

Del 'digital first' al 'value first': errores y aciertos ante la deconstrucción de los modelos de negocio

Es necesario comprender que el verdadero reto de los medios de comunicación no es exclusivamente tecnológico, sino la capacidad de ofrecer una **propuesta de valor diferencial**, generando **respuestas a las necesidades** de las comunidades. Se trata de aplicar un enfoque integral, evolutivo y **centrado en el usuario**, si bien no basado únicamente en lo que se publica, sino en por qué se publica, para quién y con qué propósito.

PEPE CEREZO

Durante las dos últimas décadas, los medios de comunicación han transitado un viaje tan turbulento como inevitable: la transformación o, mejor dicho, la deconstrucción de su modelo de negocio. Ahora parece irrefutable que la digitalización, lejos de ser solo una opción plausible, era una exigencia para su supervivencia. Sin embargo, si algo ha caracterizado este proceso, ha sido la persistencia de una serie de barreras estructurales y de errores que evidenciaban una clara falta de comprensión sobre el alcance del nuevo ecosistema digital. Al menos ahora, tras innumera-

bles pruebas y errores, disponemos de la perspectiva suficiente para conocer las claves del negocio digital de los medios.

Como ya hemos analizado en libros y *papers* anteriores, estos errores responden generalmente a una combinación de factores. Por una parte, escasa apuesta por una transformación que conlleva la dedicación, recursos y procesos necesarios, una falta de visión estratégica y, por último, la persistencia de una cultura organizacional condicionada por las dinámicas de la versión impresa, que no termina de asumir la imperiosa necesidad de innovar y arriesgar.

Por otra parte, además de las dificultades inherentes a un mercado en constate cambio, la dependencia de las plataformas tecnológicas, la resistencia a integrar nuevas capacidades profesionales y la falta de orientación real hacia las audiencias han lastrado durante años el potencial de los medios para construir propuestas de valor relevantes y sostenibles. A continuación, analizamos los más significativos.

Carencia de una propuesta diferencial

Una gran mayoría de medios, en su tránsito hacia el entorno digital, han replicado modelos y dinámicas del pasado, sin redefinir a fondo su relación con el usuario. La transformación digital ha sido, en muchas ocasiones, una digitalización superficial, consistente apenas en rediseñar portadas sin repensar el producto; migrar al móvil sin adaptar el contenido, o apostar por la suscripción sin comprender a fondo por qué productos están dispuestos a pagar los usuarios. Comprender que el verdadero reto no es exclusivamente tecnológico, sino la capacidad de ofrecer una propuesta de valor diferencial ha sido, y en muchos casos sigue siéndolo, la clave del éxito.

La orientación a producto, el enfoque en la experiencia del usuario y la gestión basada en datos aún no se han consolidado como ejes centrales en muchas redacciones. Y, sin eso, resulta casi imposible construir una propuesta realmente diferencial para crear comunidades que

sustenten un modelo de negocio válido a largo plazo.

La buena noticia es que disponemos de casos de éxito, que no sin grandes dificultades han sido capaces de encontrar el camino para ofrecer propuestas diferenciales. Es inevitable poner de relieve la experiencia de *The New York Times*, que ha logrado lo que parecía imposible hace apenas unos años: hacer que pagar por noticias digitales no solo sea aceptado, sino deseado. Su modelo de suscripción, basado en contenido personalizado, combinado con una interfaz cuidada y una experiencia móvil optimizada, es hoy una referencia mundial. El resultado: más de 11,4 millones de suscriptores digitales y una estabilidad financiera cada vez más apoyada en los ingresos de los lectores que en los de la publicidad.

