaba la teoría de la *agenda setting*, acuñada por el sociólogo y periodista estadounidense Maxwell McCombs en la década de los sesenta, dándose una importancia a los temas y problemas que los medios de comunicación, per se, eligían para destacar en sus primeras páginas y cubrir de una manera más exhaustiva, dejando a la audiencia en un tono más pasivo, que solamente consumiría lo que el medio le diera. (Wolton, 2000)

Este acceso selectivo de información recibió varios cuestionamientos al darle más importancia y valor en la balanza a la agenda mediática y no a la agenda pública, en la que prevalecen los temas, problemáticas y fenómenos que a la audiencia le podían parecer relevantes y de su interés. (Garibello, 2017). El debate sigue vigente.

El fortalecimiento de la teoría de los usos y gratificaciones puso a los usuarios en un papel activo frente a lo que recibían por parte de las empresas y medios de comunicación. Ya no eran solamente simples receptores del contenido que se divulgaba, sino que las necesidades, motivaciones y deseos individuales se convertían en el punto de eje para lo que se debía ofrecer.

Dicha teoría marcó un hito al empoderar al público y darle autoridad de decisión individual, muy lejos de plantear que el medio de comunicación es el que ejerce influencia sobre el individuo, sino que al contrario permitió si, crear estrategias en torno al cómo llegarle al consumidor (lector) satisfaciendo sus necesidades, pero no por una necesidad creada por el medio sino ya existente en el individuo.



Elaboración propia basándose en el modelo de la decisión de estrategia en marketing de Denis McQuail.

De tal manera los medios de comunicación, inicialmente impresos, han buscado a lo largo de su evolución estrategias y productos que mantengan a “todo” el público atento, entendiendo el “todo” de forma individual, es decir llevando en consideración características propias de la población tales como: estatus social (condiciones socioeconómicas), nivel de educación, género, edad, e incluso y no menos importante el estado civil, una vez que aquí se derivaría una subclasificación relevante entre la población soltera, casada, con hijos o sin hijos, en el consumo de los medios ya que sus necesidades son completamente antagónicas entre un estado y otra.

Para esto, se presenta una sub-segmentación en la que la misma empresa mediática crea varios productos para satisfacer la necesidad de pequeños grupos de audiencia. Ejemplo de esto es el Grupo Semana, en Colombia, que ofrecía en su catálogo diversas publicaciones con contenido diverso para atender así los intereses y necesidades de gran parte de la población. En este amplísimo catálogo se dividían los enfoques de integración e interacción social, así como de identidad personal, claves para entender la correlación entre la audiencia y el medio como se verá a continuación.

Por un lado, se encontraba la Revista SoHo, fundada en 1999, y que tenía como centro al “público masculino” utilizando un modelo similar al de PlayBoy, Penthouse y Hustler en Estados Unidos, publicando fotos de modelos desnudas mezclándola con artículos de opinión, crónicas, periodismo de inmersión y tags para el día a día del hombre que buscaba destacarse entre la sociedad. Debido a esto, la mayoría de su publicidad tenía relación con perfumes, relojes, carros de marca, entre otros, dirigidos a los hombres.

La otra cara de la moneda era Fucsia, fundada en 2008, que mezclaba las tendencias, moda, artículos de maternidad, emprendimientos, entre otros, para el público femenino. En sus portadas se destacaba la figura de la mujer y se hacía énfasis en el empoderamiento, la creatividad, la creación de empresas, estudios y variedades.

En 2005 salió la Revista Arcadia, de contenido cultural, para presentar nuevos escritores nacionales, cubrimientos de festivales literarios y de teatro y entrevistas a gestores culturales nacionales y extranjeros. Esta publicación estaba enfocada en un nicho más reducido por sus gustos y actividades diarias, que se podrían calificar como selectas y exclusivas.

Para ir cerrando la discusión entre las teorías es necesario revisar la *Teoría de Ciclos* de Joseph Schumpeter, de finales de la década de los setenta, que sentó las bases para la revisión, creación y hasta destrucción de modelos de negocio según varios factores. La necesidad constante de lanzar nuevos productos competitivos al mercado (Schumpeter, 1976) generan, si nos interesa, la innovación y disrupción de modelos de negocio adaptados a las cambiantes demandas del mercado y a las preferencias de los consumidores; y la amplia competencia por la atención de la audiencia y los cambios de hábitos de consumo. Para todo esto se deben aplicar tanto las nuevas tecnologías como las nuevas formas de medir los intereses de los consumidores.

Los modelos de suscripción digital de los medios son un claro ejemplo de cómo se deben revisar los ciclos, para pasar por reformulación y readaptación de las estrategias. En el caso de análisis, los beneficios que se ofrecían hace 20 o 30 años a los suscriptores de las ediciones impresas de los medios se deben enfocar ahora en las versiones digitales y en las audiencias que consumen este tipo de contenido para, como ocurrió en el pasado, convencerlos de la necesidad de pagar por el acceso a esta información.

Teniendo en cuenta el caso de Pulzo, *un medio nativo digital con once años de existencia*, se acomodó nace en 2013, se puede llegar a la conclusión que existe un mercado activo que consume noticias en la web de manera constante. De acuerdo con los reportes de Google Analytics, Pulzo tuvo para 2020 un promedio de 20 millones de usuarios únicos mensuales, superando, en la lista, a medios tradicionales como *El Espectador* y *la Revista Semana*.

El modelo Osterwalder aplicado

Mediante la aplicación del modelo Canvas de Alexander Osterwalder se podrá desarrollar más el análisis de las estrategias de mercadeo para la suscripción digital de los tres medios de comunicación mencionados a lo largo de esta investigación.

En el desarrollo de los modelos de negocios cobra gran importancia la segmentación y personalización del esquema, dándole énfasis absoluto a la propuesta de valor para ofrecer el contenido en la página web. Para esto es clave, analizar los gustos de la audiencia y su comportamiento frente a las ofertas que se le den de “contenido exclusivo” así como los beneficios adicionales del paquete de suscripción.

De esto hay que explicar en qué consiste el contenido exclusivo/premium y de calidad —uno de los factores comunes en todas las ofertas de suscripción digital—. Primero que todo, se puede hablar de investigaciones con información clave y que genere un debate público; así como entrevistas con personajes importantes o clave para entender la coyuntura; análisis de los temas que tengan una relevancia en la sociedad y eventos en vivo, ya sea debates políticos, audiencias judiciales, partidos de fútbol o hasta conciertos.

Teniendo en cuenta que estos contenidos se divulgan en las plataformas web, se hace necesario aprovechar las herramientas tecnológicas para la creación de contenido para crear contenidos multimedia y multiplataforma. Esto, según el informe del Reuters Institute del 2023, genera una mayor atención por parte de la audiencia y potenciales usuarios para ingresar a un contenido. Concepto enfatizado además por el periodista y consultor Pepe Cerezo en su conferencia ‘Retos de los medios postCovid’, en la Universidad de la Sabana en el 2021, aseverando sobre la necesidad de buscar formatos para llamar la atención de las nuevas audiencias. Para esto, es clave aplicar el video, el audio y la fotografía.

El otro punto clave, aplicando el modelo Osterwalder, tiene que ver con la interacción y participación que se le dé a la audiencia, escuchando las opiniones, observaciones, quejas y reclamos ya sea de los suscriptores activos, aquellos que quieran abandonar el plan tras terminar el periodo contratado o los potenciales clientes. Para esto, se requieren recursos económicos y un personal con el conocimiento para poner en marcha las estrategias de marketing.

Finalmente, la suscripción digital no puede acceder a la información periodística, por lo que hay que poner en los planes beneficios adicionales y experiencias de entretenimiento. Estos pueden abarcar descuentos en entradas a cine, obras de teatro, conciertos restaurantes, centros de recreación y clubes;

así como sorteos, concursos. Esto, según los expertos consultados a lo largo de esta investigación, es clave para atraer y retener a los potenciales suscriptores y a los ya registrados.

La suscripción digital como modelo de negocio

El concepto de marketig fue acuñado en 1954 por Peter Drucker para hacer referencia a los cambios que se debían hacer para mejorar siempre la producción y comercialización, disminuyendo costos y generando más ingresos (Campos, 2010). En este sentido Drucker –considerado como el mayor filósofo de la administración del siglo XX- buscaba una representación simplificada ante una realidad compleja en cualquier campo.

Otro término clave es ‘la cadena de valor’, término analizado por el economista estadounidense Michael E. Poter en 1985, reseña las ventajas competitivas de un producto. En este caso es un modelo de representación que integra distintas actividades primarias y secundarias o auxiliares que conforman los respectivos procesos de gestión, producción, distribución e interacción (Campos, 2010).

El término de suscripción no ha tenido mayores cambios en las últimas décadas: se paga para poder acceder de manera constante a un servicio. Antes se pagaba la suscripción para que el periódico o revista impresa llegara todas las mañanas a la puerta de la casa y así conocer los sucesos más importantes e información de interés. Ahora, se paga una suscripción de tipo digital para acceder sin restricciones, constante e ilimitada al contenido en el portal web de su predilección. (Cerezo, 2018)

El modelo de suscripción busca contar con un apoyo financiero seguro y constante por parte de los usuarios para así desligarse de la cada vez más baja e inestable pauta publicitaria. Con este tipo de estrategias se buscan dos fines, principalmente, y respetar la línea editorial del medio sin verse presionados (Marcos, et al, 2014).

En Estados Unidos y España, el tema de las suscripciones ha sido motivo de varios análisis académicos e interpretaciones sobre su efectividad o no para solventar la crisis. Entre ellos el más destacado es el de Ismael Nafría sobre el caso del The New York Times, uno de los medios pioneros en revivir el pago de suscripciones y lograr una financiación directa por este medio.

En el caso de América Latina los estudios son escasos –solamente se destacan algunos trabajos hechos en México y Perú-. En el contexto de Colombia, la realización de estos trabajos es nula, porque es un modelo que entró en el 2018 en el mercado y que ha tenido un desarrollo paulatino.

Con esto se buscará responder en parte la gran pregunta sobre lo que deben ofrecer los medios a las personas para que paguen una suscripción. Desde sus inicios, los medios de comunicación deben considerar que su objetivo es satisfacer a la audiencia, entregando un contenido de su agrado y utilidad. (Barbero, 1987).

Cuando hablamos del tema de las suscripciones a los portales digitales debemos verificar qué buscaban hace 30 o 40 años las personas cuando tomaban la decisión de pagar una suscripción/afiliación a un medio impreso. Pese al paso de los años la respuesta sería casi que similar.

En este punto es clave preguntarse qué quieren recibir las personas con el ingreso ilimitado a contenidos de tipo periodístico. Hace algunos años la respuesta era información veraz, objetiva y de primera mano (Cerezo, 2019). Si se mira ahora se le exigirá al medio darle un contenido diferenciado, que le permita estar informado, pero al mismo tiempo un acceso a entretenimiento, temas diferenciales y relevantes, algo que –si se utiliza un lenguaje coloquial- no encuentren en otra parte y satisfaga sus intereses personales.

Para esto se hace menester revisar si se está cumpliendo esta premisa con los modelos de suscripción actuales. Como casi en todos los casos no se puede llegar a una generalización y es clave revisar cada situación de manera individual. Reseñando las conclusiones presentadas en diversos artículos del Reuters Institute, existen muchísimos factores que pueden influir en que una estrategia de pagos por suscripción funcione o no.

Sin dejar en el olvido los modelos keynesianos que se destacaron entre las décadas de 1940 y 1970 y, que para la realidad de la época, explicaban pródigamente el comportamiento de la economía y de sus actores, se acude de forma amplia a uno de los dos modelos de la nueva escuela clásica: ‘el ciclo económico real’, con miras a realizar un bosquejo de lo que se produce en la nueva realidad que ha llevado a la toma de decisión de crear un modelo de suscripción por parte de los tradicionales medios de prensa impresos.

El modelo en mención asume que el cambio tecnológico es el tipo de perturbación económica más importante detrás de las fluctuaciones. Se basa en las ideas de Joseph Schumpeter, al sostener que el capitalismo se caracteriza por ondas de “destrucción creativa” en que la introducción de tecnología expulsa del mercado a firmas existentes. Entre los economistas más influyentes de este enfoque están John Long, Charles Plosser y Edward Prescott (Long, 1983). Un supuesto crucial del enfoque del ciclo económico real es que los shocks de productividad pueden ser positivos o negativos, o sea, la tecnología puede progresar o retroceder (More, 2014).

Considerando lo anterior, se busca que la unión o la suma de algunos factores como capital físico, capital humano, ahorro y tecnología aceleren el crecimiento del negocio que se plantee.

La aplicación de la teoría

En el transcurso de la convulsionada década de 1970 empezó a construirse una teoría usos y gratificaciones, la cual tendría un gran impacto e influencia en el marco del estudio de las masas y su relación con los medios de comunicación (Lull, 1995). Esta teoría se alejaba considerablemente del concepto vigente desde la Segunda Guerra Mundial, es decir desde 1948, que indicaba que la audiencia era pasiva y atendía, sin pensar, todo lo que publicaban los medios masivos.

A partir de la pregunta, ¿qué hacen las personas con los medios de comunicación?, aparecieron un sinnúmero de respuestas, la mayor parte de ellas, desmintiendo la pasividad de la audiencia, resaltando que estas eran activas y buscaban darle un uso a lo que consumían para aplicarlo en su diario vivir y recibir una satisfacción. Esta utilización fue catalogada como una gratificación de las necesidades humanas particulares y específicas, principalmente las destinadas a informarse y entretenerse (Katz, 1977).

La aplicación de la mencionada teoría permitió confirmar que, en efecto, existían diferentes audiencias que le daban un uso diferente a los medios masivos (McQuail, 1972). Entre estos se encontraban aspectos tales como la diversión, las relaciones personales, la identidad personal y de vigilancia a su entorno.

En 1948, el politólogo estadounidense Harold Laswell afirmó que los medios masivos cumplían cuatro funciones dentro de la sociedad: ambiente (la función de la información y las noticias); correlación entre lo que recibían y la búsqueda de una respuesta (la función editorial); entretenimiento (la función de diversión) y la transmisión de la cultura a las generaciones futuras (la función de la socialización).

Frente a esta situación es necesario resaltar el hecho que existe un interés particular de la audiencia para tener un conocimiento ante el actuar y acontecer diario del mundo que los rodea, para así entenderlo, por lo que buscan constantemente fuentes de información para saciar sus dudas y tener una mayor comprensión de lo que ocurre. El medio que le otorgue más variedad, profundidad, será valorado y consultado por esta audiencia (McQuail, 1972).

La aplicación de teoría puso sobre la mesa la búsqueda de una satisfacción de las necesidades humana básicas como la comprensión, entendimiento e información de lo que está ocurriendo a su alrededor, necesidades psicológicas que explicó el teórico de la comunicación, Danis McQuail, por lo el interés estará centrado en aquel que nos dé el mayor número de respuestas efectivas a las constantes dudas que nos rodean o que queremos resolver.

Sin embargo, en el desarrollo del estudio y la aplicación de la teoría, se presenta una gran arista puesto que en la constante búsqueda existe una incesante correlación entre la línea editorial del medio y el interés propio de cada individuo. (McCracken, 1990) Es decir, el individuo tendrá más afinidad y atención con aquel medio con el que comparta ideología o una cercanía con sus pensamientos y posición frente a ciertos temas.

Con el pasar de los años, muy pocas modificaciones han sufrido los conceptos de causa/efecto de la teoría de usos y gratificaciones, demostrando su efectividad en el estudio del comportamiento de la audiencia con el medio, la correlación que existe entre las dos partes y la satisfacción de necesidades personales.

Para entender más la puesta en marcha de la teoría de Usos y Gratificaciones al trabajo aquí planteado se realizaron 20 entrevistas a profundidad con usuarios de medios de comunicación en Colombia. Para esto, se dividieron dos grupos: diez potenciales clientes y diez usuarios con suscripción a uno de los tres medios analizados.

Los resultados de las entrevistas se encuentran en el capítulo sobre ‘Suscripción y renovación, el gran dilema del modelo en Colombia’.

La aparición de una fuerte competencia

La necesidad de acceder a un bien y suplir una necesidad (McCracken, 1990) es la piedra angular del mercadeo. Los medios de comunicación no son ajenos a este fenómeno, por lo que, en la última década, han tenido que perfeccionar la fórmula para llegar a nuevas audiencias y convencerlas de pagar por acceder a la información que antes conseguían de manera gratuita y libre.

En medio de una lucha solamente comparable a la que enfrentaron las grandes disqueras cuando se promulgó el acceso libre a la música a finales de la década de los 90 (Belón, 2011), los medios de comunicación tuvieron que enfrentarse al hecho que los usuarios se acostumbraron a acceder de manera libre y gratuita a los diferentes portales web. Cuando se presentó la necesidad de cobrarles por el cambio del mercado, muchos abandonaron o buscaron otras fuentes para informarse (Hansen, 2018).

La crisis se complicó con la llegada en 2010 y rápido auge de los denominados agregadores de contenido, encargados de hacer versiones de las noticias más importantes publicadas en otros medios. Su popularidad se disparó en poco tiempo, situándose además como los portales más consultados

según Comscore (Franco, 2022), lo que representó, además, una competencia por la pauta y los anunciantes (Marín, 2021).

Frente a esto, apareció la necesidad de fortalecer las estrategias de mercadeo con el fin de lograr la atención de las audiencias y potenciales clientes que quisieran pagar por acceder a un contenido. Como lo reseñan los principios del mercadeo, se le dio prioridad a la necesidad de ofrecer el mejor servicio a los usuarios (Martí, 2011) para así crear esa relación que los motive a seguir comprando o recomendar a su núcleo de familiares y amigos. Los ejemplos de la efectividad de esta práctica se cuentan por millones –tanto en usuarios como en dólares- tras la entrada en marcha del comercio electrónico. (Guercio, 2008).

Un gran problema si se tiene en cuenta que con la irrupción del internet trajo consigo una revolución en el paradigma en el cual se fija la atención al concepto de relación con el cliente, buscando para esto una atención personalizada del comercio, reviviendo el momento en el que el propietario del establecimiento o local conocía a todos sus clientes por nombre y apellido, conocía a perfección sus gustos y podía recomendarles los productos que más le iban a satisfacer (Martí, 2011).

