

Cómo conectar con la audiencia y lograr que pague por la información

Principales conclusiones del informe *Guide to Audience Revenue and Engagement* (*Guía de ingresos y participación de la audiencia*), publicado por el **Tow Center for Digital Journalism** de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia de Nueva York, que constituye una excelente guía teórica y práctica para todos aquellos medios que deseen apostar por la **generación de ingresos por parte de sus usuarios**, a partir de una premisa esencial: el establecimiento de una relación muy sólida y estrecha entre el medio y su audiencia.

ISMAEL NAFRÍA

Como muchos otros sectores económicos, la industria de los medios de comunicación vive inmersa desde hace años en un radical proceso de transformación del negocio que tiene como principal objetivo intentar adaptarse a la nueva realidad que ha impuesto el mercado digital.

Esta nueva realidad está configurada por varios factores. Por ejemplo, por unos consumidores que han variado sustancialmente sus hábitos de consumo de información, privilegiando en buena parte las plataformas digitales, especialmente los dispositivos móviles, y abandonando progresivamente los soportes

impresos. Asimismo, por un cambio muy relevante del modelo de negocio, sobre todo en los medios de tradición impresa, que han visto cómo los ingresos publicitarios se reducían de manera drástica durante la última década.

En su último informe anual *World Press Trends* (*Tendencias Mundiales de la Prensa*), correspondiente al año 2017, la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA) reveló que una de las principales tendencias detectadas en el sector era el creciente protagonismo de los ingresos generados por los lectores y la pérdida de protago-

Ismael Nafria (www.ismaelnafria.com) es periodista experto en medios digitales y autor de *La reinención de 'The New York Times'* (2017) y del boletín semanal *Tendenci@s*

nismo de los aportados por los anunciantes. Tanto es así que una de las estrategias esenciales de supervivencia de los medios debía ser la construcción de “audiencias leales alrededor de su periodismo de calidad”. Las suscripciones y las ventas de las ediciones impresas y digitales de los periódicos ya representaron en 2016 el 56% de los ingresos globales de la prensa en todo el mundo. “El paso de ingresos publicitarios a ingresos generados por los lectores está cambiando los fundamentos de nuestra industria”, dijo el director ejecutivo de WAN-IFRA, Vincent Peyrègne, durante la presentación del informe.

Este rápido y drástico cambio en el modelo de negocio ha cogido por sorpresa a muchas compañías del sector, que intentan –o deberían intentar– acomodar rápidamente su actividad para reorientar su negocio hacia la generación de ingresos a través de la audiencia. El futuro de muchos medios impresos y digitales depende en buena parte del éxito o fracaso de esta transformación, ya que parece claro que la publicidad no va a ser suficiente para sostener por sí sola negocios informativos sólidos.

Los medios se enfrentan así a un reto enorme: conseguir que los lectores, los usuarios, paguen por los productos y servicios informativos que ofrecen, es-

pecialmente en el entorno digital.

Durante los últimos meses, han ido surgiendo diversas iniciativas que tienen como principal objetivo, precisamente, ayudar a los medios a afrontar con mejores armas estos difíciles y ambiciosos cambios.

Una de ellas es el informe *Guide to Audience Revenue and Engagement*¹ (*Guía de ingresos y participación de la audiencia*), publicado en febrero de 2018 por el Tow Center for Digital Journalism² de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia de Nueva York. El Tow Center tiene dos objetivos principales: por un lado, facilitar a los periodistas las habilidades y conocimientos necesarios para liderar el futuro del periodismo digital; por otro, actuar como centro de investigación y desarrollo para el conjunto de la profesión periodística.

El informe, que tiene algo más de 100 páginas y está escrito por las investigadoras Elizabeth Hansen y Emily Goligoski, es una excelente guía teórica y práctica para todos aquellos medios que deseen apostar por la generación de ingresos por parte de sus usuarios a partir de una premisa esencial: el establecimiento de una relación muy sólida y estrecha entre el medio y su audiencia.

