



DOSIER

Suscripciones, “the new black”

El embudo de conversión (2ª parte)

Pepe Cerezo

evoca



Bienvenido a una publicación interactiva



Pulsando sobre el botón "i" regresa al índice.
Pulsando sobre las flechas avanza o retrocede página.



Pulsando sobre estos botones podrá acceder a las redes sociales de Evoca Comunicación e Imagen.

EDITA: Evoca Comunicación e Imagen
Marqués de Urquijo, 11. 7º B. 28008 Madrid
www.evocaimagen.com • info@evocaimagen.com
Directores: Julio Cerezo, Pepe Cerezo
Colección: Dosieres evoca
5 DOSIER: Suscripciones, "the new black"
El embudo de conversión (2ª parte)

DISEÑO: iO, idea original
www.ideaoriginal.com • bduran@ideaoriginal.com
PORTADA: Newspaper bicycle por Timothy Neesam

I.	INTRO	3
II.	EL VALOR NETO DEL USUARIO	5
	Suscripciones vs publicidad	6
III.	EL EMBUDO DE CONVERSIÓN: DE SUSCRIPTORES A CLIENTES	10
	Reconocimiento	11
	Los muros de registro	12
	La conversión	13
	La retención	16
	Captación vs retención	20
IV.	NUEVAS MÉTRICAS Y KPIS	22
	Los indicadores clave de rendimiento (KPI)	23
V.	ACCIONES Y HERRAMIENTAS	25
	Los boletines de noticias	25
	Los podcast	27
	Prueba y error	29
	El precio y la elasticidad del mercado	31
	Hacia la personalización	34
VI.	LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	36
VII.	CONCLUSIONES	42
VIII.	ANEXO	43

Pepe Cerezo. Director Evoca media.

Especialista en estrategia y desarrollo de negocios digitales. Durante más de 15 años vinculado al sector de los medios digitales y a la transformación digital de las organizaciones. Autor de "Los medios líquidos". Director del "Informe sobre la Sociedad de la Información en España: eEspaña" y coordinador de estudios y libros como "La blogosfera hispana" o "La Web 2.0". Ha ocupado diferentes cargos de responsabilidad en compañías como Orange, Prisa o RocaSalvatella. Actualmente es director de Evoca media.

I. Intro

Tras la primera parte del dossier en la que abordábamos los diferentes modelos de suscripción y el posicionamiento por tipo de medios y contenidos, acometemos en esta segunda la misión de analizar la parte operacional y las implicaciones organizacionales representadas por las suscripciones para las compañías de medios. Para la mayoría de las organizaciones periódicas, la orientación hacia los ingresos directos de sus lectores significa una forma nueva de trabajar.

El modelo de negocio debe describir la manera en la que una organización crea, produce y distribuye un producto o servicio con el objetivo final de obtener beneficios. Su proceso de construcción debe imbuirse de la propia naturaleza y cultura de la compañía y formar parte de su estrategia. En toda transformación, como es el paso de un modelo publicitario al de las suscripciones, el impacto se produce en todas y cada una de las áreas de la organización y, por tanto, también en los indicadores y métricas que permiten evaluar el éxito o fracaso de las acciones llevadas a cabo.

Establecer una estrategia de suscripciones y alinear a la organización en este sentido requiere un profundo conocimiento del comportamiento de los usuarios. Para ello, la mejor metodología es la del embudo de conversión. En este documento examinaremos las diferentes fases que lo componen y como, en el caso concreto de las suscripciones, se puede actuar en cada una de ellas. Y dado que el negocio se transforma, también se hace necesario adaptar las métricas e indicadores que permitan el análisis del éxito o fracaso de la operación. Las suscripciones no significan que haya que levantar un muro de pago. Más bien tienen que ver con establecer una estrategia de optimización de los ingresos directos de nuestros usuarios. Por tanto, tal y como se indicaba en la primera parte de este dossier, requieren una visión multidimensional que afecta a la organización en su conjunto.

La estrategia es parte fundamental del éxito. Las compañías que mejores resultados están consiguiendo se caracterizan por disponer de una estrategia y una hoja de ruta clara y

Establecer una estrategia de suscripciones y alinear a la organización en este sentido requiere un profundo conocimiento del comportamiento de los usuarios.

decidida que atañe a toda la organización. Y todo ello sin olvidar la materia fundamental sobre la que pivota el negocio de los medios: la información y la creación de historias que interesen a sus lectores. De nuevo, tenemos que hacer referencia a una investigación del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo en la que se analiza el interés de los lectores por la información de calidad. A pesar de la obsesión por conseguir clics a cualquier precio y de la percepción de que los usuarios aceptan cualquier información,

los consumidores de información valoran las noticias que son más relevantes para ellos. En palabras del autor del estudio, Kim Christian Schröder: «las personas con frecuencia hacen clic en historias que son divertidas, triviales o extrañas, sin un enfoque cívico obvio. Pero mantienen un claro sentido de lo que es trivial y lo que importa. En general, la gente quiere mantenerse informada sobre lo que sucede a su alrededor, a nivel local, nacional e internacional»¹.

Factores que impulsan y definen la relevancia de las noticias



Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2019

¹ What do News Readers Really Want to Read about? https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-02/Schroder_How_relevance_works_for_news_audiences_FINAL.pdf

II. El valor neto del usuario

Si algo han aprendido bien las empresas de comercio electrónico es la necesidad de conocer el valor de un cliente a lo largo de todo su ciclo de vida. En sus orígenes, **Amazon** tenía que invertir hasta 250 dólares para atraer a un usuario que compraba, por ejemplo, un libro, pero sabía que, con el tiempo, el valor a lo largo de su ciclo de vida sería mucho mayor, compensando la inversión inicial. En este contexto, los medios que apuesten por los modelos de monetización directa deben aprender de estas empresas que han sabido captar las necesidades de los clientes mediante un exhaustivo conocimiento del *customer journey*.

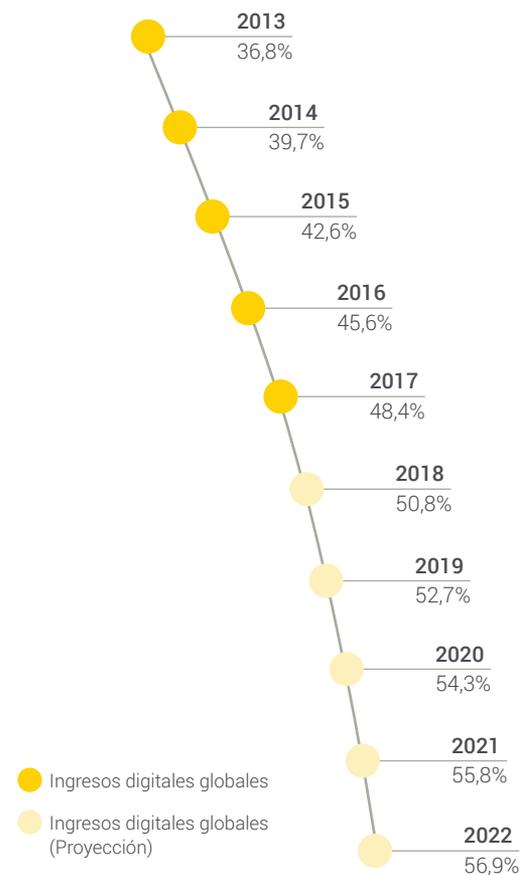
Lo que nos lleva a la evidencia de que no todos los usuarios son igual de importantes para el negocio. De acuerdo con los datos de la plataforma de suscripciones **Piano**², como promedio, el 7% de los visitantes únicos mensuales de un site generan

el 50% del tráfico. Es decir, el éxito o fracaso de los modelos de negocio directo dependen de si se puede monetizar a ese pequeño porcentaje de usuarios recurrentes, conocidos con nombres tan diversos como *súper-usuarios, fans, recurrentes, leales o parroquianos*. Monetización que debe de mantenerse a lo largo del tiempo.

Son estos *súper-usuarios* sobre los que se sustenta buena parte de las industrias informativas. En **The Boston Globe**, por ejemplo, aunque los suscriptores al cierre de 2018 se aproximaban a los 110.000, apenas un 2% del total de usuarios aportan el 86% de los ingresos digitales del sitio³.

En el caso de **The New York Times**, aproximadamente algo más del 12% de los visitantes contribuye al 88% de los ingresos digitales. Sin embargo, todavía son muchos los editores que no conocen en profundidad a sus mejores usuarios,

Ingresos digitales globales como % de los ingresos totales



Fuente : PWC Global E&M, 2018-2022

² The 7 Percent Rule <https://traffic.piano.io/2017/12/17/the-7-percent-rule/>

³ Boston Globe online subscriptions surge at end of 2018

<https://www.bizjournals.com/boston/news/2019/02/21/boston-globe-online-subscriptions-surge-at-end-of.html>

premisa necesaria si se quiere explorar un modelo de suscripción que tenga mínimos visos de éxito. En Europa, **Schibsted Media**, después de quince años desde que levantara su primer muro de pago, dispone de un millón de suscriptores de su edición impresa y digital, lo que representa el 40% de los ingresos⁴. En su nueva estrategia, los principales objetivos ponen el foco en el valor de por vida de los usuarios⁵ con el objetivo de alcanzar los 100 millones de euros en ingresos de lectores para 2020.

Según datos de un estudio realizado por **The Lenfest Institute**, los suscriptores potenciales más comprometidos representan entre el 5 y el 10% de sus audiencias⁶. Y aunque la audiencia de los usuarios más leales tiende a representar sólo una pequeña parte de la audiencia total de un sitio, suelen ser los usuarios con más probabilidades de registrarse y pagar. Cada cabecera debe establecer las diferentes características que determinan cada segmento de su audiencia. También las compañías y plataformas que están posicionándose como proveedores tecnológicos establecen los suyos, que

resultan reveladores para hacerse una idea orientativa de qué es realmente un usuario fiel en el ecosistema digital.

A los usuarios más leales a una cabecera Piano los denomina como “Directos y Dedicados” (D+D), y son aquellos que cumplen alguna de las siguientes condiciones:

- El usuario visitó el sitio más de tres días diferentes en un mes.
- El usuario generó al menos ocho páginas vistas en un mes.
- El usuario generó por lo menos tres páginas vistas en un mes y fue directamente a la página de inicio de ese sitio o llegó conectando el nombre del mismo en un buscador

Suscripciones vs publicidad

Los medios de comunicación están en transición hacia un modelo de negocio cada vez más centrado en los ingresos directos procedentes de la audiencia, ya sea a través de suscripciones, membresía o micro-pagos. Pero antes de apostar por una

Perfil de un probable suscriptor



Fuente: The Lenfest Institute. 2018

⁴ Readers drive 40 percent of Schibsted's revenue <https://digiday.com/media/readers-drive-40-percent-schibsted-revenue/>

⁵ Reader revenue strategy: Schibsted shifts focus to 'stickiness' <https://blog.wan-ifa.org/2018/02/28/reader-revenue-strategy-schibsted-shifts-focus-to-stickiness>

⁶ Building Subscriptions and Memberships for Quality Journalism <https://www.lenfestinstitute.org/wp-content/uploads/2019/02/Lenfest-DCN-Reader-Revenue-Case-Studies.pdf>

estrategia de ingresos por suscripciones, los editores deben estimar el número potencial de suscriptores entre su audiencia actual y futura. La base de suscriptores potenciales estará determinada por la naturaleza de su audiencia actual, la oferta de productos, la estrategia de precios y los productos alternativos en el mercado. Al mismo tiempo, deberán analizar la posible pérdida de ingresos publicitarios debido a la reducción del tráfico del sitio y a los cambios en el diseño del producto⁷. Las estrategias de monetización directa requieren entender en profundidad las peculiaridades del negocio digital. Como manifiesta el responsable tecnológico de **The Telegraph**: «El principal aprendizaje de este viaje transformador es que la búsqueda de suscripciones digitales es un negocio de ganancias marginales. Si aumenta unos cuantos porcentajes de aquí y de allá y si se gestiona bien, puede acumular importantes beneficios⁸».

Insistimos por ello en la necesidad de una visión holística del mundo de las

suscripciones, en la que la estrategia debe integrar todas las fuentes de ingresos, tanto las digitales como las del papel, la publicidad o la diversificación, todo ello con el objetivo de contener ingresos complementarios.

Desde sus inicios la irrupción digital se ha interpretado de forma dicotómica: físico vs. on-line, web vs. móvil, pago vs. publicidad, cuando son realidades que deberían complementarse. Para Mark Thompson, CEO de **The New York Times**, los modelos de suscripción ayudan además a mejorar la calidad publicitaria, como se desprende de sus propias palabras: «Tal como están las cosas en este momento, creo que nuestro negocio de suscripción digital nos está ayudando a desarrollar una experiencia de publicidad digital superior y diferenciada. Y debido a la calidad del contenido y del producto, se produce una relativa exclusividad. Somos más atractivos para las marcas líderes del mundo de lo que lo seríamos si no tuviéramos un negocio de suscripción digital. Por eso estamos creciendo también en nuestro negocio de publicidad digital»⁹.