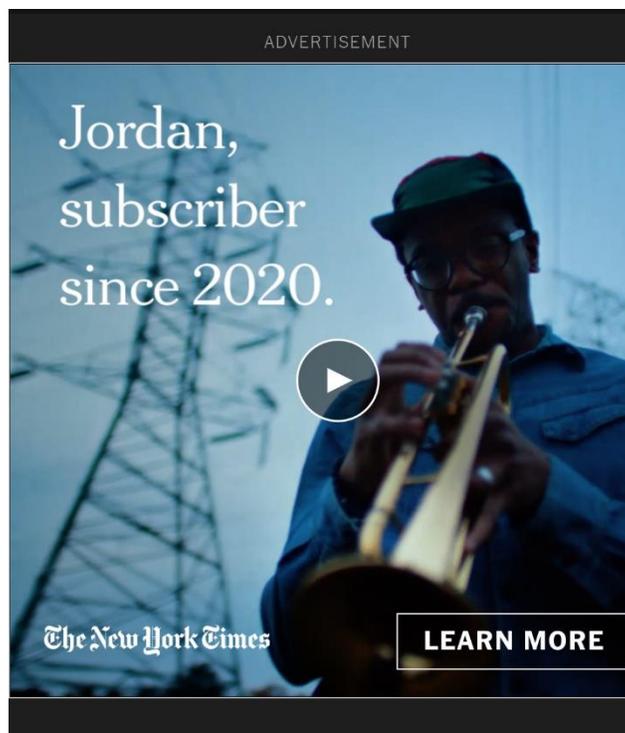
La web tiene una serie de características que facilitan el proceso de interacción con el usuario, optimizando la comunicación directa, estableciendo filtros que permiten conocer más los gustos y necesidades de sus visitantes y recolectar datos para conocer más a sus potenciales clientes (Pavlick, 2009), lo que establece un canal de comunicación bidireccional que beneficia tanto a la organización como a los consumidores (Martí, 2011). Desde el año 2004 se sabía de la necesidad de potencializar la relación con los clientes.

En el caso que nos compete, los medios de comunicación no solamente pueden pretender que este factor diferencial y de impacto es la información, este fue uno de los fracasos al comienzo de la implementación de los modelos de pago por acceso (Colussi, 2021). Por lo que se debe ser claro en enmarcar qué otros productos y servicios se deben otorgar a la hora de presentar la propuesta.

Para lograr esto, es necesario crear varias estrategias dirigidas al conocimiento, reconocimiento, promoción y posicionamiento del medio de comunicación y de su oferta (Hansen, 2018). En este proceso, es fundamental que el marketing esté dirigido a un público objetivo y a los intermediarios, en el primer punto, las estrategias son claras; para el segundo, han existido varias fallas (Álvarez, 2009).

El valor de la información

El modelo de suscripción busca obtener ingresos directos de los lectores y depender menos de la publicidad e intermediarios digitales. (Colussi, 2021). Bajo esta premisa, se le busca dar una importancia e impulso a la calidad periodística y valor a la audiencia que tomó la decisión de pagar por tener acceso a un contenido que los satisfaga y supla sus necesidades informativas.



Reconocimiento del The New York Times a uno de sus suscriptores. Twitter: @nytimes

Para esto, se crea una correlación promovida por la cercanía con la comunidad de usuarios y establece, al mismo tiempo, ingresos fijos que ayudan a la sostenibilidad de los medios de comunicación (Cerezo, 2019).

Para sobrevivir lo medios necesitan consumidores y anunciantes que compensen las diferencias entre costos de producción e ingresos por ventas (Álvarez, 2009). Es aquí donde toma fuerza la figura de los suscriptores para que suplan los vacíos que dejó la caída de la pauta publicitaria y el cambio de los anunciantes que tocaron otras puertas, entre estos, redes sociales, plataformas emergentes y medios con más audiencia, entre estos, varios de los agregadores de contenido como Pulzo, Publímetro e Infobae (Franco, 2022).

Los usuarios que decidan pagar una suscripción, sin importar si es trimestral o anual, se convierten en objetivos de gran valor para las empresas (Álvarez, 2009). Cuanto más elevada sea la cifra de abonados mayor utilidad tendrá la red para cada suscriptor, y así a la inversa. El experto español coincide en esta afirmación y aterriza el fenómeno para que se entienda un poco más: “El gasto para la adquisición de un nuevo suscriptor nunca podrá ser superior a un tercio del promedio de la vida de cliente, es decir, todo el tiempo en que va a estar relacionado como suscriptor con este valor”.

El problema recae en lograr una cantidad de abonados que permita soportar esta figura. De tenerse un número reducido las utilidades serán bajas y el objetivo de tener mejor calidad periodística, liberarse de la presión de los anunciantes y la publicidad; así como solventar las deudas económicas. Los planes de suscripción buscan, además, desincentivar el contenido engañoso o que omite varios de los requisitos periodísticos (Colussi, 2019).

Por esto, en la puesta en marcha de las estrategias digitales ha sido clave llamar la atención sobre el valor que tiene el periodismo de calidad con el fin de promover el pago de las suscripciones. Las tarifas en los tres medios analizados tienen un rango de precio parecido, es en el punto de las ofertas se presentan las grandes variables.

Para el consultor español, Pepe Cerezo, es necesario darle valor tanto a la información como al usuario, con el fin que no abandone el plan de suscripción. “Es necesario crear hábitos de consumo, que se habitúe, que nos visite diariamente, que le demos valor constante”. El periodista comparó esta situación con el fenómeno que se presenta a principios de todos los años cuando se presenta un aumento en las inscripciones a gimnasios. “Si no creas ese hábito hay un abandono”.

Las estrategias de mercadeo, insiste el consultor, deben estar enfocadas en verificar que cuando se presente una pérdida de interés por parte del usuario se adecúe el contenido, se ofrezcan nuevos productos, conociendo la opinión para conocer el valor que le da a la suscripción.

El valor diferencial de las suscripciones

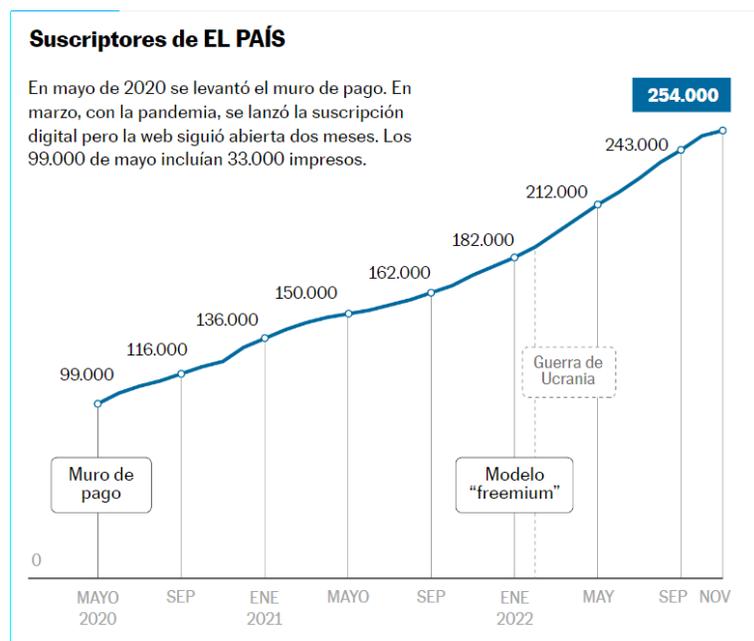
Borja Echevarría, director adjunto del diario El País de España, asegura que en el 2008 el modelo económico sobre el que se sostenían la mayoría de los medios de comunicación del mundo empezó a resquebrajarse con la caída de la publicidad y la venta de ejemplares. Después de muchas pruebas e infinitos errores apareció “una luz del túnel” para buscar una financiación: “Hablamos de suscriptores, tienen nombre y apellido y comparten valores con su cabecera de referencia” (Echevarría, 2022, p.42). Por esto no duda en asegurar que “los suscriptores serán el bastión sobre el que cimentar el futuro de la prensa”.

Este anuncio lo hizo propiamente al anunciar la consolidación del modelo de suscripción impuesto por el diario en mayo de 2020, en plena pandemia. Una de las conclusiones a las que se llegó es que temas coyunturales como la propagación del Covid-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania volcaron a los lectores a consumir el contenido especial que publicaba el diario.

Por su parte, Carlos Núñez, presidente ejecutivo de Prisa Media (grupo accionista de El País de España y varios medios en todo el mundo) destacó que para lograr una trascendencia en el modelo pago para el acceso de contenidos existen tres claves fundamentales: calidad, buena experiencia para el usuario sin una saturación publicitaria y una industrialización del proceso en la gestión de suscriptores. (Echevarría, 2022).

En este proceso, según lo reveló Pepa Bueno en un podcast alusivo a la noticia, ha sido clave la comunicación directa y constante con la audiencia, por lo que se conformó una comunidad para conocer sus preocupaciones e intereses. “El periodismo es fundamental para la democracia. Yo creo en las redacciones que tienen una envergadura que permita hacer un trabajo lento, de periodismo exigente. Y para eso necesitamos seguir creciendo en suscriptores”.

Marty Baron, el mítico editor del The Washington Post, y testigo de todo el proceso de transformación del periodismo, ha sido claro en destacar que entender el modelo de suscripción les llevó tiempo y solo con un hecho de gran calibre pudieron entender tanto a la audiencia como al contexto: Con la llegada al poder de Donald Trump la figura de las ‘fake news’ se elevó significativamente, situación que aprovechó el medio para mostrar su talante y hacer más publicaciones demostrando que lo afirmado por el mandatario carecía de veracidad. “La gente no se suscribía a un producto, lo hacía a una causa. La causa era apoyar la democracia. Y funcionó, nuestros suscriptores y lectores se dispararon”. (Marín, 2022)



Después de dos años de la implementación del modelo El País de España alcanzó, en noviembre de 2022 la cifra de 250 mil suscriptores.

Fuente: El País.

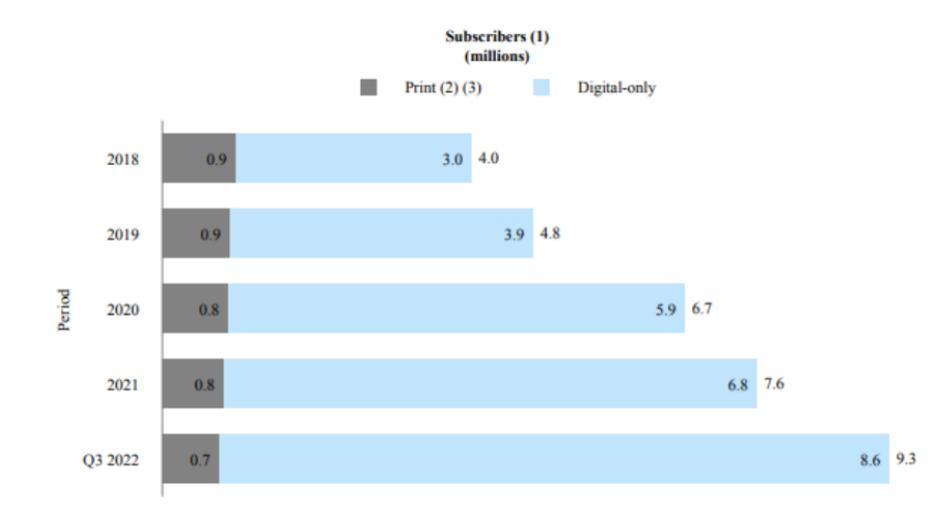
Semanas antes, el 2 de noviembre de 2022 para ser más exactos, The New York Times había anunciado el aumento de 180 mil suscriptores digitales para el tercer periodo de ese año, lo que representaba un nada despreciable aumento en sus ingresos anuales de 69 millones de dólares (Nafría, 2022). Las previsiones de ingresos para el cierre del presente año se ubican entre los 320 y 330 millones de dólares.

El periodista Ismael Nafría, uno de los principales referentes de este tema en el mundo, reseñó los paquetes de suscripción con las noticias, recetas de cocina, pasatiempos (entre los que se encuentra el histórico crucigrama) y el Wirecutter, que haciendo una traducción fiel al español representaría consejos para arreglar o mantener los productos de la casa. A este se le suma la compra del portal The Athletic, que ya de por sí solo, contaba con nueve millones de suscriptores.

En una publicación hecha por el mismo diario para anunciar el aumento de las suscripciones, la directora ejecutiva el diario, Meredith Kopit Levien, aseguraba que la estrategia del diario para alcanzar este consolidado en el menor tiempo proyectado ha sido liderar las noticias de los grandes acontecimientos de los Estados Unidos y del mundo (para esto ha sido clave el aumento de la planta de periodistas), ayudar a las personas a aprovechar al máximo sus vidas y pasiones; y lograr que el paquete de suscripción sea visto por los usuarios como “indispensable” en su vida diaria.

Las estadísticas demuestran que el promedio de ingresos por usuario (ARPU, por sus siglas en inglés) eran de 8,87 dólares. Como lo destaca el periodista y consultor Ismael Nafría el modelo de suscripción también atrae un mayor número de anunciantes puesto que se parte de la base que cuenta con una audiencia fiel y constante que, incluso, ha llegado a pagar mensualidades y/o anualidades para acceder a la información publicada.

Por esto, es que el Times registró durante el tercer periodo del 2022 un aumento de 4.9%, cerca de 70,3 millones de dólares en lo digital y 40.2 millones en la versión impresa, donde –además de aumentar las suscripciones- registró un aumento del 8.5% de la publicidad.



En el tercer trimestre del 2022 The New York Times alcanzó la cifra de 180 mil nuevos suscriptores digitales para completar 8.59 millones. La meta es alcanzar los 15 millones para el 2027. Fuente: The New York Times.

Las cifras parciales del 2022 demuestran que los grandes medios se han visto beneficiados con la aplicación del modelo de suscripción, The Financial Times (Reino Unido) y Le Monde (Francia) se destacan por el aumento de ingresos por el aumento de los suscriptores. En América Latina aparece Clarín de Argentina. En mayo, se anunció oficialmente que en sus 77 años de historia el aporte económico de los lectores había superado el de la publicidad. Frente a esta situación, Ricardo Roa, editor general del diario, aseguró que esto obligaba a “una mayor preocupación por la calidad de los contenidos. La gente está inundada de noticias y reclama materiales originales, con enfoques propios y exclusivos”.

El diario ha sumado 550 mil suscriptores digitales desde que implantó el muro de pago en el año de 1997. Pese a que tiene un marcado contenido local su apuesta por cubrir la guerra de Ucrania con Rusia –enviado un nutrido número de reporteros y fotógrafos- le generó buenos dividendos. A esto se le suma el fortalecimiento de su unidad investigativa.

Sin embargo, su estrategia no se ha quedado solamente en la información, pues también sacó al mercado una tarjeta que le otorga a sus suscriptores descuentos en compras, planes de entretenimiento y varios espectáculos.

En un discurso con su redacción, el cual se puede consultar en YouTube, el director del diario digital El Español, Pedro J. Ramírez, anunció el cambio inmediato de la estrategia para darle mayor importancia a la figura de los suscriptores. De esta forma, se iba a destacar la información especial para que aquellas personas que habían pagado por acceder tuvieran este beneficio.

Entre estos se destacaban los reportajes, entrevistas, columnas de opinión seleccionadas, es decir, productos periodísticos exclusivos y destacados, los cuales –según identificaron- más le gustaban a la audiencia. Para identificarlos, se iba a poner el logo de un león, el cual es el símbolo del diario español que surgió en octubre de 2015 con una marcada tendencia liberal. “Reservar para los lectores más fieles, para los leones que se identifican con nosotros, que están dispuestos a pagar un poco para respaldar nuestro periodismo independiente”.

Con la puesta en marcha de este modelo se acabó el muro de pago, el cual daba un acceso gratuito limitado a todo el contenido digital. En su discurso, Ramírez puso de presente la necesidad de “fortalecer la comunidad de lectores” del medio, destacándolos y ofreciéndoles un beneficio extra por “su fidelidad” y un acceso directo a “periodismo de calidad”.

Este ejemplo sirve para introducir otra de las características de este modelo de suscripción, y la cual está directamente relacionada con darle una mayor participación y reconocimiento a los usuarios que tomaron la decisión de pagar la suscripción (Cerezo, 2020). “Hay que hacer que esas audiencias indiscriminadas se conviertan en lectores de pago y, algo incluso más importante, que es retenerlos. No vale solo con hacer promociones muy agresivas de suscripción de prueba de ‘un euro’ o ‘un dólar’ al primer mes si luego no hay una estrategia y una calidad de producto y servicio para mantener”.

Igualmente, los estrategas de mercadeo plantean los modelos de suscripción como un símbolo de estatus social y cultural (Nafría, 2017). Representando así una muestra de poder para conocer información privilegiada o exclusiva, denotando una capacidad económica para tener acceso a ella.

El marketing y la fidelidad

En medio de la implementación de las estrategias para lograr la suscripción se ha presentado una nueva artista cuya solución representa una complejidad bastante alta: ¿Cómo lograr que no se cancele o no se renueve el plan elegido? Esta figura tiene un nombre, el churn, acuñado en 2003 por el estadounidense John Norton. (Marín, 2022).

Cuando se patentó la teoría del churn la mayoría de los modelos de suscripción digital en los medios de comunicación no estaban tan perfeccionados, muy pocos estaban tocando las puertas de esta figura para abrir una nueva puerta de financiación (Pavlik, 2005). Con el pasar de los años la búsqueda por lograr mantener al suscriptor se ha vuelto un verdadero dolor de cabeza.

Los directivos del grupo noruego Amedia, Ole Werring y Pål Nedregotten advirtieron en (poner año) de la importancia de los cien primeros días tras la suscripción. En este tiempo, se le debía entregar un contenido personalizado a sus intereses, ponerle de presente todos los beneficios y la información de

calidad que recibiría diariamente mediante las notificaciones, ya sea en su correo electrónico o su celular, es decir, se debía hacer sentir importante al suscriptor desde el primer momento.

El experto español Pepe Cerezo confirma este planteamiento, señalando que los tres primeros meses son clave para establecer una relación con el suscriptor que busca contenido de calidad para estar informado y, por qué no, entretenido con una variedad de historias que satisficieran su curiosidad. “Los usuarios en la necesidad de encontrar fuentes de referencia estaban dispuestos a pagar por los contenidos de calidad”.

Este aporte de valor demostraría la existencia de un interés genuino en el usuario y aumentaría la posibilidad de una no renovación o una marcha anticipada (Pavlik, 2005). Para conocer los gustos de las personas se debe, entonces, invertir en tecnología que permita brindarles una parrilla de contenido o entregarle recursos multimedia para su disfrute (Marín, 2022). Lo malo, es que esto tiene un costo muy alto y, en la búsqueda de recuperación económica, este es un gasto que muy pocos pueden dar.

