

Los usuarios, en el centro de la estrategia de los medios

Los cambios afectan a toda la cadena de producción de los medios de comunicación. La cuestión pendiente sigue siendo cómo practicar un periodismo de calidad y, al mismo tiempo, generar un negocio rentable que asegure la independencia.

Desde la aparición de los primeros sitios web de noticias, a mediados de los años 90, el sector de los medios de comunicación vive inmerso en un continuo proceso de transformación de su negocio y de las reglas que lo rigen. La lista completa de cosas que han cambiado durante estas dos últimas décadas en el mundo periodístico sería interminable y afecta a todos los aspectos de la cadena productiva: la recopilación y producción de información, la publicación, su distribución y su consumo. También se han producido cambios radicales en el modelo de negocio de los medios, o en su relación con la audiencia. A lo largo de estos años, muchos medios tradicionales han tenido que cerrar sus puertas, aunque otros muchos, nativos digitales, las han abierto.

¿Qué nos deparará el futuro y hacia dónde hay que dirigirse? Es la gran pregunta que acecha a los propietarios y responsables de medios de comunicación de todo el mundo, ansiosos por intentar seguir manteniendo una posición privilegiada en el nuevo y complejo ecosistema informativo que se ha ido creando, en el que intervienen muchos más actores que en el pasado. La cuestión a resolver es muy sencilla de formular y muy complicada de responder: ¿cómo seguir practicando un periodismo de calidad y, al mismo tiempo, generar un negocio rentable que asegure la independencia del mismo?

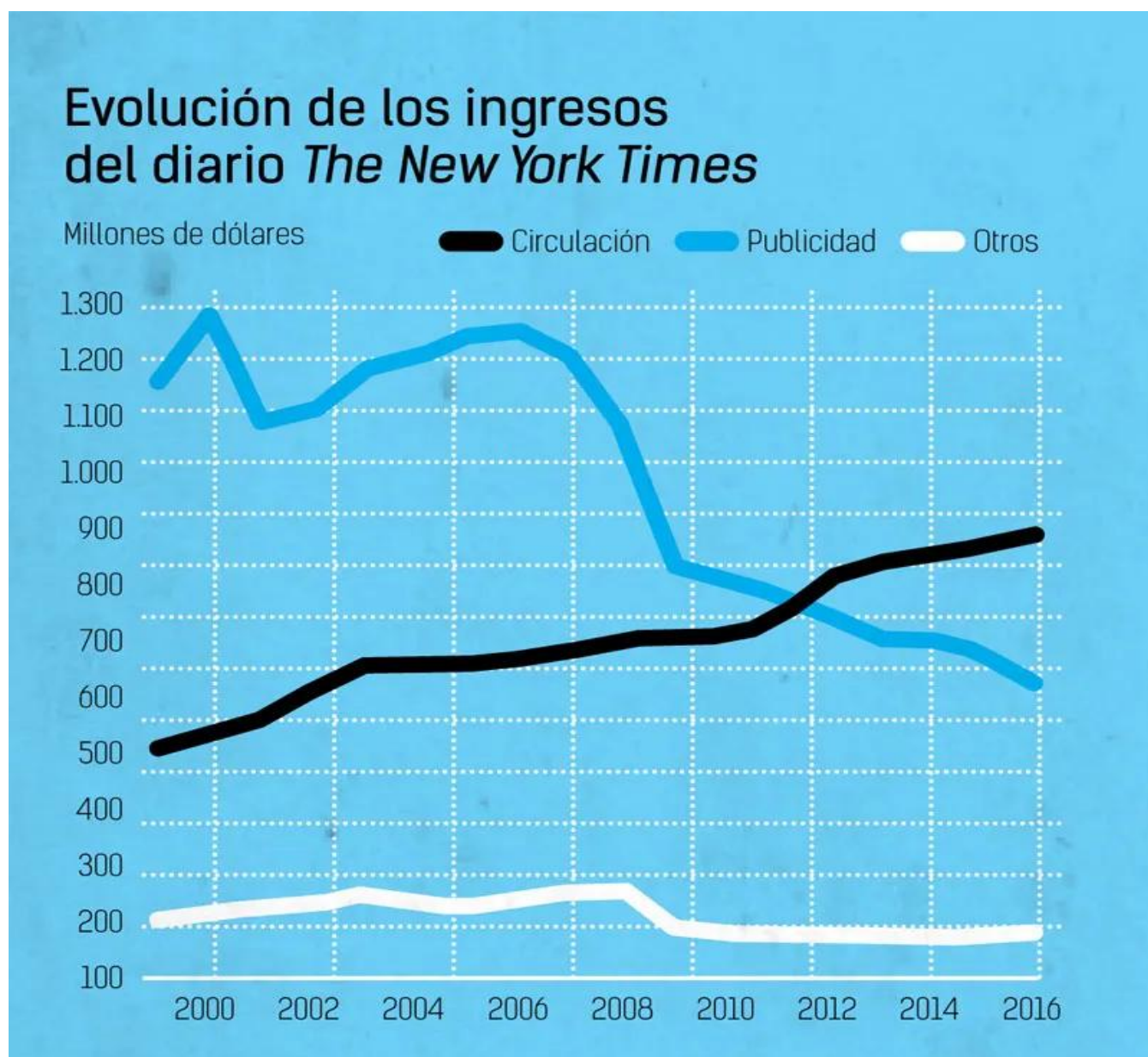
Esta era precisamente una de las grandes preguntas para las que buscaba respuesta cuando hace un tiempo me propuse analizar a fondo la experiencia de transformación digital del diario más influyente del mundo, *The New York Times*. El pasado curso, gracias a una estancia como periodista en residencia en el Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin (EEUU), pude dedicarme a fondo a esta investigación, que dio como resultado el libro *La reinención de The New York Times*.