La base de suscriptores potenciales estará determinada por la naturaleza de su audiencia actual, la oferta de productos, la estrategia de precios y los productos alternativos en el mercado.

⁷ Maximizing Audience Revenue while Minimizing Advertising Loss
<https://mondaynote.com/maximizing-audience-revenue-while-minimizing-advertising-loss-aa54c9eecb7>

⁸ 'A business of marginal gains': How The Telegraph pairs user registration and paid subscriptions
<https://digiday.com/media/business-marginal-gains-telegraph-pairs-user-registration-paid-subscriptions/>

⁹ Maximizing The New York Times' Mark Thompson on how he'd run a local newspaper: "Where can we stand and fight?" www.niemanlab.org/2019/02/the-new-york-times-mark-thompson-on-how-hed-run-a-local-newspaper-where-can-we-stand-and-fight/

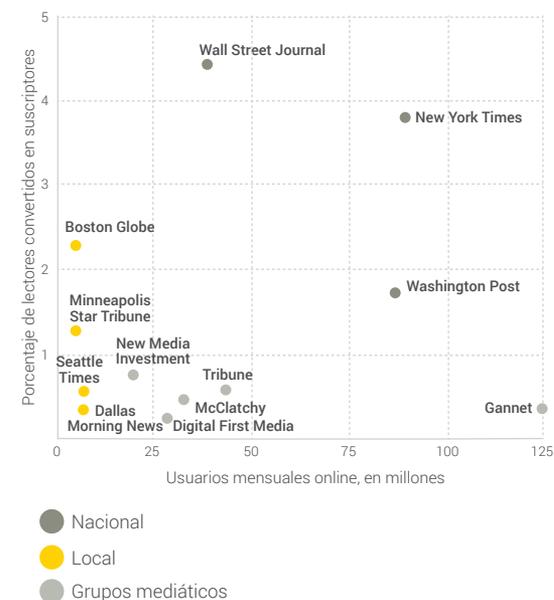
En 2010 **The Times** fue el primer periódico británico en levantar un muro de pago. En su caso apostó desde el principio por un modelo duro. La estrategia, la más arriesgada en ese momento, y pese a las críticas y dudas que suscitó entonces, tuvo efectos evidentemente positivos en la cuenta de resultados, pasando de tener unas pérdidas de 70 millones de libras esterlinas en 2009 a un beneficio de explotación de 1,7 millones en 2014. Este modelo se mantuvo hasta 2016, en el que abrieron la posibilidad de ofrecer dos artículos gratis a cambio de registro. El objetivo que se perseguía con este cambio era alcanzar a nuevos públicos¹⁰. A la larga, **The Times** obtuvo los resultados propuestos.

El actual grado de conocimiento del negocio digital y el desarrollo de análisis de datos ofrece una aproximación más fidedigna que permite maximizar ambos mundos. Por ejemplo, para gestionar adecuadamente el impacto del muro de pago sobre la publicidad, **New York**

Media desarrolló una serie de modelos matemáticos que les permitió analizar cómo afectaba al inventario y por tanto a los ingresos. Y, a pesar de que cuando se presenta por primera vez un muro de pago acarrea caídas de audiencia a corto plazo, Jason Sylva, responsable de ingresos y suscripciones, asegura que «la posibilidad de disponer de un correcto análisis les ha permitido concluir que los usuarios aportan más valor en el *back-end* porque el consumo de contenidos tiende a aumentar después de que se comprometen como suscriptores»¹¹.

Tribune Publishing ha ajustado su medidor de los 15 artículos al mes a tres, al tiempo que aumentaba paulatinamente el precio de las suscripciones. Para ello ha desarrollado un equipo de marketing digital dedicado a conseguir aumentar el número de suscriptores digitales¹². Una vez más, su “tasa de abandono del *metered*” -el porcentaje de usuarios que no continúa cuando salta el *paywall*- subió

Lectores de periódicos online en EE.UU. que se han convertido en suscriptores



Fuentes: comScore (tráfico web); Presentaciones a la SEC e informes WSJ (suscriptores digitales)

¹⁰ Prioritising the reading experience at The Times: Why the paywall prompts radical thinking inside the newsroom <https://www.journalism.co.uk/news/the-times-radical-paywall/s2/a721037/>

¹¹ From hard paywalls to meters to dynamic paywalls: Why New York Media is taking a flexible approach to subscriptions <https://digiday.com/media/new-york-media-paywall-subscriptions-flexible/>

¹² How Tribune Publishing, The Guardian, and Slate tackled reader revenue by valuing their journalism more www.niemanlab.org/2019/02/how-tribune-publishing-the-guardian-and-slate-tackled-reader-revenue-by-valuing-their-journalism-more/

al 2,6%. Al mismo tiempo, Tribune no contabilizó ninguna disminución en su tasa de conversión para los usuarios que fueron impactados por el muro y, como resultado, sus suscripciones digitales se incrementaron en un 104% en comparación con las cifras del primer trimestre del mismo año.

Por su parte, **Neue Zürcher Zeitung (NZZ)**, principal periódico de Suiza en alemán, creó un conjunto de reglas flexibles para saber cuándo y cómo invitar a los lectores a suscribirse. «Empezamos teniendo en cuenta una serie de factores como el número de páginas vistas por usuario, las historias y secciones que lee la gente, el origen del tráfico y el comportamiento de

los usuarios en el sitio web», explica Rouven Leuener, responsable de producto digital. De esta manera, su tasa de conversión creció hasta el 1,2 %. Gracias a la creación de hipótesis basadas en datos y al aprendizaje profundo, encontraron diferentes patrones en el comportamiento de los usuarios que les permitió optimizar las conversiones. De esta forma pueden mostrar diferentes precios a diferentes usuarios en función de su interés, llegando a alcanzar una tasa de conversión del 2,5%. Uno de sus indicadores fundamentales es la Propensión que mide cuán probable es que, un usuario se convierta en suscriptor. «Esta es una puntuación que calculamos cada noche para cada usuario, de modo que cada día tenemos una nueva lógica, basada en un montón de métricas»¹³.

¹³ How Neue Zürcher Zeitung increased its conversion rate up to five times with dynamic 'paygates'
<https://www.journalism.co.uk/news/how-nzz-increased-its-conversion-rate-up-to-five-times-with-dynamic-paygates-/s2/a735623/>

III. El embudo de conversión: de suscriptores a clientes

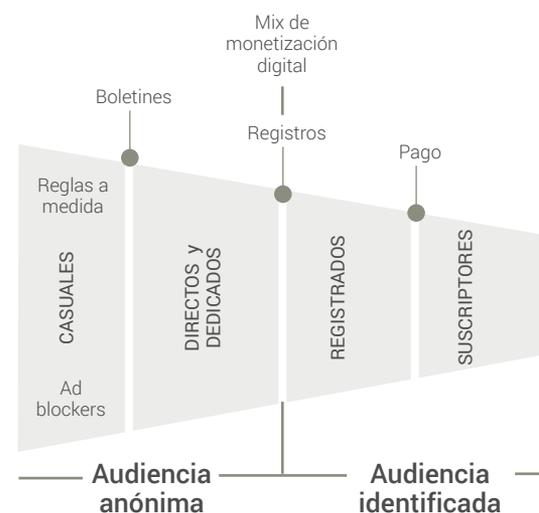
El concepto de embudo de conversión – bien conocido en los ámbitos del marketing online y del comercio electrónico– es la metodología que permite analizar y optimizar el proceso de convertir lectores en suscriptores. El *funnel* o embudo toma su nombre a partir de su forma y visualiza adecuadamente el flujo de relación a lo largo del tiempo de los usuarios con las marcas, en este caso con los medios. En la parte superior del embudo están las grandes audiencias: todos los usuarios que tienen una experiencia aunque sea de forma esporádica con la marca. A medida que se desciende y se estrecha el embudo van quedando sólo aquellos lectores más implicados y comprometidos. Aunque también se le reconoce por otras denominaciones, parece que el *funnel* sigue siendo la que mejor explica y sintetiza el flujo de relación entre los usuarios y las marcas¹⁴. El modelo tradicional presenta cinco pasos o fases diferenciales:

- awareness
- engagement
- registro
- conversión
- retención

Fases que para **The Virginian-Pilot** –principal periódico del Estado de Virginia– se traducen, en el caso de los medios, en lectores casuales, interesados, leales, convertidos y suscriptores. Según reconoce su responsable digital, Erica Smith: «Aunque el embudo es un concepto borroso...nos ayudó a descubrir qué métricas importaban más»¹⁵. Cada una de las fases implica estrategias y acciones diferentes para cada una de las distintas áreas de la organización. Además, cada acción en una parte del *funnel* afecta al resto del proceso, del negocio y de la organización.

Por su parte, el medio noruego **Aftonbladet**, del grupo **Schibsted**, plantea lo que

El embudo de monetización



Fuente: Piano, 2018

¹⁵ Oh, so that's what a funnel is <https://www.poynter.org/tech-tools/2018/oh-so-thats-what-a-funnel-is/>

denominan un *funnel* al revés. Para inscribirse se requiere sólo un correo electrónico, una dirección y contraseña. Con ellos el usuario obtiene beneficios desde el principio: algunos contenidos *premium*, temas específicos y diferentes boletines. Los usuarios registrados son un KPI (indicador clave o medidor de desempeño, en sus siglas en inglés) fundamental para el grupo ya que las promociones en estas primeras fases mejoran las posibilidades de conversión final.

El sector del comercio electrónico muestra comportamientos en las diferentes fases del embudo con los que existen similitudes que podrían extrapolarse al caso de la captación y retención de suscriptores en los medios:

Reconocimiento

El negocio digital para los medios es un modelo de escala que requiere grandes audiencias. Dado que el número de suscriptores, como hemos señalado anteriormente, representa un porcentaje muy pequeño del total, se requiere que la parte alta del embudo sea lo más amplia posible para conseguir un número

mínimo de conversiones que permita la sostenibilidad. Las vías de crecimiento orgánicas, es decir, las que se realizan por acciones internas que no contemplan las alianzas o compras de tráfico de terceros, se pueden resumir en cuatro tipos:

- SEO/SEM
- SMO
- Verticales
- Otros

Las acciones de SEO y SEM existen desde el comienzo de los medios online y son imprescindibles para mantener e incrementar las visitas. En cuanto a las acciones de optimización en redes sociales (SMO, en sus siglas en inglés), con la exclusión de la compra a través de *social paid*, los medios han conseguido incrementar sus audiencias. **Medium**, la plataforma a medio camino entre un gestor de contenidos para terceros y un editor, después del cierre de gran parte del mapa de sus contenidos, está explorando otras vías para atraer a nuevos usuarios. Para ello ofrece de forma gratuita, siempre que se acceda vía Twitter¹⁶, todos los contenidos que ahora son de pago. La

El embudo invertido de Aftonbladet



Fuente: Aftonbladet.WAN-IFRA Report, 2018

¹⁶ Medium lowers its paywall for Twitter users <https://techcrunch.com/2019/02/27/medium-twitter-paywall/>

compañía espera llegar al millón de suscriptores de pago en el año 2020¹⁷.

Además de las acciones anteriores, la gran mayoría de los editores apuestan por el desarrollo de verticales para captar nuevas audiencias en un número mayor del que pueden aportar los contenidos más generalistas. El 15% de las suscripciones digitales de **The New York Times** provienen de verticales como **Cooking** y **Crosswords**, los cuales presentan un crecimiento superior al resto.

Desde el año 2015 **The Boston Globe** viene apostando por **statnews.com**, su vertical de ciencia y biotecnología, que se ha convertido en uno de los pilares para su crecimiento y captación de nuevas audiencias. A pesar de la fuerte inversión, los resultados han sido satisfactorios, como confirma Peter Doucette, Jefe de Ingresos del Consumidor. «Estamos tratando de encontrar las oportunidades verticales adecuadas para construir productos independientes. Utilizamos nuestras mejores prácticas con la experiencia del usuario, y así sucesivamente, creando

aquellos productos que consideramos más viables para convertirnos en un negocio saludable. Con una gran parte de ellos tratamos de llegar a audiencias que de otra forma no llegarían a **The Globe**»¹⁸.

