

# Índice de contenidos

Agradecimientos	5
Sobre el autor	6
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Parte 1. Los medios digitales</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 1. El estado del arte de los medios digitales</b>	<b>21</b>
Definiendo el problema	21
La importancia del propósito	32
<b>Capítulo 2. Anatomía de los medios digitales</b>	<b>39</b>
Los elementos del sistema y sus interrelaciones	39
El hecho noticiable y su interpretación	43
Los periodistas	55
La materia prima: la noticia	65
El lector, ¿quién es el lector?, ¿qué busca?	70
El anunciante	76
El liderazgo	81
La cultura	87
La línea editorial	91
La opinión pública	95
La redacción	99

El producto o servicio	103	La estrategia operativa de suscripción	233
Todo fluye, nada permanece	107	Métricas y cuadros de mando	234
El buen producto editorial	108	La captación	238
Explorando la frontera del medio	110	La fidelización	244
<b>Parte 2. El modelo de negocio</b>	<b>115</b>	<b>Parte 3. El futuro de los medios</b>	<b>251</b>
<b>Capítulo 3. El negocio publicitario</b>	<b>117</b>	<b>Capítulo 6. Escenarios de futuro</b>	<b>253</b>
Agencias y anunciantes	117	La relación con las plataformas	253
Más fácil de lo que parecía	118	La inteligencia artificial	262
La crisis de confianza del sector	120		
La respuesta de los medios	122	<b>Índice alfabético</b>	<b>273</b>
Conocer al lector y entender al anunciante	124		
El departamento comercial	126		
La tecnología. El <i>martech</i>	132		
<b>Capítulo 4. La distribución del contenido</b>	<b>137</b>		
La audiencia como producto	137		
El <i>framework</i> de desarrollo de audiencias	146		
¿De dónde viene la audiencia?	153		
¿Cómo se mide la audiencia? La analítica web	155		
Google y el SEO: la clave del desarrollo de audiencias	162		
Las filtraciones	171		
El análisis de audiencia	173		
Audiencias, periodistas e inteligencia artificial	178		
Los planes de audiencias: objetivos, estrategia, planes y presupuestos	181		
Presentaciones de planes de audiencia	188		
Planificación de eventos y tiempo real	193		
Los planes de contingencia	195		
<b>Capítulo 5. El modelo de suscripción. El contenido como servicio</b>	<b>199</b>		
La decisión del cambio de modelo	203		
El muro de pago	211		
La analítica de negocio del negocio de suscripciones	214		
El cálculo de los principales indicadores	216		
El <i>framework</i> del negocio de suscripciones	225		

# 1 El estado del arte de los medios digitales

## Definiendo el problema

"Lo habéis hecho todo bien, pero hay que cerrar".

—John Temple, editor del diario *Mountain News* de Denver en 2009 a sus periodistas.

Decía un montón de buena gente, entre ella Goethe, Hegel, Walter Benjamin, Proust, Spengler, el gran pulidor de lentes Spinoza (e incluso el propio Vito Corleone<sup>1</sup> lo suscribiría), que lo realmente importante no son las cosas en sí mismas, sino las fuerzas que las mueven y las relaciones entre ellas. Y eso mismo nos parece a nosotros. Lo apuntaba Alicia en su País de las Maravillas: "He visto muchísimas veces un gato sin sonrisa, ¡pero una sonrisa sin gato!". La sonrisa depende ontológicamente de la cara, sin cara no existe sonrisa o desde luego no significa lo mismo. Estudiar un antílope y un león aislados en sus jaulas del zoo no es lo mismo que verlos interactuar en la sabana. El conocimiento de ambos animales por separado se aleja mucho de la realidad, no sería lo mismo verlos a ambos interrelacionándose en su medio natural (si es que nos da tiempo antes de que uno se coma al otro).

De igual forma los medios de comunicación informativos son sistemas complejos, conjuntos de elementos interconectados que producen un patrón de comportamiento determinado. Los elementos son el editor, el hecho noticiable, el periodista, el fruto de su afán (la noticia), un lector curioso por conocer su

---

1. Vito Andolini, más conocido como el Padrino en la novela *The Godfather* de Mario Puzo y la película homónima de Francis Ford Coppola.

entorno que puede o no pagar por ello, una opinión pública allá afuera, un soporte o canal de comunicación que conecta a ambos actores y un invitado, el anunciante, que siembra para recoger. Y todos allí, juntos y revueltos, conformando la cosa, el caso, nuestro objeto de estudio. Solo a través de su relación con otra cosa se puede ser lo que se es, decía otro fenomenólogo alemán<sup>2</sup> (aviso: esto va a estar lleno de alemanes).

