



Mark Thompson

Mark Thompson, presidente de *The New York Times*: “La gente pagará por las noticias”

Este periodista británico, experto en Retórica clásica y comprometido en EE.UU. con la Dama gris, habla el lenguaje futuro de los medios. El presidente de The New York Times Company explora un modelo de suscripciones que garantice el oficio de la prensa, tras dirigir ocho años desde Reino Unido la radiotelevisión pública en abierto BBC.

EDUARDO FERNÁNDEZ

—Internet, además de periodismo, aloja sucedáneos. ¿Cómo distinguir las noticias falsas, sin caer en criterios subjetivos, de las sesgadas, interesadas o ciertas pero rebatidas por sus protagonistas?

—Es complicado. Preferiría permitir que se publicara todo, en vez de tomar medidas que dejen consecuencias peores. Un buen ejemplo es el de la sátira. Cuando la intención es clara, no hay *fake news*, sino un comentario legítimo. Ya se ha podido comprobar que los sistemas mecánicos dirigidos a discriminar noticias reales de falsas no entienden el funcionamiento de la sátira. Por eso, los medios deberíamos estar, y lo estamos, en diálogo con las grandes empresas de Silicon Valley.

Sin embargo, me preocupa mucho más que líderes políticos, como el presidente de EE.UU., refrenden aseveraciones supuestamente periodísticas presentadas sin pruebas o directamente falsas. Por ejemplo, lo que decía Trump, sin aportar evidencias, de los 3 millones de votos ilegales que fueron para Hillary Clinton... No hay que abogar por la prohibición o la censura, sino por enseñar a los lectores o usuarios a discriminar por sí mismos qué es creíble y qué no.

—Un editor tan relevante como Axel Springer, el primero de Alemania, se niega a realizar ese trabajo conjuntamente con las nuevas plataformas, al entender que no le corresponde. ¿Cuál es la vía a seguir?

—Los medios podemos ayudar a aconsejar a estas plataformas, pero son estas, como Facebook y Google, las que deben decidir.

—Para The New York Times, el modelo futuro de negocio es el de las suscripciones de pago. ¿Por qué?

—Los periódicos occidentales a menudo disfrutaron en el siglo XX de un monopolio –o al menos de un oligopolio– en la creación y distribución de noticias. Podían cobrar cantidades ingentes por publicidad, pero ese modelo está por desaparecer. La publicidad impresa dejaba márgenes de rentabilidad muy amplios. Incluso hoy, en el *NYT*, se obtendría el 90 % de rentabilidad bruta por dólar de ingreso. Si un anuncio cuesta 100.000 dólares, 90.000 o hasta 95.000 son de rentabilidad bruta. Eso pagaba las redacciones. Frente a eso, la publicidad digital no dejará tanto dinero por usuario como lo hace el negocio impreso. Se pensaba que eso quedaría

PRE-TEXTOS

compensado por un mayor número de usuarios, pero al final las plataformas digitales, con su posición dominante, reciben la mayor parte de los ingresos, sobre todo de los nuevos ingresos.

—¿Cuánto?

—Se habla de que el 95 % de los nuevos ingresos de 2016 fueron a parar a Facebook y Google (según Katharine Viner, directora de *The Guardian*, serían hasta 99 centavos de cada dólar en el mercado publicitario de EE.UU.). Tienen poder de decisión sobre los precios. No obstante, la publicidad digital puede tener un papel importante: nosotros ganamos más de 200 millones de dólares al año en publicidad digital... pero no me parece suficiente.

“A grandes rasgos, suscripciones solo digitales y publicidad digital, combinadas, constituirían un 35%. El otro 45% procede de la circulación impresa, sobre todo envíos a domicilio en EE.UU. En algún momento, la publicidad impresa llegó a representar más del 85%...”

La manera más saludable de financiar el periodismo es buscar consumidores que lo paguen. Nosotros pensamos que producimos algo de calidad por lo que habría que pagar. Si fabricas zapatos o cultivas fruta, ¿por qué regalarlos? Me dijeron que el modelo de pago no iba a funcionar, pero resulta que la gente está dispuesta a pagar por algo que merezca la pena; la gente pagará por las noticias, igual que lo hace por las series en Netflix o por la música en Spotify. En *NYT* estamos cerca de los 2 millones de suscripciones únicamente digitales.

