

# Agentes de cambio: cómo apoyarse en las necesidades de las audiencias para impulsar la transformación digital

Informe sobre la 4ª Ronda de Table Stakes Europe





# World Association of News Publishers

## PRESIDENTE DE WAN-IFRA

Fernando de Yarza López-Madrado

## CEO

Vincent Peyrègne

## COO

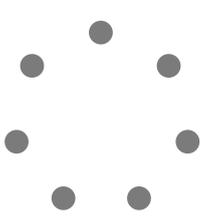
Thomas Jacob

## ACERCA DE WAN-IFRA

WAN-IFRA es la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias. Su misión consiste en proteger los derechos de periodistas y editores de todo el mundo para salvaguardar la independencia de los medios de comunicación. WAN-IFRA ofrece a sus miembros experiencia, conocimientos y servicios para innovar y prosperar en el mundo digital y poder cumplir su función esencial para la sociedad. Representante oficial ante las Naciones Unidas, la UNESCO y el Consejo de Europa, su autoridad se deriva de su red internacional de grandes empresas de noticias y empresarios tecnológicos y su legitimidad emana de las 80 asociaciones nacionales que la conforman en representación de 18.000 publicaciones de 120 países. [www.wan-ifra.org](http://www.wan-ifra.org)

## ACERCA DE TABLE STAKES EUROPE

Table Stakes Europe es un programa dirigido por WAN-IFRA, en colaboración con el Programa de Crecimiento Digital de la Google News Initiative, cuyo objetivo consiste en ayudar a consolidar y hacer crecer la actividad online de aquellos editores de noticias que hayan empezado a desarrollar recientemente sus plataformas digitales. Table Stakes Europe, un programa de transformación y coaching para editores de noticias locales y regionales, emplea una metodología de cambio basada en retos, resultados y rendición de cuentas para detectar y subsanar las carencias en los siete retos de desempeño llamados "Table Stakes". El término inglés "table stakes" hace referencia al dinero inicial necesario para poder participar en una partida de póker. El programa está basado en una iniciativa de gran éxito diseñada y dirigida por Doug Smith. En Estados Unidos, "Table Stakes" es un proyecto de la Knight-Lenfest Newsroom Initiative.



# TABLE STAKES EUROPE



Google News Initiative

## DIRECTORES DE PROYECTO

Valérie Arnould, Martin Fröhlich,  
Laurel Wennen

## RESPONSABLE DE CONTENIDOS Y MEJORES PRÁCTICAS

Teemu Henriksson

## ARQUITECTO DE TSE Y COACH PRINCIPAL

Douglas K. Smith

## EQUIPO DE COACHES DE LA 4ª RONDA DE TSE

Valérie Arnould, Alexandra Borchardt,  
Pepe Cerezo Gilarranz, Martin Fröhlich,  
Lyndsey Jones, Stéphane Mayoux

## COLABORADORES DEL INFORME

Valérie Arnould, Alexandra Borchardt,  
Pepe Cerezo Gilarranz, Martin Fröhlich,  
Teemu Henriksson, Lyndsey Jones,  
Stéphane Mayoux, Douglas K. Smith,  
Brian Veseling, Hannes Vollmuth

# Google News Initiative

## EERO KORHONEN

Lead, Partnerships and Ecosystem Strategy, News Partnerships, EMEA

## ANGELICA VELATI

Head, Partnerships and Ecosystem Strategy, News Partnerships, EMEA

## ANA ROCHA DE PAIVA

Manager, News Ecosystem and Innovation Programs, EMEA

## ACERCA DE LA GOOGLE NEWS INITIATIVE

La Google News Initiative representa el mayor esfuerzo realizado por Google para ayudar a que el periodismo siga prosperando en la era digital. A través de sus colaboraciones, programas y productos, la Google News Initiative trabaja con miles de organizaciones de todo el mundo para respaldar el periodismo independiente de calidad, la sostenibilidad financiera y el desarrollo de nuevas tecnologías a favor de la innovación. Google ha destinado 300 millones de dólares para impulsar estas colaboraciones a lo largo de tres años con el fin de sentar los cimientos de nuevos programas y productos en beneficio de un amplio abanico de editores de noticias. La iniciativa contempla impulsar el liderazgo intelectual en torno a temas tan fundamentales para el futuro del sector de la información como los ingresos por consumidor, la publicidad y los datos.

## Recursos adicionales

- Encontrará más información sobre el programa Table Stakes Europe en [www.tablestakes-europe.org](http://www.tablestakes-europe.org). Descárguese los informes de ediciones anteriores de TSE en la sección "Recursos".
- Consulte los estudios de caso de todas las ediciones anteriores en la TSE Knowledge Base, disponible en [wan-ifra.org/cases](http://wan-ifra.org/cases).
- Para conocer las mejores prácticas y estudios de caso de la industria de edición de noticias, consulte el blog de WAN-IFRA: [wan-ifra.org/news](http://wan-ifra.org/news). Los miembros podrán descargarse los informes de WAN-IFRA en [wan-ifra.org/insights](http://wan-ifra.org/insights).

## DISEÑO DEL INFORME

Gordon Steiger

# Índice

## INTRODUCCIÓN

**Los editores pueden cambiar la cultura, pero no si se centran en el cambio cultural** ..... 6

**Los coaches de Table Stakes Europe** ..... 8

**Google News Initiative: apoyando a los editores en su viaje de transformación digital** ..... 10

## CAPÍTULO 1 – DIVULGAR LA FILOSOFÍA AUDIENCES-FIRST: MEJORES PRÁCTICAS

### **Entrevista: Estrategias prácticas para la transformación de la redacción**

Dos coaches de Table Stakes Europe reflexionan sobre las estrategias que contribuyen al éxito de los proyectos de transformación ..... 12

### **Las audiencias en el centro de la transformación radical de la redacción de Karjalainen**

El periódico local finlandés ha transformado su organización editorial apoyándose en las lecciones aprendidas de sus experimentos centrados en las audiencias ..... 18

### **Süddeutsche Zeitung: cómo impulsar el cambio cuando las cosas marchan relativamente bien**

El principal diario de calidad alemán se valió del método Table Stakes Europe para apuntalar su éxito en la captación de suscripciones digitales ..... 21

### **Hildesheimer Allgemeine Zeitung: el éxito de unos agentes de cambio decididos al centrarse en las necesidades de los lectores**

Los esfuerzos centrados en las audiencias han mejorado sustancialmente los indicadores de desempeño del editor alemán y allanado el camino para el crecimiento futuro de los ingresos digitales ..... 25

### **Cómo el Grupo Joly transformó su redacción al utilizar datos, reuniones y playbooks internos**

El editor, con sede en el sur de España, ha trabajado de forma metódica para alinear las distintas partes de su negocio ..... 29

### **General-Anzeiger Bonn mantiene el impulso de TSE: “Llega un momento en que lo haces de forma instintiva”**

El editor alemán ha acelerado la adopción del enfoque centrado en las audiencias en su redacción y ha desarrollado en mayor medida sus productos dirigidos a audiencias específicas ..... 32

### **Wiener Zeitung: cómo avanzar en la transformación cuando el modelo de negocio se derrumba**

El editor de noticias austriaco le ha dado un vuelco a su sitio web y ha realizado experimentos centrados en las audiencias tras el cierre de su periódico en papel ..... 34

## CAPÍTULO 2 – CONECTAR CON AUDIENCIAS ESPECÍFICAS

### **Our Media: cómo llegar a una 'audiencia más joven ayudando a superar trastornos alimentarios**

Al poner el foco en este problema de salud, la empresa de medios eslovaca ha logrado atraer a lectores más jóvenes a sus plataformas ..... 39

### **L'AGEFI diversifica su mercado al dirigirse a mujeres del sector de las finanzas**

El editor francés ha decidido dirigirse a las mujeres del sector financiero tras identificar una laguna crítica en su cobertura demográfica ..... 42

### **Hamburger Abendblatt: cómo centrarse en el contenido cultural para crear un "efecto Galileo"**

La experiencia del editor de noticias local alemán demuestra que el periodismo cultural, cuando se enfoca correctamente, atrae a nuevos suscriptores digitales ..... 45

### **Rosel Est Médias: encarnar la esencia de Champaña**

El editor, que opera en una región fuertemente vinculada a la producción del champán, creó una vertical para los profesionales y amantes del champán ..... 48

### **Ringier Hungary: cómo apoyarse en los contenidos sobre coches para estimular la innovación en la redacción**

El contenido sobre la automoción ayudó al editor a actualizar su imagen de marca y atraer un mayor número de lectores varones ..... 52

### **L'Opinion: una audiencia inspirada en una reforma social**

En el contexto de la reforma francesa de las pensiones, L'Opinion se dirigió a las personas decididas a sacar el máximo partido a los últimos 15 o 20 años de su vida laboral ..... 55

Introducción por Douglas K. Smith

# Los editores *pueden* cambiar la cultura, pero no si se centran en el cambio cultura



Douglas K. Smith  
Arquitecto de Table Stakes

**“¡Nuestra cultura está excesivamente centrada en el papel!” “¡Nuestra cultura está obsesionada con el papel!” “¡TENEMOS que cambiar nuestra cultura sí o sí!”**

Algunas personas de las empresas de noticias tradicionales llevan años pronunciando estas frases. Otras, incluso hoy, discrepan y proclaman a los cuatro vientos: “No podemos sacrificar el periodismo de *calidad*”, que es su manera de decir que solo “el periodismo impreso es periodismo de calidad”. En 2023, el bando que pide “defender a muerte el papel” está perdiendo efectivos, si bien sigue ostentando poder y mostrándose reacio a “cambiar su cultura”.

*Pelearse en torno a la “cultura” es una pérdida de tiempo.* Si no lo ha hecho recientemente, relea el pasaje del Acto II de Hamlet en el que Polonio afirma “y descubriendo por tales rodeos y preguntas indirectas.... os acercaráis a vuestro objeto más de lo que lo lograríais con vuestras investigaciones particulares”. Si quiere encontrar el camino para cambiar la cultura, entonces apueste por los *rodeos y preguntas indirectas* – sobre todo el rodeo que implica desmarcarse del debate interno que contrapone la edición en “papel” al periódico “digital.” Son muchas las empresas que están enzarzadas en una lucha entre el “papel” y lo “digital” cuando en realidad el periodismo de “calidad” hoy no tiene nada que ver con dichos *formatos*.

Deténgase a pensar en esta última palabra: *formatos*. La versión en papel y digital son dos formatos del periodismo. Ninguno encarna el periodismo como tal: son meros formatos. El periodismo – y, de manera particular, el periodismo de *calidad* – no versa sobre elegir un formato u otro. Versa sobre sí, y hasta qué punto, *las personas AJENAS a su redacción* recurren al periodismo para mejorar sus vidas tanto a nivel individual como colectivo.

Sí, por supuesto, el periodismo de *calidad* ha de apoyarse en datos, comunicar con tino y ser ético. Ha de arrojar luz sobre cuestiones importantes para la vida de las personas. Pero ninguna de estas cuestiones – ninguna – incluye nada relativo al formato.

El enfoque disyuntivo, que contrapone la versión en “papel” a la versión “digital” (papel o digital) olvida la esencia

misma del periodismo de *calidad* en el siglo XXI: ese periodismo que ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades y a mejorar su calidad de vida más allá de las meras necesidades y – algo que el periodismo sigue haciendo muy poco y ha de hacer en mayor medida – ayuda a las personas a *trabajar juntas* para contribuir a la mejora de las comunidades en las que viven.

Este es precisamente el motivo por el que Table Stakes Europe hace hincapié en las audiencias y las necesidades de los usuarios. Volvamos ahora a Polonio y su “descubriendo por tales rodeos y preguntas indirectas.... os acercaráis a vuestro objeto más de lo que lo lograríais con vuestras investigaciones particulares”. Al escribir este verso, Shakespeare adelantó hace más de 400 años el principio fundamental para gestionar cambios que obliga a las personas a adquirir nuevas competencias y comportamientos: a saber, que los resultados en términos de desempeño son el objetivo primario del cambio, no el cambio en sí mismo.

## Los resultados de desempeño son el objetivo primario del cambio cultural, no el cambio cultural en sí mismo

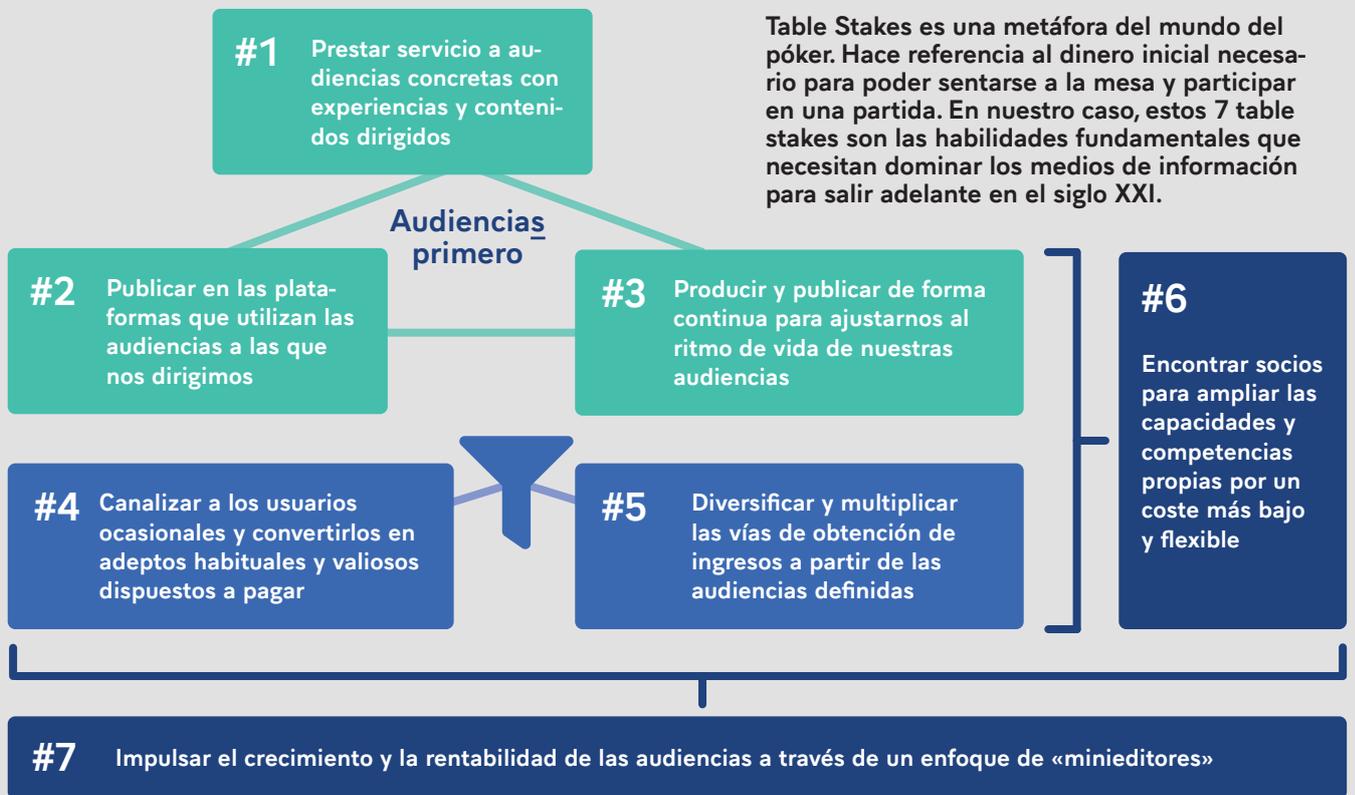
Si necesita “cambiar la cultura”, cambie entonces aquello que persigue la cultura y cómo logra dichos objetivos. Deje atrás ese debate eterno e inane del periódico en “papel versus el digital”. Porque es una soberana pérdida de tiempo. En su lugar, tome el rodeo de salir de su empresa de noticias y averigüe qué necesitan las personas – las audiencias – a las que se dirige para que sus vidas sean mejores. Averigüe quiénes son y qué necesitan. Y después, rétese a sí mismo para satisfacer sus necesidades, cada día y a lo largo del día. Y, lo que es fundamental, fíjese *objetivos de resultados de desempeño* que respondan a la pregunta: “¿Cómo sabremos que hemos satisfecho sus necesidades?”.

Hágalo, y hágalo de continuo. Como leerá en el presente informe, si se decanta por el rodeo de las necesidades de las audiencias y los usuarios, si ayuda a las personas a mejorar sus vidas y se cuestiona a sí mismo para alcanzar objetivos de desempeño claros, entonces y solo entonces, estará más cerca de su meta y habrá cambiado el “rumbo” de su cultura.

## Participantes de la 4ª Ronda de Table Stakes Europe



## Los siete Table Stakes para jugar la partida



# Los coaches de Table Stakes Europe

Todos los editores que participan en Table Stakes Europe tienen como guías en su viaje de transformación al arquitecto de Table Stakes Doug Smith así como a un coach personal que trabaja codo con codo con ellos en sus retos a lo largo del programa. El equipo de coaches al completo ofrece una red de apoyo a todos los participantes. Los coaches de Table Stakes Europe son los responsables de la Red de Ingresos Digitales de WAN-IFRA o miembros del Panel de Expertos de WAN-IFRA.

## DS



**Douglas K. Smith**

**Arquitecto de Table Stakes y consultor asociado de WAN-IFRA**

Doug es co-CEO de **Strategic Doing Networks**. Es considerado uno de los grandes pensadores y asesores del mundo en materia de gestión y ha propiciado resultados de desempeño, innovación, estrategia y cambio en multitud de organizaciones en más de 60 industrias y en los tres sectores: el privado, el público y el sector sin ánimo de lucro. Doug es el arquitecto de los principios y el diseño de los Programas de Transformación Impulsados por el Desempeño y Centrados en Retos (TM), y ayuda a líderes a emplear un enfoque centrado en los resultados de desempeño para promover la innovación, la capacitación y el crecimiento en organizaciones y comunidades que están siendo objeto de profundas disrupciones.

## VA



**Valérie Arnould**

**Directora Adjunta, Red de Ingresos Digitales, WAN-IFRA**

Tras una década trabajando como periodista en distintos cargos en la industria de los medios de comunicación (prensa, radio, televisión y publicidad), Valérie se incorporó a WAN-IFRA en 1997 como Editora Jefe de su revista francesa y, posteriormente, como Editora Jefe Adjunta para todas las lenguas, al tiempo que trabajaba en sendos proyectos de investigación (fuentes de ingresos alternativas para los editores y contenido digital de pago, por citar solo dos ejemplos). Desde 2014, ha trabajado en los programas ejecutivos de WAN-IFRA (los últimos cinco años en Table Stakes Europe), en la organización de conferencias (la serie Digital Media Europe, el World News Media Congress) y proyectos de consultoría para miembros de WAN-IFRA. Valérie ha realizado un Máster en el Institut Français de Presse (Université Paris II) y un Máster en Ciencias Políticas (Paris II).

## AB



**Dr. Alexandra Borchardt**

**Periodista, asesora, investigadora, profesora de Liderazgo**

Alexandra es investigadora de medios independiente, asesora y periodista sénior. Imparte Liderazgo y Estrategia desde su puesto de Profesora Honoraria en la Facultad de Gestión TUM de Munich y está asociada al Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford en calidad de Investigadora Sénior Adjunta. Anteriormente, fue Editora Gerente de Süddeutsche Zeitung (SZ), el periódico alemán de mayor prestigio. Ha sido consejera del Constructive Institute en Aarhus. Alexandra es la autora principal de tres informes de EBU News: "Climate Journalism That Works – Between Knowledge and Impact" (2023), "What's Next? Public Service Journalism in the Age of Distraction, Opinion, and Information Abundance" (2021-2022), así como un informe sobre IA Generativa que será publicado próximamente.

PC



### Pepe Cerezo Gilarranz

**Estratega digital, experto en periodismo digital, medios de comunicación online y nuevos modelos de negocio**

Pepe cuenta con más de 15 años de experiencia en el mundo de las nuevas tecnologías, el desarrollo de negocio digital y la transformación digital de las organizaciones de medios. Ha trabajado como consultor para los principales medios españoles y latinoamericanos. Entre 2007 y 2012, fue Director de Investigación y Estrategia Digital en Prisa. Pepe es experto en negocios e ingresos digitales, marketing, publicidad online, analítica web y desarrollo y puesta en práctica de proyectos digitales. Es autor de dos libros: "Los medios líquidos, la transformación de los modelos de negocio" (2018) y "Los medios ante los modelos de suscripción" (2019). Además, ha impartido la asignatura "Organización y Gestión de la Empresa Informativa" en la Universidad Carlos III de Madrid.

MF



### Martin Fröhlich

**Director, Red de Ingresos Digitales, WAN-IFRA**

Antes de sumarse a WAN-IFRA y a Table Stakes Europe, Martin fue Director Adjunto de la Redacción en el Redaktionsgemeinschaft OWL y trabajó en la editorial Neue Westfälische en Bielefeld durante 15 años. Acumula más de 25 años de experiencia en el sector. Durante su carrera ha trabajado como periodista, editor, coach de medios, responsable de departamento, director de proyectos, moderador y asesor técnico. Durante la última década, se ha centrado en la transformación digital de los procesos editoriales y productos, así como en gestionar y escribir. Ha liderado varios proyectos en este campo y desempeñado un papel clave en el reto de transformar la forma de pensar y actuar. Martin también ha sido coach de medios en Die Mehrwertmacher, en Dresden.

LJ



### Lyndsey Jones

**Consultora adjunta de WAN-IFRA, estratega digital, autora**

Lyndsey es consultora de transformación digital, estrategia y coach, y trabaja con grupos de medios en todo el mundo ya sea de forma independiente o a través de WAN-IFRA, Women in News, FT Strategies y otras consultoras. Ofrece servicios de coaching a grupos de medios sobre modelos de ingresos por lector, transformación de negocio, IA, diversidad, estrategia de contenidos y desarrollo de audiencias, en el marco de programas como Table Stakes Europe de WAN IFRA y Stars4Media. Además, Lyndsey fue Editora Ejecutiva del Financial Times y es la autora del libro "Going Digital: What it takes for smoother transformations", reconocido como uno de los mejores libros sobre negocios en 2022 por el FT.

SM



### Stéphane Mayoux

**Coach ejecutivo, psicoterapeuta**

La trayectoria profesional de Stéphane incluye 25 años de periodismo internacional en la BBC. Ha trabajado en medios de radiodifusión después de cursar un MBA paneuropeo que le llevó de Francia al Reino Unido y Alemania. Stéphane ha pasado más de la mitad de su vida en el extranjero, también en la Sudáfrica posapartheid, y se denomina a sí mismo "extranjero en serie". Le encanta hacer coaching a clientes procedentes de distintos contextos y ha codiseñado y cofacilitado talleres en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión. Stéphane es psicoterapeuta acreditado y atiende a particulares en su consulta privada en Londres. Además, tiene un Máster en Administración de Empresas por una de las facultades de negocios más importantes de Francia, la ESCP, y un Máster en Psicoterapia del Metanoia Institute/ Middlesex University del Reino Unido.

## Google News Initiative

# Apoyando a los editores en su viaje de transformación digital

La Google News Initiative (GNI) es el esfuerzo de Google por trabajar codo con codo con editores y periodistas para construir un ecosistema de noticias más sostenible, diverso e innovador. Un programa transformador como lo es Table Stakes Europe encaja a la perfección con dicha misión: a través de coaching y consultas dirigidas y prácticas, el programa ayuda a los editores en su afán por implantar cambios críticos de gestión que generen nuevos ingresos y eficiencias a nivel de costes en sus respectivas organizaciones.

