

# Cómo construir un modelo exitoso de suscripción

Fruto de su trabajo en el Instituto Reuters de la Universidad de Oxford, el autor define los pasos que debiera seguir un medio de comunicación para **lanzar un modelo de pago**: qué debe hacer **antes de empezar**, hasta qué punto debe **cambiar su estructura** y cómo debe invertir la mayoría de sus recursos en **mejorar su producto digital**, entre otras cuestiones.

## EDUARDO SUÁREZ

“La información quiere ser gratuita”. Esta frase que pronunció el visionario Stewart Brand en 1984 durante un encuentro de hackers en San Francisco suelen citarla quienes defienden que los periódicos deberían ofrecer de forma gratuita sus contenidos digitales. A menudo olvidan la segunda parte del argumento: “La información quiere ser gratuita, porque el coste de distribuirla es cada vez más barato. Pero la información quiere ser cara, porque es muy valiosa. Esa tensión no desaparecerá”.

Esta es la paradoja en la que viven atrapados los periódicos desde la llegada de internet. Nunca fue tan fácil ni tan barato publicar. Nunca fue tan difícil convencer a tu audiencia de que merece la

pena pagar por leer. Y, sin embargo, ese péndulo está empezando a girar en todo el mundo en la última década, empujado por el desplome de los ingresos publicitarios y por el auge de los modelos de suscripción. Las páginas de los tabloides y las de los medios públicos siguen siendo gratuitas. Pero los principales diarios de calidad están lanzando suscripciones a sus productos digitales en países tan distintos como Suecia, Polonia, Francia, el Reino Unido o Portugal.

Construir este nuevo modelo no será una tarea fácil para los periódicos que aún obtienen la mayoría de sus ingresos de las ventas de su edición impresa y de la publicidad de su edición digital. Las suscripciones digitales requieren

**Eduardo Suárez** es el director de Comunicación del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo de la Universidad de Oxford

procesos y prioridades distintas y una estructura que permita a la redacción trabajar codo con codo con directivos, tecnólogos, desarrolladores, científicos de datos y expertos en mercadotecnia. Solo esa estructura integrada permitirá a cada medio refinar cada día su oferta para seducir a sus lectores más fieles, los únicos dispuestos a pagar por su producto digital.

## Solo una minoría de los ciudadanos adquirirá una suscripción digital

No todos los medios tendrán éxito en este empeño. Según el Digital News Report que publica cada año el Instituto Reuters, solo un porcentaje pequeño de los ciudadanos paga por información en internet. Ese porcentaje, que en España rondaba el 12% en enero de 2020 y que apenas ha variado en el último lustro, empieza ahora a moverse arrastrado por las dinámicas de la audiencia y por los movimientos del sector.

Es importante recordar, sin embargo, que solo adquirirá una suscripción digital una minoría de los ciudadanos y que el número de suscriptores no se disparará para todos los medios por igual. La

inmensa mayoría de los que se suscriben suelen sumarse a un solo medio y hasta un 50% de los británicos decía<sup>1</sup> recientemente que nada podría convencerle de pagar por información en internet. El mercado analógico ofrecía más oportunidades para diarios locales y generalistas con menos recursos. En el entorno digital los lectores gravitan hacia medios que cubren un nicho muy valioso o hacia grandes marcas de alcance global o nacional.

### Por qué este artículo

Este artículo es el fruto de seis meses de trabajo en el Instituto Reuters de la Universidad de Oxford. Entre enero y junio de 2019, entrevisté a 26 ejecutivos de 15 medios europeos y revisé la literatura académica para elaborar un informe<sup>2</sup> que analizase algunas de las claves para construir un buen modelo de suscripción.

