

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Elche
Titulación en Periodismo

Trabajo de Fin de Grado
Curso 2019/2020



UNIVERSITAS
Miguel Hernández



**Implantación de modelos de suscripción en la prensa local y su
relación con las rutinas de la redacción: el caso de Información**

*Subscription models establishment in the local press and the relation
with newsroom routines: the case of Información*

Autora: **Tamara García Roca**

Tutor: **Miguel Carvajal Prieto**

Resumen

La crisis del mercado publicitario digital, combinada con la disminución de las circulaciones impresas, ha obligado a los diarios online a buscar nuevas fuentes de ingresos basadas en modelos de suscripción (Fletcher y Nielsen, 2017). Este reto también afecta a los periódicos locales, quienes tratan de asegurarse un flujo de ingresos que financie su producción periodística. En ese contexto, el objetivo del presente estudio es analizar el caso del periódico local español Información en su proceso de implantación del muro de pago en su edición online. El trabajo explora el desarrollo de su *paywall*, la estrategia empleada para atraer y fidelizar suscriptores, y su relación con las rutinas de la redacción. La investigación muestra que el impulso a la innovación periodística y a la elaboración de temas de mayor profundidad y complejidad ha sido el principal cambio de Información desde la puesta en marcha de su muro de pago. Este cambio se ha reflejado con la plataforma *A fondo*, una sección en la edición digital diseñada específicamente para publicar temas de gran profundidad y creados exclusivamente para la web. No obstante, los resultados señalan una escasa actitud proactiva por parte de los gestores en el desarrollo de diferentes estrategias de marketing que potencien las suscripciones de lectores fieles.

Palabras clave: Muro de pago, paywall, rutina de la redacción, innovación periodística, modelos de suscripción, estrategias de suscripción

Abstract

The digital advertising crisis and the print circulation decrease has forced online newspapers to look for new revenue sources based on subscription models (Fletcher y Nielsen, 2017). This goal is a great challenge for local newspapers. This study focuses on the analysis of the Spanish local newspaper Información in the process of introducing a paywall in the online edition. The objective is to find out about its paywall development, the subscribers strategy and its relation with the newsroom routines. The research shows the boost to journalistic innovation as the biggest differentiating aspect since the launch of the Information paywall. However, the results indicate a low proactive attitude to modify and develop different marketing strategies that encourage readers subscriptions.

Keywords: Paywall, newsroom routine, subscription models, journalism and media innovation subscription strategies



ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Estado de la cuestión	8
2.1. La publicidad como principal fuente de ingresos en los cybermedios	8
2.2. Evolución de los <i>paywalls</i>	9
2.3. De la cultura de lo gratuito a la cultura del pago	16
2.4. Tipología de modelos de suscripción	18
2.4.1. Modelo <i>metered</i>	18
2.4.2. Modelo <i>freemium</i>	19
2.4.3. Modelo híbrido	19
2.4.4. Modelo dinámico o algorítmico	20
2.4.5. Membresía	21
2.5. El caso de los diarios locales	21
2.6. La revalorización del producto periodístico	23
3. Presentación del caso	24
4. Metodología	26
5. Resultados	30
5.1. Implantación del muro de pago	30
5.2. Estrategias para atraer y fidelizar suscriptores	33
5.3. Acogida del muro de pago y tráfico web	34
5.4. Rutina de trabajo en un diario local con <i>paywall</i>	37
5.4.1. Contenido abierto VS contenido <i>premium</i>	39
5.4.2. Noticias de suscripción	39
5.4.3. Dificultades en la elaboración del producto periodístico	40
5.5. Impulso de la innovación periodística	41
5.6. Valoración y perspectiva de futuro del <i>paywall</i>	42
6. Conclusiones	44
7. Bibliografía	47
8. Anexos	52
8.1. Entrevista a Juan Antonio Giménez, coordinador multiplataforma del diario Información	52
8.2. Entrevista a Borja Campoy, redactor del diario Información	62
8.3. Entrevista a Daniel Compañó, director de estrategia digital de Información	67
8.4. Entrevista a Carolina Pascual, redactora del diario Información	71

1. Introducción

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha modificado los hábitos de consumo de información en la población general. Desde que los periódicos se fueron conectando a Internet en la década de 1990, las empresas periodísticas han tenido que reconsiderar reiteradamente sus fuentes de ingresos. La crisis del mercado publicitario digital, combinada con la disminución de las circulaciones impresas, ha obligado a los diarios online a buscar nuevas fuentes de ingresos basadas en diversos modelos de suscripción (Fletcher y Nielsen, 2017). Este reto afecta también a los periódicos locales, quienes tratan de asegurarse un flujo de ingresos que financie su producción periodística.

Este estudio se centra en analizar el caso del periódico Información en su proceso de implantación del muro de pago en su edición online. La misión de este trabajo de investigación es aportar una visión más amplia de las implicaciones de adoptar un modelo de negocio de suscripción en un periódico local español. El trabajo se aborda con el propósito de incrementar así el conocimiento sobre un campo clave, hasta ahora poco explorado en la investigación académica periodística.

El estudio parte con los siguientes objetivos:

OBJ1 → Conocer cómo funciona el muro de pago en un diario local.

OBJ2 → Descubrir cómo el muro de pago afecta al trabajo de la redacción.

OBJ3 → Analizar la influencia del muro de pago en la producción periodística.

OBJ4 → Conocer la estrategia de marketing empleada para atraer y fidelizar suscriptores en un diario local.

Teniendo presente tales objetivos, la investigación parte de cuatro hipótesis:

H1 → El muro de pago ha estimulado un aumento de visitas a la edición digital del diario a pesar de sufrir una disminución inicial del tráfico web.

H2 → El muro de pago ha cambiado las rutinas de trabajo y organización de los periodistas dentro de la redacción para adaptarse a un nuevo modelo de producción periodística.

H3 → El muro de pago ha permitido producir piezas informativas de mayor calidad al mismo tiempo que se ha impulsado la innovación periodística.

H4 → El muro de pago ha impulsado una estrategia de marketing enfocada en canales específicos para atraer y fidelizar al público objetivo del diario.

Esta investigación se ha llevado a cabo mediante un estudio de caso, método holista que sirve para presentar en su contexto realidades complejas cuyo análisis no sería posible y completo si se llevara a cabo de manera independiente a los demás elementos del sistema (Latour, 2005). Para contextualizar el estudio de caso, hemos documentado el mercado de la prensa local y el grupo editor de Información.

La principal herramienta metodológica empleada en este estudio ha sido la entrevista en profundidad. Para conocer y comprender el fenómeno que nos ocupa desde todas las perspectivas posibles, decidimos entrevistar tanto al personal encargado de coordinar y dirigir la estrategia del muro de pago del diario, como a dos de los redactores del diario. Todos ellos nos proporcionaron la información necesaria para el correcto desarrollo de esta investigación académica. Debido a las diferencias de cargos y funciones entre los entrevistados, se decidió elaborar dos cuestionarios diferentes. Uno de ellos enfocado a los directores y otro a los periodistas. Teniendo en cuenta esta diferenciación, las entrevistas fueron estandarizadas y abiertas. Esto facilitó el análisis y la comparación de los datos.

La presente investigación se organiza en diferentes secciones. Tras la introducción del caso de estudio, el *Estado de la Cuestión* abordará una revisión de la literatura académica acerca del cambio de paradigma en los modelos de negocio de la prensa digital, la evolución de los muros de pago y los diferentes modelos de suscripción. A continuación, se presentará el estudio de caso en su contexto más inmediato. Posteriormente, se desarrollará la metodología empleada en el estudio, en la que se detallarán los perfiles profesionales de los entrevistados así como los temas tratados. Seguidamente, se exponen los resultados obtenidos agrupados en diferentes epígrafes —implantación del *paywall*, estrategias de marketing, acogida del muro de

pago y variación del tráfico web, rutina de trabajo de la redacción, impulso de la innovación periodística, valoración y perspectiva de futuro del *paywall*— que muestran el análisis de los resultados tras la investigación. Tras ello, el apartado *Conclusiones* resume los principales hallazgos del estudio. Finalmente, se cita el material bibliográfico mencionado y utilizado para llevar a cabo el estudio. En el apartado *Anexos* se pueden encontrar las entrevistas transcritas que han ayudado a la elaboración de esta investigación.



2. Estado de la cuestión

Afirmar que Internet ha cambiado la forma de vida en la sociedad moderna ya no es ninguna novedad. Desde que el uso de la red y del resto de tecnologías de la información se generalizó, los hábitos de vida y de consumo en la población se han modificado. La prensa, sometida a las novedosas formas de consumir información, se ha visto obligada a variar la manera de producir su producto periodístico. Con el paso de los años, y como muestran los últimos informes de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), los lectores han dejado de pasar páginas de los periódicos para hacer *scroll* en la sección de últimas noticias de los diarios digitales. Estos cambios han obligado a las empresas periodísticas a rediseñar sus fuentes de ingresos (Casero-Ripollés, 2010) imponiéndose en la mayoría de ediciones online la publicidad como primera fuente de financiación (Mensing y Rejfeck, 2005). Sin embargo, todavía no se ha encontrado la estrategia empresarial definitiva que asegure el éxito de los medios de comunicación en esta nueva era, ni un modelo de negocio con el que los medios se sientan plenamente cómodos (Goyanes, 2013).

2.1. La publicidad como principal fuente de ingresos en los cibermedios

La mayoría de medios digitales o cibermedios cuentan con un modelo de negocio basado en la gratuidad del acceso. De hecho, en el año 2018, el 81,5% de cibermedios españoles activos indicaban que la publicidad era su principal vía de financiación (Salaverría; Martínez-Costa; Breiner, 2018). Esta realidad se origina desde la llegada de los primeros periódicos a Internet en la década de los noventa, cuando se consideraba que lo importante era estar en esta plataforma secundaria y ganar popularidad, porque no existía la cultura del pago. Los pioneros registraron un considerable crecimiento del número de usuarios que buscaban noticias gratuitas en Internet.

El potencial de crecimiento —combinado con la hipótesis inicial de que, como la publicidad online era en cierto modo mejor (desde el punto de vista del anunciante) que la publicidad impresa y, por lo tanto, cabía esperar que alcanzara un precio más alto— hizo que casi todos los periódicos ofrecieran sus noticias gratuitamente online, con la esperanza de que el público creciera hasta el punto en que los ingresos publicitarios pudieran sostener el negocio por sí mismos. Sin embargo, la realidad fue

diferente. El desarrollo de otros servicios online mucho más populares y, desde el punto de vista de los anunciantes, mucho más rentables, como motores de búsqueda, redujo el mercado de los periódicos y recortó los ingresos por publicidad digital (Fletcher; Nielsen, 2017). Tras dos décadas de intento, parece que el modelo publicitario para las empresas periodísticas en Internet es muy complicado; las sucesivas crisis, tanto la financiera en 2008 como la del covid-19, han complicado aún más su capacidad de atraer dinero de anunciantes.

Por estos motivos, hay una tendencia global en el sector a desarrollar nuevos modelos de pago para compensar la caída de los ingresos publicitarios, insuficientes para mantener la producción periodística profesional (Cage, 2016; Herbert y Thurman, 2007; Myllylahti, 2014) a pesar de las evidentes facilidades con las que cuenta un medio digital.

2.2. Evolución de los *paywalls*

La idea de establecer la información gratuita como modelo fundamental del negocio periodístico online ha entrado en crisis, y se ha vuelto a recuperar la necesidad de pagar por el producto periodístico de calidad. Según Arrese (2016), existen cuatro fases fundamentales en la evolución los *paywalls* periodísticos.

En la primera de ellas, entre 1994 y 2000, se produjeron las circunstancias que hicieron posible la misma existencia de los muros de pago. En Estados Unidos, fueron muchos los diarios que experimentaron con formatos electrónicos en plataformas como America Online o CompuServe, lanzándose la mayoría de ellos con ofertas de suscripción mensuales (Arrese, 2016). Tras un período de experimentación, y teniendo en cuenta la escasa aceptación que tuvieron las ofertas de pago en el mercado, la mayoría de los periodicos optaron por ofrecer de manera gratuita sus contenidos. Para finales de la década, casi todos los que habían intentado cobrar por su producto dejaron de hacerlo (Arrese, 2016). En 1999, sólo dos diarios seguían cobrando por su información: el Wall Street Journal y el Champagne News Gazette (Illinois), este último con una tarifa de \$4.5 para leer las noticias deportivas (Brown, 1999). El caso del Wall Street Journal resulta especialmente llamativo ya que se trata del único gran periódico que desde 1996 optó por un estricto sistema de pago (Arrese, 2016). No obstante, en la segunda mitad de los noventa hubo otras publicaciones,

sobre todo revistas, que establecieron sistemas de suscripción online, como por ejemplo la National Business Review (1996), Consumer Reports o The Economist (1998) (Sandberg, 1998). Sin embargo, según Arrese (2016), para el final de la década, el consenso generalizado en el sector de la prensa era que la gratuidad, y la explotación publicitaria, seguían siendo la base principal del modelo de negocio de la prensa digital. Solamente las publicaciones o webs de negocios parecían ser compatibles con el pago por la información.

La segunda etapa se inicia con la explosión de la burbuja tecnológica en el año 2000, que puso en jaque buena parte de las expectativas que se habían generado entorno al funcionamiento de la nueva economía (Cassidy, 2002). Los medios de comunicación, que apostaban abiertamente por una economía de la atención para desarrollarse en Internet (Goldhaber, 1997; Davenport y Beck, 2002), empezaron a revisar sus proyectos (Arrese, 2016). La inversión publicitaria, especialmente la online, se reducía con el desplome del sector tecnológico (Arrese, 2016). En esta situación, resurgió la idea de volver a cobrar por los contenidos periodísticos (Arrese, 2016). Entre 2001 y 2003, las iniciativas de cobro fueron muy variadas. Por un lado, aprovechando el desarrollo de los sistemas de micropagos (Borzo, 2001; Graybeal y Lee, 2011; Sindik y Graybeal, 2011; Geidner y D'Arcy, 2013), gran número de publicaciones impulsaron la venta de artículos de archivo. Prácticamente todos los grandes diarios, desde el New York Times hasta Le Monde, dieron a partir de 2001 un fuerte impulso a esa actividad (Arrese, 2016). Otra modalidad de venta que se popularizó fue la del *e-paper*, habitualmente en formato pdf, que se instauró en grandes diarios latinoamericanos como Clarín y La Nación en Argentina o El Tiempo en Colombia, entre otros (Arrese, 2016). Una tercera vía de cobro de contenidos, más parecida al esquema del Wall Street Journal, era la de crear áreas de contenido premium, más o menos amplios, que justificaran la suscripción (Arrese, 2016). El diario mexicano Reforma, el español El Mundo o el canadiense The Globe and Mail son ejemplos significativos de esta opción. Fue asimismo en 2002 cuando el Financial Times optó por cerrar gran parte de su web (Arrese, 2016).

El diario español El País anunció a finales de 2002 que su edición web dejaría de ser gratuita para ofrecer un periódico digital mejorado, accesible con una suscripción de 80 euros anuales o 50 semestrales (Arrese, 2016). El periódico optaba así por el modelo de cierre más radical, parecido al del Wall Street Journal, algo que todavía no

había hecho ningún gran diario europeo. En dos años y medio, El País logró 45.000 suscriptores pero esto no fue suficiente para convencer a los directivos de la efectividad del modelo, teniendo en cuenta que el periódico había perdido mucha visibilidad en la red frente a sus competidores más inmediatos (Arrese, 2016). Finalmente, este proyecto concluyó en junio de 2005.

Aunque de otra forma, el proyecto TimesSelect del New York Times fue una prueba de características parecidas. En septiembre de 2005, el diario neoyorquino inició un servicio de suscripción a sus columnas de opinión (Arrese, 2016). Aunque logró casi 300.000 suscriptores, al cumplir dos años se dejó de comercializar. En ese cierre primó el convencimiento, muy extendido en la industria, de que las suscripciones no podían compensar el potencial de ingresos publicitarios derivado del creciente tráfico de una web en abierto (Arrese, 2016).

Los experimentos de El País y del New York Times cerraron de cierta manera la fase de renovado interés por el cobro de contenidos que siguió a la crisis tecnológica. Aunque todavía continuaban algunas de las iniciativas de pago, en 2007, la gratuidad seguía siendo el modelo de negocio preferente, y se seguía pensando que sólo medios como el Wall Street Journal o el Financial Times eran capaces de rentabilizar eficazmente el pago por contenidos (Arrese, 2016).

En la tercera etapa, entre 2008 y 2010, se produce el punto de inflexión que posibilita el despegue de los *paywalls* (Arrese, 2016). El magnate australiano Rupert Murdoch se convierte al pago por contenidos tras la compra del Wall Street Journal, y anuncia que apostará por ese modelo para las principales publicaciones de su grupo, The Times y The Sun, sus dos diarios emblemáticos en Gran Bretaña, entre otras (Arrese, 2016). Esta decisión de Murdoch, se sitúa en el contexto de las decisiones adoptadas a finales de 2007 por los dos competidores más claros del Wall Street Journal (Arrese, 2016). Por un lado, el New York Times volvía a optar por la gratuidad, tras el fracaso de TimesSelect y por otro, el Financial Times, daba un paso más en su estrategia de cobro al introducir un innovador sistema de suscripción, que se activaba si el lector deseaba tener una frecuencia de consulta de artículos superior a 30 al mes (Brook, 1997). Nació así el *metered model*, el modelo de suscripción que tuvo mayor acogida los años posteriores (Duprey, 2012).

