

“Me plantearé entrar en el paywall cuando haya una estrategia de precio definida”

Alberto Artero
Director general de *ElConfidencial.com*

Pilar Gómez-Borrero
Colaboradora de 2IP
Consultora de comunicación y negocio digital

¿Cuál es el modelo de negocio más exitoso en los medios de comunicación hoy en día? Cada vez encontramos más soportes experimentando con diferentes tipos de muro de pago (paywall - metered paywall - freemium) aunque sin resultados concluyentes. Pero lo cierto es que la publicidad display tiende a desaparecer y se requieren nuevas vías de ingreso para consolidar un medio digital. El Branded Content, la organización de eventos, pero sobre todo la inversión en talento periodístico y desarrollo tecnológico son algunas de las bazas por las que apuesta un diario consolidado como es *ElConfidencial.com*.

Si echamos tan sólo un par de años la vista atrás encontramos un notable nacimiento de los diarios digitales en España. La mayoría de ellos dirigidos por conocidos periodistas de las ediciones impresas de medios nacionales. En septiembre de 2011 nace Vozpopuli.com (Jesús Cacho) y Teinteresa.es (Alex Sopeña). Justo un año más tarde, se incorpora Eldiario.es (Ignacio Escolar) en septiembre de 2012 y en diciembre, Lamarea.com (cooperativa de periodistas procedentes del diario Público). En enero de 2013 se suma Infolibre.es (Jesús Maraña). A estas iniciativas periodísticas hay que añadir otras dos apuestas culturales como son JotDown.es en mayo 2011 y EsMateria.com en julio de 2012.

Este fenómeno es, cuando menos, curioso si tenemos en cuenta que la publicidad digital no goza de buena salud (cae un 2,1% respecto a 2012, según el [Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2013](#), situándose en los 880,5 millones de euros); y que la competencia cada vez es mayor, debido a la insignificante barrera tecnológica.

¿Cómo hacer que los balances de todos estos proyectos cuadren, sigan adelante y se consoliden? La respuesta no es sencilla. De hecho, ya empezamos a ver las primeras fusiones entre soportes. En octubre de 2013 Teinteresa.es ha absorbido una marca tan prometedora como Lainformacion.com (Diximedia), nacida en abril de 2009, con su apuesta

informativa a modo de agregador de noticias en tiempo real a partir de más de 1.800 fuentes.

Se me ocurre que una buena manera de contestarla puede ser analizar en profundidad la evolución de un medio, ya consolidado, cuya trayectoria sigo desde que se inaugurara, en abril de 2001: ElConfidencial.com. Hace ahora tres años, durante la elaboración de mi libro '[Prensa e Internet ¿dónde está el negocio?](#)', entrevisté a su director general, [Alberto Artero](#). Entonces, me resumió en [el decálogo](#) (pág 256) que desgranaba las claves del éxito de este diario.

Pero en el entorno digital, 1.095 días es mucho tiempo. ¿Qué es lo que no ha cambiado de ese decálogo? Alberto Artero asegura que sus tres ejes sustanciales, la "independencia, rigor y responsabilidad" siguen inalterables, aunque reconoce que el medio, ahora, está "en la batalla de los grandes y esta es una batalla muy complicada.... Pero poco a poco nos vamos viendo con la gente que importa en este país". **Uno de los aciertos de ElConfidencial es que nunca se han creído ser el *single choice* de alguien que busca información sino un complemento a todo lo demás.** "Eso es lo que nos ha llevado a ser lo que somos. La gente lee El Mundo y ElConfidencial; El País y ElConfidencial...". Su audiencia, según comScore de octubre de 2013, se sitúa en un promedio de visitantes diarios de 543.000 y de 2.840.000 usuarios únicos al mes; más de 22 millones de visitas, con un promedio de permanencia de 7,2 minutos. En octubre sirvieron 60 millones de páginas vistas, un 38% más que en el mismo periodo de 2012.

Pero sí se han producido una serie de [cambios sustanciales en ElConfidencial.com](#) durante este tiempo. El primero es que, ahora, se consideran un periódico mucho más plural. "Hace tres años, el director era Jesús Cacho y ahora es Nacho Cardero. Jesús ha sido el elemento clave para que ElConfidencial sea lo que es, aparte de ser, probablemente y con diferencia, el mejor periodista económico español. Pero Jesús era el tapón de la botella de champán: metía mucha presión de arriba a abajo, pero también es verdad que establecía una barrera entre los periodistas y el ámbito en el que se movía. **Ahora es un producto menos dependiente de un periodista de éxito, que es un poco el error de muchos proyectos.** Si se cae alguno, incluido yo mismo, el proyecto sigue igual, incólume", explica Artero con naturalidad.