Mis entrevistas se centraron sobre todo en el Reino Unido y en España, dos países con ecosistemas de medios muy distintos, pero con un rasgo común. Al contrario que los periódicos nórdicos, los diarios británicos y españoles no han gozado de la ventaja competitiva de un idioma que casi nadie habla fuera de su territorio. A cambio, internet les ofreció la oportunidad de competir con medios nacidos al otro lado del Atlántico en un momento en el que Google y Facebook

<sup>1</sup> <https://www.digitalnewsreport.org/survey/2020/how-and-why-people-are-paying-for-online-news/>

<sup>2</sup> [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-02/Eduardo\\_Suarez\\_Digital\\_subscriptions\\_fellowship\\_paper.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-02/Eduardo_Suarez_Digital_subscriptions_fellowship_paper.pdf)

apenas habían empezado a competir por la publicidad digital.

No obstante, los periódicos han evolucionado en uno y otro país de forma muy distinta. En el Reino Unido, los diarios impresos de calidad fueron los primeros en experimentar con modelos de pago en un entorno dominado por las audiencias millonarias de los tabloides y por la supremacía apabullante de la BBC. En España, por el contrario, la inmensa mayoría de los diarios impresos han ofrecido hasta hace muy poco sus contenidos digitales de forma gratuita y han sido en cambio medios digitales más pequeños los que han lanzado con éxito modelos de microdonaciones, membresías o suscripciones sin esperar a que dieran el paso las cabeceras líderes del sector.

Este escenario insólito es el fruto de liderazgos obsoletos, circunstancias históricas e inercias que por desgracia perviven en el mercado publicitario español. Mientras los diarios de otros países de nuestro entorno lanzaban sus suscripciones digitales con éxito, los ejecutivos españoles seguían aferrados a dos ficciones: que un modelo que despuntaba en media Europa nunca funcionaría en España y que podrían cuadrar sus balances con los ingresos menguantes de su edición impresa.

Ese escepticismo asomó a menudo durante mis entrevistas, con referencias frecuentes a la aventura fallida de *El País*, que sumó unos 45.000 suscriptores

entre 2002 y 2005 y abrió después todos sus contenidos digitales al ver que *El Mundo* le arrebató el liderazgo digital.

Las primeras cifras de suscriptores de estos dos diarios de referencia subrayan hasta qué punto era un error juzgar el mercado de 2020 con los ojos de hace dos décadas. Entonces, los sistemas de pago eran muy rudimentarios, la publicidad digital era todavía muy atractiva para los diarios generalistas, no existían ni los *smartphones* ni las tabletas y no estábamos acostumbrados a pagar por servicios digitales.

### **Suscripciones: por qué ahora**

Al menos tres factores explican por qué las suscripciones digitales despegan precisamente en este momento.

El primero es el acceso generalizado a una buena conexión a internet, que hace más fácil construir servicios digitales de calidad.

El segundo es el ascenso de una generación que valora más el acceso que la propiedad y que, a menudo, percibe las posesiones físicas como un equipaje innecesario. Son jóvenes que prefieren la posibilidad de viajar a tener un vehículo propio o el acceso a la música de su artista favorito a la propiedad de discos físicos, como explica el experto Tien Tzuo en su libro *Subscribed*. Estos clientes, que han crecido con servicios digitales fiables y valoran factores como la tecnología o la personalización, están detrás del éxito de empresas como Zip-

car, Netflix o Spotify.

El tercer factor que facilita el éxito de las suscripciones digitales es la capacidad de analizar la conducta de los usuarios de un producto en tiempo real. “Hoy, las empresas están más cerca que nunca de sus clientes”, escribe John Warrillow en su libro *The Automatic Customer*. “Todas las interacciones del cliente alimentan modelos matemáticos capaces de almacenar y procesar miles de millones de datos en cuestión de segundos”, aclara. Estas interacciones a menudo crean un círculo virtuoso: las empresas observan cómo sus clientes usan sus servicios y los van moldeando para adaptarse a su conducta. Esa observación en tiempo real sustituye a menudo herramientas hoy obsoletas, como los estudios de mercado o los grupos de discusión.

