

## ‘THE ECONOMIST’, O EL ATRACTIVO DE IR CONTRACORRIENTE

**The Economist** acaba de superar el millón de ejemplares de difusión. Cuando buena parte de la prensa pasa momentos difíciles por la competencia de Internet, de los productos gratuitos, de medios publicitarios hipersegmentados y por la explosión de la *weblogmanía*, su éxito llama más la atención, pues en muchos aspectos se sitúa en las antípodas de esos fenómenos. **Ángel Arrese**, profesor de Marketing en la Universidad de Navarra, analiza este triunfo.



Walter Bagehot, el más famoso director de la revista, lo fue entre 1861 y 1877.

**E**n las últimas semanas, la prensa nacional e internacional se ha hecho eco de un suceso periodístico especial: el semanario **The Economist** ha superado el millón de ejemplares de difusión. **Le Monde**, por ejemplo, se refería al acontecimiento con la expresión “*insólita prosperidad*”, buen reflejo de lo paradójico del éxito continuado de una publicación que siempre se ha desarrollado al margen de modas, tendencias

y fluctuaciones de los mercados periodísticos. Y es que **The Economist** sigue siendo una excepción, un semanario lleno de excepciones –que confirman las reglas del mercado, dirán muchos–, y es sobre esa rareza sobre la

que durante muchas décadas se ha cimentado su crecimiento. Por eso la cifra del millón tiene especial simbolismo, ya que refleja el gran tirón –ya casi masivo, con esas cifras– de una publicación insólita, de un modelo imposible de imitar; un modelo que históricamente ha atraído a las minorías más poderosas y a la élite más influyente.

Cuando buena parte de la prensa escrita convencional pasa momentos difíciles por la competencia de Internet, de productos gratuitos, de medios publicitarios hipersegmentados y por la explosión de la *weblogmanía*, el éxito de **The Economist** llama todavía más la atención, pues en muchos aspectos se sitúa en las antípodas de todos esos fenómenos.

Precisamente por eso, el repaso de algunas de las particularidades de este semanario, con 162 años de vida a sus espaldas, puede ayudar a comprender mejor su lenta pero imparable penetración entre determinado tipo de lectores, en general bastante influyentes, a lo largo y ancho del planeta.



## Siete ideas contracorriente

### 1. EL VALOR DE LOS CONTENIDOS

En una reciente conferencia, Michael Wolff, uno de los analistas de medios de comunicación más respetado en los Estados Unidos, concluía que ha terminado la era del pago por información. Según Wolff, incluso medios como **The Wall Street Journal** tendrán que acabar dando acceso gratuito a su información, al menos en la red. En esa misma dirección avanza la oleada de lanzamientos de gratuitos en todo el mundo, que está presionando a la baja el precio de la información en todos los sectores. Pues bien, frente a tal tendencia, **The Economist** nunca ha dudado en presentarse en el mercado como una publicación relativamente cara, tanto en su modalidad impresa como en la electrónica.

Pero además, el semanario nunca ha entrado en la dinámica del abaratamiento de su oferta a través de políticas promocionales agresivas. No ha necesitado especiales anabolizantes, como tantas otras publicaciones, para mostrarse saludable. Toda su promoción ha girado en torno a productos de la marca **The Economist**, sin utilizar regalos u otros objetos promocionales ajenos a la propia marca. Esta estrategia también es coherente con un principio que históricamente ha sido importante para la publicación: no depender en exceso de los ingresos publicitarios, de tal forma que sean los lectores quienes financien una gran parte del trabajo periodístico.

En su mayoría suscriptores, los miles de incondicionales de la revista no sólo pagan el precio, sino que le dedican casi dos horas de su tiempo a la publicación (y no precisamente un tiempo muerto, como el que

cazan los gratuitos u otras publicaciones, sino sobre todo el tiempo de descanso del fin de semana). Para **The Economist**, la lectura tiene que ser relajante, reflexiva, un ejercicio para el intelecto, no un pasatiempo esporádico. Por eso, son innumerables los esfuerzos orientados a lograr que la revista esté a disposición del lector el viernes (*fridability*), con todo el fin de semana por delante para disfrutarlo.