Igualmente, las estrategias y planes de suscripción se deben evaluar y modificar constantemente, esto hace parte de la naturaleza misma de la comunicación digital y el marketing en este tipo de plataformas. Hecho por el cual se debe invertir en un equipo humano que esté atento a las nuevas tendencias, analice los datos propios y verifique a la competencia para así aumentar la oferta y la demanda de los productos que se están ofreciendo (Franco, 2022). Aunque este tipo de estrategias no son novedosas –pues aparecieron desde las suscripciones a medios impresos- lo cierto es que ahora ocupan más aspectos y fenómenos culturales, sociales y económicos.

El marketing digital también permite que “lo malo” sea una oportunidad de aprendizaje. (Álvarez, et al, 2009). Hecho por el cual se recomienda utilizar las opiniones de los usuarios que decidieron no seguir con la suscripción o no reanudar la mensualidad/anualidad con el fin de saber qué los llevó a tomar esa decisión. Estos datos servirán para mejorar el servicio brindado y evitar, en un futuro, una situación similar.

El cambio de chip

La mayoría de los estudios académicos que existen sobre el tema y los expertos consultados en el desarrollo de la presente investigación coincidieron en afirmar que los modelos de suscripción tienen su “plus” en la búsqueda de un periodismo de calidad que permita consagrar la lucha contra la desinformación.

En una conferencia en octubre de 2020 en la Universidad de La Sabana, el periodista y consultor español Pepe Cerezo advirtió que “los cisnes negros” que aparecieron durante el debate del Brexit en

el Reino Unido y todas las acusaciones que hizo Donald Trump durante su campaña y posterior Presidencia en los Estados Unidos (2017-2022) generaron una oleada de suscriptores a los medios con más historia y reconocimiento. Todo esto representó una modificación.

“Nos encontramos con reto, convertir a suscriptores, pasar de unos ecosistemas basados en grandes audiencias indiscriminadas a organizaciones orientadas a la segmentación que ofertan contenidos que puedan pagar los usuarios, ese es el gran cambio y habrá que intentar que se mantenga en el cambio”.

Para lograr esto, es necesario poner en marcha una estrategia que los haga sentir importantes y útiles frente a los servicios que están recibiendo. Para el periodista y escritor Ismael Nafría, en el proceso de transformación se modificó la relación entre los medios con sus lectores, aumentando así la interacción y conociendo más a fondo sus gustos, para así plantear la estrategia.

“Se deben concentrar toda la actividad en aumentar el número de usuarios que soy muy fieles y tratarlos muy bien”, aseguró en la conferencia ‘La Reinención de los Medios’ en la Universidad de La Sabana en julio de 2021. En este caso la calidad es más importante que la cantidad, puesto que se les debe dar un valor diferencial a los usuarios para que se sientan importantes y queridos con el fin que sigan aportando en el ámbito económico.

El costo de la suscripción en Colombia

Desde su puesta en marcha los modelos de suscripción digital en los tres medios de comunicación analizados han tenido una constante en su valor y en su aplicación. Todos cuentan con un muro de pago que le ofrece al lector un número determinado de contenido gratuito y después se empieza el cobro.

Teniendo en cuenta que los tres medios cuentan con edición impresa y una página web las ofertas en el campo de la suscripción quieren abarcar estos dos productos, principalmente por lo que el usuario que quiera suscribirse puede acceder a un ingreso gratuito al .com y recibir la versión impresa, así como otros productos de la casa periodística.

En el caso de El Tiempo la mayoría de sus planes están dirigidos a un pago mensual, trimestral o anual, así como los beneficios del Club de Suscriptores El Tiempo o Club Vivamos. Presenta tres opciones; la primera tiene un costo de 900 pesos (0.19 centavos de dólar) por mes y da acceso a El Tiempo y la Revista Bocas, publicación especializada en entrevistas que se emite cada mes. Sin embargo, como lo indica la letra pequeña, este costo solamente cubre los dos primeros meses, a partir del tercer mes tiene un valor de 51.900 pesos (10 dólares, aproximadamente) y una cláusula de permanencia mínima de ocho meses.

La segunda opción, que es la recomendada, advierte el pago de un año por un valor de 461.900 pesos (95 dólares, aproximadamente) junto a la Revista Motor, una publicación especializada en vehículos y que se ha convertido en un punto de referencia en la compra y venta de carros en el país. El usuario tendrá dos meses adicionales en la oferta si acepta este plan. Y la tercera opción, fija la opción del envío de las publicaciones del fin de semana y un acceso ilimitado al .com por un valor de \$228.675 (47 dólares, aproximadamente).

El mencionado Club cuenta con descuentos, que van del 5 al 30 por ciento, en supermercados, restaurantes, centros vacacionales, tiendas de tecnología, cursos de idiomas, cajas de compensación familiar, ropa interior-deportiva, zapato, cafés y deportes extremos. Todo esto en referencias seleccionadas que van cambiando periódica en la página web y la aplicación.

En la descripción de la suscripción digital que hace el diario El Tiempo se hace énfasis en que es una “oferta noticiosa del medio de comunicación más consultado del país, con más y mejor análisis en tiempo real, información, entrevistas con los personajes del momento y una variedad de columnistas”. El suscriptor, según señalan, hará parte de un “selecto y exclusivo grupo” que podrán acceder a esta información que califican como “valiosa, relevante, actual y que no encontrarán en otro lugar”.

Para intentar convencer al usuario hacen mención a la larga trayectoria del medio y sus reconocimientos, su enorme planta de personal y la gran cantidad de contenidos que se suben mensualmente, cerca de 3.500, “con información confiable, relevante y útil que podrás personalizar de acuerdo a tus intereses y consultar en diferentes formatos en cualquier momento y lugar”.

El Espectador, por su parte, cuenta con tres tipos de planes (Básico, Premium y Superpremium+NYT). Todo estos cuentan con tres periodos, mensual, anual y por dos años. El Plan Básico tiene un costo de 10.500 pesos (dos dólares, aproximadamente); anual de 109 mil pesos (22 dólares, aproximadamente) y por dos años de \$208.000 (43 dólares, aproximadamente). Como beneficio añade el acceso completo al contenido digital, descuentos en los libros de Buscalibre –una de las páginas de compra de libros más grande del continente- así como eventos con los editores de la redacción, invitados especiales, club de lectura y cineclub.

Para el Plan Premium solamente se cuenta con la suscripción anual, la cual tiene un valor de 179 mil pesos (37 dólares, aproximadamente). Entre sus beneficios adicionales al Básico se encuentran cursos en Crehana, ePaper de la edición impresa, descuentos en taquilla en los teatros Nacional y Mayor Julio Mario Santo Domingos y beneficios en los productos y servicios de Laika, una empresa dedicada a las mascotas.

Mientras que el Plan Superpremium+NYT tiene un costo anual de 309 mil pesos (64 dólares, aproximadamente). Además de los beneficios de los otros planes este cuenta con un acceso completo a los contenidos de la página web del The New York Times, consulta de los archivos del diario estadounidense desde 1851 y minicrucigramas diarios con la calidad y tradición del NYT.

Como adición, tienen planes premium académicos anuales para Maestros (125 mil pesos-25 dólares), Estudiantes (88 mil pesos-18 dólares) y Ambiental (\$179.000 - 37,10 dólares). Este último, además de los beneficios, cuenta con un enfoque direccionado a los temas del medio ambiente, por lo que ofrecen un Newsletter especializado, acceso a publicaciones de BIBO –la sección ambiental de El Espectador- desde el año 2011, y contenidos pedagógicos coleccionables.

En una pequeña descripción para motivar la suscripción se encuentra que los usuarios podrán disfrutar de un periodismo útil, crítico y veraz. Así como la consulta ilimitada de artículos, columnas y videos.

Semana cuenta solamente con dos planes de suscripción: digital e impreso+digital. Los dos cuentan con una duración de un año. Entre los beneficios se encuentran acceder a toda la información web y de la app, así como la consulta de artículos, videos, especiales multimedia y galerías de foto, además del acceso al archivo histórico. El segundo plan se diferencia únicamente en el envío de la revista impresa durante el año (50 ediciones).

En el documento que establece los términos y condiciones del plan de suscripción, actualizado el 1 de diciembre de 2022, se hace una pequeña mención a los beneficios: “El suscriptor acceder a información relevante de Colombia y el mundo, y a una variedad de contenidos de política y coyuntura nacional, actualidad económica y negocios, sostenibilidad, educación, cultura y entretenimiento; además, con análisis, investigación y opinión”.

Objetivos

General

- Analizar los modelos de suscripción ofrecidos por El Tiempo, El Espectador y la Revista Semana para fortalecer las estrategias de marketing que pueden emplear los medios de comunicación para promover y comercializar sus planes de suscripción digital.

Específicos

- Identificar los diferentes modelos de suscripción ofrecidos por El Tiempo, El Espectador y la Revista Semana, incluyendo sus características, precios, duración de la suscripción y beneficios asociados.

- Analizar la aplicación de la teoría de “usos y gratificaciones” en los consumidores sobre los modelos de suscripción digital que han puesto en marcha los tres medios de comunicación estudiados.
- Comparar las estrategias de marketing empleadas por cada uno de los medios de comunicación estudiados para promover sus planes de suscripción, incluyendo el uso de campañas publicitarias, promociones especiales, marketing de contenidos, presencia en redes sociales y colaboraciones estratégicas.

Metodología

Análisis cualitativo

En la presente investigación se utilizaron herramientas de tipo cualitativo como las entrevistas a profundidad para la recolección de información con el fin de sentar las bases para la proyección y resolución de la problemática que existe actualmente en los tres medios de comunicación seleccionados. Así como las estrategias que se han puesto en marcha con el fin de lograr convencer a la audiencia para que pague la suscripción para acceder a los contenidos informativos, de servicio y de entretenimiento.

Como punto de partida se tuvieron en cuenta los estudios e investigaciones que se han hecho sobre el tema en España, América Latina y Colombia. Con esta recopilación documental se sentaron las bases para estructurar la columna vertebral de la presente investigación y así fijar el enfoque del tema a discutir.

Los principales autores han coincidido, en tiempos diferentes, los grandes problemas que se presentan actualmente en los medios de comunicación en todo el mundo y la necesidad de abrir nuevas fuentes de financiación, enfrentando en el camino los medios nativamente digitales, los portales que se dedican a la agregaduría de contenidos y la tendencia de alejarse de los medios tradicionales para informarse por el aumento en la falta de credibilidad y confianza.

Igualmente, se tuvo en cuenta la posición que no todos los modelos exitosos funcionan igual y su éxito está garantizado. Por esto, se hizo necesario revisar las principales estrategias exitosas en The New York Times y El País para identificar sus características y reseñar los objetivos que tienen a corto, mediano y largo plazo.

Como la investigación hace expresa referencia a medios de comunicación en Colombia, se hace necesario revisar qué está pasando en el ámbito nacional frente a los modelos y estrategias de suscripción digital.

Teorías de modelos de negocio

Como punto de partida para el presente trabajo de investigación es necesario categorizar los modelos de suscripción más comunes en los medios digitales, y cuáles son los que se han utilizado en Colombia. Esto permitió conocer sus características, diferencias y hasta sus limitaciones.

En un comienzo, los tres medios de comunicación analizados partieron de un Muro de Pago Poroso (Metered Paywall). El cual consistía en limitar un número de artículos gratuitos antes de ofrecer los modelos de suscripción. El Tiempo y El Espectador establecieron 20 artículos libres al mes, mientras que la Revista Semana optó por diez.

Dos años después, según el análisis documental y recopilación de artículos, se estableció en El Tiempo y El Espectador un modelo Freemium –que combina contenido gratuito con Premium-, es decir, existe un contenido al que pueden acceder única y exclusivamente las personas que cuenten con alguno de los paquetes de suscripción.

En este mismo lapso, la Revista Semana limitó a uno el número de artículos gratuitos y luego, todo aquel que quisiera ingresar tenía que pagar el único plan de suscripción que existía y el cual consistía en una anualidad.

Para conocer más detalles de estas estrategias se realizaron entrevistas a profundidad con los gerentes digitales y de mercadeo tanto de El Tiempo, El Espectador como de la Revista Semana para conocer las estrategias que han evaluado, analizado y puesto en marcha para los diferentes planes de los modelos de suscripción en sus portales web.

Con la finalidad de obtener estos datos, se realizaron entrevistas presenciales y cuestionarios abiertos con cinco preguntas generales a los gerentes encargados. Esto con la finalidad de recolectar los datos de primera mano sobre las diversas estrategias digitales de los medios estudiados para tener información sobre las formas que han empleado para financiarse con las suscripciones y las principales problemáticas que han encontrado en el camino.

En las mencionadas entrevistas, se tuvo la posibilidad de realizar contrapreguntas en varios momentos para ahondar en las respuestas y generar así un contenido más amplio sobre los modelos de suscripción. Esto teniendo en cuenta que, en dos de los tres casos analizados, los gerentes advirtieron

y calificaron como “reservado y secreto” el diseño y ejecución de las estrategias para sus respectivos modelos digitales.

En este punto se encuentra una gran diferencia con lo que ocurre en medios de comunicación de Estados Unidos (The New York Times, The Washington Post y The Financial Times), de España (El País y El Español) y de Argentina (El Clarín y La Nación), que han revelado de manera pública la forma en cómo han planeado y lanzado al aire sus modelos de suscripción. Esta situación ha facilitado su estudio, permitiendo identificar más fácilmente las fallas y permitiéndole a la audiencia tener una participación activa.

Volviendo al tema de las entrevistas, el tener la voz de quienes han participado en la estrategia de mercado le da fuerza argumentativa a la investigación puesto que permite conocer, de primera mano, los detalles que los llevaron, en primer caso, a revivir el modelo de la suscripción ahora en su área digital, fortaleciendo o replanteando las premisas que existían en este plano; así como las fallas y problemas que se han presentado en este trasegar para lograr otra fuente de financiación.

Teorías de Usos y Gratificaciones

Igualmente, se conocerá la opinión de la contraparte, es decir, la audiencia –discriminada por sexo, edad, nivel educativo- y la forma en cómo perciben-reciben los planes y las promociones para suscribirse a los medios de comunicación citados anteriormente y los beneficios-satisfacciones que visualizan ante las ofertas y anuncios de suscripción que constantemente aparecen en las páginas web y redes sociales.

Las entrevistas se dividieron en dos grupos: El primero, con seis personas que cuentan o tuvieron un plan de suscripción digital a uno de los tres medios de comunicación analizados.

Para esto, se realizó una búsqueda en sectores sociales, académicos cercanos, así como en redes sociales para contactarlos.

Ya con el grupo conformado, se realizaron entrevistas a profundidad sin un cuestionario fijo con el fin de conocer sus gustos, intereses y problemáticas esenciales. Estos datos fueron clave para incursionar en las motivaciones que tuvieron a la hora de buscar, conocer y pagar uno de los planes de suscripción.

En medio de las entrevistas se ahondó por el tema del precio, los enfoques periodísticos, línea editorial y las promociones-beneficios. En este grupo fue clave establecer con los suscriptores activos si tenían

la intención de renovar su plan o tenían alguna motivación para recomendarlo a su círculo cercano de familiares, amigos y colegas de trabajo.

Tras verificar que algunos de ellos ya habían cancelado o tenían la firme posición de no renovar se buscó ahondar en los motivos, causas y circunstancias que los llevaron a tomar esta decisión.

El segundo grupo se conformó por aquellas personas que por su poder adquisitivo, formación académica y temas de interés particular, tenían la posibilidad de acceder a cualquiera de los planes ofertados por los tres medios de comunicación analizados.

Los interrogantes para este conglomerado estuvieron dirigidos a conocer los motivos que los llevaban a no pagar o acceder a un plan de suscripción digital. Los datos arrojados fueron clave para el desarrollo de la discusión de esta investigación, para poner de presente las fallas en las ofertas y los aspectos que se pueden mejorar para atraer a un mayor grupo de interesados en acceder a estos planes.

Por dos factores fundamentales se descartó la posibilidad de hacer un focus group con los grupos establecidos. Primero que todo el factor tiempo y distancia de los entrevistados impidió coordinar un encuentro, incluso de manera virtual: el segundo tuvo relación con la forma en cómo se plantearon las entrevistas semiestructuradas con cada individuo para conocer de manera más personal sus gustos y opiniones.

Marketing Mix

Para finalizar, se convocaron a tres expertos en periodismo y comunicación digital, con una notable trayectoria académica y en medios de comunicación para evaluar los aciertos y fallas en la puesta en marcha de los modelos de suscripción digital en la región y en Colombia; así como las principales problemáticas que existen y las mejoras que se podrán implementar.

En una revisión documental se pudieron identificar características del producto, precio, plaza y promoción/oferta de cada uno de los modelos de suscripción de los medios de comunicación analizados en la presente investigación.

Teniendo en cuenta su conocimiento en estrategias digitales y los análisis que han hecho frente a los cambios en los medios de comunicación su aporte al debate se hace fundamental en la presente investigación y las opciones de mejora que se presentarán para la respectiva conclusión de la investigación.

Esto, sin perder de vista que esta investigación tiene con fin realizar una comparación entre las propuestas, estrategias y modelos que han implementado los tres medios citados, así como una

confrontación entre los paquetes de beneficios y ofertas que se hacen constantemente para lograr una suscripción.

Por esto, se adelantó un análisis de contenido y revisión periódica en cada uno de los portales web de los tres medios de comunicación referidos para obtener datos sobre sus paquetes promocionales, anuncio de beneficios personales y para la familia del suscriptor, así como las propuestas de valor que se ofertaban.

Otro de los aspectos para tener en cuenta tiene relación con las colaboraciones estratégicas que hacen parte de los planes de suscripción. Este punto es fundamental si se tiene en cuenta que los tres medios de comunicación analizados hacen parte de los conglomerados empresariales más grandes y diversos del país (El Tiempo: Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo; El Espectador: Grupo Empresarial Santo Domingo; Revista Semana: Grupo Gillinski).

Igualmente, se hizo una revisión documental de las estrategias de mercadeo que aparecen en las redes sociales en referencia a los modelos de suscripción que ofrece cada medio de comunicación. Para tomar esta decisión se tuvo en cuenta los informes presentados en los últimos tres años por el Estudio General de Medios y el Reuters Institute.

En el News Report 2024 del Reuters Institute se destacó que Colombia es el país de la región de América Latina que más consume noticias por redes sociales. Destacándose el uso de Facebook, X (antes Twitter) y TikTok.

En las dos primeras redes sociales mencionadas, Colombia ocupó importantes posiciones en el consumo semanal de noticias, por lo que se advierte la necesidad de revisar cómo se están utilizando y la forma en que presentan los paquetes de suscripción digital para que los usuarios los conozcan.