En el libro analizo de manera detallada los profundos cambios que ha ido impulsando y experimentando el diario neoyorquino durante las dos últimas décadas. De este proceso -largo, difícil y costoso- se pueden extraer interesantes conclusiones y una buena lista de lecciones.

Las tres primeras de las diez conclusiones que se presentan en el libro giran, de un modo u otro, alrededor del usuario. La primera es que *The New York Times* está realizando una “decidida apuesta por el periodismo de calidad y por ofrecer a los usuarios un producto imprescindible”. Esta debe ser una característica esencial de cualquier medio que quiera realmente conectar con su audiencia: ofrecer un producto del máximo nivel posible que pueda convertirse en algo imprescindible para su público.

La segunda conclusión se refiere al modelo de negocio, que está cambiando de manera radical. En el *Times*, al igual que sucede con otros periódicos, los usuarios aportan ya más ingresos -a través de las suscripciones y las ventas, tanto de la edición impresa como de la digital- que los anunciantes. En el caso del *NYT*, el vuelco histórico se produjo en el año 2012, el primero en el que los ingresos generados por los usuarios superaron a los ingresos publicitarios. Desde entonces, las distancias entre estos dos conceptos se han ido agrandando. En el segundo trimestre de 2017, los usuarios generaron ya el 61,4 por ciento de los ingresos totales del diario, mientras que los anunciantes aportaron el 32,5 por ciento de los ingresos. El restante 6,1 por ciento llegó a través de otras vías, como los nuevos negocios -educación, viajes, comercio electrónico, etcétera- sustentados

en el poder de la marca *The New York Times*.