La crisis financiera de 2008 intensificó aún más la crisis del negocio periodístico, en una época en la que los contenidos de los medios eran más populares que en ningún otro tiempo (Isaacson, 2009). A lo largo de 2009 y 2010, la profunda depresión económica de las empresas periodísticas, sus dificultades para adaptarse a un entorno tecnológico cambiante y la propia crisis de identidad del periodismo, hicieron que la iniciativa de Murdoch comenzara a ganar seguidores (Arrese, 2016). La Repubblica en Italia y El Mundo en España fueron los principales impulsores del pago en sus respectivos países, apoyándose en sus renovadas ofertas en tabletas (Arrese, 2016). No obstante, la resistencia a pagar por la información seguía siendo notoria. En Estados Unidos, donde se había dado un mayor avance en los modelos de pago, en 2010, sólo un 15% de los directivos de las empresas de medios pensaban que el cobro de contenidos llegaría a ser una fuente significativa de ingresos, según un estudio del Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism (Arrese, 2016).

El New York Times fue el diario que acabó dando un impulso definitivo a la incorporación de los *paywalls* adoptando el *metered model* (modelo poroso¹) en 2011. A partir de ese momento, la experiencia del New York Times supondría un punto y aparte en la evolución de los muros de pago (Arrese, 2016).

A partir de la puesta en marcha del *paywall* del New York Times, en 2011, la última etapa, hasta la actualidad, ha supuesto un crecimiento exponencial de la adopción de modelos de pago prácticamente en todo el mundo (Arrese, 2016). Aunque con cierto retraso, y con distintos niveles de intensidad en cada país, 2012 y 2013 fueron los años de la expansión de los *paywalls*, con el sistema del *metered model* como modelo preferente (Arrese, 2016). Por supuesto, quedaban todavía muchos lugares donde la implantación de estos sistemas era muy débil, como Italia o España, aunque en ellos funcionaba muy bien la venta de aplicaciones en dispositivos móviles y tabletas (Newman y Levy, 2013). También seguía habiendo grandes cabeceras que se resistían a sacrificar la gran visibilidad que les ofrecía la gratuidad, entre otros Il Corriere della Sera en Italia, The Guardian en Gran Bretaña o Der Spiegel en Alemania. No obstante, muchos otros diarios continuaban experimentando y mejorando sus modelos de negocio. De hecho, en 2013, tanto el New York Times

¹ Este concepto se desarrolla en las próximas páginas.

como el Financial Times lograron equilibrar su estructura de ingresos –50% lectores, 50% publicidad–, tras muchos años de gran dependencia de la publicidad (Arrese, 2016).

Paulatinamente, otros diarios como The Guardian han ido reorientando su modelo económico para apoyarse más en los lectores. En 2014 el diario británico viró hacia un contenido abierto, con ventajas que fortaleciesen la relación entre el medio y la comunidad (Carvajal, 2017). A pesar de no tratarse estrictamente de un muro de pago, el caso de The Guardián refleja la necesidad de desarrollar nuevas modalidades de pago diferentes a la publicitarias. Este modelo de membresía, basado en el apoyo de los lectores, también fue el elegido por el nativo digital eldiario.es. Desde su nacimiento en 2012 emplea su comunidad de socios para captar ingresos, manteniendo al mismo tiempo el acceso gratuito a sus contenidos.

Según el informe Digital News Report, elaborado por el Instituto Reuters en 2018, progresivamente se consolida el cambio de tendencia referido al desarrollo de modelos orientados a los contenidos de calidad y su monetización mediante el pago. Por lo que parece que los esfuerzos de los editores por el cobro de sus contenidos están dando sus frutos en un buen número de países (Cerezo, 2019). De hecho, otra de las encuestas realizadas, también por el Instituto Reuters, esta vez a 171 de los medios más importantes de Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Polonia y el Reino Unido, confirmaba que en 2017 el 66% de estos medios operaba con algún modelo de pago. No obstante, cabe mencionar que el porcentaje promedio de usuarios que pagan por algún tipo de información en términos globales se sitúa en el 14% (Cerezo, 2019).

En el continuo intento por seguir atrayendo nuevos suscriptores se sitúa la estrategia puesta en marcha por The New York Times. En el año 2017, el periódico llevó a cabo el primer cambio en su muro de pago desde que lo instaurara en 2012, y redujo a la mitad la cantidad de artículos disponibles de forma gratuita cada mes. Así, los no suscriptores pasaron a poder leer cinco artículos en lugar de diez, antes de que se les solicitase pagar para seguir leyendo los contenidos.

Ese mismo año, en 2017, el buscador de Google comenzó a modificar y mejorar su política para no perjudicar a los sitios web con *paywall* en los resultados de búsquedas. Con este cambio, se pretendía otorgar mayor visibilidad a los portales de

noticias de pago para que pudiesen conseguir más suscriptores. En la misma línea, y con la premisa de “ayudar a construir un futuro más fuerte para las noticias”, a principios de 2018, el gigante de Internet anunció un ambicioso programa de apoyo a la industria periodística, la Google News Initiative (GNI) (Nafría, 2018). Una de las iniciativas que forman parte de la GNI es el programa “Subscribe with Google”, que permite suscribirse a los medios de comunicación que participan en el proyecto utilizando la cuenta de Google del usuario. El suscriptor se identifica con esa cuenta y Google se encarga de la facturación, el cobro y la gestión de la suscripción. Algunos de los medios y grupos que se sumaron desde el inicio a este programa fueron Le Figaro, Financial Times, The New York Times, Grupo Globo, The Telegraph o The Washington Post (Nafría, 2018).

Durante 2018 siguieron sumándose a la lista de medios de comunicación con muros de pago, importantes referentes mediáticos como Wired o The Independent. Wired, una de las revistas emblemáticas del mundo de la revolución digital, celebró su 25 aniversario con la instauración de su muro *metered*. Un año después de la apuesta por el *paywall*, su editor jefe Nicholas Thompson, afirmó que triplicaron el número de suscriptores, lo que les permitía avanzar hacia un modelo de negocio más sostenible que el de la publicidad digital. Por su parte, The Independent lanzó a finales de septiembre de 2018, dos años y medio después de cerrar su edición impresa, *Independent Minds*, su muro de pago *freemium*. En él, los suscriptores, además de acceder a contenidos exclusivos, obtienen otros beneficios como entradas gratuitas para eventos y debates con los periodistas del medio o libros electrónicos gratuitos. La efectividad de los muros de pago como el de la revista Wired o The Independent parecen indicar un incremento de la popularidad de los *paywalls*. De hecho, a finales de 2018, la encuesta Media Consumer Survey, realizada por Deloitte para examinar el consumo actual de medios, confirmaba que existe una mayor predisposición a pagar por noticias y que cada vez hay más usuarios de pago.

Por lo que respecta a España, el número de iniciativas de pago directo ha sido minoritario años atrás. A finales de 2018, de los grandes grupos editoriales, sólo Prensa Iberica y Vocento disponían de una estrategia decidida para establecer modelos de suscripción digital. No obstante, durante 2019 aparecieron nuevas apuestas en este sentido. El Mundo adoptó, coincidiendo con su 30 aniversario, un modelo *freemium* por 7,99 euros al mes. De esta forma, el periódico se ha convertido

en el primer periódico generalista en implantar su muro de pago en España —tras el fracaso, en 2005, del muro de pago de El País, y en 2013, el del periódico El Mundo— y consiguió reunir en su primera semana 2.000 suscriptores. Al mismo tiempo, su principal competidor, preparaba un plan de introducción al muro de pago. Tres meses después de la estrategia de lectura bajo registro, El País contaba con más de 500.000 usuarios registrados. Finalmente, fue a principios de marzo de 2020 cuando el periódico anunciaba el lanzamiento de su suscripción digital. Sin embargo, este proyecto —y el de otros medios españoles con su *paywall* a medio implantar— se ha visto interrumpido por la crisis del covid-19. A pesar de que la pandemia ha potenciado las suscripciones fuera de las fronteras españolas, —como The New York Times que ha anunciado picos de 19.000 nuevas altas en un solo día o The Guardian, que aumentó 50.000 miembros en el mes de abril— el sector periodístico español no ha podido monetizar las altas al nivel deseado debido al momento de transición hacia los muros de pago en el que se encuentra (Cerezo, 2020).

Ante esta situación, El País retrasó la activación del muro al considerar la información sobre la pandemia un "servicio esencial". Finalmente, el 1 de mayo lanzó su *paywall metered* aunque mantiene de manera gratuita las informaciones relacionadas con la cobertura del coronavirus. Otro diario que ha visto pospuesto su muro de pago ha sido ABC. El grupo del diario generalista, Vocento, ha decidido aplazar la implantación de su *paywall*, previsto para junio de 2020. De la misma forma, la directiva de Vocento también esperaba incorporar la suscripción digital a sus dos únicos periódicos regionales sin este modelo: Las Provincias y El Comercio, que también seguirán sin cobrar por los contenidos hasta nuevo aviso. A falta de incorporar esas cabeceras, el conjunto de diarios de Vocento alcanzó 55.000 lectores de pago en mayo 2020, 3.000 más que al cierre del primer trimestre.

Por su parte, El Mundo, sí continuó con su *paywall*, registrando un incremento del número de altas diarias del 1.000% según el informe *El impacto de la pandemia en la prensa*, elaborado por Pepe Cerezo (2020). Por su parte, eldiario.es lanzó un mensaje de ayuda a sus lectores, pidiendo que se suscribieran para asegurar el futuro del medio en plena debacle publicitaria. La respuesta fue buena, y desde marzo eldiario.es ha conseguido 9.000 nuevos socios, superando los 47.000 (Cerezo, 2020).

Con todo ello, las empresas periodísticas continúan haciendo un gran esfuerzo en la búsqueda de nuevas formas de monetizar su información, además de las publicitarias, aunque todavía queda lejana, especialmente en el caso de España, la consolidación definitiva de los modelos de pago por contenidos.

2.3. De la cultura de lo gratuito a la cultura del pago

El principal obstáculo con el que se encuentran los medios para instaurar modelos de pago en sus ediciones online es la disposición del lector a no pagar por una *commodity* (Pew Research, 2011; Picard, 2009) y a la “cultura de lo gratuito” en Internet (Castells, 2000, 2009; Lessard, 2006). Solo una minoría de personas paga por leer noticias online (Fletcher et al. 2015; Newman, Levy y Nielsen 2015) ya que estos medios se desarrollan en un entorno donde la mayoría de usuarios se han acostumbrado a consumir noticias y contenidos de forma gratuita.

El hecho de que el lector asuma que el producto periodístico que consume debe ser intrínsecamente de libre acceso provoca que los medios se vean obligados a financiarse a través de los anunciantes (Casero-Ripollés, 2010; Gallardo, 2011; Campos, 2010). Los medios obtienen sus ingresos publicitarios en función de su audiencia (Miguel de Bustos y Casado del Río, 2010). Por ello, deben crear valor en su producto y diferenciarse de la competencia, a través de estrategias como ofrecer una información que el usuario valore por su exclusividad (Galiford, 2010), su información especializada (Rodríguez-Martínez et al., 2010; Micó-Sanz y González-Molina, 2010) o la imposibilidad de encontrarlo de manera gratuita en otras webs (Crosbie, 2004, Miguel de Bustos y Casado del Río, 2010). Otros medios deciden aprovechar la consolidada imagen de marca de sus ediciones impresas y vuelcan la mayor parte de su contenido en papel en la web. El cibermedio recicla así su producción y se beneficia de la credibilidad que ya poseía con anterioridad (Crosbie, 2004). Y por supuesto, hay medios que deciden combinar las dos estrategias anteriores. Todo ello, se desarrolla en busca de generar tráfico hacia el sitio web del medio, ya que es el valor preferente elegido por los anunciantes para publicarse.

A pesar de que la “cultura de lo gratuito” impregna gran parte del consumo de los medios de comunicación online, recientemente algunos servicios como plataformas de distribución de contenidos audiovisuales online han podido contrarrestar esta

tendencia, especialmente entre la población joven. Si estos servicios y otros similares continúan popularizándose, la “cultura de la gratuito” podría erosionarse, sobre todo en aquellos que solamente han experimentado Internet como un lugar en el que pagar por el contenido online es algo normal.

Otro de los puntos clave, mencionado con anterioridad, es la disposición de los usuarios a pagar por las noticias online y la respuesta de los mismos a los *paywalls*. A pesar de las diferencias entre países, se observa que la disposición a pagar es relativamente baja (Newman, 2017) aunque algunas investigaciones sugieren que los periódicos de nicho tienen más posibilidades de tener éxito con los *paywalls* (Carson, 2015; Myllylahti, 2014; Pickard & Williams, 2014). Esto incluye los periódicos locales y regionales con contenido no sustituible y de alto valor (Goyanes, 2015; Kvalheim, 2014). Además, el estudio de Carson (2015) sugiere que no existe un argumento simple de que un *paywall* necesariamente limite el alcance de la audiencia. De hecho, según la investigación de Olsen y Solvoll (2016), centrada en el análisis de 22 diarios locales noruegos con muros de pago, demuestra que aunque inicialmente sí hubo pérdidas de tráfico pronunciadas, transcurrido un periodo de tiempo, las cifras aumentaron hasta llegar al punto inicial en el que se encontraban e incluso acabaron superando tal cifra. Además, fuentes de dichos diarios definían la pérdida de tráfico digital como la pérdida de clientes no objetivo: “flybys” y “free riders”.

Al introducir el acceso al contenido de pago y la identificación digital, los periódicos perdieron visitas de público que no estaba realmente interesado en su contenido o que lo consumía esporádicamente (Olsen; Solvoll, 2016). Esto puede resultar incluso interesante para los periódicos locales ya que al mantener únicamente a sus lectores “fieles” se fomenta una conexión mucho más fuerte con los usuarios pudiendo adaptar los contenidos a los mismos. Además, este hecho tiene una doble ventaja. Al conocer más a los lectores y sus gustos, es posible segmentar una publicidad que les sea realmente de interés. Esto beneficiaría además a los anunciantes, que reducirían el riesgo a dirigirse a públicos irrelevantes y su publicidad sería mucho más eficiente. Por otra parte, al tratarse de una audiencia interesada realmente en el producto periodístico que ofrece el medio, pasan más tiempo en el sitio web, produciéndose un aumento de tráfico en las páginas de los artículos y no sólo en la página de inicio (Olsen; Solvoll, 2016).

2.4. Tipología de modelos de suscripción

Los muros de pago o *paywalls* se definen como sistemas técnicos que restringen el acceso a los contenidos de una página web en función de unos criterios o reglas (Cerezo, 2019). Fundamentalmente, existen dos tipos de muros: los rígidos o duros y los *metered* o porosos. Los *paywalls* rígidos son aquellos que no permiten el acceso al contenido de forma mayoritaria sin una suscripción, mientras que los porosos son más flexibles y admiten el acceso a ciertos contenidos en base a unas condiciones previamente establecidas por el editor, por ejemplo, discriminar por el número de artículos al mes al que acceden los usuarios, por tiempo o por tipo de formato como el vídeo (Cerezo, 2019).

2.4.1. Modelo *metered*

El modelo *metered* permite acceder gratuitamente a un número limitado de artículos o noticias durante un tiempo determinado. Una vez consumido todo ello, se cobrará al lector por el “exceso” de información que consuma. Así, el medio mantiene a los usuarios que visitan ocasionalmente la web y por tanto, puede conservar sus ingresos por publicidad con el tráfico generado (Goyanes, 2013). Este modelo fue desarrollado originariamente por The New York Times tras su mala experiencia con un muro de pago rígido, y posteriormente ha sido imitado en un gran número de periódicos y revistas inspirados en la buena trayectoria del diario neoyorkino.

El funcionamiento del modelo *metered* se basa en medir el consumo realizado por los lectores o usuarios y aplicar un precio variable en función de ese consumo. Por ello, es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo del comportamiento de los lectores. Más concretamente, deben conocer en profundidad a los denominados *heavy users* (Cerezo, 2019). Éstos usuarios suelen representar entre un 1% y un 5% de toda la audiencia y son los lectores recurrentes con mayor probabilidad de convertirse en suscriptores de pago. En el caso de The New York Times, el 12% de los visitantes contribuyó al 88% de los ingresos digitales en el año 2015 (Cerezo, 2019). Conocer cómo es la audiencia y cuáles son sus hábitos de consumo permite al medio de comunicación establecer el número de noticias de libre acceso antes de obligar al usuario a registrarse o a suscribirse para seguir leyendo.

Este modelo difumina uno de los grandes problemas de los muros de pago: la aguda caída de la audiencia y por tanto, la pérdida de publicidad e influencia del medio. Así,

este modelo puede ser una oportunidad para cierto tipo de medios y se presentan como la mejor vía inicial para consolidar el modelo de pago (Cerezo, 2019).

2.4.2. Modelo *freemium*

El modelo *freemium* se basa en la discriminación de precios y en la oferta siempre de una parte de los contenidos en abierto: se ofrecen al lector diferentes versiones de los contenidos, cuyo precio se establece en relación directa con los diferentes niveles de calidad ofrecidos (Vara y Díaz, 2012). Este modelo de negocio permite a los editores decidir qué contenido queda detrás del muro de pago y cuál se proporciona de forma gratuita. Sin embargo, en la práctica no es tan sencillo. Determinar qué contenidos son *free* y cuales *premium* es una de las claves para el éxito del modelo (Cerezo, 2019). Habitualmente, la información más general, menos exclusiva y menos diferenciada se ofrece gratuitamente. Por el contrario, los contenidos que aportan mayor valor añadido al lector sólo pueden obtenerse pagando por ellos.

La gran ventaja del *freemium* es que permite a los editores generar tráfico y atraer a nuevos lectores, al mismo tiempo que se ofrece un contenido *premium* para empujar a los lectores más fieles a suscribirse (Cerezo, 2019).