Porcentaje que usó cada red social para informarse en la última semana

2024 (variación 2023)

Países escogidos

Facebook	Variación (pp)
 Filipinas	61% (-11)
 Colombia	48% (-10)
 Argentina	37% (-11)
 Malasia	43% (-8)
 Turquía	27% (-6)
X (anteriormente Twitter)	Variación (pp)
 Indonesia	12% (-9)
 Sudáfrica	19% (-6)
 Filipinas	9% (-7)
 Malasia	12% (-6)
 Colombia	12% (-6)
TikTok	Variación (pp)
 Tailandia	39% (+9)
 Kenia	36% (+7)
 Nigeria	23% (+6)
 Indonesia	29% (+7)
 Sudáfrica	28% (+6)

Q12B. Which, if any, of the following have you used for news in the last week? Base: Total sample in each country n=2000. Figures in parentheses indicate change from previous year.

[Descargar los datos](#) - [Insertar](#) - Creado con [Datawrapper](#)



Porcentaje que usó cada red social para informarse en la última semana. Digital News Report 2024 del Reuters Institute

En el caso de la red social TikTok, que según varios estudios e informes es la que presenta un mayor uso exponencial y es una de las principales fuentes de información entre los jóvenes, se hizo una consulta y revisión de los contenidos que publican los tres medios analizados en la presente investigación.

Porcentaje que usó TikTok para informarse en la última semana

Los diez principales mercados se hallan en el Sur Global

Mercado	TikTok informarse
 Tailandia	39%
 Kenia	36%
 Malasia	31%
 Indonesia	29%
 Sudáfrica	28%
 Perú	27%
 Nigeria	23%
 Filipinas	23%
 Marruecos	22%
 Colombia	22%

Q12B. Which, if any, of the following have you used for news in the last week? Base: Total sample in each market = 2000. Note: Respondents in India and Hong Kong were not asked about TikTok.

Colombia, según el News Report 2024 del Reuters Institute es el segundo país de la región que más utiliza TikTok para consumir noticias.

Con la información recolectada se realizará un análisis exploratorio, debido a los pocos trabajos que en la actualidad existen frente a las estrategias de los medios de comunicación en Colombia, para encontrar financiación y soporte en medio de la crisis económica y lo que está detrás de la estrategia de cobrar por el acceso al contenido.

Igualmente, es clave revisar la forma en cómo las audiencias están consumiendo información hoy en día, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías que están cada vez más a la mano, el constante consumo de información en redes sociales, la presión del tiempo y los verdaderos intereses que pueden tener cuando de buscar información necesaria, confiable y práctica se habla.

Esto con el objetivo de entender la relación que debe existir entre el medio de comunicación y la audiencia, para revivir así la costumbre y tradición de pagar por acceder a la información como ocurrió hace menos de 15 años cuando las suscripciones a los medios impresos eran constantes y en varias casas llegaba sagradamente la edición del día o cada domingo la revista de su predilección.

¿Qué se debe hacer para que las personas decidan pagar una suscripción a un medio digital para informarse de la misma forma en cómo se suscriben a plataformas de streaming para entretenerse? Frente a esto casi se podía decir que no hay una verdad absoluta o una fórmula exacta.

Y es que pese al gran consumo de medios de comunicación en sus ediciones digitales y las cifras de credibilidad que tienen en Colombia –según el Estudio General de Medios de 2019- sigue existiendo una falla a la hora de convencer a los usuarios y a las audiencias para que paguen por el contenido que consumen.

Para tener datos actualizados se solicitará información a cada uno de los medios de comunicación sobre el número de suscripciones, o un aproximado, desde el lanzamiento de las estrategias, el valor de cada uno de los “paquetes” y las promociones que han hecho para llamar la atención y convencer a los usuarios.

Igualmente, se evaluará la información oficial de las empresas que miden las audiencias y el consumo de medios digitales en Colombia, entre la que se destaca Comscore y los informes de la firma Cifras y Conceptos.

Metodología para cada objetivo

Objetivo general

Los modelos de suscripción de los tres medios de suscripción tienen más diferencias que coincidencias. Primero que todo, El Tiempo cuenta con un modelo híbrido entre el Freemium y la suscripción ilimitada, dejando libre el acceso a muchos de sus contenidos, pero fijando la condición de premium en otros tantos (principalmente los que tienen relación con investigaciones, notas exclusivas o primicias informativas).

El portal que, según los informes de audiencia, sigue para este 2024 ocupando el primer lugar en visitas y consultas, ofrece dos tipos de planes para sus usuarios: El Digital y el Digital Pro, que se diferencian por permitir el acceso a más personas y la divulgación constante de contenidos personalizados vía WhatsApp.

Igualmente, se promociona como “el periodismo más premiado de Colombia”, señalando como sus principales beneficios el acceso a “7 mil contenidos nuevos al mes con información confiable, relevante y útil, como solo la lasa de redacción más grande de los periódicos del país y ganadora de múltiples premios, nacionales e internacionales, te puede entregar”.

El Espectador es el medio que cuenta con una mayor oferta de planes y servicios para diferentes audiencias. Además del Plan Básico y Premium, cuenta con “gran variedad de opciones, con ofertas increíbles” -como se oferta en la web- para empresas, maestros y estudiantes. Haciendo una clara segmentación de la audiencia teniendo en cuenta sus ingresos económicos e intereses informativos.

El diario con 137 años de historia, también cuenta con un híbrido entre sus planes. Además del Freemium (contenido gratuito mezclado con Premium), fijó un Metered Paywall que establece una cantidad de libres de contenidos mensuales.

Finalmente, la Revista Semana solamente cuenta con un plan ofertado que cumple todas las condiciones de una Suscripción Ilimitada a todos los contenidos. Es decir, no se hace una diferenciación entre contenido gratuito y exclusivo.

Para llegar a esta conclusión se realizó un análisis de contenido descriptivo de los modelos ofertados de manera continua en los portales web y una categorización de todos los planes publicados.

Objetivos específicos

En el primer objetivo específico se hizo una identificación de los modelos de suscripción con los que cuenta cada uno de los tres medios de comunicación analizados en la presente investigación, revisando así cada una de las palabras clave que utilizan en sus ofertas, los tipos de muros que establecieron para la audiencia en sus portales web; distinguiendo así sus principales diferencias.

Para el segundo objetivo se realizaron las entrevistas semiestructuradas con los gerentes encargados del área digital y que tenían conocimiento directo con las estrategias de suscripción y marketing de los tres medios analizados. Para esto se formularon preguntas relacionadas con las planificaciones y puestas en marcha de los respectivos planes.

Con el fin de tener más conocimiento del tema se realizaron entrevistas de manera personal y con un cuestionario que permitía una flexibilización, ampliación y contrapreguntas para resolver todos los interrogantes. **(Ver anexo para conocer las preguntas planteadas)**

Para complementar la recolección de información se consultaron tres expertos en comunicación digital para ampliar la visión de las estrategias, conocer las principales dificultades de los modelos y lo que se puede hacer a corto, mediano y largo plazo para lograr resultados en estos modelos de suscripción.

Finalmente, se realizó una división de audiencias. Por una parte, un grupo que ya contaba o contó en un tiempo no menor a seis meses con una suscripción digital; y en el otro, una población que contaba con la capacidad económica para adquirir uno de los paquetes que ofrecen uno de los tres medios.

Esta discriminación se hizo, en el caso del primer grupo, con la finalidad de tener un acercamiento a los gustos, motivaciones e intereses que los llevaron a pagar por uno de los planes. Ampliando el conocimiento sobre las intenciones para renovar el plan o los motivos por los cuales decidieron no

seguir más con el mismo. Para el segundo grupo se hacía necesario tener un conocimiento claro de las situaciones que los llevarían a tomar la decisión de pagar para acceder a uno de los planes o por qué, pese a poder hacerlo, no lo habían hecho.

Para el tercer objetivo se hizo un análisis de contenido revisando las ofertas de suscripción que se encuentran en los respectivos portales web y redes sociales de los tres medios de comunicación, identificando sus premisas, palabras clave y beneficios.

Teniendo en cuenta que en la época de fin de año existe una gran oferta y promoción de todo tipo de productos por el tema de la Navidad se hizo una revisión constante de las ofertas publicadas en los portales y redes sociales entre el primero y el 31 de diciembre de 2023.

Destacándose que las ofertas se presentaban como un “regalo para un ser querido” para estar “bien informados” en el nuevo año. Usando temáticas muy similares a las de las tiendas de ropa e incluso que plataformas de streaming en materia de mercadeo de fin de año ofreciendo descuentos de hasta el 50 por ciento, meses adicionales gratuitos y el acceso a más beneficios extras si recomendaban la suscripción con algún amigo o familiar.

En redes sociales, las ofertas se hacían principal y constantemente en Instagram, lo que refleja el interés por llamar la atención de una audiencia cuyo rango de edad oscila entre los 18 y 44 años de edad. Lo que representa una vida estudiantil, el comienzo de una laboral y la consolidación en la parte profesional.

Las publicaciones se caracterizaron por un lenguaje directo, el uso de pocas imágenes y colores vivos (azules, amarillos, verdes) para llamar la atención de los usuarios que estaban realizando el constante scroll en la red social mencionada.

La estrategia de mercadeo en este caso se caracteriza por potencializar el “valor de la información” y el estatus, tradición y reconocimiento histórico del medio de comunicación. Haciendo énfasis en información exclusiva, útil y necesaria para el día a día, sus negocios y participar en debates cotidianos sobre diversos temas.

Además de épocas en las que el comercio se destaca por los descuentos, como los Días sin IVA, los Black Fridays, BlackDays, principalmente, los medios utilizan el espacio de la Feria Internacional del Libro, que se celebra por lo general entre los meses de marzo y abril en Colombia, para promocionar en sus respectivos stands físicos los paquetes de suscripción digital y a las versiones impresas.

Finalmente, se recolectó la información para identificar sus coincidencias y diferencias conforme a la teoría de las 8P del marketing digital. En este campo, se visualizó que además de los contenidos informativos, El Tiempo y El Espectador cuentan con publicaciones especializadas dirigidas a un pequeño grupo.

En el caso de El Tiempo tienen edición semanal de la revista Motor, para los amantes de los autos y las motocicletas; la publicación se ha convertido en un punto de referencia obligado para aquellos que quieren vender y comprar vehículos en el país. Igualmente, cuenta con publicaciones para decoración, tecnología, entrevistas exclusivas, entretenimiento y cultura.

Para eventos especiales, la Casa Editorial El Tiempo tiene una alianza con la empresa Panini para los álbumes y figuras coleccionables. Igualmente, tiene convenios con editoriales para la publicación de ediciones de cómics, libros de cocina, mecánica, decoración, entre muchos otros.

Mientras que El Espectador tiene, en menor medida, publicaciones especializadas dirigidas a un público segmentado y tema diferenciales como vehículos, cultura y decoración. Por su parte, la Revista Semana cuentan con ediciones especiales dirigidas a la protección del medio ambiente, el emprendimiento y el sector empresarial.

Pese a que los tres medios de comunicación tienen muchas características frente al producto que ofrecen, la conformación de sus salas de redacción, los precios, puntos de venta, producción y promoción, existen unas sutiles diferencias que tienen un gran impacto en el resultado final.

A continuación una tabla con los detalles.

	El Tiempo	El Espectador	Revista Semana
Producto	Contenido informativo / Contenido impreso / Contenido digital / Experiencia del Usuario / Alianzas comerciales	Contenido informativo / Contenido impreso / Contenido digital / Experiencia del Usuario / Alianzas comerciales	Contenido informativo / Contenido impreso / Contenido digital / / Experiencia del Usuario /
Precio	Modelos de precios por temporada / Pruebas gratuitas / Descuentos por servicios /	Modelos de precios por temporada / Pruebas gratuitas / Descuentos por servicios /	Modelos de precios por temporada / Pruebas gratuitas / Descuentos por servicios /
Punto de venta	Oficinas y establecimientos físicos / Redes	Oficinas y establecimientos físicos / Redes	Oficinas y establecimientos físicos /

	sociales / Mensajería instantánea / Correo electrónico	sociales / Mensajería instantánea / Correo electrónico	Plataformas digitales /
--	--------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	----------------------------

	Plataformas digitales	Plataformas digitales	
Promoción	Alianzas con ferias del libro, eventos académicos, estudiantiles, empresariales y comerciales	Alianzas con ferias del libro, eventos académicos, estudiantiles, empresariales y comerciales	Eventos académicos, estudiantiles, empresariales y comerciales
Persona	Director / Subdirector por sección / Gerentes / Editores / Periodistas / Servicio al cliente / Coordinadores / Asesores	Director / Subdirector por sección / Gerentes / Editores / Periodistas / Servicio al cliente / Coordinadores / Asesores	Director / Subdirector por sección / Gerentes / Editores / Periodistas / Servicio al cliente / Coordinadores / Asesores
Procesos	Producción de contenidos para la versión impresa y digital / Producción para redes sociales / Foros y debates / Gestión de suscriptores	Producción de contenidos para la versión impresa y digital / Producción para redes sociales / Foros y debates / Gestión de suscriptores	Producción de contenidos para la versión impresa y digital / Producción para redes sociales / Foros y debates / /
Productividad	Creación 24/7 de contenidos periodísticos, videos, audios, fotografías / Producción de una edición impresa diaria / Contenido para redes sociales/ Ediciones especiales / Revistas especializadas	Creación 24/7 de contenidos periodísticos, videos, audios, fotografías / Producción de una edición impresa diaria / Contenido para redes sociales/ Ediciones especiales / Revistas especializadas	Creación 24/7 de contenidos periodísticos, videos, audios, fotografías / Producción de una edición impresa semanal / Contenido para redes sociales/ Ediciones especiales /
Presencia	Física y digital	Física y digital	Física y digital

Instrumentos de investigación

Para lograr los objetivos anteriormente señalados se buscó recolectar información mediante el análisis documental y de contenido, revisando para esto los archivos de prensa cuando se hizo el anuncio del pago por suscripción para los contenidos digitales. Igualmente, se hizo una revisión constante y metódica de los planes que ofrecían los medios seleccionados.

	El Tiempo	El Espectador	Revista Semana
Modelo de suscripción	Paywall / Freemium	Paywall / Freemium	Acceso Total
Tipos de suscripción	Mezcla un contenido gratuito (con un límite) y restringe contenido exclusivo para suscriptores	Mezcla un contenido gratuito (con un límite) y restringe contenido exclusivo para suscriptores	Por el pago de la suscripción permite el acceso ilimitado a todo el contenido en el portal web
Precios	Entre los \$9.950 (19.900 a partir del cuarto mes) y los \$319.000	Entre los \$10.500 y \$317.000	Entre los \$199.000 y \$399.000
Modalidades de pago	Tarjeta débito, crédito, transferencia bancaria	Tarjeta débito, crédito, transferencia bancaria	Tarjeta débito, crédito, transferencia bancaria
Duración de la suscripción	Mensual, semestral, anual	Mensual, anual, bianual	Anual
Beneficios adicionales	Tarjeta Vivamos (descuentos en cines, tiquetes aéreos, hoteles, restaurantes, teatros)	Tarjeta Círculo de Experiencias (descuentos en cines, restaurantes, teatros)	Ninguno

Guía de la entrevista

- ¿Qué los llevó a tomar la decisión de crear una suscripción digital?
- ¿Cuáles fueron las referencias para crear su propio modelo de suscripción?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontraron en el camino?
- ¿Cómo los identificaron y mejoraron?
- ¿Cómo fue la recepción de las audiencias?
- ¿Cuál es el valor diferencial que ofrece su medio de comunicación para promocionar su suscripción?
- (Tras verificar qué modelo ofrecen) ¿Cómo determinan el tipo de contenido premium del gratuito?
- ¿Qué estrategias de mercadeo han utilizado para mantener la oferta de la suscripción?
- ¿Qué beneficios les dan a los suscriptores para pagar y renovar los planes?
- ¿Qué factores han tenido en cuenta para fijar los precios?
- ¿Han estado pendientes de las ofertas de la competencia para tomar decisiones sobre la marcha frente a los planes ofrecidos?
- ¿Qué tan recurrentes son las promociones y descuentos?
- ¿Cómo están haciendo para comunicar la existencia de sus planes de suscripción?
- ¿Cómo están personalizando la experiencia del usuario?
- ¿Hay recompensas para los suscriptores o programas de fidelización?
- ¿Han hecho alianzas para promover los planes de suscripción?
- ¿Qué soporte tienen para responder las dudas y problemas de los suscriptores?
- ¿Qué retroalimentación reciben y cómo la están utilizando para mejorar la experiencia de la suscripción?
- ¿Cómo se están adaptando a los continuos cambios de las audiencias?

Para conocer todas las posiciones, se realizaron entrevistas a profundidad a doce personas para conocer su posición frente a los modelos de suscripción y todos los aspectos que tienen y han tenido en cuenta a la hora de pagar por uno de los planes y, si es el caso, que los ha llevado a renovar su suscripción o cancelar; así como aquellos que están evaluando la posibilidad de pagar por un plan digital.

A dos grupos se les preguntó por el consumo de medios de comunicación, sus temas de interés, su posición frente a las líneas editoriales de los tres medios de comunicación consultados, las dudas y expectativas que tuvieron cuando conocieron los planes de suscripción, el uso que le dan a la información y la búsqueda de beneficios adicionales.

Con las entrevistas se buscó conocer, en un grupo, la forma en cómo conocieron los planes, los motivos que los llevaron a pagar por la suscripción, su nivel de satisfacción frente a la información que consumen y los beneficios adicionales, así como el uso que el daban a los productos periodísticos.

Mientras que al otro grupo se le consultó por los hechos que los desmotivan a la hora de pagar por uno de los planes, su posición frente a los medios de comunicación en Colombia, lo que deberían hacer los medios, en sus estrategias de mercadeo, para convencerlos y sus preferencias temáticas.

Grupo 1

- ¿Qué temas suele consumir en los medios de comunicación?
- ¿Qué tuvo en cuenta a la hora de pagar la suscripción digital?
- ¿Qué valor le da a la exclusividad, calidad, cantidad, innovación, interactividad del contenido que le ofrecen?
- ¿El precio de la suscripción es justificable con el contenido informativo que recibe?
- ¿Cómo califica su experiencia hasta el momento?
- ¿Con qué frecuencia accede al medio?
- ¿Se ha arrepentido en algún momento por haber pagado la suscripción?
- ¿Se la recomienda a sus amigos y familiares?
- ¿Renovará su suscripción digital?
- ¿Ha buscado otras opciones de medios de comunicación?
- Considera que la forma en cómo se presentó el paquete de suscripción fue claro y transparente.
- ¿Cuándo ha tenido problemas para acceder ha recibido respaldo?