Tras cuatro rondas de Table Stakes Europe, seguimos impresionados por el progreso logrado por cada participante. Los éxitos desglosados en el presente informe son una manifestación clara del potencial del enfoque de Table Stakes para desarrollar nuevas competencias y técnicas para un futuro sostenible. Esperamos que los editores en Europa y más allá se sientan

inspirados por las historias de éxito que compartimos a continuación.

Pero antes, nos gustaría compartir con usted varias iniciativas desarrolladas por Google para apoyar a los periodistas y editores:

### Formación:

#### ■ El Digital Growth Programme

(en el que se enmarca Table Stakes Europe) ha aportado a más de 857 editores de más de 20 países y 7 idiomas la formación necesaria para desplegar nuevas herramientas de suscripción y nuevos modelos de ingresos.

#### ■ El Google News Lab ha proporcionado formación en competencias digitales a más de 168.000 periodistas y estudiantes de periodismo en Europa, Oriente Medio y África.

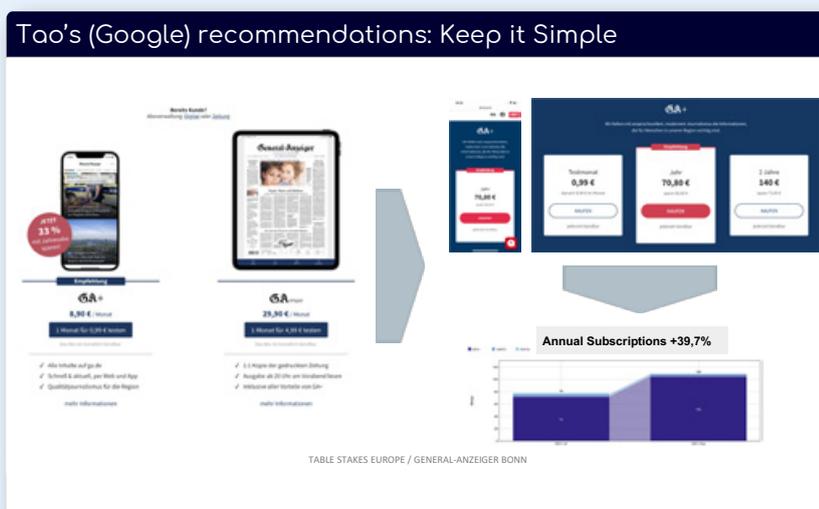
### Productos:

■ **Google Search y Google News** conectan a personas en Europa con los sitios web de editores más de 8.000 millones de veces cada mes. El tráfico que enviamos a los sitios web ayuda a los editores a aumentar sus lectores, generar confianza entre ellos y ganar dinero.

■ **Subscribe with Google**, que desarrollamos junto con editores de noticias, ayuda a los editores a atraer nuevos suscriptores y reforzar el engagement de los actuales. SwG ha generado en torno a 400.000 nuevos suscriptores de pago para sus socios.

■ **Google News Showcase** ayuda a los editores participantes a compartir su conocimiento y voz editorial a través de una experiencia de storytelling mejorada. Esta experiencia ayuda a los lectores a ahondar con mayor profundidad en historias más completas. Les ayuda a mantenerse informados sobre temas y eventos destacados por las redacciones locales, nacionales y mundiales a través de los paneles del Google News Showcase.

■ **News Consumer Insights (NCI)** ayuda a los editores a tomar decisiones de negocio basadas en datos para impulsar la rentabilidad y construir relaciones más profundas con sus lectores. El Decision Engine le aporta recomendaciones prácticas personalizadas en función de sus datos de Google Analytics para que no tenga que dedicar tiempo a analizar información.



La imagen muestra los resultados del periódico General-Anzeiger Bonn al utilizar el NCI y entablar conversaciones directas con el experto de la GNI Anntao Diaz.

# Divulgar la filosofía **audiences-first:** mejores prácticas

Tal y como han podido constatar muchos editores de noticias de primera mano, el cambio es difícil. Un gran número de empresas de medios han visto cómo sus esfuerzos de transformación encallaban o naufragaban debido a la resistencia interna o a unos resultados iniciales poco satisfactorios. Sin embargo, al abordar retos claramente definidos y fijarse objetivos ambiciosos al tiempo que alcanzables, los equipos de Table Stakes Europe han sido capaces de progresar de forma significativa en sus viajes de transformación. Los estudios de caso recogidos en este capítulo exploran distintas estrategias adoptadas para avanzar rápidamente, implicar con éxito a los colegas y difundir nuevas formas de trabajar en el seno de las organizaciones.

Fotografía de fondo cortesía de Hamburger Abendblatt



Alexandra Borchardt



Lyndsey Jones

# Estrategias prácticas para la transformación de la redacción

**Muchos editores se enfrentan a una necesidad urgente de transformar el funcionamiento de su redacción para poder prosperar, o incluso sobrevivir, en el ecosistema actual de noticias e información. Ahora bien, el cambio organizativo es difícil –muy difícil– y muchos esfuerzos de transformación encallan antes de alcanzar sus objetivos.**

Por este mismo motivo, la mayoría de los equipos de Table Stakes Europe empiezan su viaje de transformación centrándose en proyectos más acotados que les permiten progresar en un ámbito en concreto. El éxito de dichos proyectos les ayuda después a desarrollar la inercia necesaria para impulsar un cambio de mayor calado en la forma en la que piensa y opera su organización.

Hablamos con Alexandra Borchardt y Lyndsey Jones, dos coaches del programa Table Stakes Europe, quienes comparten sus estrategias para garantizar el éxito de los proyectos de cambio. Ahondamos con ellas en cómo TSE va más allá de ayudar a los editores a adoptar un enfoque que priorice lo digital (digital-first), los obstáculos más comunes que impiden el éxito de los proyectos de transformación y por qué la comunicación interna ha de estar en el corazón mismo de toda iniciativa de cambio.

**En lo que respecta a los proyectos de transformación, la mayoría de los editores de noticias ya han iniciado, como mínimo, su viaje hacia un enfoque digital-first. El objetivo de Table Stakes Europe, sin embargo, es ayudar a los participantes a adoptar un enfoque tanto digital-first como audiencias-first. ¿Podrían explicarnos por qué el matiz es diferente?**

**Lyndsey Jones:** Una redacción digital-first puede publicar su contenido en línea, pero no necesariamente piensa en los picos de audiencias o en los plazos para la publicación online. No existe una planificación real de su contenido y eso es lo que les aleja de una redacción centrada en las audiencias.

Si ya ha adoptado un enfoque audiencias-first es posible que esté planificando hasta un 60% de su contenido porque ya está pensando en términos de audiencias específicas. Está analizando cuándo visitan su sitio web dichas personas y cuándo buscan un tipo concreto de contenido.

Más importante aún, una redacción audiencias-first también piensa en cómo narrar cada historia para implicar a su público. No se trata únicamente de colgar el contenido online, sino de pensar en si contar una noticia a través de un video o una mera gráfica. Ya no estamos hablando necesariamente de solo texto.

**Alexandra Borchardt:** La diferencia fundamental en el mundo digital es que antes las personas tenían que apoyarse en una empresa de noticias –comprar un periódico, encender la televisión– para informarse. Ahora, en la era digital, las expectativas y hábitos de consumo de las audiencias han cambiado por completo. Actualmente, las empresas de noticias han de salir a buscar a las personas allá donde se encuentren.

Han de ser digital-first porque de lo contrario no podrán atender a las personas en las distintas plataformas digitales. Y tendrán que averiguar qué plataformas emplean las distintas audiencias, a qué hora del día y cuáles son sus necesidades. Si tienen una mentalidad audiences-first, las audiencias se convierten en sus centros de atención e intentarán averiguar cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas.

### ¿Podrían explicarnos por qué en TSE tendemos a hablar de las audiencias en plural (“audienciaS”)?

**Borchardt:** Porque no todas las personas tienen los mismos hábitos y necesidades. Incluso si hablamos de los “jóvenes”, este grupo de edad no conforma una única audiencia. Una audiencia joven urbana puede ser muy distinta a una audiencia joven rural. Hablar de “audienciaS” en plural nos obliga a pensar sobre las distintas necesidades de los lectores, los hábitos que se quieren desarrollar y la batería de productos que se necesita para lograrlo.

**Jones:** Hoy en día las audiencias están muy fragmentadas, de ahí que cada medio deba analizar sus datos y averiguar cuáles son sus audiencias principales en su región. Podrían ser los melómanos o los foodies. Otra de las audiencias que suele identificarse es la de las mujeres, a menudo infraatendidas, pues no solo les interesan los temas familiares y los contenidos sobre belleza, también quieren saber sobre economía y finanzas. ¿Hasta qué punto les está dando lo que buscan?

### Pongamos que queremos promover una mentalidad más centrada en las audiencias en la redacción. ¿Por dónde habría que empezar?

**Jones:** En términos de Table Stakes, habría que crear un equipo de minieditores dedicado a una audiencia en concreto. El equipo puede ser muy pequeño: un periodista, quizás un editor de noticias y alguien de desarrollo de productos o de sistemas. Este equipo podría, por ejemplo, trabajar en un boletín para una audiencia específica.

También ha de comenzar su sesión con una persona de analítica de audiencias que pueda hacerle un desglose de sus 10 mejores noticias del día, que le explique por qué una noticia en concreto ha funcionado particularmente bien y por qué otras no tanto. Se ha de analizar qué funciona y qué no para arrancar el debate en la redacción, así como tener un equipo de minieditores que experimente

sobre una idea o tema con una audiencia concreta en mente.

Los datos aquí son muy importantes. Ha de utilizar datos para decidir en qué nuevas audiencias centrarse y qué temas pueden ser de su interés. Los datos también nos ayudan a materializar el cambio en la empresa de forma más generalizada, pues nos ayudan a trasladar mensajes más claros al resto de la redacción.

**Borchardt:** Utilizar datos es fundamental pero también podemos encontrar en ellos una excusa estúpida. Lo he visto hacer en muchos equipos: “Ay, me temo que no podemos empezar, pues aún no tenemos los datos que necesitamos...”.

Mi recomendación es empezar sí o sí aunque no sea el caso. El punto de partida puede ser algo tan sencillo como hablar sobre el concepto de dirigirse a distintas audiencias con la redacción y ver qué opinan sus miembros. Puede haber “joyas ocultas” en la redacción, véanse, personas muy vinculadas a una audiencia en concreto y con ideas muy claras acerca de cómo atender sus necesidades e intereses.

No tiene por qué ser un esfuerzo ingente. El equipo de Reach al que asesoré el año pasado creó una newsletter para la comunidad musulmana de Birmingham. Fue obra de una única persona, una becaria, que tenía vínculos con la comunidad y creía entender bien sus necesidades. Empezó a publicar el boletín y éste se convirtió enseguida en un gran éxito. Al ser Reach el grupo de noticias regional más importante del Reino Unido, pudo apoyarse en un maquinaria bien engranada internamente, pero se trató en cualquier caso de un esfuerzo liderado por una única persona. [Para más información sobre este boletín, consulte [nuestro estudio de caso](#).]

### ¿Han identificado algunos obstáculos comunes que frenen (o hagan naufragar) los proyectos de transformación? ¿Cómo pueden sortearse?

**Borchardt:** Un error es complicar las cosas en exceso, analizarlo todo y hacer planes para implantar un cambio a gran escala. Lo que ocurre es que si después las cosas no funcionan el chasco es tremendo. Lo realmente importante es arrancar, empezar a experimentar y comenzar dando pequeños pasos.

En términos de audiencias, mi recomendación es empezar con más de una audiencia. Si se centra solo en

una y no funciona, entonces todo el mundo se frustrará. Recomiendo empezar con dos o incluso tres, así podrá comparar.

No todas las audiencias arrojarán las mismas cifras. La audiencia de los foodies, por ejemplo, tiende a tener éxito en todas partes porque a todos nos gusta comer. Otras audiencias son más difíciles de satisfacer pero quizás resulten fantásticas en términos de monetización. Si es una audiencia muy pequeña, pero tiene un interés enorme en lo que les ofrece, quizás podrá monetizarla y firmar una historia de éxito diferente.

**Jones:** Estoy de acuerdo. Hay que empezar, experimentar y después, fundamental, hacer un buen seguimiento de lo que está ocurriendo. Está muy bien ponerse manos a la obra enseguida pero también es importante dejar de hacer aquellas cosas que no están funcionando. Si, transcurridas doce semanas, algo no funciona, entonces conviene que vaya cerrando ese capítulo. Porque un error común es insistir e insistir en proyectos que no funcionan, sobre todo si quien lleva la batuta es la persona que los ideó, que inevitablemente tendrá dificultades para pasar página.

## Errores más comunes en los proyectos de transformación

Error	Por qué no funciona
No empezar porque no se cuenta con la luz verde de la alta dirección	Nada convence a los superiores más rápido que las noticias de éxito
No arrancar por temor a no tener todos los datos	¡Nunca tendrá todos los datos!
Los equipos carecen de diversidad	Los equipos de la redacción, marketing y datos tienen que colaborar. La participación de la redacción es crucial.
La redacción se siente incómoda con el concepto de las audiencias	Una audiencia es un colectivo con necesidades compartidas. Un usuario puede pertenecer a varias audiencias.
La redacción sobrevalora la relevancia del contenido	La experiencia de usuario, los procesos de alta y baja, las estrategias de fijación de precios, el diseño del producto y la estrategia de retención también son fundamentales.
La redacción sobrevalora la relevancia del contenido del periodismo tradicional	El periodismo es la clave, pero productos como recetas, juegos y servicios ayudan a mantener el interés y el <i>engagement</i> de los clientes.
El equipo de innovación no sabe "soltarlo". La dinámica del "nosotros vs. los otros" impide que se escale.	Delegar la responsabilidad a equipos ágiles para divulgar el cambio cultural a lo largo y ancho de la organización.

Fuente: Alexandra Borchardt

Si el contenido no está funcionando, entonces tendrá que estar encima sí o sí. Es posible que pueda salvar contenido que no esté funcionando bien, ya sea adaptando un titular o cambiando la hora de publicación. Pero si a las personas no les interesa, tendrá que cortar por lo sano. En este sentido conviene ser radical.

**¿Y qué pasa con la resistencia interna? ¿Cómo gestionar a los colegas o jefes que se muestren reacios o incluso contrarios al cambio?**

**Borchardt:** Algunos equipos dedican demasiado tiempo y esfuerzo a tratar de convencer a la alta dirección. Creo que lo mejor en su lugar es arrancar, experimentar, recabar algunos datos, cosechar algún éxito y después dirigirse a la dirección y decirle, “Miren, esto funciona, ¿podemos explorarlo más a fondo?”.

Además, como suele decirse, “es más fácil pedir perdón que pedir permiso”. Creo que este es un consejo importante, porque a veces la resistencia del liderazgo está fundamentalmente en nuestra cabeza y puede resultar que en realidad no se opongan a lo que queremos hacer.

Siempre me gusta contar la historia de un equipo que salió de la primera sesión de Table Stakes pensando que nunca lo conseguirían. Pensaban que se toparían con una resistencia tremenda en su empresa, sobre todo por parte del Editor Jefe. Pero resulta que le pidieron que redactara

un boletín y se sintió tan halagado por la petición que se puso a ello sin pestañear. La suerte los acompañó porque este boletín en concreto registró la tasa de apertura más alta de todos sus boletines. Y fue así, precisamente, como le convencieron.

**Jones:** Hay que pensar en un par de cosas a la hora de hacer “política de despachos”. En primer lugar, si su equipo directivo no cree en lo que quiere hacer, ha de trazar una estrategia para persuadirles e influir en ellos. Si no es la persona indicada para hacerlo, tiene que enterarse de quién les asesora. Yo los suelo llamar “consiglieri”. Tiene que conseguir el apoyo al cambio de sus “consiglieri” o personas de confianza, y ellos se encargarán entonces de convencer a la alta dirección.

En segundo lugar, si sus colegas se oponen, puede ser difícil pero hay que hacer un esfuerzo de comunicación. Tendrá que enviar correos, reunirse... Reuniones individuales, de equipo, del departamento, quizás de toda la empresa. Comunicar, comunicar, comunicar.

Una vez hecho todo lo anterior, lo siguiente es implicar a los demás y escucharlos. Es fundamental que escuche lo que sus colegas y compañeros opinan sobre el programa de cambio. Y quizás darles responsabilidad, pedirles que le ayuden, conseguir voluntarios. De esta manera, irá ganando adeptos a su causa.

## La fórmula del cambio

La probabilidad de que alguien cambie es el producto de los siguientes tres factores: Insatisfacción, Visión y Proceso. Los tres son necesarios para que se produzca el cambio.



Presión para cambiar (**CH**ange)

=



Insatisfacción con la situación actual (**D**issatisfaction)

×



Una visión (**V**ision) clara y compartida de la situación deseada

×



Un proceso (**P**rocess) que proporcione un camino y elimine los obstáculos que le separan del estado deseado

Fuente: Eric Abramson, Columbia Business School

### ¿Pueden hablarnos sobre la importancia de la comunicación?

**Jones:** Es fundamental repetir las cosas una y otra vez y solo porque se haya celebrado una reunión y trasladado el mensaje no significa que éste haya calado en las personas. Así que se ha de hacer un seguimiento de las reuniones con correos electrónicos que incidan con claridad en el mensaje. Y seguir haciéndolo. Una y otra vez.

**Borchardt:** Las personas han de saber cuál es el objetivo y por lo general se comprometen mucho más cuando se les explica con claridad el motivo por el que hay que cambiar. En Table Stakes utilizamos la fórmula DVP (por sus siglas en inglés) para el cambio: se necesita Insatisfacción (dissatisfaction), una Visión (vision) y Procesos (processes) para que se materialice el cambio. [Ver la fórmula DVP completa en la página 15.]

En ausencia de Procesos, las personas se sienten perdidas y no saben a dónde ir. Si se carece de una Visión, no saben hacia dónde se encaminan. Y si no se crea un sentido de urgencia o de insatisfacción, lo dejarán aparcado para más adelante.

Si su proyecto de cambio tiene problemas, la fórmula DVP le brindará las herramientas necesarias para identificar dónde se encuentran dichos problemas. ¿Ha de aclarar la visión? ¿O quizás necesite definir e implantar procesos? ¿O puede que le falte simplemente un sentido de urgencia o de insatisfacción?

### ¿Algún consejo sobre cómo compartir los éxitos de pequeños experimentos para que gocen de mayor visibilidad en la empresa?

**Jones:** La mayoría de las organizaciones de noticias tienen reuniones plenarias o town halls, y puede ser buena idea aprovechar dichas reuniones para presentar los resultados de su experimento. Y si su empresa tiene algún tipo de comunicación interna del Editor Jefe o de boletín interno, también sería buena idea plasmarlo ahí.

Tiene que venderse. Y si es el jefe de un equipo, vender a su equipo. Y si está solo, vender su marca personal. Porque nadie lo hará por usted.

**Borchardt:** También es importante celebrar las historias de éxito. Para ello, algunos equipos tienen un “tablero de victorias”. Obviamente, llegado un punto la redacción necesita desarrollar una destreza en el manejo de los datos, pues tarde o temprano tendrán que ser capaces de leer e interpretar los datos de forma autónoma.

### Se ha convertido casi en un cliché eso de que las redacciones han de estar listas para cambiar de forma constante, la famosa cantinela de que el “cambio es la nueva normalidad”. ¿Cuán difícil es fomentar esta mentalidad en la redacción?

**Jones:** No debemos olvidar que estamos trabajando con personas. Y el cambio es agotador. A las personas les resulta abrumador pensar que han de estar al día con los cambios, que han de adaptarse constantemente. Porque saben que si no lo hacen se quedan atrás y terminarán siendo irrelevantes.

Esta es una carga que todos llevamos y que nos obliga a formarnos, mantenernos al día, estudiar a dónde se encamina la empresa, analizar las tendencias. Estamos siempre adquiriendo nuevas competencias para afrontar con éxito el futuro.

**Borchardt:** No sé si le servirá de consuelo, pero lo cierto es que esto ocurre en todos los sectores, así que no hay escapatoria. Pero la buena noticia es que estas nuevas competencias vienen muy bien en muchos cargos diferentes, así que nos hacen a todos mucho más atractivos.

Cuando Lyndsey y yo empezamos como periodistas, pensábamos, “Esto es lo que yo puedo hacer y la verdad es que puedo hacer poco más”. Ahora, en cambio, los periodistas han de dar muestras de un amplio abanico de competencias. El dominio de los datos, saber cómo impulsar el cambio, quizás capacidades de liderazgo, conocer las necesidades de los usuarios, investigación de los clientes... Y éstas son, sin excepción, competencias que podrá utilizar fácilmente en muchos contextos distintos.

### ¿Significa esto que todos en la industria de las noticias debemos adquirir un perfil generalista y aspirar a adquirir un amplio abanico de competencias?

**Jones:** Yo no utilizaría el término “generalista” porque en ocasiones se utiliza con un matiz negativo. En realidad lo que hacemos es hiperespecializarnos. Los periodistas podemos hiperespecializarnos en multitud de campos, ya sea la gestión del cambio, la analítica de audiencias o la estrategia del contenido. Son todos campos que, como quien dice, no existían antes o al menos no como los conocemos ahora.

**Borchardt:** La industria se ha vuelto mucho más versátil y se muestra más abierta a nuevos talentos. Antes, uno debía ser un escritor excelente si se quería dedicar al periodismo. Ahora hay muchas vías para dedicarse a ello. Se puede ser un científico de datos, un investigador supercompetente o un experto en el formato de video. Me resulta esperanzador pensar que habrá muchísima más diversidad en términos de talento y también en el seno de las redacciones.

**Por último, muchas redacciones están enfrentándose a las implicaciones de la IA generativa. ¿Cuál creen que será el impacto de la GenAI en los procesos de transformación de los editores?**

**Jones:** Creo que se verán afectadas tres áreas: la producción, la recopilación y la distribución de noticias. Los grandes modelos lingüísticos o bien ya están siendo utilizados o están demostrando su potencial a la hora de agilizar los flujos de trabajo para crear más eficiencias; aumentando la personalización e interacción con los usuarios; traducción; ideación de temas; creación y producción de contenidos, tales como artículos, listas de mensajes clave (bullet lists), resúmenes de noticias e ideas de titulares; corrección de textos; ayuda a la investigación o las búsquedas; creación de textos, como publicaciones de blogs; generación de imágenes, y también la animación de contenidos y la transcripción de entrevistas.

Pero el reto principal para las redacciones es cómo detectar fake news antes de su publicación. ¿Qué procesos ha instaurado para verificar que la noticia que se les está presentando es real y precisa? Tener un humano en el proceso de verificación de datos es crucial para proteger la reputación de la marca de ser un medio veraz y preciso.

**Borchardt:** Necesita sí o sí una estrategia que establezca en qué casos utilizar la IA, cómo utilizarla y cómo no utilizarla, y también para definir qué quiere lograr con ella. Porque la tentación será crear una cantidad ingente de contenido nuevo solo porque es posible. Si carece de una estrategia podría terminar inundando el mercado con nuevos productos, nuevo texto y nuevos videos que nadie necesite realmente. Y de esa forma sólo conseguirá que la gente acabe más harta si cabe de las noticias.