—¿De un total de 3 millones?

—Tenemos un millón de suscriptores del periódico impreso, que también pueden acceder al digital, y unos 2 millones solo digitales, además de unos 200.000 abonados a los crucigramas. ¡Hemos encontrado suscriptores hasta en la Antártida! Además, de los 2 millones exclusivamente digitales, en el último trimestre de 2016 añadimos 276.000, por lo que el número crece muy deprisa.

—En un cuarto del año 2016 sumaron más que en 2013 y 2014 juntos...

—Exacto.

—En esta era online, los anuncios impresos todavía suponen el 20 % de ingresos de *NYT*. ¿Cómo se reparte la procedencia del 80 % restante?

—A grandes rasgos, suscripciones solo digitales y publicidad digital, combinadas, constituirían un 35 %. El otro 45 % procede de la circulación impresa, sobre todo envíos a domicilio en EE.UU. En algún momento, la publicidad impresa llegó a representar más del 85 %...

—¿Fue 2016 un año inusualmente bueno para los medios de EE.UU.?

—En los últimos tiempos, los ingresos de prensa impresa se han mantenido casi estables, en caída leve. Aunque la publicidad baja deprisa, la circulación en papel decrece lentamente (en EE.UU., pero más rápido en otros países como España).

—¿Es paradójico que Trump ataque a la prensa y a su vez haya ayudado a mejorar los datos del sector?

—Hay un ciclo de noticias que nos favorece. Lo de Trump, también, pero hay otras alteraciones, como el *Brexit*. Este año se celebran elecciones en Holanda, Francia, Alemania...

—Trump le pareció un hombre “abierto” en el trato con la prensa, alguien que responde al teléfono. ¿Ha cambiado de opinión?

—Es pronto para predicciones, pero en esta primera etapa se ha mostrado abierto. Más allá, mucha gente de la Casa Blanca está dispuesta a hablar con periodistas *off the record*. No todo lo que sale de la Casa Blanca tiene por qué venir del señor Trump. Este es un período muy enriquecedor para mis compañeros de Washington...

—Cuando ganó Trump, *New York Times* dedicó 5 millones de dólares extraordinarios a cubrir la Presidencia. ¿Por qué?

—Es una historia de las de una vez en la vida, algo increíble. Yo me centro en la parte digital del negocio, pero estoy al tanto de la producción impresa, de los cierres de ediciones para Nueva York, todo EE.UU... En un correo sobre ese tema, me enteré de que en redacción existe el concepto de páginas no Trump. Mis compañeros intentan

PRE-TEXTOS



tener las *páginas no Trump* listas para enviar cuanto antes, y así dedicarle tiempo a las *páginas Trump*, que sufren muchos cambios a última hora de la tarde [deja escapar una carcajada].

—¿Habrían dedicado la misma suma de dinero si hubiera salido victoriosa Hillary Clinton?

—Es difícil saberlo.

—¿Qué decisiones se han aplazado en *NYT* a la espera de que se amortigüe el impacto de Trump?

—La revolución digital no se detiene. Eso a veces significa, y de ello ha hablado Dean (Baquet, director de la cabecera), atravesar períodos en los que reduzcas plantilla en ciertas áreas. Lo que nos distingue de otros periódicos es que hemos adoptado una posición de producir algo de valor por lo que la gente esté dispuesta a pagar. Por eso hay que tener mucho cuidado con la reducción de costes, para no socavar el valor del producto. Nuestra sala de redacción tiene casi el mismo número de personas que hace diez o veinte años, si bien muchos están destinados a tareas distintas. Contamos con 1.400.

Otros propietarios de diarios decidieron reducir costes en periodismo para tratar de mantener la rentabilidad. Nosotros pensamos que la mejor manera de mantenerla a largo plazo es seguir invirtiendo en periodismo.

“En *NYT* intentamos tener las ‘páginas no Trump’ listas cuanto antes y así dedicarle tiempo a las ‘páginas Trump’”.

“La revolución digital no se detiene. Eso a veces significa atravesar períodos en los que reduzcas plantilla en áreas”.

“El ‘smartphone’ es la plataforma más importante, con diferencia. Tableta y PC, maduras, ya están en caída”.