Dicho esto, nuestra intención es descomponer y analizar el sistema mediático para poder construir una figura conceptual que se asemeje lo suficiente al fenómeno como para ayudarnos a comprenderlo. Queremos observarlo, entender su propósito, comprender las relaciones entre los distintos elementos, manipularlo e intentar desmontarlo para luego volver a montarlo y que siga funcionando. El modelo puede parecer lineal y modulable, pero desde luego su comportamiento no lo es. Spengler<sup>3</sup> se llevaría escandalizado las manos a la cabeza por intentar aplicar una lógica mecanicista a semejante empresa, pero, ya sabéis, nosotros aquí hemos venido a jugar.

Efectivamente, incluso aunque diéramos con un modelo predictivo aceptable, ya sabemos que esto no será suficiente para conocerlo en profundidad porque los medios de comunicación inevitablemente se interrelacionan con otros sistemas, forman a su vez parte de sistemas de orden superior, metasistemas.<sup>4</sup> La coyuntura económica, el poder político, el IBEX 35, los avances tecnológicos con la inteligencia artificial a la cabeza, sus accionistas, la competencia, la dinámica de los puntos de venta físicos [los kioscos], el *Zeitgeist*, los oligarcas de Silicon Valley, todo le impacta y viceversa. Y al relacionarse con estos otros sistemas surgen nuevas funcionalidades en el artefacto.

Nuestro sector lo conforman hoy los propios medios de comunicación informativos, las plataformas de distribución de contenido (Google, YouTube, Facebook, Instagram, TikTok, Discover, App Store, Google Play, etc.) y también los dispositivos electrónicos en los que se consume la información. Estos, junto a sus sistemas operativos propietarios (Android, IOS o Windows), son los responsables de buena parte de la experiencia del contenido.

Lo cierto es que esta complejidad, lejos de sumirnos en el desánimo, nos estimula como lo hacía a la Otilia de Goethe. Cuento, naturalmente, entre los estimulados por el reto al lector que ha llegado hasta aquí.

---

2. Georg Wilhelm Friedrich Hegel.

3. Spengler, O., Helps, A. y Atkinson, C. F. *The decline of the West*. Oxford University Press, USA. 1991.

4. Meadows, D. H. *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing. 2008.

Pongámonos pues manos a la obra y, como decía Sócrates a su querido Fedro entre cantos de cigarras,<sup>5</sup> habrá que acometer el asunto dividiendo las ideas conforme a sus naturales articulaciones y no quebrantando sus miembros como un mal carnicero. Vamos a ir viendo poco a poco cuáles son sus partes y cuáles sus articulaciones, cómo se relacionan entre ellas y a ver cuáles son sus propósitos, su misión, los objetivos marcados para poder entender mejor su funcionamiento. Comenzaremos con un examen descriptivo de sus partes. A dicho ejercicio anatómico le seguirá un análisis de sus relaciones, las que existen entre los distintos miembros y órganos. Y toda esa ciencia sin perder de vista la misión, el propósito. Primero, la ontología: ¿qué es un medio de comunicación? ¿Es un pájaro? ¿Es un avión? ¿Es periodismo? ¿Es un negocio? Luego ya la epistemología.