Elizabeth Hansen (@ehansen02³) es investigadora en el proyecto Platafor-

¹ https://www.cjr.org/tow_center_reports/guide-to-audience-revenue-and-engagement.php

² <http://www.towcenter.org/>

³ <https://twitter.com/ehansen02>

mas y Editores del Tow Center for Digital Journalism, además de investigadora en el proyecto Single Subject News del Shorenstein Center on Media, Politics and Public Policy de la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. Por su parte, Emily Goligowski (@emgollie⁴) es la directora de investigación del Membership Puzzle Project. Previamente, había trabajado en el equipo de investigación de experiencia de usuario de *The New York Times* y en la Mozilla Foundation.

La publicidad no va a ser suficiente para sostener negocios informativos sólidos

Como se explica en el informe, para realizar su estudio, las dos investigadoras mantuvieron “centenares de conversaciones y entrevistas con periodistas, gerentes y socios” de distintos medios que habían escogido precisamente por su experiencia en la generación de ingresos de los usuarios. La meta estaba muy clara: ayudar a los medios y a los emprendedores del sector a incrementar sus ingresos a partir de “la intensificación de las interacciones con sus audiencias”.

De hecho, el informe ofrece numerosos ejemplos concretos sobre cómo medios de todo el mundo “están experimentando con nuevos enfoques para recaudar fondos y apoyar innumerables formas de participación de la audiencia”.

El estudio contó con el patrocinio del Membership Puzzle Project⁵ y del Institute for Nonprofit News⁶, y con el apoyo logístico del equipo del medio holandés *De Correspondent*⁷, entre otras entidades que ayudaron a su realización. *De Correspondent* es uno de los casos de éxito más relevantes de un medio nativo digital que vive únicamente de los ingresos que proporcionan sus miembros, que en mayo de 2018 ya eran más de 60.000.

The Membership Puzzle Project, por su parte, es un proyecto impulsado por el programa Studio 20 del profesor Jay Rosen de la New York University y por *De Correspondent*, y que cuenta con el apoyo económico de la Knight Foundation y del Democracy Fund. Entender cómo funciona el “contrato social” que se establece entre el medio –y sus periodistas– con los usuarios que le dan apoyo es el elemento central de la actividad de este proyecto. Si los usuarios se convierten en una vía de ingresos clave para los medios, parece imprescindible descubrir qué es lo que hace que un usuario confíe plenamente en un medio

⁴ <https://twitter.com/emgollie>

⁵ <http://www.membershippuzzle.org/>

⁶ <https://inn.org/>

⁷ <https://decorrespondent.nl/>

hasta el punto de ofrecerle algún tipo de apoyo económico. The Membership Puzzle mantiene una amplia base de datos⁸ con ejemplos de medios de todo el mundo que apuestan por la audiencia como generadora de ingresos.

Las autoras del informe *Guide to Audience Revenue and Engagement* están convencidas de que “la piedra angular” de la próxima generación de modelos sostenibles de negocios de los medios “serán los ingresos directos de la audiencia apoyados por altos niveles de compromiso de los lectores”. La audiencia pasa a ocupar el centro de la estrategia editorial y de negocio de los medios.

En el estudio se establecen tres posibles modelos de generación de ingresos de la audiencia:

- Donación: se le pide a la audiencia que dedique tiempo o dinero para apoyar una causa o unos valores comunes representados por el medio. Es una relación fundamentalmente caritativa.
- Suscripción: el usuario paga una cantidad de dinero para tener acceso al producto o servicio informativo que ofrece el medio. Es una relación básicamente transaccional.
- Membresía: se invita a la audiencia “a dar su tiempo, dinero, conexiones, experiencia profesional, distribución a sus redes y/o ideas para apoyar una causa en la que creen”.

Implica un cierto grado de compromiso en la relación entre la audiencia –convertida en socio o miembro– y el medio.

Los tres modelos no son excluyentes, sino que se pueden combinar. Pero en el estudio se pone un énfasis especial en el modelo de la membresía por considerar que, de los tres, es el que implica un mayor grado de *engagement* (compromiso, relación) por parte de la audiencia.