La especialización puede ser una ventaja competitiva enorme en tiempos de sobreabundancia informativa

Político, por su parte, ha demostrado que la especialización puede ser una ventaja competitiva enorme en tiempos de sobreabundancia informativa. Este medio se ha convertido en una referencia en política estadounidense y europea, con un producto informativo muy focalizado en contenidos de calidad. La clave

ha sido una audiencia específica, una línea editorial coherente y una oferta *premium* pensada para profesionales y ciudadanos interesados profundamente en la agenda pública. Su modelo ha sido tan robusto que ha logrado replicarse con éxito fuera de EE. UU., especialmente en Europa, confirmando el valor de los productos de nicho bien diseñados.

En Europa, por poner solo un ejemplo, la edición digital del semanario alemán *Die Zeit* es un caso destacable de construcción de una comunidad leal. A través de un modelo mixto, en el que los suscriptores no solo pagan, sino que forman parte activa de la vida editorial del medio, *Zeit Online* ha consolidado una propuesta basada en la cercanía y la confianza. Dirigido especialmente a audiencias jóvenes, urbanas y con valores progresistas, el medio ofrece contenido exclusivo en diferentes formatos, eventos y participación directa en decisiones editoriales. El resultado ha sido una comunidad sólida y leal que considera a *Zeit* como algo más que un medio: como un espacio propio.

Estos ejemplos comparten un hilo conductor claro: la transformación digital no se logra simplemente adaptando contenidos al canal *online*. Se trata de reconstruir el medio desde el producto, comprender a las audiencias como comunidades con identidad y necesidades propias, y usar la tecnología como palanca para ofrecerles algo que no encuentran en otro lugar. En resumidas cuentas:

no hay fórmulas universales, pero sí un principio que se repite en todos los casos exitosos. La diferenciación no es una opción: es una necesidad estratégica.

Delegar la distribución en manos de terceros

Uno de los grandes errores estratégicos desde el comienzo de internet fue delegar el control de la distribución del contenido a terceros. En lugar de construir canales propios de relación entre la cabecera y el usuario, mayoritariamente se optó por apoyarse en plataformas tecnológicas como Facebook, Google o Twitter. Aunque en un primer momento esta decisión parecía lógica por el volumen de tráfico que proporcionaban, a medio plazo supuso una pérdida de autonomía, de ingresos y, sobre todo, de relación directa con la audiencia.

Sin duda, uno de los errores fue dejar en manos de las plataformas lo más preciado de una marca: el control de sus audiencias. El caso más paradigmático fue el de *BuzzFeed*. Durante años creció gracias a la viralidad en redes sociales, priorizando el *clickbait*, los titulares sensacionalistas y los contenidos efímeros, pensando en el algoritmo del *feed* de Facebook.

Su modelo funcionó mientras a Facebook le fue favorable. Cuando la plataforma decidió de forma unilateral cambiar las preferencias de su algoritmo, la audiencia se desplomó y, con ella, sus ingresos publicitarios. En 2023 cerraron

su división de noticias, BuzzFeed News, después de años de pérdidas. El problema no fue la falta de audiencia, sino la falta de un vínculo real con ella que se dejó al albur del algoritmo.

Poner en manos de terceros la distribución de los contenidos y, por tanto, la relación con los usuarios ha resultado ser frágil y volátil, ya que las reglas del juego pueden cambiar -y vaya si han cambiado- sin previo aviso, obligando a los medios a replantearse su estrategia con urgencia.

Ahora esta dependencia es con Google Discover, siendo todavía aún mayor que lo era en la época de Facebook. Y aunque son conocidos sus efectos, parece que por el momento los medios seguirán dependiendo de terceros para mantener audiencias millonarias, sobre todo con el auge de las plataformas de inteligencia artificial (IA). Parece que no se ha aprendido la lección o, peor aún, que no haya otra elección.

Confundir transformación digital con 'tecnologización'

Uno de los errores más extendidos y persistentes en el proceso de transformación de los medios ha sido interpretar la digitalización únicamente como un fenómeno tecnológico. En demasiadas ocasiones se entendió que bastaba con incorporar herramientas nuevas -sistemas de gestión de contenidos, analítica web, soluciones de automatización o plataformas de distribución multicanal-

para afrontar los desafíos del entorno digital. Sin embargo, lo que debió haberse abordado entonces era la transformación integral, que afectara a la cultura organizativa, a las dinámicas de trabajo y, sobre todo, al propio modelo mental de los equipos.