Pero diréis y con razón: "Oye, ¿y todo esto para qué? ¿Con qué objeto? Formulad el problema". Tenéis razón. Lo haremos inmediatamente. Estaréis de acuerdo en que todo lo dicho hasta ahora nos puede llevar a sospechar, a la convicción incluso, de que los medios están en peligro. Que se pueden estar enfrentando a su extinción futura, que tras casi dos décadas de drenaje intensivo de ingresos por parte de diversas redes sociales y de Google, tras la comoditización del contenido que está provocando la inteligencia artificial pudieran finalmente recibir el golpe de gracia. En estos tiempos convulsos en los que hasta el *Washington Post* se tambalea, ¿cómo podemos salvar los medios de comunicación? Este es el problema planteado y su solución es nuestro propósito. Pero, para ello, decíamos, para comprender en profundidad el problema, tendremos que desplegar el concepto en toda su amplitud y seguir haciéndonos preguntas. ¿Cómo podemos efectivamente salvar la función social de los medios, su industria, sus empleos? ¿Esta crisis actual forma en realidad parte de algo más grande que no vemos? Hablando en términos sistémicos, ¿es simplemente un bucle compensador? ¿Es esta etapa de inanición actual una consecuencia de las dos décadas de bucle reforzador, de farrarnos de ingresos? ¿Es importante que los medios pervivan? ¿Qué hacen los medios? ¿Cuál es su función? ¿Puede ser sustituida esa función por los Chat GPT y Gemini? ¿En qué condiciones?

Entre 2005 y 2024 y solo en Estados Unidos cerraron más de 3.000 periódicos y esto se llevó por delante la friolera de 40.000 empleos. Sentíos concernidos porque hablamos efectivamente de vuestro futuro, queridos periodistas y estudiantes de comunicación que leéis esto, de vuestros futuros empleos. ¿Existe una condición suficiente para garantizar la pervivencia de los medios? Y, si fuera así, ¿sería posible satisfacer dicha condición? ¿Qué necesitaríamos para satisfacerla, para que un medio de comunicación pueda ejercer su actividad periodística con holgura?

---

5. Platón. *El sofista*. Editorial Gredos.

La condición es sencilla y bien conocida, también frecuentemente olvidada: el medio ha de ser rentable. Esta va a ser la condición de posibilidad que establecemos como hipótesis de trabajo para ejercer un periodismo libre y pleno. La rentabilidad no es siempre condición necesaria porque existen los medios de titularidad pública y estos, como se sabe, están todos en pérdidas. Por tanto, los medios públicos quedan fuera de este análisis. Son otra cosa distinta. Son organismos de otra especie, dependientes del poder político y de los presupuestos públicos. Ese estudio, también interesante y urgente, necesitará otro entomólogo, nosotros bastante tenemos con lo nuestro.

Ser rentable es imperativo. Seguidamente preguntémosnos qué nos puede ayudar a cumplir la condición. ¿Cómo medirlo? ¿Cómo saber que un medio ya es rentable o está en camino de serlo? ¿Cómo hacerlo rentable? ¿Cuál es el secreto de la sostenibilidad? ¿Cuáles son las palancas? Bueno. Me dirijo ahora de nuevo a mis queridos estudiantes de periodismo: esto os lo habrán contado o contarán con profusión en la asignatura de Economía. Sé que no os apetece nada, pero yo os aconsejaría que prestéis atención cuando llegue el momento. Allí os contarán que todo comienza tras un desapasionado análisis del negocio: ¿qué vendemos?, ¿cuánto vendemos?, ¿cuál ha sido el crecimiento en los últimos años, es decir, vamos hacia arriba, hacia abajo o estamos estancados?, ¿es nuestro negocio cíclico, es decir, la publicidad, las suscripciones están ligadas al funcionamiento de la economía? Y ¿cómo le va a la competencia? Porque, si no nos comparamos con el desempeño de nuestra competencia, nuestras cifras sirven para poco. ¿A quiénes vendemos noticias y a quiénes, publicidad? ¿Los clientes de publicidad son grandes o pequeños, vendemos poco importe a muchos clientes o mucho importe a pocos clientes, son buenos pagadores nuestros clientes, a cuántos días nos pagan? ¿Tenemos muchos competidores, son fuertes? ¿Nuestras ventas se basan en la calidad o en el precio? ¿Y las de nuestra competencia? ¿Tenemos alguna ventaja competitiva?, ¿cuál?

Una vez analizado el negocio, llegan los análisis más técnicos, pero igual de importantes. Os contarán que es importante controlar los tres estados financieros: de dónde viene el dinero y a dónde va, es decir, la foto fija del balance, y os hablarán de los dos zooms necesarios a la cuenta de resultados y a la caja. Conocer lo que ambas muestran y sobre todo conocer lo que esconden. Conocer la relación y la evolución de los ingresos y los gastos, el EBITDA, los tres flujos de caja, el estado del fondo de maniobra, de las necesidades operativas de fondos. ¿Sobra caja? ¿Necesitamos financiación?