La audiencia pasa a ocupar el centro de la estrategia editorial y de negocio

Las nueve conclusiones principales que se pueden extraer del informe del Tow Center son las siguientes:

1. Es muy raro que los medios estén financiados 100% por los ingresos directos de la audiencia. Lo habitual es que los medios digitales nativos cuenten con una variada combinación de vías de ingresos, que incluyen las siguientes opciones: publicidad, suscripción corporativa, fondos aportados por fundaciones, sindicación de contenidos, organización de eventos, programas de afiliación, artículos de promoción comercial o venta de libros, además de los posibles ingresos directos por parte de los usuarios. No hay un “número

⁸ <https://membershippuzzle.org/tools/database>

- mágico” recomendable de fuentes de ingresos; cada medio debe encontrar el equilibrio para no perder el foco –en función de sus recursos– y para no depender demasiado de una única fuente, lo que podría poner en peligro su supervivencia.
2. Para aquellas publicaciones que ofrecen un periodismo “altamente diferenciado” y que cuentan con una base de audiencia muy sólida en sus áreas de cobertura, una oferta de suscripción puede ser una solución atractiva. “Si los lectores, oyentes y/o espectadores ven que las noticias y el análisis de un sitio ofrecen un valor diferencial suficiente, la suscripción podría ser una estrategia de ingresos viable”, se afirma en el informe. Adicionalmente, una estrategia de suscripción también puede funcionar bien para aquellas publicaciones que cuenten con audiencias institucionales fuertes en industrias específicas en las que las empresas paguen para que los empleados puedan acceder al medio.
 3. “Uno de los mayores desafíos a la hora de crear un programa de membresía sostenible es el de identificar actividades de participación que sean tanto de interés para los miembros como valiosas para la publicación”, dicen las autoras del trabajo. ¿Y cómo se puede lograr esto? Una buena estrategia es preguntar directamente a los socios –actuales y potenciales– “cómo quieren participar y qué quieren aprender”.
 4. Ser socio o miembro de un medio “no va de premios, bolsas, tazas o descuentos en negocios locales”, se concluye con contundencia en el estudio. Los lectores se convierten en socios o donantes “cuando quieren ser parte de la causa más grande que representa el medio o cuando piensan que representa algo único en el mundo”.
 5. Explicar bien la misión del medio es esencial. “Al elaborar una estrategia de ingresos de la audiencia, es imperativo que una publicación cuente historias cautivadoras y precisas sobre su misión, el valor que aporta al mundo y la comunidad de miembros que quiere fomentar”. Lo ideal es que las historias sobre “quiénes somos” encajen con lo que la audiencia valora y espera del medio.
 6. Las autoras del informe consideran que los programas de membresía de algunos medios no se ajustan a lo que debería ser una apuesta de este tipo y funcionan mucho más como simples estrategias de suscripción, sin buscar el *engagement* real con la audiencia. La conclusión está muy clara: “el nivel de compromiso editorial que un medio elige tener con los miembros de su audiencia puede afectar a la sostenibilidad del medio”.
 7. Los medios que decidan apostar por generar ingresos de la audiencia deben elaborar una estrategia de

conversión progresiva, por etapas: es el famoso embudo o *funnel* de conversión. Las etapas que se definen y sugieren en el informe son las siguientes:

- Investigación del usuario. Investigar “implica comprender profundamente las necesidades, preferencias y hábitos diarios de la audiencia”. Es importante analizar la experiencia del usuario y segmentar a la audiencia para conocer lo mejor posible a los distintos grupos que la configuran.
- Exponer y atraer. La atracción de potenciales seguidores del medio implica, lógicamente, “exponer los contenidos a una amplia audiencia”. Para ello, es conveniente usar hábilmente las redes sociales para incrementar el alcance. También puede ser muy útil la organización de eventos y conferencias en los que se produzca un contacto personal con la audiencia.
- Conectar y profundizar. El objetivo es lograr un alto nivel de *engagement* con la audiencia mediante múltiples estrategias que tienen como punto de partida la relación del equipo editorial del medio con su público. A partir de ahí, hay muchos aspectos que ayudan a reforzar la conexión con los usuarios, como el tipo de estructura del sitio, el desarrollo de una estrategia de boletines electrónicos y los eventos presenciales.
- Convertir. Es el momento de lograr

que el usuario dé el paso de convertirse en miembro o suscriptor del sitio web. Los elementos clave en esta fase son las campañas, la gestión efectiva de los datos de los usuarios y la frecuencia con la que se establece el contacto con el potencial cliente.