Por todo lo que apunta Doucette, resulta imprescindible construir una marca que vaya acompañada de valores que sean reconocibles rápidamente y que permita a los usuarios percibir las diferencias respecto a su competencia, más aún en el caso de los medios generalistas. Asistimos a la búsqueda de la especialización y singularidad a través de la 'verticalización' de los contenidos

Los muros de registro

La primera premisa de cualquier modelo de ingresos directos exige conocer a los usuarios para saber la potencialidad de cada cabecera. Por ello, antes de replantear qué modelo es el más adecuado, es necesario conocer en profundidad a nuestras audiencias. Aunque actualmente se están desarrollando nuevas herramientas que permiten recolectar datos sin necesidad

La escalera de conversión



Fuente: LaterPay, 2019

¹⁷ Medium eyes media partnerships in pursuit of 1 million subscribers

<https://digiday.com/media/medium-eyes-media-partnerships-pursuit-1-million-subscribers/>

¹⁸ Engaged Readers Don't Churn RETENTION LESSONS FOR DIGITAL SUBSCRIPTIONS WAN-IFRA 2018

de un muro de registro, este ha sido hasta la fecha la vía más efectiva para que los lectores dejen de ser anónimos y compartan un mínimo de datos –al menos el correo electrónico–, lo que les acercará más a ser futuros clientes. Según datos de **Piano**, la tasa media de conversión de los usuarios previamente registrados es 10 veces superior a la de los visitantes anónimos.

Antes de apostar por una estrategia de ingresos a través de suscripciones, los editores deben estimar el potencial crecimiento entre su audiencia actual y la futura. La importancia de cualquier modalidad de registro es relevante en un proceso de conversión. Todas las tácticas encaminadas a que los usuarios pasen del anonimato a ser conocidos por el editor mejoran la conversión.

Son varias las acciones encaminadas a conseguir registros:

- Cierre de ciertos contenidos y formatos
- Opción a realizar comentarios
- Suscripción a boletines de noticias y podcast
- Concursos y encuestas

- Descarga de aplicaciones
- Acciones anti *adblocking*
- etc.

La base de suscriptores potenciales estará determinada por un conjunto de variables como son la naturaleza de su audiencia actual, la oferta de productos, la estrategia de precios, la competencia y los productos alternativos que están presentes en el mercado. Pero al mismo tiempo es necesario analizar las bajas y las posibles pérdidas de ingresos publicitarios que se producirán por la reducción del tráfico del sitio¹⁹.

La Conversión

El siguiente paso en el embudo es conseguir que los lectores paguen, en definitiva, que pasen a ser a clientes. Es lo que en el embudo se denomina conversión. Pero hay que señalar que no todas las adquisiciones son iguales. La necesidad de aumentar el número de suscripciones puede llevar a crear costosas campañas de marketing y agresivas promociones con las que se pueden obtener rápidos resultados pero que, a medio y largo plazo, no lleguen a ser rentables.

Todas las tácticas encaminadas a que los usuarios pasen del anonimato a ser conocidos por el editor mejoran la conversión.

¹⁹ Maximizing Audience Revenue while Minimizing Advertising Loss
<https://mondaynote.com/maximizing-audience-revenue-while-minimizing-advertising-loss-aa54c9eeecb7>

Con carácter general, conseguir que los usuarios hagan clic en una oferta requiere un cierto tiempo. La mayoría de las veces los usuarios ven varias veces múltiples ofertas, antes de suscribirse. Por ello, de las diferentes técnicas de promoción y ofertas utilizadas dependerá el grado de impacto que se consiga en los resultados. Se puede asegurar que no hay dos modelos iguales. Cada uno varía en función del tipo de usuarios, contenidos, mercado, precio o del momento concreto de la oferta. No existen fórmulas mágicas, la conversión es un enigma que sólo se resuelve gracias a un exhaustivo conocimiento de las audiencias y a la prueba de diferentes modelos y opciones (*A/B & Multivariate testing*).

Los factores que aumentan las probabilidades de convertir usuarios en suscriptores son diversos y varían para cada medio e incluso para cada cabecera. La lealtad de los visitantes es uno de los mejores indicadores para conocer las probabilidades de suscripción. Los visitantes fieles valoran más el contenido y son mucho más propensos a considerar una oferta. En cambio, los visitantes que provienen de las redes sociales y de buscadores suelen tener una conversión mucho menor, en torno a un tercio

menos que la conversión media. En definitiva, cada audiencia es diferente y la conversión tiene que tener en cuenta todos los factores posibles.

A finales de 2018, el periódico británico **The Telegraph** alcanzó los 3,5 millones de usuarios registrados, superando el objetivo establecido de 3 millones para todo el año. Según confirma la propia compañía, continúan creciendo a un buen ritmo, con lo que prevén que puedan alcanzar la meta de 10 millones en los próximos años. Sin duda, una de las palancas para alcanzar estas cifras ha sido **My Telegraph**, servicio que permite a los usuarios registrados guardar artículos, seguir a periodistas y personalizar los temas que aparecen en sus *feeds*. Según el editor, el 5% de su base de usuarios registrados interactúa con este servicio. El periódico británico ha ido incrementando el porcentaje de contenido detrás del muro de pago que actualmente supera el 35% dependiendo del ciclo de noticias de que se trate. **My Telegraph** permite disminuir tasa de abandono a lo largo del *customer journey*, desde el registro inicial hasta la suscripción. Al mismo tiempo realiza una exhaustiva monitorización de la propensión al pago en cada etapa en función de una serie de

Fomento del valor a lo largo del ciclo de vida del cliente

ADQUISICIÓN



Notificaciones
Alertas
Boletines
Aplicaciones
Podcast

Comentarios
Leer después
Alertas anti ad
blockers
Retargeting

ACTIVACIÓN



En el site, en aplicaciones y en correos electrónicos.
Solicitar al iniciar sesión, al descargar las aplicaciones, para recibir boletines, al seguir en medios sociales y para poder hacer comentarios
Retargeting

RETENCIÓN



Creación de comunidad
Recompensas y promociones
Ofertas de mejora
Abandono sin dificultades
Ofertas de regreso
Retargeting

Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism, Grzegorz Piechota, 2018

factores desencadenantes²⁰.

Como se ha comentado con anterioridad, **NZZ** se ha convertido en un caso de referencia al haber sabido optimizar el embudo hasta el máximo de sus posibilidades. Dado que la población suiza es pequeña en comparación con la de otros mercados, tienen que ser muy eficientes en el proceso de conversión. Por ello han sido pioneros en crear lo que denominan una *paygate* o puerta de pago dinámica: un sistema basado en inteligencia artificial que les permite, a partir de los datos que recogen, predecir la probabilidad de que un lector se convierta en un suscriptor de pago.

El modelo de suscripción de **The New York Times** es, en palabras de Hannah Yang, responsable de suscripciones, «cada vez más sofisticado gracias a un gran número de factores y variables: desde el volumen de tráfico, la calidad del mismo, el *engagement* de las noticias, la propensión al pago o la afinidad a la marca, entre otros». Desde el punto de vista del equipo de marketing los tres objetivos fundamentales establecidos

son: «convencer, inspirar e impactar con la oferta de suscripción adecuada a cada lector». Para ello utilizan todos los canales posibles, siendo conscientes de que no es fácil ofrecer el mensaje correcto en el momento preciso y a través del canal más adecuado.

Un error habitual es intentar incrementar nuevas adquisiciones a cualquier precio porque a medio plazo éstas acaban abandonando. En Holanda, **De Telegraaf** y **NRC Handelsblad** han abandonado las ofertas de suscripción a corto plazo ya que, según han comprobado, no les generan fidelidad con sus lectores²¹.

Una tendencia cada vez más extendida es el paulatino aumento de la altura del muro, lo que quiere decir que éste cada vez se le aparece antes al usuario. **The Economist**, por ejemplo, a comienzos de 2019, tras seis meses de pruebas y análisis, endureció el suyo, de forma que pasó a ofrecer cinco artículos al mes en lugar de los tres a la semana que ofrecía anteriormente. Gracias al análisis de sus

²⁰ A business of marginal gains': How The Telegraph pairs user registration and paid subscriptions
<https://digiday.com/media/business-marginal-gains-telegraph-pairs-user-registration-paid-subscriptions/>

²¹ TBuilding a long-term relationship with your readers
<https://www.twipemobile.com/building-long-term-relationship-readers/>

pruebas, confirmaron que los usuarios de promedio leen cinco artículos antes de suscribirse. Cuando el umbral del muro es muy alto se reduce el número de los suscriptores potenciales²². En el primer trimestre de 2019 The Economist contaba ya con 1,6 millones de suscriptores, de los cuales 790.000 eran digitales.

La retención

Una vez convertido un lector en cliente hay que intentar mantenerlo a lo largo del tiempo. Como bien saben las empresas de servicios online, y en especial el sector del *ecommerce*, la retención suele ser más complicada que la captación. Por ello, los medios que ya cuentan con una base considerable de suscriptores focalizan una parte importante de sus esfuerzos en reducir los abandonos.

La tasa de abandono o cancelación (*churn rate* en inglés) es uno de los indicadores que más preocupa a los medios en su estrategia de *paywall*. Un informe de la compañía de software de suscripción

Zuora concluyó que la tasa de abandono rondaba el 30% durante el último año. Cuando la tasa es superior al 40% es un claro indicador de que falla el producto o la experiencia del cliente²³.

De hecho, es la retención, y no tanto la adquisición, la clave sobre la que se sustenta el crecimiento de las suscripciones digitales y la viabilidad de un modelo económicamente rentable a largo plazo. Se estima que la adquisición de un nuevo cliente es hasta un 25% más costosa que la retención de uno existente. Sin embargo, según los datos que arroja la encuesta realizada por la **INMA** a 60 medios de todo el mundo, el 59% confirmó que gastan menos dinero en *engagement* que en la adquisición de nuevos suscriptores²⁴. Por otra parte, los que mejores resultados económicos consiguieron son aquellos que más invirtieron en *engagement*. Es el caso de **Financial Times**, que gasta tres veces más en la fidelización que en la adquisición.

The Times ha reducido en los últimos 24 meses su tasa de abandono de

La tasa de abandono o cancelación (*churn rate* en inglés) es uno de los indicadores que más preocupa a los medios en su estrategia de *paywall*.

²² 'Value over volume': The Economist tightens its paywall <https://digiday.com/media/economist-tightens-paywall/>

²³ In the pivot to paid, publishers fear the churn spiral <https://digiday.com/media/pivot-paid-publishers-fear-churn-spiral/>

²⁴ Why leading publishers invest more in engagement than acquisition <https://www.twipemobile.com/publishers-invest-more-engagement-acquisition/>

suscripciones digitales en un 10% y ha mejorado su tasa de ahorro aproximadamente al 50%. Para su consecución, el periódico, propiedad de **News Corporation**, cambió el enfoque para proporcionar “servicio de por vida” a los clientes individuales durante un período de 25 a 30 años. La estrategia de salirse del mundo de las *breaking news* le permitió tener una nueva mirada sobre las necesidades del usuario: «Analizar el valor de por vida de un cliente significa pensar, en primer lugar, en la experiencia del cliente desde el primer punto de contacto, que normalmente es con anterioridad a que se realice una suscripción, en algunas ocasiones incluso con años de anterioridad»²⁵.

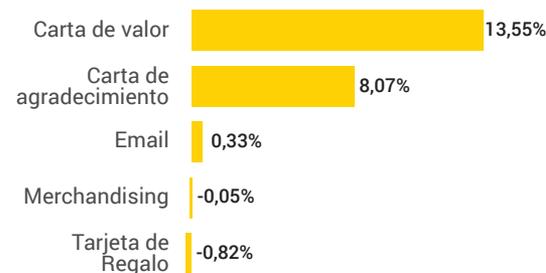
En este sentido es primordial entender las razones por las cuales los suscriptores se dan de baja. Y aunque pudiera pensarse que el precio es la principal causa, en realidad no siempre es así. El motivo más frecuente suele ser la falta de interés por el producto, unido a problemas en el proceso de pago, como los errores con las tarjetas caducadas, u otros procesos farragosos

para el usuario. Pero estos problemas se pueden resolver fácilmente con una buena atención al cliente y esfuerzos en la mejora de la usabilidad del sitio; lo importante es que el usuario esté comprometido.

Los cambios en los comportamientos de los suscriptores suelen ser una señal de alarma que indica una mayor propensión de abandono. Retrasos en los pagos o la disminución de la actividad en el sitio son algunos de los indicadores más frecuentes que muestran un menor compromiso con el contenido y por tanto una mayor probabilidad de que se dé de baja.

Los incentivos para retener a los usuarios obtienen mejores resultados cuando están vinculados al establecimiento de lazos de confianza, como las cartas de presentación o de agradecimiento. De hecho, acciones más costosas como los regalos de *merchandising* apenas tienen efecto en la retención de usuarios. Según el modelo denominado *churn-risk*, las acciones de retención de bajo coste mantienen a los suscriptores de alto riesgo²⁶.