Grupo 2

- ¿Qué temas suele consumir en los medios de comunicación?
- ¿Cuál es su percepción frente a los medios de comunicación en Colombia?
- ¿Considera acorde el contenido que ve en las páginas iniciales de los medios de comunicación citados?
- ¿Ha recibido información suficiente sobre los paquetes de suscripción digital?
- ¿Qué medios de comunicación nacional o internacional consulta con frecuencia?
- ¿Qué factores tiene en cuenta a la hora de analizar las ofertas para pagar una suscripción?
- ¿Qué lo ha detenido a la hora de pagar por las ofertas de suscripción?
- ¿En algún momento ha sentido la necesidad de acceder a un contenido premium o exclusivo de estos medios?

- ¿Qué opina de las ofertas, descuentos y beneficios que le ofrecen estos medios a la hora de suscribirse?
- ¿Ha optado por pagar un servicio diferente a un medio de comunicación?
- ¿Conoce gente que pague por acceder a información?
- ¿Prefiere pagar por acceder a plataformas que ofrezcan series/películas/documentales a un medio de comunicación?
- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con el uso, ya sea de su tarjeta débito/crédito o datos personales?

Finalmente, se realizó un análisis de contenido continuo y segmentado para recolectar información sobre la forma en cómo se está ofertando los paquetes de suscripción digital y las acciones que están adelantando los medios nativos digitales y regionales en esta, llámenlos así, lucha por la audiencia.



Los medios que ofrecen un modelo de suscripción parten de la premisa de la lucha por la desinformación, el contenido exclusivo y diferencial, así como la necesidad de apoyar la creación de nuevos contenidos independientes.



Sin embargo, la competencia, ha utilizado estos muros de pago para crear también sus estrategias digitales, haciéndole un llamado a la audiencia que en sus respectivos portales no es necesario pagar para acceder a la información.



Pregunta de investigación

- ¿Cuáles son las principales características y diferencias de los modelos de suscripción implementados por los medios de comunicación analizados?

Discusión

En 2017, el periodista Ismael Nafría planteó la siguiente reflexión: ‘los usuarios aportan más que los anunciantes’. Esto, al hacer referencia al cambio en el modelo de negocio que le había estallado en la cara a los grandes medios y que hasta ahora estaban asimilando. Con la llegada de los portales .com a los grandes conglomerados de medios se le apuntó directamente a la pauta directa para lograr un financiamiento constante y efectivo.

Atrás habían quedado los planes de suscripción en los cuales las personas pagaban semanal o anualmente para que el periódico o la revista en físico les llegara a sus respectivos hogares u oficinas (Cerezo, 2009). La revolución incluía una masificación de anunciantes, una plataforma que les permitía visibilizar más sus productos y más opciones de publicación (Nafría, 2017). Parecía que habían tocado el cielo con las manos.

Pero con el pasar de los años notaron que el modelo como estaba planteado se alejaba mucho para convertirse en la versión moderna del Rey Midas. Desde el medio más grande y hegemónico, hasta los que no contaban con un conglomerado económico detrás, se dieron cuenta que no era suficiente. Hoy, tras ver que las deudas aumentaban mes tras mes y que cada día era mucho más difícil lograr una sostenibilidad (Garibello, 2017).

En medio de la crisis fueron muchas las propuestas que se presentaron con el fin de solventar los gastos y encontrar un método más efectivo de financiación. Fue así como en el 2012 el New York Times presentó su estrategia de pago por suscripción para poder acceder de manera ilimitada a todo el contenido publicado, produciendo así un “cambio histórico” en su modelo de negocio (Nafría, 2017).

En cuatro años de puesta en marcha la estrategia superó el récord de los tres millones de suscriptores (Nafría, 2017). Con este número las directivas del emblemático periódico fundado en 1851 pudieron alejarse un poco del modelo de pauta publicitaria. El objetivo – como lo revela Nafría en su libro- era alcanzar en los próximos cinco años ingresos cercanos a los 800 millones de dólares “para seguir manteniendo una redacción de la máxima calidad y de un tamaño suficiente para mantener el producto periodístico al que aspira la compañía”.

Esas cifras representaron una luz de esperanza para los otros medios que estaban enfrentando la misma crisis financiera. Fue así, como en tiempo récord –basándose en lo que se denominará de aquí en adelante como el modelo del New York Times- pusieron en marcha sus proyectos (Rey, 2020). Unos tuvieron mejor suerte que otros, en medio del desespero por lograr suscriptores algunos medios desaparecieron por completo, mientras que otros lograron pequeños ingresos que les permitieron seguir adelante (Cerezo, 2018).

Con muy poca información del “cómo” pero con un deseo inmenso de lograr sus mismos resultados pusieron marcha ambiciosos proyectos (Garibello, 2017). Es de recordar que la noticia de poner un muro de pagos tomó por sorpresa a la mayoría de consumidores habituales de medios de comunicación y prácticamente pasaron unos pocos días del anuncio

al hecho, lo que no permitió que se familiarizaran con el nuevo modelo de suscripciones digitales.

Colombia no podría ser la excepción a la regla y en menos de tres años sus medios más tradicionales y reconocidos anunciaron que iban a empezar a cobrar unas mensualidades para que sus usuarios pudieran ingresar de manera ilimitada a los portales web. Como lo cuenta el analista Guillermo Franco, la falta de costumbre de pagar por acceder a los medios y la idiosincrasia propia del colombiano fueron la primera y más grande piedra en el zapato (Franco, 2020).

A esto se le suma la falta de información que recibieron los usuarios sobre la forma en cómo iba a entrar a operar el nuevo modelo, las tarifas, promociones, beneficios, y un largo etcétera que se intentó corregir sobre la marcha (Rey, 2020). Esta improvisación generó mucho malestar y afectó la puesta en marcha de los modelos en los tres medios que son analizados en la presente investigación.

Con la implementación del “muro de pago” llegaron las promociones para acceder a paquetes anuales con múltiples beneficios adicionales, entre los que se encontraban acceso exclusivo al material “premium”, así como descuentos en actividades culturales, deportivas y de recreación, o en lugares de ropa y alimentos con los que se tenía un convenio.

Poco después se presentó la posibilidad de pagar mensualidades. En pocos meses la opción se amplió a semanas e incluso a días específicos. De esta forma se quería captar al mayor número de suscriptores, teniendo en cuenta que muchos de ellos no tenían las facilidades económicas para pagar la suscripción anual o no estaban interesados en adquirirla puesto que solamente estaban interesados en un contenido muy específico o especializado.

En una revisión de los planes de los tres medios analizados se encuentra que las tarifas oscilan mucho entre medio y medio, así como los beneficios que ofrecen (según las empresas

relacionadas con el conglomerado económico dueño de los medios) y las opciones para realizar el respectivo pago.

Igualmente, existe un considerable cambio en el límite del acceso a los contenidos gratuitos antes de empezar el cobro.

En el caso de El Tiempo el número de artículos libres (que no estén referenciados como Premium) es de diez y la mensualidad tiene un costo de 41.900 pesos. El Espectador fijó un límite de cinco artículos gratuitos sin discriminación y su mensualidad tiene un costo de 9.500 pesos mensuales. La Revista Semana estableció un solo contenido gratuito antes de empezar a cobrar. Para esto presentan un plan semestral de \$25 mil.

Precio / Medio	El Espectador	El Tiempo	Revista Semana
Diario	---	---	---
Semanal	---	---	---
Mensual	10.500	9.950 (19.900 a partir del cuarto mes)	---
Trimestre	---	---	---
Semestre	---	---	---
Anual	109.000	199.000	199.000
Bianual	208.000	319.900	---

Planes de las suscripciones digitales bimensual, anual, semestral, trimestral y mensual de El Espectador, El Tiempo, Revista Semana entre los meses de enero y junio de 2024.

Ante esta oleada de ofertas y promociones se hace necesario revisar si las estrategias planteadas por los tres medios han resultado efectivas o conseguido las metas esperadas desde su planeación y les han permitido, en su corto tiempo de existencia, poder desprenderse del modelo de financiación directa por pauta publicitaria.

No solo de información vive el modelo

Desde su puesta en marcha en el 2010 *The New York Times* sabía que no solamente le podía ofrecer planes de acceso ilimitado a información a sus usuarios puesto que esto representaría un fracaso casi que inmediato (Nafría, 2017), debido a esto se ofrecieron otros servicios y

productos como los ya reconocidos crucigramas, recetas de cocina, folletos educativos, entre otros. La estrategia, según lo reveló el mismo The New York Times, consistía en centrarse primero y únicamente en el lector.

Para esto, se fijaron dos metas principales: la experiencia del usuario como prioridad, las necesidades de los clientes (suscriptores) por encima de la meta de los clics y metas trimestrales. En uno de los principales apartes del mencionado documento se ponía de presente pensar tanto en periodismo de calidad como en productos y marketing, esto con el fin de llegar a una audiencia más amplia y satisfacer todas sus necesidades. En palabras de la misma dinámica y proyección, productos por los que “valga la pena pagar”.

En el informe Journalism That Stands Apart (Periodismo que se distingue) publicado en 2017, el diario neoyorquino aseguró que maximizar los clics, vender publicidad bajo margen, ganar la carrera de páginas vistas no eran las metas del modelo de suscripción^[23]. Lo que se estaba sobre la mesa era “proporcionar un periodismo tan potente que millones de personas en todo el mundo estuvieran dispuestas a pagar por él”.

Todo esto generó que la nueva audiencia y la que ya llevaba varios años suscrita al Times sintiera que hacía parte de una comunidad que, más allá de los acontecimientos diarios de Estados Unidos y el mundo, hablara de temas como comida, viajes, tecnología, entre muchos otros temas de la vida diaria.

Siguiendo el ejemplo de The New York Times, su más grande competidor en los Estados Unidos, The Washington Post emprendió una renovación y transformación digital, centrándose en el bienestar de la audiencia como su eje central de productividad. En una conferencia de 2017, Mili Toliver King, entonces vicepresidenta de marketing del Post puso de presente el hecho que el nuevo modelo partiría de la “reputación” del medio para llegar a las nuevas audiencias y conservar la que ya tenían.

La estrategia de mercadeo sabía que las secciones de política y opinión eran las que más se visitaban, sin embargo, era necesario ofrecer otros productos y servicios a la nueva audiencia para así lograr un ‘*engagement*’ que los llevara a pagar por la suscripción y consumir así los productos. Para esto también se hizo una exhaustiva investigación sobre los precios y planes que se iban a presentarle a la audiencia, tal vez –como indicó King- fue una de las partes más complicadas de la estrategia de mercadeo.

Para obtener los recursos deseos era necesario expandirse por el mundo, siguiendo los viejos principios de la globalización, dar a conocer sus ofertas en los países que incluso no manejaban su moneda y que por el cambio de la divisa se podría presentar un aumento considerable en el pago de la suscripción.

¿El modelo de suscripciones habla en español?

Existe un constante debate en las salas de redacción sobre la forma en cómo se deben implementar los modelos en la era digital (Salazar, 2019). Teniendo en cuenta el riesgo económico que existe en cada “prueba y error” y el hecho que muchos de los medios de comunicación están sumidos en una importante crisis económica (Fletcher, 2018) la apuesta se torna bastante arriesgada.

El periodista peruano, Diego Salazar, autor del libro ‘No hemos aprendido nada: Qué ocurre cuando dejamos el futuro de la prensa a merced de un algoritmo’, ha manifestado su inquietud sobre la falta de la cultura de pagar por consumir información en los países de América Latina. Haciendo una comparación –en varias columnas de análisis que ha publicado en el Washington Post- el escritor ha sido enfático en que existe una enorme brecha entre los consumidores de Estados Unidos y los del “nuevo continente”.

“El negocio de la suscripción es un partido con cada vez más jugadores donde habrá casi siempre un solo ganador. Y, de momento, ese jugador no parece estar hablando en español”, sentenció Salazar en su columna de opinión titulada ‘¿Quién va a pagar por la prensa en América Latina?’ Para llegar a esta conclusión citó los “fracasos” que se habían presentado

con las versiones en español de *Buzzfield*, *Vice Colombia* y *The New York Times en Español*. Ninguna de estas publicaciones de acceso gratuito (únicamente se pedía el registro de usuario) llegó a cumplir los cinco años de vida, lo que representa truncado la implementación de la continuidad del modelo de mercadeo pues era evidente que las personas no estaban dispuestas a pagar por acceder a él.

En todos estos casos el modelo base, con el que se busca acerca el producto a las nuevas audiencias, ver su reacción y crear fidelización, no funcionó. Esto quedó revelado en el poco número de usuarios únicos, suscriptores a los *newsletters*. Esto llevó a la conclusión de los directores de los medios anteriormente citados a establecer que no existía potencial ni futuro. En un comunicado titulado ‘Una nota para nuestros lectores’, *The New York Times* publicado el 17 de septiembre de 2019, se señaló que después de tres años se había tomado la decisión de ponerle un punto final al proyecto puesto que no “demostró ser financieramente exitoso”.

Esta frase generó dudas sobre la viabilidad del modelo en el continente. El modelo de *The New York Times* que había demostrado ser el más exitoso (Nafría, 2017), rompiendo todos los récords de usuarios, generando millones de dólares en ganancia y superando las expectativas comerciales –aumentando de paso su ya nutrido prestigio- no había sido rentable en el continente qué les podría esperar al resto (Salazar, 2019).

Para 2019, las cifras no eran nada alentadoras. Revisando el informe del *The Reuters Institute* publicado en septiembre de ese año por Richard Fletcher se observa que un reducido número de la población argentina (un 5%) afirmó haber pagado por al menos una suscripción digital. En Chile se registraba un 6% del pago para acceder a contenido informativo, mientras que México doblaba esa cifra llegando a un 12% de las suscripciones.

Sin embargo, en este punto se presenta un patrón puesto que las personas consultadas indicaron que solamente pagaban por acceder a un medio, es decir, no se presentaba la

multiplicidad en suscripciones que sí se registraba tanto en Estados Unidos como en Europa (Salazar, 2019).

El Clarín, el referente latinoamericano

El diario El Clarín, de Argentina, lleva desde el 2020 apareciendo en la lista de los 20 medios con más suscriptores digitales, siendo el único medio de Latinoamérica en este listado. En el análisis central realizado por el periodista Ismael Nafría, en su libro Clarín, actualizado - publicado en diciembre de 2023- se pone de presente la eficacia de la estrategia implementada desde la llegada de Javier Kraviez como CDO en el 2019.

Para lo mismo se conformó el equipo de Big Data que estableció el club de los beneficios 365 para sus clientes y nuevos suscriptores, lo que fortaleció la parte digital del diario fundado en 1945. Según la información recolectada por el mismo autor, todos los departamentos de la compañía editora de Clarín trabajan, de un modo u otro, orientados a la captación de las suscripciones digitales.

En palabras del mismo Kraviez, citado por Nafría, la calidad periodística es el valor diferencial. Por esto, el trabajo de muchos equipos de la redacción del diario está orientado precisamente a la captación y retención de suscriptores. La tarjeta 365 que tiene beneficios comerciales y ofertas convirtió al Clarín en un negocio “mucho más orientado al consumidor final”.

Top 20 en el mundo

• Datos de mayo 2022.

#	Medio	Suscripciones
1	The New York Times	8.400.000
2	The Wall Street Journal	3.000.000
3	The Washington Post	2.700.000
4	Gannett	1.800.000
5	The Athletic	1.300.000
6	Weather Channel	1.000.000
7	The Guardian	1.000.000
8	Substack	1.000.000
9	Financial Times	1.000.000
10	The Economist	995.000
11	News Corp Australia	946.000
12	Dow Jones (ex. The Wall Street Journal)	905.000
13	Medium	725.000
14	The Telegraph	578.000
15	Clarín	514.000
16	The Los Angeles Times	500.000
17	Lee Enterprises	492.000
18	Tribune Publishing	436.000
19	The Times, Sunday Times and TLS	421.000
20	Bloomberg Media	385.000

Fuente: PRESSGAZETTE - REINO UNIDO

Infografía: Clarín

Datos de suscripción digital para el año 2022 del diario El Clarín de Argentina. Fuente El Clarín

Además de esto, se creó la figura de la “nota decisiva” la cual es el enganche para convencer a las nuevas audiencias de suscribirse al diario. Las notas deben cumplir una serie de requisitos: ser exclusivas, de calidad, con narrativas digitales eficaces y útiles para el usuario.

Para mediados del 2022, El Clarín anunció que superó el medio millón de suscriptores. Los ingresos del diario tienen que ver más con su actividad digital, tanto por lo que respecta a las suscripciones (Nafría, 2023). El autor indica claramente que la efectividad del modelo ha llevado a que se tome la decisión de ampliar la apuesta por la parte digital.

De esta forma, El Clarín se convirtió en un verdadero caso de estudio para los medios de comunicación del continente. Esto si se tiene en cuenta la grave situación económica y

política que se vive en la Argentina que crea un dilema y al mismo tiempo necesidad frente a la necesidad de estar bien informados.

Un muro de silencio

En marco de la presente investigación se ha encontrado un muro de silencio y bloqueo por parte de los tres medios analizados (El Espectador-Semana-El Tiempo) para conocer sus respectivos modelos de negocio. Sosteniendo que se trata de un tema reservado y de seguridad, todo lo relacionado con el planeamiento y puesta en marcha de las estrategias está prohibida para conocimiento del público.

Debido a esto, la única fuente oficial son los reportes que presentan las firmas medidoras de audiencia para conocer a qué medio le está yendo mejor frente al tema de los suscriptores, o los informes individuales en los que se revela el crecimiento trimestral.

¿El Cambio de la suscripción?

En febrero de 2022, inició formalmente la circulación de la Revista Cambio, una de los medios políticos y de análisis con más recordación en la historia de Colombia^[26]. Tras más de una década fuera del aire, el nuevo proyecto periodístico volvió de la mano de nuevos inversionistas, entre ellos algunos empresarios que han estado metidos en la política, y reconocidos periodistas.

El proyecto, como lo detalla el portal La Silla Vacía, inició con un muro de pago, es decir, para poder acceder al contenido publicado se debía pagar una suscripción. Los directivos se decantaron por fijar un pago anual de 79 mil pesos y empezar a mover algunas promociones para los interesados.

En un artículo publicado una semana después de su lanzamiento, La Silla Vacía destacó que Cambio tenía ya el mismo número de suscriptores que el diario El Espectador que lleva cuatro años con su muro de pago. La cifra extraoficial habla de 6.000 suscriptores para diciembre

de 2021, la cual –se prevé- aumentó considerablemente en los últimos meses ya con la revista circulando digitalmente.

Igualmente, se lanzó un plan llamado ‘Suscriptores Fundadores’ con una membresía anual que costó un millón de pesos. Las mismas cifras extraoficiales indican que 400 personas apoyaron esta iniciativa.