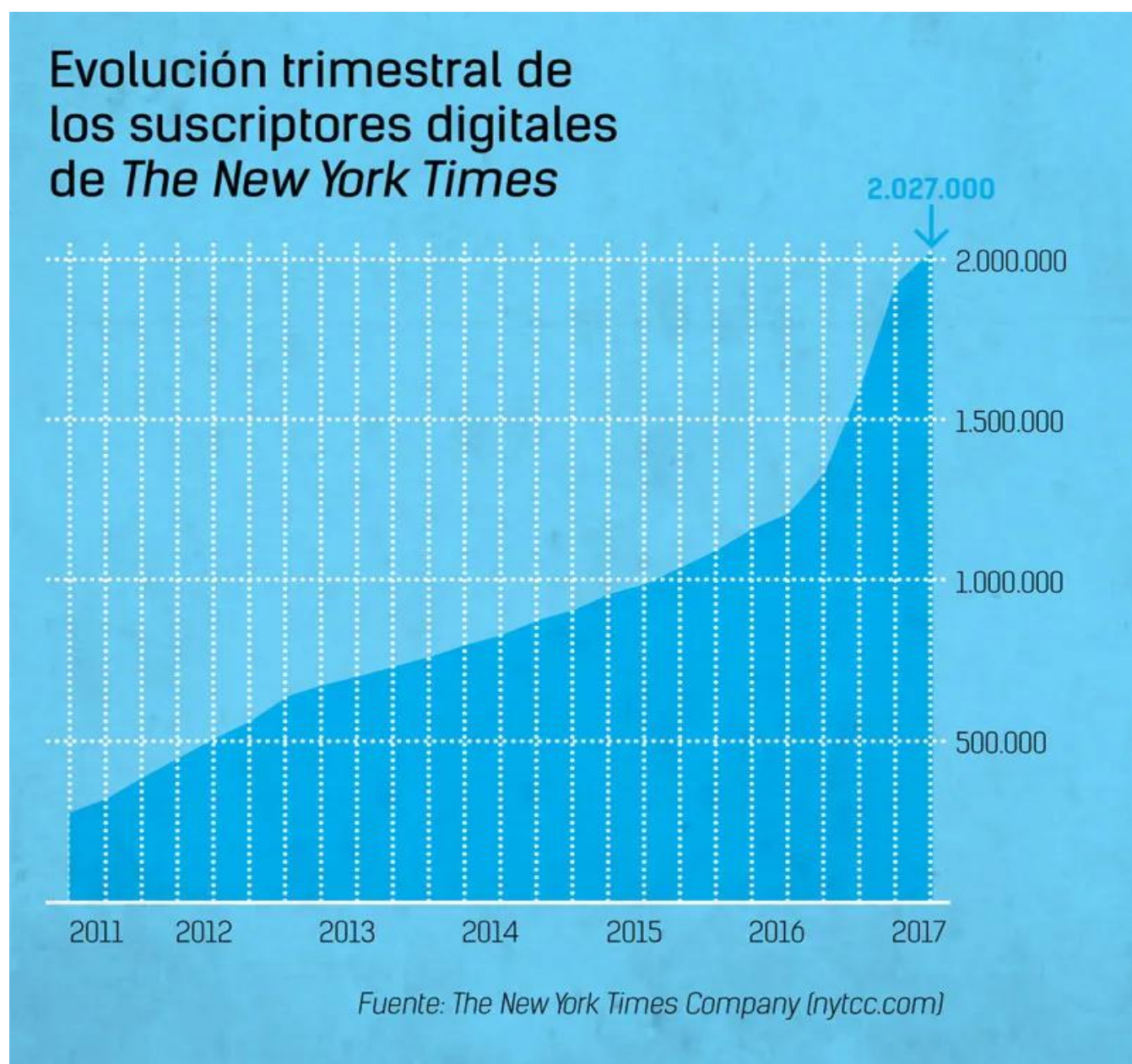
La tercera conclusión es esencial y, quizás, la que ofrece más pistas sobre la dirección que debe tomar el negocio periodístico si quiere no solo sobrevivir sino lograr el mayor éxito posible: el foco de toda la actividad de *The New York Times* está puesto en los usuarios y, de manera muy especial, en los más fieles.

La razón está muy clara: el 90 por ciento de los ingresos digitales del *Times* depende del 12 por ciento de sus usuarios. Estos son los usuarios más leales, los que pagan por el producto informativo del diario o se conectan con mayor frecuencia, generando también, por tanto, más ingresos publicitarios.

Si hubiera que escoger una única palabra para definir la estrategia global seguida por *The New York Times* me quedaría con el término inglés *engagement*. El diario pretende, por encima de todo, lograr el mayor grado posible de compromiso de los usuarios con su marca, con su producto informativo, con sus servicios. Esa relación estrecha, íntima, profunda con los usuarios es la base del negocio actual y futuro del diario. Por tanto, todo debe orientarse a lograr incrementar el *engagement*, ya que cuantos más usuarios se sientan identificados con el *Times*, más sólido será el medio y más oportunidades habrá para generar los ingresos necesarios para seguir practicando el periodismo de calidad que lo caracteriza.