## Estudio de caso 1: Karjalainen, Finlandia

# Las audiencias en el centro de la transformación radical de la redacción

**El periódico local finlandés transformó por completo su redacción después de cosechar un gran éxito en sendos experimentos centrados en las audiencias. Su objetivo fundamental: un mayor engagement de sus suscriptores digitales más jóvenes. “Todo lo que hacemos, a diario, tiene que contribuir necesariamente a nuestras metas. Hemos tratado de crear una estructura que nos obligue a hacerlo”, explica Jyrki Utriainen, Editor Gerente de Karjalainen.**

Karjalainen arrancó su viaje en Table Stakes Europe con experimentos dirigidos a dos audiencias concretas de la región del periódico en el este de Finlandia: las familias jóvenes y los amantes de la naturaleza.

Estos primeros pilotos tuvieron un alcance limitado, pero no así sus resultados: Karjalainen ya había iniciado sus esfuerzos por impulsar las suscripciones digitales antes de TSE, pero estos nuevos proyectos centrados en audiencias le dieron un importante empujón. Prueba de ello es que el número de suscripciones digitales del periódico aumentó de 6.000 a 7.400 entre enero y septiembre de 2023, lo que supuso un incremento del 23 por ciento.

### KARJALAINEN

Karjalainen es un periódico regional fundado en 1874 con sede en Joensuu, la capital de Karelia del Norte, una región del este de Finlandia cuya población ronda los 160.000 habitantes. El editor emprendió una reorganización a gran escala en 2021, con miras a ayudar a su redacción, integrada por unos 40 periodistas, a adoptar flujos de trabajo digital-first. Cuando Karjalainen se sumó a Table Stakes Europe a principios de 2023, su circulación total ascendía a 24.000, de los cuales 6.000 eran suscriptores exclusivamente digitales.

Más importante aún, la mitad de estos nuevos suscriptores digitales eran menores de 55 años.

Para una empresa que se había marcado como objetivo estratégico aumentar las suscripciones digitales, sobre todo entre las audiencias más jóvenes, estos experimentos dirigidos a audiencias concretas les condujeron sin duda por el buen camino. Fruto de ello, el editor decidió utilizar estos pilotos como punto de partida para un rediseño radical de la redacción en su totalidad.

“Gracias a nuestra nueva organización la redacción trabaja desde una perspectiva que prioriza las audiencias y vela por que nuestro contenido esté alineado con la estrategia de dirigirnos a audiencias concretas”, destaca Anna Suoniemi, Responsable de Noticias en Karjalainen.

En vista de que la redacción de este periódico local era relativamente pequeña (unas 40 personas), resultaba crucial que el equipo editorial en su conjunto remara en la misma dirección, destaca Jyrki Utriainen, Editor Gerente: “Todo lo que hacemos, a diario, ha de contribuir necesariamente a nuestras metas. Hemos tratado de construir una estructura que nos obligue a hacerlo”.

La reestructuración da continuidad a una reorganización previa que ayudó a Karjalainen a dar un paso importante hacia los flujos de trabajo digital-first en 2021. Ahora, el objetivo era llevar la transformación un paso más allá: pasar de un periodismo centrado en primer término en la web (web-first) a un periodismo que prime las audiencias (audiences-first).



**Jyrki Utriainen**  
 Editor Gerente,  
 Karjalainen  
 (Fotografía cortesía de  
 Santeri Karjalainen)



**Anna Suoniemi**  
 Responsable de Noticias,  
 Karjalainen

## La redacción en su conjunto centrada en audiencias más jóvenes y concretas

A primera vista, la nueva estructura puede parecer relativamente típica, pero bajo la superficie representa un cambio profundo en el modelo tradicional de la redacción.

Una diferencia importante es que todas las secciones tienen ahora una lista de audiencias específicas a las que dirigirse con su contenido.

Por ejemplo, el equipo de Salud y Bienestar se centra en audiencias tales como las personas interesadas en las relaciones, los entusiastas de los tratamientos de belleza, las familias con niños pequeños y las personas interesadas en el bienestar mental y laboral.

A la hora de seleccionar los grupos objetivo para las distintas secciones, Karjalainen tomó una decisión bien concreta: sólo se dirigiría a los menores de 50 años.

“Aunque no nos dirigimos específicamente a las personas mayores de 50 años con ninguno de nuestros contenidos, sabemos que suscitarán su interés. Por ejemplo, sabemos que muchas personas mayores de 50 tienen un interés en el contenido desarrollado para los amantes de la naturaleza. Pero nuestro foco se centra por completo en llegar a los menores de 50”, subraya Suoniemi.

La nueva estructura también pretende romper con las jerarquías en la redacción. Se espera que los equipos trabajen de forma autodirigida, cada uno de ellos con sus objetivos altamente específicos, por ejemplo en términos de número de artículos publicados, tráfico hacia su contenido y suscripciones generadas.

A medida que las secciones han ido aprendiendo a trabajar de forma más autónoma, el papel de la Responsable de Noticias también ha evolucionado y se centra ahora en supervisar a los equipos y coordinar la producción del contenido en la redacción.

Cada equipo es responsable de seguir un plan de contenido general, una simple hoja de cálculo que hace un seguimiento de las horas de publicación, periodistas asignados, extensión de la noticia (S, M, L, XL) y posibles elementos multimedia.

Hay algo que puede no resultar obvio al analizar la hoja de cálculo de la redacción y es cómo se produce el periódico en papel de Karjalainen. La redacción trabaja desde un enfoque digital-first, publicando contenido online a lo largo del día. A continuación, un equipo dedicado específicamente a la versión en papel coge el contenido digital y lo utiliza para crear la versión en papel. La redacción publica en torno a 30 artículos online al día, y entre un 80 y 90 por ciento de ellos acaban en la versión impresa.

## La comunicación interna, clave para ganar adeptos

Una reorganización de este calado significa necesariamente que hubo que introducir cambios en los roles de algunas personas, lo cual se traduce en conversaciones en ocasiones difíciles. En el caso de Karjalainen, los empleados fueron informados sobre la reestructuración de forma temprana y se les mantuvo al día, lo cual les dio la oportunidad de hacerse al cambio y comprender por qué era necesario.

Aunque la comunicación clara resultó de gran utilidad, eso no quita que algunas conversaciones fueran “especialmente duras”, confiesa Utriainen. “Con todo, creo que las personas por lo general están emocionadas con los nuevos equipos y la mentalidad centrada en las audiencias”, añade.



La nueva estructura de la redacción de Karjalainen se basa en equipos temáticos, cada uno con sus propias audiencias objetivo.

Julkaisu-aika	ajastettu/julkaistu	Aihe	Tekijä	Koko	Erylistä huomioitavaa	Editoitu	Tarkka mitta	Some	Radio	Printin julkaisu
kello 06.00	julkaistu	Susu koirien ohitustilanteista	Taru Väinänen		Huom! Juttu tehty Joensuussa, joten jutun toisessa osiossa olevaa lausetta vici muokata näin ja otsikko perhepopoo		7100			4.10.
kello 06.15	ajastettu	LEMMIKKI: Lemmikin ja lapsen yhteiselo	Simo Natunen	L						
kello 07.00	ajastettu	Pikatesti: Korvapuustit	Olli Sorjonen	M		ok	2600			4.10., koska silloin on k
kello 08.00	ajastettu	LEMMIKKI: Akvaarioharrastajan haastis	Simo Natunen	M/L		ok				4.10.
kello 10.00	ajastettu	Hyvämiöntilanteen tiloustilanne	Sari Vaininen	L		ok	7200			
kello 12.00	ajastettu	Viekin lentokentällä lennetyt luvattomasti	Lieskan Lehti / Harri Ronkainen	M	linikkaa Lieskan lehteen					
kello 14.00	ajastettu	Aitte Purmonen JoMean plus Hirvosen Jaska	Jarmo Sieväläinen	S	julkaisu vapaa ke klo 14					5.10.
kello 14.00	ajastettu	Antiopalkalla-podcast	Jarmo Sieväläinen	S	podcast/radio					5.10.
kello 14.30	ajastettu	Kotilähden entisen sairaalan tiloissa ilkiäitää	Aaro Virjalainen	M						
kello 15.00	ajastettu	Ohjaaja Petri Kotvica Comeback-elokuvasta	Mia Hartikainen	L		ok	4400		on	
kello 15.00	julkaistu	JoKP:n uudet bisnekset	Pete H		julki klo 15					
kello 16.00	ajastettu	Ennakkoe Vaarojen maratonista	Petri Haapala	M		ok				
kello 16.00	ajastettu	Päivitystä hanhitilanteeseen	Heli Sallinen	S		ok	2700			
kello 17.00	ajastettu	Joensuun säästökoulu	Marita Jalankari	S		ok	2800			
kello 18.00	ajastettu	Kehonrakentaja Dawda Badjen henkilöjuttu	Jarmo Sieväläinen	L	kruunu					5.10.
kello 18.20	julkaistu	Livelähetykset Boris-Chernomoretz koripalloa	Kari Viljakainen	S	suora lähetykset klo 18.20 alkaen, kuvia otelusta tulee toimituksen sähköpostiin M 5.10.					
kello 20.00	julkaistu	Tohmajärveläisen tuotantoyhtiön Lumipalloon	Mia Hartikainen			ok				
kello 21.00	ajastettu	Pääkirjoitus: Niin sanottu eheystöidöt kuulu Pasi Kookunaa				ok				

La hoja de cálculo del plan de contenidos es una herramienta fundamental para coordinar la producción y publicación de artículos de los distintos equipos de la redacción.

Los primeros experimentos centrados en las audiencias (concretamente, las familias con niños pequeños y los amantes de la naturaleza) también ayudaron, en la medida en que el equipo de TSE podía remitirse a los resultados positivos que estaban cosechando cuando les planteaban preguntas y dudas desde la redacción. Y las experiencias prometedoras de otros colegas europeos del programa TSE con sus enfoques *audiences-first* también les dieron argumentos y un importante espaldarazo.

Sorprendentemente, Karjalainen optó por no anunciar la reestructuración de la redacción de forma externa a sus lectores. “Pensamos que no les interesa tanto nuestra organización como nuestro contenido”, sostiene Utriainen.

A medida que avanza la organización en su transformación, Suoniemi insiste en la importancia de no perder de vista el objetivo fundamental, aquel que propició el cambio en primer lugar.

“Creo que en general hasta ahora hemos sentido una gran insatisfacción cuando ocurría algo que afectaba negativamente a nuestra audiencia tradicional, por ejemplo cuando teníamos que reducir el número de páginas o cuando había problemas para entregar el periódico en papel”, explica Suoniemi.

“De un tiempo a esta parte, lo que tratamos de trasladar es que lo que realmente nos tiene que frustrar es el hecho de que haya tan pocas personas menores de 40 interesadas en suscribirse a nuestro periódico. Así que preocupémonos por ellos en lugar de preocuparnos en tal medida por nuestras audiencias tradicionales”.

### Notas adicionales:

Gracias a su fuerte compromiso con las estrategias *audience-first*, Karjalainen progresa **adecuadamente en su objetivo de aumentar sus suscriptores exclusivamente digitales desde 6.000 (principios de 2023) hasta 10.000 para principios de 2025**. También ha empezado a **incrementar de forma significativa el número de suscriptores menores de 55 años**. Otro de sus experimentos es una **e-revista sobre hogar e interiorismo**, un producto disponible en la actualidad solo para suscriptores, con la idea de aplicar este mismo concepto a otras audiencias.

### Comentario del coach:

“Lo que me ha impresionado de Karjalainen es que tenían una cultura de experimentación antes de incorporarse a TSE, lo cual les colocó en una posición aventajada desde el inicio. Arrancaron sin pensárselo sus experimentos con nuevas audiencias y enseguida identificaron qué funcionaba y que no, movían ficha si los datos indicaban algo inesperado y modificaban sus objetivos SMART en consecuencia. Ahora planifican más contenidos y debaten cómo abordar cada noticia en una fase más temprana del proceso editorial. Esto significa que ejecutan mucho mejor el producto de contenido final, ya sea en papel o digital, dirigido a audiencias concretas. Y han sido capaces de escalar el equipo de minieditores para incluir al conjunto de la redacción”.

– Lyndsey Jones

## Estudio de caso 2: Süddeutsche Zeitung, Alemania

# ¿Cómo impulsar el cambio cuando las cosas marchan relativamente bien?

El cambio y la transformación son inevitables para los editores cuando se enfrentan a una gran amenaza. Pero en el caso de Süddeutsche Zeitung (SZ), no había amenaza alguna, al menos en lo que a suscripciones digitales se refiere. El diario de calidad más importante de Alemania ya había implantado cambios de gran calado en los últimos años y fue capaz de aumentar su base de suscriptores mes a mes antes incluso de sumarse al programa Table Stakes Europe.

**Por Hannes Vollmuth,**  
Editor Sénior de Estrategia e Innovación Digital

Apenas habíamos arrancado cuando nos topamos con un primer escollo.

El equipo de Table Stakes de SZ –cuatro editores, dos diseñadores, un analista– estaba ansioso por saber más sobre el programa. Nos impresionó la metodología, los From-Tos, la Matriz de Poder-Opinión, y el enfoque de periodismo audiencias-first implantado a través de experimentos y aprendizajes. Nos entusiasmaron las herramientas, los formadores y el espíritu del programa.

Ahora bien, nos topamos con un muro cuando tratamos de aplicar lo aprendido en nuestra redacción. Daba igual a quién nos dirigiéramos, nos resultaba sumamente difícil conseguir que la gente participara en nuestro

experimento. Cuando planteábamos ideas concretas tras una sesión del programa, las secciones, los equipos y los editores miraban hacia otro lado. Así que nos encontramos “atascados” en la teoría de Table Stakes, entusiasmados pero incapaces de llevarla a la práctica.

### Inventar la SZ Abo Shop

No fuimos conscientes de lo que realmente estaba ocurriendo hasta un par de meses después, en marzo, cuando la cohorte de 2023 de Table Stakes Europe se reunió en Bruselas. Al inicio de toda transformación, de todo reto de Table Stakes, ha de haber una insatisfacción. Si no se reconoce que se tiene un problema con el status quo, la transformación sencillamente no es posible.

Para marzo de 2023, SZ había alcanzado los 250.000 suscriptores digitales: un éxito sin duda rotundo. Pero tras dichas cifras se ocultaba un problema: nuestra marca era fuerte, nuestros productos digitales eran buenos y ya habíamos progresado mucho en nuestro afán por convertirnos en un medio digital-first pero aún no habíamos logrado implantar una mentalidad audiencias-first. En otras palabras, nuestra redacción se sentía bastante cómoda redactando para los lectores de SZ en general, valiéndose ya de herramientas y flujos de trabajo digitales.

Pero en Bruselas, el coach principal, Doug Smith, nos dijo algo muy importante: “Ustedes son la SZ Abo Shop.” Y nos explicó por qué.

Existen cuatro formas de conseguir que las personas se sumen a una causa:

## Süddeutsche Zeitung

Con sede en Munich, Baviera, Süddeutsche Zeitung (SZ) es uno de los periódicos de mayor prestigio e importancia de Alemania, con más de 500 periodistas y corresponsables repartidos por todo el mundo. El editor anunció por primera vez su muro de pago online en 2015. A finales de 2023, tenía 170.000 suscriptores de su versión en papel y 295.000 suscriptores digitales.

- Que se lo diga su jefe, de manera que no les queda más remedio (enfoque clásico)
- Que lo haga posible la dinámica de un equipo (el enfoque emocional)
- Que un grupo se deje guiar por su curiosidad (enfoque vanguardista)
- Que un equipo se convenza porque obtiene algo a cambio (enfoque quid pro quo)

Este último enfoque fue – y sigue siendo – nuestro enfoque. Quid pro quo. Como un negocio. Así que decidimos hacer negocio y abrimos nuestra “tienda de suscripciones”, a la que denominamos SZ Abo Shop. (Abo es la abreviatura de “abonnement,” la palabra alemana para “suscripción.”)

¿Qué es lo que hicimos con la SZ Abo Shop? Expresado en términos sencillos: nos pusimos en contacto con las secciones, equipos o directamente con los editores y les preguntamos si les interesaría desarrollar una audiencia para su contenido. No teníamos una varita mágica que garantizara el éxito en la captación de suscriptores digitales, pero sí teníamos un marco que funcionaba.

## Abrir el negocio: la sección de Tecnología

Uno de nuestros primeros “clientes” – junto con el área de Libros sobre Política y Educación – fue la sección de Tecnología, un equipo de editores que cubría la inteligencia artificial y había estado trabajando muy duro desde que se lanzó el ChatGPT.

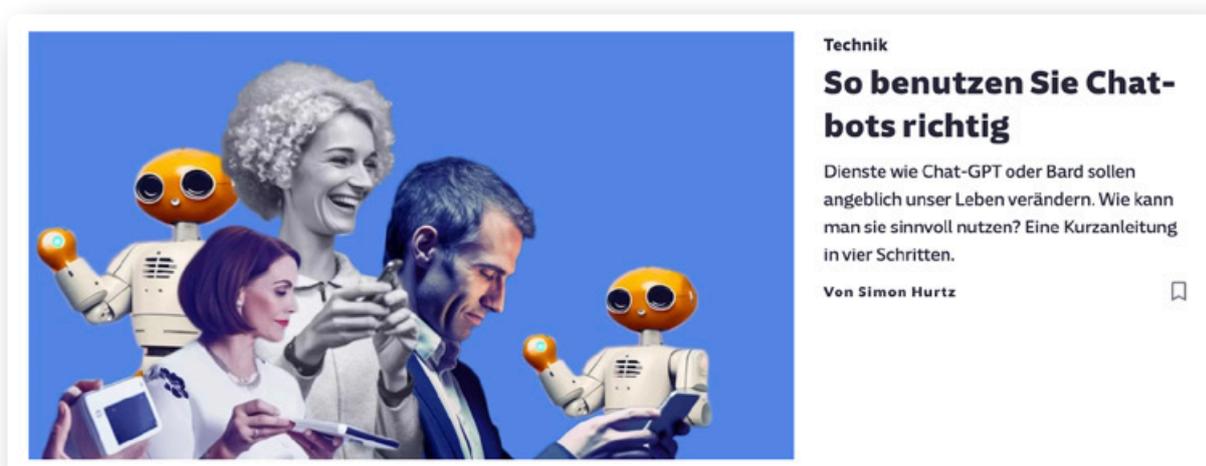
Tuvimos una reunión de un cuarto de hora en la que explicamos lo que podíamos ofrecerles y qué necesitábamos nosotros a cambio, véanse tiempo y algunos contenidos, ese era el “precio” a pagar por nuestro servicio.

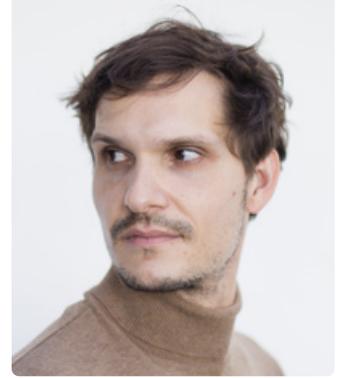
Después, tuvimos un par de reuniones breves más en las que acordamos cuanto tiempo y esfuerzo debían dedicar ellos a este primer experimento. Esta etapa podría denominarse etapa de negociación. Y, por último, decidimos organizar un taller de 45 minutos (!) en el que trabajamos los siguientes cinco temas:

- ¿A qué audiencia de SZ queríamos llegar con nuestro contenido sobre IA en este experimento? (la gente en la cincuentena, sesentena);
- ¿Qué necesidades de usuario tenía dicho colectivo? (infórmeme, ayúdeme);
- ¿Cuál era el formato más indicado para estas necesidades de usuario? (video explicativo);
- ¿Cuánto contenido queríamos darles semanalmente (1 artículo) y cuál sería el enfoque de cada contenido?;
- ¿Cuál sería el plazo y la extensión de cada artículo (algo que en nuestro departamento editorial se decide por lo general en una fase muy inicial y no al final de cada encargo – en otras palabras, en un orden exactamente opuesto al nuestro).

Una vez teníamos una noticia, la editábamos y producíamos, cuidando cada aspecto de la editorialización en todas las plataformas posibles al hablar con los editores de la página web y las personas encargadas de las redes sociales y la newsletter.

El resultado fue que multiplicamos por cinco las lecturas de suscriptores, comparado con la media de un artículo sobre tecnología. Y cuando sofisticamos en mayor medida nuestro método, el múltiplo fue de siete.





**Hannes Vollmuth**  
 Editor Sénior de Estrategia e Innovación Digital, Süddeutsche Zeitung (Fotografía cortesía de Friedrich Bungert)

## Step 3: Tech Desk Experiment

**Audience** ●●●●

**The digital-skeptical-interested mom/dad**

- Is hearing about AI all the time, but hasn't quite figured out what to make out of it.
- Does this affect me in any way? Does it have anything to do with me?
- Fear 1: Is a bit worried, has reservations or at least reservations about what's coming.
- Fear 2: Will jobs be lost? Disinformation?
- Would like to be able to talk about it with his/her family (especially younger members).
- Maybe he/she would enjoy trying AI himself/herself, but needs a jump start on it.

**TSE GOES TECH**  
Experiment mit Jannis Brühl

**Zielgruppe**  
Wem wollen wir erreichen?

- Professionals, die einen gewissen Überblick von der SZ bekommen
- Nicht-Experten, die verstehen und sich über weitere Medien
- Nicht-Experten, die verstehen wollen
- (SZ) in existenzielle Besonderheiten: Erklären und (zu) wenige Fragen?
- Durch die verlässliche, redaktionelle und teilweise den Klärung geben
- Aber auch Nicht-Experten, die sich nicht mehr genau mit dieser digitalen Welt auseinandersetzen und sich über weitere Medien

**Bedürfnisse**  
Wofür? Probleme werden wir lösen? Was ist unser Ziel?

- Menschen können mit dem Bedauern, große Digitalisierungsprozesse zu verstehen
- Menschen wollen an den Klärung Logik mit großen Digitalisierungsprozessen
- Informationen über Social Media/Digital Welt bekommen und es verstehen, wo die Bedürfnisse dieser Welt bestehen

Copyright 2021 Douglas K. Smith Google News Initiative

Al término de nuestro primer año de experiencia con la SZ Abo Shop, un reportero resumió a la perfección lo vivido: “El texto nunca habría sido escrito así... Yo tenía una vaga idea del lector medio de SZ, cuyos intereses y nivel de conocimiento tenía en cuenta a la hora de redactar. Ahora bien, el hecho de que nuestros lectores fueran mucho más diversos y de que mereciera la pena abordar audiencias concretas es algo que rara vez contemplaba”.

### La lista de servicios de la SZ Abo Shop

He aquí un ejemplo de la esencia de la SZ Abo Shop: se podían utilizar nuestros servicios pero no era obligatorio. Sin embargo, resultaba difícil resistirse, especialmente porque el servicio se presentaba en distintos tamaños. Recogemos a continuación una lista no exhaustiva de servicios que ofrecimos junto con varios “clientes” internos, siempre con el objetivo de desarrollar un contenido audience-first que aumentara nuestra base de lectores.

- Talleres sobre audiencias y necesidades de usuario
- Servicios de analítica de datos
- Desarrollo de contenidos
- Desarrollo de formatos
- Edición, producción y editorialización
- Gestión de las partes interesadas
- Sesiones dedicadas a reflexionar sobre las lecciones aprendidas
- Inspiración y material sobre audiencias y necesidades de las audiencias en todas sus formas
- Apoyo y consultoría del cambio
- Café



**Technik kurz erklärt**

### Wie gefährlich kann die KI uns werden?

Von Massenarbeitslosigkeit bis zum Ende der Menschheit: die akuten und langfristigen Gefahren von künstlicher Intelligenz für die Gesellschaft - und wie wahrscheinlich diese sind.