El balance, en la figura 1.1, siempre ha de ser consistente con la estrategia: ¿vamos a vender mucho más el año que viene? ¿Vamos a transformar la estructura? Pues preparemos el balance para el incremento de las necesidades de fondos que vendrán aparejadas. Calculemos también nuestras ratios: el ROE, el ROS. El ROS, por ejemplo, el retorno sobre ventas, nos dice cuántos euros ganamos por cada 100 euros vendidos. Los diarios nativos digitales, por ejemplo, andan entre los 18 y 23 euros ganados por cada 100 vendidos, mientras los tradicionales que aúnan prensa y papel difícilmente pasan de cinco euros ganados por cada 100 vendidos. Alguien podría decir que el negocio tradicional lastra el margen, pero también se podría argüir que sus ingresos son fundamentales para cubrir los gastos fijos de la plantilla, una plantilla que comparten las operaciones impresas y digitales.

### Balance de situación



Figura 1.1. El balance es el estado financiero más importante. Es una fotografía de cómo está la empresa informativa en un momento dado.

La contabilidad, las finanzas dan pistas. La contabilidad es un lenguaje. Aprended sus fundamentos. Atended algo en estas clases. Sé que creéis que son cosas irrelevantes, pero es una de las ciencias que sienta las bases de la sostenibilidad del periodismo libre. El medio es una empresa y hay que tener directivos competentes que conozcan el negocio al mando y una redacción que sepa que eso existe y que es importante. No hablamos de que saquen a hombros a los financieros o a los directores comerciales o técnicos, pero el reconocimiento de su labor es importante y forman parte del éxito o fracaso de la empresa periodística. No son el corazón de los medios, pero son el aparato circulatorio.

quién valida las libranzas y vacaciones, él es quien adapta las necesidades informativas a los recursos existentes en tiempo real, es quien debe motivar a alguien o estimularlo, etc.

Siempre asistido por su equipo, el buen director editorial delega. Pero no solo toma decenas de decisiones en el día a día, sino que además los buenos directores planifican. Sí, querido estudiante, planifican y esto hace la vida de todos en redacción mucho más fácil y el producto infinitamente mejor. Miran hacia delante y están constantemente pergeñando proyectos editoriales, eventos, secciones, temáticas nuevas, tomando el pulso de los lectores y adaptándose a ellos, entregándoles más valor, renunciando a lo que no funciona, pidiendo recursos al director general.

Por eso, los corresponsales, tertulianos y trepas de redacción que acceden a ese puesto suelen fracasar como directores. Es un perfil muy especial, difícil de encontrar. El mundo fenoménico muestra contradicciones al espíritu que lo contempla y un director es alguien que cabalga esta incertidumbre con impasividad, sin dramas, sin ingenuidad, sin ataques de ira, sin precipitación, pero a la vez muy orientado a la acción. Que gusta de provocar al poder, de retarlo. Que sabe defenderse. Que es ambicioso. Un legionario del periodismo diríamos. Por eso, tener una vasta experiencia en las lides de una redacción es esencial para ejercer su dirección con eficacia. Un buen director conoce mejor que nadie la complejidad del artefacto periodístico, es su orquestador, pero también sabe perfectamente que en un periódico nadie detenta todo el poder; que hay un equilibrio muy inestable de poderes distribuidos entre el director editorial, el director general, la redacción, el comité de dirección, el comité de empresa y el dueño. Como en todo sistema complejo, ninguno de sus elementos detenta el control absoluto sobre el ente. Más que una debilidad, esta sea quizá la grandeza del asunto.

### Notas

El líder, como todo miembro del equipo, necesita desarrollar un fuerte sentido de pertenencia al mismo y también debe sentir que la organización lo apoya, que lo reconoce como tal.

Los estilos de dirección mecanicistas son el pasado. El líder necesita una motivación y unos valores trascendentes para conseguir que la organización rinda a su máximo nivel.

## La cultura

"La cultura se come a la estrategia para desayunar".