“Hay presión sobre las comunicaciones públicas en toda Europa (...) con un fuerte ‘lobby’ contra cadenas como BBC”.

“Nos gusta ganar en todo, pero contar usuarios únicos no es el mejor criterio para determinar los ingresos”.

—Baquet, director, y Joe Kahn, adjunto, han abogado este año por “redacciones más pequeñas y concentradas” en *NYT*. ¿En qué se traduce esa declaración de intenciones?

—Se buscan nuevas maneras de editarlo. El *NYT* clásico aspiraba a un único estilo de información y redacción. Muchos editores trabajaban sobre un mismo artículo. Tenemos más editores que reporteros, en parte para mantener un tono uniforme en toda la publicación. Dean y

PRE-TEXTOS

Joe comentaron que estamos en momentos de más individualidad y personalidad en la escritura, algo que seguramente muchos lectores agradecerían, dentro de ciertos límites.

Thompson elogia el “estándar olímpico” instalado en la Octava Avenida de Nueva York, pero maneja estructuras heredadas de prensa papel, rígidas y pesadas en comparación con la maniobrabilidad y la ligereza propias del nuevo entorno *online*. A su favor: la marca anglófona abanderada de la prensa global.

“El *smartphone* es la plataforma más importante, con diferencia. Hasta tableta y PC son plataformas maduras, y ya están en caída relativa”, explica. “Hemos creado un *hub* con especialistas que contemplan la edición impresa pensando siempre en el negocio *online*. Otra de nuestras tesis es que el periodismo se va a hacer más visual”, indica Thompson, que no en vano completó, a cargo de BBC, “el mandato más largo en

ese puesto en los últimos 40 años”.

Olímpicos fueron precisamente sus plazos: le designaron en 2004, supo en 2005 que Londres albergaría unos JJ.OO. y se fijó la meta de clausurar etapa una vez se celebrara la cita en 2012. “Mucho antes me llamaron del (*New York Times*)... Nunca acabé de decidir si la mejor organización de noticias del mundo era la BBC o el *NYT* (sonríe). He tenido suerte”.

Este británico ya trabajó en EE.UU. hace treinta años, al servicio de BBC –en 1983 se trasladó a Nueva York, donde conoció a quien se convertiría en su esposa–. Regresó a la isla para editar programas informativos tan emblemáticos como *Newsnight*, en una carrera que lo condujo a los despachos, primero de Reino Unido y ahora de EE.UU.

—¿Las reducciones que emprendió en BBC se vinculaban a la crisis o forman parte de una tendencia?

—Hay presión sobre las comunicaciones públicas en toda Europa. Por un lado, tienen que ver con la situación comercial, pero en la mayoría de países hay también un fuerte *lobby* contra esas cadenas, bien para lograr restricciones legislativas y limitaciones en el desarrollo digital, bien para reducir los presupuestos asignados, como sucedió en Canadá, Australia, Islandia (y España)... Las emisoras públicas han encogido.

En la propiedad de *NYT* permanece la misma saga desde que Adolph S. Ochs adquiriese la cabecera en 1896. El año pasado, se nombró a uno de sus descendientes, A. G. Sulzberger, editor adjunto.

—¿Ese sistema próximo al negocio familiar fortalece o debilita el periódico?

—Creo que es una fortaleza, porque, para tratarse de una empresa relativamente pequeña, es independiente. Esa independencia está garantizada por la familia. Los accionistas de control vienen de un fondo familiar, no de la familia; de una organización encomendada a garantizar la calidad y la independencia del periodismo que se hace en el *Times*. Por eso, nos parece una estructura de capital óptima.

—Puesto que su prioridad está en ganar suscriptores, ¿hasta qué punto importa sumar usuarios únicos?

—Si se computan todos los dispositivos (PC, tableta y móvil), en alguno de los últimos meses hemos llegado a alcanzar globalmente los 140 millones, pero lo importante es que hemos conseguido mantener un número relativamente alto dentro de un modelo de pago. En este embudo, hay mucha gente en la parte ancha, pero cada vez más lectores fieles que pueden convertirse en suscriptores.

—¿No preocupa entonces a la marca que la superen diarios competidores como *The Washington Post*?