Von Jannis Brühl 🔖



En términos generales, los equipos que participaron en el experimento tenían grandes éxitos que celebrar. Los artículos y las historias que fueron desarrollados para el experimento gozaron de una recepción tan positiva por parte de las distintas audiencias de SZ que a finales de año tuvimos que decirles a los nuevos y potenciales equipos: “Tómense su tiempo y piensen si este enfoque les podría encajar, pero tengan en cuenta que tenemos ya casi todas las plazas cubiertas”.

## Dificultades con las que lidió la SZ Abo Shop

Hay algo sobre la SZ Abo Shop que no podemos obviar. Se trata de una forma inusual y bastante agotadora de mantenerse activo en el negocio de la transformación e implica muchos momentos buenos pero también algunos malos. He aquí una lista no exhaustiva de los retos a los que nos enfrentamos:

- Algunos equipos editoriales y editores no mostraron interés en nuestros servicios, a menudo porque estaban implicados en otros proyectos de cambio;
- Algunos aceptaron nuestro servicio, después dudaron y finalmente lo declinaron
- Los acuerdos puntuales no fueron sostenibles;
- El entusiasmo hacia nuestros productos –experimentos audience-first– siempre era elevado al principio. Pero el coste, en términos de tiempo y contenido, desalentó a algunos editores y reporteros;
- Escalar nuestra base de clientes fue un proceso muy lento, hubo que esperar entre diez y once meses para el despegue.

## Aprendizajes

Dicho lo anterior, el *quid pro quo* es una herramienta que todo líder de transformación que se precie ha de guardar en la recámara. ¡La SZ Abo Shop funcionó! No debería ser la única forma de impulsar la redacción hacia una mentalidad que prime las audiencias a largo plazo, pero resultó especialmente eficaz en la fase de lanzamiento y para algunos equipos y secciones en concreto.

Al final del primer año de nuestra SZ Abo Shop, hablamos con nuestro Editor Jefe sobre nuestras experiencias (otro pitch). Lo pilló al instante y propuso que se incorporaran a este marco dos nuevas secciones en 2024. Ya no se tratará de un *quid pro quo* sino más bien de: “El jefe quiere que lo hagas”.

He aquí nuestro mayor acuerdo comercial hasta la fecha: convertir la SZ Abo Shop en una institución.

### Notas adicionales:

Apoyándose en el concepto de la “SZ Abo Shop” para promover el cambio en la empresa, los experimentos de *Süddeutsche Zeitung* con el periodismo *audience-first* fueron un sonado éxito: a título ilustrativo, los **artículos explicativos sobre IA dirigidos a personas sin marcado perfil tecnológico tuvieron un rendimiento diez veces superior a la media**. En lo referente a los flujos de trabajo cambiantes, **más de treinta periodistas de la organización** están actualmente implicados de forma directa en las iniciativas de TSE.

### Comentario del coach:

“¿Cómo asesorar a un periódico muy importante que goza ya de un gran éxito? Confiando en que el equipo identifique por sí mismo las preguntas adecuadas. Y, después, animándole a formular las respuestas más pertinentes y convincentes. E insistir. E insistir. Porque la insistencia da sus frutos”.

– Stéphane Mayoux

## Estudio de caso 3: Hildesheimer Allgemeine Zeitung, Alemania

# El éxito cosechado por unos agentes de cambio al centrarse en las necesidades de los lectores

**Durante su año en Table Stakes Europe, el editor alemán creó una nueva marca para su contenido sobre alimentación y gastronomía que cosechó un gran éxito y transformó la manera en que cubría los festivales de música locales. Esta y otras iniciativas centradas en las audiencias han mejorado de forma sustancial sus indicadores de desempeño y allanado el camino para aumentar los ingresos digitales en el futuro.**

En lo que respecta a Table Stakes Europe, resulta del todo imposible identificar algo que el equipo de Hildesheimer Allgemeine Zeitung (HAZ) no haya hecho.

TSE insiste en una mentalidad *Design-and-Do* en la que la experimentación constante permite poner a prueba las hipótesis y acelerar el aprendizaje a través de la experiencia. Desde el primerísimo momento, el equipo de HAZ lanzó nuevo contenido, nuevos formatos y nuevos productos en torno al colectivo de ciclistas, *foodies* y familias jóvenes.

TSE promueve los equipos multidisciplinares que combinan competencias y perspectivas para alcanzar mejores resultados. En Hildesheim, para junio de 2023, habían creado un equipo de minieditores dotado de múltiples competencias en torno al universo de la gastronomía.

Contó con representación de la redacción y sus equipos de datos, marketing y productos.

Más importante aún, TSE se apoya en la idea de un desempeño medible. En enero de 2023, casi el 50 por ciento de todos sus lectores web eran visitantes ocasionales. Para noviembre de 2023, este porcentaje había bajado al 26 por ciento. Al inicio de su viaje de TSE en 2023, los usuarios muy fieles de HAZ (más de ocho visitas al mes) representaron solo un 15 por ciento de los usuarios. Al final del programa de TSE, este porcentaje aumentó al 40 por ciento.

¿Cómo lo lograron? He aquí un breve resumen de su inspiradora travesía.

### Arraigados en la historia pero con la mirada puesta en el futuro

Hildesheimer Allgemeine Zeitung es el diario líder de la región de Hildesheim, cuya población ronda los 280.000 habitantes. Esta empresa familiar cuenta con una plantilla de 150 personas y una redacción integrada por 29 periodistas y editores, cuatro de los cuales estaban ya centrados en la versión digital al inicio de la edición 2023 de Table Stakes Europe.

La empresa goza de una larga historia: fundado en 1705, Hildesheimer Allgemeine Zeitung es, se dice, el periódico más antiguo del mundo con una edición en papel. Y HAZ emprendió su viaje de transformación digital hace ya un tiempo.

## Hildesheimer Allgemeine Zeitung

Hildesheimer Allgemeine Zeitung es un editor regional fundado en 1705, lo cual lo convierte posiblemente en el periódico en papel más antiguo del mundo. Con sede en Hildesheim, se trata del periódico líder en el estado federado de la Baja Sajonia, con una circulación de su versión impresa de 26.500 ejemplares y 6.300 suscriptores digitales.



HAZ está al servicio de los gourmets de su región con un boletín mensual sobre alimentación y la gastronomía.

Con una circulación diaria de su periódico en papel de unos 26.500 ejemplares, cuenta también con 29.000 usuarios únicos de su contenido digital, accediendo el 80 por ciento de ellos desde su móvil. Tiene 42.000 amigos en Facebook y más de 23.000 seguidores en Instagram. Su boletín estrella es la Selección Diaria del Editor Jefe, que cuenta con 13.400 suscriptores.

Se diría que la situación es saludable, pero lo cierto es que el crecimiento digital no es suficiente para compensar la caída de la circulación del periódico en papel. Ni de lejos. Su ambición original en Table Stakes Europe era impulsar los ingresos digitales al centrarse en audiencias específicas.



### Romper con los tabúes y centrarse en las lagunas urgentes

Según su relato, HAZ debía empezar a romper tabúes de cara a su transformación digital. Algunas cuestiones fundamentales no habían sido ni identificadas ni debatidas.

Sus primeros pasos en TSE giraron en torno a nombrar algunas de estas cuestiones e indagar en sus fortalezas y debilidades internas. Por ejemplo, ¿podrían reducir el volumen de su versión en papel? ¿Podrían basar sus decisiones editoriales en datos en lugar de en meras corazonadas? Nada puede reemplazar el instinto periodístico genuino, ¿pero basta con tenerlo? ¿Había alguna audiencia en concreto, en Hildesheim o en los alrededores, o podrían identificar una variedad de audiencias con necesidades de usuario complejas y complementarias?

HAZ identificó y se centró a continuación en un número limitado de lagunas críticas, las debilidades más evidentes en sus operaciones. Acto seguido, acordó algunas estrategias clave, que verbalizó en forma de afirmaciones “Desde...hasta” (los famosos *From/Tos*), a saber:

- DESDE rellenar la edición en papel HASTA satisfacer las necesidades de sus audiencias

El equipo de TSE de Hildesheimer Allgemeine Zeitung [de izquierda a derecha]: Thomas Radtke, Responsable de Producto, Christin Himmelmann, Responsable Editorial Mercado de Lectores / Responsable de B2C, Jana Hintz, Responsable de Digital, y Christian Wolters, Editor Jefe Adjunto.



- DESDE trabajar en un entorno familiar (estructuras organizativas) HASTA trabajar en proyectos desafiantes entre distintos departamentos
- DESDE la mera recopilación de datos HASTA realizar análisis de datos y aplicar los resultados para mejorar la producción periodística diaria

Fue en este momento cuando comenzaron con los experimentos propiamente dichos.

### ¿Qué hacemos el lunes? O la experimentación como sabor adquirido

La Comida y la Gastronomía son una temática elegida con frecuencia por los participantes de TSE pues lo iden-



Jazztime, un festival de jazz que se celebra en primavera, fue una oportunidad para HAZ de centrar su cobertura en las necesidades de las audiencias, las historias locales y el impacto del festival en la vida diaria de las personas.

tifican como una buena baza para el crecimiento digital, que por lo general arroja buenos resultados de forma rápida.

HAZ no solo se centró en las necesidades de los amantes de la buena mesa a nivel local. También creó nuevos videos de Instagram, grabados y editados por los periodistas con sus smartphones. Se trataba de una versión “low-tech” (más rudimentaria pero también más inteligente) de sus esfuerzos previos de producción de video. Además, desarrollaron un boletín temático mensual con contenidos exclusivos. Dependiendo de la temporada, podía versar sobre fresas, barbacoas o cócteles... io de los productos a la venta en los puestos del mercado local!

No solo crearon contenido nuevo en nuevas plataformas a través de nuevos productos, sino que crearon también una nueva marca: “HAZ geschmeckt,” un juego de palabras en alemán que juega con el nombre del periódico que se convirtió en un proyecto multidisciplinar gestionado por un pequeño equipo de minieditores con miembros de distintos departamentos.



El equipo de HAZ en Table Stakes conviene en que aún tiene recorrido y requiere ajustes. Inicialmente se habían marcado como objetivo 750 suscriptores a su boletín pero consiguieron atraer a 1.700. La tasa de apertura del boletín es del 40% y la tasa de click-through del 30 por ciento.

Su éxito se basó en la colaboración, la fijación de objetivos y el foco en las necesidades de los lectores y su modus operandi terminó calando en otras secciones y otros temas.



### Comentario del coach:

“HAZ no solo ha confiado en el proceso de TSE, sino que lo ha aceptado y adoptado con entusiasmo. Ha abierto su organización a esta nueva mentalidad y estas nuevas formas de atender a sus audiencias. Como era de prever, los resultados cuantificables afloraron poco tiempo después”.

– Stéphane Mayoux

Durante años, la cobertura de los festivales de música locales fue una tarea predecible. El llamado Jazztime, un festival de jazz celebrado en primavera, y M'era-Luna, un festival de música gótica-rock, concentraban los esfuerzos editoriales en la programación de conciertos y la crítica de los mismos, con resultados limitados en el sitio web. Bajo la batuta y el liderazgo del equipo de TSE, el equipo de Cultura se centró en las necesidades de las audiencias, las historias locales y el impacto de estos festivales en sus vidas diarias. Fue entonces cuando se dispararon las páginas vistas y el engagement.

Y lo peor, los periodistas dijeron que se habían divertido haciéndolo!

### Un mayor engagement – TANTO de los lectores fieles COMO de los equipos de la redacción

Una de las principales métricas del equipo de HAZ es el llamado “media time” (tiempo en el medio), que es una combinación de las páginas vistas y la duración de la interacción. Entre sus lectores más fieles (los usuarios intensivos), duplicaron su desempeño en dicho indicador durante la duración íntegra del programa.

Por otra parte, el porcentaje de lectores ocasionales de su sitio web disminuyó de forma significativa (del 47 al 26%). Y durante el mismo periodo, la proporción de lecturas fieles (en torno a ocho visitas mensuales) aumentó de forma considerable, del 15 al 40 por ciento.

Más importante aún, HAZ ha pasado de la fase de los “pioneros” a la fase del “movimiento”. Un número creciente de colegas de HAZ se han subido al carro motivados por la inercia original de TSE. Y siguen haciéndolo. Piensan en las necesidades de las audiencias a la hora de crear contenido, desarrollar plataformas o lanzar nuevas ofertas de suscripción. Diseñan experimentos, aprenden y extrapolan los aprendizajes.

Debe reconocerse, no obstante, que todo esto aún no está generando nuevos ingresos digitales. Pero el incremento dramático en la fidelidad y el engagement de usuarios y colegas por igual es un factor predictivo potente de lo que ocurrirá a continuación, véase, la conversión de lectores fieles en suscriptores de pago.

Tal y como apuntan, el próximo reto del equipo será reducir su tasa de *churn*, algo para lo que las herramientas y la filosofía de TSE les vendrán muy bien en 2024.

## Estudio de caso 4: Grupo Joly, España

# Cómo el Grupo Joly transformó su redacción utilizando datos, reuniones y playbooks internos

**Durante su participación en Table Stakes Europe 2023, el equipo digital del Grupo Joly ha apostado fuerte por establecer y fomentar nuevos hábitos en la redacción mediante la reestructuración de equipos y la mejora de procesos. Gracias al trabajo de estos meses, que ha incluido nuevos enfoques en el uso de los datos, la realización de reuniones y la creación de playbooks internos, se han podido clarificar las ideas sobre cómo afrontar el futuro de un medio digital, con la idea de innovación y adaptación constantes y, sobre todo, sin perder de vista la perspectiva centrada en audiencias específicas.**

En los meses en los que se han trabajado los fundamentos del programa Table Stake, se ha conseguido, por ejemplo, un aumento del 30% en el número de usuarios registrados para leer los contenidos cofrades o de Semana Santa, un crecimiento del 20% en el volumen de páginas vistas de esta sección y también más tiempo de lectura de este tipo de noticias en dispositivos móviles (+67%).

La experiencia de formar parte del programa TSE, según el equipo de Grupo Joly, ha sido beneficiosa para todos, no sólo por lo que han aprendido juntos en las diferentes sesiones y ponencias, sino también por las lecciones que

han aprendido de sí mismos como empresa durante estos meses de aplicación de los principios del programa.

Su principal apuesta para afianzar conceptos, formar y actualizar digitalmente a toda la empresa fue organizar una serie de encuentros digitales durante 2023 para acompasar el ritmo del área digital con el resto de departamentos de la empresa, porque, como dice Pedro Moreno, director de producto del Grupo: “Sabíamos que existía una asimetría cada vez más difícil de abordar, ya que provocaba bloqueos cruciales que impedían evolucionar a la empresa”. La asistencia a las distintas reuniones fue excelente, con unos 60-70 participantes por reunión.

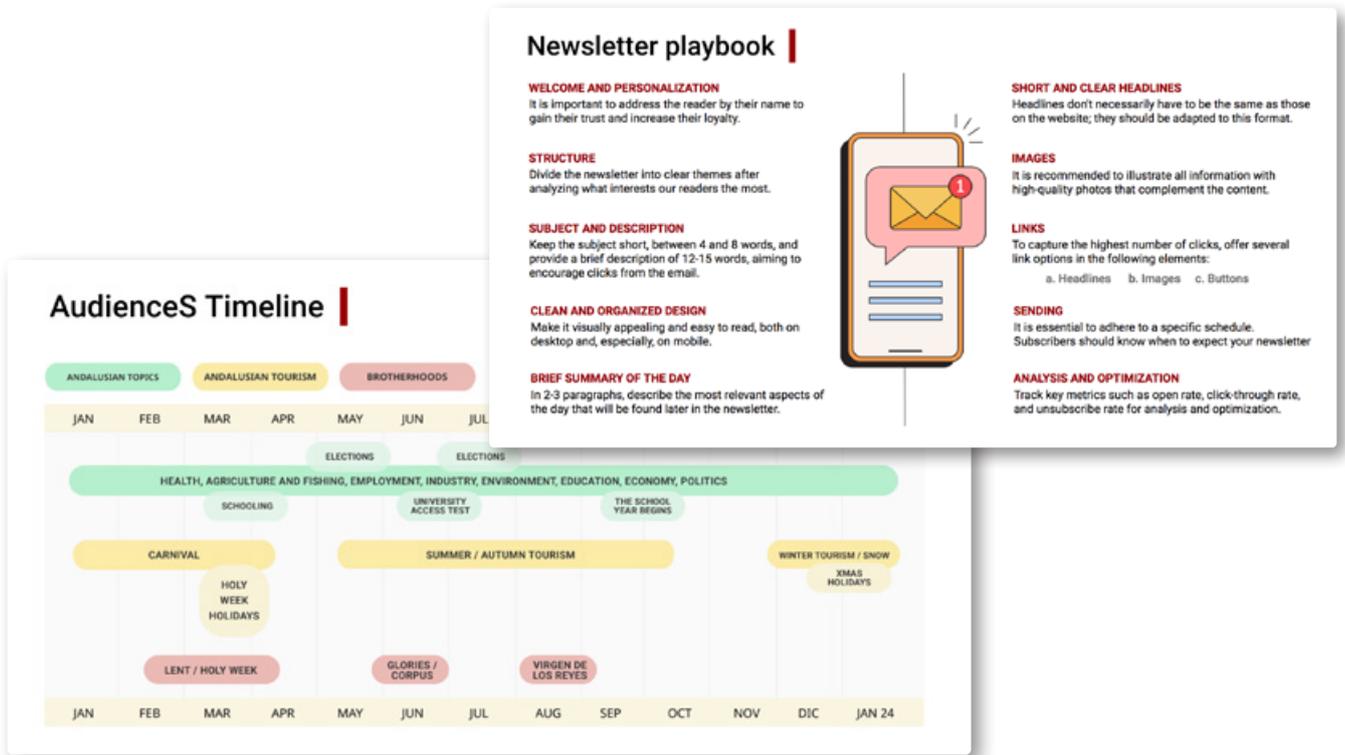
Las reuniones resultaron ser una medida muy valorada por el resto de la empresa, como se desprende de la encuesta de satisfacción realizada al final del proceso.

### Los datos ayudan a orientar al público

En cuanto a la reestructuración interna, el equipo de Joly considera que una redacción es “un ente vivo, en constante mutación, donde apenas existen compartimentos estancos”. Esto es más cierto que nunca en la era digital, donde los cambios constantes (algoritmos, nuevas herramientas, crisis empresariales perpetuas) condicionan el trabajo periodístico. En 2023 se han llevado a cabo varias reorganizaciones en función de las distintas necesidades informativas: dos elecciones, la Semana Santa de Sevilla, los Carnavales de Cádiz, el turismo, el refuerzo de la información regional en Andalucía, etc.



El Grupo Joly, fundado en 1867, es una empresa de medios de comunicación regionales con sede en la región meridional española de Andalucía, donde el grupo está presente en siete de las ocho provincias andaluzas. La empresa publica nueve periódicos diarios, entre ellos Diario de Cádiz y Diario de Sevilla, así como libros y revistas.



En el caso de los Carnavales y la Semana Santa, se crearon equipos específicos para cubrir estos acontecimientos durante la duración de los mismos, trabajando como mini-editores. Esto es sólo el principio, ya que en los próximos meses se producirán más cambios en los departamentos para reforzar el área digital.

Según Ana Ferrand, responsable de analítica web y datos, la apuesta por la toma de decisiones basada en datos ha sido otra de sus principales preocupaciones: “En los últimos meses hemos trabajado para inculcar en la redacción el hábito de pensar en el lector, en el público para el que se escriben los contenidos, y hemos tratado de monitorizar qué se puede ‘dejar de hacer’ o ‘hacer menos’ para dedicar ese tiempo a mejorar procesos y tareas con más calidad. Hemos utilizado la analítica web para demostrar con datos lo que funciona y lo que no”. Un ejemplo de ello puede verse en su estrategia de redes sociales. “Ante la progresiva caída de tráfico, hemos optado por un mayor nivel de automatización para dedicar ese tiempo a crear contenidos nativos de vídeo / imagen”.

También han apostado por la incorporación de nuevos perfiles, como un especialista para crecer en fidelización y registro, que, según Manuel Galvín, coordinador SEO, “están aportando una nueva visión sobre estrategias para crecer: desde cambios en el diseño de las promociones de registro, hasta sugerencias sobre nuevos boletines de autor, potenciación de sorteos, mejora de la re-circulación interna, captación de público joven, etc.”

## Difusión de lo aprendido mediante reuniones

Para coordinar y reducir los esfuerzos este verano, elaboraron un calendario de audiencias para agrupar los contenidos de interés estacional que previamente habían demostrado ser de interés para nuestro público. De acuerdo con él, la redacción puede orientarse sobre cuándo hay que reforzar un contenido u otro, siempre que los datos indiquen qué dirección tomar.

Desde el punto de vista de la organización de los tiempos, se mantuvieron reuniones con los responsables directos y con la persona que dirigía uno de los mini-reportajes (el de la Semana Santa de Sevilla), para explicar y concretar los principales puntos a aplicar en el programa de Table Stake. En octubre se puso en marcha un nuevo medio digital, Jaén Hoy, y, tras analizarlo con su director, se decidió crear también una mini-publicidad centrada en el municipio de Linares.

Paralelamente, el equipo de datos mantiene reuniones periódicas con el equipo de redacción donde, poco a poco, se van transmitiendo las ideas aprendidas en Estacas de Mesa. Además, ha habido reuniones puntuales con el equipo comercial para informar de las acciones editoriales que se están llevando a cabo y tratar de mostrar datos y opciones de trabajo conjunto.

(De izquierda a derecha) Ana Ferrand, responsable de analítica web y datos, Manuel Galvín, coordinador SEO, y Pedro Moreno, director de producto.



## Los playbooks ayudan a compartir las mejores prácticas

Además de todo lo anterior, y con el fin de facilitar el trabajo de los periodistas, ayudar a la claridad y transparencia con la que la información llega a la audiencia y tener coherencia en el estilo, tono y formato de las noticias, se han elaborado 4 play-books sobre los siguientes temas:

- **Audiencias:** para detectar y trabajar con audiencias específicas.
- **Boletines:** consejos y buenas prácticas para la redacción de boletines.
- **SEO:** breves directrices para redactores sobre optimización de contenidos.
- **Cuestiones editoriales:** con preguntas para saber si el contenido responde a las necesidades de la audiencia y para determinar si un contenido es susceptible de ser cerrado por registro.

A través de estos play-books, señala Moreno, “podemos estandarizar y automatizar tareas, a la vez que mitigar los errores más comunes a la hora de abordar un trabajo periodístico cada vez más complejo. También nos ayudan, al igual que las reuniones, a introducir conceptos y consolidar ideas con las que adaptarnos a los constantes cambios que se producen en el sector”.

Hasta el momento, los únicos logros que se han mostrado han sido los de El Palquillo, una web especializada en información sobre la Semana Santa de Sevilla, que según Moreno en las reuniones con los responsables “se sacaron conclusiones relevantes de qué camino tomar, sobre todo para la próxima Semana Santa. Una vez finalizado el programa, la idea que manejamos es hacer una presentación interna para analizar el esfuerzo realizado y qué puntos han funcionado y valorar qué podemos reforzar y qué parones debemos afrontar para centrar los esfuerzos con los recursos que se tienen”.

### Comentario del coach:

„El grupo Joly ha hecho un gran esfuerzo para alinear las diferentes áreas de la compañía. Gracias a una decidida orientación al dato y la búsqueda de procesos y vías de comunicación interna: rediseño de reuniones, creación de playbooks y adaptación de dashboard han conseguido un potente cambio organizativo.