### **Por dónde empezar**

Lo primero que debe hacer un periódico que esté sopesando lanzar un modelo de pago es redefinir su estructura y sus procesos internos. Es imposible vender suscripciones digitales sin crear un producto digital de calidad.

Este empeño requiere examinar al menos tres puntos.

El primero es dedicar tiempo y recursos a redefinir y perfeccionar una oferta digital que se ha concebido a menudo como una versión apresurada, deslavada y mal editada de la edición impresa. Esta mejora debe incluir estándares

periodísticos más sólidos, pero también mejor experiencia de usuario y menos fricción a la hora de pagar.

Es imposible vender suscripciones digitales sin crear un producto digital de calidad

El segundo punto es testar hipótesis, interrogar a los datos y examinar la conducta de distintas audiencias para comprender mejor qué entienden exactamente por calidad. Esta no es una tarea sencilla. Requiere humildad, empatía y capacidad de observar. Al fin y al cabo, calidad significa cosas distintas para personas distintas en momentos distintos. Es importante tener en cuenta qué función cumplen nuestras piezas periodísticas en cada momento de la vida del lector.

El tercer punto es abrirnos a crear experiencias específicas para comunidades interesadas en asuntos que solían quedar fuera de la oferta de un diario generalista y que ahora es posible explorar con la ayuda de internet. Muchas redacciones aún organizan la mayoría de sus procesos en torno a la creación de un solo producto: un adelanto para socios, una edición impresa de tirada menguante o una revista semanal. Es importante poner al lector en el centro y crear otros productos en torno a intereses que estén por explorar.

### **Tragarse el pez**

Estos tres puntos requieren un cambio de estructura, un esfuerzo de comunicación interna y una importante inversión inicial. Esa inversión inicial es lo que los autores Thomas Lah y J. B. Wood definieron en uno de sus libros como “tragarse el pez” en una imagen que reproduce la evolución de ingresos y gastos en las empresas tecnológicas que giran hacia un modelo de suscripción. Al principio, sus gastos crecen porque se ven obligados a invertir en nuevos recursos y sus ingresos encogen porque cambian acuerdos millonarios por pagos mensuales mucho más pequeños. Al cabo de un tiempo, esas dos líneas se invierten: los gastos merman y los ingresos recurrentes crecen en un círculo virtuoso que asegura dividendos y un excedente que reinvertir. Es entonces cuando la empresa ha sobrevivido al cambio. En otras palabras, es cuando la empresa se ha tragado el pez.

El ejemplo clásico es Adobe, que sustituyó un modelo en el que cobraba una tarifa única de 1.800 dólares por sus programas por otro en el que cobra una suscripción de 50 dólares al mes. La empresa vivió una transición difícil, pero el cambio acabó disparando el precio de sus acciones y su facturación anual. ¿Cómo se las arreglaron los ejecutivos de Adobe para tragarse el pez? Transformando la estructura de la empresa, anunciando sus objetivos y sus plazos de antemano, y comunicándose a menu-

do con sus clientes, con sus inversores y con sus empleados. “Cuánto más agresivas sean las empresas al comunicar estos cambios, más posibilidades tendrán de que el precio de sus acciones soporte este periodo de transición”, dice el experto Tien Tzuo.

El ejemplo de Adobe es relevante para cualquier empresa que esté sopesando virar hacia un modelo de suscripción. Por supuesto, los periódicos se enfrentan a circunstancias distintas. Sin embargo, tienen algo en común con empresas como Adobe. Se ven obligados a invertir en un modelo que por ahora supone una parte pequeña de sus ingresos, pero sin el cual tienen poco futuro. También ellos tienen que tragarse el pez si quieren sobrevivir.