A pesar de que el modelo *freemium* y el *metered* son similares –combinan el modelo de pago y el gratuito– es preciso destacar que el primero ofrece siempre una cantidad de contenido gratuito mientras que el segundo varía en función de las reglas diseñadas por el editor (Cerezo, 2019). Por lo tanto, la elección de un modelo u otro dependerá de la estrategia editorial escogida. Según Cerezo (2019), el *metered*, es más idóneo para medios con gran volumen de publicación y mucha difusión, mientras que para medios de comunicación con contenidos de nicho y menor audiencia, el mejor sistema sería *freemium* o un *hard paywall*.

2.4.3. Modelo híbrido

Debido a la madurez y conocimiento tecnológico, la evolución natural avanza hacia la hibridación de los diferentes modelos con el objetivo de maximizar las ventajas que ofrecen ambos (Cerezo, 2019). De esta manera, desde hace algún tiempo, algunas de las cabeceras más experimentadas en el mundo de las suscripciones han puesto en marcha iniciativas que combinan diferentes modalidades. La combinación más extendida actualmente es la de *premium* y *metered* (Cerezo, 2019).

Este es el caso del *Aftenposten*, perteneciente al grupo *Schibsted*, que comenzó ofreciendo un modelo *freemium* para después probar el *metered* hasta llegar al actual modelo híbrido que combina ambos. Tras un año experimentado con su *metered*, observaron que los usuarios no entendían bien el modelo y no percibían la diferencia entre la experiencia pagada y la gratuita. Actualmente ofrecen lo que han denominado un modelo *Hybrid 2.0*, basado en un modelo *freemium* con un medidor en la parte superior (Cerezo, 2019).

2.4.4. Modelo dinámico o algorítmico

Un muro de pago dinámico es aquel que, utilizando datos de los usuarios e inteligencia artificial (AI), ofrece un servicio de suscripción en el momento adecuado para un determinado usuario (Marín-Sanchiz, 2019). Están enfocados en el comportamiento de los usuarios y en el contenido que pueda interesarles con el objetivo de hacer ofertas personalizadas en función de esos parámetros. A partir de los *clusters* se buscan modelos y se ofrecen propuestas diferenciales (Cerezo, 2019).

Según Marín-Sanchiz (2019) con este nuevo marketing algorítmico, los muros abandonan el hermetismo para adoptar una personalización que dependerá de dos aspectos principales: el momento en el que aparece el muro de pago —cuando el usuario ya ha desarrollado un hábito de consumo concreto y, además, lo hará tras leer una noticia de gran utilidad, o justo antes para despertar el sentimiento de que el pago merece la pena—, y la oferta concreta para cada usuario —gracias a la información sobre hábitos de consumo y otros datos del lector, el algoritmo diseña la oferta adecuada— que puede ser mensual, anual, una sección concreta, o incluso el pago por recibir una *newsletter* de gran interés.

El *Wall Street Journal*, que ya fue pionero en la apuesta por el muro de pago, diseña ahora algoritmos para ofrecer la suscripción perfecta en el momento adecuado. Por su parte, el *Neue Zürcher Zeitung* (NZZ) es otro de los pioneros en el desarrollo de un modelo algorítmico. El diario suizo utiliza un sistema de pago personalizado para cada usuario basado en cientos de criterios. Su modelo dinámico, también denominado *pay gate*, es uno de los más sofisticados del mundo. Utilizan entre 100 y 150 reglas diferentes a partir de datos como el historial de lectura, el dispositivo y la hora del día, lo que les permite adecuar los mensajes, el texto o la ubicación y el color de las ofertas o ventanas de registro (Cerezo, 2019).

2.4.5. Membresía

La membresía, al contrario que los modelos de pago habituales, no está basada íntegramente en los contenidos, sino que requiere de una relación de identificación entre el lector y el periódico. En este modelo, los miembros pagan una cuota mensual o hacen donaciones puntuales para apoyar al periódico con el que se sienten identificados o al que consideran imprescindible. A cambio, los miembros tienen una serie de ventajas o privilegios que pueden ir desde el acceso preferencial a otros servicios como regalos, descuentos, relación directa con los periodistas, asistencia a espectáculos o eventos, etc. (Cerezo, 2019) pero los contenidos se siguen ofreciendo de manera gratuita.

Debido a la relación de confianza en la que se basan los modelos de membresía, su crecimiento puede estar más limitado (Cerezo, 2019). Además, este compromiso requiere de una mayor transparencia con los miembros, por lo que el periódico podría estar obligado a informar de todos sus procesos, y hacer partícipe al lector de algunas decisiones, como por ejemplo, opinar sobre cuáles son los temas que el periódico debería investigar (Laboratorio de Periodismo Luca de Tena).

The Guardian es uno de los mayores exponentes de este modelo. Su editor, Guardian News Media, presenta uno de los más populares del mundo –cuenta con más de 800.000 socios que ayudan financieramente de forma periódica o puntual–. Los usuarios pagan por recibir un beneficio personal y al mismo tiempo para ayudar a mantener las noticias en un modelo abierto de información disponible para todos (Cerezo, 2019). En España también es representativo de este modelo eldiario.es, en parte pionero y referente de esta modalidad entre otros diarios europeos. Actualmente, este diario nativo digital cuenta con una base de socios (*members*) cercana a los 60.000.

2.5. El caso de los diarios locales

Por lo que respecta a la prensa local, en esta nueva era, estos diarios también luchan por asegurar flujos de ingresos y financiar la producción periodística. La disminución del número de lectores, la reducción de los ingresos por publicidad y el aumento de

la competencia en la esfera digital amenazan la existencia del periodismo local (Nielsen, 2015).

En un intento por reinventar su modelo de negocio, los periódicos locales también han introducido muros de pago en sus ediciones online para restringir el acceso a las noticias digitales gratuitas (Hess; Waller, 2016), como es el caso del diario The News & Observer, en el estado de Carolina del Norte (Estados Unidos) o el periódico Charente Libre, en Francia.

Tal y como argumenta Nielsen (2015) no podemos simplemente deducir de los estudios de los medios de comunicación nacionales lo que sucederá a nivel local. Los periódicos locales son proveedores de noticias generales que prestan servicios a una región geográfica más pequeña, a diferencia de los periódicos de ámbito nacional. Aunque los diarios nacionales ofrecen una ventana a un mundo más amplio, los periódicos locales conectan estrechamente a los ciudadanos con su comunidad y entre sí (Bruce, 2014). Por ello, se consideran especialmente importantes. Son fuentes de información (Wadbring; Bergström, 2017), mediadores de la cultura y la identidad y espacios para el discurso público en el contexto local (Skogerbø & Winsvold, 2011) y la sostenibilidad de su modelo empresarial no sólo se refiere a la viabilidad de una industria, sino también al bienestar cívico de las comunidades locales (Olsen y Solvoll, 2016).

Aunque monetizar los contenidos de las ediciones online supone un reto para los periódicos locales, algunos estudios demuestran que estos periódicos impresos locales mantienen una posición dominante a pesar del aumento del consumo digital, y que las ediciones digitales complementan, y no sustituyen a los periódicos impresos (Olsen; Solvoll, 2016). Por esta razón, tendría sentido fomentar una base de suscriptores añadiendo valor a la versión impresa en un modelo multiplataforma en lugar de apostar solamente por lo digital. En consonancia con esto, Pickard y Williams (2014) descubrieron en su análisis que la principal motivación para introducir los muros de pago en los periódicos locales no es la de generar una nueva corriente de ingresos, sino la de evitar que los lectores abandonen la edición impresa. En una línea similar, Holm (2016) encontró que las estrategias de *paywalls* en los diarios daneses son estrategias de defensa orientadas a proteger los mercados actuales y a servir a los clientes existentes.

2.6. La revalorización del producto periodístico

Además de ser una fuente de financiación alternativa, los *paywalls* también pueden revalorizar el producto periodístico. En cuanto a la diferenciación, el análisis de Olsen y Solvoll (2016) muestra cómo la ambición general de asegurar la base de suscripciones de los periódicos locales estimuló una diferenciación entre el contenido de las noticias de alto y bajo valor: el contenido de pago incluía historias con un “mayor valor” percibido por las audiencias locales. Los contenidos gratuitos se limitaban a las noticias de última hora, las noticias generales y otros contenidos que requerían menos inversión periodística. Por lo que se abre de esta forma una posibilidad a la innovación del producto periodístico local. No obstante, esta cuestión puede ser difícil de manejar. Los diarios luchan constantemente por encontrar una propuesta de valor equilibrada: ofrecer noticias locales de pago lo suficientemente exclusivas como para que los suscriptores paguen, y noticias de no pago lo suficientemente buenas como para que los no suscriptores permanezcan, manteniendo así su posición de alcance para los anunciantes (Olsen y Solvoll, 2016). Se trata de encontrar un equilibrio que en ocasiones puede ser difícil de lograr.

Con todo ello, esta investigación trata de analizar el caso concreto del diario alicantino Información, con el objetivo de obtener una visión más amplia del modelo de negocio que sigue el periódico local e incrementar así el conocimiento sobre un campo clave y, hasta ahora poco explorado en la investigación académica periodística.

3. Presentación del caso

El diario Información es un periódico regional cuyo ámbito de difusión es la provincia de Alicante. Su público objetivo se concentra en dos áreas muy concretas: Alicante (334.887 habitantes) y Bajo Vinalopó, que comprende las localidades de Elche, Santa Pola y Crevillente (293.775 habitantes) ya que en las comarcas del norte (Marina Alta y Marina Baja) y del sur de Alicante (Vega Baja), los diarios Las Provincias y La Verdad, pertenecientes al grupo Vocento, tienen una mayor implantación.

Según el último informe del Estudio General de Medios, el diario Información se mantiene líder en la provincia de Alicante con 158.000 lectores diarios en la edición impresa y 219.000 usuarios diarios en su web. Se trata, por tanto, de un periódico líder, influyente y representativo de la prensa local alicantina.

El diario Información fue fundado en el año 1941 y sus inicios estuvieron marcados por el control de la Falange Española. Su primer número salió el 18 de julio de ese mismo año como órgano de FET y de las JONS, aunque ya se llevaba editando dos años atrás con el nombre de «La Gaceta de Alicante». Un par de años después de la muerte del dictador, el 1 de abril de 1977, el diario apareció por última vez con el símbolo de la Falange en su cabecera y se integró en los Medios de Comunicación Social del Estado, como el resto de medios que pertenecieron a la prensa del Movimiento. Meses después fue subastado públicamente. A la subasta del diario alicantino sólo acudió el empresario Javier Moll, que adquirió el diario por 621.200.000 pesetas. Paulatinamente se abrieron delegaciones a lo largo de la provincia, en municipios como Elche, Orihuela o Dénia. En el año 2000 se creó la página web del diario. La web era puramente testimonial y estaba solo atendida por personal informático. Allí simplemente se reflejaba la información publicada en la edición impresa, sin actualizaciones. No fue hasta el año 2008 cuando la web del diario Información comenzó a funcionar seriamente.

En la actualidad este periódico forma parte de Prensa Ibérica, un grupo de medios de comunicación español que cuenta con diecisiete periódicos en nueve comunidades autónomas diferentes. Editorial Prensa Ibérica se ha consolidado como uno de los grupos de comunicación de referencia en información regional y local en España. Tras la adquisición del Grupo Zeta en 2019, Prensa Ibérica ha alcanzado los 2,4 millones de lectores diarios, lo que convierte al grupo en el segundo más leído por detrás de

Unidad Editorial con 2,6 millones de lectores. Además, su gran penetración regional hace de Información un óptimo caso de estudio al ser el tercer periódico regional más leído del grupo editor por detrás de La Nueva España o Levante-EMV.



4. Metodología

El objetivo global del presente artículo es estudiar la implantación y estrategia del modelo de suscripción del periódico local español Información y su relación con las rutinas de la redacción. La selección de Información como caso de estudio se justifica por ser el diario líder en la provincia de Alicante y por tanto, un periódico influyente y representativo de la prensa local y regional española. Además, el diario Información pertenece a Prensa Ibérica, uno de los primeros grupos editoriales españoles en levantar muros de pago en sus cabeceras. En el año 2014, cuando el grupo dirigido por Javier Moll decidió apostar por este novedoso modelo de negocio, lo hizo en sus tres diarios regionales principales: La Nueva España, en Asturias; Levante, en Valencia; e Información, en Alicante (El Confidencial Digital). La experiencia y trayectoria recorrida estos años hace del caso del periódico Información un ejemplo adecuado para su estudio.

La investigación se centra en cómo el muro de pago ha afectado a las rutinas de trabajo de la redacción y al producto periodístico, al mismo tiempo que estudia la estrategia de marketing empleada para captar y fidelizar suscriptores en un diario local. Estos conceptos representan realidades complejas cuyo análisis no sería posible y completo si se llevara a cabo de manera independiente a los demás elementos del sistema (Latour, 2005). Por esta razón, el estudio de casos se considera un método holista que sirve para presentar en su contexto este tipo de fenómenos propios de las ciencias sociales. Esta metodología es la habitual entre los trabajos que analizan la sociología de las redacciones, un tema ampliamente analizado desde la época en la que la consolidación de Internet en el ecosistema mediático generó una oleada de convergencia en los medios con presencia digital y analógica (Boczkowski, 2004).

Para llevar a cabo este estudio se han utilizado las entrevistas en profundidad como recurso principal. Durante los meses de abril y mayo de 2020, hablamos con diferentes miembros de la plantilla del diario Información. Para poder conocer y comprender el fenómeno que nos ocupa desde todas las perspectivas posibles, decidimos entrevistar tanto al personal encargado de coordinar y dirigir la estrategia del muro de pago del diario, Juan Antonio Giménez y Daniel Compañó, como a dos de los redactores, Borja Campoy y Carolina Pascual. Los perfiles de los entrevistados

se detallan en la *tabla 1*. Debido a las excepcionales circunstancias por las que atravesaba el país en dichos meses, lo más conveniente fue hacer las entrevistas por vía telefónica y cada una de ellas tuvo una duración de aproximadamente una hora.

Tabla 1. Nombre y cargo de las personas entrevistadas en el estudio.

Profesional	Cargo
Juan Antonio Giménez	Coordinador Multiplataforma
Daniel Compañó	Director de la Estrategia Digital
Borja Campoy	Redactor en la delegación de Elche (sección “UMH” y “Actividad Cultural Ilicitana”)
Carolina Pascual	Redactora en la delegación de Alicante (sección “Municipal”)

Debido a las diferencias de cargos y funciones entre los entrevistados, se decidió hacer dos cuestionarios diferentes. Uno de ellos enfocado a los directores y otro a los periodistas. Teniendo en cuenta esta diferenciación, las entrevistas fueron estandarizadas y abiertas. Esto facilitó el análisis y la comparación de los datos. En la *tabla 2* y en la *tabla 3* se pueden observar los principales bloques temáticos y preguntas que se abordaron en función de la persona entrevistada.

Tabla 2. Principales bloques temáticos y preguntas realizadas a los directores encargados del muro de pago del diario Información.

Cuestionario enfocado en los directores	
Bloque temático	Preguntas
Historia del muro de pago	Inicios, plan de preparación al muro de pago, evolución, acogida por parte de los lectores, tipos de suscripción, etc.
Suscriptores y tráfico web	Evolución del número de suscriptores y del tráfico web, perfil de los suscriptores, hábitos de los usuarios, etc.

Contenidos e innovación periodística	Variación de la forma de producir el producto periodístico, nuevas narrativas, formas de innovación, formatos predominantes, etc.
Publicidad	Segmentación de la publicidad, valoración de los anunciantes, etc.
Tipología del muro de pago	Valoración del muro de pago actual, razones para escogerlo, posibles cambios, etc.
Distribución de los canales mediáticos	Complementación la edición impresa y la digital, equilibrio entre canales, etc.
Rutinas de la redacción	Distribución de la redacción, incorporación de plantilla, perfil de periodistas que elaboran las noticias de suscripción, etc.
Estrategias de marketing	Estrategias de captación y fidelización de suscriptores, canales utilizados, etc.
Retos	Mentalidad de los lectores, desafíos para monetizar contenidos, etc.
Valoración y perspectiva de futuro	Resultados obtenidos, evolución de la estrategia en el futuro, etc.

Tabla 3. Principales bloques temáticos y preguntas realizadas a periodistas de la redacción del diario *Información*.

Cuestionario enfocado en los redactores	
Bloque temático	Preguntas
Rutinas de trabajo	Metodología de trabajo, diferencia entre la elaboración de contenido abierto y cerrado, perfil profesional, dificultades, etc.

Producto periodístico	Elección de los temas, herramientas, elementos de las noticias de suscripción, formatos, nuevas narrativas, etc.
-----------------------	--

Tras llevar a cabo las entrevistas, estas se transcribieron, se analizaron y se revisaron con el fin de encontrar elementos comunes según las preguntas de investigación. Las ideas y citas de los entrevistados han servido para extraer los resultados de la investigación. Las entrevistas se pueden consultar en el apartado *Anexos* de este trabajo.



5. Resultados

El presente apartado recoge los principales resultados de la investigación realizada siguiendo el siguiente orden. El primer epígrafe, abordará la decisión corporativa de Prensa Ibérica y diario Información de cobrar por su contenido digital. El segundo epígrafe, aludirá a las diferentes estrategias implementadas por Información para atraer y fidelizar suscriptores. El tercer epígrafe trata la acogida del muro de pago entre los lectores del diario y la evolución del tráfico web. A continuación, en el cuarto epígrafe, se explica cómo es la rutina de trabajo en el diario Información y se abordarán aspectos como la diferenciación entre contenido abierto y cerrado, las características de las noticias de suscripción y las dificultades para elaborar este contenido. El quinto epígrafe desarrolla cómo el muro de pago ha impulsado la innovación periodística en la redacción. Por último, se detalla la valoración del muro de pago hasta la fecha por parte de los directivos y la perspectiva de futuro del *paywall* del diario Información.