Únicamente la primera edición fue de acceso gratuito. Valiéndose en su prestigio de la década de los ochenta, noventa e inicios del Nuevo Milenio –cuando se destaparon escándalos como el de Agro Ingreso Seguro- la Revista apostó por enganchar a su vieja audiencia y buscar nuevos consumidores que apoyaran directamente la publicación, esto con el fin de lograr la independencia del modelo de publicidad.

Pero en el caso de Cambio, como ocurre con los otros medios, sus modelos, estadísticas y datos son un secreto y no se conoce efectivamente el número de suscriptores con los que cuentan a la fecha y si se han alcanzado las metas planeadas.

Atraer-Retener

Pepe Cerezo, director de Evoca Media y uno de los académicos más destacados del tema del desarrollo de modelos digitales, ha señalado que las principales estrategias deben centrarse en dos principios fundamentales ‘Atraer’ al usuario y ‘Retenerlo’ (Cerezo, 2020). Pese a que parezca simple existe una gran complejidad en su ejecución ya que si al mismo suscriptor no le gusta o satisface lo que se está publicando en el medio en el que se siente como un “inversor” pues presentará una queja (utilizando para esto todas las herramientas que estén a su mano) o simplemente cancelará su suscripción^[27].

Existe un “condicionamiento” a la mencionada relación entre el medio y sus suscriptores (Rocuo, 2021), que incluso puede llevar a una “rebelión” cuando el usuario siente que –como en cualquier relación comercial- no está siendo bien invertido su dinero o el producto/servicio por el que pagó no llena completamente sus expectativas (Rodríguez, 2021).

Para llegar a una satisfacción completa –reseña Cerezo- se deben invertir varios recursos e el medio de la puesta en marcha de la estrategia para que el usuario “se sienta parte activa e importante” de ese servicio –léase acceso a la información y entretenimiento- para que tome la decisión de renovar y compartir su experiencia con su núcleo cercano de amigos y familiares.

Para esto, se debe dejar de abusar de las promociones comerciales y apuntar directamente a la variedad de los servicios que lo mantengan en el medio.

El medio pionero en Colombia

[Edwin Bohórquez Aya, gerente digital del diario El Espectador](#), (entrevista con el autor el 30 de agosto de 2022), sostiene que la decisión de crear el modelo de suscripción dentro del diario se presentó en 2016 luego de verificar que la tendencia por ingresos de publicidad presentó un “aplanamiento” en su crecimiento, situación por la cual se registró un “hueco” que debía ser llenado de alguna manera.

La respuesta más clara y obvia era aplicar el modelo de pago por ingreso a contenido que ya había funcionado en otros medios de comunicación en España, Argentina, Brasil y Estados Unidos. Como pioneros del modelo de suscripción digital en Colombia El Espectador tomó como referencia varios casos exitosos para intentar aplicarlos a la idiosincrasia colombiana, que ya había perdido la costumbre de pagar una mensualidad o anualidad para acceder a información.

Al principio no fue nada fácil e, incluso, en la misma redacción eran escépticos a que la gente fuera a pagar por algo que hasta hace muy poco era totalmente gratis. “Buscando que la gente entendiera que el contenido que ofrecía El Espectador es un contenido valioso por el que valía la pena pagar”.

El “gancho” de la estrategia consistió en demostrarle al público la necesidad de un pago para acceder a información diferencial, seria y objetiva, la cual no iban a encontrar en otra parte.

Sin embargo, y pese a que las metas se estaban cumpliendo, se dieron cuenta que había un gran vacío y que se necesitaba cambiar el mensaje para llegar a más personas.

Era necesario realizar un trabajo de “alfabetización” complejo, esto debido a que muchas personas seguían con su posición de buscar información gratuita en otras partes y, aquellos que decidían probar la suscripción, encontraban que solamente el pago se podía realizar por tarjeta de crédito. “En Colombia no todo el mundo tiene una tarjeta de crédito, o existen muchos miedos a la hora de usarla porque creen que pueden ser víctimas de una estafa, por lo que siguen prefiriendo la transacción personal”.

En la primer etapa El Espectador encontró que había dejado por fuera a personas fundamentales, “las que llevaban años llamando y convenciendo a las personas para que se suscribieran a la edición impresa”. Por esto, fue necesaria su integración al equipo que sabía cómo se comportaba el usuario promedio, cuáles eran sus principales dudas y miedos cuando se estaba en el proceso de suscripción.

Los errores obvios, señala Bohórquez, estuvieron a la orden del día. Los correos electrónicos en los que se buscaba la confirmación de la suscripción estaban escritos en inglés, llegaban en la madrugada y con una razón social diferente. Por esto, no fueron pocos los que creyeron que eran víctima de una estafa e inmediatamente llamaban a sus bancos para que cancelaran la transacción.

La segunda etapa estuvo dirigida, además de corregir estos errores, a convencer a los jóvenes –a quienes acaban de salir de la Universidad y tenían ya un poder adquisitivo- a que era una buena inversión suscribirse a un medio para recibir información confiable y variada. Fue en ese momento que se dieron cuenta que habían tomado la decisión correcta puesto que la competencia anunció el modelo de suscripción.

“En una economía de mercado uno necesita que todos compitan en la misma, que todos salgamos de la misma línea de competencia, porque no tenía mucho sentido que nosotros tuviéramos un papel y un X número de notas libres mientras la competencia no”. En el 2020, ya todos estaban jugando en el mismo campo de juego y ya todos están cobrando por acceder a su contenido.

El paso del tiempo le hizo ver a El Espectador la necesidad de “copia” otros modelos de pequeños medios de Estados Unidos y Europa que demostraron que si cuentan con un contenido exclusivo, diferencial y de calidad la gente, sin ningún tipo de presión, está dispuesta a pagar por él.

El líder en suscripciones en Colombia

Los tres medios de comunicación colombianos analizados optaron por la reserva selectiva de sus datos y estrategias. De esta forma, contrario a lo que sucede en Estados Unidos y varios países de Europa, en el que el número de suscriptores, páginas vistas y usuarios únicos son de público y es una fuente en la planeación para atraer más audiencia, en Colombia se optó por la publicación mensual de “las visitas”.

De esta forma, la empresa Comscore es la encargada de revelar mes a mes que medio es el más visitado/consultado con el número exacto de visitantes. Estos datos son la punta de lanza para las estrategias comerciales de los medios que aparecen en los primeros lugares, quienes atribuyen estos datos a la confianza, fidelidad y hasta cariño que tiene los usuarios por el contenido que se está produciendo y publicando.

En un hecho excepcional, en abril de 2023, tras anunciar que eran líderes en páginas vistas (con 104’365 mil) anunciaron un aumento considerable en las suscripciones digitales con dos mil nuevos suscriptores. “En febrero la cifra llegó a 5.077, y marzo cerró con 7.300 suscriptores adicionales, el número más alto desde finales del 2020”.

Para el diario, que fue el último en sumarse a la estrategia digital de las suscripciones, este crecimiento se debe a los contenidos exclusivos, la apertura de interacción entre los suscriptores y los editores de la redacción, así como la modificación en la página principal que permite que cada suscriptor permita personalizar su experiencia según sus gustos personales y profesionales, así como de sus temas de interés.

Un trabajador de la Casa Editorial El Tiempo, quien tiene contacto directo con el tema comercial, reveló que en este nuevo año se apostó por una estrategia más agresiva para captar suscriptores, aumentando el contenido Premium y haciendo énfasis en el contenido exclusivo o, como se le conoce en el argot periodístico, a las “chivas”.

En el 2022 –reveló la fuente quien pidió su reserva- se realizaron varios estudios de audiencia en los cuales se concretaron los temas que los usuarios buscaban con más frecuencia y compartían en sus redes sociales. Entre estos se encontraban temas relacionados con la “crónica roja” –investigaciones judiciales sobre asesinatos, secuestros y varios delitos-, así como análisis de temas coyunturales políticos nacionales e internacionales; pasando por la economía de bolsillo –que tiene que ver con los gastos diarios en los hogares- hasta llegar a casos históricos y paranormales.

En los primeros tres *ítems* se fijó la necesidad de promover la exclusividad tanto en la etiqueta como en el título. Esto con el fin que supieran que era un contenido que no iban a encontrar inmediatamente en otro lugar y que además eran novedosos.

En los casos coyunturales y que marcaban el día a día de las tendencias en las redes sociales y las búsquedas de Google se fijó la forma de dar un contenido libre en una sola nota y después restringir con la etiqueta de ‘suscriptores’ las otras para “presionar” a que se adquiriera un plan. “El primer gran golpe ocurrió a inicios del 2023 con un feminicidio que sacudió el país y del cual la gente quería saber más y más. Toda la información exclusiva se fue sacando en pequeñas notas diarias”.

Igualmente, a partir de este año, se creó un muro de contenidos más alto, es decir, que a la persona que haya consumido los diez contenidos gratuitos le iba a aparecer un mensaje en el que le agradecía por su fidelidad y se le comunicaba que si quería seguir bien informado la suscripción era la mejor opción. Para llegar a esto, se contrató a una empresa para establecer el mejor uso de las palabras y el medio para que conocieran las promociones.

Esto debido al hecho que las audiencias “se asustaban y alejaban” cuando chocaban con un anuncio que les bloqueaba la pantalla y les impedía seguir consumiendo contenido. “Era necesario buscar una estrategia más agradable a la vista y amistosa con el usuario”. Para esto, se tuvo como referencia directa a las plataformas de *streaming*, principalmente Spotify.

El informe anual que realiza la firma Cifras&Conceptos sobre líderes de opinión y cómo se informan los líderes se sumó a la campaña para demostrar que los columnistas de opinión del diario eran los más consultados y buscados. Por eso, también se optó por restringir en parte

su acceso para que solamente los suscriptores pudieran acceder a estas columnas. “Esta idea funcionó casi que de inmediato”.

Un solo beneficio

En un documento actualizado el 26 de agosto de 2022 titulado ‘Nuevos términos y condiciones para suscriptores’, la Revista Semana actualizó las condiciones, beneficios y restricciones que tienen sus suscriptores. En seis páginas solamente se hace mención a uno de los beneficios que pueden recibir los que opten por sus dos planes: se pueden conectar en cuatro dispositivos diferentes.

Situación curiosa si se tiene en cuenta que el medio ha ocupado en los últimos tres meses el primer lugar en el conteo de Comscore como el más consultado en Colombia. Publicaciones Semana restringe la distribución del contenido exclusivo de las revistas.

“Al aceptar estos términos y condiciones, se compromete y obliga con publicaciones Semana S.A. a no distribuir masivamente, ni de manera indebida y/o ilegal, el contenido exclusivo digital no el contenido publicado digital de las versiones impresas”, dice en letra mayúscula el punto relacionado con el tratamiento de datos personales y veracidad de la información.

Los suscriptores digitales de Semana estarían rodeando los 50 mil después de cuatro años. Su estrategia es mixta: Además de destacar el contenido exclusivo por las investigaciones de largo aliento ha mezclado su contenido con noticias que muchos catalogan como “clickbait”. Pese a las críticas, la estrategia ha parecido funcionar pues, según Comscore, durante marzo fue el medio digital más consultado con 10’815.474 usuarios únicos.

Alfonso Rico Torres, director de contenidos digitales de Semana, (entrevista con el autor el 20 de mayo de 2023) detalló que en la estrategia aplicada desde hace tres años se fijó darle a la audiencia una gran variedad de contenidos, “desde las grandes investigaciones que ponen a hablar a todo un país, hasta los temas que podrían considerar ligeros pero que también tienen su audiencia”. Teniendo en cuenta varios estudios de mercadeo que fueron contratados por los nuevos directivos se concluyó que las personas tienen un constante interés por los temas económicos, deportivos, políticos y judiciales, por lo que se planteó aumentar la

creación de contenidos en estas áreas no solamente en la parte escrita sino con la recién creada unidad de video.

Sin embargo, también se evidenció que la gente buscaba continuamente información sobre famosos y todo lo relacionado con ellos (lanzamientos, rupturas amorosas, nuevas relaciones, enfrentamientos, giras y demás), así como temas históricos que fueron importantes en su momento, pero quedaron sepultados en el olvido por el implacable paso del tiempo. “Por esto se tomó la decisión de dar directrices para buscar estos temas”.

De la mano, se fortaleció la unidad de SEO que es la encargada de buscar qué es lo que busca la gente continuamente tanto en Google como en las redes sociales, verificando las tendencias (temas y personajes) con el fin de crear diariamente un documento que fijaba temas tanto de “servicio, coyuntura e información”.

La estrategia, según el director de contenidos digitales, funcionó en poco tiempo y generó que la gente tomara la decisión de pagar las mensualidades para acceder al contenido. Con esta información, el área de mercadeo, tomó la decisión de ampliar los planes y, al mismo tiempo, los valores, puesto que lo que existía una oferta y demanda constante.

Rico fue claro en indicar que las cifras de número de suscriptores es tal vez uno de los secretos mejor guardados de la empresa pero sí afirmó que ha permitido aumentar una financiación de nuevos proyectos y la compra de equipos para “darle más calidad a los productos” que se realizan día a día. Aunque todavía está muy lejos decir que es la principal fuente de financiamiento de la Revista que tiene tres décadas de existencia.

En su concepto, la audiencia de Semana se ha diversificado y el público que visita la página día a día es más amplio si se tienen en cuenta variables como la edad, estrato sociocultural, ideología política, región y género. “La variabilidad de la información y la exclusividad de las noticias han llamado considerablemente la atención”.

Con las cifras que se han recolectado, y un nuevo estudio de mercadeo que está pendiente, se tomarán próximamente nuevas decisiones frente a las estrategias en el modelo de suscripción. Por el momento, sigue vigente el documento de octubre de 2022 que fija los beneficios para los suscriptores tanto de la edición impresa como de la parte digital.

Las tres grandes fallas

[Hernán Restrepo, comunicador social con una especialización en Comunicación Multimedia,](#)

(entrevista con el autor el 16 de diciembre de 2022) aseguró que en la puesta en marcha del modelo se ha presentado graves errores que llevan a la conclusión que no hay claridad en la forma en cómo debe ser planeado y ejecutado. “No se hizo una diferenciación en la audiencia”, por lo que no se atendió el hecho que el colombiano promedio tiene una posición rehacía a pagar por acceder a la información y prefiere invertir en el entretenimiento.

Ni qué decir de la poca cultura para los “pagos digitales” y el hecho que Colombia presenta atrasos significativos en las plataformas y soportes para realizar estos tipos de transacciones. “Se centralizó la información y nunca se miró hacía las regiones” donde muy pocos cuentan con tarjetas de crédito o el sistema es intermitente incluso para las transacciones diarias.

Hasta el momento, reveló, los modelos que existen no han sabido integrar de manera adecuada a su audiencia para el proceso de creación de contenidos. “Se le da un contenido Premium, unos beneficios y no más”. Restrepo reseña que ElDiario.es de España permite que sus suscriptores sean parte del consejo de redacción, aporten ideas y hagan comentarios sobre la línea editorial.

Esto les da un poder a los suscriptores y los hace sentir importantes frente a la toma de decisiones del medio por el que tomaron la decisión de suscribirse. En medio de una oferta ilimitada de productos que busca que las personas paguen por acceder a ellos los medios de comunicación tienen una doble tarea: pensar en el contenido y en la satisfacción de su usuario.

Haciendo un análisis rápido de la situación, Restrepo fue claro en señalar la “agresividad positiva” de la estrategia de mercado del diario El País, de España, el cual “sin exagerar, todos los días” envía una oferta económica, beneficios, planes para ciertos grupos de personas –estudiantes, empleados, interesados en la información económica o deportiva-; así como promociones para los que quieran renovar su suscripción. “Todos los días hay un correo con una promoción, son bastante técnicos y a veces pueden ser intensos en su estrategia, pero les ha dado resultado”.

EL PAÍS SUSCRÍBETE RAFAEL

PARTICULARES EMPRESAS REGALAR SUSCRIPCIÓN VIAJA GRATIS EDICIÓN PAPEL

Sé parte del periodismo que te importa

Gracias a todos los profesionales de EL PAÍS y a cada uno de los 300.000 suscriptores de todo el mundo que nos acompañan, trabajamos cada día para construir juntos una sociedad mejor, más dialogante, más cohesionada, más inclusiva. Suscríbete y sé parte de EL PAÍS.

SUSCRIPCIÓN MENSUAL

Primer mes por **1€** después **11€/mes**

SUSCRÍBETE

Suscríbete con

- Primer mes 1€. Cancela cuando quieras.
- Lectura ilimitada de EL PAÍS en web y app.
- Newsletters con contenidos exclusivos.
- Experiencias culturales únicas.
- Comentar noticias.
- 5% de descuento en colecciones.elpais.com

Ver condiciones particulares

SUSCRIPCIÓN ANUAL

105€/AÑO **20% dts.** **20€**

SUSCRÍBETE

Suscríbete con

- Lectura ilimitada de EL PAÍS en web y app.
- Newsletters con contenidos exclusivos.
- Experiencias culturales únicas.
- Comentar noticias.
- 5% de descuento en colecciones.elpais.com

Ver condiciones particulares

SUSCRIPCIÓN DIGITAL MENSUAL – PAPEL FIN DE SEMANA

17€/Mes **47% dts.**

SUSCRÍBETE

- Edición impresa de EL PAÍS suplementos y revistas de sábado a domingo.
- Acceso ilimitado a todo el contenido en web y app.
- Todos los beneficios de la suscripción digital.
- Promoción válida para España.

Ver condiciones particulares

Promoción 23 de diciembre de 2023 del diario El País, de España. Ofrece tres opciones para los interesados y amplía beneficios para estudiantes, empresas y los que ya cuentan con la suscripción al diario impreso.

En voz del mismo experto, esto es algo que le hace falta mucho a la estrategia latinoamericana y colombiana, para ser más exactos, pues no le dan la importancia que se merece la audiencia y “ni hablar de la forma de atraer nuevos clientes ni retener a los que ya están”

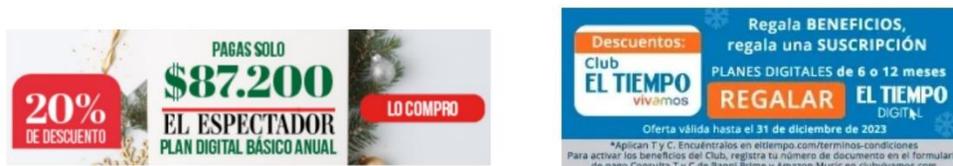
Igualmente –como cuenta el experto- se deben tener en cuenta los ejemplos internacionales que lograron un mayor *engagement* y un aumento de suscriptores cuando dejaron libres contenidos que hacían referencia a temas coyunturales como la toma al Capitolio en los Estados Unidos (6 de enero de 2021); las elecciones presidenciales en EE.UU. entre Donald Trump y Joe Biden (noviembre de 2020); y hasta el Mundial de Fútbol que se disputó en Qatar entre noviembre y diciembre de 2022.