### **Equipos más integrados**

Algunos de los ejecutivos con los que conversé me recordaron que lanzar un modelo de pago es habitualmente un empeño ingrato y solitario. A los periodistas no nos gusta renunciar a una parte de nuestra audiencia. Los desarrolladores se ven obligados a crear herramientas y procesos distintos. Los equipos comerciales se sienten amenazados al ver cómo los ingresos digitales empiezan a crecer en otra dirección. Muchos se resisten a aceptar el nuevo modelo e intentan torpedearlo, o recuerdan los motivos por los que podría fracasar.

Es imposible esquivar estos obstáculos sin un liderazgo fuerte y sin un pu-

ñado de ejecutivos alineados en torno a un objetivo común. Han tenido éxito las empresas que derriban barreras internas y crean equipos multidisciplinares para examinar cifras, revisar prioridades y moldear el producto a las necesidades de la audiencia.

El *Financial Times*, por ejemplo, celebra una reunión semanal en la que están presentes periodistas y miembros del equipo de mercadotecnia. “Queremos saber lo que están a punto de publicar de cara a convertir esos contenidos en oportunidades para relacionarnos con quienes ya son suscriptores y en oportunidades para atraer a quienes aún no lo son”, me decía Marie Goddard, una de las ejecutivas del diario británico.

Es importante que reporteros y jefes de sección tengan acceso a las métricas y reciban una formación mínima para comprenderlas, y también que sean conscientes de cuáles son las cifras que de verdad importan para el éxito de un modelo de pago.

El tráfico de algunos periódicos españoles se ha apuntalado durante años con contenidos basura. Este nuevo modelo de negocio requiere otro modelo editorial. Los usuarios únicos y las páginas vistas deben ser, sobre todo, un medio dirigido a un fin específico: adquirir y retener suscriptores. La frecuencia con la que un lector visita la página o el tiempo que pasa en ella son mucho más importantes y sugieren que un periódico está aportando valor. El objetivo de cualquier

medio debería ser lograr que más gente disfrute sus contenidos más a menudo durante más tiempo. Entre otras cosas, porque los lectores ocasionales no se suscriben y porque el hábito es el primer paso hacia la suscripción.

Un porcentaje muy pequeño de los lectores genera un porcentaje muy alto de los ingresos de cualquier periódico con un modelo de pago. Por eso es importante estudiar a fondo los hábitos de esos lectores, saber qué están buscando cuando nos visitan y qué otros productos se les puede ofrecer.

### **El atractivo de un producto finito**

En un mundo dominado por las cascadas interminables de titulares e imágenes que llenan nuestras redes sociales, los medios están redescubriendo el valor de las ediciones con principio y fin. Estos productos finitos son una forma magnífica de potenciar la lealtad de los suscriptores y de recrear algunos de los hábitos informativos de nuestro pasado análogo. A los lectores más mayores les encantan las versiones digitales de las ediciones impresas. Las audiencias más jóvenes se inclinan por los pódcast diarios de noticias, los boletines de correo electrónico o los resúmenes de noticias que algunos medios distribuyen en canales de Telegram, Instagram o WhatsApp.

Esa satisfacción personal que uno siente al terminar de leer o de escuchar uno de estos productos diarios es uno de

los motivos que está detrás de este resurgir de los productos con principio y fin. El otro motivo es quizá la promesa más vieja del periodismo: el compromiso de ser un filtro fiable sobre lo que ocurre en el mundo. No se trata de difundir cualquier cosa, sino de seleccionar lo que de verdad importa y publicarlo con los mejores estándares.

Los lectores ocasionales no se suscriben: el hábito es el primer paso hacia la suscripción

Productos como los pódcast, los boletines o los canales de mensajería ofrecen ventajas importantes para cualquier medio con un modelo de suscripción. Generan un hábito diario de escucha o de lectura, estrechan la conexión emocional entre lectores y periodistas, generan una relación personal, valiosa y directa con la audiencia que no depende del capricho de un algoritmo.