El segundo elemento del cambio tiene mucho de esto de hacer de la crisis una oportunidad, que últimamente se escucha tan a menudo. O sea, **saber aprovechar la difícil situación de la industria para incorporar a periodistas de calidad, a un coste muy razonable;** en muchos casos gracias a que han salido de otros medios con buenos paquetes indemnizatorios.

Y, sobre esa base de pluralidad y talento, se han lanzado a hacer proyectos en aquellas áreas donde la competencia ha dado un paso atrás. “En 2013 lanzamos Cultura, porque percibimos que interesaban casi de manera transversal a toda la sociedad y los grandes medios se están retirando de esa temática.

Encontramos la persona, desarrollamos el proyecto y ya lo monetizaremos”. Algo similar han hecho con la información internacional. “En un entorno en el cual los medios están renunciando a los corresponsales, nosotros los encontramos a un coste muy razonable para hacer un proyecto internacional que no habíamos hecho hasta ahora...” Y así sucesivamente. **“La crisis interna nos ha permitido hacer un proyecto mucho más plural y mucho más asentado y la crisis económica nos ha permitido contratar mucho más talento y desarrollar nuevas secciones”**.

Pero, además, ElConfidencial ha tenido la ventaja de ir aprendiendo con internet a lo largo de todos estos años, cosa que, por definición, no ocurre con los proyectos nuevos donde el éxito o el fracaso es muy binario y, **“si en seis meses la iniciativa no ha pitado... parece que la cabecera está amortizada”**, comenta Artero.

La quinta palanca del cambio del ElConfidencial ha sido la tecnológica. En mayo de 2007, ElConfidencial tenía 100.000 usuarios únicos diarios y servía 400.000 páginas al mes. Ahora, sirven, según datos de Adserver, casi 100 millones de páginas y tienen tres millones de usuarios únicos al mes. “Las cifras exigían mayor desarrollo de la plataforma técnica y **apostamos por ampliar el equipo técnico, de 2 a 8 personas, fomentar la especialización; reprogramar el site en Html y Php, descartando un lenguaje obsoleto como asp, y reubicar toda nuestra plataforma tecnológica a un entorno cloud**”. Con ello, han conseguido tener un entorno tecnológico moderno flexible y más económico. Eso sí, con una inversión del orden de los 500.000 euros anuales en los últimos tres años.

Pero el proyecto, como todos, tiene sus asignaturas pendientes. La principal tiene que ver con la movilidad. **“Las soluciones que hemos planteado hasta ahora no nos gustan y tenemos que hacer un esfuerzo porque ya desde dispositivos móviles tenemos un nivel de acceso bastante alto”**, explica Artero. “Es cierto que el modo tan organizado en el que estructuramos el periódico ayuda a que se navegue bien incluso por smartphones. Y somos conscientes de que nuestro perfil de “lector influyente”, no tiene todo el tiempo del mundo para recorrer tu site y ver donde está cada noticia. Necesita ir a lo que le interesa y rápido”.

En un momento en el que el cambio de piel de El Mundo está en boca de todos, ElConfidencial se aleja de la estrategia del *paywall* o *pago por contenidos*. “Detrás de este cambio de piel hay un discurso curioso, intelectualmente apasionante, pero, en la práctica, ruinoso. Hemos pasado de un periodismo de papel a un periodismo de internet y ahora a uno de aplicaciones. ¿Por qué voy a un periodismo de aplicaciones? Porque en internet la gente se ha acostumbrado a no pagar pero por las aplicaciones, paga. Pero esta afirmación es una falacia en sí misma, primero, porque las aplicaciones se pagan una vez y las actualizaciones son gratis, salvo que lances nuevas versiones. Y, segundo, porque para que te paguen recurrentemente necesitas mantenerlo permanentemente actualizado, por lo que toda tu organización se convierte en una empresa tecnológica: precisamente lo que no queremos ser. **Somos una empresa periodística, cuya materia prima es la información. No somos ni tecnológica, ni una empresa de diseño, ni una consultora ni una compañía transaccional.** A partir de aquí la tecnología ayuda, el diseño ayuda, la consultoría ayuda, y las otras fuentes de ingresos ayudan, pero no nos vamos a desviar nunca de esto”.