5.1. Implantación del muro de pago

En el año 2014 el grupo editorial Prensa Ibérica decidió comenzar a cobrar por su contenido digital en algunas de sus cabeceras principales. Así, ese mismo año, Levante, en Valencia; La Nueva España, en Asturias, e Información en Alicante levantaron sus muros de pago. La instauración de un modelo de suscripción en el diario Información puede resultar incluso llamativa ya que años atrás la edición digital del periódico no era de las más avanzadas y desarrolladas de la prensa local española. Afirma Juan Antonio Giménez, coordinador multiplataforma y responsable de la web www.diarioinformacion.es desde 2008, que “la web del periódico empezó a funcionar seriamente bastante más tarde que en otros diarios”. El primer objetivo fue captar audiencia para tener una masa total emergente. “Los primeros años nos enfocamos en profesionalizarla porque al principio era un puro volcado de la edición impresa a la versión digital”, añade Giménez.

Para llevar a cabo esta profesionalización era imprescindible que el equipo de la redacción elaborase contenido exclusivo para la web. Este hecho era impensable hasta entonces ya que toda la redacción se dedicaba por completo al papel.

Una vez definida y establecida una dinámica de trabajo en la que los redactores se habían habituado a trabajar para ambas plataformas, el diario comenzó su andadura en el cobro por contenidos. La dirección del grupo consideró que era necesario que el producto, al margen de informar, también diera beneficios.

Como ocurre en otros medios, los ingresos publicitarios por sí solos resultaban insuficientes para mantener la producción periodística profesional del diario Información, lo que motivó al grupo editorial a iniciar la transición de un modelo de ingresos basado únicamente en la publicidad digital, a un modelo mixto de pago de usuarios e ingresos por publicidad, que asegurase la rentabilidad del negocio. Prensa Ibérica decidió adoptar para el diario Información, y para sus otras dos cabeceras, un modelo híbrido que combina contenidos de pago y gratuitos, denominado *freemium*. El grupo editor apostó por este tipo de muro de pago con el objetivo de mantener su audiencia habitual e ir captando suscriptores poco a poco.

Tras unos meses de preparación y desarrollo técnico de la web, en 2014 se lanzó el modelo *freemium*, que se mantiene hasta día de hoy en la edición digital del periódico Información. Actualmente el diario ofrece acceso a todos los contenidos exclusivos de la web por 3,99€ al mes y 34,99€ anualmente. Aquellos que quieran acceder a los contenidos de suscripción del diario un único día lo pueden hacer por 0,50€. Además, todos los suscriptores reciben diariamente una *newsletter* con las informaciones más importantes del día. Asimismo, el diario también dispone de otros paquetes de suscripción: la suscripción digital, que permite descargar cada día la copia digital de la edición impresa en un máximo de 3 dispositivos y da acceso a los contenidos exclusivos de la web; la suscripción fin de semana, donde el lector recibe en su domicilio la edición impresa los sábados y domingos, y puede acceder gratuitamente todos los días de la semana a la copia digital y a las noticias de pago de la web; y por último, la suscripción premium, en la que los suscriptores reciben la edición impresa diariamente y tienen acceso gratuito tanto a la copia digital como a los contenidos exclusivos de la página web. “Históricamente en el mercado de Información nunca ha habido una gran cultura, más allá de algunos bares y tiendas, de suscribirse y recibir el periódico en casa. A esas personas que sí optaban por esa práctica, se les dio automáticamente el acceso gratuito a los contenidos digitales. Por eso, a día de hoy quienes se suscriben a la edición impresa, también disfrutan de todos los contenidos exclusivos de la web”, explica el coordinador multiplataforma.

A pesar de que esta forma de suscripción a los contenidos digitales ha sido la principal en el diario durante su recorrido con el muro de pago, en sus inicios se ofrecieron bonos simultáneamente. El usuario podía comprar 25 o 50 bonos, que representaban cada uno de los días que podía acceder a la suscripción. Sin embargo, el diario acabó abandonando este método ya que confundía al suscriptor y ocasionaba algunos problemas en la web, entre ellos, la imposibilidad de acceder al contenido exclusivo de días anteriores. Por ello, la dirección optó por acotar la suscripción al muro de pago actual.

Los directivos reconocen que este tiempo conviviendo con el muro de pago ha sido un constante ensayo y error en el que han ido experimentando continuamente para descubrir qué les funciona mejor. Una de las cuestiones en las que el muro de pago ha ido cambiando y evolucionando desde sus inicios ha sido el porcentaje de noticias que quedaban en abierto y en cerrado. Durante los primeros meses, el número de noticias de suscripción fue bastante bajo. Después, el diario combinó etapas en las que se cerraba mucho más contenido y otras en las que se buscaba el equilibrio entre ambos tipos de noticias. Sin embargo, la crisis sanitaria de 2020 ha incentivado a Información a adoptar un muro de pago más rígido. “Desde el 27 de abril hemos cerrado casi por completo nuestros contenidos digitales. Toda la edición impresa se vuelca a la web, igual que sucedía antes, pero la diferencia es que ahora toda esa información del papel es contenido *premium*. Además, todas las noticias que requieren cierta elaboración por parte de nuestros redactores también se cierran. Nuestro margen de noticias *free* es mucho menor ahora y se basa en la información de servicio”, explica Juan Antonio Giménez. Esta decisión ha venido condicionada por la crisis sanitaria del covid-19. Con el inicio de la pandemia, el diario experimentó una gran demanda de información y los propios lectores pedían que se hiciera una excepción para poder leer todos los contenidos de manera gratuita. El grupo aceptó la propuesta y desde mediados de marzo el diario ofreció acceso gratuito durante un mes a todos los nuevos suscriptores. Con esta medida, el diario Información ha pasado de contar con 1700 suscriptores de pago a alcanzar los 13.000, siendo estos últimos fundamentalmente usuarios con acceso gratuito durante un mes a la suscripción digital. “Siempre hemos estado entre 1500 y 2000 suscriptores de pago pero con esta promoción el crecimiento ha sido inmenso”, afirma el director de la

estrategia digital del diario Información, Daniel Compañó. Con esta decisión, el periódico espera mostrar a sus suscriptores todo el contenido de calidad que la edición digital les ofrece y lo que podrían perder en caso de no renovar su suscripción.

5.2. Estrategias para atraer y fidelizar suscriptores

Una vez incorporado el muro de pago a la web era necesario iniciar una campaña que animase al lector asiduo al diario, especialmente a la edición digital, a pagar por el contenido exclusivo. El principal reclamo utilizado para atraer suscriptores ha sido el periodismo de calidad, según los entrevistados. Desde el grupo editor han enfocado sus campañas de marketing en mostrar que el muro de pago es la respuesta a cómo informarse con contenido de calidad y de alto valor periodístico especializado en la información local. Por ello, al mismo tiempo que nacía el muro de pago también lo hacía *A fondo*, una plataforma diseñada específicamente para publicar información de calidad acompañada de aspectos visuales como videos, gráficos o infografías. Además, otro de los incentivos que se destacaron fue la supresión de la publicidad en la web para que el suscriptor, además de acceder a noticias de calidad, lo haga sin ningún tipo de publicidad que le impacte.

Esta campaña se materializó a través de diferentes canales como las *newsletters*, email marketing, noticias en la edición digital, presencia en el diario impreso y en las redes sociales. Adecuando el mensaje a cada uno de los canales, el contenido era el mismo en todas las plataformas: el reclamo al periodismo de calidad. El coordinador Giménez explica que además de ser una campaña de marketing, también era la forma de explicar a los lectores por qué se empezaba a cobrar por el contenido de calidad.

La estrategia vino acompañada en 2014 por una promoción en el precio inicial de la suscripción. Aquellos que se sumaban al contenido exclusivo del diario disfrutaban de tres meses de suscripción por 3€. No obstante, esta oferta inicial se alargó hasta el punto de convertirse durante un extenso tiempo en el precio habitual del muro de pago. El coordinador multiplataforma del diario explica que esta campaña animó bastante a los lectores a entrar en el muro de pago, especialmente en sus inicios. Sin embargo, la decisión fue no variar la estrategia y ha provocado una pérdida significativa de su efectividad. Los entrevistados reconocen que el diario debería

haber tenido una actitud más “marketiniana” ofreciendo un servicio o producto extra al lector además de la información.

Actualmente, la estrategia de captación de nuevos suscriptores está enfocada en el público general y se lanza en los diferentes canales mencionados anteriormente. Por lo que respecta a las *newsletters*, el diario envía varias durante la jornada: una con las noticias más importantes del día, otra enfocada en las ediciones de Vega Baja, Elche y Alicante y recientemente ha incorporado una especializada en información económica. Asimismo, la táctica empleada actualmente está muy marcada por la crisis del covid-19. El hecho de proporcionar un mes gratis de contenido *premium* a los nuevos suscriptores viene determinado por la importancia de que todo el mundo pueda tener acceso a la información en una situación crítica pero también forma parte de la estrategia del diario. Su objetivo es mostrar su producto periodístico para que los nuevos suscriptores perciban su calidad y acaben pagando por él. Los directivos, además, sospechan que en un futuro próximo la estrategia se orientará a cada tipo de lector para individualizar y adecuar la experiencia de lectura al mismo.

Otra cuestión que destaca la dirección respecto a la estrategia de fidelización de suscriptores es la creación de una comunidad útil y viva de lectores. “El éxito de esto debe pasar porque haya una dinámica diferente de relación con el usuario. Debemos prestarle más atención al lector y si tenemos información de lo que le gusta, se lo facilitaremos. Se trata de hacerles ver que forman parte de una comunidad y que la suscripción no es solamente un pago pasivo”, explica Giménez.

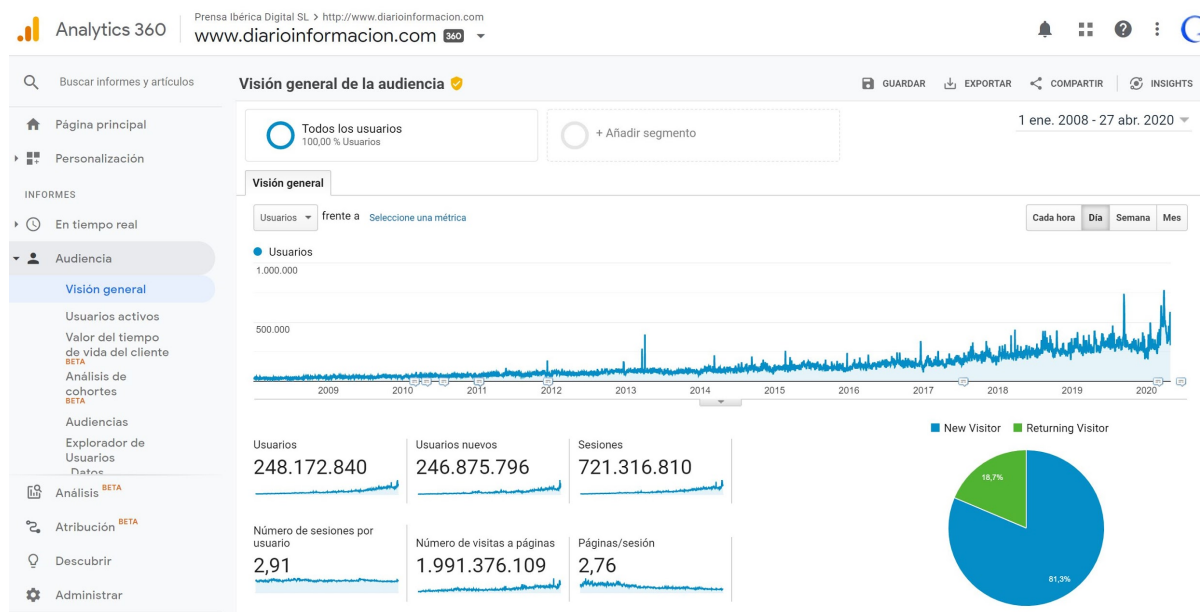
5.3. Acogida del muro de pago y tráfico web

Uno de los temores más extendidos a la hora de instaurar muros de pago en los medios de comunicación es la posible pérdida significativa de usuarios en la web. Directivos y redactores manejan un elevado grado de incertidumbre sobre de qué forma se alterará el número de usuarios únicos en la edición digital y cómo recibirán el *paywall*. En palabras del propio Juan Antonio Giménez: “Cuando instauramos el muro de pago teníamos muchísimo miedo a perder toda la audiencia que habíamos cosechado años atrás, pero la verdad es que nos sorprendimos bastante”. Al contrario de lo que se suponía, no disminuyó el tráfico en la web del diario Información sino que seguía aumentando. La tendencia del tráfico general de la web, a pesar de la

implantación del modelo de pago, ha mantenido un crecimiento constante y progresivo. Los fuentes explican este mantenimiento, y crecimiento a lo largo de los años, del tráfico web gracias al valor de la marca del diario Información. “Afortunadamente, nuestros lectores no se fueron a la competencia debido a que somos líderes en la provincia de Alicante y tenemos muy consolidada nuestra marca, pero el miedo que sentíamos al principio era evidente”, señala Campaño. Además, motivados por el miedo a perder audiencia, el equipo de la web del diario empezó a trabajar el SEO (por sus siglas en inglés, Search Engine Optimization) o la optimización en motores de búsqueda. Según Giménez, incorporar el SEO a los conocimientos y a las tareas diarias del periódico les ha permitido ganar un tráfico con el que antes no contaban.

A pesar de la tendencia anual de crecimiento del número de lectores web del diario Información, la edición digital del periódico sufrió una caída del 5% del tráfico web en sus primeros meses. El director de la estrategia digital del diario expone que esta caída, además de deberse a la incorporación del muro de pago, se explica por los diferentes problemas técnicos con las plataformas Google y Facebook. “En 2014, Google y Facebook no estaban preparadas para tratar correctamente las noticias de pago, no indexaba las noticias de suscripción correctamente. Al no producirse esa indexación, no recibíamos tráfico orgánico”, explica Campaño. Este también fue un factor decisivo por parte del diario a la hora de cerrar menos contenido en su web porque de lo contrario se esperaba perder mucho más tráfico. Una vez que Google y Facebook adoptaron las herramientas que integraban las noticias del muro de pago, el diario optó por restringir más su contenido.

Gráfico 1. Evolución del tráfico web del diario Información desde 2008 hasta 2020. Fuente: Google Analytics



Otra cuestión que se siguió muy de cerca durante los primeros pasos del muro de pago fue la acogida de los lectores. Si bien muchos usuarios comprendieron que se trataba de una forma justa de apoyar y garantizar la información de calidad e independiente, otros se mostraron disconformes con esta medida. El coordinador multiplataforma destaca que el arranque fue duro anímicamente ya que muchos usuarios se enfadaron y escribían provocaciones en redes sociales a diario. Los directivos apuntan que este rechazo a pagar por los contenidos está estrechamente relacionado con la cultura de lo gratuito. “Los propios medios de comunicación tenemos la culpa de que los usuarios asuman que las noticias deben ser gratis porque desde un principio las hemos ofrecido así. Pero no tenía sentido ofrecer gratis en la web el contenido que estabas cobrando en otro formato”, apunta Giménez. Y añade: “Cuando habituas a alguien a consumir tu producto gratis y tiempo después le dices que ha de pagar por leerte, aunque sea a bajo precio, no lo recibe bien”. A pesar de que estas críticas han mitigado a lo largo de los años, nuestras fuentes reconocen que los usuarios que entran en la edición digital a través de las redes sociales, especialmente quienes lo hacen mediante Facebook, son los más reacios a pagar por los contenidos.

Simultáneamente el diario también tuvo que lidiar con la opinión de los anunciantes acerca de su nueva forma de ofrecer los contenidos. Estos valoraban negativamente la implantación del muro de pago ya que una de las ventajas que ofrece el diario a los suscriptores es la lectura sin publicidad. Naturalmente, al anunciante no le pareció buena idea ya que su publicidad solamente es consumida por los no suscritos.

5.4. Rutina de trabajo en un diario local con *paywall*

Para comprender la rutina de trabajo de la redacción, hemos de tener en cuenta el fuerte arraigo de la edición impresa del diario Información. A pesar de que el número de lectores del papel es cada vez menor, el periódico sigue siendo el motor económico de Información gracias a la hegemonía que mantiene el diario en la provincia. Esta importancia se observa en el número de redactores destinados inicialmente a cada formato: alrededor de 60 redactores se dedican al papel y exclusivamente para la web hay un equipo de 15 personas. No obstante, desde la llegada de su nuevo director, Tomás Mayoral, en 2018, se ha apostado por una mayor integración de ambos canales. Desde el diario reconocen que el director se ha mostrado desde el inicio muy proactivo a mejorar la edición digital. Como consecuencia, ahora existe una menor separación entre el papel y la web, y se ha convertido en una misma marca con diferentes soportes.

Este cambio de mentalidad se ha visto reflejado incluso en la distribución de la redacción central. Cuando el diario integró el departamento web, este se encontraba en una de las esquinas de la redacción. La llegada de Mayoral implicó un cambio en la organización que pasó a tener forma de estrella. En el centro se ubican los subdirectores, el equipo de la web y un redactor jefe, y alrededor de ellos, se encuentran las diferentes secciones. La distribución transmite implícitamente la importancia de la web. Además, esta organización que prescinde de los despachos, a excepción del ocupado por el director general, favorece la toma de decisiones de forma inmediata y el continuo diálogo entre los diferentes departamentos de la redacción.