Impacto agregado de retención en función del incentivo



Fuente: INMA, 2018

²⁵ Unpacking the Reader-Subscriber-Lifetime Customer Journey <https://www.inma.org/report-detail.cfm?pubid=201>

²⁶ Churn-risk model + low-cost retention methods retain high-risk subscribers <https://inma.org/blogs/value-content/post.cfm/churn-risk-model-low-cost-retention-methods-retain-high-risk-subscribers>

The Wall Street Journal es otro claro ejemplo de que se puede mejorar el crecimiento reduciendo la rotación de suscriptores²⁷. Uno de los grandes descubrimientos del periódico según su director fue darse cuenta de que existe una correlación directa entre el compromiso y la rotación. Este descubrimiento les llevó a establecer un KPI muy específico: «el promedio de días activos». Al centrarse en una métrica concreta, pudieron construir una estrategia para incrementar la fidelización y por tanto aumentar la retención. Gracias al análisis predictivo, a partir de una serie de variables, más de 60, **The Wall Street Journal** ha creado un modelo que le permite anticipar las probabilidades de abandono de un usuario, así como las acciones que mejoran la retención. Tienen identificadas más de 50 acciones. Una vez que se identifican los usuarios que muestran mayor propensión a dejar sus suscripciones, se pueden establecer materias de acciones orientadas a la personalización tanto de ofertas como de mensajes. El modelo

matemático también permite identificar el momento crítico de mayor riesgo para perder un cliente. Como señala Karl Wells, su general manager «tenemos que entender las claves del *churn*. Una de las partes más importante es el comportamiento de los usuarios que clasificamos en “estable”, “fallido” o “en crecimiento”. Si el compromiso se reduce entonces aumenta la probabilidad de perder un cliente. También es importante conocer y analizar qué impulsa el buen comportamiento tras convertirse en cliente de pago». De nuevo, surge el imperativo de realizar una monitorización y evaluación constante de las métricas de conversión y compromiso. Según Wells, la recurrencia es el indicador de predicción más alto para establecer el potencial abandono de un usuario²⁹.

Por su parte, el francés **Le Figaro** ha cambiado la forma tradicional de entender y afrontar el *churn*. Tras el seguimiento y análisis del proceso de baja han comprobado cómo los usuarios, tras sucesivas altas y bajas consecutivas,

Al centrarse en una métrica concreta, pudieron construir una estrategia para incrementar la fidelización y por tanto aumentar la retención.

²⁷ Churn-risk model + low-cost retention methods retain high-risk subscribers <https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/churn-risk-model-low-cost-retention-methods-retain-high-risk-subscribers>

²⁸ How Wall Street Journal uses a data-led, member-first metric to reduce churn <https://www.inma.org/blogs/marketing/post.cfm/how-wall-street-journal-uses-a-data-led-member-first-metric-to-reduce-churn>

²⁹ Frequency is the highest predictor for retention <https://www.twipemobile.com/frequency-most-important-predictor-retention/>

generalmente tres o cuatro pruebas, tienden finalmente a permanecer como suscriptores fieles. En este sentido, el comportamiento, sobre todo entre los usuarios más jóvenes, ha evolucionado paulatinamente, de forma que actualmente están cada vez más acostumbrados a este tipo de procesos. En este contexto la usabilidad y sencillez en los procesos son fundamentales, como revela Gilles Corbine, director de suscripciones digitales del periódico francés: «estamos convencidos de que cuanto más fácil es suscribirse y darse de baja, como sucede en **Netflix**, la posibilidad de que vuelvan con nosotros es mayor»³⁰.

Sin embargo, según se pone de manifiesto en un estudio realizado por la **Local News Initiative**, lo que sucede, al menos en los medios localizados analizados, es que «los suscriptores que leyeron muchas historias por visita y las leyeron minuciosamente no tenían más probabilidades de mantener sus suscripciones que aquellos que

las ojeaban»³¹. Según la denominada paradoja del *churn*³², la recurrencia y no la extensión o la profundidad es la mejor vía para prever la retención. En el estudio realizado a partir de más de 13 terabytes de datos procedente de los suscriptores del **Chicago Tribune**, **Indianapolis Star** y de **San Francisco Chronicle** encontraron que los hábitos de lectura regular eran los que más se correlacionaban con la retención de suscriptores, más que el tiempo o el número de historias leídas. En resumen, la recurrencia es más importante para la retención que la extensión o la profundidad.

En definitiva, tal y como señala John Ridding, CEO de **The Financial Times** –que en abril de 2019 superó el millón de suscriptores digitales de pago– «es importante poner mucha atención a la retención, por eso impulsar el compromiso es crucial. Las suscripciones son el resultado de un compromiso, ahí es donde está el trabajo duro»³³.

³⁰ Engaged Readers Don't Churn. Retention lessons for digital subscriptions. WAN-IFRA 2018

³¹ Researchers crunched 13 TB of local newspaper subscriber data. Here's what they found about who sticks around www.niemanlab.org/2019/02/researchers-crunched-13-tb-of-local-newspaper-subscriber-data-heres-what-they-found-about-who-sticks-around/

³² Churn paradox: Frequency (not extent/depth) is the best predictor for retention <https://whatsnewinpublishing.com/2019/02/subscriber-churn-paradox-frequency-not-extent-depth-is-the-best-predictor-for-retention/>

³³ 'The opportunity is well beyond 1m': The Financial Times CEO John Ridding on growing subscribers <https://digiday.com/media/financial-times-ceo-john-ridding-growing-subscribers/>

Captación vs retención

Los responsables de suscripciones digitales saben que resulta más fácil obtener nuevos suscriptores que retenerlos. El diario sueco **Svenska Dagbladet**, perteneciente a **Schibsted Media** y que cuenta con 57.000 suscriptores digitales, ha trabajado para conseguir diferenciar entre los contenidos que mejor convierten y los que impulsan la retención de los suscriptores. De esta forma, ha contratado a dos editores interdepartamentales que son responsables de potenciar este tipo de contenidos. Según Bård Skaar Viken, director de negocios de consumo B2C en **Schibsted**, «la tasa de abandono es 2,5 veces mayor entre los suscriptores que han pagado menos de dos facturas en comparación con los suscriptores que han pagado tres o más. Los primeros 100 días de la suscripción son cruciales. Este año hemos desarrollado más de 40 experimentos para optimizar la fase de incorporación»³⁴.

Dado que la captación y retención configuran dos etapas diferenciadas, es necesario ejecutar acciones específicas

para cada una de ellas, no sólo en cuanto a las acciones de marketing sino también al propio contenido.

En la estrategia establecida por **The Economist**, además de seguir potenciando la captación de suscriptores, también están orientando sus esfuerzos para mantenerlos. Como asegura Marina Haydn, directora general de circulación: «Estamos en una trayectoria de crecimiento, poniendo el foco más en el valor que en el volumen (...) Hemos tenido un fuerte enfoque en las adquisiciones pero la retención es para nosotros la mayor prioridad estratégica»³⁵.

En general, aunque los titulares son los que impulsan las suscripciones, es en el momento en el que usuario profundiza en otros temas cuando se consigue crear un compromiso más regular y mantener la rotación estable. Para **The Economist**, las áreas que mejor ayudan a la retención son las de cultura y las de ciencia. Además de las aplicaciones móviles, los *podcasts* o los boletines ayudan a consolidar la fidelidad con estas áreas temáticas. The Economist apostó por una aplicación especialmente

Dado que la captación y retención configuran dos etapas diferenciadas, es necesario ejecutar acciones específicas para cada una de ellas, no sólo en cuanto a las acciones de marketing sino también al propio contenido.

³⁴ Readers drive 40 percent of Schibsted's revenue <https://digiday.com/media/readers-drive-40-percent-schibsted-revenue/>

³⁵ Value over volume': The Economist tightens its paywall <https://digiday.com/media/economist-tightens-paywall/>

pensada para suscriptores que integra un podcast diario: **The Intelligence**.

Sin embargo, no hay que olvidar que el tipo de contenido que los suscriptores leen difiere dependiendo de la cultura y la comunidad local a la que pertenezcan. Pero no solo eso, según recoge un estudio realizado por **Mather Economics**, el contenido consumido por los suscriptores a menudo es muy diferente del consumido por los no suscriptores³⁶. Por ejemplo, en medios locales de los EEUU la información sobre deportes universitarios es un contenido interesante para atraer suscriptores pero no lo es tanto para la retención. Por el contrario la información sobre arte no es especialmente relevante para la conversión pero es altamente atractiva para la retención.

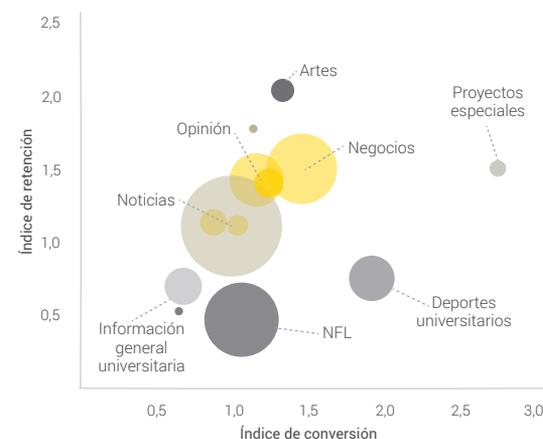
El periódico **Star Tribune** de Minneapolis tenía una tasa de abandono muy alta. Tras analizar el problema, modificaron

el enfoque y se centraron más en el aporte de valor durante el tiempo de vida activa del cliente que en la retención en sí misma. Para reevaluar su enfoque sobre la retención, se focalizaron en tres cuestiones básicas:

1. Elegir la métrica adecuada.
2. Entender por qué los suscriptores cancelan. Para ello es fundamental analizar los comentarios de los suscriptores y el resto de información aportada por los usuarios que cancelan.
3. Determinar qué tácticas traerán el mejor retorno de la inversión (ROI)

A partir de esto la compañía de medios de comunicación cambió su estrategia para focalizarse en el valor de vida del cliente (*Life Time Value*) priorizando el retorno de la inversión. Para ello establecieron un plan de acción orientado al análisis de la fijación de precios y la usabilidad en la activación de las ofertas.

Rendimiento de conversión vs índice de retención por tipo de contenido.



Fuente: INMA, 2019

³⁶ Research: Attracting, keeping digital subscribers requires different content <https://www.inma.org/blogs/value-content/post.cfm/research-attracting-keeping-digital-subscribers-requires-different-content>

IV. Nuevas métricas y KPIS

Al tiempo que los editores de periódicos se centran más en los ingresos directos de los usuarios y disminuye su dependencia de la publicidad, las métricas para evaluar el negocio evolucionan de tal forma que están perdiendo relevancia las métricas de páginas vistas a favor de otros indicadores más orientados a la fidelidad o lealtad.

A Gadi Lahav, director de producto, le gusta definir al **Financial Times** como una organización *data informed*. Para Lahav «es de gran importancia ayudar a los lectores a crear hábitos, por ejemplo, haciendo que se descarguen su aplicación o que se suscriban a su boletín de noticias. Los hábitos están ligados al uso. De esta forma es menos probable que se suscriba el que interacciona con el sitio a través de una búsqueda que el que lo hace a través de un boletín informativo o el que te encuentra en los dispositivos». Para poder medir e interpretar correctamente los hábitos han diseñado una nueva métrica que han

definido como RFV (*recency, frequency, volumen*). RFV es, en opinión de Lahav, «la mejor manera de observar los hábitos de los usuarios, de tal forma que se puede establecer la siguiente cadena: hábitos = uso recurrente = valor definido = más probabilidades de volver a suscribirse».

Cuanto mejor conoce uno a su usuario más fácil resulta ofrecerle lo que quiere y retenerlo. Es importante tener en cuenta que generalmente cuesta cinco veces más adquirir nuevos clientes que mantener los que ya tienes. Otros aspectos que permite la aplicación de RFV son la segmentación –han establecido siete grupos diferentes– y, por supuesto, la personalización, que también ayuda a la formación de hábitos y por tanto a mejorar la confianza y el engagement³⁷.

En términos generales, en la medida en que los editores se orienten hacia las suscripciones se requerirá medir las

³⁷ What it takes to shift a news organization to reader revenue <https://www.americanpressinstitute.org/reader-revenue/what-it-takes-to-shift-a-news-organization-to-reader-revenue/single-page/>

audiencias de manera diferente, con análisis más focalizados en el compromiso y la retención que en el número de páginas vistas. Es el caso de **The Boston Globe**, que pone el foco en las historias que convierten usuarios en suscriptores, en lugar de centrarse únicamente en el tamaño de la audiencia³⁸.

Los indicadores clave de rendimiento (KPI)

Los KPI's (*Key Performance Indicators*) son indicadores esenciales para el éxito estratégico del negocio, entre ellos podemos destacar los que analizan la tasa de conversión o los ingresos medios por usuario. Para establecer un modelo de suscripción es importante elegir los indicadores clave de desempeño que informan sobre las decisiones y acciones de la empresa. Con estos podemos saber por ejemplo si los visitantes de fin de semana son más leales que la media o si los suscriptores del boletín son más propensos a convertirse en suscriptores de pago. Para cualquier negocio de suscripción es necesario identificar las

métricas básicas.

Los medios están incorporando nuevas métricas que les ayuden a analizar sus nuevos modelos de negocio. El valor de vida útil (LTV en sus siglas en inglés) es un término utilizado habitualmente en otros sectores para medir la cantidad de ingresos que una compañía espera generar de un cliente a lo largo de su relación comercial, muy diferente de los modelos de ingresos por visita o por página que definen actualmente las operaciones de muchos editores digitales. Como asegura Matt Minoff, director digital de **Meredith**, «hemos pasado de una visión del mundo centrada en las visitas a una visión del mundo centrada en el usuario»³⁹.