Display insuficiente

El quid de la cuestión se encuentra, probablemente, en encontrar esa cesta de fuentes de financiación. Su apuesta se centra en el Branded Content y la organización de eventos. Dos vías de negocio alternativas a una publicidad online, que según Artero, al modo tradicional “está llamada a desaparecer y a desaparecer muy rápido”. Branded Content entendido como “un contenido patrocinado y plural ligado a empresas a las que les interesa hablar de esos temas. Nosotros no tenemos Branded content en la mitad superior del periódico, pero es verdad que si tienes contenidos sustitutivos por naturaleza como viajes, restaurantes o fragancias, tienes la capacidad de hacer esas cosas... y tiene que ser explícito.”

En el caso de los eventos, ElConfidencial ha tenido que hacer la travesía del desierto para convencer a la gente de que asociar su nombre a ElConfidencial era positivo. “Una vez que ElConfidencial se legitimó, como nos dicen por ahí, nos permitió encontrar empresas que asociaran su nombre con el nuestro y desarrollar eventos con franqueza y alegría”.

También se renuncia a otra de las vías de ingresos relacionadas con la promoción, es decir, con los servicios y el ecommerce. “Me vienen –comenta el director de ElConfidencial- todos los días con modelos *win-win* en los cuales yo hago campañas publicitarias y en función de las ventas, me reparto un 50%. Para mí esos son modelos *lose* para mí porque yo no gano nada y te creo marca a ti. Yo le digo a la gente de manera coloquial que en ElConfidencial somos caseros, no tenderos, que tengo 600.000 personas que pasan todos los

días por delante de mi fachada, y mi fachada está en Serrano entre Juan Bravo y Lista... Además te digo, pon el escaparate como te dé la gana, pero no me pidas a mí que la gente entre y compre. Yo soy el del alquiler. Es un mensaje que a la gente le cuesta interiorizar pero es así y creo que es importante que la gente lo tenga claro. **Yo no voy a modelos de *share revenue*, porque es muy difícil que mi lector venga con ánimo comprador a ElConfidencial, puede venir con una cierta voluntad prescriptiva, es decir, ve algo, lo apunta y después lo hace... pero no a comprar, por lo tanto a mí los modelos de CPC, CPL o CPA no me valen**".

Queda la parte de la suscripción, equivalente a la venta en quiosco y a la distribución. Creo que es el debate estratégico por excelencia. Aquí hay dos decisiones contrapuestas. **Si yo no cobro y los demás cobran la posibilidad que tengo yo de llevarme tráfico derivado de los demás es muy grande y por tanto no voy a cobrar, pero si yo no cobro y los demás cobran, como la gente en papel, no creo que vayan a cobrar 10 diarios por internet cada día, tendrá un presupuesto. En este sentido corro un riesgo de llegar tarde cuando ese mercado está copado.**

En cualquier caso, sí están tecnológicamente preparados para el pago, "pero más por protección ante un momento en que los anunciantes se retiren que por que estemos convencidos de ese modelo. De hecho, **nuestro modelo es que el lector se beneficie por leer ElConfidencial más que el lector pague por leerlo**".

"Creemos que en Internet se paga por dos motivos en un medio de comunicación general: porque te ayudan a tomar decisiones o porque te entretiene. La parte de entretenimiento la tenemos cubierta de aquella manera pero sí somos un medio que ayuda a tomar decisiones, porque marcamos agenda".

¿Alguien pagaría por ElConfidencial? Artero opina que "probablemente pagaría antes por ElConfidencial que por otros medios que quieren cerrar, desde nuestro punto de vista y con humildad. Porque es una realidad, por lo tanto podríamos cobrar. ¿Vamos a cobrar? No. Porque no tenemos *legacy*, no tenemos una cuenta de resultados que salvar, no tenemos prisa... como factores internos y como factores externos es muy importante ver que nosotros no podemos hacer nunca el primer movimiento porque nos podemos estrellar. Nuestro coste de oportunidad del primer movimiento no es el mismo que el de un Unidad Editorial o un Prisa".