El diario Información trabaja a lo largo de toda la provincia de Alicante, por ello, su labor se divide en siete delegaciones diferentes: Alicante, Elche, Alcoy, Benidorm, Elda, Torrevieja y Orihuela. En función de cada una de ellas y de las secciones que

ocupen los redactores, las rutinas de trabajo pueden ser diferentes. No obstante, hay algunos aspectos comunes que todas comparten. La rutina de trabajo empieza la tarde anterior. Los redactores se encargan de dejar anotadas las previsiones del día siguiente y sus propios temas en la plataforma *Desk-Net*, herramienta diseñada para llevar a cabo la planificación editorial. De esta forma, los superiores siempre conocen los temas en los que trabaja la redacción y en qué proceso se encuentra la información. A la mañana siguiente se hace una puesta en común con el redactor jefe de cada sección. En esa reunión se comentan los temas previstos para decidir qué es lo más relevante y si hay algo que se puede cubrir con un enfoque diferente.

Una vez definidos los temas, y si la agenda del día no se ve alterada, los redactores comienzan a escribir o acuden a hablar con fuentes interesantes que puedan aportar información extra a sus noticias o proporcionales nuevos temas. Esta manera de trabajar está más orientada a la publicación de la edición impresa y aunque la práctica sea similar, las características propias de la web obligan a la redacción a realizar ciertas modificaciones. Borja Campoy, redactor encargado del área de la Universidad Miguel Hernández y de la actividad cultural ilicitana en la delegación de Elche, explica que a parte de la búsqueda de temas propios, cada redactor nutre la web de contenido.

Cada una de las delegación gestiona y es autosuficiente con sus secciones. En ellas, los propios periodistas suben sus contenidos, noticias de última hora y modifican la apertura periódicamente. “Cada redactor vuelca al menos cuatro o cinco noticias diariamente en la web. Muchos de los temas quizás no tienen cabida en el papel. Apostamos por redactar temas únicos y que sean más atractivos para el lector”, explica Campoy. La inmediatez también es otro factor determinante a la hora de publicar la información en la edición digital. Si a lo largo de la jornada los periodistas del diario saben que una noticia va a saltar en breve o no puede esperar, la publican directamente en la web. Además, si no se encuentran físicamente en la redacción en ese momento, ellos mismos se encargan de redactarla desde el móvil y publicarla desde una aplicación interna del diario.

5.4.1. Contenido abierto VS contenido *premium*

Uno de los cambios que se produjo a la hora de publicar noticias en la edición digital fue la elección de qué contenidos serían gratuitos y cuáles se encontrarían dentro del muro de pago. En los inicios del *paywall*, en 2014, era siempre el responsable de cada sección quién decidía qué temas irían en abierto y cuáles en cerrado. Un par de años después, los altos directivos exigieron un cupo mínimo de noticias *premium* a cada una de las secciones del diario. Pero tras el actual cambio de estrategia, forzado por la crisis sanitaria de 2020, los criterios se han definido mucho más. Por regla general, toda aquella información considerada de servicio va a la parte *free* de la edición digital. Con ella, también irían contenidos como notas de prensa, comunicados o teletipos que no requieren de mucho esfuerzo periodístico. El coordinador multiplataforma Juan Antonio Giménez afirma que no tiene sentido cerrar noticias que tienen todos los medios ya que esto sólo serviría para espantar al público. Por el contrario, todas aquellas noticias que requieran de un gran trabajo y sean temas propios o exclusivos irán al muro de pago. “La información de servicio siempre la ofrecemos en abierto porque es información de todos. Pero si a ese contenido se reelabora y se redacta, por ejemplo, un análisis o una crónica, irá directamente al *paywall*”, aclara Carolina Pascual, redactora del área de Municipal de Alicante. Y ejemplifica: “En la sección de municipal retransmitimos en directo los plenos municipales y cada tema que se trata va a la parte *free* de la web, pero al día siguiente redactamos una crónica que siempre se cierra porque es información que hemos reelaborado nosotros, le hemos dado varias vueltas al hecho informativo”. Además, los redactores afirman que cuando trabajan en un tema propio saben desde el inicio que este se destinará al muro de pago por una cuestión de exclusividad al tratarse de temas que no están en la agenda del día.

5.4.2. Noticias de suscripción

La puesta en marcha de la edición digital permitió al diario Información conocer mucho mejor a su audiencia. Aunque no se ha debido necesariamente al muro de pago, sino a la propia web, ahora el periódico tiene mayor *feedback* y conocimiento de su lector. En el diario trabajan con la herramienta Google Analytics que les permite conocer en cada momento qué noticias son las que más se están consumiendo y las que más

interesan. De hecho, según afirma Giménez, poseen una cantidad de datos mucho mayor de la que realmente pueden abarcar y procesar debido a la rutina del día a día y al número limitado de personas en plantilla. Pese a esto, sí es cierto que uno de los focos donde más atención se ha puesto es en saber qué noticias de suscripción son las más populares y las que consiguen atraer nuevos suscriptores. Juan Antonio Giménez explica que uno de los grandes temas es el hiperlocalismo, que, a pesar de creer que no iba a atraer a la audiencia, se ha convertido en uno de los motores del muro de pago. Entre otros temas, también destaca la opinión, la economía y la política.

Aunque conocen qué noticias de suscripción funcionan mejor, los redactores reconocen que este no es un criterio determinante para decidir los temas del día. Según afirman las fuentes, en el diario Información se prima por encima de todo la relevancia informativa y en función de esta, siempre hay unos temas que tienen más peso que otros. La redactora Carolina Pascual explica que “no hay un criterio que establezca que si los lectores consumen más economía que educación, se deban publicar más noticias del primer tema”. Y continúa: “Cubrir el día a día no nos va a diferenciar del resto de medios, tenemos que buscar temas propios para que el lector compre esa información. Tenemos que darle un valor extra y hacerla propia”. El hecho de abarcar noticias más allá de la estricta actualidad informativa ha sido uno de los aspectos positivos que los redactores valoran del *paywall*. Nuestras fuentes explican que con el muro de pago intentan ofrecer una información que vaya más allá de la mera actualidad. Esto les permite ser más analíticos, dar un valor añadido al producto periodísticos y ayudar al lector a reflexionar, a estar acompañado e informado.

5.4.3. Dificultades en la elaboración del producto periodístico

Con el compromiso de elaborar una información de mayor calidad y que aporte cierto valor añadido al lector, cabe la posibilidad de que se presenten más dificultades en la rutina diaria de la redacción. Si bien los redactores admiten que en su trabajo diario encuentran ciertos obstáculos elaborando esta información, aclaran que no son más que los propios de la profesión aunque sí es cierto que el contenido del muro de pago ha de pasar ciertos controles de calidad. Sin embargo, los redactores no consideran este filtro una traba en sí porque desde el principio son conscientes de que hay que

hablar con más fuentes y ofrecer algo distinto: una contextualización, un análisis, etc. Sí es cierto que al aumentar la rigidez del muro de pago, también se ha incrementado la dificultad de mantener los mismos estándares de calidad en todas las noticias. El coordinador multiplataforma reconoce que es imposible poder enriquecer absolutamente todas las noticias y que en la medida de lo posible intentan que incorporen más de una foto, una galería, video o gráfico para que visualmente sean más atractivas.

5.5. Impulso de la innovación periodística

Al mismo tiempo que nacía en 2014 el muro de pago del diario Información, también lo hacía su plataforma *A fondo*, una sección en la edición digital diseñada específicamente para publicar temas de gran elaboración y creados exclusivamente para la web. En este tipo de contenido, la información de calidad viene siempre acompañada de aspectos visuales como videos, gráficos o infografías. Trata, por tanto, de combinar la información de mayor valor con una apariencia de *look and feel*, con trufado de infografías, imágenes y demás aspectos visuales. La razón por la que esta plataforma no se encuentra directamente integrada en la web de Información es por motivos técnicos. El director de la estrategia digital lo expresa así: “Tuvimos que crear un Wordpress aparte por problemas con nuestro CMS. Este se hizo propio para el grupo editorial y no nos permitía dar ese salto cualitativo. Próximamente lo cambiaremos para que *A fondo* se integre con la nueva plataforma que nos permitirá añadir cualquier tipo de contenido visual sin restricción”.

Esta apuesta por los contenidos de alto valor se representó con la creación de un nuevo equipo dedicado exclusivamente a elaborar esta información de calidad con aspectos multimedia. Recibió el nombre de equipo de Nuevas Narrativas y actualmente está integrado por tres personas, que previamente trabajaban en otras secciones o delegaciones del diario. Durante este tiempo se han dedicado a nutrir de contenidos como grandes reportajes o crónicas la sección de *A fondo*. El equipo de Nuevas Narrativas se ocupa de desarrollar parcelas que no se habían tratado hasta entonces en el diario como los gráficos interactivos, formatos innovadores o el periodismo de datos. Además de elaborar semanalmente estos temas de mayor valor al resto de contenido de suscripción, también se encargan de enriquecer la información de los redactores. Tras la correspondiente elaboración de sus temas

propios, los redactores envían al equipo de Nuevas Narrativas sus textos para que estos los enriquezcan acompañándolos de gráficas, galerías de fotos u otros contenidos de valor que ilustren y acompañen la información.

Esta decisión, y la puesta en marcha de un equipo específico encargado de tal información, ha contribuido a mejorar y potenciar el producto periodístico, aportándole aspectos diferenciales hasta la fecha inutilizados. De hecho, este trabajo ha destacado hasta el punto de traspasar la barrera digital. Juan Antonio Giménez explica que a efectos de contenido, el diario Información ha dependido históricamente del papel, pero el contenido que se elabora en *A fondo* es de tanta calidad que en muchas ocasiones se le ha dado traslado al papel.

El mayor avance en el diario Información en lo que a innovación periodística se refiere ha venido dado, por tanto, con *A fondo*. No obstante, los redactores exponen que aunque se centran en la elaboración de los formatos periodísticos clásicos, también tratan de insertar ciertos elementos que enriquezcan la información, especialmente el video, que se intenta incluir siempre que es posible en las noticias. En caso de que sea necesario hacer un montaje o rotularlo, el departamento web se encarga específicamente de hacerlo.

5.6. Valoración y perspectiva de futuro del *paywall*

Seis años después de la puesta en marcha del muro de pago del diario Información, tanto directivos como redactores valoran de forma positiva su funcionamiento. Pese a ello, el coordinador multiplataforma Juan Antonio Giménez reconoce que la experiencia les ha demostrado que técnicamente la edición digital no estaba lo suficientemente preparada para afrontar este cambio. Problemas como caídas del servidor, la imposibilidad de acceder a las noticias *premium* desde las redes sociales o la dificultad para ingresar en la cuenta de suscriptor han sido algunas de las consecuencias de un continuo ensayo y error del modelo. “Al variar tanto nuestro modelo, en ocasiones los técnicos han estado desbordados y se nos han escapado ciertos detalles. Esto puede causar una mala impresión a nuestros suscriptores. En esos momentos, toca pedir disculpas y trabajar para que no vuelva a ocurrir”, afirma Giménez. Así y todo, los directivos afirman que el *paywall* del diario Información ha tenido un ritmo de crecimiento positivo, y la plantilla destaca que, lejos de reemplazar

al papel, el muro de pago ha beneficiado a ambas plataformas que incluso se retroalimentan. No obstante, el *paywall* todavía no permite sostener la totalidad de la actividad periodística de la empresa. Los directivos admiten que si el diario tuviera que vivir del muro de pago, solamente sobreviviría la plantilla de la redacción web.

El futuro del muro de pago del diario está estrechamente unido a la evolución de su número de suscriptores ya que, como afirman las fuentes, para poder nutrir de contenido de calidad el *paywall*, este tiene que ir acompañado de un retorno económico. “Cuanto más suscriptores tengamos, mayor información de calidad podremos ofrecer. Si ofreces un producto periodístico de calidad, tendrás más suscriptores y por tanto, más recursos y medios para producir mejores temas o destinar más periodistas a la elaboración exclusiva de temas en profundidad”, explica Borja Campoy. A corto y a medio plazo, desde el diario Información aseguran que priorizarán y continuarán con la estrategia editorial: elaborando reportajes y análisis en profundidad, y aportando una visión compacta, actualizada y contemporánea de la provincia poniendo en práctica los nuevos formatos y tecnologías. Campoy señala que en Información están en constante formación y abiertos a cualquier recurso que respete las bases del periodismo.

Uno de los aspectos en los que buscan mejorar, impulsado desde Prensa Ibérica, es el Big Data. “Es nuestra gran baza, nuestro reto actual. La idea de conocer qué contenidos disfruta un lector, la asiduidad con la que los consume o la hora a la que lo hace nos da un perfil para ofrecer una serie de contenidos”, explica el director de la estrategia digital Daniel Compañó. Además, el director considera que esta apuesta por el Big Data podría hacer evolucionar el modelo del *paywall* en los próximos años permitiéndoles virar hacia un modelo único y dinámico para cada usuario adaptado a sus hábitos de consumo y preferencias.

Con todo ello, el diario Información busca continuar mejorando y enriqueciendo su muro de pago con el objetivo de que en un futuro cercano puedan establecer un modelo de negocio rentable que les permita alejarse de la financiación por publicidad. El equipo sostiene que para conseguir esta meta, lo primordial es la información. Así, la redactora Carolina Pascual recalca que “no debemos olvidarnos de que lo importante es el periodismo. La forma es importante pero el contenido es lo que nos debe diferenciar”.

6. Conclusiones

Esta investigación ha permitido conocer y describir el funcionamiento y la estrategia del modelo de suscripción del periódico regional español Información y su relación con las rutinas de la redacción. El trabajo parte de un marco teórico que introduce las diversas modalidades de pago por contenidos, justifica su relevancia ante la pérdida de mercado publicitario y repasa la evolución histórica de esta modalidad.

Los resultados de este trabajo revelan que, como ocurre en otros medios de comunicación, el diario Información lanzó su muro de pago con el objetivo de hallar otras fuentes de ingresos —diferentes a las publicitarias— que asegurasen la rentabilidad del negocio periodístico. El grupo editorial del diario, Prensa Ibérica, apostó para Información por un modelo *freemium* que combinase contenidos de pago y gratuitos. Desde su fecha de lanzamiento, en el año 2014, el diario ha mantenido este tipo de *paywall*.

Con respecto a la variación de las visitas únicas en la página web, nuestros hallazgos muestran que la tendencia del tráfico web ha mantenido un crecimiento constante y continuo sin grandes variaciones, a pesar de la implantación del muro de pago. Este crecimiento se explica gracias al valor y la consolidación de la marca del diario Información, líder en la provincia de Alicante. No obstante, tal y como afirmaron nuestras fuentes y los datos de Google Analytics evidencian, la web sufrió una caída del 5% de su tráfico los primeros meses del muro de pago.

Un aspecto difícil de gestionar fue la acogida de los lectores habituales al *paywall*. Si bien muchos usuarios comprendieron que se trataba de una forma justa de apoyar y garantizar la información de calidad e independiente, otros se mostraron disconformes con esta medida y reacios a pagar por lo que antes consumían de manera gratuita. A lo largo de los años estas críticas han mitigado aunque los directores reconocen que los usuarios que acceden a la web a través de las redes sociales, especialmente mediante Facebook, son los más reacios a pagar por contenidos.

Los resultados señalan una escasa actitud proactiva por parte de los gestores en el desarrollo de diferentes estrategias de marketing que potencien las suscripciones de lectores fieles. Las propias fuentes afirmaron que deberían haber tenido una actitud más “marketiniana” ofreciendo un servicio o producto extra al lector además de la información. No obstante, la crisis del covid-19, parece haber forzado un cambio en

la táctica del diario. Durante los meses de marzo y abril de 2020, Información ofrecía a los nuevos suscriptores un mes gratis de los contenidos premium. Así, el diario pasó de contar con 1.700 suscriptores de pago a alcanzar los 13.000, siendo estos últimos fundamentalmente usuarios con acceso gratuito durante treinta días a la suscripción digital. Nuestras fuentes afirmaron que, además de garantizar el acceso a la información en una situación complicada, esta decisión tenía el objetivo de atraer y retener nuevos suscriptores.

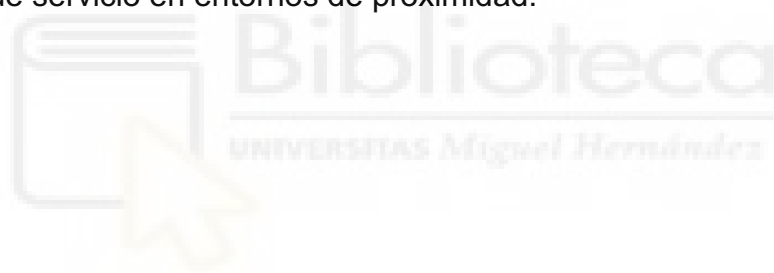
Esta apuesta ha determinado también una mayor rigidez del *paywall*, en el que actualmente toda la información de elaboración propia del diario se sitúa dentro del muro de pago. Fuera de él, queda la información de servicio, notas de prensa o comunicados. La dinámica de trabajo, modificada a raíz de la implantación del muro de pago, ha permitido cubrir noticias más allá de la estricta actualidad informativa. Los redactores destacan de esta nueva rutina la posibilidad de ser más analíticos y aportar un valor añadido al producto periodístico que, además, invite al lector a reflexionar. Este trabajo muestra que paradójicamente esta nueva forma de trabajar no origina a los periodistas mayores dificultades que las habituales de la profesión a la hora de producir la información, aunque sí es cierto que sus artículos han de cumplir unos criterios mínimos de calidad.