Por ello, las herramientas que adquieren cada vez mayor protagonismo son las relacionadas con la gestión de datos, preferiblemente las que permiten el análisis y la toma de decisiones en tiempo real. Las empresas que están apostando de manera más decidida por los modelos de pago sí parece que lo tienen claro. De

³⁸ In an era of loyalty, newspaper publishers focus on time spent and frequency
<https://digiday.com/media/era-loyalty-newspaper-publishers-rethink-focus-pageviews/>

³⁹ In the search for consumer revenue, publishers start tracking lifetime value
<https://digiday.com/media/search-consumer-revenue-publishers-start-tracking-lifetime-value/>

hecho, es significativo el gran número de herramientas desarrolladas internamente.

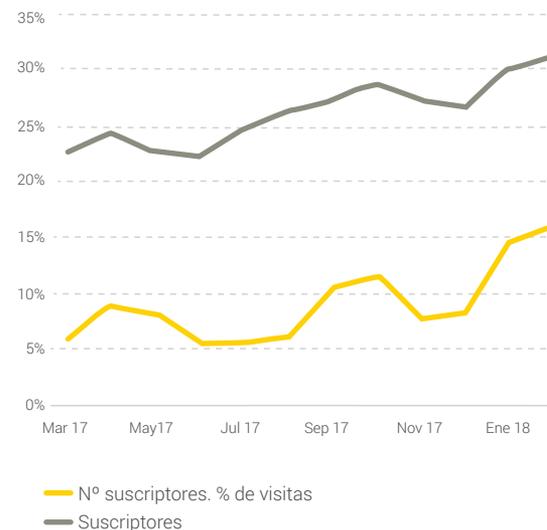
The New York Times, por ejemplo, dispone de **STELA**, una herramienta que les proporciona a reporteros y editores un acceso rápido a los datos relevantes de las historias que publican. Con los informes se sabe cómo y cuándo se publican las historias, se obtienen estadísticas sobre la audiencia alcanzada (geografía, referencia, mezcla de suscriptores) o métricas de participación. **The Washington Post**, por su parte, lleva años desarrollando diferentes herramientas entre las que destaca **Clavis** que permite recomendar artículos a los lectores basándose en un análisis de palabras clave y de frases en su historial de lectura. **Clavis** –inspirada en el motor de recomendación de productos utilizado por Amazon– es la herramienta que hace posible «el Post recomienda»: una selección semiautomática de contenidos relacionados que aparece tras cada artículo.

Por su parte, el grupo **Hearst**, en su afán

por disponer de un mayor conocimiento del comportamiento de sus usuarios y de los temas que generan un mayor interés, ha creado **HANS** (*Hearst Analytics Slackbot*), una herramienta especialmente diseñada para que cualquier redactor de la compañía sepa qué historias son las más leídas, en cuáles emplean más tiempo los lectores, qué temas son tendencias o qué productos de sus tiendas online son los más vendidos.

«En la medida en que los periodistas prioricen noticias con valor cívico deben confiar en sus instintos en lugar de confiar en el sismógrafo, poco seguro, que ofrecen las listas de “los más leídos”. Estas evidencias son una buena señal de que las páginas vistas no deben ser la métrica decisiva y que por tanto los periodistas tienen que ayudar a los lectores a acceder a noticias que realmente son relevantes para ellos», asegura Kim Christian Schrøder autor del informe para Reuters Institute sobre qué noticias son más relevantes para los lectores, mencionado anteriormente⁴⁰.

Contenido que atrae nuevos suscriptores vs contenido visto por los suscriptores



Fuente: The Lenfest Institute. 2018

⁴⁰ Clicks are an “unreliable seismograph” for a news article’s value – here’s new research to back it up www.niemanlab.org/2019/02/clicks-are-an-unreliable-seismograph-for-a-news-articles-value-heres-new-research-to-back-it-up/?utm_source=API+Need+to+Know+newsletter&utm_campaign=8b4f15d388-EMAIL_CAMPAIGN_2019_02_15_01_24&utm_medium=email&utm_term=0_e3bf78af04-8b4f15d388-45805565

V. Acciones y herramientas

Una vez visto qué es lo que hay que hacer, toca profundizar en cómo hacerlo y qué acciones y herramientas pueden utilizarse para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de suscripción. Entre estas acciones y herramientas cabría destacar las siguientes:

Los boletines de noticias

Si desde el punto de vista del contenido los boletines cumplen con una máxima periodista al establecer una agregación y jerarquía sobre el flujo informativo diario, no son menos importantes a la hora de realizar acciones de marketing ya que sirven como herramientas de segmentación y fidelización tanto para la conversión como para la retención a lo largo de las distintas etapas del embudo, convirtiéndose por tanto en una de las piedras angulares para los modelos de suscripción.

Desde el punto de vista del negocio, dan respuesta a dos funciones: verticalización

y conocimiento del usuario. Contar con una estrategia de boletines es vital para impulsar los modelos de suscripción. De acuerdo con datos aportados por Piano:

- Los destinatarios de los boletines son 20 veces más propensos a visitar su sitio que los no suscriptores.
- Los lectores de boletines consumen entre 2 y 3 veces más páginas que los que llegan por redes sociales.
- Los lectores de boletines tienen el doble de probabilidades de suscribirse

Quartz, uno de los medios que apostó en sus inicios por un modelo alternativo de publicidad digital tras su compra por la editora japonesa Uzabase, también se está planteando evolucionar hacia un modelo de suscripción. Incluso antes de plantearse la suscripción, QZ apostó por los boletines de noticias para captar diferentes públicos en los distintos mercados en los que opera así como disponer de una amplia base de registros. Actualmente está trabajando para lanzar un nuevo rediseño cuyos principales

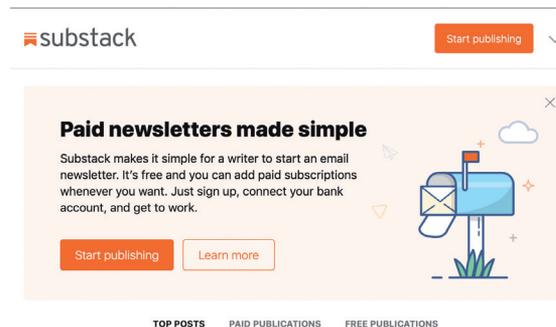
objetivos son: aumentar el número de suscriptores al boletín informativo, aumentar tiempo de permanencia, y ofrecer publicidad a través del mercado programático privado⁴¹. Medios como **The Washington Post**, **The New York Times**, **The Financial Times**, **The Wall Street Journal**, **Boston Globe**, **Arizona Republic** o **Político** son claros ejemplos de modelos de éxito. **The Globe**, por ejemplo, ha creado un modelo que ahora ofrece 33 boletines y llega a 1,7 millones de suscriptores.

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) lleva años desarrollando una estrategia de boletines para impulsar los registros y los suscriptores con la que busca alcanzar los 200.000 lectores de pago para 2022. Actualmente cuenta con 21 boletines informativos por correo electrónico, la mitad de los cuales son semanales y la otra mitad diarios. El más popular, el de noticias diario, supone alrededor del 8% del tráfico a su sitio por la mañana y presenta una tasa de apertura superior al 30%, por encima de los estándares

promedios de mercado⁴². Según un análisis realizado a sus usuarios registrados durante los últimos ocho meses, NZZ ha determinado que los inscritos en dos o más boletines tienen una tasa de conversión más alta. Por temáticas, el de Economía y el de Digital son los que mejor convierten.

Otra opción es el pago de newsletter. Es el caso de **Substack**, con un evidente enfoque a los boletines informativos pagados, donde apuestan por abrir sus herramientas a más creadores. Más de 11.000 personas ya están pagando como promedio unos 80 dólares por año por recibir sus newsletters. En total, participan unos 40 editores independientes que están haciendo lo que Substack llama *ingresos significativos*⁴³.

Los boletines pueden representar una fuente adicional de ingresos y, aunque no pueden considerarse un producto digital de vanguardia, han impulsado algunas de las historias de éxito de los medios digitales más recientes. **Axios**, por ejemplo, ha construido su negocio en



⁴¹ Quartz redesigns to improve speed, time on site <https://digiday.com/media/quartz-redesigns-improve-speed-time-site/>

⁴² How Swiss news publisher NZZ uses newsletters to increase paid subscriptions <https://digiday.com/media/swiss-news-publisher-nzz-uses-newsletters-increase-paid-subscriptions/>

⁴³ More than 11,000 people are paying (yes, paying) for email newsletters on Substack's platform www.niemanlab.org/2018/07/more-than-11000-people-are-paying-yes-paying-for-email-newsletters-on-substacks-platform/

torno a boletines electrónicos. Esto le ha supuesto unos ingresos de 24 millones de dólares y conseguir superar su umbral de rentabilidad. Sean Griffey, CEO de Industry Dive, corrobora que su red de boletines informativos se ha consolidado, alcanzando los 22 millones de dólares en ingresos. De facto, algunos boletines de noticias se han convertido en un medio en sí mismo, como **theSkimm**, **Hustle** o **Morning Brew** que cerró 2018 con un millón de suscriptores y unos ingresos de 3 millones de dólares. Su boletín principal, que se lanzó por primera vez en 2015, cubre noticias sobre finanzas y negocios, especialmente pensando en los *millennials*. Su objetivo es cerrar 2019 superando los 2,25 millones de suscriptores, además de lanzar nuevos boletines verticales sobre tecnologías emergentes, publicidad y marketing, etc.⁴⁴

De nuevo las métricas cobran un papel fundamental para interpretar el éxito, también, para las newsletters. Para Dan Oshinsky, director de newsletters de **The New Yorker** existen seis indicadores que

hay que tener en cuenta⁴⁵:

1. Crecimiento de la lista mensual de suscriptores.
2. Tasa de clics.
3. Porcentaje de lectores que abren los boletines de noticias por mes.
4. Minutos de lectura por boletín informativo.
5. Tasas de apertura móvil.
6. Tasa de apertura total.

Los boletines, a pesar de su sencillez y simplicidad tecnológica, se han consolidado como una herramienta indispensable en el ecosistema digital, no solo entre los medios sino en otros sectores como el comercio electrónico, la banca o el turismo. Un nicho que los medios no han explotado desde el punto de vista del desarrollo de servicios B2B.

Los podcast

En los dos últimos años, los podcast (término que surge de la unión de **iPod** y *broadcasting*) están adquiriendo un gran

⁴⁴ Morning Brew claims 1 million subscribers, \$3m in revenue – and a profitable business
<https://digiday.com/media/morning-brew-claims-1-million-subscribers-3m-revenue-profitable-business/>

⁴⁵ Six Email Metrics That Matter (That Aren't Open Rate)
<https://blog.getrevue.co/six-email-metrics-that-matter-that-arent-open-rate-bd7e498c0979>

protagonismo dentro de la estrategia de segmentación y fidelización de los medios, revelándose como un formato muy atractivo para los suscriptores. Los podcast son a la Internet de la Voz (IoV) lo que los newsletter al Internet escrito que hemos conocido hasta el momento.

Si bien siguen siendo las noticias las que impulsan las suscripciones, **The Economist** ha identificado que cuando los usuarios profundizan en otros temas, como puede ser la cultura, aumenta el compromiso con el sitio y contribuyen a mantener estable la rotación. Los *podcasts* ayudan a fortalecer y enriquecer estas áreas temáticas, favoreciendo por tanto la retención. Con este objetivo, **The Economist** lanzó **The Intelligence**: una aplicación y un podcast diario para suscriptores⁴⁶ en el que, además de un análisis en profundidad sobre las noticias de actualidad, se abordan otras temáticas. **The Economist** tiene en marcha cinco podcasts semanales que corresponden a verticales temáticos como ciencia y

tecnología o negocios y finanzas, con una audiencia global promedio durante 2018 de siete millones de descargas⁴⁷.

The New York Times fue uno de los pioneros en explorar las posibilidades del podcast con el lanzamiento primero de **Serial** en 2014 y posteriormente con **The Daily**. Tras sendos éxitos ha seguido utilizando el audio para atraer y retener a los suscriptores. Con esta intención lanzó en 2018 "Califato", la primera serie de no ficción, disponible en exclusiva⁴⁸.

Por otra parte hay que reseñar el auge de medios especializados en ofrecer exclusivas en formato podcast que apuestan por algún modelo de suscripción. Es el caso de **Anfield Wrap**, compañía británica de vídeo y podcast con más de 80.000 oyentes de sus shows gratuitos y 10.000 oyentes de pago que pueden acceder a audios adicionales a través de su plataforma por 5 libras al mes⁴⁹. Slate ha dado un paso más al lanzar **Supporting Cast**, una

Los podcast son a la Internet de la Voz (IoV) lo que los newsletter al Internet escrito que hemos conocido hasta el momento.