Los modelos construidos desde una mentalidad genuinamente digital entendieron desde el principio que el cambio no era instrumental, sino estructural

Muchas redacciones continuaron funcionando bajo lógicas y procesos heredados del papel: jerarquías rígidas, flujos de trabajo lineales, desconexión entre creación de contenido y gestión de audiencias, resistencia a la experimentación y toma de decisiones editoriales basadas más en la intuición que en datos reales. Los productos digitales que surgían de estas redacciones, en consecuencia, arrastraban los viejos vicios: versiones PDF de los periódicos, en vez de productos nativos para el móvil, aplicaciones pesadas y poco intuitivas, estrategias de contenidos planificadas para el ritmo diario del quiosco, no para la lógica atemporal y personalizada del consumo digital.

En contraste, los medios que han sabido construir sus modelos desde una mentalidad genuinamente digital -como *The Information*, *Axios*, *Semafor* y *The Athletic* (hoy parte de *The New York Times*)- entendieron desde el principio que el cambio no era instrumental, sino estructural. Apostaron por organizaciones más ligeras y flexibles, equipos multidisciplinares y procesos ágiles orientados al producto. En estos medios, los periodistas no solo escriben, también interpretan datos, comprenden las audiencias, participan en el diseño de nuevas narrativas y tienen una visión holística del negocio.

La publicación de contenidos se realiza por verticales temáticos, diseñados para comunidades específicas, no para públicos masivos genéricos. Cada decisión editorial se guía tanto por criterios periodísticos como por datos de los intereses reales de sus usuarios, en un equilibrio entre intuición y evidencia analítica. Además, estos medios han logrado integrar la mentalidad de “producto” en el ADN de sus equipos, entendiendo que el contenido, el diseño, la distribución y la monetización forman parte de un mismo proceso orientado a la sostenibilidad del negocio.

La transformación digital no es -ni ha sido nunca- un catálogo de herramientas a incorporar, sino un proceso de reinención cultural en el que lo tecnológico es apenas una condición necesaria, pero nunca suficiente. No asumir esta diferencia ha marcado la distancia entre

quienes han logrado consolidar su futuro y quienes siguen atrapados en la nostalgia del pasado.

Malinterpretar la diversificación

Si bien la diversificación de ingresos ha sido una estrategia clave para enfrentar la crisis del modelo publicitario, su implementación descontrolada también puede convertirse en un problema. La gran mayoría de medios han caído en la tentación de abrir múltiples frentes -eventos, *ecommerce*, consultoría, formación, venta de tecnología, *crowdfunding*, *branded content*, *marketplace* de contenidos, etc.- sin contar con los recursos humanos ni tecnológicos para sostenerlos. Así lo advierte el informe *Building Resilience: Diversification Strategies for the News Media Industry*, elaborado por FT Strategies (2024), basado en datos de más de 400 editores internacionales.

El resultado de una diversificación desaforada, en la mayoría de los casos, ha tenido como consecuencia un modelo de negocio disperso, con poca o nula especialización, escasa profundidad y altos costes operativos. Según el estudio, más de cuatro líneas de ingresos simultáneas, sin una clara priorización ni foco (“North Star”), puede hacer que ninguna funcione del todo. Se diluye el esfuerzo, se fragmenta la atención y se pierde la identidad editorial.