—Peter Drucker

Venimos repitiendo, querido lector, que la redacción de un medio es un sistema complejo compuesto por una serie de elementos y un sinnúmero de relaciones entre ellos. Como todo sistema, la redacción de un periódico produce un patrón de comportamiento determinado. A este patrón es al que vamos a llamar cultura de la organización, es su comportamiento latente, son sus valores, su potencia y su acto, como se ve en la figura 2.12.



Figura 2.12. Principales elementos de una cultura organizacional.

La potencia es tan real como el acto porque es una posibilidad efectiva de llegar al mismo. Cultura es, pues, el conjunto de todos los valores, las creencias, acciones, pensamientos, metas o normas que comparten los miembros de una misma organización. Y estos hábitos, costumbres, valores y creencias que surgen al relacionarse sus elementos entre sí junto a su experiencia son su mayor tesoro. Tanto es así que cuando una cultura está bien implantada, aunque algún miembro importante

# 3 El negocio publicitario

## Agencias y anunciantes

"El desierto crece, ¡ay de aquel que alberga desiertos!"

—Nietzsche. *Así habló Zaratustra*

Como ya vimos en capítulos anteriores, el ecosistema publicitario es parte de un metasistema más grande del que también forman parte los medios de comunicación. De los más de 700.000 millones de dólares gastados en publicidad en 2023 en el mundo, buena parte fueron gestionados por agencias de publicidad y centrales de medios. En España, según Infoadex, las agencias de medios gestionan aproximadamente el 82% de la publicidad controlada, casi 3.500 millones de euros. Son uno de los agentes esenciales en el modelo de negocio de los medios de comunicación, pero su cliente, no debemos olvidarlo nunca, es el anunciante. Este gasta de media alrededor del 10% de sus ingresos en publicidad<sup>1</sup> y, a cambio, exige resultados. Las agencias no tienen ningún compromiso con los medios más allá de la compra de una audiencia y un producto publicitario de calidad que le entregue un buen retorno de la inversión a su cliente, el anunciante. Si los medios no pueden hacer esto bien, y no entregan valor suficiente, la relación se resiente. Somos simplemente proveedores de atención.

Con el advenimiento de Internet, la estabilidad del triángulo equilátero formado por anunciantes, agencias y medios de comunicación comenzó a zozobrar. El triángulo devino en cuadrilátero con la llegada de las plataformas tecnológicas y

---

1. Gartner 2023. "Marketing Budget as a Percent of Total Revenue".

esa relación tripartita, que funcionó perfectamente engrasada en la era analógica hoy, lejos de sus mejores momentos, busca la fórmula que logre equilibrarla de nuevo. La digitalización y las dos crisis (económica y de confianza) que han venido azotando al sector publicitario en los últimos tiempos ha terminado impactado gravemente sobre el modelo de negocio que lo sustenta.

Primero, fue el susodicho advenimiento del triopolio formado por Google, Facebook y Amazon; luego, el ataque de las consultoras de estrategia invadiendo el espacio de las agencias y todo ello trufado de la creciente desconfianza con la que cada vértice observa al opuesto. A ello se unen los problemas derivados de la enorme fragmentación de la audiencia. Decía Toni Segarra, uno de los publicistas y directores creativos españoles más reconocidos, que antes las agencias concentraban sus recursos en el *spot* de televisión que era el que aseguraba una cobertura masiva, y luego dedicaban algo de esfuerzo más a la cuña de radio y a algún original de prensa; poco más. Hoy eso es impensable. Hoy el mensaje hay que modularlo para decenas de segmentos de consumidores y cada uno de ellos en un soporte distinto. Todo se ha complicado, el surgimiento de los *influencers*, la gestión de su relación con ellos, la primacía de las redes sociales, la irrupción de la compra programática, la gestión del *trading desk*, los datos por todos lados, el impacto de la nueva ola de privacidad, el redescubrimiento del *branded content*, de la publicidad nativa, todo este panorama dibuja uno muy complejo.

Pero no nos dejemos llevar por la melancolía. Esa incertidumbre, como siempre ocurre, también resulta estimulante y aparece llena de oportunidades. Al fin y al cabo, el mercado publicitario digital no deja de crecer año tras año y así está previsto que siga en el futuro, como podemos ver en la figura 3.1.