“No se trata de mostrarle a la gente contenido, porque el contenido enseguida caduca”, me decía Marie Goddard, del *Financial Times*. “Se trata de enseñar al suscriptor cómo puede apuntarse a un boletín o cómo descargarse la *app* y personalizarla. Si un nuevo suscriptor

empieza a usar la *app*, es mucho menos probable que cancele su suscripción”, explica.

Crear hábitos es fundamental para retener a lectores fieles y suscriptores digitales. Este extremo explica el auge de pódcast como *The Daily* o *Today in Focus*, de los canales de Telegram de *el-Diario.es* y del *FT* y de boletines como *Stratechery* o *Morning Brew*. Es también el motivo por el que el diario *The Times* tomó hace unos años dos decisiones: la primera fue renunciar a cubrir la información de última hora, salvo casos extremos; la segunda, empezar a actualizar su página solo cuatro veces al día en momentos específicos de la vida de sus usuarios: en el desayuno, a la hora de comer, al volver del trabajo y después de cenar. Ningún lector echó de menos los textos apresurados que el diario dejó de publicar. Produciendo menos artículos, *The Times* vio cómo crecía su audiencia y su número de suscriptores digitales hasta los más de 300.000 que tenían a finales de 2019<sup>3</sup>.

### **Invierte en tu producto digital**

La mayoría de los periódicos europeos que cubre mi informe todavía sacan la mayor parte de sus ingresos de sus ediciones impresas. No obstante, hace tiempo que sus editores tienen claro que su prioridad absoluta es mejorar su pro-

3 <https://www.thetimes.co.uk/article/times-newspapers-enjoy-digital-boost-pqz0b7h9w>

ducto digital. Es más sencillo decirlo que hacerlo. Entre otras cosas, porque los suscriptores no son un grupo uniforme. Sus patrones de consumo son diversos y cada canal requiere comunicarse con ellos con un lenguaje específico. No todos tienen el mismo concepto de la calidad.

Los mejores medios de calidad invierten sus recursos en perfeccionar su producto digital y adaptarlo a las necesidades de su audiencia. He aquí dos buenos ejemplos.

Los periodistas de la revista digital danesa *Zetland* recibieron correos electrónicos de sus lectores pidiendo versiones en audio de sus mejores reportajes. Esa petición les empujó a crear una aplicación que facilita la escucha de las versiones en audio de los artículos, que graban sus propios autores. Hoy se consumen más contenidos de *Zetland* en audio que en texto, y ese proyecto dio paso al lanzamiento de un exitoso podcast diario: *Helikopter*.

El diario británico *The Times* creó *Crime Club*<sup>4</sup>, un boletín para los amantes de las novelas de detectives, tan populares en el Reino Unido. El boletín se ha ido convirtiendo en una marca que ofrece entradas para eventos con escritores, publica reseñas y ofrece ejemplares gratuitos a los lectores. La tasa de apertura del boletín supera el 70%. Esa cifra extraordinaria refleja el acierto del diario al

encontrar una audiencia con un interés exorbitado por un tema muy concreto que estaba por explotar.

Este énfasis en mejorar el producto digital no tiene por qué ser un obstáculo para que los periódicos sigan exprimiendo las ventajas (y los ingresos) de su edición impresa. El papel es un formato irrelevante o abrumador para una parte de la audiencia digital, si bien todavía puede ser un activo en algunos entornos o algunos días de la semana. Muchos periódicos afrontan un dilema muy similar: la mayoría de sus ingresos todavía vienen de sus ediciones impresas, pero su crecimiento viene de su producto digital.

Algunos medios han encontrado un equilibrio adaptando su periodismo al lenguaje de los canales donde están sus lectores más fieles, entre ellos, por supuesto, el papel. El *Guardian* ha tomado, por ejemplo, dos decisiones inteligentes: crear una revista semanal que empaqueta contenidos ya publicados y que distribuye en quioscos de todo el mundo y, asimismo, usar cada subida de precio de su edición impresa para transformar compradores anónimos en suscriptores de papel. *The Economist* ha rediseñado su aplicación móvil para convertir la suscripción al semanario en una relación diaria con sus lectores espolleada por una selección matutina con principio y fin.