- Mantener. Una vez el usuario se ha convertido en miembro o suscriptor, es el momento de agradecerle el paso dado y, muy importante, trabajar para que se mantenga como tal mediante estrategias efectivas de *engagement*.
8. La práctica del periodismo, las interacciones en persona y el diseño de los productos digitales son tres modos de relacionarse a fondo con la audiencia. En concreto, en el informe se aconsejan los boletines como “una de las mejores maneras de construir un público fiel y comprometido al que le puedes pedir apoyo”. Además, para afinar el mensaje, se deben usar convenientemente los datos que el medio tenga sobre su audiencia a la hora de solicitar su apoyo económico, y no hay que tener miedo a pedir ayuda con cierta frecuencia. Un consejo adicional es que hay que mostrar agradecimiento a los seguidores de maneras que tengan sentido.
 9. La última conclusión del informe se refiere al necesario cambio en la cultura de la redacción. “Convertirse en una redacción impulsada por la

audiencia –especialmente por los socios– requiere de un enorme cambio de cultura por parte de reporteros y editores, que exige un liderazgo significativo”. Este compromiso bidireccional entre el medio y su audiencia, imprescindible si se quiere impulsar una exitosa estrategia de membresía, puede generar cierta incomodidad a “los que esperan una frontera clara entre el equipo de la redacción y la audiencia”. Sin embargo, para las autoras del informe, “el cambio de cultura es posible”.

El caso del ‘NYT’

Uno de los casos que ejemplifica de una manera más contundente el enorme cambio que se está produciendo en el modelo de negocio de los medios es el del diario *The New York Times*.

En el año 2012, y por vez primera en su historia, el rotativo neoyorquino tuvo más ingresos procedentes de sus usuarios que de sus anunciantes. Y desde entonces, el peso de los ingresos de los usuarios ha ido creciendo, a la par que se reducía el de los anunciantes. Según los últimos resultados trimestrales presentados por el *NYT*, en los tres primeros meses de 2018, los ingresos por suscripciones representaron el 63% de los ingresos totales del diario, mientras que la publicidad supuso únicamente el 30,4%. Es decir, los usuarios aportan ya más del doble de ingresos que los anunciantes a *The New York Times*. El 6,6% restante llegó

gracias a otras vías de ingresos del diario, como los eventos, la sindicación de contenidos, los programas de afiliación de comercio electrónico, una tienda digital y la organización de viajes o de cursos de formación, entre otras actividades.

Los usuarios aportan ya más del doble de ingresos que los anunciantes al *NYT*

La gran progresión del número de suscriptores digitales del *NYT* desde el lanzamiento de su servicio de pago en el año 2011 es el mejor reflejo del éxito de la nueva estrategia que está aplicando este diario, y que pasa por colocar al usuario en el centro de toda su actividad. Así, a finales de marzo de 2018, *The New York Times* tenía casi 2,8 millones de suscriptores digitales, que suponían ya el 23% de los ingresos totales de la compañía.

El plan del *NYT* contempla que, en algún momento del futuro, todavía por determinar, la totalidad de sus ingresos sean digitales. Y sus máximos responsables quieren que, cuando eso suceda, el diario siga practicando el mismo periodismo de calidad que le ha permitido ganar 125 premios Pulitzer a lo largo de su historia –tres en la edición de este año– y pueda mantener una redacción periodística de gran nivel, la cual hoy está integrada por 1.450 profesionales. ■