Las organizaciones que logran resultados sostenibles son aquellas que escogen dos o tres fuentes de ingresos bien

alineadas con su propuesta de valor y las desarrollan con estrategia, talento y tiempo. Además, se señala que los medios con hasta cuatro fuentes de ingresos significativas (cada una con al menos el 15% del total) presentan mayores márgenes de beneficio y sostenibilidad. Sin embargo, cuando se superan esos cuatro frentes, la rentabilidad comienza a caer. La razón: dispersión de recursos, pérdida de foco y agotamiento de capacidades internas. Es decir, “querer ser todo para todos” termina debilitando la propuesta de valor.

Muchos de estos esfuerzos por adaptarse al entorno digital han fracasado al no estar anclados a una identidad clara

Por el contrario, casos como Schibsted o Time Out muestran que una diversificación eficaz no consiste en sumar modelos sin control, sino en alinear nuevos productos o audiencias con la identidad, capacidades y cultura del medio. Como se recoge en el informe: “No todas las organizaciones tienen la marca, los recursos o el *expertise* para expandirse más allá de su frontera de diversificación”. Se requiere, por tanto, un enfoque más estratégico y evolutivo: identificar necesidades no cubiertas en las audiencias, entender las ventajas competitivas

del medio -lo que denominan *distinctive edge*- y escalar progresivamente, testeando cada iniciativa antes de realizar grandes inversiones. La clave no está en diversificar más, sino en diversificar en la dirección correcta.

Camino de la salvación

A partir del análisis de los errores se pueden sacar lecciones que sirvan para establecer las claves para un modelo viable y sostenible. Después de tantos años de ensayo y error, ya no se trata de buscar la fórmula mágica, sino de aplicar un enfoque integral, evolutivo y centrado en el usuario. Los medios que hoy lideran el cambio comparten una serie de buenas prácticas que pueden servir de hoja de ruta para quienes quieran reconstruir sus cimientos sobre bases más sólidas:

Misión y valores: medios con propósito

En tiempos de incertidumbre, ruido informativo y desconfianza generalizada, los medios de comunicación enfrentan un dilema existencial: ¿cómo seguir siendo relevantes y sostenibles sin perder su esencia? La respuesta no está únicamente en la tecnología ni en las métricas, sino en algo mucho más profundo: reconectar con la misión y los valores fundacionales del periodismo.

Durante años, el sector ha intentado sobrevivir a los vaivenes del entorno digital mediante la adaptación constante: rediseños, *apps*, nuevos formatos, algoritmos, muros de pago. Sin embargo,

muchos de estos esfuerzos han fracasado al no estar anclados a una identidad clara. La transformación digital real no se logra simplemente cambiando herramientas, sino reenfocando el propósito.

No se trata solo de lo que se cuenta, sino de cómo se cuenta y desde dónde. Como hemos asegurado con anterioridad, “el modelo de negocio también es parte del mensaje”. Si el modelo de financiación de un medio se basa en atraer clics a toda costa, difícilmente podrá sostener un periodismo pausado, riguroso y ético. Por eso, en los medios que han logrado cerrar productos digitales exitosos, como *The Guardian* o *The New York Times*, se observa una correspondencia clara entre sus principios editoriales y su estructura de ingresos.

En esta lógica, la audiencia deja de ser un número para convertirse en una comunidad de interés, una colectividad que comparte valores, expectativas y una visión del mundo. Casos como *Toraise Media* en Reino Unido, *De Correspondent* en Países Bajos o *Zeit Online* en Alemania confirman esta premisa: los medios que construyen comunidad son los que apuestan por la transparencia, la participación y el compromiso ético.

Asimismo, contra la tentación de los atajos: copiar modelos ajenos, perseguir tendencias tecnológicas vacías o improvisar estrategias de pago sin identidad solo lleva al desgaste. Por el contrario, mejor un camino más lento, pero más sólido: volver a las preguntas esenciales.

¿Por qué existe este medio? ¿Qué tipo de conversación quiere promover? ¿Qué valores está dispuesto a defender incluso si eso implica perder tráfico? La misión, en este sentido, no solo guía la estrategia: también es lo que da sentido al trabajo periodístico en tiempos difíciles. Cuando la rentabilidad parece inalcanzable y la competencia parece insuperable, tener un propósito claro puede ser un punto de apoyo para resistir y reinventarse.