<sup>4</sup> <https://www.thetimes.co.uk/article/newsletter-signup-crimeclub-cw8qsvlg2>

### **Experiencia, fricción y precios**

La calidad del periodismo es un factor decisivo a la hora de lograr suscriptores, pero no es el único. La experiencia de nuestra audiencia es casi tan importante. Un producto editorial excelente puede fracasar por una pobre experiencia de usuario, sobre todo en un teléfono móvil.

El *Guardian* ha comprendido muy bien este punto. Todos sus contenidos están disponibles de forma gratuita en su página web, aunque los lectores deben pagar por leer algunos de ellos en sus aplicaciones móviles, donde forman parte de una experiencia que incluye selección, diseño y personalización. Los mejores medios invierten en reducir el tiempo de carga de sus páginas y en perfeccionar la presentación de sus contenidos en todos los dispositivos. Las audiencias más jóvenes están acostumbradas a los estándares de las grandes plataformas digitales y no aceptan anuncios invasivos ni vídeos ruidosos que se reproducen sin apretar un botón.

El éxito de un modelo de suscripción depende también de la capacidad para experimentar con precios distintos. Esta mecánica requiere una mentalidad poco común en el sector. Durante casi dos siglos, los periódicos han elaborado un solo producto y lo han vendido por un solo precio. Las suscripciones digitales requieren una actitud distinta, abierta a probar ofertas y paquetes distintos, y a examinar cada día las cifras hasta dar

con las fórmulas más adecuadas para convencer al lector. Los mejores periódicos usan promociones y descuentos puntuales, pero dejan muy claro a sus lectores las condiciones y el precio real de su suscripción. Los datos deben guiar ese tipo de decisiones, no las intuiciones de un editor.

El éxito depende también de la capacidad para experimentar con precios distintos

Los descuentos pueden ser un arma de doble filo. El *Financial Times*, por ejemplo, ofreció acceso gratuito a sus contenidos unas horas antes del referéndum del *brexit* en junio de 2016. Ese gesto hizo que las ventas de suscripciones se multiplicaran por cinco durante el siguiente fin de semana. Sin embargo, la inmensa mayoría cancelaron su suscripción cuando concluyó su periodo de prueba. “El problema de los descuentos en torno a eventos clave es que atrae a mucha gente que no tiene intención de quedarse”, me decía Marie Goddard, del *FT*. “Está bien recordarle a la gente que no somos solo un diario financiero. Pero muchas de esas personas se borraron después de un año y ese no es un modelo estable para nosotros”, asegura.

Un descuento mucho más inteligente es el que ofreció el diario sueco *Dagens*

*Nyheter* a cualquier ciudadano menor de 25 años antes de las elecciones generales. Concluida la campaña, se les ofreció una suscripción de doce meses por un precio reducido. Muchos de ellos aceptaron y así el periódico logró estrechar su relación con un grupo demográfico esencial para su supervivencia. Diarios como el *New York Times* o el *Financial Times* ofrecen suscripciones gratuitas o rebajadas para estudiantes y el medio digital *Tortoise* ha llegado a acuerdos con empresas y ONG que patrocinan membresías de personas que pertenecen a entornos desfavorecidos.

Los datos deben guiar las decisiones, no las intuiciones de un editor

Son fórmulas originales que tienen en cuenta el momento vital de los lectores y sacrifican los ingresos a corto plazo para construir una relación. Diarios como *el-Diario.es* o *Dagens Nyheter* ofrecen paquetes que incluyen suscripciones a medios locales, a revistas especializadas o a diarios de otros países.