Sus buenos resultados del grupo Joly demuestran como la orientación hacia audiencias y la metodología de Table Stakes ayudan a encontrar la senda de la sostenibilidad de la prensa local.”

– Pepe Cerezo Gilarranz

# Mantener el impulso de TSE: “Llega un momento en que lo haces de forma instintiva”

En su segundo año en Table Stakes Europe, este editor alemán ha tenido la oportunidad de acelerar la adopción de su enfoque centrado en las audiencias en la redacción, desarrollar más sus actuales productos centrados en la audiencia y poner en marcha nuevos proyectos.

El General-Anzeiger ha participado en nuestro programa Table Stakes Europe en dos ocasiones, concretamente en la segunda edición de 2020/21 y en la cuarta, que se desarrolló en 2023.

Hemos pedido a Sylvia Binner, Directora de Desarrollo Editorial del rotativo bonense General-Anzeiger (GA) y miembro de su equipo fundador, que nos cuente cómo han conseguido mantener en la redacción el impulso adquirido durante su participación en TSE tras el final de primera ronda hace unos años.

“Sin duda, el motor más importante ha sido el hecho de que ahora utilizamos en prácticamente todos nuestros proyectos el método de trabajo que aprendimos, que nos orienta hacia la consecución de metas medibles, estimula la experimentación y favorece la adopción de soluciones transversales”, comenta Binner. “Llega un momento en

que lo haces de forma instintiva. Nuestro equipo interno de Table Stakes sigue reuniéndose periódicamente. Y, con el fin de traer sangre fresca en este núcleo duro de convencidos promotores del programa, este año ha participado en Table Stakes un segundo equipo del GA, así que la base de adeptos no deja de crecer”.

“Poco a poco, estamos intentando implicar a todos los compañeros, transmitirles el conocimiento que hemos adquirido y animarles a que trabajen por su cuenta”, añade. “Son varias las opciones para hacerlo: nuestros tres equipos de minieditores –desde los que tratamos temas como gastronomía, madres jóvenes o salud–, cualquiera de las 15 newsletters o los cuatro podcasts que publicamos, o incluso proyectos más pequeños, como series, libros o campañas en vivo con nuestros lectores. Además de aprender juntos, nos lo pasamos muy bien. Lo único malo es cuando tenemos que ‘enterrar’ a una de nuestras criaturas porque la audiencia no le ha dado una acogida tan buena como la nuestra. En estos casos, no queda otra que guardarles un minuto de silencio y llorar su pérdida”.

En concreto, el GA ha encontrado una conexión especial e importantes éxitos en las newsletters. Durante su primera participación en TSE, el diario lanzó un popular boletín para amantes del buen comer bautizado como “Bonn Appetit” que, posteriormente, se hizo con el galardón al Mejor Boletín en los European Digital Media Awards de WAN-IFRA en 2022, el primer año en que las newsletters concurrían en nuestros premios.

Hoy, 6.200 aficionados a la gastronomía reciben Bonn Appetit cada jueves.

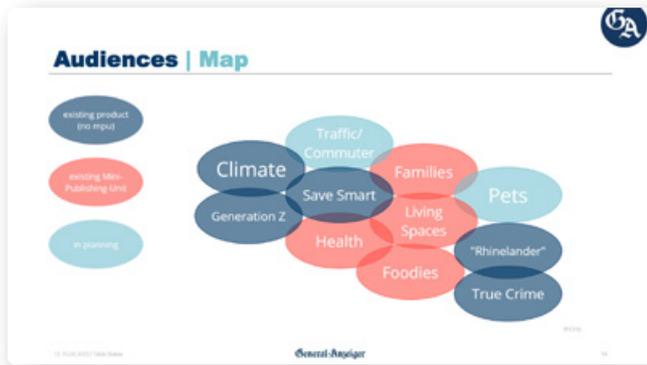
“Aunque nos sentimos orgullosos, no nos damos en absoluto por satisfechos”, precisa Binner. “Seguimos traba-

## General-Anzeiger

General-Anzeiger Bonn es el diario líder de Bonn y zona metropolitana. Cuenta con un total de 67.500 suscriptores, de los cuales 50.000 leen la edición en papel, 10.500 la edición nativa digital y 7.000 la versión electrónica del periódico. La empresa tiene una plantilla de más de 130 empleados, donde alrededor de 90 se dedican a labores editoriales. Además de la redacción principal de Bonn, el periódico posee otras cinco oficinas locales.



**Sylvia Binner**  
Directora de Desarrollo Editorial,  
General-Anzeiger



El GA Bonn ha creado un „mapa de audiencias“ que permite al periódico hacer un seguimiento de los productos o las verticales específicas que desarrolla y lanza para audiencias segmentadas.

jando para ampliar nuestra base de suscriptores y hacer crecer nuestra comunidad. Aunque, a corto plazo, las mayores ganancias proceden de las rifas, los concursos y las campañas de participación, gestionar adecuadamente las relaciones a largo plazo da también buenos resultados. Actualmente (principios de diciembre de 2023), estamos promocionando para la Navidad una selección de vinos a un precio especial en colaboración con un comerciante y unas bodegas de Ahr, un valle ubicado dentro de nuestra zona de distribución cuyo río –normalmente tranquilo– sufrió una crecida en el verano de 2021 que se cobró al menos 135 vidas. Además de ayudar a reactivar la maltrecha economía de la región, iniciativas como esta nos acercan a nuestros lectores”.

### Nuevos éxitos: una newsletter sobre propiedades inmobiliarias y eventos especiales para foodies

Desde entonces, el GA ha lanzado varios otros boletines sobre temas específicos. El más reciente de ellos lleva por título “Lebens-Räume” (Espacios para vivir) y trata sobre el sector inmobiliario. Se publicó por primera vez en 1 de septiembre de 2023 y ofrece una nueva entrega todos los viernes por la tarde. Según Binner, la lista de distribución cuenta ya con más de 700 suscriptores:

“Sorprendentemente, el número de suscripciones digitales de pago al GA+ que hemos generado gracias a esta newsletter es superior al que hemos obtenido con el resto. En solo dos meses, hemos incorporado 205 nuevos clientes de pago a través del boletín. Lo que estamos intentando ahora es entender por qué. ¿Se debe a que trata de un tema cotidiano que atrae a muchísima gente que, de no ser por él, no leería nuestras publicaciones? ¿Es por el diseño de la newsletter o por sus temas? ¿Puede que estemos mejorando al satisfacer los intereses de nuestros lectores? Como siempre, responder a estas preguntas nos permitirá hacer de este éxito puntual una ventaja permanente para el periódico. Además, ya estamos trabajando

en nuestro próximo boletín, que saldrá a la luz el año que viene e irá dirigido a los amantes de los animales”.

A modo de complemento de su boletín gastronómico y aprovechando el final de los confinamientos estrictos en Alemania, el General Anzeiger presentó una serie de eventos relacionados con el tema de Bonn Appetit: “Hemos seguido organizando eventos para foodies”, explica Binner.

“En noviembre, mi compañero Kai Pfundt y un grupo de lectores prepararon langosta y varios otros crustáceos en una escuela de cocina local. Fue un éxito rotundo. Además, fletamos un autobús para llevar a todo el mundo a casa sano y salvo tras una cata de vinos en el valle de Ahr, probamos unas deliciosas cortezas de Kobe en compañía de un afamado chef y organizamos catas de cerveza artesana, entre muchas otras actividades. Gracias a ellas, los lectores nos ponen por las nubes en sus reseñas y los miembros del equipo están entusiasmados. No hay nada que sustituya al contacto personal, ni siquiera en la era digital”, concluye.

Falls diese Nachricht nicht richtig dargestellt wird, klicken Sie bitte hier: [Zur Webseitenansicht](#)

**„Entscheidend ist immer die Qualität, die aus dem Weinberg kommt, denn nur damit können wir arbeiten.“**

30.11.2023

Liebe Leserin, lieber Leser,

viele Familien folgen zu Weihnachten ja seit Jahren gepflegten Traditionen. Die Beschermung, das Schmücken des Weihnachtsbaumes, vielleicht ein Spaziergang oder selbst gesungene Weihnachtslieder – liebevoll gewonnene und gut eingespielte Rituale.

Das Gleiche gilt natürlich bei der nicht ganz unwichtigen Frage, was wann auf dem Festtagstisch steht.

# Cómo avanzar en la transformación cuando el modelo de negocio se derrumba



El Wiener Zeitung era un diario de tirada nacional fundado en 1703 con sede en Viena, capital de Austria y hogar de aproximadamente 9 millones de personas. Tras dos décadas al borde del cierre, en octubre de 2022 el triste desenlace se confirmó para este periódico estatal. Con él, se puso en marcha un proceso estratégico para convertir a la empresa en un medio exclusivamente digital financiado con fondos públicos. A finales de junio de 2023, el diario más antiguo del mundo dejó de publicar su versión en papel y su redacción experimentó una profunda reorganización. El 1 de julio de ese mismo año, la compañía lanzó un nuevo sitio web, que rebautizó como "WZ" con el objetivo de dejar atrás su malentendida vocación local ("Wien" significa "Viena" en alemán) y atraer a un público joven de entre 20 y 29 años.

Cuando el WZ se incorporó a Table Stakes Europe en enero de 2023, su tirada rondaba las 8.000 suscripciones. Según el proveedor de servicios del periódico, a fecha de noviembre de 2023 el sitio web del WZ renovado y revitalizado había acumulado tres millones de lectores desde su lanzamiento. Además, su nuevo canal de TikTok contaba ya con 11.500 seguidores en ese mismo mes, y el número de followers en Instagram había crecido un 46% entre julio y noviembre.

**Tras el cierre de su edición en papel durante el programa Table Stakes Europe, este medio estatal austriaco renovó su sitio web y su redacción, y puso en marcha experimentos orientados a la audiencia para explorar nuevas formas de contar historias. El objetivo estaba claro: dejando atrás el legado secular del papel y aprovechando las oportunidades ilimitadas de la tecnología digital, reinventar el periodismo de servicio público en Austria para llevar a sus lectores noticias e información que mejoren sus vidas.**

Cuando empezó a participar en Table Stakes Europe, el equipo del Wiener Zeitung tenía ante sí un inmenso desafío.

El reto no consistía solo en hacer frente al posible cierre del diario de tirada nacional más antiguo del mundo, sino también en crear un sitio web orientado al desarrollo de nuevas audiencias, en concreto la generación Z, mediante nuevos formatos.

A comienzos de 2023, el destino del periódico quedó en el aire al proponerse un proyecto de ley que lo abocaba a la desaparición en meses posteriores.

Según dicho proyecto, las empresas quedaban exentas de la obligación de pagar por publicar anuncios, lo cual haría que el diario dejase de ser rentable y obligase a echar la persiana el 30 de junio (casualidades de la vida, el cierre suponía que otro participante de TSE –el medio alemán Hildesheimer Allgemeine Zeitung– asumiera probablemente la condición de periódico más antiguo del mundo).

El plan incluía reducir la plantilla en aproximadamente un 60% para pasar de alrededor de 55 periodistas a solo 20.

Aunque se daba por hecho que la transformación generaría resistencia interna, ésta resultó ser muy intensa y añadió aún más presión a los promotores de TSE.

Las protestas de los redactores del periódico para mantener con vida la edición impresa y los debates políticos sobre el futuro del medio en el Parlamento austriaco supusieron un desafío adicional que gestionar para el equipo, encabezado por Hannah Schaefer, en calidad de Directora de Proyecto, y Katharina Schmidt como Responsable de Producto.

La audiencia del periódico –con una tirada de unos 8.000 ejemplares leídos principalmente por mayores de 65 años– iba claramente a la baja, de ahí la necesidad de cambiar el rumbo e identificar nuevas audiencias con las que mantener la viabilidad del negocio.

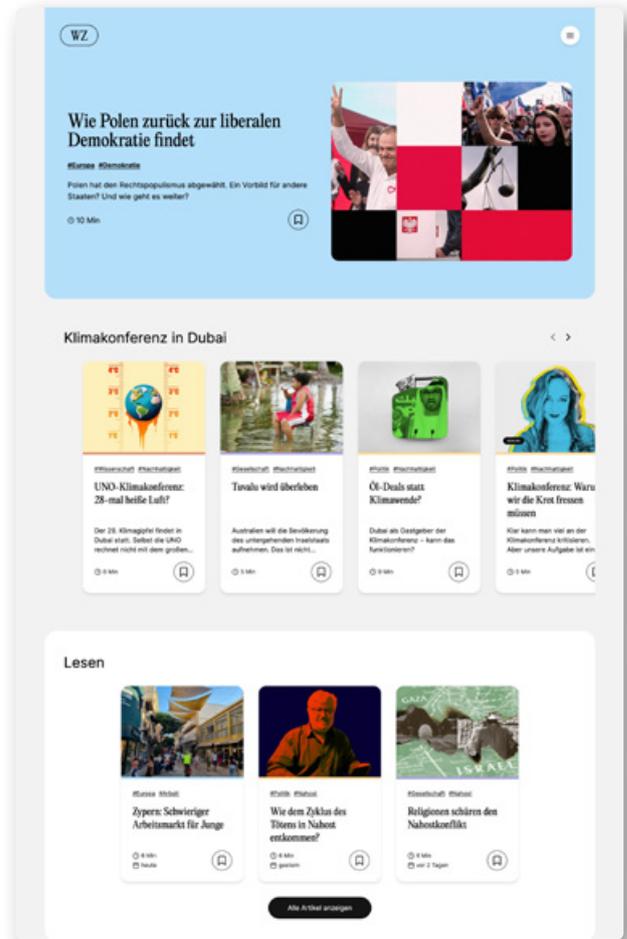
En este contexto, el equipo de TSE se puso a desarrollar un nuevo sitio web con nuevos formatos con el 1 de julio como fecha de lanzamiento prevista entre una gran incertidumbre en cuanto a los planes, entre ellos el posible lanzamiento de una revista impresa cuya frecuencia y tirada aún debían decirse.

Pero había otra barrera: por imperativo legal, el equipo estaba obligado a cubrir solo determinados temas, como política, educación, Austria como potencia económica, historia, ciencia y la Unión Europea.

## Crear nuevos formatos y canales

Ante este panorama, el equipo de TSE –incluidos los Directores de Proyecto Jan Forbosko y Verena Götzner– adoptó un enfoque de producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés) con el fin de lanzar el sitio web a tiempo y sondeó el interés de los lectores en una serie de artículos sobre economía, sociedad, Europa y medio ambiente.

Su apuesta fue una oferta personalizada en la que la audiencia podría decidir si leer, escuchar o ver el contenido y confeccionar sus propias listas de audios o artículos. Además, se probaron también otros formatos, como podcasts y vídeos, e incluso contenidos para TikTok listos para publicarse.



El equipo se marcó objetivos, entre ellos producir cuatro episodios de podcast para el lanzamiento de la web en julio y, posteriormente, publicar nuevas entregas cada semana.

Además, se fijaron la meta de dejar preparados 14 artículos para poder publicar entre uno y tres al día tras la presentación del nuevo sitio. Los planes de la revista se aplazaron hasta 2024.

“Con los recursos que teníamos a nuestro alcance y la enorme competencia que hay en el mercado, llegamos a la conclusión de que no era factible convertirnos en el medio de cabecera de noticias de actualidad. Así que decidimos deliberadamente publicar contenidos constructivos y de la máxima calidad confeccionados a la medida de nuestra audiencia objetivo”, recuerda Hannah Schaefer.



**Hannah Schaefer**  
Directora de Proyecto,  
Wiener Zeitung



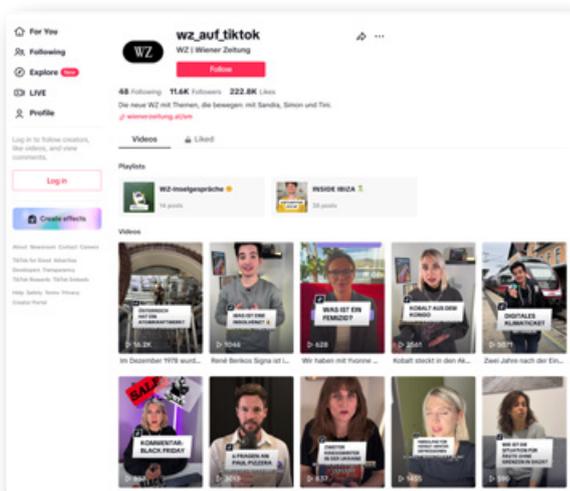
**Katharina Schmidt**  
Responsable de Producto,  
Wiener Zeitung

Entre las victorias tempranas de este enfoque se incluyen:

- experimentar menores dificultades técnicas;
- tener listo el número necesario de artículos preparados;
- crear un producto mínimo viable que incluía una nueva página de inicio y contenido para redes sociales enfocado a audiencias más jóvenes, además de podcasts y vídeos;
- desarrollar KPI para medir, entre otras cosas, el tiempo dedicado a cada página en cada nuevo producto de noticias.

Al cumplirse el plazo para el cierre del periódico, el énfasis de los periodistas comenzó a disiparse.

Una vez efectuados los despidos, la dirección pudo empezar a reestructurar la redacción y crear una plantilla más inclusiva para generar cohesión y resolver los problemas rápidamente. Una parte de este enfoque consistió en crear un sistema de trabajo en parejas en virtud del cual los recién llegados al equipo digital desde la extinta edición impresa siempre disponían de un compañero al que recurrir para solucionar problemas y cubrir sus necesidades formativas.



Conforme el proyecto avanzaba, el equipo de TSE relanzó también las cuentas en redes sociales, identificó nuevas audiencias, produjo 16 podcasts, publicó una serie de cortos documentales en YouTube que acumulan más de 580.000 visualizaciones, y creó dos nuevas newsletters y dos series especiales para TikTok. Recurrir a terceros, como el editor digital que se encarga de elaborar los contenidos del WZ para redes sociales, fue un enorme acierto.

El equipo se planteó también de qué podía prescindir y decidió:

- Suprimir la cobertura de ruedas de prensa;
- Dejar de publicar teletipos básicos de agencias; y
- Celebrar menos reuniones.

### Allanar el camino hacia el éxito digital

Pocos días después del lanzamiento, el WZ contaba ya con 750.000 usuarios únicos mensuales, y sus seguidores en Instagram se habían multiplicado por 33 en solo tres semanas. En septiembre, el medio presentó una newsletter sobre actualidad política y planificó la publicación de otras dedicadas a diversos temas en meses sucesivos.

Desde entonces, el periódico ha conseguido colaborar regularmente con un famoso influencer, lo cual le ha valido nuevos lectores de la generación Z. Uno de sus artículos de opinión sobre el antisemitismo se hizo viral, hasta el punto de que supuso un 5% del total de visitas al sitio desde su lanzamiento e hizo que las páginas vistas se duplicaran entre septiembre y octubre.

Además, el número de followers de Instagram ha crecido un 46% hasta los 17.400 y el de TikTok hasta los 11.500. Entretanto, las newsletters acumulan ya 12.000 suscriptores.

En definitiva, se han creado nuevos canales que, hasta la fecha, no han dejado de crecer en términos de seguidores e interacciones. Según el proveedor de servicios del periódico, a fecha de noviembre de 2023, tres millones de lectores habían pasado por el WZ desde su lanzamiento.

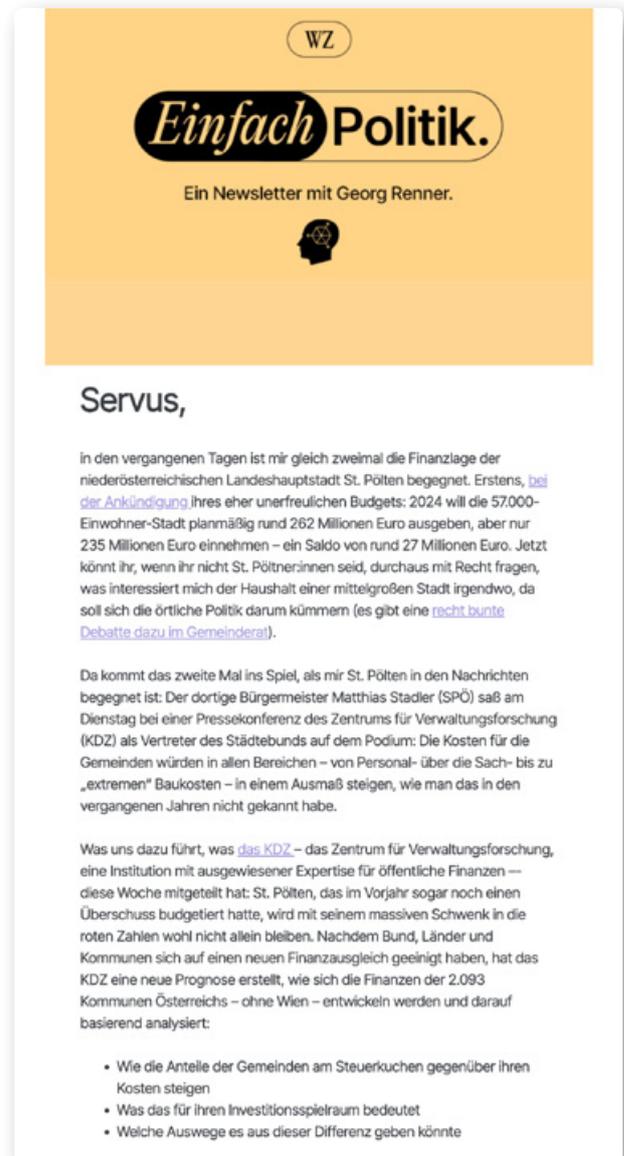
“Todos nos sentimos cada día más cómodos con el modelo de audiencias segmentadas”, comenta Katharina Schmidt. “Ahora, estamos abiertos a nuevas formas de periodismo, y la mentalidad de toda la redacción se enfoca en las audiencias. Además, nuestro proyecto periodístico ha tenido un importante impacto del que se han hecho eco muchos otros medios”, apostilla.

El periódico, que tiene aún mucho camino por recorrer, se ha fijado para 2024 el objetivo de ampliar el alcance de todos sus productos y reunirlos bajo la marca WZ. Entre sus planes figuran ampliar las suscripciones a sus boletines en un 50%, duplicar el número de oyentes de sus podcasts e ir consiguiendo más visitas a los artículos mes a mes, todo ello antes de julio de 2024.

### Comentario del coach:

“Fue un caso extraordinariamente difícil: el equipo sabía que lo más probable era que su periódico, el más antiguo del mundo, desapareciese a los seis meses de entrar en el programa y, cuando finalmente cerró, la historia dio la vuelta al mundo. El equipo encargado del lanzamiento del WZ hizo un trabajo increíble gestionando un periodo tan complejo, abriéndose paso con sus experimentos, creando nuevos formatos, probando productos y encargando contenidos específicos para la generación Z. Ahora, tienen un resultado fantástico que disfrutan más usuarios que nunca y han puesto los cimientos para construir un periodismo sostenible para el futuro”.

– Lyndsey Jones



# Conectar con audiencias específicas

Cuando las redacciones se reorganizan a partir de estrategias que priorizan las tecnologías digitales y las audiencias, como las que hemos visto en el capítulo anterior, una parte del proceso consiste en reajustar las prácticas periodísticas para satisfacer las necesidades e intereses de segmentos de público concretos. Una lección fundamental es que, en el hipercompetitivo panorama actual de la prensa digital, publicar noticias “generales” para una audiencia “general” ya no es suficiente para que un medio prospere.