Contra la tentación de los atajos: copiar modelos ajenos, perseguir tendencias tecnológicas vacías o improvisar estrategias de pago sin identidad solo lleva al desgaste

Los medios con futuro serán aquellos que entiendan que la sostenibilidad no se construye solo con tecnología, sino con una misión y valores compartida con una comunidad de lectores. En un mercado donde la atención es escasa y la desinformación abunda, los usuarios, más que nunca, buscan medios que respondan a sus necesidades, no solo que les informen, sino que les representen, les hagan copartícipes de su misión y valores. Estos no deberían ser una mera enumeración de buenas intenciones, sino la base sobre la que edificar toda

transformación real y duradera de la organización con una clara apuesta por un propósito.

Propuesta de valor clara y centrada en el usuario

La pregunta clave para los medios de comunicación en la era digital no debería ser simplemente: “¿qué contenido publicamos para tener más audiencia?”, sino más bien: “¿a qué necesidad responde este contenido y qué valor diferencial aporta a nuestra comunidad?”. En un ecosistema saturado de información y ruido, los medios que realmente generan impacto no son necesariamente los que más contenido producen, sino los que mejor comprenden a sus audiencias y responden con soluciones relevantes a sus intereses, inquietudes y ritmos de vida.

Esto supone un giro fundamental: pasar de una lógica basada en el volumen a una lógica orientada al valor. El futuro de los medios no se construye únicamente sobre la rapidez o la primicia, sino sobre la capacidad de ofrecer contexto, conocimiento y confianza. Los medios deben aspirar a ser mucho más que transmisores de información: deben posicionarse como mediadores críticos, intérpretes del presente y acompañantes de la ciudadanía en la toma de decisiones.

Algunos ejemplos internacionales nos muestran el camino. En el Reino Unido, *The Guardian* ha apostado por una pro-

puesta de valor basada en la independencia editorial y el compromiso con causas sociales como el cambio climático o la equidad. Su modelo sin muros de pago, sostenido por millones de lectores-donantes en todo el mundo, demuestra que la confianza y la transparencia también son activos económicos viables.

Desde Asia, medios como *Nikkei* en Japón han desarrollado productos altamente especializados y dirigidos a perfiles profesionales exigentes, integrando inteligencia artificial para personalizar la experiencia de usuario sin perder la profundidad analítica. Un caso significativo es *South China Morning Post*, que ha redefinido su estrategia con una misión clara: “explicar China al mundo”, gracias a un enfoque editorial centrado en la comprensión cultural y el contexto geopolítico.

En todos estos casos, el denominador común es una propuesta de valor construida desde la escucha activa

Otro caso revelador es el de *The Straits Times* de Singapur, que está utilizando IA y modelos predictivos para adaptar sus contenidos a distintos perfiles de lector sin sacrificar su personalidad editorial. De nuevo, en todos estos casos, el denominador común es una propuesta

de valor construida desde la escucha activa, el análisis de datos y la voluntad de generar utilidad y sentido para el usuario final.

En definitiva, una propuesta de valor centrada en el usuario no se basa únicamente en lo que se publica, sino en por qué se publica, para quién y con qué propósito. Solo así los medios podrán evolucionar de ser fuentes de información a convertirse en espacios de referencia, utilidad y confianza en una sociedad digital cada vez más compleja.

Diversificación bajo un ‘North Star’

Sabemos que no existe una receta única, ni en la elección de los modelos de pago ni en la estrategia de las diferentes vías de ingresos. Pensar que la implantación de un muro de pago o intentar comercializar tecnología garantizaba la sostenibilidad ha sido, en muchos casos, un espejismo. La verdadera clave no reside tanto en la fórmula concreta que se adopte -*metered*, *freemium*, membresía, eventos, consultoría, licencias o comercio electrónico- como en su alineación con la identidad del medio, su propuesta de valor diferencial, el perfil real de su audiencia y la estructura de capacidades internas.