The New York Times implantó a principios del año 2011 su sistema de suscripciones digitales, en la que ha sido la mejor decisión de negocio adoptada por la compañía durante la etapa reciente. El sistema de suscripción del *Times* establece que cualquier usuario pueda consultar de manera gratuita hasta diez noticias al mes (la portada, los vídeos y las portadas de sección son siempre gratuitos). Una vez alcanzado ese límite, los usuarios que quieran seguir consultando la información ofrecida por el *NYT* en sus plataformas digitales deben suscribirse.

El diario ha ido sumando cada trimestre decenas de miles de suscriptores. A mediados de 2015, tras algo más de cuatro años desde el lanzamiento de las suscripciones, alcanzó el primer millón de usuarios digitales de pago. El segundo millón se logró en mucho menos tiempo: apenas dos años. A finales de junio de 2017, la cifra de suscriptores digitales de *The New York Times* era ya de 2.027.000. ¿Cuál es el límite? El CEO de la compañía, Mark Thompson, ha llegado a hablar de alcanzar en algún momento los diez millones de suscriptores.



Captar nuevos suscriptores digitales es una meta fundamental para el *Times*. Para conseguirlo, el diario apuesta mucho más por la calidad periodística que por la cantidad de contenidos ofrecidos. Con una redacción

que ronda los 1.300 profesionales, *The New York Times* publica cada día entre 200 y 250 contenidos informativos en distintos formatos, una cifra sensiblemente inferior a la que ofrecen otros medios con redacciones más reducidas.

El *Times* entiende que la apuesta por la calidad hay que practicarla cada día, intentando sorprender continuamente a los usuarios con contenidos únicos y realmente diferenciales respecto a los que ofrece la competencia. Como se afirma en el libro, “es muy difícil visitar la web del *Times* y no encontrar cada día algo distinto y especial, alguna propuesta de periodismo visual -en forma de reportaje multimedia, de gráfico interactivo o de cualquier otro formato- destinada a sorprender y atrapar al usuario”.

Por otra parte, el *Times* huye de manera expresa del -afortunadamente- cada vez más denostado fenómeno del *clickbait*, que consiste en intentar generar el mayor número posible de clics en las noticias utilizando titulares tentadores pero, en muchos casos, engañosos o simplemente oportunistas.

The New York Times quiere ser una parte “esencial” de la vida cotidiana de sus lectores. Por ello, además del periodismo de calidad, está apostando decididamente por el llamado periodismo de servicio con productos como *Cooking* (recetas de cocina), *Well* (salud y bienestar) o *Watching* (guía de tv y cine) que ayudan a sus lectores a tomar decisiones sobre asuntos prácticos de su vida diaria.

El producto periodístico debe estar orientado muy claramente hacia los usuarios y no tanto a los anunciantes

Así, la decidida orientación hacia el usuario marca tanto el producto informativo del *Times* como su modelo de negocio. Es el cambio más trascendental que se está produciendo no únicamente en el *NYT*, sino en otros muchos medios: los usuarios están adoptando el papel de protagonista principal de la película; un papel que, hasta fecha muy reciente, había correspondido a los anunciantes.

Esto tiene, necesariamente, consecuencias trascendentales para la actividad de los medios. El producto periodístico debe estar orientado muy claramente hacia los usuarios, y no tanto hacia los anunciantes, porque de dar satisfacción o no a los usuarios va a depender su éxito o fracaso. El medio, ante todo, debe rendir cuentas ante su audiencia, y esta audiencia es la que tiene la llaves de su futuro. Si medio y usuarios van realmente de la mano, el éxito estará cerca. Si no lo hacen, se convertirá en una empresa imposible.

Abbruzzese, J. (2014): «Innovation Report. The New York Times.» en *Mashable*. Disponible en <http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/>

«Our Path Forward» en *The New York Times*. Disponible en <https://www.nytimes.com/wp-content/uploads/sites/3/Our-Path-Forward.pdf>

«Journalism That Stands Apart. The Report of the 2020 Group» en *The New York Times*. Disponible en <https://www.nytimes.com/projects/2020-report?mcubz=0>

Nafría, I. (2017).: *La reinención de The New York Times*. Austin (Texas), Centro Knight para el Periodismo en las Américas.

Synder, G. (2017).: «The New York Times claws its way into the future» en

Wired. Disponible en <https://www.wired.com/2017/02/new-york-times-digital-journalism/>