No basta con dar con los precios y las ofertas adecuadas. Es importante reducir al mínimo la fricción que encuentra el lector a la hora de pagar. Suscribirse a un medio o hacer una donación debería ser sencillo e instantáneo. Cualquier lector debe ser capaz de cancelar una suscripción en su perfil de usuario sin tener que

hablar por teléfono con un operador. Crear un sistema de pagos es especialmente difícil para medios con una audiencia global como el *Guardian*, *El País* o el *New York Times*, cuyos responsables se ven obligados a integrar plataformas y regulaciones distintas. Muchas bajas son el fruto de tarjetas de crédito que expiran. Un medio solo reducirá la tasa de cancelación si logra transferir a la mayoría de sus suscriptores a métodos de pago fiables y duraderos.

Quienes gestionan modelos de pago son conscientes de que retener suscriptores es más difícil (y más importante) que atraerlos. Ambas tareas guardan una relación estrecha y deben ser efectuadas por equipos liderados por la misma persona. Es fácil que un equipo cuyo único objetivo sea atraer suscriptores caiga en la tentación de diseñar ofertas agresivas que no producen un crecimiento sostenible, sino lectores que entran sin conocer ni valorar el producto y salen unos días después.

Lograr que los lectores se suscriban es solo el primer paso. Las mejores empresas diseñan experiencias de bienvenida para explicarles cuanto antes todos los beneficios de su suscripción. Si un suscriptor apenas utiliza un producto, es mucho más probable que cancele su suscripción.

### **¿Cómo? ¿Quién? ¿Por qué ahora?**

A medida que más medios adoptan modelos de pago, es aún más importante

que cada periódico aprenda a contar su propia historia y explique a sus lectores por qué merece la pena pagar por su suscripción. El experto Tien Tzuo recomienda utilizar lo que llama el modelo de las tres habitaciones. La primera habitación es la historia de tu producto: ¿cómo? La segunda es el mercado al que el medio se dirige: ¿quién? La tercera habitación es el relato que entrelaza la historia del medio y el momento histórico: ¿por qué ahora? Según Tzuo, una empresa de suscripciones debe aprender a contar bien su historia empezando por la tercera habitación y acabando por la primera. Es decir, explicando primero por qué ahora, luego a quién se dirige y finalmente cómo lo hará.

Retener suscriptores  
es más difícil (y más  
importante) que atraerlos

Siempre habrá medios gratuitos al alcance de la audiencia. Por eso es esencial que un periódico con un modelo de pago explique bien a sus lectores por qué deberían apoyar su trabajo pagando por una membresía o una suscripción. Esta llamada debe elaborarse con cuidado y debe tener en cuenta la misión y la historia del medio. Es importante ser transparente sobre las cuentas anuales, sobre la composición de la redacción y sobre la estructura de la propiedad.

Los periódicos no deberían dar nada

por supuesto. El *Guardian* se dio cuenta, por ejemplo, de que muchos de sus lectores pensaban que el periódico nadaba en la abundancia al leer los artículos en los que presumía de tener más de 150 millones de lectores. No eran conscientes de que el periódico sufría pérdidas millonarias y de que corría el peligro de desaparecer.

“Como periodistas, siempre hemos contado las historias de los demás y ahora tenemos que contar la nuestra”, me decía Amanda Michel, que ha diseñado y redactado algunos de los mensajes que aparecen al pie de los artículos del diario británico para convencer a los lectores de que merece la pena hacer una aportación. Esos mensajes se han ido refinando y hoy están adaptados a los artículos en los que aparecen y al lugar desde el que accede el lector.

“Aprendimos que un mensaje no debería ser un eslogan, sino una explicación de lo que estamos intentando hacer y de cómo y por qué esta contribución es parte de esto”, me decía Michel. El *Guardian* no usa ni anuncios tradicionales ni ventanas emergentes. Sus mensajes se construyen a partir de las preguntas que formulan sus lectores y están pensados como pequeñas conversaciones con sus lectores.