Esta investigación evidencia el impulso a la innovación periodística como el mayor aspecto diferenciador desde la puesta en marcha del *paywall*. Al mismo tiempo que nacía en 2014 el muro de pago del diario Información, también lo hacía su plataforma *A fondo*, una sección en la edición digital diseñada específicamente para publicar temas de gran elaboración y creados exclusivamente para la web. En este tipo de contenido, la información de calidad viene siempre acompañada de aspectos visuales como videos, gráficos o infografías. La apuesta por los contenidos de alto valor se materializó con la creación de un nuevo equipo, bautizado con el nombre de Nuevas Narrativas, dedicado exclusivamente a elaborar esta información de calidad con aspectos multimedia. El estudio afirma que *A fondo* ha contribuido a mejorar y potenciar el producto periodístico, aportándole aspectos diferenciales hasta la fecha inutilizados en el medio.

El futuro del *paywall* del diario Información está estrechamente unido a la evolución del número de sus suscriptores ya que para poder nutrir de contenido de calidad el muro de pago, este tiene que ir acompañado de un retorno económico. Además, esta

investigación estima que en el futuro —debido a la apuesta del grupo en 2019 por reforzar el Big Data— el muro de pago *freemium* virará hacia un modelo dinámico que, utilizando datos de los usuarios y la inteligencia artificial (AI), será capaz de ofrecer un servicio de suscripción en el momento adecuado para cada tipo de usuario (Marín-Sanchiz, 2019).

El trabajo también presenta algunas limitaciones que podrían subsanarse en futuros estudios. Por ejemplo, sería conveniente ampliar la base del estudio con más entrevistas a miembros de la plantilla redaccional, con el fin de indagar con más profundidad en los cambios de rutina. Además, sería oportuno contrastar con más datos la evolución del negocio del diario Información, especialmente en las partidas de ventas por suscriptores como publicitarias. Mediante estas herramientas, la visión sobre la estrategia tendría un contrapunto más certero. Finalmente, animamos a emprender estudios comparativos con otros diarios de ámbito local que faciliten la comprensión de este objeto de estudio, tan relevante para la sostenibilidad de una prensa libre y de servicio en entornos de proximidad.



7. Bibliografía

AIMC (2020). Resumen General de Resultados EGM. Acumulado Internet 1ª Ola 2020, abril. Asociación para la investigación de los medios de comunicación (AIMC). Disponible en: <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/internet>. Fecha de consulta: 10 de abril de 2020.

Arrese, Ángel (2016). Breve historia de los *paywalls*.

Boczkowski, P. J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of communication*, 54(2), 197-213.

Borzo, Janet (2001). Online Micropayment Systems See New Interest, *The Wall Street Journal*.

Brook, Stephen (1997). A few less bricks in the Pink Un's paywall: The FT has announced a radical overhaul of the fees users must pay to access its website, *The Guardian*.

Brown, Chip (1999). Fear.com. *American Journalism Review*.

Bruce, J. (2014). National vs. Local newspaper advertising: Which is best? Recuperado de <http://www.mediaspacesolutions.com/blog/national-vs.-local-newspaper-advertising-which-is-best>

Cagé, Julia (2016). Saving the Media: Capitalism, Crowdfunding, and Democracy. Cambridge: Harvard University Press.

Campos, Francisco (2010). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y Palabra*, nº 74.

Carson, A. (2015). Behind the newspaper paywall – Lessons in charging for online content: A comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print. *Media, Culture & Society*, 37(7), 1022–1041.

Carvajal Prieto, Miguel (2017). *El auge de los modelos de pago en el periodismo: ¿Por qué a ellos sí les funciona?* Recuperado el 24 de mayo de 2020, de <https://mip.umh.es/blog/2017/10/03/modelos-de-pago-periodismo-casos-exito/>

Casero- Ripollés, Andreu (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de ne-gocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*. Núm. 16, págs.: 595--601.

Cassidy, John (2003). *Dot.com: How America Lost Its Mind and Money in the Internet Era*. Harper Collins Publishers.

Cerezo, Pepe (2019). Suscripciones, “the new black” Los modelos de pago emergentes (1ª parte): <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-07.pdf>

Cerezo, Pepe (2020). El impacto de la pandemia en la prensa. *Recuperado de* <http://adepa.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/dosier-evoca-09-medios-y-coronavirus.pdf>

Crosbie, Vin (2004). “Content or malcontent?”, en *Clitz.com*: <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3298841>

Davenport, T. y Beck, J. (2002). *The Attention Economy*. Harvard, Mass.: Harvard Business Review Press.

Deloitte. (2018). *Media Consumer Survey 2018*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-consumer-survey-2018.html#>

Diario Información (2016). «Historia [íntima] de un periódico». Recuperado de https://www.diarioinformacion.com/especiales/historia-intima-informacion-75-aniversario/2016/11/historia-intima-periodico-n1158_1_33930.html

Duprey, Patrick (2012). Filling the Meter: Measuring the Effectiveness Of Paywalls for Online Revenue. *Proceedings of the NCUR, Weber State University, Utah*.

El Confidencial Digital (2019). «El Mundo cierra con 2.000 suscriptores la primera semana del muro de pago». Recuperado de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/medios/mundo-cierra-2000-suscriptores-primera-semana-muro-pago/20191028191604133245.html>

Fletcher Richard, Kleis Nielsen Rasmus (2017). Paying for Online News, *Digital Journalism*, 5:9, págs.: 1173-1191.

Galiford, Miles (2010). Why will people for content they could probably find for free on the Internet, *SubHub*.

Gallardo, Fernando (2011). Nuevos modelos de negocio para la prensa. *Telos*, nº86.

Geidner, Nick y D'Arcy, Denae (2013). The effects of micropayments on online news story selection and engagement. *New Media & Society*, 1-18.

Goldhaber, Michael H. (1997). The Attention Economy and the Net, *First Monday*.

Goyanes Martínez, Manuel (2013). Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el mensaje periodístico*. Vol. 19, Núm. 1, págs.: 419--431.

Graybeal, Geoffrey y Lee Hayes, Jameson (2011). A Modified News Micropayment Model for Newspapers on the Social Web, *The International Journal on Media Management*, 13 (2), 129-148.

Hess, K., & Waller, L. (2016). Local journalism in a digital world. *New York: Palgrave*.

Holm, A. B. (2016). Could freemium models work for legacy newspapers? *Nordicom Information*, 38(1), 83–87.

Isaacson, Walter (2009). How to Save Your Newspaper, *Time*.

Kvalheim, N. (2014). News behind the wall. An analysis of the relationship between the implementation of a paywall and news values. *Nordicom Review*, 34(Special Issue), 25–42.

Laboratorio de periodismo - Fundación Luca de Tena (2019). «El número de suscriptores de The Wired aumenta un 300% sobre el año anterior tras lanzar el muro de pago». Recuperado de <https://laboratoriodeperiodismo.org>

Latour, B. (2005). Reassembling The Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. *Clarendon, Oxford*.

Micó-San, Josep -Lluís y González Molina, Sonia (2010). Convergencia en la comunicación empresarial en las oficinas de prensa de tráfico y seguridad vial. *El profesional de la información*, nº19. pp. 133-139.

Miguel De Bustos, Juan Carlos y Casado Del Río, Miguel Ángel (2010). Sobre pago y gratuidad. *Telos*, nº 83.

Myllylahti, Merja (2014). Newspaper Paywalls—the Hype and the Reality: A Study of How Paid News Content Impacts on Media Consumption Revenues, págs.: 179-194.

Mensing, Donica & Rejfeck, Jackie (2005). Prospects for profit: The (un)evolving business model for online news.

Nafría, I. (2018). *Tendenci@s Nº 40: Google lanza la Google News Initiative y otros temas destacados de la semana sobre medios digitales*: https://tendencias.substack.com/p/1194961_tendenci-s-n-40.

Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D. A. L., & Nielsen, R. K. (2017) Reuters Institute Digital News Report 2016. *Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism*.

Newman, Nick y Levy, David A. (2013) (eds.). Reuters Institute Digital News Report 2013, *Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism*.

Nielsen, R. K. (Ed.). (2015). Local Journalism. The decline of newspapers and the rise of digital media. *Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism*.

Olsen, Kristine R. & Solvoll, Mona K. (2018): Reinventing the business model for local newspapers by building walls, *Journal of Media Business Studies*.

Pew Research Center (2011). The Tablet Revolution and What it Means for the Future of News, *Pew Research*: <http://pewresearch.org/pubs/2119/tablet-news>

Pickard, V., & Williams, A. T. (2014). Salvation or folly? *Digital Journalism*, 2(2), 195–213. Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publication.

Reuters Institute. (2018). *Digital News Report 2018*. Recuperado de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/digital-news-report-2018.pdf>

Reuters Institute. (2017). *Pay Models in European News*. Recuperado de <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2017/pay-models-european-news/>

Rodríguez- Martínez, Ruth; Codina, Lluís; y Pedraza -Jiménez Rafael (2010). Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación. *El profesional de la información*, nº19, pp. 35-44.

Salaverría Aliaga, Martínez-Costa Pérez, Breiner (2018). Mapa de los cibermedios de España en 2018: análisis cuantitativo. *Revista Latina de Comunicación Social*. Núm. 73, págs.: 1034-1053.

Sandberg, Jared (1998): Web Magazines Seem to Have A New Battle Cry: Charge, *The Wall Street Journal*.

Sindik, Amy y Graybeal, Geoffrey (2011). Newspaper Micropayments and Millennial Generation Acceptance: A Brand Loyalty Perspective. *Journal of Media Business Studies*, 8 (1), 69-85.

Skogerbø, E., & Winsvold, M. S. (2011). Audience on the move? Use and assessment of local print and online newspapers. *European Journal of Communication*, 26(3), 214–229.

Smith, Gerry. (2020). «N.Y. Times Scales Back Free Articles to Get More Subscribers By Gerry Smith». Bloomberg. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-01/n-y-times-scales-back-free-articles-to-get-readers-to-subscribe>

Thurman, N., & Herbert, J. (2007). Paid content strategies for news websites: An empirical study of British newspapers' online business models. *Journalism Practice*, 1(2), 208–226.

Vara Miguel, Alfonso y Díaz Espina, Carolina (2012). Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del wsj.com. *Revista de Comunicación*, (11), 110-128.

Wadbring, I., & Bergström, A. (2017). A print crisis or a local crisis? *Journalism Studies*, 18(2), 175–190.

8. Anexos

En el presente apartado figuran las diferentes entrevistas transcritas que se han realizado para llevar a cabo la presente investigación académica.

8.1. Entrevista a Juan Antonio Giménez, coordinador multiplataforma del diario Información

Pregunta: ¿Qué motivo determinó establecer un modelo de pago en el diario?

Respuesta: Había que establecer un nuevo modelo de negocio. La web del periódico empezó a andar seriamente bastante más tarde que en otros diarios y el proceso fue acelerado. El primer paso fue captar audiencia para tener una masa total emergente que se informara a través de nuestra web. Los primeros años nos enfocamos en profesionalizar la web. Al principio era un puro volcado de la edición impresa a la versión digital. Por lo que los primeros pasos se centraron en que los redactores creasen contenido expresamente para la edición digital, cosa que al principio era impensable porque se dedicaban a cuerpo y alma a la edición impresa.

Cuando se estableció la dinámica de trabajo en la que los redactores ya eran multiplataforma, nos dimos cuenta de la necesidad de que el producto, al margen de informar, también diera beneficios. Cada vez éramos más personas en la redacción puramente web y eso requiere ciertos gastos. Solamente con la publicidad no era suficiente.

P: ¿Por qué los ingresos publicitarios ya no eran suficientes para el diario Información?

R: La publicidad digital a día de hoy es bastante más barata que la impresa. Esa batalla tiene todas las balas disparadas así que se decidió a nivel de grupo iniciar un modelo de pago. Nos lanzamos con el modelo *freemium*, que consiste en hacer convivir en la web las noticias en abierto como otras en cerrado. Al principio fuimos haciendo el experimento en cuanto a qué porcentaje de noticias se cierran, qué tipo de contenido se cierra, con qué promociones impulsamos que los lectores se suscriban...

P: ¿Qué porcentaje de los contenidos se cierra en la edición digital?

R: En los inicios cerrábamos muy pocos contenidos. Después, hemos pasado por etapas en las que se cerraba bastante más. Más tarde, intentamos que hubiera un equilibrio. La última novedad, desde el 27 de abril, es que toda la edición impresa se va a volcar en la web pero el contenido será totalmente *premium*. Además de eso, noticias que durante el día suban los redactores para la edición digital y que requieran cierta elaboración también se cerrarán. Vamos a tener un menor margen de noticias free.

Esta decisión viene determinada por la crisis sanitaria. Al principio, lógicamente había mucha demanda de información y los propios lectores nos pedían hacer una excepción para que durante este tiempo pudieran leer todos los contenidos de manera gratuita. El grupo accedió y desde mediados de marzo dimos acceso gratuito durante un mes a todos los que se suscribieron hasta el 26 de abril. Hemos registrado un incremento bestial con esta medida. Hemos pasado de tener 1700 suscriptores de pago puros, es decir, de gente que se había suscrito mensual o anualmente, y con esta promoción, en la que solamente hacía falta registrarse con un nombre y un correo electrónico, hemos alcanzado los 13.000 suscriptores en total. Ha sido un incremento bestial. Dado que tenemos ahora mismo a toda esa gente consumiendo nuestro *premium*, cerrando más contenidos les hacemos ver todo lo que les ofrecemos y lo que se pueden perder si dejan de ser suscriptores.

P: ¿Quiénes se encargan de elaborar el contenido *premium*?

R: Cuando se apostó por el muro de pago se creó un equipo de la redacción que se iba a dedicar exclusivamente a elaborar temas muy currados, muy trabajados y expresamente para la web. Es la sección que nosotros denominamos *A fondo*, que por cuestiones técnicas decidimos hacerla en una plataforma diferente a la web.

Ese equipo se ha dedicado todo este tiempo a la tarea de darle un valor añadido a la información pura y dura que llega de agencia. A efectos de contenidos, el diario Información ha dependido históricamente del papel, pero en este caso, con *A fondo*, el contenido que elaboran ellos es de tanta calidad que en muchas ocasiones después de publicarse en la web se le ha dado traslado también al papel.

P: ¿Hubo un plan de preparación o introducción al muro de pago?

R: Ha habido muchas promociones. Al principio se hizo una campaña de 3 meses de suscripción por 3 euros, por lo que el mes de suscripción costaba solamente 1 euro al mes. Esa campaña animó bastante a la gente a entrar, sobre todo al principio. El problema es que las campañas de marketing se deben renovar o pierden vida. La decisión del grupo ha sido no variar durante mucho tiempo la promoción y ha perdido fuerza. No hemos tenido una actitud más “marketiniana” en la que podríamos, por ejemplo, ofrecer un servicio o producto extra al lector como entradas de cine, darles algo más que solamente la información. No obstante, nuestro producto sale muy a cuenta si quieres estar informado.

P: ¿Cómo fue la acogida del muro de pago por parte de los lectores?

R: Mucha gente se mosqueó porque cuando habituas a alguien a que algo es gratis y le dices que a partir de ahora va a tener que pagar por eso, aunque no sea a un alto precio, le cuesta. Los primeros días nos dieron orden de no contestar en las redes sociales porque había provocaciones a diario. El principio fue duro anímicamente porque nos debemos al lector y este no estaba recibéndolo bien. Nos han tachado de peseteros por querer que nuestro trabajo tenga un precio pero al fin y al cabo somos una empresa y necesitamos tener beneficios.

Los propios medios de comunicación tenemos la culpa de que los usuarios asuman que las noticias deben ser gratis porque desde un principio se tenía que haber valorado así pero nadie tuvo la visión de que esto iba a evolucionar de esta manera. No tenía sentido ninguno que estuvieras dando gratis en la web el contenido que estabas cobrando en otro formato. Estábamos valorando solamente el papel y la tinta.

P: ¿No pensaron en explicar al lector el porqué de cobrar por los contenidos?

R: Sí, hicimos una campaña bastante potente en cuanto a presencia. Se hicieron videos del director comentando con gente conocida de la ciudad el valor de la información, la garantía democrática, información objetiva y plural... Eso se estuvo vendiendo durante bastante tiempo y era la locomotora de por qué empezábamos a cobrar.

Nosotros necesitábamos un modelo de negocio que nos permitiera sobrevivir económicamente y dado que la publicidad no daba de sí, decidimos dar ese paso, como tímidamente se había dado en otros medios. En este sentido, la empresa sí que

fue valiente aunque después la realidad nos ha demostrado que técnicamente no estábamos preparados del todo y a día de hoy seguimos teniendo problemas y seguramente los vamos a seguir teniendo. Es una guerra constante porque si el suscriptor en un momento dado no puede acceder al contenido por el que ha pagado se da una mala imagen. Ha habido rachas en las que técnicamente la web se ha caído, no ha dado más de sí. En esos momentos, toca pedir disculpas y trabajar en que no vuelva a ocurrir.

P: Actualmente el diario tiene cuatro tipos de suscripción diferentes. ¿Por qué han optado por esta diferenciación?

R: Históricamente siempre ha habido suscripción a la edición impresa. Sin embargo, en Información nunca ha habido una gran cultura, más allá de algunos bares y tiendas, de suscribirse y recibir el periódico en casa. A esas pocas personas que sí optaban por esa práctica se les dio automáticamente el acceso gratuito a los contenidos digitales. A día de hoy quien está suscrito a la edición impresa del diario, también disfruta de los contenidos digitales.

En cuanto a la suscripción a la edición digital, al principio también hicimos bonos. El usuario podía comprar 25 o 50 bonos pero este método desperdigaba mucho al suscriptor y daba problemas como la dificultad para acceder a las noticias de suscripción de días anteriores. Por eso, decidimos acotarlo al muro como lo tenemos hoy en día.

P: El acceso a todo el contenido web es de 3,99 euros al mes. Pero, ¿cuál fue el precio inicial?

R: Al principio se instauró con una oferta de 3 euros durante tres meses pero se acabó prolongando mucho. Más que promoción ha resultado ser un precio fijo. Esto ha sido así hasta hace relativamente poco que ya se ha fijado el precio en 3,99 euros al mes.