## Más fácil de lo que parecía

La voz de alarma, en el rincón de las agencias publicitarias, sonó cuando algunas marcas comenzaron a descubrir las ventajas de gestionar ellas mismas tanto su estrategia como su compra de medios. Fue el caso, por ejemplo, de Vodafone, que comunicó en julio de 2018 a la multinacional publicitaria WPP que iba a disponer ella misma de dos tercios de sus 200 millones de libras de presupuesto digital anual para compra de medios y casi mata al sector del susto. Su objetivo actual es llegar a un 100 % de gestión interna de publicidad digital en los próximos dos años, tanto en la negociación como en la implementación y la ejecución. No es un tema nuevo, otros clientes importantes ya tomaron esta decisión con anterioridad y probablemente lo seguirán haciendo en el futuro. En ese mismo año, según un

estudio de IAB en colaboración con Accenture, el 65 % de los clientes afirmaban gestionar ellos mismos su publicidad programática. Los departamentos de marketing de las grandes empresas se profesionalizan y digitalizan con nuevos perfiles para gestionar ellos mismos la estrategia y la compra de medios. El análisis de las audiencias, la planificación estratégica y táctica y la propia adquisición les vuelven, dicen, más autosuficientes y ágiles. No ocurre así con la creatividad, que sigue siendo el gran activo de las agencias. El talento, esta es su gran ventaja competitiva, el verdadero *leitmotiv* de su existencia: ayudar a sus clientes a crear mensajes eficaces adaptados a la enorme y creciente fragmentación de sus audiencias.

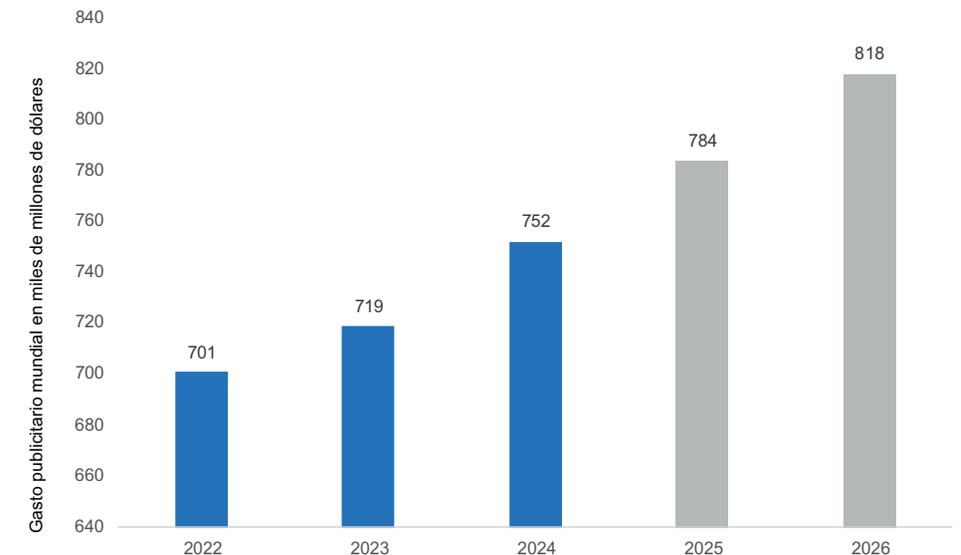


Figura 3.1. Evolución y proyecciones del gasto mundial en publicidad según el informe Dentsu Global Ad Spend Forecast de 2023.

Muchos de estos anunciantes comprobaron que la gestión directa de la publicidad en Facebook y Google era más que trivial y el acceso que tenían a los datos, por primera vez, era total. El departamento de marketing de una marca descubrió pronto que la configuración de una campaña de Facebook, Twitter o LinkedIn Ads no tiene mucha ciencia y que, con una formación adecuada en Google Ads y aplicando rutinas de optimización mínimas, los resultados de las campañas son tan eficaces como los entregados por (muchas) agencias. Esta facilidad de uso de los dos canales que concentran la mayor parte de la inversión publicitaria digital mundial a día de hoy supuso, en muchos casos, un primer desenganche del anunciante de su agencia. Tampoco ayudó que Google y Facebook, con la prepotencia

que alguien es un *print fan*, o que se acaba de jubilar, o acaba de venir a vivir a la ciudad? ¿Cómo saber si alguien es un *coupon clipper*? ¿Porque compró alguna vez uno de nuestros cupones descuento? ¿Seguro que una acción aislada determina el comportamiento de un usuario? Observemos los números que indican los porcentajes sobre los segmentos de la figura. ¿Vemos que suman más de cien? Esto es así porque una persona puede, y de hecho lo hace, ajustar su comportamiento a varios segmentos simultáneamente, es decir, alguien puede ser *life changer* y *topic hunter* a la vez, acabar de llegar a la ciudad y gustarle mucho la gastronomía y los deportes.