El *Guardian* es propiedad de una fundación cuya única misión es asegurar la supervivencia del periódico y su propuesta de valor es puramente altruista: el lector no paga para tener un acceso

exclusivo a sus contenidos, sino para garantizar que otros los puedan leer. Es un modelo que no está al alcance de otros medios, cuyos propietarios son bancos, fondos de inversión o grandes empresas. Pero el espíritu de esos mensajes y su intento de establecer una conexión emocional y de responder las preguntas de la audiencia son relevantes para cualquier periódico que aspire a lanzar un modelo de suscripción.

### **Qué ocurrirá a partir de ahora**

Hasta aquí he contado los pasos que debe seguir un medio para lanzar un modelo de pago. He explicado qué debe hacer antes de empezar, hasta qué punto debe cambiar su estructura y cómo debe invertir la mayoría de sus recursos en mejorar su producto digital. He recordado que es decisivo experimentar con precios y ofertas, generar hábitos de lectura creando productos periodísticos finitos y seriados, perfeccionar la experiencia de usuario y reducir la fricción a la hora de comprar y de cancelar una suscripción.

Si hasta ahora no he hablado de los distintos modelos, es porque la evidencia indica que las diferencias entre ellos son cada vez más tenues. Medios con modelos de membresía a priori más abiertos como *De Correspondent* tienen muros de pago durísimos. Diarios con modelos de suscripción a priori más cerrados como el *Financial Times* ofrecen oportunidades de probar su producto a través de

Telegram o Instagram. Cada vez más a menudo, los medios adoptan modelos híbridos que permiten seguir atrayendo suscriptores y crean fórmulas en las que el muro de pago es solo uno de los elementos de la propuesta de valor.

Muchos diarios españoles acaban de emprender el camino de las suscripciones digitales. Las primeras cifras son prometedoras. Pero es difícil saber si estos nuevos ingresos serán suficientes para asegurar la supervivencia de estructuras que en algunos casos no fueron concebidas para el entorno digital.

¿Qué aguarda en el horizonte? Quienes gestionan esos periódicos deberían mirarse en el espejo del diario sueco *Dagens Nyheter*. Hace apenas cinco años, no tenía ningún suscriptor digital. Hoy, sus gestores pueden presumir de tener más suscriptores digitales que en la edición impresa, y más suscriptores que en cualquier momento de su historia.

¿Cómo lo lograron? Aplicando algunas de las recetas que menciona este artículo: reduciendo al mínimo las cancelaciones y la fricción en los pagos, reinventando su producto digital de la mano de pódcast, visualizaciones de datos e investigaciones con impacto. Así han atraído a una audiencia nueva (más joven, más rural y más femenina), y han generado nuevas vías de ingresos vendiendo a sus suscriptores libros, entradas y viajes en tren.

*Dagens Nyheter* tiene un muro de pago híbrido que combina artículos para

suscriptores con otros que solo empiezan a ser de pago cuando muchos de sus lectores los comparten en internet. “Queremos nuestros contenidos más populares detrás del muro, pero necesitamos que estén abiertos durante un tiempo para atraer a nuevos lectores”, me decía Martin Jönsson, su responsable digital.

Este extremo refleja hasta qué punto han cambiado las prioridades del periódico. Ahora, el tráfico importa mucho menos que las suscripciones y, por ello, el diario publica menos noticias de agen-

cia y más reportajes de investigación. Este cambio ha producido sus frutos: hoy, al menos dos tercios de sus ingresos vienen de sus lectores y es un medio rentable que reinvierte sus beneficios en mejorar todavía más su producto digital.

No todos los diarios españoles alcanzarán ese círculo virtuoso, pero no hay ninguna barrera insalvable que les impida hacerlo. Todos deben saber que un modelo de suscripción requiere inversiones, paciencia y un equipo bien engrasado. No es un esprint, sino un maratón que acaba de empezar. ■