Una de las cosas que hemos mejorado es que el registro y el método de pago sean más cómodos para facilitar la suscripción del lector. Al principio no se podía hacer desde el móvil y ahora simplemente puedes hacerlo registrandote con Facebook o Google.

P: ¿Han podido conocer mejor a su audiencia y adaptar a ellos los contenidos a raíz de instaurar el modelo de pago?

R: Esa ha sido una de las claves. Hemos tenido mucho *feedback* pero no viene directamente supeditado al muro de pago. El conocimiento del lector a través del web nos ha permitido conocerlo muchísimo mejor que con el papel, en las redes sociales tienes constante información del lector. Nosotros trabajamos con Analytics que nos permite ver en cada momento qué noticias son las que se están consumiendo más, las que más interesan... En ese sentido, tenemos más datos y más herramientas que nos proporcionan más información de la que realmente, por la rutina del día a día y por la plantilla, podemos procesar.

Además, en el grupo se está implantando un departamento de Big Data donde analizan todas estas tendencias. Todos los días nos llegan informes de cómo está funcionando el contenido. Pero como te decía, yo por la carga de trabajo que tengo, no me puedo poner a procesar diariamente toda esa información. La información que nos llega es muy específica, con datos como cuántos usuarios *premium* entran todos los días, qué secciones se visitan más, si de la sección de local se van a la de deportes... Es alucinante la de datos que podemos conseguir. El Big Data nos permite conocer todos esos datos y nos proporciona tendencias que nos pueden ayudar de cara al futuro. La información que recibimos es hasta abrumadora.

Sin embargo, estos datos si los utilizan el departamento de marketing digital que se centra en las analíticas de cara a los anunciantes para que aquellas personas que han contratado un publlirreportaje puedan saber el alcance de la publicación, si se ha consumido a unas ciertas franjas horarias... En este caso se le da más información al anunciante que a los propios trabajadores de la redacción.

P: ¿Cómo ha variado el tráfico en la web? ¿Disminuyó este tráfico al principio del muro de pago?

R: Cuando instauramos el muro de pago teníamos muchísimo miedo a que toda la audiencia que habíamos cosechado años atrás se perdiera y la verdad es que nos sorprendimos bastante porque al contrario de lo que suponíamos, no disminuyó nuestro tráfico sino que seguía aumentando. La tendencia del tráfico general de la web, a pesar de la implantación del modelo de pago, ha mantenido un crecimiento constante y además sin grandes escalones. Ha sido bastante progresiva.

P: ¿Cómo son los hábitos de consumo de los lectores?

R: Son muy distintos en función de si se trata de usuario *free* o *premium*. Los *premium* tienen una media de permanencia en la web bastante más alta que el *free*. Esto viene también muy condicionado por las redes sociales. De todo el tráfico que nos llega a la web, un 60% viene de Google, el tráfico directo suele ser un 10-15% en función del mes y el resto, se reparte en redes, sobre todo en Facebook. Dependemos muchísimo de tráfico externo, del usuario “paracaidista” que busca algo en Google y le aparece una de nuestras noticias.

El comportamiento en función del tipo de lector es muy distinto. Tenemos distintas clasificaciones que nos proporciona el Big Data: el *heavy user* que es el usuario muy fiel, que consume más de 80 páginas al mes, el *causal* que entra de vez en cuando... Hay diferentes tipologías de usuarios que tenemos identificadas y en función de eso, se está trabajando para que los lectores puedan recibir las noticias que más les gusta, que les salga los anuncios según sus gustos...

P: ¿Se ha producido una pérdida de lectores que no estaban realmente interesados en los contenidos?

R: Seguro que sí pero no ha sido una tendencia porque desde que se instauró el muro de pago no ha habido retroceso significativo del tráfico web.

P: ¿Ha variado la forma de producir el producto periodístico a raíz de introducir el muro de pago? ¿Cómo?

R: Los principales cambios se deben a la creación de un equipo exclusivo dedicado a crear contenido de más calidad de la web. Ellos están al margen de la propia redacción web. El personal de la redacción web nos encargamos de gestionarla y de atender a todo el volumen de información que los compañeros del papel nos van pasando. Ese proceso ha sido bastante costoso porque la redacción de la edición impresa trabaja con una plataforma para elaborar ese contenido y nosotros con otra diferente para la web. Cuando se vio que el proceso del muro de pago iba hacia delante se decidió que los que estábamos en la web fuésemos dando formación a los redactores de papel. Este proceso costó bastante pero a día de hoy lo hemos superado y el 85% de la redacción sabe subir sus noticias a la web.

P: ¿Cómo se lleva a cabo el volcado de contenidos de la edición impresa a la digital?

R: Hay una persona del departamento de preimpresión que conforme las páginas del periódico se van pasando a las rotativas hace un volcado puramente técnico, copia y pega. Cuando esa persona hace ese trabajo, a continuación un compañero de la redacción web que trabaja de noche, lo pasa a la web. El ejemplar de la web se renueva las 04:30 horas, y a partir de esa hora ya se pueden ver las noticias más importantes del día. Él se dedica a configurar la portada dejando los temas más importantes y dándole forma digital a todo el contenido con enlaces, negritas, videos, gráficos...

P: ¿Cuál suele ser el formato habitual de las noticias cerradas? ¿Se han adoptado nuevas narrativas digitales?

R: Al principio se optó por cerrar el contenido que más trabajo conlleva: entrevistas en profundidad, reportajes de investigación, crónicas... Con el tiempo se ha mantenido y se ha ido incrementando a otros formatos como los de la plataforma *A fondo*, ya que son súper reportajes. El equipo que se encarga de *A fondo* se llama Nuevas Narrativas porque se han ocupado de desarrollar parcelas que no habíamos tocado hasta entonces como los gráficos interactivos, galerías de foto que se salen de los típicos... Se han probado nuevos formatos y hemos experimentado con el periodismo de datos.

Ahora, al cerrar todo prácticamente todo el contenido *premium* nos ha surgido el problema de que es imposible poder enriquecer absolutamente todas nuestras noticias. En la medida de lo posible intentamos que lleven más de una foto, una galería, video, gráfico, etc. para que visualmente sean más atractivas.

P: ¿Cómo deciden qué noticias se cierran y cuáles quedan abiertas para el público general?

R: En principio siempre ha sido el responsable de cada sección el que decidía cuáles de sus temas iban a ir en abierto y cuáles en cerrado. Después, se puso un cupo mínimo de noticias que debían ir en cerrado. La decisión última siempre la ha tenido el jefe de sección. No obstante, con el último cambio, es bastante probable que vaya a ser el propio redactor el que a la hora de crear la noticia él mismo valore si debe ser *premium* o no en función de la carga de trabajo.

No tiene sentido cerrar noticias que tienen todos los medios. Así sólo están espantando a tu público. Hace unos años era impensable dar en web una primicia antes que en el periódico pero el muro de pago ha cambiado eso. Estas poniendo en valor algo que solamente tienes tú.

P: ¿Qué contenidos son los más atractivos para los suscriptores?

R: Esa es uno de los focos que hemos puesto nosotros para saber qué noticias se llevaban las suscripciones. Una de las cosas que más nos ha sorprendido es el hiperlocalismo, qué pasa en tu barrio, en tu calle... Al principio no pensábamos que la gente fuese a pagar por eso pero se ha convertido en uno de los motores del muro de pago. La opinión también gusta bastante porque la gente ya no quiere saber solamente qué ha pasado, sino que busca conocer qué opina determinada persona. Los temas de economía y política también son muy populares, principalmente porque suelen ser comprados por los afectados.

P: A pesar de la implementación del muro de pago, ¿sigue siendo la publicidad la primera fuente de financiación del periódico?

R: A pesar de que cada vez se leen menos periódicos, el papel sigue siendo el motor económico de la empresa sin ninguna duda gracias a la hegemonía que tiene el diario en la provincia. Si tuviéramos que vivir de la web, sobrevivimos solamente la plantilla de la redacción web. La web hoy en día se mantiene así misma pero no para toda la empresa. Por eso surge la urgencia de encontrar un modelo de negocio viable en la web. Con este modelo en la web no se necesitan tanto suscriptores como en la edición impresa, con una masa de 5.000 o 10.000 suscriptores sería fantástico. Pero es un camino que hay que recorrer.

P: ¿Cómo recibieron los anunciantes la implantación del muro de pago?

R: Les pareció horrible. Una de las ventajas que ofrecemos a suscriptores es que toda la lectura la pueden hacer sin publicidad. Esto lógicamente no le parece bien al anunciante porque su publicidad solamente la ven los no suscritos que hasta ahora eran la inmensa mayoría.

En nuestra web hay un exceso de publicidad para el no suscriptor. Yo creo que el grupo apostará por un término medio reduciendo la publicidad en la parte *free* de la web y poniendo publicidad no invasiva en la de suscripción. Algo que no moleste y que deje contento tanto al lector como al anunciante. Además, tenemos muchos datos

de los suscriptores y puede ser una herramienta perfecta para dirigir la publicidad al target específico.

P: ¿Por qué se han decantado por el modelo *freemium*?

R: Se barajaron varias opciones y al final se apostó por el modelo *freemium*. Se intentó combinar mantener a la audiencia habitual y poco a poco ir captando suscriptores.

P: ¿Han considerado proporcionar suscripciones adicionales para compartir con los miembros de la familia, que diese acceso extendido a la información a varios familiares, y no solo al titular de la suscripción?

R: A día de hoy se puede hacer. Dos personas pueden acceder al contenido de suscripción con una misma cuenta pero no se le ha dado relevancia promocional.

P: ¿Cómo encuentran el equilibrio entre las noticias para suscriptores y las noticias abiertas que siguen generando tráfico a la web?

R: Con el miedo de perder audiencia, empezamos a trabajar mucho el SEO, cosa que antes no hacíamos. Incorporar el SEO a nuestros conocimientos y a nuestras tareas diarias nos hizo ganar un tráfico que antes no teníamos.

Además, los contenidos generales que nos enviaban desde la redacción en Madrid, más contenidos generales propios que redactábamos nosotros, nos permitió ganar en audiencia. Intentamos equilibrar estas noticias con las *premium* de mayor calidad.

P: ¿Se complementa el canal impreso y el online?

R: Con la llegada de nuestro director se ha apostado mucho más por la web. Él se ha mostrado muy proactivo a mejorarla. No obstante, el papel es la niña bonita del periódico. En papel puede haber unos 60 redactores y en web 15. Ya no hay una separación tan grande entre el papel y la web porque los propios redactores suben sus noticias. Es una misma marca con distintos soportes.

P: ¿Han cambiado las rutinas de trabajo de la redacción a raíz de la implementación del muro de pago?

R: Sí, por ejemplo el equipo de Nuevas Narrativas se dedica ahora solamente a esa información de más calidad y el equipo de la web le dedica más tiempo a las noticias *premium* en cuanto a enriquecimiento de las mismas. El muro de pago ha sido

beneficioso para ambas plataformas porque a veces también nutrimos el papel con noticias de suscripción.

Otro cambio significativo es que al principio el departamento de la web estaba en una esquina de la redacción, y con la llegada del nuevo director se hizo un cambio en la distribución. El centro de la redacción lo conforman los subdirectores, el equipo de la web y un redactor jefe, y de ahí parten en ramas las diferentes secciones. Esta distribución ya lleva un mensaje implícito muy claro: la importancia de la web.

P: ¿Qué perfil de periodistas redactan las noticias de suscripción?

R: Cuando se decidió crear el equipo de Nuevas Narrativas el director eligió ciertos perfiles. Se cogió a gente de otras delegaciones y departamentos. Son tres personas. Por desgracia no se han incorporado otras personas.

P: ¿Qué estrategias se han adoptado para captar suscriptores? ¿Y para retenerlos y fidelizarlos?

R: Una de las estrategias ha sido intentar crear una comunidad útil y viva con el tema de los suscriptores. No queríamos que se quedase en algo pasivo. El éxito de esto debe pasar porque haya una dinámica diferente de relación con el usuario. Primero de todo más atención con él. Si tenemos información de lo que le gusta pues vamos a facilitárselo y que no sea simplemente una relación de pagar, recibir el producto y ya está. Tenemos el Club Información donde se hacen proyecciones de cine, charlas, obras de teatro.. Información sigue siendo la marca de referencia en Alicante y eso debemos aprovecharlo y hacerlo valer. Tenemos que intentar que el lector nos quiera.

P: ¿Quién se encarga de diseñar dicha estrategia?

R: El equipo de marketing del grupo.

P: ¿Cambia la estrategia en función del tipo de lector?

R: Ahora mismo se enfoca en la audiencia en general pero con el equipo de Big Data nuestro objetivo es individualizar cada vez más la estrategia para beneficiarnos mutuamente.

P: ¿Qué canales se utilizan en las estrategias?

R: Ahora mismo tenemos una *newsletter* con las noticias más importantes del día y otra enfocada a las ediciones Vega Baja, Elche, Alicante y recientemente se ha incorporado una de economía.

P: ¿Han obtenido los resultados esperados?

R: Yo estoy sorprendido porque esperaba un batacazo por perder tráfico y no ha sido para nada así.

P: ¿Qué dificultades se les han presentado?

R: Como hemos variado tanto el modelo en ocasiones nuestros técnicos han ido con la lengua afuera y ha habido detalles que se nos han escapado.

Al principio de la cuarentena, al cerrar más nuestros contenidos, se ha colapsado el servidor y ha caído la página. Lo que se llama morir de éxito.

P: ¿Cómo va a evolucionar la estrategia?

R: Yo creo que entrará publicidad en en muro de pago.

P: ¿Qué aspectos quedan por mejorar?

R: Tener una app para móvil potente porque la que tenemos es deficiente. Además, suando se cambie el CSS de la página web también tendremos más facilidades y comodidades de navegación. Y resumiendo, yo creo que mejoraría el aspecto técnico y el marketing.

8.2. Entrevista a Borja Campoy, redactor del diario Información

Pregunta: ¿Cuál es su experiencia laboral en el diario Información?

Respuesta: Empecé en 2008 haciendo prácticas en la sección de cultura. Después, he estado en fin de semana, monográficos, en el suplemento de la Universidad de Alicante... De 2011 a 2017 trabajé en la sección de Deportes y a partir de 2017, empecé en las áreas de la UMH y actividad cultural de Elche en la delegación de esta misma ciudad.

P: ¿Cómo es la rutina de trabajo habitual en el diario?

R: Yo trabajo en la delegación de Elche. Allí, hay un delegado que está al frente y que organiza el trabajo. Trabajamos alrededor de 5 o 6 redactores y en principio cada uno tiene su área asignada. Cada redactor lleva su propia agenda de temas aunque siempre hacemos una apuesta en común. En el periódico utilizamos desde hace unos años el programa *Desknet*, donde al terminar la jornada de trabajo por la tarde, anotamos nuestras previsiones para el día siguiente en base a nuestra agenda. De esta forma, nuestro delegado sabe lo que llevamos entre manos en cada momento. Los delegados se conectan a través de videoconferencia con el resto de jefes, que se encuentran en la redacción central de Alicante, y exponen los temas que se van a desarrollar. Una vez tenemos repartidos los temas y la paginación, los redactores empezamos a escribir. Esta suele ser la rutina habitual a menos que ocurra un suceso o pase algo importante que se salga de agenda.

Paralelamente los redactores vamos nutriendo de contenido la web. Nosotros gestionamos y somos autosuficientes con la sección web de Elche. En ella, vamos añadiendo nuestros contenidos, noticias de última hora, modificamos la apertura periódicamente... Cada redactor vuelca al menos cuatro o cinco noticias en la web por día.

P: ¿Cómo han cambiados los contenidos a raíz del muro de pago?

R: Con el muro de pago intentamos ofrecer una información que vaya más allá de la mera actualidad. El muro nos permite ser más analíticos, no limitarnos a repetir comunicados, teletipos... Darle un valor añadido al producto que hacemos, que ayude al lector a reflexionar, a estar acompañado e informado. Vamos a seguir en esa línea con reportajes y análisis de profundidad aportando una visión compacta, actualizada y contemporánea de la provincia. Pero siempre abrazando los nuevos formatos y tecnologías. Cada vez apostamos por más formatos, le damos mucha importancia al video. Intentamos incluir siempre que sea posible que nuestras noticias vayan acompañadas de video. Los fotógrafos ya se han convertido también en auténticos profesionales del video. Además, en la sección de la web hay personal que se encarga específicamente de hacer el montaje o la rotulación.

P: ¿Qué tipo de noticias se cierran?

R: Nuestros temas propios que van en papel suelen coincidir en la mayoría de ocasiones con aquellos que van al muro de pago. Por regla general los contenidos comunes los ofrecemos en abierto. Pero si por ejemplo yo hago una entrevista propia, irá al *premium*.

P: ¿Ha variado la forma de producir noticias a raíz de la implementación del muro de pago? ¿De qué forma?

R: El muro de pago ha fomentado apostar por temas propios y darle una cobertura diferente, se les trata con especial mimo. Además, se ha generalizado mucho en la redacción el uso de las tablets porque nos permiten hacer directos, enlazar nuestras redes sociales, retransmitir eventos... La cámara y el video ha ganado mucho peso en el *premium*.

Otra cosa que hemos cambiado en la gestión de la web es que cada sección planifica una publicación horaria de la web. Intentamos que haya al día tres o cuatro cambios de apertura en la web en función de la franja horaria.

P: ¿Qué dificultades se presentan a la hora de producir contenido de suscripción?

R: No nos surgen más trabas especiales por producir contenido en profundidad que las habituales en nuestra profesión. Aunque sí es cierto que el contenido del muro de pago ha de pasar unos controles de calidad. No son trabas en sí, desde el principio ya eres consciente de que tienes que hablar con más fuentes y ofrecer algo distinto: una contextualización, un análisis...