Segundo, no hay una política de precio definida. Lo que ha matado la publicidad en internet, lo que ha matado al CPM es que se está vendiendo a 0,5 – 1€. ElConfidencial "no es que haya bajado precios y tenga un CPM medio de 6,5€ es que hay gente que está regalando la publicidad online. Yo – asegura

Artero- cuando veo que Orbyt empezó a x, a los dos meses estaba 3€ más barato, a los 6 meses estaba a 5€ más barato, cuando el director de El Mundo llega a 200.000 seguidores en Twitter está a 1€... **Yo tengo que entrar cuando haya una estrategia de precio definida porque si no las posibilidades que tengo que estrellarme son muy altas.** Creo que esa oportunidad que se plantea ahí en términos de cobro es lo que me va a permitir a mí de reforzar mi posición, porque yo creo que el mercado va a expulsar a mucha gente y nosotros vamos a poder seguir estando ahí. Lo que tenemos muy claro es que para hacer fuet hay que tener cerdos, no venderlos y yo creo que los periódicos están intentando hacer fuet vendiendo los cerdos, entre comillas, que son los periodistas”.

Desde ElConfidencial se consideran que han sido “muy fruteros en la gestión”, y que el ser frutero es lo que les ha determinado el éxito y su éxito aseguran que “pasa por la independencia. Es por lo que trabajamos todos, tener una cuenta de resultados que esté al servicio de la independencia del periódico y no al revés, no tengo un periódico que me ayuda a vender para tener una cuenta de resultados en la que me forre. Eso nos lleva a ser muy fruteros, tener mucha tesorería en caja, gastar lo justo...”

Sobre el futuro de ElConfidencial, Artero lo ve claro, “vendrá antes o después gente con más ambición y con ojos nuevos que dará el salto de calidad que necesita ElConfidencial para convertirlo en algo grande. Esta empresa se profesionalizará, vendrá gente mejor, con nuevos proyectos, más ambición... Cuando yo me miro en ElConfidencial y veo con el hambre que venía y me veo cómo me he hecho frutero y cómo me cuesta cada euro y cómo me paro a pensar cada cosa... La tecnología va muy por delante de nosotros y llega un momento en que nos vamos a quedar atrás, no porque queramos sino por nuestra forma de trabajar”.

Así se consolida un medio

Por tanto, las claves para la consolidación de un medio digital creo que tienen bastante que ver con una gestión austera, basada en personas - periodistas de calidad y no dependientes de un único periodista estrella - para desarrollar un proyecto concreto, al que posteriormente se le busque su monetización.

Para ello hay que hacer inversión en talento por un lado e inversión en adaptaciones tecnológicas por otro (con 500.000€ al año en los últimos tres ejercicios). No hay que perder de vista las tendencias del sector (muros de pago, *crowdfunding*, formación, organización de eventos) y a pesar de estar técnicamente preparados para implementar un paywall, tienen claro que tienen

que entrar cuando haya una estrategia de precio definida “porque si no las posibilidades que tienen de estrellarme son muy altas”.

Esta decisión no significa que no estén preocupados por incorporar nuevas fuentes de ingresos a ElConfidencial ya que consideran que “la publicidad online está llamada a desaparecer y a desaparecer muy rápido”. Perciben que la publicidad display –banner tradicional- “cada vez tiene menos valor” y por ello están desarrollando una línea en torno al *Brand content* donde trabajan con los anunciantes en base a desarrollo de ideas.

Una segunda línea de nuevos ingresos proviene de la organización de eventos y conferencias desde hace año y medio. Las empresas ahora consideran que sumar su marca a ElConfidencial les beneficia y por tanto pagan por patrocinar sus acciones.

Pero si quisiera resumir gráficamente la consolidación de un medio digital, lo haría con esta imagen. Esto es lo que encontramos en la pared de la principal sala de reuniones de ElConfidencial. Se puede compartir más o menos la misión, valores o principios que recoge este medio digital, pero lo más significativo son dos cosas que, desgraciadamente, no son tan habituales en los medios de comunicación. La primera es haber hecho el ejercicio interno de cuestionarse quiénes son, qué quieren ser y por dónde quieren llegar. La segunda es tenerlo presente, a la vista de todo el mundo de manera transparente y a modo de “recordatorio”.

Lo dicho, ojalá sigan inaugurándose muchos más nuevos medios digitales en España pero, sobre todo, ojalá encontremos muchos más ejemplos de consolidación de estos diarios online. Aprendamos de los errores, mirando al frente... sin tener duda, como dice ElConfidencial, que “el éxito está asociado al trabajo en equipo”.