Los estudios de caso de este capítulo ilustran cómo los editores participantes en Table Stakes Europe han conseguido establecer unas relaciones más sólidas con sus lectores haciendo un periodismo que conecta con audiencias específicas.

Fotografía de fondo cortesía del Hamburger Abendblatt

## Estudio de caso 7: Our Media SR, Eslovaquia

# Llegar a una audiencia más joven ayudando a superar trastornos alimentarios

**Un objetivo importante de Our Media durante su participación en Table Stakes Europe fue dejar atrás su reputación de medio conservador para proyectar una imagen más actual y moderna que le permitiese llegar a lectores más jóvenes. El editor requería también mejorar su conexión con estas audiencias publicando más contenidos de alta calidad. Una métrica clave para determinar su grado de éxito fue medir la cantidad de tiempo que este público dedicaba a sus contenidos.**

Desde su sede de Bratislava, Our Media llevó a cabo un breve experimento para ayudar a su audiencia a superar dificultades reales en sus vidas ofreciendo información de alta calidad. El tema que el editor decidió abordar fue los trastornos alimentarios, una enfermedad común pero grave con una incidencia especialmente elevada entre la población joven.

La propuesta vino de Monika Kabele, Directora de Proyecto de Our Media, quien había conocido de primera mano los trastornos alimentarios en su entorno familiar y también entre muchos de sus amigos y conocidos.



Our Media SR es uno de los principales grupos mediáticos de Eslovaquia. Pravda, el periódico más antiguo del país con una tirada diaria en papel de aproximadamente 24.000 ejemplares, es una de sus insignias. Aunque Pravda.sk figura entre los cinco principales sitios web de noticias del país, a principios de 2023 no ofrecía aún suscripciones digitales. Entre otras marcas de la empresa se incluyen una revista y un sitio web sobre cocina, así como varios medios populares y sitios web de prensa deportiva.

Hace 20 años, Monika lidió personalmente con este problema y lo superó.

“Un día me dije: ‘seguramente conozco a 10 personas entre chicas y padres o madres que, a día de hoy, están luchando contra los trastornos alimentarios’”, comenta. “Fue entonces cuando me di cuenta de que se trataba de un problema grave y de que, al afectar a una audiencia bastante grande, tratarlo podía resultar útil a quienes estuviesen sufriendo. Así que, aunque la idea surgió en la oficina, es un claro ejemplo de que también nosotros formamos parte de nuestras audiencias”.

Un pequeño equipo compuesto por Kabele y otras cinco personas se puso manos a la obra para planificar un proyecto multiplataforma que analizaría los trastornos alimentarios desde varios prismas, desde su diagnóstico y los efectos que pueden tener en las relaciones personales, hasta la ayuda que los profesionales sanitarios pueden prestar a quienes los padecen. Entre los seis expertos implicados en el proyecto se incluyeron:

- Un periodista especializado en temas sanitarios
- Una periodista especializada en maternidad y problemas infantiles
- Un periodista experto en los problemas sociales
- Un especialista en producción
- Una community manager
- Un miembro del equipo de marketing



## Producción de contenidos y flujos de trabajo

Según Kabele, al disponer de solo dos semanas desde el lanzamiento del proyecto hasta la fecha prevista para la publicación del contenido, el equipo tuvo que congeniar y trabajar contrarreloj.

El departamento de marketing se encargó de diseñar el logotipo y el nombre del proyecto, los ejes de conexión entre los temas (desde el diagnóstico, pasando por las posibles soluciones y los tratamientos, hasta el contacto con los centros de atención), el calendario de publicación y las plataformas. Además, se asignó a un director de proyectos para la revisión de todo el paquete de contenidos.

El objetivo era publicar o retransmitir los materiales elaborados durante un periodo de dos semanas a partir del



2 de junio, el Día Mundial de Acción por los Trastornos de la Conducta Alimentaria.

El proyecto consiguió, a través de sus artículos y entrevistas, enfocar el problema desde perspectivas muy diversas y ayudar a los lectores y espectadores a entender su verdadero alcance. Los contenidos incluyeron:

- Un test para saber si se padece un trastorno alimentario
- La historia real de una madre y una hija
- Una entrevista en vídeo con un psicólogo
- Una entrevista en vídeo con una nutricionista
- Un informe de un hospital psiquiátrico
- Un listado con contactos de utilidad
- Una entrevista en vídeo con una paciente que superó un trastorno alimentario

“Partiendo de que quienes sufren trastornos alimentarios pudiesen encontrar ayuda en los artículos, intentamos que el proyecto cubriese todas las fases y dimensiones del problema, desde los primeros síntomas y el diagnóstico de la enfermedad (un test y un vídeo de la entrevista con el psicólogo, que habla de estos síntomas), el enfoque de los padres y el contexto (una entrevista a la nutricionista y el psicólogo), la ayuda profesional (una entrevista a un representante de una asociación que ayuda a personas



**Monika Kabele**  
Directora de Proyecto,  
Our Media SR

que padecen anorexia), un reportaje sobre la historia de una madre y su hija (una historia real de una familia que sirve de inspiración), y un informe de un hospital psiquiátrico (que es el último recurso al que acudir para obtener ayuda)”, explica la directora.

Los contenidos que mejor funcionaron fueron el reportaje del hospital psiquiátrico y la historia real de la madre y la hija, que sumaron en cada caso un “tiempo de lectura” superior a los 5 minutos. Kabele señala además que la historia real de la madre y la hija fue el segundo artículo más leído de la sección de salud de Our Media en el mes de junio.

La métrica “tiempo de lectura” está adquiriendo una importancia creciente tanto para los editores, a quienes permite saber qué historias y temas interesan a sus audiencias, como para las agencias publicitarias, cada vez más preocupadas por los índices de engagement y menos por las páginas vistas. “Es ahí donde está la clave”, recalca el coach del equipo de Table Stakes, Stéphane Mayoux, quien añade que, a raíz de este éxito, el equipo de Our Media ha empezado a compartir con el resto de redactores más datos sobre la interacción que generan sus historias.

## Reacciones de los lectores y profesionales sanitarios

La serie de Our Media sobre trastornos alimentarios ha tenido una excelente acogida entre el público.

“Tanto los médicos como los lectores nos han agradecido que prestemos atención a un tema tan difícil como delicado”, afirma la Directora de Proyecto. “Hemos recibido muchos comentarios positivos, en particular sobre el reportaje que cuenta la historia real de una madre y su hija. Aunque no fue el más leído (con más de 7.000 visitas), su tiempo de lectura fue de más de 5 minutos, lo cual dice mucho de su calidad”.

Ahora, el equipo tiene previsto volver a tocar el tema en 2024.

“Sin duda volveremos a abordarlo. Es un tema que interesa a las audiencias más jóvenes, que son justo uno de nuestros objetivos de cara al próximo año”, anuncia Kabele.

“Eso sí, esta vez empezaremos a prepararlo antes”, concluye.

Dados los excelentes resultados del proyecto, Our Media también tiene previsto, según adelanta Kabele, publicar

otra serie relacionada con los problemas de salud mental más comunes de nuestro tiempo, como la depresión, el desgaste laboral, la depresión posparto, el alcoholismo y la adicción al juego.

### Notas adicionales:

Durante su año en TSE, Our Media avanzó notablemente hacia la adopción de flujos de trabajo digital-first: ahora, la redacción hace un seguimiento más cercano del impacto que tienen los artículos de la versión en línea, se ha realizado una encuesta para conocer el nivel de competencia digital de la plantilla editorial (que irá seguida de formación para mejorar sus habilidades) y la colaboración transversal entre departamentos ha crecido espectacularmente. Además, el medio puso en marcha experimentos orientados a audiencias específicas, como la población afectada por los trastornos alimentarios, y mejoró el reconocimiento de su marca entre los jóvenes gracias al enorme acierto de su estrategia de redes sociales.

### Comentario del coach:

“El equipo de TSE de Our Media es el vivo ejemplo de valores como el coraje, la perseverancia y la innovación en el periodismo. Sin prisa, pero sin pausa, sus miembros desafiaron los límites internos de su propia organización hasta superarlos”.

– Stéphane Mayoux

# Diversificar el mercado dirigiendo contenidos a mujeres del sector de las finanzas

Tras identificar grandes vacíos en la composición demográfica de los suscriptores de su periódico y los asistentes a sus eventos, esta empresa de medios de comunicación francesa decidió elaborar contenidos dirigidos específicamente a las mujeres del sector de las finanzas. El objetivo: ayudarlas con productos capaces de ampliar sus aspiraciones profesionales y proporcionarles oportunidades de networking verdaderamente útiles.

L'AGEFI encontró en las mujeres jóvenes que empiezan sus carreras en el mundo de las finanzas francés la audiencia que necesitaba para ampliar su alcance y valor.

Durante el programa Table Stakes Europe, el grupo mediático galo se planteó el objetivo de mejorar su estrategia digital para llegar a más individuos de este público infrarrepresentado de universitarias, recién graduadas y jóvenes profesionales.

## L'AGEFI

L'AGEFI es una empresa de medios de comunicación B2B francesa fundada en 1911 y especializada en ámbitos financieros como la banca, los seguros y los mercados de capitales. Otra de sus actividades consiste en la organización de eventos para los profesionales del sector. El editor cuenta con una plantilla de 110 empleados, entre ellos 50 periodistas.

L'AGEFI, que ya en 2005 clausuró su edición impresa para publicar solo en digital, fue uno de los pioneros de la migración del sector a Internet. Hoy, el 55% de su facturación procede de actividades digitales.

L'AGEFI, que provee de contenidos a una audiencia de aproximadamente 250.000 profesionales de las finanzas, contaba ya con una potente estrategia digital que representaba el 55% de sus ingresos. Sin embargo, quería más.

Al analizar la situación, descubrieron no solo un vacío en la composición demográfica de sus suscriptores y los asistentes a sus eventos, sino también que tratar la cuestión de la diversidad y la inclusividad en el trabajo beneficiaría a sus clientes B2B y le permitiría ampliar sus audiencias.

Aunque en Francia el número de mujeres que estudia finanzas supera en más del doble al de hombres, siguen estando infrarrepresentadas en puestos de responsabilidad cuando acceden al mercado laboral.

Por esta razón, L'AGEFI se fijó la meta de ayudar a estas usuarias elaborando contenidos que las animasen a establecer y alcanzar objetivos de promoción profesional, así como a hacer nuevos contactos en los eventos organizados por el grupo.

Para llevar a buen puerto esta estrategia, L'AGEFI derribó una serie de compartimentos estancos dentro de la propia empresa creando para TSE un equipo interdisciplinar de profesionales procedentes de sus departamentos de marketing, ventas, redacción y tecnología.

En dicho equipo, encabezado por François Robin, Director Ejecutivo, participaron también Stéphanie Elorin, Directora de Marketing, Johann Corric, Editor de Contenidos Web, y Laurent Luiset, Director Comercial.



**François Robin**  
Consejero Delegado,  
L'AGEFI

Sus integrantes recurrieron a los datos para identificar a su audiencia primaria, compuesta por universitarios, recién graduados y jóvenes profesionales menores de 30 años.

Además, se toparon con un mercado secundario compuesto por mujeres que ya ocupaban puestos de responsabilidad, desde los que podían servir de modelo y ofrecer historias, testimonios y entrevistas inspiradoras con las que atraer nuevas suscripciones y contribuir a desarrollar la fidelidad a la marca L'AGEFI.

### Un periodismo al servicio de las necesidades de su audiencia

Decidida a resolver las necesidades de sus usuarios, L'AGEFI se dedicó a explorar posibles contenidos sobre la progresión profesional de las mujeres dentro del sector financiero, desde la gestión de activos y la banca minorista, hasta las fintechs y el capital riesgo.

El proyecto incluía, entre otros objetivos, influir sobre la redacción para mejorar su orientación a la audiencia y fomentar la elaboración de contenidos útiles, además de seguir ofreciendo un producto de alta calidad a sus usuarios objetivo. Para ello, fue necesario hacer un seguimiento de los patrones de consumo y establecer metas utilizando estratégicamente los datos.

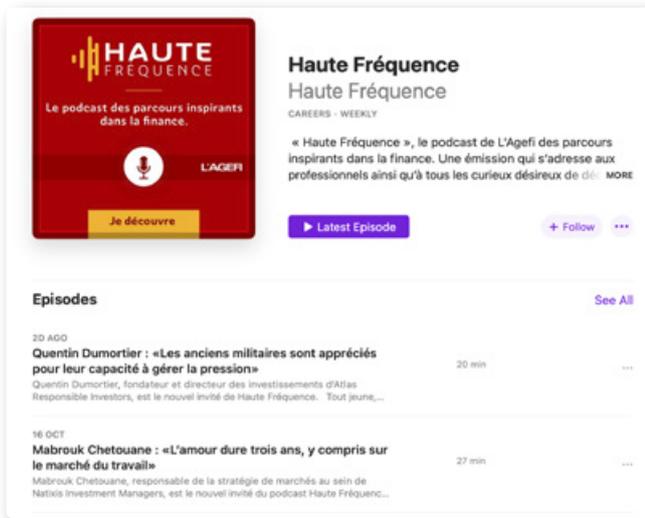
Sin embargo, la tarea no estuvo exenta de dificultades; de hecho, el esfuerzo adicional que el nuevo proyecto suponía para la carga de trabajo de la plantilla editorial y la necesidad de pasar de generar contenidos en masa a responder a necesidades específicas de los usuarios fueron dos preocupaciones fundamentales.

L'AGEFI creó un equipo de minieditores compuesto por siete periodistas –entre ellos un editor jefe y un editor de eventos– para diseñar un nuevo producto: una newsletter semanal centrada en contenidos atractivos para profesionales financieras que a mediados de 2024 se replicaría en otras de las principales audiencias de la empresa.

Al dirigir contenidos específicos a las profesionales de las finanzas, L'AGEFI trataba de:

- Ampliar sus audiencias
- Aumentar el número de suscriptores
- Reforzar la lealtad de sus usuarios a la marca
- Crear productos comerciales diseñados para audiencias específicas.





Además, L'AGEFI inició una colaboración con Dogfinance, un portal de empleo especializado en el sector financiero. Gracias a ella, el portal de empleo se integró en el sitio web de L'AGEFI y el grupo mediático consiguió firmar acuerdos similares con otras empresas dedicadas a la selección de personal.

“Orientarnos hacia esta audiencia reforzará nuestra reputación de modelo de referencia entre nuestros lectores asiduos”, comenta Stéphanie Elorin. “Además, el enfoque de ‘recursos humanos’ que hemos dado al proyecto nos permitirá generar sinergias con nuestro socio Dogfinance”.

“Por último, nuestros nuevos productos –como la newsletter y los eventos– podrían resultar interesantes para las empresas del sector que están experimentando dificultades para encontrar personal, especialmente mujeres, lo

### Comentario del coach:

“Me impresionó lo rápido que L'AGEFI se hizo con las riendas de este proyecto tras decidir cambiar de enfoque a mitad del programa. Los experimentos estuvieron en marcha en muy poco tiempo y el equipo supo ver cómo la estrategia de orientarse hacia las profesionales de las finanzas podía repercutir positivamente en todo su ecosistema, desde el contenido, pasando por la selección de personal, hasta los eventos”.

– Lyndsey Jones

cual podría generar más publicidad y colaboraciones para nosotros”, concluye.

L'AGEFI estableció además una serie de objetivos específicos:

- Número medio de páginas vistas por artículo: 2.000
- Número de suscripciones a la newsletter a mediados de 2024: 5.000
- Tasa de apertura de la newsletter: 40%
- Objetivo de escuchas del podcast: 1.000
- Encontrar un patrocinador para la newsletter antes de junio de 2024
- Organizar un evento específico en enero de 2024 e integrar el tema de las mujeres en las finanzas en un evento para profesionales del sector financiero programado para el mes de mayo.

### Ambitions: un camino hacia nuevas audiencias

De aquí al verano de 2024, L'AGEFI tiene previsto crear una sección específica bajo el título de “Ambitions” (“Aspiraciones” en español) en la que se publicarán todos los artículos sobre el tema e incluirá también anuncios del portal de empleo, nombramientos relevantes dentro de las empresas y eventos de interés.

Además, el podcast se reorientará para que las carreras de destacadas profesionales de las finanzas sirvan de inspiración a otras, la newsletter semanal se publicará mediante recuadros de suscripción en todo el sitio web, anuncios en redes sociales como LinkedIn y actividades de promoción en facultades y universidades.

L'AGEFI tiene previsto lanzar otro boletín que le permitirá establecer contacto directo con sus lectores.

Cada año, el editor organiza –bajo el patrocinio de sus periodistas– en torno a 30 eventos de alto nivel que los profesionales veteranos del sector aprovechan para hacer contactos. A partir de ahora, uno de ellos contará con la participación de alrededor de 1.000 universitarios, recién graduados y jóvenes empleados de la banca, los seguros y las finanzas y permitirá que estos profesionales y futuros profesionales de la generación Z aprendan sobre las tendencias del mercado, asistan a talleres y hagan contactos de utilidad para sus carreras.

De esta forma, L'AGEFI seguirá desarrollando la lealtad a su marca y nutriendo sus audiencias futuras.

## Estudio de caso 9: Hamburger Abendblatt, Alemania

# Centrarse en el contenido cultural para crear un “efecto Galileo”

**El viaje del equipo del Abendblatt por Table Stakes Europe ha permitido al medio refutar la creencia popular demostrando que, cuando se enfoca correctamente, el contenido cultural regional sí atrae a nuevos suscriptores digitales. Ahora, los éxitos de su sección cultural están impulsando el cambio en otros departamentos de la redacción de este editor.**

Antiguamente, el día a día de muchos editores de noticias se regía por una serie de principios inamovibles. Durante décadas, fueron la norma y rara vez se ponían en tela de juicio. En cambio, la llegada de la era digital y unos hábitos de consumo en constante cambio supuso el fin de este paradigma. Pero, incluso en los nuevos tiempos, sobreviven teorías que se consideran casi irrefutables, como la que sostiene que el contenido cultural regional apenas atrae suscriptores digitales, si es que atrae alguno.

Contra todo pronóstico, el Hamburger Abendblatt, un periódico perteneciente al conglomerado alemán FUNKE Mediengruppe, ha conseguido crear su particular “efecto

Galileo” desde Table Stakes Europe, demostrando lo que una vez se consideró prácticamente indemostrable. Galileo Galilei afirmó en su día que la Tierra giraba alrededor del Sol y que la milenaria creencia que defendía lo contrario era errónea. Aunque hoy sabemos que estaba en lo cierto, en aquel momento nadie salvo él respaldó su hipótesis.

“Desde el principio, confiamos en que un contenido cultural de alta calidad persuadiría a muchos usuarios para suscribirse a nuestra edición digital”, comenta Maike Schiller, Directora del Equipo Editorial de Cultura del Abendblatt. Para ayudar a conseguirlo, Schiller solicitó participar en el programa Table Stakes Europe con su colega Felix Freudenthalde, del departamento de marketing y eventos, y Cordula Schmitz, la Editora Jefe Adjunta.

El desafío era llegar a una audiencia cultural, una “idea atrevida y romántica que estuvimos encantados de apoyar”, recuerda Martin Fröhlich, coach de TSE para el equipo del Abendblatt y Director de la Red de Ingresos Digitales de WAN-IFRA. “Durante mis años trabajando para editores regionales me enfrenté en múltiples ocasiones a la hipótesis de que era muy difícil llegar a una audiencia cultural regional a través de formatos digitales, y la verdad es que solía cumplirse”.

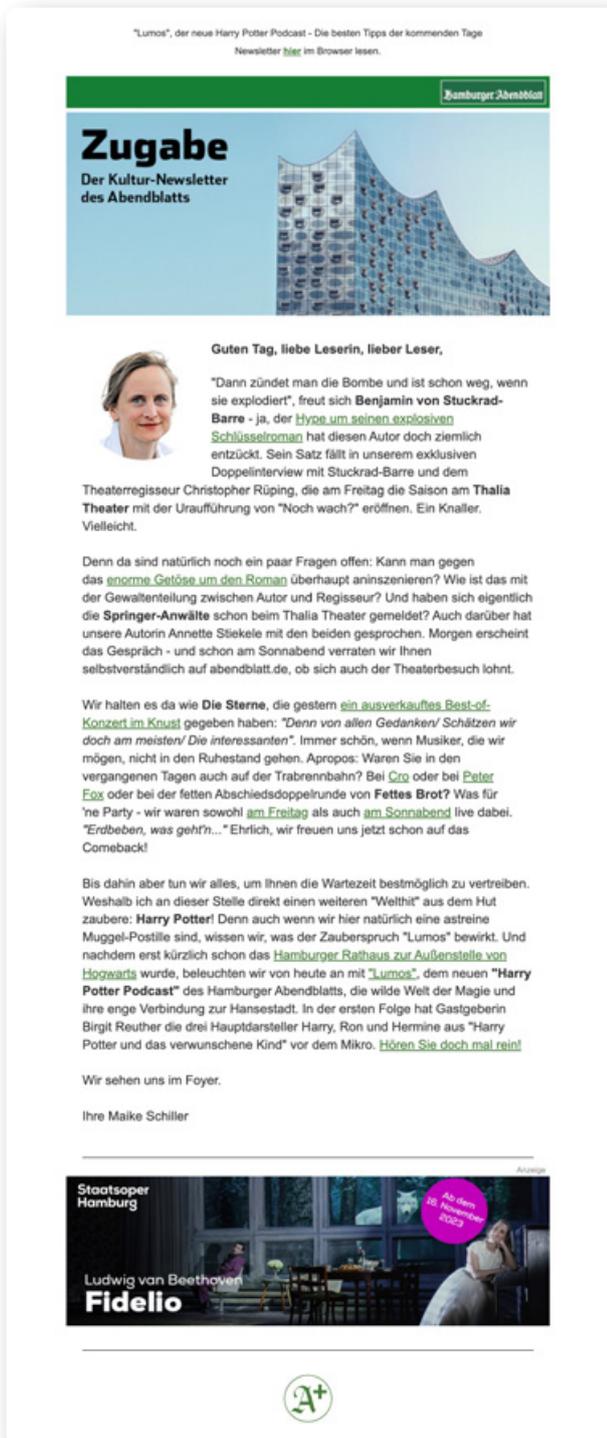
### “¿Cómo lo hacen los de Cultura?”

Pero Maike Schiller y su colega Holger True conocían el punto fuerte de su ciudad. “Hamburgo es un destacado centro cultural a nivel tanto regional como nacional donde una gran parte de la población se interesa por la cultura en sus diferentes vertientes”, nos cuentan. Incluso antes de participar en Table Stakes Europe, el equipo de cultura atraía periódicamente suscripciones hacia la versión digital.

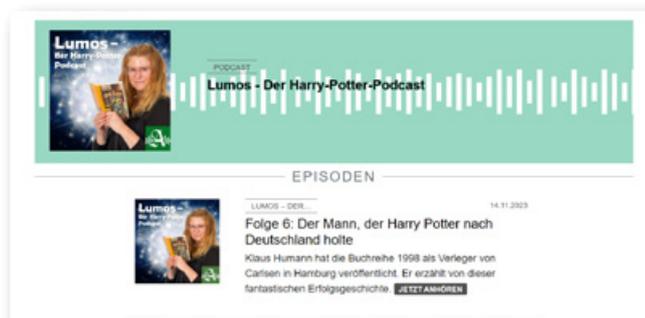
## Hamburger Abendblatt

El Hamburger Abendblatt, un periódico de Hamburgo (Alemania), posee una marcada vocación local e informa sobre la actualidad del área metropolitana de la ciudad a través de sus diferentes secciones. Desde 2014, forma parte de FUNKE Mediengruppe, el tercer editor de prensa y revistas más grande de Alemania.