⁴⁶ 'Value over volume': The Economist tightens its paywall <https://digiday.com/media/economist-tightens-paywall/>

⁴⁷ We're serious about audio: The Economist launches daily news podcast with 8 staffers <https://digiday.com/media/economist-daily-news-podcast-8-staffers/>

⁴⁸ The New York Times is giving early access to podcasts as a subscriber perk <https://digiday.com/media/new-york-times-giving-early-access-podcasts-subscriber-perk/>

⁴⁹ First signs of a subscription model for podcasts <https://whatsnewinpublishing.com/2019/02/first-signs-of-a-subscription-model-for-podcasts/>

plataforma para miembros que permite a los creadores de podcast dar a conocer y comercializar sus creaciones de audio⁵⁰.

Supporting Cast ha conseguido que los editores puedan ofrecer audios de alta calidad de una manera sencilla a través de las diferentes plataformas de podcast.

Prueba y error

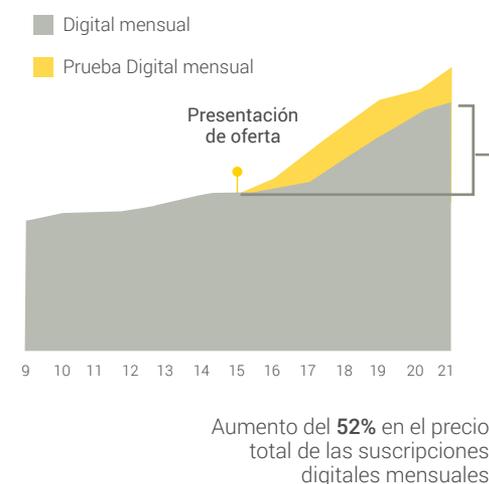
Las reglas son los parámetros que permiten identificar y mostrar a cada usuario la oferta adecuada en el momento más idóneo. Gracias a este conocimiento se ofrecen soluciones adaptadas a cada perfil y hábito de uso. Evidentemente es diferente el usuario que llega a un sitio desde redes sociales, cuyo interés es variable, que uno que accede habitualmente de forma directa. Las reglas que los responsables de suscripción establecen a partir de los datos recolectados les permiten ofrecer diferentes alternativas sobre cuándo y cómo aparece el aviso para suscribirse. Inicialmente las reglas de los *metered* ofrecían la posibilidad de acceder a un

número elevado de noticias pero con el tiempo éstas han ido disminuyendo significativamente.

Después de años de pruebas, **The Wall Street Journal**, gracias al *machine learning* ha sofisticado su muro de pago de forma más personalizada. A los no suscriptores que visitan el site se les confiere una puntuación basada en diferentes indicadores, que permiten medir la probabilidad de que se conviertan en suscriptores. El muro de pago se endurece o afloja en consecuencia⁵¹.

La clave del éxito para los modelos de suscripción está en poder ofrecer una propuesta de valor diferencial. Por ello, el primer paso para la diferenciación es focalizarse en las visitas directas. Los sitios de noticias que más visitas directas disfrutan son los que tienen usuarios más leales. Del mismo modo, la experiencia de usuario probablemente sea uno de los aspectos más relevantes para atraer y mantener suscriptores⁵².

Suscripciones digitales mensualmente activas tras procesos de prueba



Fuente: The Lenfest Institute. 2018

⁵⁰ Introducing Supporting Cast, Slate's Podcasting Membership Platform <https://slate.com/briefing/2019/02/introducing-supporting-cast.html>

⁵¹ After years of testing, The Wall Street Journal has built a paywall that bends to the individual reader www.niemanlab.org/2018/02/after-years-of-testing-the-wall-street-journal-has-built-a-paywall-that-bends-to-the-individual-reader/

⁵² Why customer value nurturing is key to digital subscriber success <https://inma.org/blogs/conference/post.cfm/why-customer-value-nurturing-is-key-to-digital-subscriber-success>

Si como sostenemos las suscripciones se pueden definir como la optimización de los modelos de ingresos, una de las claves fundamentales del proceso será “probar y analizar”⁵³. Las plataformas de suscripción actualmente disponibles se caracterizan por la capacidad para crear reglas en función del análisis de los datos con los que se establecen perfiles, ya sea para modelos *metered* o *freemium*. En este proceso las tecnologías de “pruebas A/B” son una herramienta fundamental de prueba y error que permite conocer qué es lo que más interesa a los usuarios a través del lanzamiento de dos creatividades distintas a dos grupos diferentes, decantándose finalmente por aquella que más aceptación tiene.

The Telegraph ha modificado la forma en que ofrecía los mensajes para centrarse en el contenido que mejor convierte. Desde que empezó a ejecutar pruebas A/B para la mejora de sus productos de suscripción ha introducido un muro de pago de auto-aprendizaje que se ejecuta en varias fases. Permite determinar cuál es el mejor para el lector a partir de los datos de los usuarios

registrados que revelan los hábitos de navegación, lo que permite que las pruebas sean más prácticas y eficientes. «Lo único que hemos aprendido, y no es un secreto, es que la búsqueda de suscripciones digitales es un negocio de ganancias marginales»⁵⁴.

NZZ ha dividido a sus lectores en dos categorías. Por una parte, los usuarios casuales, que tienen acceso a 11 artículos al mes, y por otra, los comprometidos. Los usuarios se someten a pruebas A/B entre un conjunto de reglas estándares y otras más específicas con ofertas individualizadas. Su modelo de inteligencia artificial identifica el grado de compromiso con una noticia y se le muestra mensaje personalizado. «Lo que estamos haciendo ahora es tratar con un montón de aprendizajes, tanto cualitativos como cuantitativos. Queremos aplicar todo lo que sabemos al ciclo de vida del lector. Si antes lo hacíamos sólo en el registro y a la conversión, ahora nos centramos más en la retención. Con el conocimiento que tenemos, creemos que podemos

⁵³ <https://digiday.com/media/3-million-subscribers-wall-street-journal-focuses-product-testing/>

⁵⁴ ‘A business of marginal gains’: How The Telegraph pairs user registration and paid subscriptions <https://digiday.com/media/business-marginal-gains-telegraph-pairs-user-registration-paid-subscriptions/>

sobrevivir aunque tengamos una audiencia pequeña» afirma su director de producto digital⁵⁵.

El precio y la elasticidad del mercado

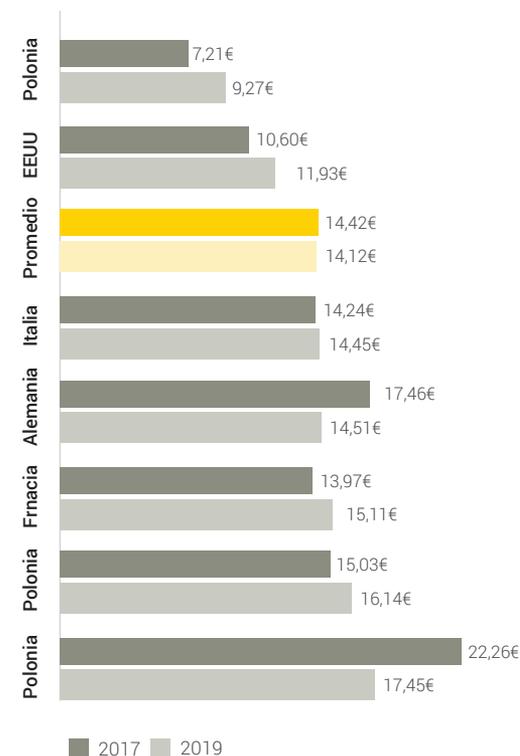
La elasticidad del precio de la demanda (PED) se define como la medida para identificar la capacidad de respuesta de la cantidad demandada de un bien o servicio cuando lo único que cambia es el precio. Es decir, cómo afecta a la demanda el cambio de precio. Por lo general la gran mayoría de los abonados no abandonan sus suscripciones debido al cambio de precio.

El precio no sólo define el producto sino también a sus clientes⁵⁶. Éste es siempre un factor importante y los usuarios evidentemente son sensibles a las ofertas, sobre todo de cara a probar un producto de suscripción. Así lo pone de manifiesto el estudio **Media Insight**, una colaboración del **American Press Institute**

y **The Associated Press-NORC Center for Public Affairs Research**, cuyo objetivo es intentar comprender qué motivaciones lleva a los lectores a suscribirse a un medio de noticias. Independientemente de otros incentivos, los suscriptores suelen ser reactivos a los descuentos. El 45% de los participantes en el estudio mencionaron «las promociones de precios como el desencadenante inmediato», más del doble que el resto de factores⁵⁷. No obstante, uno de los errores es preguntar a los usuarios sobre el precio, ya que según el analista Ash Mauyra «no es el trabajo del cliente fijar los precios. Un precio óptimo es aquel que se acepta pero no sin cierta resistencia inicial»⁵⁸. En definitiva, la primera regla de la fijación de precios es que no se habla de precios.

Aunque pueda pensarse que la elección de un producto en función del precio sigue un proceso racional, lo cierto es que depende de multitud de variables, algunas aleatorias. El modelo **Netflix** se ha convertido en un buen

Precio medio mensual a suscripciones de periódicos y revistas de información



Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2019

⁵⁵ How Neue Zürcher Zeitung increased its conversion rate up to five times with dynamic 'paygates' <https://www.journalism.co.uk/news/how-nzz-increased-its-conversion-rate-up-to-five-times-with-dynamic-paygates-/s2/a735623/>

⁵⁶ The first rule of pricing is: you do not talk about pricing <https://medium.com/fluxx-studio-notes/the-first-rule-of-pricing-is-you-do-not-talk-about-pricing-1875caa39b89>

⁵⁷ Paths to Subscription: Why recent subscribers chose to pay for news <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/paths-to-subscription/>

⁵⁸ Why You Should Never Ask Customers What They'll Pay <https://blog.leanstack.com/why-you-should-never-ask-customers-what-theyll-pay-dd631fd5121d>

referente para que los medios establezcan una estrategia de precios⁵⁹. Un error habitual, por el miedo lógico al fracaso que supone pasar de un modelo de contenidos gratuitos a otro de pago, suele ser comenzar con ofertas de precio muy bajas. Con esta estrategia se pierde una buena parte de ingresos correspondientes a los usuarios más fieles que estarían dispuestos a pagar una cuota mayor. Por ello, se recomienda analizar antes de lanzar la oferta hasta qué precio estarían dispuestos a pagar. Este grupo de usuarios más fiel y comprometido, que a pesar de ser un porcentaje reducido, su elasticidad al pago es más alta. Una vez captado este segmento, será más fácil establecer una estrategia de captación más agresiva a través de ofertas para atraer a nuevos suscriptores.

En los modelos de fijación de precios es habitual hacer referencia al concepto de “la cantidad justa” que se aplica habitualmente a una amplia gama de disciplinas, incluida la psicología, la biología o la economía. Este concepto también es conocido como *Goldilocks*

*principle*⁶⁰. La fijación del precio para una empresa que decide empezar a cobrar por un nuevo producto o servicio es difícil, más aún si lo hace por lo que antes ofrecía gratuitamente. Como explica **Tom Whitwell**, el que fuera responsable de la fijación de precios de las suscripciones en el británico **The Times**: «nos dimos cuenta de que convertir a los clientes que pagaban 8 libras por semana por el periódico impreso en clientes que pagaban 2 libras/semana por la edición digital no era un gran negocio. Así que, en dos años, aumentamos gradualmente el precio para esos clientes originales a 6 a la semana. A ese precio, podríamos ser genuinamente agnósticos. No nos importaba si un cliente era digital o analógico, la contribución era la misma. De los clientes principales originales que pagaban regularmente 2 libras/semana, sólo se perdieron alrededor del 10% durante las subidas de precios (muchos otros clientes se fueron y regresaron durante ese tiempo), pero para los clientes fieles la alternativa era mantener el precio de la suscripción impresa de 8 libras»⁶¹.

⁵⁹ The Behavioral Psychology of Netflix's Plan to Charge Higher Prices <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/01/the-behavioral-psychology-of-netflixs-plan-to-charge-higher-prices/283367/>

⁶⁰ Goldilocks principle https://en.wikipedia.org/wiki/Goldilocks_principle

⁶¹ The first rule of pricing is: you do not talk about pricing <https://medium.com/fluxx-studio-notes/the-first-rule-of-pricing-is-you-do-not-talk-about-pricing-1875caa39b89>

Pero cada compañía decide una estrategia en función de sus objetivos como pone de manifiesto el periódico sueco **Dagens Nyheter** que probó ofrecer dos precios diferentes de 18€ y 9€ por el mismo servicio. El resultado fue, como explica Erik Ask, director de suscripciones «que aunque el paquete de mayor precio generaba más *churn*, y a corto plazo proporcionaba mayores ingresos, a la larga era más rentable el barato. Por ello la empresa se centró en el producto más barato, ya que los usuarios se mantienen durante más tiempo»⁶².