**Figura 5.17.** Ejemplo de ocho segmentos distintos de suscriptores que identifiqué el estudio del American Press Institute Paths to Subscription: Why Recent Subscribers Chose to Pay for News, cada uno de ellos movido por motivaciones distintas que hay que atacar por separado para lograr su conversión.

A nivel teórico es una estrategia que creemos que es útil para conocer mejor la cosa, el artefacto, pero es difícilmente accionable. Cuando tratas de aterrizarla comienzan los problemas. Estos segmentos se han creado tras hacer 4.000 encuestas con preguntas directas, pero desgraciadamente los medios no disponemos de datos que nos permite clasificar así a nuestros lectores. Con los escasos datos

que manejamos de nuestros lectores podríamos quizá construir conjuntos de esos segmentos, pero de una dimensión muy reducida, muy raquíticos y de una volatilidad muy alta.

Podemos usar otro tipo de segmentaciones como el grado de fidelización, la frecuencia con la que un usuario entra en el medio, etc. Un segmento siempre interesante es el que mide el nivel de compromiso. Lo veremos más en detalle en el siguiente capítulo. Lo llamamos ratio de pegajosidad o *stickiness* y, si nos acordamos, ya lo utilizamos en el desarrollo de audiencia para crear los segmentos de paracaidistas, *loyals* y *brand lovers*. La métrica utilizada pueden ser las visitas, las visitas diarias, las páginas vistas, el tiempo de permanencia y también ciertas dimensiones como la frecuencia de visita de la *home* (dimensión de las más subestimada y que proporciona una segmentación simple, pero de gran valor). Siempre se debe aplicar una reducción<sup>49</sup> del espacio dimensional para hacer manejable la información; de lo contrario, el *dataset* te sepulta con su tamaño y su complejidad. Hay que pasarle un algoritmo cedazo que sintetice esas variables mínimas, esas que ostentan la mayor parte del poder predictivo de la varianza.

Para sistematizar este proceso de segmentación podemos coger, por ejemplo, los datos de los perfiles de los suscriptores y pasarlos por un algoritmo de clusterización<sup>50</sup> tipo DBSCAN u otro que se prefiera. Esto nos ayuda a identificar segmentos con patrones ocultos que nos habían pasado desapercibidos. Una vez establecidos los segmentos, podríamos ver cuántos lectores gratuitos tenemos que se puedan asimilar a esos segmentos y ofrecerles las condiciones promedio de su equivalente suscriptor. Esto, cuando está muy trabajado, es lo que alimenta los modelos de propensión. Los usuarios tienen asociados un *scoring* de propensión (a la baja si son ya suscriptores o a la conversión si son usuarios) en base a un análisis previo de correlación de variables.

Una vez decidida la estrategia de segmentación, sea cual sea esta, el segundo reto es ver cómo identificas realmente los segmentos y cómo los impactas con efectividad. Tampoco es fácil. Ya sabemos cómo están los ratios de apertura de los emails. Respecto a impactarlos en la web (siendo usuarios anónimos como son la mayoría) también tiene sus dificultades. Definamos pues, primero, los segmentos de lectores y suscriptores, validemos la capacidad técnica real que

49. Esta simplificación se lleva a cabo con algoritmos como el T-sne, por sus siglas, *t-distributed Stochastic Neighbor Embedding*.

50. Un algoritmo de clusterización es una técnica de *machine learning* que agrupa los objetos de un conjunto de datos según su similitud, según una serie de características compartidas. Esa agrupación se puede basar en la densidad, conectividad, jerarquías, etcétera.

tenemos de impactar los segmentos definidos (para lo cual previamente debemos definir y desplegar la analítica de negocio elucubrada) y finalmente diseñemos las campañas de captación, los mensajes, la estética, etc.