El Hamburger Abendblatt tiene una tirada de pago de 124.000 ejemplares de lunes a viernes y 148.000 los sábados, además de 28.000 suscriptores en su versión electrónica. Fue el primer diario alemán en incluir, allá por 2009, artículos digitales bajo suscripción y posee un muro de pago desde 2016.



Una pieza clave en la estrategia de la sección de cultura del Hamburger Abendblatt es su newsletter „Zugabe“ (que significa „El bis“ en español). Además de ofrecer a sus más de 5.100 suscriptores un exclusivo descuento en su cuota, el equipo preguntó por sus intereses para ofrecerles contenidos más personalizados.



Tras un año en el programa, los resultados de los contenidos de la sección fueron tan sorprendentes que el resto de departamentos editoriales empezaron a preguntarse recurrentemente por la receta de su éxito: “¿cómo lo hacen los de Cultura?”.

El número de suscripciones generadas por el contenido cultural aumentó de 508 en 2022 a 696 en 2023 (un 37%) pese a que el número de artículos publicados se redujo ligeramente. Además, el número de suscripciones por artículo creció de 0,54 a un impresionante 0,81. El nuevo enfoque también favoreció la ampliación del alcance: el promedio de páginas vistas por artículo pasó de 2.344 a 4.575, dato que supone un espectacular crecimiento del 95%.

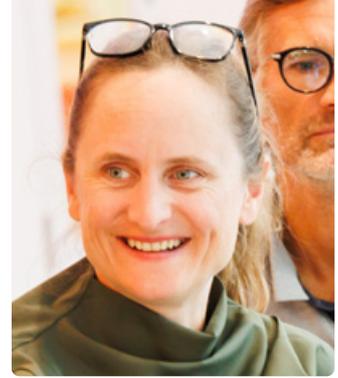
En la ciudad de la Filarmónica del Elba, el Teatro Ohnsorg, la Laeiszhalle y otros auditorios de primer nivel, un salto como este tiene mucho mérito, más aún si tenemos en cuenta que, en 2023, el Abendblatt hizo frente a cambios profundos, como la introducción de un nuevo sistema editorial y la conversión del flujo de trabajo de redacción a un enfoque centrado en lo digital. “Mientras que, por un lado, fueron retos adicionales para el equipo de cultura, por otro favoreció el proceso de Table Stakes”, recuerda Schmitz.

Contar con un flujo de trabajo digital-first es uno de los ingredientes básicos del éxito en TSE. Otro elemento fundamental es priorizar los intereses de audiencias específicas. En un principio, el equipo de Hamburgo empezó preguntándose por el tipo de información que demandaban sus lectores culturales:

“No tardamos en ver que la información práctica sobre eventos estaba teniendo una muy buena acogida entre la audiencia”, comenta True.

## Generar suscripciones a partir del contenido cultural

Siguiendo la idea básica de Table Stakes, la sección de cultura del Hamburger Abendblatt se convirtió en un



**Maike Schiller**  
Directora del Equipo  
Editorial de Cultura,  
Hamburger Abendblatt

equipo de minieditores especializado en el tema; un equipo que no solo genera contenido, sino que piensa y funciona como una pequeña editorial.

Un ejemplo de este enfoque lo encontramos en la nueva audiencia de usuarios de cruceros en la que el Abendblatt ha puesto el punto de mira. Se trata de un tipo de turismo con un gran potencial temático en la que es la mayor ciudad y zona portuaria de Alemania. Aprovechando esta condición, el equipo de Felix Freudenthal ha publicado una segunda guía para viajeros de cruceros que, ahora, está mejor adaptada a la audiencia. En muy poco tiempo, los ingresos por publicidad han aumentado un 40%.

“Queremos crear una comunidad de lectores fidelizados a través de una newsletter regular, un sitio web más atractivo y el premio de nuestra guía para viajeros de cruceros”, asegura Freudenthal.

Este concepto de audiencia efímera –que solo existe temporalmente pero que demanda una gran cantidad de información durante su corta vida– demostró funcionar a la perfección para el equipo de minieditores de cultura durante el año en que participaron en Table Stakes: “El evento elegido fue el concierto de Bruce Springsteen en Hamburgo”, explica Maike Schiller.

En lugar de hacer la típica reseña de la actuación de esta leyenda viva de la música, el equipo elaboró un completo paquete de contenidos sobre el concierto. El esfuerzo mereció la pena, ya que de los contenidos relacionados con la actuación de Springsteen surgieron 71 nuevas suscripciones.

Y, por si crear un “efecto Galileo” no fuera suficiente, el editor alemán demostró que hasta las reseñas de conciertos de música clásica pueden convencer a los lectores para suscribirse a un periódico digital: “Este contenido ha tenido tanto éxito que ahora publicamos más crónicas de conciertos que antes y estamos buscando nuevos redactores. Los primeros sorprendidos hemos sido nosotros”, aseguran desde Cultura.

En el futuro, el Abendblatt continuará por la senda marcada por Table Stakes. En su segunda fase de expansión, el equipo de cultura se centrará en nuevas audiencias relacionadas específicamente con su especialidad. La primera de ellas serán los lectores interesados en el aclamado espectáculo de Harry Potter que se representa en Hamburgo. Para ello, se ha creado un nuevo podcast patrocinado por los organizadores del show que ha permitido monetizar directamente la iniciativa.

Una segunda audiencia son los 40.000 hombres y mujeres que cantan en los numerosos coros de la ciudad, para

quienes se crearán tanto contenidos editoriales como actividades a medida orientados a aumentar sus interacciones con la marca Abendblatt. “Estamos organizando un gran evento para coristas en Hamburgo, e incluso nos gustaría formar nuestro propio coro de lectores”, desvela Maike Schiller.

A nivel interno, el acierto que ha supuesto crear equipos de minieditores se replicará en el resto de secciones de la redacción. “El equipo de cultura es hoy el motor de cambio de nuestro periódico”, explica Cordula Schmitz. Quién sabe si, en el futuro, su forma de trabajar no será el nuevo principio incuestionable del Abendblatt.

### Comentario del coach:

“Debo admitirlo: cuando Maike y Holger se marcaron el objetivo de generar muchas más suscripciones digitales a partir de contenidos culturales tuve mis dudas. Recordaba de mi época en las redacciones lo difíciles que suelen ser las cosas en esta sección. Me impresionaron su coraje y perseverancia. Al cabo de unos pocos meses, ¡resultó que tenían razón! Esto también demuestra que el equipo del Abendblatt supo ver desde el principio lo que las audiencias interesadas en temas culturales esperaban de ellos. Me pareció muy interesante constatar que los lectores de las versiones en papel y digital tenían intereses muy distintos. Esto lo vemos también en la alta demanda de crónicas de conciertos de música clásica, que suelen atraer menos atención de los lectores en papel y son, sin embargo, una de las mejores bazas de la edición digital del Abendblatt”.

– Martin Fröhlich

## Estudio de caso 10: Rossel Est Médias, Francia

# Dos periódicos y un objetivo: encarnar la esencia de Champaña

**El equipo de Rossel Est Médias reconoció inmediatamente las ventajas de aprovechar el contexto de Table Stakes Europe para centrarse en audiencias concretas. La empresa, cuya actividad se desarrolla en una región profundamente ligada a la producción de champán, acertó con su decisión de dirigir sus contenidos “tanto a quienes producen el vino como a quienes lo disfrutan”.**

En los departamentos de Aube y Marne hay aproximadamente 16.000 viticultores, 130 cooperativas, 370 bodegas de champán de primer nivel y más de 30.000 empleos (sin contar los contratos de la vendimia) relacionados con la producción de esta selecta bebida. Solo alrededor de los viñedos viven unos 400.000 lectores potenciales. Pero hay además otra población interesada en los paisajes y vinos de Champaña: los turistas que cada año visitan la región.

Desde el verano de 2015, sus laderas, casonas y cavas son Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, lo que ha suscitado la curiosidad de los amantes del turismo enológico. A los empleados de L'union y L'Est éclair este universo les es también, de un modo u otro, familiar: quien no es empleado de una bodega o cónyuge, hijo o hija, vecino o amigo de un viticultor, es – simplemen-

te – un ciudadano orgulloso de la repercusión nacional e internacional de su región.

Pese a confiar ciegamente en su elección, los miembros del equipo de TSE de Rossel Est Médias tuvieron que hacer frente a no pocos interrogantes: ¿qué podían hacer para dirigirse tanto al sector profesional como al resto de la audiencia?

Hay muchos viñedos de champán repartidos por dos departamentos que los dos periódicos cubren con equipos editoriales diferenciados: ¿debían poner en marcha dos proyectos separados? ¿Respaldarían la iniciativa los grandes agentes del sector? ¿Sería el equipo capaz de promover los ajustes necesarios para lanzar un nuevo “producto” no previsto en la hoja de ruta tecnológica del grupo? Estas fueron siempre preguntas difíciles para Éric Binachon, Director de TI/Datos de Rossel Est Médias. ¿Cómo iban a monetizar el proyecto? ¿Mediante suscripciones específicas, comercio electrónico o publicidad, o quizá a través de eventos y exposiciones comerciales? Por último, si el turismo enológico era uno de los objetivos del proyecto, ¿cómo podía el editor darse a conocer más allá de sus principales zonas de distribución?

### Prioridades, comunicación y enfoque

Aunque L'Est éclair y L'union ya se hacían eco de todas las noticias relacionadas con el champán antes de participar en Table Stakes, en 2023 apostaron por convertirse en una referencia indispensable para los participantes del sector o los amantes del distinguido vino, independientemente de su generación. “Tenéis que representar a la nación de Champaña y a sus habitantes”, les recomendó el coach TSE Doug Smith durante la presentación de su primer proyecto.

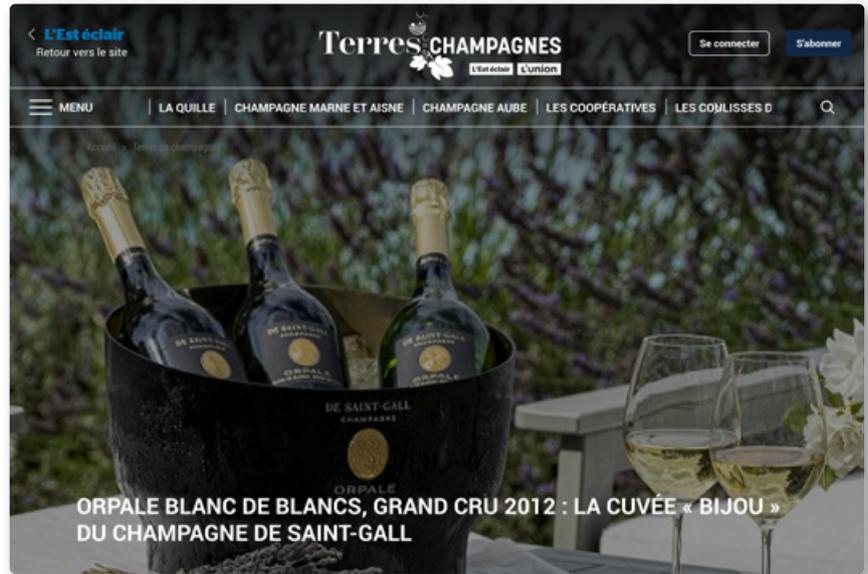
GROUPE  
**ROSSEL**

Rossel Est Médias forma parte de Groupe Rossel, el conglomerado mediático francófono líder de Bélgica. Además de en este país, el grupo también está presente en el norte de Francia. Rossel Est Médias es, a su vez, propietario de cuatro diarios y una agencia de publicidad. Dos de sus periódicos –L'union y L'Est éclair– tienen su sede en pleno corazón de la región francesa de Champaña.

Los primeros seis meses de trabajo se dedicaron a lanzar internamente la nueva marca “Terres de champagnes”. Para ello, fue necesario establecer una comunicación regular dentro de la empresa, con los equipos editoriales, y también con los participantes de la industria del champán. El hecho de que el nombre sea una forma plural refleja la apuesta de crear un proyecto común para los departamentos de Aube y Marne codirigido por los dos especialistas en champán de cada periódico (Yann Tourbe y Thomas Crouzet) con el apoyo (y, muchas veces, el empuje) de Carole Lardot, la Editora Jefe Adjunta de Rossel Est Médias y su equipo (Anne-Lise Fournier y Robin Philippot). El objetivo era ampliar la cobertura editorial y publicar contenidos diarios en una futura vertical homónima en sus plataformas digitales.

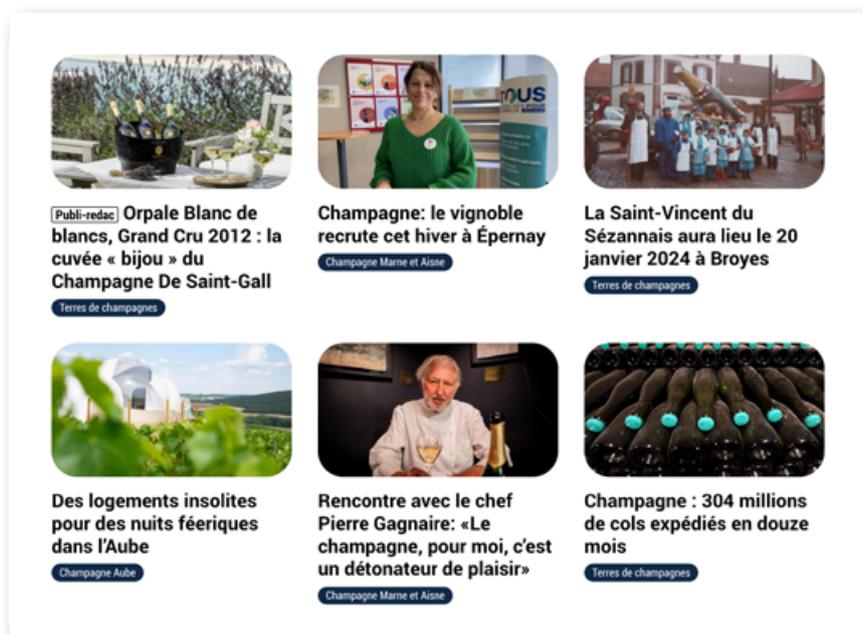
Desde el mes de marzo, estos esfuerzos se han traducido en una newsletter altamente editorializada que llega a los buzones las mañanas de los viernes e incluye una selección de artículos y secciones específicas. Dirigido a una audiencia objetivo de viticultores, cooperativas y bodegas de champán, el boletín cubre temas relacionados con la economía del sector, campañas de comunicación de marca, perfiles de personalidades del mundillo o temas “de actualidad” con una potencial repercusión fuera de la región. La newsletter no ha faltado nunca a su cita de los viernes desde su lanzamiento, ni siquiera durante el apático mes de julio, cuando varios periodistas locales cubrieron las vacaciones de Yann y Thomas.

Casi ocho meses después de su nacimiento, el boletín “Terres de cham-



pagnes” supera los 8.000 suscriptores. Aunque su engagement aún debe mejorar, sus responsables saben dónde incidir: en ofrecer más interactividad y encontrar el equilibrio en una oferta editorial cuya riqueza podría ser ya suficiente para los lectores. Sin embargo, un claro objetivo es dirigirlos hacia la nueva vertical “Terres de champagnes” en los sitios web de los dos periódicos, <https://www.lunion.fr/terres-de-champagnes> y <https://www.lest-eclair.fr/terres-de-champagnes>.

La vertical adoptará la identidad visual creada para la newsletter y sus principales secciones y recurrirá a uno de los mayores puntos fuertes de ambos periódicos: los contenidos de vídeo. Tras definir las ideas, los equipos produjeron series sobre personalidades del mundo del champán y su elaboración y cata que, posteriormente, se reutilizaron en las redes sociales de los medios.



## Próximos pasos: nuevas fuentes de ingresos y diversificación

Paralelamente al trabajo editorial, el equipo liderado por el Director de Marketing y Comunicación Damien Dubois (que cuenta también con Jade Bizouaird y Marie-Camille Cuif) ha puesto en marcha una amplia campaña de comunicación entre todos los participantes del sector:

“Con el fin de dar a conocer nuestro proyecto entre todos los agentes B2B y potenciales colaboradores, hemos

desarrollado un extenso dossier de prensa que incluye información sobre “Terres de champagnes”, nuestra identidad y aspiraciones, un vídeo sobre el proyecto, y ejemplos de la newsletter. Hemos diseñado el dossier para que presente el proyecto de manera estandarizada y completa, y cualquiera pueda utilizarlo, incluso dentro de nuestra empresa”, explica Dubois. “Con la ayuda de todos los equipos editoriales locales y nuestra agencia de publicidad, vamos a crear una base de datos en la que incluiremos a todas aquellas personas importantes para el proyecto”, concluye.

En lo que respecta a las redes sociales, el equipo dio prioridad a LinkedIn e Instagram. En solo tres meses, la marca fue encontrando paulatinamente su audiencia en LinkedIn y, antes del final del programa Table Stakes, contaba con más de 1.000 seguidores en esta red para profesionales. Aunque en Instagram el crecimiento va más despacio, la plataforma sigue siendo un recurso estratégico de cara a la segunda parte del proyecto, que se centrará en el turismo enológico y se dirigirá a una audiencia más amplia.

Además, bajo la dirección de Alizée Szwarc (equipo de diversificación) se han puesto en marcha colaboraciones para lanzar proyectos de comercio electrónico y eventos y vender publirreportajes adaptados a la vertical con la ayuda del departamento de publicidad. De hecho, dos suplementos anuales de los cuales Szwarc es responsable han encontrado una nueva vida en la edición digital y ampliado su visibilidad, ya que a partir del próximo año estarán íntimamente ligados a la marca “Terres de champagnes”.

Durante el verano, se publicarán 55.000 copias del suplemento “Terres de champagnes: turismo enológico en la región de Champaña” y, hacia el final del año, otras 5.000 de “Momentos únicos en Champaña, una publicación de Terres de champagnes”. Baptiste Haleux, el representante publicitario del equipo, está confeccionando propuestas de colaboración a largo plazo con la marca, pero necesitará más tiempo y visibilidad para comercializar la que es aún una oferta poco conocida (una audiencia de newsletter y una vertical especializada) entre los anunciantes. A día de hoy, parece que el formato más adecuado son los publirreportajes.

Durante este año, han surgido numerosos debates sobre cómo abordar la cuestión de las suscripciones digitales y qué enfoque adoptar:

“Para acceder a todo el contenido premium de “Terres de champagnes”, los lectores tenían que suscribirse a

**Terres de CHAMPAGNES**  
L'Est éclair L'union

Newsletter du Lundi 04 décembre 2023

**ÉDITO**

**Les raisins sont fragiles, les hommes aussi**

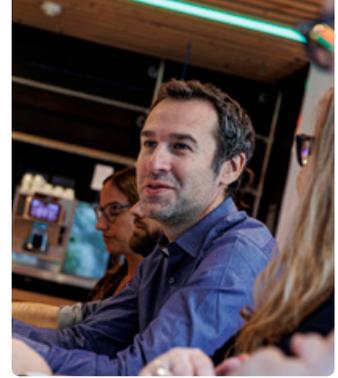
Difficile, la vendange 2023 ? Certainement beaucoup plus compliquée que ce qu'on aurait pu prévoir au mois de juin. À ce moment-là, la Champagne avait réussi à éviter les gels de printemps, la pression sanitaire restait minimale et la fleur s'était déroulée de façon idéale.

Le vignoble en appellation le plus septentrional de France n'avait pas prévu de passer l'été au Pays basque. Le botrytis s'est invité à la fête et, même s'il paraît qu'on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre, les nuages de drosophiles qui bourdonnent dans les rangs et les pressoirs laissent peu de doute quant au prochain ennemi.

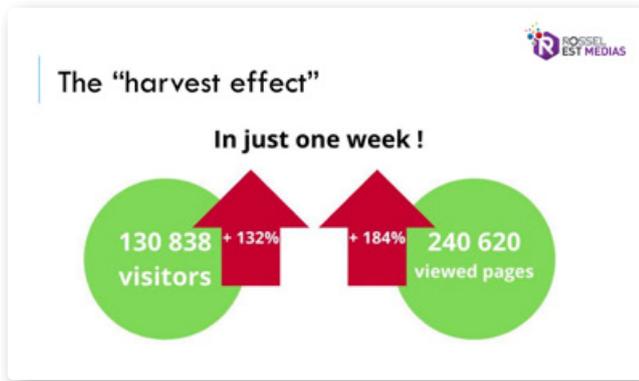
Sans oublier le mercure. Vendanger par 35°C à l'ombre, au mois de septembre, c'est inouï. Cette chaleur a prélevé son écot. Sur les raisins, c'est vrai, avec une perte de 10 à 20 % de volume sur les noirs. Mais, surtout, sur les vendangeurs. Quatre morts en une semaine, c'est du jamais-vu. Alors, dans le vignoble, on surveille les niveaux de gluconique et d'acide acétique et on se démène pour que l'épinette passe avant que tout ça parte en sucette. Les raisins sont fragiles. Les hommes aussi.

YANN TOURBE  
JOURNALISTE

Partagez la newsletter avec un ami  
[Cliquez ici](#)



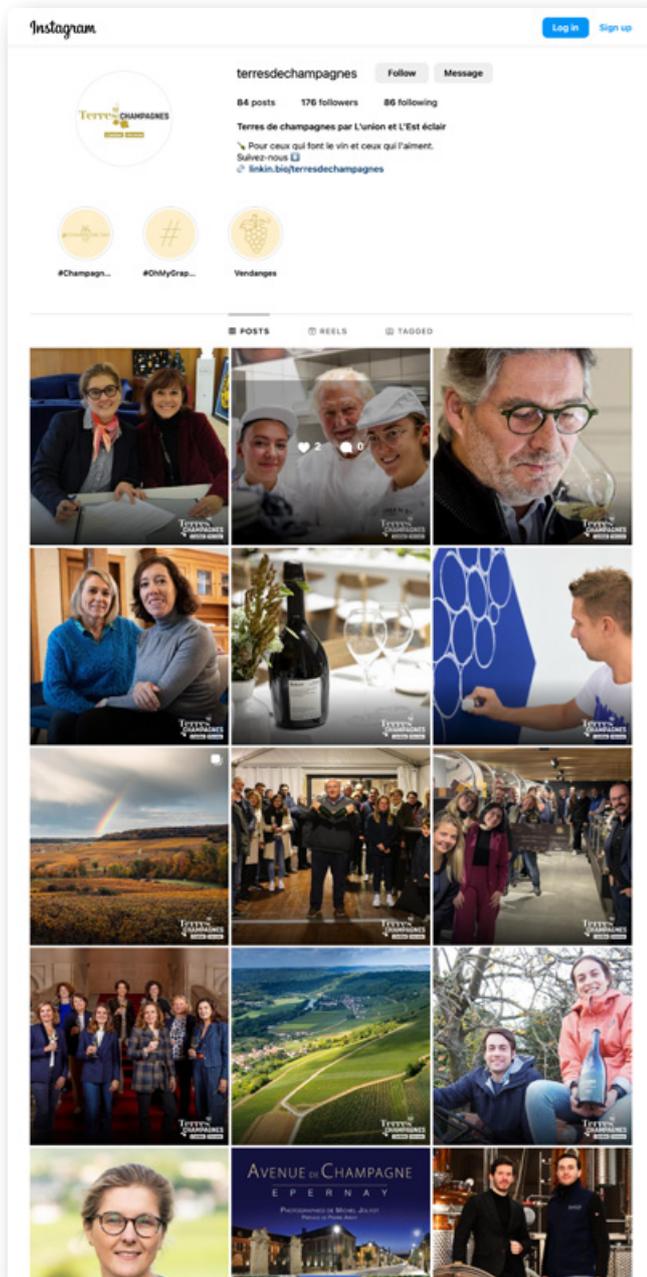
**Damien Dubois**  
 Director de Marketing  
 y Comunicación,  
 Rossel Est Médias



Aunque todos los años la vendimia es un acontecimiento editorial señalado para L’union y L’Est éclair, los récords de audiencia de este septiembre (con respecto al mismo mes del pasado año) han dado a los equipos la tranquilidad de que sus esfuerzos están viéndose recompensados.