El experto da tres recomendaciones para potencializar el modelo de suscripción: entender la cultura e idiosincrasia del país, darle más poder de decisión frente a los contenidos y revisar la forma en cómo los creadores de contenido están llegando a las audiencias para que paguen por acceder a sus publicaciones.

Por su parte, para el periodista y analista argentino, Silvio Waisbord, el panorama frente a los modelos de suscripción en América Latina es casi que desolador, por lo que se muestra bastante pesimista al hecho que realmente funcione. Prueba de esto, es que por el momento, no existe un solo “caso virtuoso a replicar” en todo el continente.

Para el director y profesor de la Escuela de Medios y Asuntos Públicos en George Washington University, en los Estados Unidos, existe un problema cultural y económico en el continente que no le da un valor a la información: “La gente piensa que la información, así no la pague, la voy a encontrar y si no la encuentro, no hay problema. Pero no voy a invertir una cifra mínima”.

Haciendo una rápida revisión de los modelos implementados se puede concluir que las fórmulas más eficientes para conseguir financiación y mantener los altos costos que tiene un medio de comunicación siguen, y por lo visto, seguirán siendo la publicidad de empresas o la pauta oficial.



Promociones 23 de diciembre de 2023 de El Espectador y El Tiempo publicadas en sus respectivas páginas web. Semana, para esas fechas de fin de año no publicó nada referente a su suscripción en su portal web. Capturas de pantalla.

Por lo que el modelo de suscripción es un apoyo financiero alternativo, pero no puede verse como “un todo” pues no es nada viable. Esta estrategia puede estar más dirigida a fortalecer los lazos de fidelidad con su audiencia y público objetivo. “Es más una identificación con el medio, una relación de apoyo, sentir que el medio me habla a mí, pero eso ya es algo más sociocultural y político, peor no es aplicable a todos los medios”.

En resumidas palabras, Waisbord no ve un panorama muy favorable para la continuación del modelo de suscripción y recomienda que en los medios de todo el continente se realice un debate profundo frente a las estrategias, recordando los intensos debates que se presentaron en las salidas de redacción de Estados Unidos y Europa hace dos décadas. “La experiencia indica que lo que funciona allá no funciona acá, y lo que funcione acá tal vez no funcione allá”.

El punto central de este debate es ver el valor que se le da a la información y establecer. “La gente busca y paga información cuando la necesita para su vida cotidiana, para su trabajo y demás, por lo que no toda la información tiene el mismo valor. Por lo que se recomienda que se fijen ofertas de bajo, medio y alto costo según el medio”.

Suscripción y renovación, el gran dilema del modelo en Colombia

En el News Report 2023 del Reuters Institute reveló una cifra que merece un análisis más detallado en medio de la tercera y última etapa de la suscripción y es la que hace referencia a la renovación de

los planes. El informe indica que “al menos un tercio” de los suscriptores en los 20 países estudiados habían cancelado su suscripción o habían entregado en una especie de renegociación del precio entre los meses de enero de 2022 y enero de 2023.

Para verificar esta situación en Colombia, con los tres medios objeto de la investigación, y ante la falta de información clara y cifras oficiales, se realizaron entrevistas a un grupo segmentado de personas. El primero de ellos se llamará “potenciales suscriptores” y el segundo es el de “usuarios con suscripción”.

Las preguntas estuvieron enfocadas, al primer grupo, para saber qué factores tenían en cuenta a la hora de evaluar el pago de la suscripción digital ya fuera a El Tiempo, El Espectador o la Revista Semana. Mientras que al segundo, tras confirmar que tenían o habían tenido una suscripción digital a uno de estos tres medios, se les preguntó sobre los hechos que los habían llevado a renovar el plan o a cancelarlo.

La relación precio-utilidad de la suscripción es el problema más común al decidir pagar por cualquiera de los planes ofrecidos por alguno de los tres medios investigados. Esto, debido a que la información común, para el día a día, y de los temas de interés lo encuentran en portales de acceso gratuito.

Mis temas de interés son la economía, la política colombiana y los deportes, en ese orden. Consumo constante información sobre estos temas para hablar con mis clientes de manera cotidiana y para tomar decisiones frente a mi negocio. Soy un gran consumidor de radio, emisoras FM y de la edición del mediodía de los noticieros. Por eso no encuentro ninguna necesidad en pagar por una suscripción pues los temas de mi interés me llegan por estos medios.

Sebastián Gómez, 52 años. Comerciante.

Por las redes sociales llegan de forma constante todas las noticias que necesito para mi vida diaria. Hay creadores de contenido que todo el día están haciendo resúmenes, presentando los temas coyunturales, entregando de manera clara la información clave de temas nacionales e internacionales. A esas cuentas les tengo las notificaciones siempre prendidas y las sigo constantemente para saber qué ha ocurrido y hasta qué puede ocurrir. Por eso, no veo necesario pagar la suscripción a un medio de comunicación.

Mariana Díaz, 22 años. Estudiante de Comunicación Social y Ciencia Política.

El segundo factor común, para negar el pago de una suscripción digital son los enfoques e ideologías políticas de alguno de los tres medios de comunicación analizados en el presente trabajo. La Revista Semana y El Tiempo, según señaló el más reciente Estudio General de Medios, son percibidos como medios con una ideología de “centro o centro derecha”, mientras que El Espectador está encasillado como un medio progresista, rozando a veces la izquierda. Este factor también ha sido clave a la hora de la renovación de la suscripción.

La línea editorial es muy marcada. Desde los títulos, las fotos que utilizan, las expresiones. Se abusa del adjetivo y de la reacción de unos cuantos personajes de la vida política. Todo esto, a mí parecer, lo único que genera es que se aumente la polarización que tanto daño hace. En las elecciones del 2018, del 2022 y hasta las del 2023 se vieron marcadas por la desinformación convocada por las orillas de derecha e izquierda que se promovían en estos medios. Lo cierto es que la reproducción de mensajes en redes sociales y la ampliación de polémicas donde no las hay lo que genera es que la gente vote con odio y resentimiento.

Tomás Medina, 35 años. Abogado y politólogo.

Es evidente que existe un interés muy marcado por parte de esos medios de comunicación, todos hacen parte de los conglomerados económicos más importantes del país. Eso le quita cualquier tipo de objetividad a lo que aparece en sus informes pues siempre se buscará beneficiar a sus dueños y propietarios. Eso para mí no da garantías de una información veraz ni imparcial.

Pedro Pablo Ruiz, 60 años. Administrador de empresas.

Otro punto común en las respuestas de los entrevistados frente a los factores considerados para el pago de la suscripción es la falta de un contenido novedoso y que no encuentren en ningún otro portal. Entre estos se destacan las investigaciones, crónicas, reportajes a profundidad y entrevistas a personajes poco habituales. Los consumidores más experimentados hicieron énfasis en que la prensa escrita, y por ende sus versiones digitales, perdieron gran parte “de esa magia” que los caracterizaba, principalmente en la década de los ochenta y noventa, cuando el país vivió momentos críticos por culpa de la guerra que declaró el narcotráfico al Estado, el proceso 8.000 que marcó la presidencia de Ernesto Samper, la expansión de los grupos paramilitares y los atentados terroristas ejecutados por las guerrillas.

No hay un punto de comparación. En la casa que compartí con mis padres y hermanos siempre estaba presente el periódico impreso. Su lectura era casi que una obligación para

entender lo que estaba ocurriendo en Colombia. Igualmente, nos sentábamos horas a escuchar la radio para estar alertas, no se sabía en qué momento podía explotar una bomba. Era información clara y precisa. Ahora todo lo que se publica tiene un interés en afectar a alguien, en generar caos, en atacar al Gobierno y sus políticas. Dejan más dudas que respuestas.

Rafael Eduardo Gelves, 76 años. Pensionado.

Finalmente, en medio de las entrevistas apareció una queja prolongada por la falta de expertos escribiendo de temas clave para el día a día de las audiencias. Entre estos se encuentran, economía, salud y cultura. Muchos de los entrevistados consideraron que existe una repetición constante de temas y una falta de explicación que lleva a la desinformación y a entender mal.

Seré sincero. Durante el desarrollo de la pandemia, en el año 2020, fue evidente la falta de conocimiento de los medios de comunicación que me menciona para tratar un tema tan delicado. Generaron caos, desinformación y publicaron notas que, en parte, fomentaron un ataque constante contra los profesionales de Medicina. Esta situación llevó a más de uno a alejarse de los medios, a tomar con pinzas todo lo que decían tanto del Covid como las vacunas. Hoy considero sinceramente que no se justifica pagar una suscripción si por un valor similar puedo tener acceso a revistas especializadas. Incluso, puedo acceder a información de calidad de temas que son de interés gratuito.

Dionneth Angarita, 39 años. Médico.

Con el segundo grupo de entrevistados, es decir, aquellos que cuentan o tuvieron recientemente una suscripción digital a los tres medios analizados, la mayoría coincidieron en la necesidad de apoyar al periodismo y tener, de primera mano, acceso a “primicias y exclusivas”, investigaciones y análisis de temas de interés y coyunturales en Colombia y el mundo.

La primera pregunta estuvo relacionada con la selección del medio al que pagaron la suscripción, el plan que eligieron, los contenidos que consumían continuamente y el tiempo que le dedicaban a revisar semanalmente los portales web de El Tiempo, El Espectador o la Revista Semana.

Tomé la decisión de pagar la suscripción porque soy consciente de la necesidad de ayudar a financiar el periodismo en Colombia para así lograr calidad e independencia frente a la publicidad y los intereses políticos. Cuento con suscripciones digitales a medios especializados de mi carrera y a revistas que sacan periódicamente publicaciones de Derecho. Sin embargo, para estar enterado del día a día nacional y de tener una visión más amplia de Colombia decidí suscribirme a un medio nacional. Esto permite tener una mayor

visión de los problemas del país, son una guía para conocer realidades y dan tema para hablar con mis colegas y clientes.

Marlon Díaz, 49 años. Abogado penalista.

Por mis abuelos y mis papás siempre tuve la noción que nada es gratis en la vida. Pese a que soy de la generación que creció con la era del Internet y por ende de los contenidos gratuitos ilimitados, cuando aparecieron los primeros planes de suscripción digital a los medios que consultaba frecuentemente supe que debía apoyarlos. Tengo amigos y conocidos trabajando en medios, conozco la realidad, la crisis financiera que existe, así como las fallas en la financiación, por eso, compré mi plan. Mis padres y abuelos tenían la suya al medio de su preferencia, aquel que llegaba día tras día a la casa. Ahora, sin falta, lo consultamos digitalmente.

Laura Estefanía Bolaño, 39 años. Filósofa y periodista.

Otro de los interrogantes se dirigió a conocer la sensación frente a los beneficios que otorgaban los modelos y el valor diferencial de tener una suscripción a uno de los tres medios de comunicación analizados para el presente trabajo.

En mi trabajo, día a día, escuché a mis compañeros, amigos y familiares, quejarse por el hecho que no podían acceder a contenidos en los medios que menciona. Que yo pudiera acceder sin restricción alguna y de manera libre me hizo sentido especial, pues sabían que yo les podía compartir o entregar información sobre esas notas bloqueadas y restringidas. Eso da exclusividad en el ámbito diario.

Laura Catalina Gómez, 36 años. Periodista.

A las personas consultadas también se les preguntó qué los motivó a renovar su suscripción o, por el contrario, qué los llevó a no seguir con el plan que habían adquirido. Esto teniendo en cuenta que el denominado ‘churn’ es considerado por expertos como Ismael Nafría y Pepe Cerezo uno de los más grandes problemas en los modelos de suscripción a los medios de comunicación.

Decidí renovar mi suscripción por dos años aprovechando una oferta de aniversario. Durante el tiempo en el que he estado con la suscripción encontré beneficios como descuentos a obras de teatro y exposiciones, así como de descuentos en las entradas a cine en todas sus funciones. En cuanto al modelo informativo me parece que, aunque hay falencias, las ediciones especiales tienen temas relevantes y bastante interesantes.

Fidel Roa, 40 años. Ingeniero ambiental.

Me cansé de la información repetitiva, vaga y hasta confusa. Muchas veces ingresé a leer una nota que decía “solo para suscriptores” pero me encontré que no tenía ningún desarrollo, era prácticamente una nota vieja del tema con los párrafos cambiados en su orden y nada más. En otras ocasiones, me topé con noticias que no tenían relación con el título o que me generaban más dudas que respuestas. Por eso decidí no renovar el plan.

Luis Enrique Gómez, 53 años. Historiador.

Una de las fallas que señaló este grupo de encuestados se relaciona con la falta de promociones de los medios de comunicación para los suscriptores y las grandes dificultades que tienen al conocer las promociones a las que acceden. No existe, sostuvieron, un acompañamiento constante por parte de los medios. Igualmente, reclamaron por los altos precios frente a los pocos beneficios extras que reciben.

Después de pagar la suscripción nunca recibí un correo electrónico, un mensaje de texto y mucho menos una llamada para informarme de promociones o demás. Además, existían pocas facilidades u opciones para el pago, todo era con tarjeta de crédito y por plataformas. Yo estoy acostumbrado a pagar todo de otra forma, por eso, me vi en la necesidad de pedirle ayuda a pedirle ayuda a mis nietos para poder realizar el pago pues, sea dicho de pago, no me da confianza ese tipo de transacciones web por todo lo que uno escucha sobre fraudes y estafas.

Carlos Augusto Gómez, 70 años. Pensionado.

¿Qué se encontró?

Tras hacer una valoración de los documentos recolectados y analizados, las declaraciones de las personas encargadas de las áreas encargadas o relacionadas con los modelos de suscripción, expertos en comunicación y mercadeo; así como con un grupo seleccionado de personas, se puede advertir las falencias y falta de constancia en los modelos de suscripción de los tres medios evaluados.

Pese a la forma en cómo se presentaron hace cuatro años, la falta de una estrategia clara y constante ha llevado a que la presentación y oferta de los paquetes pasen a un segundo plano, abandonando, en parte, lo anunciado para lograr la atención de las audiencias y perdiendo de foco el tema del periodismo financiado por sus audiencias.

En el caso de El Tiempo, por momentos, se intensifica la promoción de los paquetes de suscripción. Su propuesta está destinada a “ofrecer la mejor información con contenido exclusivo”, haciendo especial énfasis en la cantidad y la calidad de los productos periodísticos, no sin dejar por fuera la mención a los premios que han recibido.

Mientras que El Espectador su propuesta es hacerle frente a la “carrera” de la “desinformación”, señalando entre líneas el beneficio de suscribirse para no caer en noticias falsas o sin los requisitos periodísticos básicos exigidos. Sin embargo, poco o nada mencionan sobre los otros beneficios intrínsecos en los diversos paquetes de suscripción que tienen.

En el caso de la Revista Semana se encontró que entre los meses de junio de 2023 y enero de 2024 no se encontró ningún anuncio ni referencia cercana a sus modelos de suscripción y mucho menos una oferta para aumentar el interés en el pago de los pocos planes que cuentan y que no han sufrido mayor modificación en este tiempo.

Las explicaciones dadas por las tres personas que laboran en los medios y tienen un conocimiento directo de los respectivos proyectos deja en evidencia el gran impulso que se tuvo en un momento pero que, tras no obtener los resultados obtenidos, se fueron dejando de un lado para ir buscando otras opciones de financiación, dejando a los ingresos por publicidad, pauta gubernamental o eventos como fuente de ingreso directa, con las consecuencias que esto trae.

Frente a lo mencionado por los expertos, en el panorama colombiano todavía falta mucho qué hacer para lograr consolidar una mentalidad de pago para acceder a la información. Esto, principalmente, a que no se ha encontrado una fórmula efectiva para transmitirles a las audiencias el alto costo que tiene hacer periodismo de calidad y distante de las agendas empresariales o políticas.

Así como la importancia que tiene esto para sus vidas y toma de decisiones. Por esto, no cabe duda, en la necesidad de cambiar de estrategias digitales buscando las palabras correctas, aumentando la presencia en las plataformas de contenido que más consumen los colombianos y crear conciencia colectiva de los beneficios que tiene un plan de suscripción digital.

Teniendo en cuenta las cifras que ubican a Colombia como uno de los mayores consumidores en el continente de plataformas de *streaming* de entretenimiento como Netflix, Amazon Prime y Spotify, principalmente; así como de redes sociales, es clave revisar lo que estas empresas hacen para acercarse a la audiencia, cómo los convencen para que se suscriban y, más importante aún, renueven periódicamente sus planes.

Igualmente, es casi nulo el vínculo que existe entre el medio de comunicación y su suscriptor. Pues una vez se paga por el plan el acompañamiento se da por terminado y solamente aparece, y no en todos los casos, cuando el plan está a punto de vencerse o la promoción inicial presentó un cambio. Por esto, es necesario afianzar esta relación es necesario pensar más en el suscriptor, tener una comunicación constante con él y darle, en varios periodos, acceso a más beneficios o promociones, que lo hagan sentir especial y lo motiven a seguir pagando y recomendar el plan a su grupo cercano de familiares y amigos. Con lo que está ocurriendo actualmente, coinciden los expertos, están alejando al usuario y al potencial cliente.

Por su parte, la audiencia, que es la columna vertebral de los planes de suscripción también entregó datos fundamentales para entender la situación. Primero que todo, la calidad informativa juega un papel central a la hora de acceder a uno de los paquetes que ofrece el medio en cuestión.

Si no encuentran que la información que le ofrecen es de su máximo interés o que van a poder acceder a ella en otros medios de libre acceso, la decisión de suscribirse empieza a presentar problemas y aparece en el panorama uno de los grandes interrogantes: “por qué y para qué voy a pagar”.

A esto se le suma la falta de respuestas efectivas ante las dudas que se presentan en el proceso para definir si se paga o no la suscripción. Para esto, es necesario contar con una mayor asistencia y colaboración directa del medio, que esté atento a resolver todas y cada una de las inquietudes que se presenten.

Para esto, se hace necesaria una charla constante y una revisión de las principales quejas y problemas que tienen los usuarios. Dándoles, además, facilidades de pago y paquetes diferenciales para sus gustos personales y profesionales.

Finalmente, teniendo en cuenta las observaciones hechas, se debe tener en cuenta que las personas están dispuestas a pagar solamente por un paquete de suscripción, por lo que está debe tener más que acceso ilimitado a noticias. Es clave fijar otorgar otros beneficios y accesos a diferentes plataformas, para lograr una satisfacción constante en las necesidades de cada usuario.