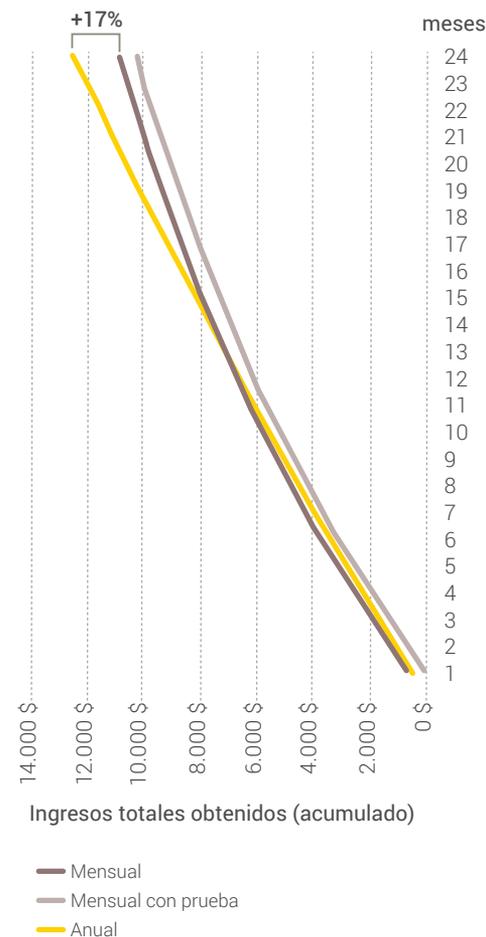
En Alemania **Süddeutsche Zeitung**, centrado en un periodismo de investigación de alta calidad, ofrece un precio relativamente alto de 34,99 €/mes: «una de las razones de nuestro precio en el último par de años se debe a que nos hemos centrado en aumentar los ingresos». Podría concluirse que para los suscriptores muy involucrados existe más elasticidad, es decir, se ven menos afectados por el aumento de precios que los nuevos suscriptores». Ello explica

que, al igual que observamos modelos de algorítmicos en cuanto a los contenidos, también empiecen a ser habituales en cuanto a los precios.

Los editores se encuentran ante la necesidad de fijar un precio que sea lo suficientemente alto para que puedan generar los mayores ingresos posibles. En algunas ocasiones un precio alto puede suponer tener menos usuarios pero más ingresos, como fue el caso de **The Times**. Cuando el diario londinense introdujo un sistema de pago, el número de lectores digital cayó un 98,7% (alrededor de 300.000 de 22 millones totales), sin embargo, el cambio fue un gran éxito financiero. Las ganancias de **Times Newspapers** se acercan a los 11 millones de libras esterlinas debido a la disminución de la publicidad en el mercado⁶³.

Después de agotar el segmento más rentable, los editores generalmente atraen a nuevos suscriptores con descuentos, productos de nivel de entrada baratos o valores adicionales, como los

Ingresos totales obtenidos a lo largo de dos años por tipo de suscripción



Fuente: The Lenfest Institute. 2018

⁶² Engaged readers don't churn. WAN-IFRA Report, 2018

https://www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_media_image_file_attach/WAN-IFRA_Reader_Rev_ExecSum.pdf

⁶³ Times Newspapers' profits near £11 million as paywall offsets ad decline <https://www.campaignlive.co.uk/article/times-newspapers-profits-near-11-million-paywall-offsets-ad-decline/1388802>

clubes de lealtad. Los editores de noticias persiguen a los segmentos más rentables de lectores. Los líderes, como **The New York Times**, consiguen convertir el 2% de todos los visitantes únicos. ¿Cómo monetizar los segmentos menos rentables pero más poblados? La respuesta pasa por establecer otros modelos de precios⁶⁴.

Hacia la Personalización

Si como hemos analizado, cada usuario tiene unos intereses y un comportamiento diferenciales, las estrategias encaminadas a la personalización de contenidos y servicios están llamadas a tener un mayor impacto en la conversión y retención de los usuarios.

Para acelerar el crecimiento de las suscripciones y reducir el abandono, **News UK Publishers**, editor de The Times of London y Sunday Times, ha iniciado un proyecto denominado **James**, basado en un algoritmo de auto-aprendizaje que permitirá

ofrecer a los suscriptores, en función de sus patrones de lectura⁶⁵, el contenido de forma personalizada en el momento, formato y frecuencia más adecuado.

Con el lanzamiento de **Your Feed, The New York Times** apuesta por una mayor personalización en el móvil. La nueva aplicación permite a los usuarios de iOS seguir temas de actualidad y a sus periodistas preferidos como nunca antes se había podido hacer. «Nuestra hipótesis inicial era que los lectores querían una forma mejor de guardar el contenido pero descubrimos que su necesidad más importante era la posibilidad de seguir diferentes tipos de contenido»⁶⁶.

Pero a pesar de que el negocio de las suscripciones sigue creciendo, los editores tienen que luchar con otro escollo y es el de evitar que los usuarios compartan sus contraseñas: un fenómeno que servicios de suscripción como **Netflix** y **Spotify** llevan combatiendo desde hace

Las estrategias encaminadas a la personalización de contenidos y servicios están llamadas a tener un mayor impacto en la conversión y retención de los usuarios.

⁶⁴ How to monetise the 98% of readers who don't subscribe

<https://www.inma.org/blogs/digital-strategies/post.cfm/how-to-monetise-the-98-of-readers-who-don-t-subscribe>

⁶⁵ The Times of London recurre a un 'mayordomo digital' llamado James para aumentar las suscripciones

<https://digiday.com/media/times-london-turns-digital-butler-named-james-increase-subscriptions/>

⁶⁶ With "Your Feed," The New York Times lets iOS users follow topics and journalists (in a non-overwhelming way)

www.niemanlab.org/2018/08/with-your-feed-the-new-york-times-lets-ios-users-follow-topics-and-journalists-in-a-non-overwhelming-way/

años. Se estima que más de una quinta parte de los usuarios de los servicios de *streaming* de entre 18 y 24 años han utilizado la contraseña de otro usuario para ver contenidos⁶⁷. Mientras algunos

editores limitan el número de dispositivos desde los que se pueden conectar, otros confían más en la personalización de los contenidos para disminuir el interés por compartir las claves.

⁶⁷ Subscription publishers wrestle with password-sharing https://digiday.com/media/subscription-publishers-wrestle-password-sharing/?utm_source=twitter&utm_campaign=digidaydis&utm_medium=social

VI. La transformación de las organizaciones

Lanzar un *paywall* puede resultar la parte más sencilla. Lo verdaderamente complicado suele estar en orientar a la organización para que evolucione de una cultura de negocio basada en las audiencias a otra en la que el foco esté en los ingresos directos del usuario. En definitiva, pasar de una economía de productos a otra de servicios orientada al cliente. Una transformación que requiere una reestructuración de los procesos y de la cultura de la compañía.

Para **Damon Kiesow**, con una gran experiencia en el proceso de lanzamiento de modelos de pago, primero con **The Boston Globe** y más recientemente en **McClatchy**, «es necesario revertir la cultura de silos y optimizar las operaciones internas para permitir que los datos guíen nuestras decisiones y reduzcan el tiempo de comercialización de nuevos productos. Para ello hay que conseguir que toda la organización esté alineada en torno a una

visión central y con objetivos e incentivos que apoyen el crecimiento de los ingresos de los lectores»⁶⁸.

En cuanto a las barreras internas, parece evidente que la transformación del modelo de negocio implica un cambio organizativo en profundidad. Para Dimitry Shikin, responsable del desarrollo Digital de la **BBC** «el mayor desafío ha sido cambiar la cultura de la organización, los flujos de trabajo en redacciones consolidadas, acordar una nueva definición de objetivos y conseguir el uso efectivo del data».

Los modelos de pago plantean importantes desafíos organizativos para los medios. Muchas compañías digitales argumentan a favor de mantener separadas el área de ingresos publicitarios y el de ingresos por suscripción. Una de las razones que esgrimen es que estas áreas tienen intereses diferentes, «el área comercial da respuesta a las necesidades de los

⁶⁸ What it takes to shift a news organization to reader revenue <https://www.americanpressinstitute.org/reader-revenue/what-it-takes-to-shift-a-news-organization-to-reader-revenue/single-page/>

anunciantes mientras que el departamento de suscripciones tiene que pensar en los lectores»⁶⁹.

Hace cuatro años **The Wall Street Journal** se propuso como objetivo alcanzar tres millones de suscriptores. Para ello priorizaron las necesidades de los suscriptores. Y, aunque todavía no han alcanzado el número previsto, su estrategia ha ido encaminada a realizar pruebas de productos. Para ello crearon un equipo de optimización compuesto por seis personas. El equipo, que forma parte del área de membresía, trabaja a la vez en 12 productos diferentes tanto para el periódico como para su revista **Barron's**. Cuando comenzaron en 2015 se centraron únicamente en mejorar las conversiones de suscriptores, pero en la actualidad trabajan la optimización en su conjunto, realizando infinidad de pruebas: mejora del tiempo dedicado al sitio, retención de suscriptores o la asistencia a eventos.

Por su parte, la estrategia de **The Economist** para mejorar la retención pasa por equilibrar durante 2019 los recursos

humanos y el presupuesto, de modo que el 30 % está dedicado a la adquisición de suscriptores y el 70 % a la retención de los mismos. Por otro lado, mientras que el número de profesionales destinados a la captación es de 45 personas, alrededor de 105 trabajan en retención, experiencia del cliente y productos digitales.⁷⁰

La división tradicional de funciones entre editorial, producto-tecnología y marketing crean espacios que podríamos considerar *en tierra de nadie* y en las que no hay responsables definidos. Los silos conducen a ineficiencias y desajustes ante el lanzamiento de productos y servicios y por tanto es una clara barrera competitiva. Fruto de la herencia de las estructuras de la era industrial, la responsabilidad de los ingresos publicitarios y de las audiencias ha recaído tradicionalmente en departamentos diferentes. Una de las claves fundamentales es romper estas estructuras y dinámicas de control estanco de los datos para que estos sean compartidos y se puedan usar de forma global dentro de la organización. Los cambios organizativos exigen nuevas

The Economist

Choose your subscription to The Economist

Print

Weekly print edition

Print + Digital

Weekly print edition
Economist.com
The Economist app for iOS
Weekly classic digital edition app
Express, our morning briefing

Digital

Economist.com
The Economist app for iOS
Weekly classic digital edition app
Express, our morning briefing

Introductory offer
12 weeks for only £30

Subscribe now

Student and gift options available

Money-back guarantee.
If you are not completely satisfied, you may cancel at any time. Please allow up to three weeks for your cancellation to be processed.

⁶⁹ The pivot to paid poses organizational-chart challenges for publishers

<https://digiday.com/media/pivot-paid-poses-organizational-challenges-publishers/>

⁷⁰ Value over volume': The Economist tightens its paywall <https://digiday.com/media/economist-tightens-paywall/>

responsabilidades y nuevos roles que, generalmente, no se encuentra dentro de las redacciones tradicionales.

Los Nuevos Perfiles Profesionales

En paralelo a los cambios en la organización el auge de los modelos de monetización directa está cambiando el perfil de los equipos dentro de la industria periodística. Una figura emergente es el *Chief Revenue Officer* (CRO) sobre el que recae la responsabilidad de los ingresos publicitarios. Pero entre sus funciones también está la de ayudar a definir una estrategia unificada y conseguir un equilibrio entre ambas vías, con equipos alineados. Bien es cierto que este modelo es más sencillo en aquellas compañías que tiene modelos de suscripción altos, dependen menos de la publicidad y de grandes audiencias⁷¹.

Nacen así nuevos perfiles como el de responsable de crecimiento (*Chief Growth Officer*), un cargo al más alto nivel, responsable de liderar y unificar los procesos. En el caso de

The New York Times, han contratado a Hannah Yang como jefe de posición de crecimiento de suscripción, con categoría de vicepresidente senior. Uno de sus cometidos es liderar equipos multifuncionales que aceleren el crecimiento de las suscripciones digitales⁷².

Pero no solo es necesario buscar perfiles fuera de la redacción, también es fundamental formar al equipo interno.

The Seattle Times está enseñando a los periodistas para que puedan impulsar el crecimiento de las suscripciones. Desde el año pasado, el editor de noticias -que aumentó su base de suscriptores digitales en un 38% hasta los actuales 40.000- intenta que los reporteros piensen más en clave empresarial sobre cómo atraer a más suscriptores. Además de monitorear qué tipo de contenido leen los usuarios que pagan, los editores tienen que aprender a experimentar con nuevos contenidos y formatos para mantener y retener a los suscriptores.

Para conseguir el objetivo de descubrir qué tipo de contenido le gusta a la

Pero no solo es necesario buscar perfiles fuera de la redacción, también es fundamental formar al equipo interno.