—Nos gusta ganar en todo, pero contar usuarios únicos no es el mejor criterio para determinar los ingresos, y mucho menos la rentabilidad. Cuando contemplamos a nuestros competidores, como *The Washington Post*, *The*

“Hay presión sobre las comunicaciones públicas en toda Europa. Por un lado, tienen que ver con la situación comercial, pero en la mayoría de países hay también un fuerte lobby contra esas cadenas, bien para lograr restricciones legislativas y limitaciones en el desarrollo digital, bien para reducir los presupuestos asignados (...)”

PRE-TEXTOS

Guardian y *Buzzfeed*, nos fijamos en qué ingresos digitales reporta cada usuario único. Otros editores reciben un dólar al año por usuario único, y nosotros más de cuatro.

Si hablamos de economía en la prensa, el verdadero elemento crítico radica en la eficiencia con la que conviertas tu público en dinero. Lo que cuenta, al final, es ingreso por usuario único. En un momento en el que las grandes plataformas se quedan con un trozo tan grande de la tarta publicitaria, el riesgo de basar la estrategia en el número de usuarios únicos es grande... Repartir periódicos gratis no es buen negocio. Los panfletos nunca financiaron buen periodismo.

—*NYT* levantó en 2011 un muro de pago que actualmente permite consultar diez artículos al mes. Por pocos que parezcan, ¿el tope se rebasa?

—El modelo es intencionadamente poroso. Dejamos que la gente lea. Cuando sucede algo importante, quitamos el pago: el nuestro es muy distinto del de *The Wall Street Journal* o *Financial Times*, más estrictos y herméticos. Acostumbramos a la gente al buen periodismo, lo que contribuye al modelo de pago.

—Mientras, uno de sus productos más exitosos es “*NYT Cooking*”, sobre cocina, con una newsletter propia...

—Tratamos de dotar, de dar valor a nuestra oferta. Las recetas tienen un público que crece rápido. La cocina genera un compromiso profundo, como ya hemos experimentado en el caso de los crucigramas. Ya estamos haciendo nuevos paquetes de suscripción con crucigramas.

—Entre las compras más recientes de *NYT* hay sitios de recomendaciones de productos, como “*The Wirecutter*”. ¿Hacia dónde se dirigen?

—Esa adquisición genera una fuente de ingresos nueva: comisiones por afiliación. *The Wirecutter* hace evaluaciones objetivas, pero, si quieres comprar el producto, puedes, porque tienes el botón. Ellos reciben comisiones sobre el precio de venta.

—En la era online, surgen dudas en el gremio sobre los intereses reales del lector y las responsabilidades del periodista: ¿basta con informar o se deben aportar otros contenidos sociales o de servicio?

—Por razones comerciales, el *NYT* de los 70 y 80 desarrolló secciones sobre estilo de vida, como *Viajes*. Uno de nuestros retos pasa por hacer algo parecido ahora, pero en formato digital. ¿Qué veo en la tele esta noche?, ¿qué cenó?, ¿dónde voy de vacaciones?, ¿qué maleta me conviene? Esto sirve como complemento a las noticias y a la opinión, que son lo más importante, pero estos módulos de servicio también aportan valor.

—Cuestión que le resultará familiar: ¿cuánto durarán los periódicos?

—Al menos otra década, dependiendo del mercado. *NYT* todavía es sólido en EE.UU.: ganamos dinero imprimiendo. Incluso sin publicidad, el diario es rentable; todos los días de la semana, y en todos los mercados de EE.UU. Variará según aguanten los diarios de otras ciudades, para que los vehículos que los distribuyen puedan seguir transportando el *NYT*. Pero irán cayendo, cerrarán quioscos... Se va a degradar el ecosistema; está claro. A la hora de imprimir, sobre todo fuera de Nueva York, los costes marginales subirán. Tendremos que aumentar el precio a cobrar y seguramente llegará un punto en el que la economía circundante se vuelva marginal, y luego negativa. No será porque la gente no quiera comprar el diario en papel, sino porque la economía lo pondrá difícil.

EDUARDO FERNÁNDEZ

Periodista español del diario *El Mundo de España*.

Nota:

Entrevista publicada originalmente en formato digital en la página:
<http://www.elmundo.es/television/2017/04/17/58f24a-74ca474187538b45c3.html>