Conclusión

A modo de conclusión, y al ser uno de los pocos trabajos investigativos académicos en Colombia que ha revisado a profundidad la estrategia de los modelos de suscripción digital en los principales medios de comunicación, se puede indicar que, basándose en los conceptos de expertos y la comparación de estrategias exitosas, el caso colombiano cuenta con reiteradas y notorias falencias tanto en su planeación como en su ejecución.

Primero que todo, tras revisar minuciosa y constantemente en diferentes periodos los planes de suscripción ofrecidos en las páginas web y en las redes sociales de los tres medios analizados, se pudo verificar que no se ofrecen de manera clara otros beneficios a la audiencia a la que le apuntan a que pague por acceder a la información; ofertando casi que exclusivamente acceso a noticias, las cuales, en muchos casos, se encuentran en otros portales de acceso libre y gratuito.

El hecho que en los últimos meses –comprendidos entre junio y enero de 2024- las ofertas no presenten mayor novedad, diferencia y regulación se puede calificar como una alerta ante la falta de trabajo para revisar periódicamente las estrategias. Situación muy contraria a la que se presenta, por poner ejemplos puntuales, en The New York Times, El País (España) y Clarín que semanalmente están publicitando ofertas de sus paquetes de suscripción, anunciando descuentos y todo tipo de beneficios.

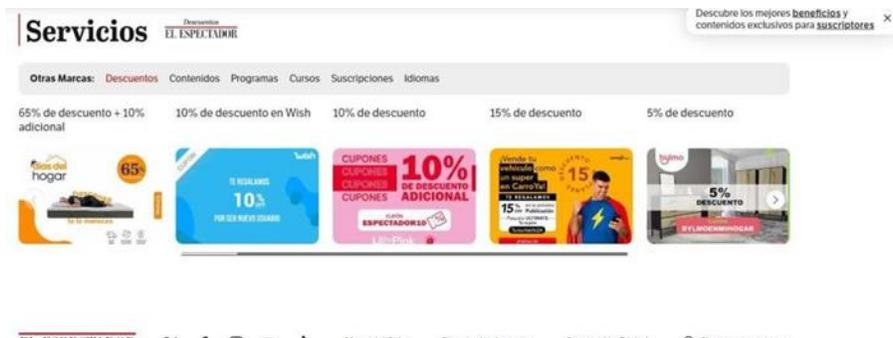
Estos vacíos, como lo señalaron claramente los expertos consultados, no permite agilizar el cierre de la decisión para el pago de la suscripción digital, puesto que se ofrece en todos los casos el acceso a información sin dar más detalles de los accesos a beneficios como entradas a cines y teatros, descuentos en restaurantes y cafés, así como promociones en hoteles, tiquetes aéreos y hasta clubes.



Ventana de suscripciones del plan *premium* del diario El Tiempo. Página web.

Para esto, es menester consolidar un plan con la parte comercial y publicitaria del respectivo medio de comunicación con el fin de evaluar cuál es la forma más útil para presentar estos servicios y que la audiencia tenga conocimiento de estos.

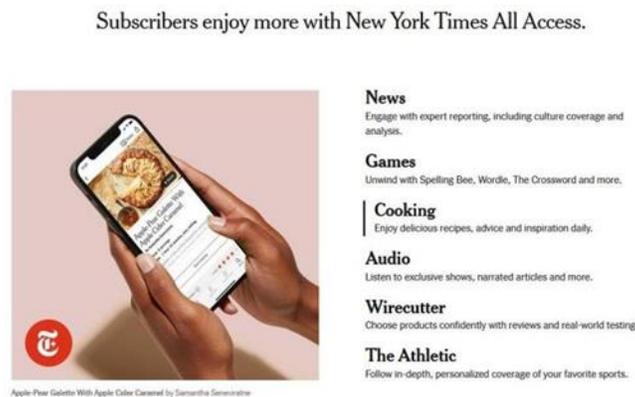
Así como ser más directos en la presentación de estas ofertas y no reducirlas a una simple mención, teniendo en cuenta los tipos de audiencia a los que se le está enviando la información



Anuncio de promociones, descuentos y servicios del diario El Espectador. Página web.

El no contar con tarifas diferenciales, facilidades de pago y paquetes por contenido o sección -como enfatizaron los analistas consultados- afecta la consolidación de la estrategia pues, por lo reducido del mercado y la competencia, se hace necesario aplicar términos fundamentales de negocio, entre los que se encuentra aumentar las ofertas para llegar a más gente, teniendo en cuenta, factores económicos, gustos e intereses personales.

El hecho de ofrecer solamente información como su propuesta de valor y no hacer mención a temas de entretenimiento u ocio en las ofertas también necesita ser revisado por las personas que están detrás de estas estrategias, puesto que como lo han dicho en repetidas oportunidades conocedores de temas en periodismo, comunicación y mercadeo, la suscripción no solamente puede vivir del factor informativo –como las primicias, las exclusivas o el simple hecho de estar bien informados para su día a día-, sino que necesita de otros ingredientes para que funcione.



Página principal del anuncio de suscripciones de The New York Times ofreciendo todos sus beneficios.

La insuficiencia en la revisión de las estrategias ha llevado a que, en el caso colombiano, los modelos se queden estancados y cada día baje más su atención para las potenciales audiencias. Incluso, los que ya cuentan con una suscripción no tienen la suficiente motivación para renovarla o recomendarla.

Como recomendación para la revisión y estructuración de las campañas es necesario revisar modelos de éxito en el continente, principalmente del diario El Clarín, de Argentina, que demostró que la situación económica no es un factor definitivo para la puesta en marcha de estos modelos (Argentina con una inflación a cierre del 2023 del 211,4% en comparación a la de Colombia que para el mismo período registró el 9,28%, según datos de la revista Forbes y el diario La República).

Pese a la situación económica, y el aumento que se presentaría en la inflación en varios países según han advertido las calificadoras de riesgo y centros de análisis económicos, las suscripciones en

Estados Unidos y Reino Unido siguen con un crecimiento, pero a un “ritmo lento” si se tienen en cuenta cifras de años anteriores.

Pese a esto, no se logra el objetivo pues el “aumento de los ingresos digitales no alcanza a compensar la disminución de los ingresos por productos de papel y obligación”. A esto se le suma el panorama de la disminución constante en la revisión y consulta de medios tradicionales, como lo señaló el Estudio Nacional de Medios y Reuters Institute.

Igualmente, el modelo de suscripción debe estar estructurado con otras áreas internas de los medios de comunicación, teniendo en cuenta que los modelos efectivos en Estados Unidos, Reino Unido y Argentina tienen como punto en común la unificación y distribución de funciones en diferentes áreas comerciales y tecnológicas de la redacción para así impulsar los modelos.

Además, se debe optar por una estrategia que promueva y sea mucho más agresiva en dar a conocer las promociones, beneficios, descuentos y exclusividad para así buscar más suscripciones, dando precios diferenciales para estudiantes y/o trabajadores de ciertas áreas y/o pensionados; así como a empresas, hoteles, restaurantes, bibliotecas y museos, por solo mencionar algunos.

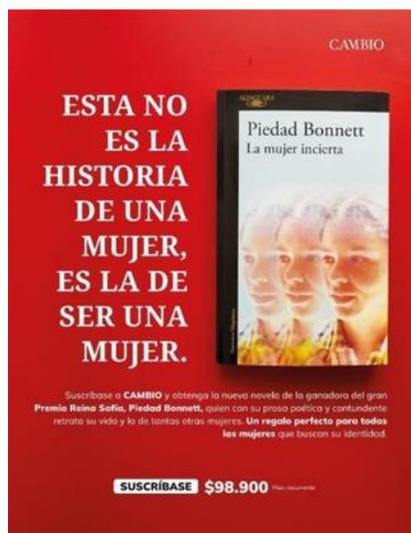
Como concluyeron varios estudios y conceptos de expertos, si el precio es adecuado y se muestra claramente el valor de la información se aumenta la probabilidad en que la audiencia tome la decisión de pagar una suscripción.

En este punto es clave escuchar a la audiencia, realizando focus group, entrevistas, análisis de los gustos y expectativas de audiencia, así como revisión de la forma en cómo se puede mejorar la experiencia de pago. Para esto se requiere una inversión, un plan consolidado de trabajo interno y concertación entre varias áreas.

Además de tomar medidas para retener a los suscriptores evitando que se den a la baja cuando cumplen el período de prueba, que es de tres meses en los medios. Por lo tanto, sugiero que las investigaciones futuras investiguen la efectividad de los lanzamientos de suscripción en diferentes mercados de medios de comunicación.

Para concluir esta investigación, se deben seguir aportando respuestas a las constantes preguntas que se hacen en las salas de redacción para monetizar el contenido que se publica en sus portales digitales, partiendo de la premisa que no hay una solución única y que se deben evaluar factores culturales, políticos, económicos, educativos y demás para tomar una decisión frente a un modelo que, como muchos, es cambiante y debe ser renovado cada cierto tiempo.

Para esto, es necesario que desde las directivas se tome la decisión de dedicar valiosos recursos económicos a la creación o implementación de un grupo encargado para la prueba de los modelos de suscripción digital en cada uno de sus medios, aumentando la receptibilidad de los comentarios de los usuarios, creando comunidad digital que esté dispuesta a pagar por acceder al medio y concretando alianzas estratégicas para aumentar su presencia en diversos ámbitos.



Revista Cambio entrega libros de autores reconocidos a sus nuevos suscriptores. Anuncio de página web.

El aporte de la presente investigación para este debate se divide en dos piezas fundamentales: primero que todo, advertir sobre las falencias que existen en los modelos de suscripción digital de los tres medios de comunicación y, segundo, plantear una ruta con el fin de corregir los planteamientos que actualmente existen y poner de presente la necesidad de realizar un diseño de las estrategias internas para captar más audiencia y consolidar la mentalidad de la necesidad y satisfacción del pago de uno de los paquetes de suscripción.

Para ampliar el primer punto se hace necesario citar las fallas que se encontraron en el análisis documental frente a la poca agresividad y continuidad de los medios para publicitar sus modelos en el mundo digital, comparando así las acciones que han adelantado medios internacionales que tienen como prioridad anunciar los productos, costos y beneficios, estando siempre presente entre sus visitantes a los sitios web o aquellos que se inscribieron para recibir en sus correos y plataformas de mensajería instantánea.

Para el segundo aporte, se realiza una invitación con el fin de “cambiar el chip” y ser más públicos con el tema de las cifras, las estrategias y las acciones que se realizan desde cada uno de los planes

de suscripción que ofrecen, haciendo énfasis en la necesidad de modificar la priorización que le dan al valor de la información y ampliar los ámbitos del entretenimiento, la educación y el ocio.

Por esto, es necesario acercarse más a las audiencias, crear canales de comunicación presenciales o virtuales, creando grupos en las redes existentes y que han mostrado su efectividad; así como en grupos transversales que acojan las áreas internas del medio de comunicación y así poder consolidar un modelo exitoso.

Teniendo en cuenta la flexibilidad, adaptabilidad y potencialidad de los paquetes de suscripción, y ateniendo varios casos de éxito en el mundo, es necesario implementar estrategias para convencer a los indecisos y fortalecer la confianza de los suscriptores actuales para que aporten. Para esto, se pueden aplicar diferentes paquetes de contenido, ofertas seleccionadas o ediciones especiales a diferentes precios.

Finalmente, a modo de recomendación, es necesario que los encargados de estas estrategias en los medios de comunicación como muestra de garantía y confianza muestren las cifras actuales frente al número de suscriptores, la financiación que están recibiendo con este modelo y las acciones periodísticas que se han impulsado gracias a los pagos de las respectivas suscripciones.

Referencias bibliográficas

Álvarez, J. “La economía de la comunicación de masas”. En Teorías de la comunicación. McGraw, 2009.

Bearegard, L. ‘The New York Times’ amplía su oferta con la compra de un medio deportivo por 550 millones de dólares. Recuperado el 8 de diciembre de 2023, de <https://elpais.com/sociedad/2022-01-07/the-new-york-times-amplia-su-oferta-con-la-compra-de-un-medio-deportivo-por-550-millones-de-dolares.html>

Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 16, 13 - 30. Recuperado 24 de abril de 2022, de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110013A>

Cobos, T. L. (2020). Las industrias periodísticas en la era de internet: el caso de los medios noticiosos colombianos en Google News Colombia.

Colussi, J. “Análisis de los modelos de negocios de medios nativos digitales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú”. En *Innovación y Periodismo: Nuevas prácticas para nuevos escenarios*. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.

Cerezo, P. (29 de agosto de 2018) *Medios de comunicación: de la publicidad al pago*. El País. https://elpais.com/retina/2018/08/16/tendencias/1534420902_481387.html

Cerezo, P (2019). *Los medios ante los modelos de suscripción*. UOC Editorial. España.

Díaz, J (2004). *Ciberperiodismo, profesión y academia. Medios digitales españoles en Internet*. Telos: Cuadernos de comunicación e innovación, (59). Recuperado de *Medios digitales españoles en Internet | Telos (fundaciontelefonica.com)*

El Tiempo. (2020, 1 de octubre). *Nuevo modelo digital de ELTIEMPO.COM: ¿de qué trata? El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/cultura/musica-y-libros/nuevo-modelo-digital-de-eltiempo-com-de-que-trata-544590>

Garibello, A. (2017). “Las claves de la concepción de contenidos digitales”. En *Innovación y Periodismo: Nuevas prácticas para nuevos escenarios*. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.

Guercio, C, et al. *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. Pearson, Ciudad de México, 2009.

Gupta, N. (2021). “How The Guardian plans to hit 2 million paying supporters by 2022”. Word Association of News Publishers. <https://wan-ifra.org/2021/07/how-the-guardian-plans-to-hit-2-million-paying-supporters-by-2022/>

Hansen, E. *Guide to audience revenue and engagement*. Columbia Journalism School, 2018.

Huffington, A. *The Huffington Post Complete Guide to Blogging*. Noviembre, 2008.

Facultad de Comunicación Unisabana. 29 de abril de 2020. Emilio García-Ruiz en la lección Inaugural de la Maestría en Periodismo y Comunicación Digital. <https://www.youtube.com/watch?v=AdoSQUZtmyY&t=1829s>

Facultad de Comunicación Unisabana. 27 de octubre de 2020. Pepe Cerezo en Unisabana Ágora. <https://www.youtube.com/watch?v=OkdUHMMndEQ>

Faulconbridge, G. (2019). *¿Quién pagará por las noticias? El gran problema de los medios*: Reuters Institute. Reuters Instituto. <https://www.reuters.com/article/medios-idLTAKCN1TD15E> .

- Franco, G. (30 de enero de 2021) ¿Hora de que los medios digitales colombianos abandonen Comscore y hagan público el Analytics de Google? Portafolio.
<https://www.larepublica.co/analisis/guillermo-franco-2773812/hora-de-que-los-medios-digitales-colombianos-abandonen-comscore-y-hagan-publico-el-analytics-de-google-3118585>.
- Franco, G. (15 de octubre de 2022) ¿Suscripción o tráfico masivo? Portafolio.
<https://www.larepublica.co/analisis/guillermo-franco-2773812/medios-digitales-suscripciones-o-trafico-masivo-3470029>
- Katz, E., Blumler, J. G. y Gurevitch, M. (1973). Uses and Gratifications Research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509. DOI: 10.1086/268109
- Kor, R. (2018) The Commenting Persona: Reception Theory and the Digital Rhetorical Audience. *Journal of Media Research*, Vol 11. pp. 55-70.
- Livingstone, S. Television and the active audience. En D. Fleming (ed), *Formations: 21st century media studies* (pp.175-195). Manchester: Manchester University Press.
- León, J. (23 de febrero de 2018) La decisión de cobrar: ¿Harakiri o salvación para los medios? *La Silla Vacía*. <https://www.lasillavacia.com/silla-nacional/la-decision-de-cobrar-harakiri-o-salvacion-para-los-medios/>
- Lull, James. *Medios, comunicación, cultura. Aproximación global*. Amorrortu editores. Argentina, 1995.
- Mata, G. (14 de diciembre de 2018) “El periódico se extingue”. *La Silla Vacía*.
<https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-social/el-periodico-se-extingue/>
- Marín, C. “Del churnalism a la obsesión por el churn: la fidelidad como reto del periodismo bajo suscripción”. <https://mip.umh.es/blog/2022/06/07/del-churnalism-al-churn-la-fidelidad-del-periodismo-bajo-suscripcion/>
- Martí, J. *Marketing y publicidad en Internet* Ediciones de la U, Bogotá, 2011.
- Medina, Mercedes. *La audiencia en la era digital*. Editorial Fragua, Madrid, 2015.
- McQuail, D. *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Paidós, Buenos Aires, 2000.
- Nafría, I. (2017) *La Reinención de The New York Times: Cómo la Dama Gris del Periodismo se Está Adaptando (Con Éxito) a la era móvil*.

Navarro, L. (2012). El ciberperiodismo en los móviles como una forma emergente de transmisión de información periodística. *Question*, 1(35), 387-400. Recuperado de: <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1579/1376>

Pavlik, J. *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Paidós, Barcelona, 2005.

Rey, G. (13 de julio de 2020). El duro destino de los medios de comunicación. *Razón Pública*. <https://razonpublica.com/duro-destino-los-medios-comunicacion/>

Rey, G. (Febrero-Mayo 2014). Del ecosistema mediático al ecosistema digital en Colombia. En *Privacidad y Seguridad en Internet*. Telos Fundación Telefónica.

Rodríguez, P. (22 de febrero de 2021). El pago por suscripción y el futuro de la prensa. Telos Fundación Telefónica. <https://telos.fundaciontelefonica.com/la-cofa/el-pago-por-suscripcion-y-el-futuro-de-la-prensa-digital/>

Reuters (2020) “Reuters Institute Digital News Report 2020”. Disponible en: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf Rouco, F. (17 de marzo de 2021). Cuando los propios suscriptores se rebelan contra el medio. Telos Fundación Telefónica. <https://telos.fundaciontelefonica.com/cuando-los-propios-suscriptores-se-rebelan-contra-el-medio/>

Windahl, Sven. *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Eunsa, Pamplona, 1997.

Wilczek, Bartos, et al. (2023) *Subscribe Now: On the Effectiveness of Advertising Messages in Promoting Newspapers’ Online Subscriptions*. *Revista Internacional de Comunicación*.

Whiting, A. y Williams, D. (2013). Why people use social media: a uses and gratifications approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), 362–369. DOI: 10.1108/QMR-06-2013-0041