L’union y a L’Est éclair, lo que hacía que la experiencia de cliente dejase mucho que desear”, lamenta Dubois.

Por ahora, “Terres de champagnes” estará disponible para los actuales suscriptores de los dos periódicos. Sin embargo, quienes solo estén interesados en la newsletter podrán suscribirse por 6,90 € al mes. Por este precio, podrán acceder al contenido de “Terres de champagnes”, recibir los dos suplementos en papel en casa, y disfrutar de ventajas como invitaciones a catas y propuestas de colaboración. El primer desafío en 2024 consistirá en comercializar esta oferta entre una audiencia objetivo relativamente nueva para Rossel Est Médias que, en muchos casos, vivirá fuera de las zonas geográficas cubiertas por L’union y L’Est éclair.



### Comentario del coach:

“Cuando no se han cumplido aún 10 meses del inicio del proyecto, Rossel Est Médias ha conseguido crear una nueva marca y poner los ingredientes para convertir a “Terres de champagnes” en una referencia entre las audiencias locales e incluso fuera de su zona de distribución habitual. Desde el principio, su fortaleza reside en la composición del equipo, en el que han participado muy activamente muchos departamentos distintos. Gracias a las sesiones de trabajo semanales, sus integrantes han podido abordar todos los aspectos del proyecto, lanzar ideas, debatir y tomar decisiones con rapidez”.

– Valérie Arnould

## Estudio de caso 11: Ringier Hungría

# Contenidos sobre coches para estimular la innovación en la redacción

Con el objetivo de renovar su imagen de marca y atraer más lectores masculinos, este editor húngaro aprovechó su participación en Table Stakes Europe para empezar a trabajar con nuevos tipos de contenido automovilístico enfocados desde un periodismo explicativo y de servicio. El éxito de la iniciativa ha imprimido impulso a otros experimentos en la redacción, como centrarse en las audiencias de la enología y la tecnología o probar nuevas formas de monetizar contenidos.

Ringier Hungary se enfrenta a un desafío particular y poco común en el sector de la prensa: una cuota de lectores masculinos desproporcionadamente baja. Mientras que muchos editores tienen dificultades para atraer a las mujeres, el predominio de las noticias sobre famosos y los chismes en el *Blikk* – el popular periódico de Ringier – ha hecho que su audiencia tenga un sesgo eminentemente femenino. Sin embargo, esta orientación también ha perjudicado la imagen y credibilidad de la publicación.

Aprovechando el marco de TSE, el equipo de Ringier decidió abordar ambas cuestiones. Por un lado, se propusieron incrementar la cuota de lectores masculinos

para equilibrar los géneros en su audiencia y, por otro, se marcaron el objetivo más importante de dar a la marca un buen lavado de cara pasando de publicar clickbait y contenido de corte sensacionalista a centrarse en elaborar artículos y reportajes verdaderamente útiles. El reto ha consistido en seguir ampliando la audiencia de un diario que era ya el líder de la prensa húngara. En busca de un nuevo filón de crecimiento, el editor apostó por atraer a nuevos grupos de lectores y, al mismo tiempo, por crear más contenidos de más calidad.

Al trazar su estrategia para materializar estas aspiraciones, el equipo reflexionó en primer lugar sobre qué audiencias objetivo eran las más adecuadas. La conclusión fue que centrarse en contenidos relacionados con la automoción, la tecnología y los vinos atraería principalmente a hombres. Pero, ¿serviría también para relanzar la marca?



Ringier Hungary –una empresa perteneciente al conglomerado de la comunicación suizo Ringier AG– posee una amplia cartera de medios dentro del mercado húngaro. Los más destacados son el *Blikk*, el diario en papel más leído del país con una tirada de 512.000 ejemplares, y su hermano digital *Blikk.hu*. Entre las demás marcas de Ringier Hungary se incluyen revistas femeninas y de entretenimiento, y un importante sitio web de ofertas de empleo.

### El contenido automovilístico en nuevos formatos da sus frutos

El equipo – liderado por la Editora Jefe de la edición digital, Zsuzsa Kekesi, y el Editor Jefe Adjunto del *Blikk*, Gabor Tibay – se puso manos a la obra. Haciendo honor al espíritu de prueba y experimentación de Table Stakes, se decidió multiplicar la producción de contenido en las tres áreas. Según sus estimaciones, bastaría con entre 80 y 100 artículos por semana. Para producir una masa crítica de contenido automovilístico, se contrató a un editor y se suscribió un acuerdo de licenciamiento sobre

el contenido digital de la revista Auto Bild del Axel Springer (grupo editorial alemán que ya fue socio de Swiss Ringier en una empresa conjunta entre ambas compañías).

Los primeros éxitos no se hicieron esperar, en especial para el contenido automovilístico. En cambio, el equipo no estaba del todo satisfecho. Pese a que una serie de contenidos muy llamativos, por ejemplo, sobre accidentes de tráfico espectaculares, estaban captando clics, el equipo pensó que se trataba exactamente del tipo de temas que socavaban el valor de la marca. Así pues, se recomendó a los redactores evitar el sensacionalismo para, en su lugar, centrarse en el periodismo explicativo o de servicio o en historias con un ligero tono emotivo.

Pero, sobre todo, el éxito más rotundo se gestó cuando la marca de coches Opel abandonó su antiguo logotipo. Aunque la noticia llegó en un simple comunicado de prensa, a un redactor se le ocurrió escribir un artículo sobre la historia de los logos de los coches que consiguió atrapar y emocionar a un gran número de usuarios nostálgicos de sus primeros o antiguos vehículos.

Para mantener el interés de las lectoras, se publicaron también historias con consejos sobre mecánica que ayudaron a los clientes – presumiblemente de ambos géneros – a no sentirse avergonzados al pasar por el taller. Solo tres meses después, el contenido automovilístico se había convertido en una de las secciones más populares del Blikk y generaba 150.000 páginas vistas a la semana.

**Blikk**  
Friss hírek • Sportal • Blikk-ügyek • Horoszkóp • Blikk előfizetőnek! • Kvíz • Sztárbox

**Autó**

**Megkeresi és kijavítja! – Kifejlesztették a világ első kátyújavító robotját**

Beindult Sopronban a jogsituzismus: ezért jönnek hozzánk az osztrákok jogositványt szerezni

Használt kompakt SUV-kupé a VW-től kedvező áron

Ezt a nevet érti valak?

## Experimentos con otras audiencias y monetización

El equipo intentó replicar estos éxitos con otras audiencias, principalmente personas interesadas en tecnología y amantes del vino. Sin embargo, pronto descubrió que era necesario tratar a cada lector de forma específica. En ocasiones, incluso hacían falta modelos de negocio distintos. El tema del vino, por ejemplo, demostró prestarse mucho más a la publicidad y al comercio electrónico que al periodismo monetizable.

Por fortuna, los resultados del programa inspiraron y animaron a otros redactores del equipo editorial a poner en marcha sus propios experimentos. Otras iniciativas incluyeron la planificación de un estudio audiovisual y la formación de equipos de minieditores especializados en cine y sucesos.

Un momento cumbre fue cuando un compañero que, hasta entonces, se había mostrado bastante escéptico hacia todo lo digital se acercó y pidió expresamente incorporarse al equipo encargado de las críticas cinematográficas. A veces, el ejercicio de definir audiencias ayuda a las redacciones a desenterrar verdaderos diamantes en bruto.

## CARS – **A case study:** How to turn a simple press release into a top story?



- 1., Base: press release about changing Opel logo. How to create unique content?
- 2., Graphics designer involved to create more attractive content
- 3., Making series about changing car logos of the world



Table Stakes ha liberado un gran torrente de energía que permitirá reconstruir la marca del Blikk desde el compromiso de ofrecer a sus lectores contenidos accesibles, útiles y explicativos. La comunicación interna y la toma de decisiones basada en datos también se han convertido en un proceso mucho más consciente en el día a día de los equipos.

El entusiasmo ha dado incluso para poner en marcha un experimento con contenidos de pago: una nueva vía para una empresa con un modelo de negocio digital que, hasta la fecha, se había centrado exclusivamente en el alcance. El equipo pensó que había que hacer algo con todas esas lectoras fidelizadas del embudo.

Así, mientras los hombres siguen familiarizándose con las marcas Ringier, las mujeres podrían estar listas para dar el siguiente paso: registrarse y pagar por una parte de la oferta.

### Comentario del coach:

“Estoy realmente impresionada con el trabajo del equipo de TSE de Ringier. Cogieron las herramientas que les ofrecimos y se pusieron a trabajar inmediatamente. Pese a que su funcionamiento seguía basándose en el modelo tradicional del papel, consiguieron inocular en la redacción energía y optimismo pragmático. Al hacerlo, propagaron ese espíritu de experimentación tan importante en cualquier iniciativa de transformación digital”.

– Alexandra Borchardt

## Estudio de caso 12: L'Opinion, Francia

# Una audiencia inspirada por una reforma social

**Este diario inició su andadura en Table Stakes con el objetivo de acelerar la transformación digital y aprovechar la celebración de su décimo aniversario para ampliar su base de suscriptores digitales. Cuando la actualidad trastocó sus planes, el equipo de TSE de L'Opinion identificó rápidamente una nueva audiencia objetivo: personas decididas a sacar el máximo partido a los últimos 15 a 20 años de su vida laboral.**

En enero de 2023, mientras el equipo de TSE de L'Opinion terminaba de perfilar su proyecto, el Gobierno francés presentó una reforma del sistema de pensiones que ampliaba la edad de jubilación de los 62 a los 64 años.

El anuncio desencadenó semanas de protestas multitudinarias y acalorados debates parlamentarios. Dada su fuerte inclinación hacia los temas políticos y económicos, el equipo editorial de L'Opinion se implicó a fondo. Para el equipo de TSE, abordar la reforma y atender las necesidades de la audiencia afectada se convirtió en la máxima prioridad.

Mientras que casi un 58% de los lectores de la edición digital del periódico tiene más de 44 años, solo la mitad de los actuales suscriptores pertenece a esta franja de edad (en 2023, la edad media de los nuevos suscriptores era de 48 años). Aunque los mayores de 50 ven la jubilación como un horizonte aún lejano, la realidad es muchos

empleadores les dan un tratamiento distinto del que dispensan a sus trabajadores más jóvenes. De hecho, la reforma de la jubilación francesa no tardó en dar pie a un debate más amplio sobre cómo cambiar la mentalidad de las empresas y permitir a los empleados más experimentados retomar el control de sus carreras profesionales.

Rémi Godeau, Editor Jefe de L'Opinion (además de Vicepresidente de Bey Médias) lo resumía así: “Casi 2 millones de personas de nuestra audiencia potencial se han visto o van a verse afectados por la reforma: ¿qué vamos a ofrecerles?”.

### X.O.: una newsletter para profesionales veteranos

Rémi Godeau se implicó personalmente en este proyecto, hasta cierto punto atípico, del equipo editorial de L'Opinion. Entre otras cosas, definió una misión editorial y dio con el nombre que la audiencia objetivo encontraría en su buzón cada viernes: “Decidimos bautizar nuestra newsletter como “X.O.” recuperando la expresión inglesa “eXtra Old” que designa al coñac extra añejo, cuya calidad mejora con los años. Por otro lado, la X es hoy sinónimo de “experiencia” (o de experto) y la O sirve de abreviatura del adjetivo “óptimo” y es además la letra protagonista en L'Opinion.

Nuestra propuesta es optimizar los últimos 15 a 20 años de la vida tanto profesional como personal del lector, ¡y sin ningún estrés! Para conseguirlo, X.O. ofrece a la audiencia información útil e inspiradora con la que diseñar una recta final satisfactoria para su carrera y le da una perspectiva distinta sobre cuestiones como la gestión, el patrimonio, la salud, etc.”, comenta.

## L'Opinion

L'Opinion es un periódico francés fundado en 2013 y especializado en política, economía y actualidad internacional. La publicación va dirigida específicamente a “individuos influyentes”, es decir, directivos de empresas, políticos, inversores y líderes de opinión. El periódico tiene una tirada diaria en papel de unas 39.000 copias y una plantilla de 40 personas en la que 30 son redactores.

## Senior advisors: qui sont-ils? que font-ils vraiment?



Ce sont des professionnels aguerris, souvent en seconde partie de carrière, qui mettent leur expérience, leurs connaissances, leur notoriété, leurs réseaux au service d'une ou plusieurs entreprises à temps partiel et de manière non exclusive

[Lire l'article](#)

Vendredi 24 novembre 2023 — Risque

**BONJOUR!** Oui, je sais, les partenaires sociaux entament des [négociations sur l'emploi des seniors](#). Et le patronat a donné sa to-do list : entretien de fin de carrière, baisse de cotisation employeur, formation... Pour suivre l'actualité au plus près, [lisez l'Opinion!](#) Mais pour prendre un peu de recul, Génération X.O vous conseille un ouvrage : *Le goût du risque*, par Andrea Marcolongo, Patrice Franceschi et Loïc Finaz ([éditions Grasset](#)).

**Liberté.** Ce petit livre de 129 pages est un régal. De réflexion : « Nous devons refuser la crainte de la mort car cette crainte mène à la servitude. » De culture : « Shakespeare affirmait que la paix et la prospérité engendrent des nations de couards ». D'utilité : « Considérer le risque comme facteur de joie plutôt que source d'angoisse est le seul remède à notre portée pour n'en être pas troublé. »

**Pratique.** Allez, prendre des risques peut être une source d'épanouissement professionnel inattendue. C'est l'opportunité de sortir de sa zone de confort, d'explorer de nouvelles passions et de découvrir des facettes de soi-même jusqu'alors ignorées. Un expert, poète, me souffle : « En osant, on embrasse la possibilité de clôturer sa carrière avec une note d'aventure et d'accomplissement, défiant les attentes préétablies pour mieux révéler son potentiel. »

**Actualité.** Une fois vos lectures achevées, revenez quand même à l'actu. Sur l'emploi, le gouvernement veut avancer. Et notamment sur la durée d'indemnisation chômage des seniors. Après 55 ans, elle est de 27 mois maximum, contre 18 mois pour les actifs plus jeunes. « Une hypocrisie », a prévenu Bruno Le Maire. Votre newsletter va suivre ce dossier de près...

**Génération X.O.** Vous aider à trouver l'équilibre optimum entre liberté, risque et précaution, c'est ça l'objectif de cette newsletter hebdomadaire. N'oubliez pas, Génération X.O, c'est un X comme eXpérience et un O comme Opportunité (ou... Ouï!). Parce que X=O. [Partagez X.O](#) et écrivez-nous!

Bonne lecture!  
Rémi Godeau

La reacción inicial de los periodistas fue algo escéptica: ¿Qué temas podrían interesar a esta audiencia? ¿Tendrían los reporteros que abandonar los sectores que solían cubrir? Lo cierto es que L'Opinion ya publicaba una gran cantidad de contenido que podía atraer a este grupo de lectores.

Por tanto, el desafío para los periodistas fue más bien asegurarse de tener en cuenta las necesidades de la audiencia de X.O. al redactar sus artículos.

Además, el periódico mantiene una colaboración con The Wall Street Journal que amplía su abanico temático. Godeau optó también por incorporar el proyecto a un periodista freelance con la misión de encontrar ángulos originales para tratar temas como los cambios vitales y laborales, el emprendimiento después de los 50, etc.

Por último, el equipo recurrió a una de las herramientas de Table Stakes: establecer colaboraciones. La APEC (Asociación para el Empleo de los Ejecutivos), una organización influyente en Francia, se había fijado para los próximos años el objetivo de optimizar el final de la vida profesional de sus miembros.

Aprovechando esta confluencia de intereses, Godeau y Cécile Desjardins, la Editora Jefe encargada de la sección de eventos de L'Opinion, organizó el primer congreso de X.O. con el patrocinio económico de la APEC. El siguiente paso consistiría en implicar a la organización en la newsletter, quizá a través de una serie temática redactada por sus expertos.

El nuevo boletín no tardó en encontrar su audiencia: según Stéphanie Elorin, Directora de Marketing, y los análisis realizados por sus adjuntas Nolwenn Benmamar y Lucie Debray, X.O. es ya la newsletter líder de L'Opinion en términos de aperturas y reactividad. Su número de suscriptores se acerca a los 5.000, y Benjamin Gentil (Responsable de Productos Editoriales) y Raphaël Proust (Responsable de la Sección Digital), quienes se incorporaron al equipo de TSE este verano, van a publicarla también en LinkedIn para ampliar su visibilidad.

La excelente acogida de X.O. ha suscitado preguntas sobre el resto de newsletters del editor, en especial sobre la alineación de los contenidos con las audiencias destinatarias, el formato, el tono y el diseño.

Durante el verano, el equipo revisó el posicionamiento de dos de los boletines insignia del periódico, uno sobre tributación y otro sobre Europa, mejorando su



Rémi Godeau, Editor Jefe (izquierda) y Benjamin Gentil, Responsable de Productos Editoriales, exponen los avances en la newsletter X.O. de L'Opinion durante una sesión de Table Stakes Europe.

(De izquierda a derecha)  
Stéphanie Elorin,  
Directora de Marketing,  
Raphaël Proust, Responsable de la Edición Digital,  
y Benjamin Gentil, Responsable de Productos Editoriales.

Fotografía cortesía del Hamburger Abendblatt



grado de personalización e incluyendo en ellos recomendaciones de sus redactores expertos en las respectivas materias. Los resultados revelaron un aumento en el interés de los lectores, que es un buen principio sobre el que trabajar en meses sucesivos.

## Digitalizar la organización y mejorar las herramientas de suscripción

Durante su año en Table Stakes, L'Opinion experimentó una serie de turbulencias que podrían haber desestabilizado sus proyectos de audiencias y la labor de transformación emprendida por el departamento editorial.

Entre estos hay que destacar la renovación integral de sus plataformas digitales y la implantación de un nuevo muro de pago (Piano), que incluye toda una plétora de nuevas funciones de análisis, orquestación de viajes de cliente, personalización de contenidos y múltiples opciones para probar ofertas comerciales. Con la ayuda de Guillaume Tardy, Stéphanie Elorin, (Directora Digital del grupo) y su equipo podrán ahora experimentar con un sinfín de nuevas posibilidades en 2024.

El objetivo del equipo de TSE en los últimos meses fue mantener el rumbo y ayudar a los redactores a priorizar lo digital, liberándolos así de las limitaciones del papel.

“Por la mañana, abrimos la reunión editorial repasando los datos de audiencia. Después, decidimos qué artículos van a encabezar las newsletters a la 1 y a las 6 de la tarde, todo antes de hablar siquiera de la portada de la versión

en papel. El siguiente paso es dedicar el día a las audiencias digitales y, ya por la tarde, ocuparnos de la edición impresa”, explica Rémi Godeau.

Paralelamente, Benjamin Gentil está implantando un kit de recursos para periodistas con herramientas digitales que facilitan el trabajo y la comunicación entre diferentes servicios editoriales: “Si queremos que se acostumbren al ritmo de producción digital, la jornada de los redactores debe ser más ligera y eficiente”, comenta. “Este kit de recursos está diseñado para ayudarles en las diferentes tareas que deben realizar”.

### Comentario del coach:

“La labor realizada con los lectores de X.O. sentó las bases para trabajar con audiencias específicas. El equipo aprovechó rápidamente el enfoque para revisar el posicionamiento de sus newsletters y sus audiencias objetivo, y lanzó además varios proyectos paralelos. No solo han ganado en agilidad, sino que también han ampliado sus perspectivas sobre lo que pueden lanzar, probar, interrumpir o cambiar”.

– Valérie Arnould

# Recursos adicionales de WAN-IFRA



Visite nuestra Base de Conocimientos en <https://wan-ifra.org/cases> para consultar más estudios de caso de TSE

World Association of News Publishers

## Knowledge Base

Find the case studies that most relate to your newsroom challenges or browse by category below

search case studies

### TABLE STAKES EUROPE

#### Table Stakes Europe

The Table Stakes programme is designed to accelerate the transition of journalism from print to digital, to help newsrooms change their practices, reach new audiences and better engage their communities. Since 2019, a total of 57 news publishers have participated in Table Stakes Europe, structured around 7 core principles for digital sustainability, and above all, audiences first. Read on for the stories of some of those teams.

- #1 Serve targeted audiences with targeted content/experiences
- #2 Publish on the platforms used by your targeted audiences
- #3 Produce and publish continuously to match your audience's lives
- #4 Funnel occasional users into habitual, valuable and paying loyalists
- #5 Diversify and grow the ways you earn revenue from the audiences you build
- #6 Partner to expand your capacity and capabilities at lower and more flexible cost
- #7 Drive audience growth and profitability from a "mini-publisher" perspective

WAN-IFRA Report | July 2023

## Data champions in the newsroom

Nine cases of global best practice

World Association of News Publishers



Descargue nuestro informe sobre estudios de casos de buenas prácticas en <https://wan-ifra.org/insight/data-champions-in-the-newsroom>

WAN-IFRA Executive News Service Newsletter

The most important news of the news publishing industry, in collaboration with our Knowledge Partner, McKinsey & Company

### How AI is Changing the Craft of News

A READING LIST CURATED BY WAN-IFRA

ENGLISH

Changing Newsrooms 2023: Media leaders struggle to embrace remain cautious on AI disruption (by Reuters Institute)

A deep dive into the future and AI with Schibsted Future Report

USA: New Market Report from News/Media Alliance Provides Valuable News & Magazine Audience for Advertisers (by News)

USA: Hearst officially acquires indie puzzle platform Puzzmo

Here's how 13 news outlets are using LinkedIn newsletters (by)

Paving the way to resilience: Strengthening public sector ad

WAN-IFRA Reader Revenue Newsletter

News about the digital subscription industry with the support of our Knowledge Partner, Protocmedia

or subscribing? If you like what you read, please share it with your colleagues.

### metrics for subscriber engagement

Engagement Level	Days	Rate
Dormant	1 day	1%
Light	3 days	7%
Middle	4 days	15%
Loyal	5 days	25%
Super Loyal		52%

WAN-IFRA World Editors Forum Newsletter

### Faces of tragedy: journalists killed in Israel-Hamas war

Read More

Parade by CHANNELDRAW

Gaza's journalists are risking death every hour of every day to do whatever they can to get news to the outside world. Over the past 49 days, a staggering number have lost their lives doing so, as well as colleagues from Israel and Lebanon. The killing must stop.



Suscríbese a nuestros boletines gratuitos sobre cómo estar en la vanguardia de la edición en <https://wan-ifra.org/newsletters>

LAB x Chartbeat x tubular

### How LADbible Built a Site & Social Ecosystem to Engage Younger Audiences

Presented by

- Jon Birchall, Director of Editorial Strategy, LADbible
- Anna Cole, Researcher & Insight Manager, LADbible

WEBINAR