⁷¹ he pivot to paid poses organizational-chart challenges for publishers

<https://digiday.com/media/pivot-paid-poses-organizational-challenges-publishers/>

⁷² <https://www.inma.org/blogs/digital-strategies/post.cfm/how-to-monetise-the-98-of-readers-who-don-t-subscribe>

audiencia, se crearon varios equipos a los que llamaron mini-editores. Mezclaron a los redactores con miembros del área de audiencias, de producto y de inteligencia empresarial. Los dos primeros grupos de trabajo, uno especializado en política local y el otro en el seguimiento del equipo de fútbol americano de la Universidad de Washington, se pusieron en marcha en 2017, extendiéndose un año más tarde a otros temas que se identificaron como susceptibles de suscripciones. Aunque resulta difícil cualificar el efecto de estas acciones, Danny Gawlowski, su director de innovación sostiene que «el cambio en la cultura de la compañía para potenciar la creación de equipos y proyectos interdepartamentales es en sí un elemento clave en el crecimiento de los suscriptores» y añade que «el rendimiento de nuestras historias está aumentando pero es un esfuerzo grupal entre la sala de redacción y la parte comercial».⁷³

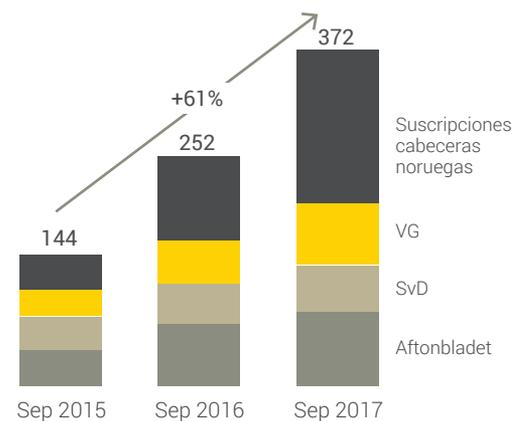
En esta misma línea, **Schibsted Media** ha creado un equipo de gestión transversal denominado **Consumer Business**. Está formado por distintos perfiles procedentes de sus diferentes cabeceras. El equipo está

constituido por el director de Ingresos de Usuarios Digitales de **Schibsted Norge Abonnementsmedia**, el director de Ventas, Análisis y Datos Digitales de **Svenska Dagbladetun**, el vicepresidente y director digital de Aftonbladet, y la directora de relaciones con clientes digitales de **VG**. El grupo también incluye representantes de Finanzas, Recursos Humanos, Producto -Tecnología y Estrategia.

En palabras de Anna Careborg, responsable de contenidos *premium* del periódico noruego **Svenska Dagbladet** «los conocimientos que hemos adquirido a lo largo del camino han generado, entre otras cosas, nuevos puestos de trabajo en la redacción: editores responsables de las diferentes áreas trabajan ahora de manera abierta con todos los demás departamentos y en estrecha cooperación con el equipo de análisis y datos. Además, ofrecen contenidos que no estaban disponibles con anterioridad; para ello «contratamos a varios expertos externos y comenzamos a cooperar con otros medios, como la revista estadounidense The Atlantic, de la cual publicamos cada mes una historia detallada, cuidadosamente seleccionada

Evolución de los Ingresos por suscripciones digitales del grupo Schibsted

Año hasta la fecha (YTD), septiembre 2015-2017 Millones Coronas Noruegas



Fuente: Schibsted, WAN-IFRA Report, 2018

⁷³ How the Seattle Times is empowering reporters to drive subscriber growth <https://digiday.com/media/seattle-times-empowering-reporters-drive-subscriber-growth/>

y traducida»⁷⁴. Todas estas acciones han tenido su recompensa: en tres años el número de nuevos suscriptores se ha multiplicado por cinco.

Uno de los requisitos exigidos para cubrir el puesto de director de Desarrollo de Negocios de **The New York Times**⁷⁵, como literalmente apareció en la oferta publicada, fue «que pueda liderar las iniciativas de *partnership* internacional y trabajar de manera cruzada para implementar asociaciones que hagan crecer nuestro negocio de suscripción». Sin duda, acelerar el crecimiento del negocio de suscripciones internacionales se ha convertido en una de las principales prioridades de la **Dama Gris** y, en su estrategia, las asociaciones serán un motor clave de crecimiento

En la misma línea parece estar embarcado **ProPublica**, que ha creado el *Partner Manager*⁷⁶, un perfil que dentro de la

redacción se encarga de dirigir los grandes proyectos de colaboración interna. En la actualidad su responsable, Rachel Glickhouse, dirige **Documenting Hate**, un proyecto de investigación para rastrear e informar sobre crímenes de odio e incidentes de prejuicios. «Desde el principio, hemos visto la colaboración como una forma clave de asegurarnos de que todo este material de informes se pueda utilizar para cumplir nuestra misión: hacer un impacto en el mundo real». «La colaboración ha sido una parte fundamental del modelo de periodismo de **ProPublica**», sostiene Glickhouse⁷⁷.

El correcto desempeño del muro de pago puede recaer en diferentes áreas. Por ejemplo, en el **New York Media**, los equipos de productos y datos que informan al director de esa área supervisarán cómo se comportan los segmentos de audiencia que han creado y el correcto progreso hacia los objetivos de suscripción.

⁷⁴ 4 kinds of content readers will pay for

<https://www.inma.org/blogs/media-leaders/post.cfm/4-kinds-of-content-readers-will-pay-for>

⁷⁵ Director of International Business Development https://nytimes.wd5.myworkdayjobs.com/INYT/job/London/Director-of-International-Business-Development_REQ-003960

⁷⁶ <http://www.niemanlab.org/2018/10/chasing-leads-and-herding-cats-how-journalisms-latest-job-title-partner-manager-works-in-propublicas-newsroom/>

⁷⁷ Chasing leads and herding cats: How journalism's latest job title – partner manager – works in ProPublica's newsroom <https://www.niemanlab.org/2018/10/chasing-leads-and-herding-cats-how-journalisms-latest-job-title-partner-manager-works-in-propublicas-newsroom/>

En definitiva ante la transformación que supone el cambio de pasar de un modelo basado en la publicidad a uno centrado en los ingresos directos del usuario, las organizaciones tienen que reinventarse tanto en procesos como en cultura interna.

Siendo necesaria la incorporación de nuevos perfiles así como la formación continua de todos los equipos si se quiere acometer con éxito el mayor reto al que se enfrentan gran parte de la industria para su viabilidad futura.

VII. Conclusiones

1. Ninguna estrategia de negocio de suscripción podrá tener éxito si el usuario no percibe una propuesta de valor real para sus intereses. En otras palabras, el usuario será reacio a pagar por un producto o servicio que se le ofrecía anteriormente de forma gratuita.
2. La estrategia del modelo de suscripción no debe focalizarse únicamente en la conversión sino que debe dar respuesta a la vida total del usuario.
3. Es primordial conocer en profundidad el *customer journey* de nuestros usuarios.
4. El viaje hacia la conversión comienza con el compromiso con el sitio, se consolida con una experiencia de usuario satisfactoria y culmina con una oferta adecuada en el momento oportuno.
5. La estrategia de retención es más importante que la de captación.
6. Es necesario diferenciar entre los contenidos o propuesta de valor para la conversión y los que son válidos para la retención. Los contenidos para convertir en suscriptores suelen ser diferentes a los que hacen que se mantengan los mismos.
7. No existen fórmulas magistrales, es necesario establecer una cultura de prueba y error. Para ello son fundamentales las pruebas A/B.
8. Conseguir una buena usabilidad a través del diseño tanto de los boletines como de las alertas y ofertas, así como a la hora de diseñar procesos ágiles para darse de baja, un aspecto fundamental para la sostenibilidad del modelo.
9. Hay que acometer una profunda transformación de la organización con el objetivo de convertirse en *data oriented*, eliminando los silos y potenciando los perfiles y equipos multidisciplinares.
10. En definitiva, la transformación de toda organización requiere a su vez cambiar sus propios procesos.

VIII. Glosario

Administrador de etiquetas: Una herramienta para organizar y publicar código javascript y HTML en un sitio web para análisis o seguimiento. Esto permite una supervisión no técnica de las etiquetas de una página pero requiere una gobernanza estricta.

ARPU (Average Revenue Per User o Promedio de Ingresos por Usuario): es el promedio o media de ingresos por usuario que obtiene una compañía. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos entre el total de clientes activos de la empresa en un período determinado.

Beneficio total de la suscripción: Formula que combina los ingresos por suscripción y usuario por el tiempo de duración de la suscripción –coste de adquisición y retención–.

Churn rate o tasa de abandono: es la cantidad de clientes o suscriptores de un determinado producto o servicio que dejan de serlo en un periodo de tiempo concreto.

Coste por Adquisición (CPA): es el indicador clave para contrastar con el ARPU y el LTV. «Un cliente con un valor anual de 100 dólares que requiere gastos de marketing de 50 tardará seis meses en ser “rentable” para el negocio».

Customer Relationship Management (CRM): Es un sistema de seguimiento de los contactos con los clientes. A menudo se utiliza en los departamentos de publicidad y ventas, pero ahora también se hace para realizar un seguimiento de los comportamientos de los lectores, incluidas las visitas a web, las suscripciones y el servicio de atención al cliente, todo con el fin de comprender y atender las necesidades de la audiencia.

Customer Data Platform (CDP): software que crea una base de datos de clientes unificada y persistente a la que pueden acceder otros sistemas. Los datos se obtienen de múltiples fuentes, se limpian y se combinan para crear un solo perfil que aglutina el comportamiento digital y la información de cliente.

Customer journey: es el recorrido o viaje que realiza un usuario desde el momento en que inicia la relación con la compañía hasta que se convierte en suscriptor, engloba todos los puntos de contacto del usuario con la marca.

Data driven company: compañía que basa la toma de sus decisiones estratégicas en el análisis de datos.

Data Management Platform (DMP): Sistema de creación de segmentos de audiencia para targeting en plataformas internas o externas. Incluye perfiles de visitantes en un segmento, pero no información de identificación personal. También se utiliza en la creación de audiencias segmentadas para publicidad.

Embudo o funnel: Descripción gráfica del proceso de compra de un consumidor. Generalmente cubre los pasos o fases que van desde el conocimiento del producto o servicio hasta que lo adquiere.

Indicadores clave de rendimiento (KPIs): métricas o combinación de ellas relevantes para analizar el éxito estratégico del negocio. Por ejemplo: la tasa de conversión de la suscripción,

ingresos medios por usuario. Se analizan en profundidad los indicadores clave de desempeño (KPI) que informan las decisiones y acciones de la empresa. Sus estrategias específicas determinarán los KPI y la combinación de métricas en las que se confía para su comprensión y toma de decisiones.

Marketing automatizado: Es la activación algorítmica de tácticas preestablecidas basadas en el comportamiento de un visitante individual en su sitio web. Típicamente diseñado para impulsar el compromiso in situ o para hacer un seguimiento por correo electrónico con los suscriptores potenciales.

Proveedor de Servicios de Email Marketing (ESP): Proveedor de correo electrónico. Algunos ejemplos son: Adobe Campaign, MailChimp, Cheetah Digital, Constant Contact, Marketo, Piano ESP, etc.

Pruebas A/B, (A/B Testing): Prueba consistente en lanzar dos o más versiones de un mismo elemento a públicos diferentes para medir cuál funciona mejor. Generalmente se utilizan para la optimización de acciones de email marketing o *e-commerce*.

Pruebas multivariable (*Multivariate Testing*): prueba que utiliza el mismo mecanismo que la A/B pero que compara un mayor número de variables aportando más información sobre cómo éstas interactúan entre sí. El objetivo de una prueba multivariable es medir la efectividad que cada combinación de variables (diseño, colores, textos, precios, etc) en el proceso de conversión.

Propensión a suscribirse: Una puntuación calculada usando varias métricas para predecir la probabilidad de que un visitante específico pague por el acceso.

Segmento de Audiencia: Son una parte del total de los visitantes digitales que comparten un perfil similar, lo que permite que se les puedan dirigir campañas de marketing personalizadas.

Silos: áreas o compartimientos aislados dentro de las compañías que generalmente no comparten información y datos con el resto de la organización.

Single Sign-On (SSO): Un sistema de autenticación que permite a los usuarios

registrados acceder a múltiples sistemas diferentes con una sola cuenta. Por ejemplo, una cuenta de medios sociales puede ser utilizada para proporcionar acceso a comentarios o para recibir un boletín electrónico.

Tasa de conversión: Es el porcentaje de lectores a los que se les presenta una oferta para suscribirse que completan finalmente la compra.

Tasa de cancelación de clientes: Es el porcentaje de usuarios que por cualquier circunstancia abandonan la suscripción.

Promedio de ingresos por usuario: Se calcula dividiendo los ingresos totales entre los usuarios únicos, ya sea sobre una base mensual o anual. Para mediciones más específicas, se dividen los ingresos totales entre el número de clientes de pago, o los ingresos por suscripción entre el número de clientes de pago.

Valor del tiempo de vida del cliente (LTV): el valor de un cliente a lo largo de toda la relación que mantiene con la compañía ■



www.evocaimagen.com
info@evocaimagen.com