El éxito no estriba en replicar mecánicamente estrategias ajenas, sino en construir modelos híbridos, adaptativos y coherentes, que respondan a las fortalezas propias de cada cabecera. Se trata de diversificar las fuentes de ingre-

sos de manera inteligente, diseñando un ecosistema que combine distintas vías -suscripciones, publicidad, servicios, productos- sin comprometer ni la misión editorial ni la consistencia estratégica.

En este escenario, el concepto de “North Star” se vuelve esencial: toda decisión de monetización debe estar orientada por un objetivo central claro y compartido, una brújula estratégica que garantice que cada movimiento refuerza la posición del medio a largo plazo. Sin esta referencia estable, la diversificación corre el riesgo de convertirse en dispersión, y la innovación, en simple agitación táctica.

La sostenibilidad futura de los medios no dependerá tanto de acumular nuevas fuentes de ingresos como de su capacidad para integrarlas bajo una narrativa y una estrategia comunes, donde cada acción, cada producto, cada relación con el usuario refuerce el propósito central del proyecto.

Así lo demuestra *Mediapart*, en Francia, que ha articulado un modelo basado en exclusividad editorial y participación ciudadana, renunciando por completo a la publicidad. Más allá de cerrar sus contenidos, ha construido un ecosistema de comunidad en torno al periodismo de investigación, en el que los lectores no solo pagan por acceso, sino por compromiso con un periodismo independiente y vigilante.

Otro caso es *The Information*, en EE. UU., que ha logrado consolidarse como

referencia en tecnología y negocios digitales a través de un contenido de alta especialización a precios *premium*, orientado a una audiencia profesional de alto poder adquisitivo. Su valor no está en la cantidad de artículos publicados, sino en la profundidad, rigor y exclusividad de sus análisis. Más que informar, *The Information* construye comunidad: no solo a través de sus contenidos, sino también mediante una intensa estrategia de eventos exclusivos para suscriptores.

En los nuevos modelos de negocio, la suscripción ya no se limita al acceso a contenidos

Los encuentros, conferencias y sesiones de *networking* organizados por el medio refuerzan la sensación de pertenencia, estrechan los lazos con su base de usuarios y amplifican el valor percibido de la suscripción. De este modo, los eventos se convierten en una extensión natural del producto editorial, permitiendo a los usuarios acceder no solo a información privilegiada, sino también a espacios de interacción con otros profesionales de alto nivel. Esta estrategia no solo incrementa la fidelidad y reduce el *churn* (abandono de suscriptores), sino que además abre nuevas líneas de ingresos complementarias, sin necesidad de comprometer la esencia del medio.

La lección es clara: en los nuevos modelos de negocio, la suscripción ya no se limita al acceso a contenidos, sino que se amplía a servicios y experiencias. Integrar eventos presenciales o virtuales como parte del ecosistema de valor es una fórmula eficaz para reforzar la propuesta de valor, elevar el *ticket* medio por usuario y construir audiencias mucho más leales y por tanto comprometidas a largo plazo.

La hibridación de modelos no es simplemente una suma de líneas de ingresos. Es una arquitectura que requiere claridad estratégica, foco editorial y coherencia de marca.

No confundir volumen de tráfico con fidelidad

Durante años, buena parte de los medios digitales midieron su éxito exclusivamente en términos de tráfico. La obsesión por maximizar visitas únicas, páginas vistas y minutos de consumo dominó las estrategias de crecimiento, empujando a redacciones y equipos comerciales a perseguir métricas de volumen inmediato, muchas veces a costa de la calidad, la diferenciación o la relación a largo plazo con sus audiencias.