Respecto a la efectividad de los mensajes de captación, los estudios<sup>51</sup> muestran que, en general, no hay sorpresas: lo óptimo es una oferta de suscripción que incluye una comunicación clara del precio. No hay nada como una buena oferta. Los canales de captación principales los podemos ver en la figura 5.18. Cada uno de ellos permite una segmentación distinta, debemos usarlos con cabeza porque, si un canal no puede, por ejemplo, discriminar a los suscriptores activos actuales, no deberías utilizarlo para comunicar ofertas de derribo. El suscriptor fiel que paga una mensualidad se suele irritar al ver las ofertas agresivas de captación.



Figura 5.18. Seis de los canales de captación más habituales para un medio digital.

51. Wilczek, B., Schulte-Uentrop, I. y Thurman, N. "Subscribe Now: On the Effectiveness of Advertising Messages in Promoting Newspapers' Online Subscriptions". *International Journal of Communication*, 17, pp. 3782-3798. 2023.

Aunque hay que llevar mucho cuidado con extrapolar al resto de medios lo que le acontece al *New York Times*, su antiguo CEO, Mark Thompson, justificaba<sup>52</sup> en 2020 con gran seguridad su agresiva estrategia de captación a precio de derribo en una reunión con inversores.

Básicamente decía que, tras la renovación, el *churn* de esa cohorte no era mucho mayor que el de cohortes de precio superior y, como ya sabemos bien, esto es una carrera de fondo. Lo importante no es el ingreso de este año, el ARPU, lo importante es la relación a largo con el suscriptor, el CLV. Si con una oferta agresiva captas a tres veces más suscriptores que lo harías a con una oferta estándar, aunque el *churn* de esa cohorte promocional sea mayor, las cifras a largo plazo suelen ser buenas.

No hay que tener miedo, queridos estudiantes de marketing, al uso de ofertas agresivas siempre que estas se muestren a los segmentos de lectores adecuados. Con una analítica web adecuada, sentido común, un ojo puesto siempre en la evolución del NPS®, el Net Promoter Score (que es el KPI que utilizamos para medir la temperatura del suscriptor) y cierta experiencia, podremos ir afinando cada vez mejor nuestras estrategias de captación.

### Notas

Debemos decidir cómo segmentamos a nuestros lectores para poder adaptar nuestra estrategia de captación a sus singularidades.

Esta segmentación vendrá limitada por la capacidad de identificación de la que disponga el medio; puede no contar con los datos del usuario que requiera el segmento o puede no contar con el *martech*, el software que le permita impactarles.

El precio es el gran *driver* de conversión y captación. Es importante entender que lo importante es la renovación futura a precio superior.

52. Decía el CEO del *New York Times* en esa reunión con inversores: "Estamos logrando que los suscriptores pasen de nuestras ofertas introductorias más bajas a precios más altos y continuamos gestionando eficazmente la retención en general. Diecisiete meses después de la introducción de la oferta de un dólar por semana en los EE. UU., y cinco meses después de que los primeros grupos de un dólar por semana alcanzaran el primer año, seguimos viendo que se mantienen en línea con la tasa de retención de otras cohortes".



*Curso de Media Management* muestra, paso a paso, el uso de los *frameworks* más avanzados en la gestión de medios de comunicación digitales. Aprenderás, de forma práctica y con multitud de ejemplos, técnicas avanzadas que te permitirán alcanzar tus objetivos de audiencia y negocio. Conocerás en profundidad los problemas a los que se enfrentan los medios, la necesidad de definir un propósito, las peculiaridades de su liderazgo bicefálico, sus dependencias, sus fortalezas y debilidades.

Desmontaremos totalmente el artefacto mediático para examinar sus elementos y definir las relaciones existentes entre ellos. Entraremos en detalle en el modelo de negocio: cómo desarrollar la audiencia y hacer crecer la publicidad y el negocio de suscripciones. Aprenderás a crear planes de audiencia, de ventas y desarrollar estrategias de captación de suscriptores de la mano de los grandes medios británicos y estadounidenses. Utilizando el método crítico, trazaremos los límites del periodismo para definir su verdadero dominio, identificando y rechazando lo que queda fuera del mismo.

La obra cierra con una necesaria reflexión sobre el impacto en el sector de las plataformas tecnológicas y el advenimiento de la inteligencia artificial en la creación de contenidos.