P: ¿Se tiene en cuenta al suscriptor a la hora de elegir temas?

R: Nosotros primamos por encima de todo la relevancia informativa y en función de eso, siempre hay unos temas que tienen más peso que otros. Además, nosotros medimos las audiencias y tenemos datos a tiempo real, lo que nos permite saber qué es lo que más se está leyendo en un momento dado. Además, siempre comprobamos desde donde viene el tráfico de audiencia. Para los temas *premium* del muro de pago no se tienen tan en cuenta estos datos.

P: ¿Cómo deciden qué noticias se cierran y cuáles quedan abiertas para el público general?

R: Cuando empiezo a trabajar un tema propio sé que va a ir al muro de pago por una cuestión de exclusividad. Es un tema que generamos nosotros y no está en la agenda del día. Ese sería la gran distinción entre las noticias del muro de pago y las abiertas: los temas propios y los temas públicos.

P: ¿Cree que el muro de pago ha permitido producir piezas informativas de mayor calidad? ¿Ha impulsado la innovación periodística en la redacción?

R: Ese es nuestro objetivo. Por un lado buscamos que el muro de pago tenga contenidos de calidad e innovación pero esto va unido al retorno económico del propio muro. Cuantos más suscriptores tengamos, mayor contenido de calidad podremos ofrecer. Si ofreces un producto periodístico de calidad, tendrás más suscriptores y por tanto, más recursos y medios para producir mejores temas propios. Con más suscriptores puedes ampliar la plantilla o destinar más periodistas a la elaboración exclusiva de temas en profundidad. Porque no es lo mismo que un periodista se dedique únicamente a estos temas que sí tiene que sacar adelante también las noticias del día a día. De esta forma, siempre se resiente la calidad. La plantilla que está en Información es veterana y consolidada y el oficio y los años de experiencia nos permiten elaborar buenos temas en menos tiempo. Aún así, es evidente que si tienes mucha carga de trabajo y tienes que abordar mucho, no puedes dedicarle a ciertos temas todo el tiempo y esfuerzo que te gustaría.

P: ¿Cree que el muro de pago ha tenido buena acogida por parte de los lectores online?

R: Al muro de pago siempre le cuesta arrancar al principio en todos los periódicos. Se trata incluso de un choque cultural porque estamos acostumbrados a que todo sea gratis. Lo que intentamos hacer es fidelizar a nuestros suscriptores, gente que sigue nuestra web, que le dan conciencia de comunidad... Intentamos crecer en la provincia, tenemos alianzas con ciertos sectores relevantes como es el caso de las Universidades porque ahí hay potenciales lectores. Con la aparición de los bulos y las fake news, los lectores buscan información veraz y contrastada. Quizás en España haga falta un consenso editorial porque cada medio sigue un modelo diferente.

P: ¿Se han visto mejoradas las condiciones laborales de los periodistas del diario a raíz de la implementación del muro de pago?

R: Las condiciones han sido similares siempre. No creo que hayan mejorado con el muro de pago. No han cambiado ni para bien ni para mal.

P: ¿Cómo cree que evolucionará el trabajo de los periodistas en la redacción de Información?

R: Creo que cada vez iremos destinado más recursos, intentar que nuestro muro de pago tenga la mayor calidad posible.



8.3. Entrevista a Daniel Compañó, director de la estrategia digital de Información

Pregunta: ¿Hubo un plan de preparación o introducción al muro de pago?

Respuesta: Hubo un desarrollo detrás para diferenciar las noticias *premium* de las free y añadir el *paywall* ya que antes no existía esa diferenciación. Además, también hubo una campaña de concienciación y de difusión a todo el público para hacerles ver que merecía la pena pagar esa suscripción. En esta primera estrategia empezamos añadiendo pocas noticias cerradas. Preparamos técnicamente todo y fue un experimento. Fuimos de los primeros periódicos en nuestro grupo en lanzar este modelo y nadie más lo estaba haciendo en ese momento en España. Nosotros nos metimos quizás pronto pero fuimos poco a poco, haciendo campaña, noticias con declaraciones del director, testimonios, campañas de *display*...

P: ¿Por qué se decantaron por el modelo *freemium*?

R: La decisión se tomo a nivel del grupo editor. Se optó por el *freemium* por la fama que había obtenido en Estados Unidos y además, en ese momento se quería dejar mucho contenido abierto por el miedo a perder tráfico web. Seguramente el modelo evolucionará, especialmente con el desarrollo de la inteligencia artificial y el Big Data que nos va a facilitar un modelo único para casa lector. Así, si un lector suele consumir principalmente noticias de sucesos será más interesante aplicarle el modelo de pago para esta sección. No podemos tratar de igual manera a cada usuario, tendremos que hacerlo en base a los datos del usuario y su comportamiento.

P: ¿En qué consistió la primera campaña para atraer a suscriptores?

R: Se enfocó en destacar el periodismo de calidad. Lo que hicimos desde el principio fue quitar también la publicidad. El que es suscriptor no sólo puede acceder a temas de calidad sino que no tiene ninguna publicidad que le impacte. Se apostó por la limpieza y contenidos de alta calidad. Al mismo tiempo arrancamos una plataforma que se llama *A fondo*, es un wordpress diseñado específicamente para este contenido de alta calidad, en el que damos no sólo un contenido de mayor valor sino también de *look and feel* con trufado de infografías y mucho más visual.

P: ¿Por qué se decidió desarrollar la sección *A fondo* en una plataforma aparte?

R: Porque el CMS propio de grupo editorial no nos daba la opción de dar ese salto cualitativo. Cuando podamos cambiarlo, *A fondo* se integrará con la nueva plataforma porque nos permitirá añadir cualquier tipo de contenido visual sin restricción.

P: ¿Cuál fue la acogida inicial de los lectores al muro de pago?

R: En el año 2014 quizás era todavía pronto para este tipo de modelos por eso fuimos un experimento. Ni el periódico ni el usuario estaba preparado para ello. Existe un problema y es que si tú diario es el único que cierra los contenidos y los del resto de grupos editoriales permanecen abiertos, el tráfico se va a ir a ellos. Ahora, en 2020, ya estamos en igualdad de condiciones por lo que si el usuario quiere consumir información de alta calidad tiene que suscribirse a uno de estos modelos. En el año 2014 no sólo éramos los únicos sino que Google y Facebook no estaba adaptados para tratar correctamente las noticias de pago, es decir, no indexaban correctamente. Facebook y Google no estaban igual de integrados. Esa es una de las razones por las que decidimos no cerrar del todo porque era inviable, se nos habría caído todo el tráfico.

Los que más suelen enfadarse son los usuarios de redes sociales que acostumbran a leer solamente en el titular. No es un usuario de alta calidad. Nuestro potenciales clientes son los usuarios que leen más de 10 páginas al día, y que no sea lector únicamente de noticias de un área concreta sino que consuma varias secciones del periódico.

P: ¿Cómo ha evolucionado el muro de pago?

R: Ha sido ensayo y error. Cuando menos contenidos cerramos fue al principio. Luego tuvimos otra época, en 2018, en la que cerramos mucho y nos volcamos mucho con *A fondo* y temas de mucho trabajo, y después, volvimos a abrir un poco más hasta que Google y Facebook integraron esas herramientas que integraban las noticias del muro de pago. Hasta hace poco Facebook e Instagram redirigían al *paywall*, era problema de su plataforma, no de las nuestra. Tuvimos que sobrellevar ese tipo de inconvenientes e intentar ponernos en contacto con Facebook España y con Google España. El muro de pago ha seguido evolucionando hasta tomar la decisión de que todo lo que se vuelca del papel a la web y todo el contenido propio, se cierra. Ahora tenemos la mayor restricción de la historia de nuestro muro de pago

P: El acceso a todo el contenido web es de 3,99 euros al mes. Pero, ¿cuál fue el precio inicial?

R: Han ido variando las promociones, como 3 meses de suscripción por 3 euros. Ahora, con la crisis sanitaria, hemos entendido que este servicio se tiene que dar sí o sí. Por ello, hemos cerrado todo el periódico pero durante este tiempo cualquier usuario se puede registrar y leer todo el contenido digital gratuitamente durante un mes.

P: ¿Cuántos suscriptores tiene actualmente el diario Información? ¿Cómo ha evolucionado el número de suscriptores?

R: Siempre hemos estado entre los 1.500 y 2000 suscriptores de pago. Ahora estamos entre 13.000 y 15.000 contando los nuevos suscriptores que disfrutan de un mes de contenidos *premium* gratis.

P: ¿Descendió el tráfico en la web al inicio de instaurar el muro de pago?

R: No con grandes escalones, se ha mantenido bastante constante. Al principio hubo una disminución del 5% de tráfico web, sobre todo porque Google no indexaba nuestro contenido de suscripción y no recibíamos tráfico orgánico, aunque por suerte nunca hemos tenido grandes caídas.

P: ¿Qué valor diferencial aporta el contenido de suscripción del diario Información?

R: Es un contenido de más calidad al que se le dedica mayor tiempo. El lector lo que tiene realmente es algo que vale la pena, más reflexivo. El trabajo que lleva hacer, por ejemplo, una infografía, no te lo puedes permitir en una noticia *free*. Pero en las noticias *premium* el lector lo agradece, pasa más tiempo en la página.

P: ¿Cómo encuentran el equilibrio entre las noticias para suscriptores y las noticias abiertas que siguen generando tráfico a la web?

R: Ahora no hay equilibrio, hemos cerrado prácticamente todo nuestro contenido. Esa es nuestra estrategia. Todo lo que tenga algo de contenido elaborado propio, aunque sea una parte pequeña, se cierra.

P: ¿Qué estrategias se han adoptado para captar suscriptores y fidelizarlos?

R: Ha habido campañas de todo tipo sobre todo basándonos en el reclamo del periodismo de calidad. La promoción de un mes de gratuidad de la edición digital, que tiene el objetivo de que el mundo pueda tener acceso a la información, también es parte de una estrategia. En concreto se basa en enseñar el producto para que el lector vea la calidad de los contenidos.

P: ¿Qué canales se utilizan en estas estrategias?

R: Hemos tocado todo tipo de canales, desde el email marketing hasta el papel para promocionar el contenido *premium*.

P: ¿Cuál ha sido o es el mayor reto a la hora de monetizar los contenidos?

R: En 2014 no era una apuesta que el resto había hecho y había cierto miedo a que los lectores se fueran a la competencia. En nuestro caso, al ser tan líderes, al tener tan consolidada nuestra marca, y al no tener una competencia significativa, no lo hemos sufrido pero claro que teníamos miedo al principio.

P: ¿Cómo va a evolucionar la estrategia?

R: El Big Data es ahora mismo nuestra gran baza, nuestro reto actual. Tenemos a un gran equipo de Big Data e inteligencia artificial en el grupo y estamos comentando con ellos todo este tipo de casuística a nivel publicitario y de suscriptores. Estamos midiendo todo lo que hace el usuario con tal de ofrecerle el mejor contenido. La idea de conocer qué contenidos disfruta un lector, la asiduidad con la que los consume o la hora a la que lo hace nos da un perfil para ofrecer una serie de contenidos. Esos datos los manejamos, no para marcar la línea editorial, pero sí para fomentar unos contenidos u otros porque es lo que piden los usuarios. Intentamos que la línea editorial esté en equilibrio con lo que más le interesa al usuario. Sabemos que hay noticias de televisión o secretos de belleza que nos da muchísimo tráfico pero esa no es la solución. El equilibrio lo tenemos que encontrar en lo que consume el suscriptor, que es a quién le interesan las noticias de calidad. Ahora tenemos mucho más *feedback* y eso nos sirve como herramienta de mejora de cara al futuro.

8.4. Entrevista a Carolina Pascual, redactora del diario Información

Pregunta: ¿Cuál es su experiencia laboral en el diario Información?

Respuesta: Empecé de becaria en el verano de 2007 en la delegación de Alicante. Empecé en la sección de Deportes y también he trabajado en Información Local de Alicante y Política. Desde hace 3 años estoy en la sección de Municipal de Alicante.

P: ¿Cómo es la rutina de trabajo habitual en el diario Información?

R: La rutina puede cambiar en función de las secciones. Por norma general, la noche anterior dejamos anotadas las previsiones del día en un sistema interno propio. Por la mañana hablamos con los jefes sobre esos temas previstos para ver qué es lo más relevante o si algo se puede mirar con un enfoque diferente. En mi caso, la mayoría de días acudo al Ayuntamiento de Alicante para hablar con personas de interés. Tras esto, vuelvo al periódico y vuelvo a hablar con mis jefes inmediatos para exponerles los temas que considero interesantes de publicar para el día siguiente. Toda esta parte está más enfocada al papel. En cuanto a la web, si durante el día me entero que de una noticia que va a saltar en breve o que no puede esperar, la subo directamente a la web. La web no tiene horarios ni tiempos. Si no estoy en la misma redacción, lo escribo directamente desde mi móvil desde nuestra aplicación interna.

P: ¿Qué ha cambiado en su rutina desde la implementación del muro de pago?

R: Lo que más ha cambiado es que antes del muro de pago, las noticias propias no se volcaban a la web, sino que se reservaban únicamente para la edición impresa. Ahora es diferente, muchos temas propios los subimos a la web sin haber pasado previamente por el papel.

P: ¿Cómo se decide si una noticia es de suscripción o abierta?

R: La información en abierto es siempre información de servicio, por ejemplo, si se cierra una playa, se corta una calle, una declaración de un alcalde, etc. porque es una información de todos. Sin embargo, si esa información se reelabora y se redacta un análisis o una crónica, irá en cerrado. En la sección de Municipal retransmitimos en directo los plenos municipales y cada tema que se trata se sube a la web pero al día siguiente se hace una crónica que se cierra porque se trata de información que hemos reelaborado nosotros, le hemos dado varias vueltas al hecho informativo.

P: ¿Qué perfil de periodistas redactan las noticias de suscripción? ¿Hay un equipo que se encarga exclusivamente de este contenido?

R: Todos los redactores elaboramos noticias de suscripción. Es cierto que hay áreas que por su tipo de información podrán aportar más temas de suscripción y otras menos, pero todos escribimos noticias de suscripción y abiertas. Además, tenemos un equipo propio en la redacción que se dedica a elaborar noticias de mayor elaboración para la suscripción. Se llama equipo de Nuevas Narrativas y trabajan el periodismo de datos, gráficas dinámicas... Ellos pueden hacer temas propios con un valor diferencial al resto de temas de suscripción y también se encargan de enriquecer los temas propios de los redactores. Nosotros acudimos a ellos para que enriquezcan nuestros temas con las herramientas que ellos manejan. Los estilos son los mismos que antes, los formatos periodísticos clásicos. El aspecto diferencial son los elementos que le puedes insertar para enriquecer la información.

P: ¿Considera que se han visto mejoradas las condiciones laborales de los periodistas del diario a raíz de la implementación del muro de pago?

R: La verdad es que no han cambiado las condiciones.

P: ¿Qué dificultades se presentan a la hora de producir contenido de suscripción?

R: Las mismas que en una noticia abierta. Son las propias de la profesión, a excepción de que algunas de ellas requieren un mayor trabajo cuando hay que incluir gráficas o más datos. En cuestión de calidad hacemos el mismo trabajo para papel que para web. Como redactores no hacemos diferenciación entre los lectores de ambos formatos, los dos son suscriptores y pagan por leer nuestros contenidos propios. Les tenemos que tratar igual. Está claro que al lector de la web le podemos aportar un valor extra con cuestiones multimedia pero no en la calidad del texto.

P: ¿Se tiene en cuenta al suscriptor a la hora de elegir temas?

R: No especialmente. No hay un criterio establecido en el que si los lectores consumen más educación que economía, se deban subir más temas del primero.

Cubrir el día a día no te va a diferenciar del resto de medios, tenemos que buscar temas propios para que el lector compre esa información. La agenda la tenemos que cubrir pero de eso no vivimos. Tenemos que darle un valor extra y hacerla propia,

llamando a más fuentes, indagando en datos... Nos obliga a ir por delante de la agenda para distinguirnos.

P: ¿Cree que el muro de pago ha permitido producir piezas informativas de mayor calidad? ¿Ha impulsado la innovación periodística en la redacción?

R: Por supuesto. Está claro que el equipo de Nuevas Narrativas lo hace y este equipo no existía antes de instaurar el muro de pago.

P: ¿Cree que el muro de pago ha tenido buena acogida por parte de los lectores online?

R: Hay de todo. Hay gente que ha dejado de comprar papel porque le gusta más el tratamiento de en web, otros prefieren mantener el papel... Obviamente hay una corriente de personas que se quejaban de que hubiese que pagar por leer noticias. El cambio de mentalidad en este aspecto no se consigue de un día para otro, nos tenemos que hacer valer para que la gente vea que merece la pena pagar cierta cantidad de dinero por la información.

Al inicio se estableció que todo el contenido de lasweb debía ser gratis y ahora nos toca deshacer ese camino. La información de calidad tiene que tener un precio. Si caemos todos en la información gratuita, los equipos de redactores menguarán y acabaremos siendo simples voceros. Al final todos queremos cobrar por nuestro trabajo.

P: ¿Cómo cree que evolucionará el modelo de suscripción del diario Información?

R: Se trata de ir integrando los elementos innovadores que vayan surgiendo para que la información en digital sea más completa. Quizás en el futuro no haya un equipo de Nuevas Narrativas, sino que todos los suscriptores podamos utilizar herramientas especializadas para elaborar elementos de valor y los integremos en nuestra rutina. Además, no debemos olvidarnos de que lo importante es el periodismo. Las herramientas complementan y son útiles pero lo importante es la noticia. La forma es importante pero el contenido es lo que nos debe diferenciar.