Sin embargo, la era del tráfico masivo como garantía de sostenibilidad económica está en cuestión. El deterioro de los ingresos publicitarios tradicionales, la hegemonía de las grandes plataformas tecnológicas y el auge de los modelos de monetización directa han puesto de

manifiesto una evidencia que el sector tardó en asumir: no todo tráfico es igual. Más visitas no significan necesariamente más ingresos, ni más fidelidad, ni más valor estratégico.

Los medios que siguen operando bajo la lógica del “cuantos más, mejor” corren el riesgo de construir audiencias volátiles, poco comprometidas y difíciles de monetizar. En un entorno de sobreabundancia informativa, el verdadero activo no es la cantidad de usuarios, sino la calidad de la relación que se establece con ellos. Otras métricas como la frecuencia de visita, el tiempo de permanencia, la propensión al registro, la disposición al pago y la interacción con los contenidos se postulan como mucho más relevantes que las simples cifras de usuarios únicos o páginas vistas.

Los medios más avanzados en su transformación han reorientado sus estrategias hacia la construcción de comunidades, apostando por fortalecer la retención, la recurrencia y el *engagement*. Entienden que el crecimiento debe ser sostenible, basado en la generación de confianza, en la entrega continua de valor y en la capacidad de convertir usuarios anónimos en usuarios identificados, y a estos en suscriptores o clientes. En definitiva, actualmente, la fidelidad debería ser el objetivo principal; no se trata de atraer a usuarios por atraerlos, sino de ser relevante para una comunidad de lectores fieles. Hay que dejar de pensar en usuarios pasivos y empezar a trabajar

con comunidades activas. Crear canales de escucha, espacios de interacción, mecanismos de cocreación y reconocimiento son clave para generar pertenencia y lealtad.

Cultura organizativa adaptativa y colaborativa

El negocio digital funciona si se diseña y ejecuta de forma decidida de arriba a abajo dentro de la organización. Equipos interdisciplinarios, estructuras más planas, procesos flexibles y liderazgo distribuido son los pilares de una organización capaz de aprender y evolucionar. El caso de *Axios* es ilustrativo: redacción orientada a producto, trabajo distribuido, foco en la experiencia del usuario, nada de miedo al riesgo y experimentación continua.

En la actualidad, la fidelidad debería ser el objetivo principal; no se trata de atraer a usuarios por atraerlos, sino de ser relevante para una comunidad de lectores fieles

Si algo hemos aprendido en estos años es que no basta con adaptar lo que ya tenemos: hay que atreverse a repensarlo todo. El medio que quiera sobrevivir -y prosperar- no puede limitarse a “resistir

el cambio". Y para eso hace falta visión estratégica, empatía editorial y coraje empresarial. Porque el futuro no será de quien más invierta en tecnología, sino de quien mejor entienda y genere respuestas a las necesidades de sus comunidades.

Otro de los errores recurrentes ha sido pensar que la revolución digital era un destino, un punto final que se conseguía integrando la última tecnología o incorporando algún gurú, a ser posible de origen lejano. Cuando, en realidad, la experiencia ya nos mostraba que es un proceso constante que requiere estrategia, dedicación, procedimientos y recursos. No se trata de ser los primeros en adoptar la última novedad tecnológica, sino los más coherentes en generar valor, pensando en dar respuesta a las necesidades de sus lectores. El futuro

pasa por construir un modelo propio, sólido, flexible, centrado en los lectores y alineado con la misión y los valores de la marca.

En un entorno de sobreabundancia informativa, desinformación y desconfianza ante los medios, solo aquellos que sepan reconstruir la confianza y pertenencia sobrevivirán. Para ello se requiere algo más que expertos en posicionamiento: se requiere visión, talento y capacidad de adaptación para dar respuestas a las necesidades informativas de las audiencias, sin olvidar la misión y visión de la compañía. Porque si el destino final del viaje de transformación es simplemente apostar todo para captar más tráfico a través de Google Discover, cabe preguntarse si realmente merece la pena el esfuerzo. ■