### 2. LA FUERZA DE LAS IDEAS

**The Economist** nació en el siglo XIX como una publicación de ideas, y hoy continúa siendo una revista (o periódico, como se autodefine) con un marcado carácter ideológico. El semanario nunca ha creído en conceptos estrechos de la objetividad periodística, sino más bien en la capacidad de sus profesionales para dar razón de los principales temas de la actualidad, con un estilo argumentativo –obviamente, apoyado en buena información– típicamente británico. El semanario apuesta por los temas, en muchos casos de su propia agenda, más que por los hechos, aunque siempre esos

temas deben estar en íntima relación con las noticias de la semana (*topicality*). Para lograrlo, **The Economist** se escribe como una revista y se cierra como un periódico. Su enfoque periodístico podría bien catalogarse como el de una publicación de puntos de vista (*viewpaper*). Como en alguna ocasión ha comentado su actual director, Bill Emmott, la revista trata de estar en la vanguardia informativa, pero en una vanguardia en la que no importan tanto las exclusivas periodísticas (ser el primero en dar una información) como las exclusivas conceptuales (ser el primero en advertir ciertas implicaciones de fondo de la actualidad). Así, la síntesis, el análisis, la interpretación, la puesta en perspectiva... constituyen las tareas fundamentales del tra-



Bill Emmott, actual director, lo es desde 1993. La revista casi ha duplicado su difusión desde entonces.

bajo periodístico que se muestra en sus páginas. Por eso, también, los temas de actualidad dejan en segundo lugar a sus protagonistas (**The Economist** no publica entrevistas, los perfiles más personales son los de las necrológicas, y se evitan los entrecomillados para alejarse del periodismo de declaraciones y facilitar la fluidez de la escritura).

### 3. LA APUESTA POR EL TALENTO ANÓNIMO

Como con los protagonistas de la actualidad, la revista trata de que en sus páginas resalte la fuerza de las ideas, de los argumentos, del análisis, y no la fama o el prestigio de sus autores. Frente al periodismo de estrellas, el *“Es anónimo. Es The Economist”*, eslogan que durante algún tiempo utilizó la revista, refleja su apuesta inequívoca por la buena información y el buen análisis, venga de donde venga.

Durante más de siglo y medio, ningún redactor ha firmado una información, y sólo el director puede hacerlo en un artículo de despedida una vez que deja el cargo. Únicamente ciertos invitados (economistas prestigiosos, políticos, empresarios, altos funcionarios) han estampado en los últimos años su firma, como también lo hacen de vez en cuando algunos periodistas veteranos del semanario, pero sólo en los reportajes especiales (*Surveys*).

De esta forma, en la Redacción manda el talento, pero un talento que se pone al servicio del conjunto, lo que permite que la mayoría de los artículos sean en realidad obras colectivas, más que piezas individuales. Ante la probable dificultad para encontrar en el mercado periodístico ese talento sin pretensiones de exhibición, el semanario ha confiado por lo general en la búsqueda de jóvenes recién licenciados, muy brillantes, procedentes de Oxford y Cam-

#### Seis claves de éxito

(Anuncio publicitario de *The Economist*, 1991)

#### Cómo producir la publicación más influyente del mundo

1. Nombra un director, dale total libertad y protégelo con un cuerpo de *trustees* (fideicomisarios) de tal forma que no pueda ser cesado por sus posturas o por no doblegarse ante las presiones comerciales.
2. Limita el número de los miembros del equipo editorial en torno a un cuarto del tamaño de los equipos de tus competidores. Conviértela en la redacción más productiva del periodismo internacional, y da a sus miembros libertad para buscar historias traspasando tradicionales fronteras geográficas y departamentales.
3. Asegúrate que la competencia entre individuos e ideas en la revista es tan abierta y vigorosa como la competencia en el mercado donde se vende la publicación.
4. Da a todos los redactores plena responsabilidad sobre su trabajo, de tal forma que tengan que actuar como si ellos mismos fueran editores. Pero haz que los más veteranos y quienes dirigen la revista sean responsables del producto final, hasta la última coma.
5. Consigue un buen número de funcionarios de alto rango, empresarios y financieros que contribuyan con análisis de primera mano sobre los acontecimientos que ellos mismos en parte protagonizan. Insiste, sin embargo, en que sus contribuciones permanezcan anónimas, de tal forma que sus “egos” no interfieran en el logro de la objetividad.
6. Refina y pule durante 148 años.

bridge, y de otras universidades prestigiosas en todo el mundo, que se introducen en la cultura de la revista, la mayoría de las veces sin haber tenido experiencia en medios. Otras veces, la captación de talentos se realiza mediante concursos periodísticos organizados por la publicación. Como consecuencia, la Redacción del semanario ha sido tradicionalmente muy joven, si bien el tono y el estilo de la publicación quedan en manos de una docena de veteranos.

#### 4. EL REINO DE LA PALABRA

Pocos dudarían en reconocer que en las últimas décadas del siglo XX la cultura visual ha sustituido a la cultura de la palabra en el mundo de la información. Los medios impresos han dejado de ser la mancha gris que los caracterizó durante siglos para convertirse en verdaderos espectáculos de color, con la idea de que “una imagen vale más que mil palabras”, y un infográfico más que la mejor explicación. Consciente de que la cultura televisiva se ha apoderado de la información impresa, **The Economist** sigue apostando por el contraste, por ir contracorriente.

Salvo en la portada, en donde la revista se desmelenaba con facilidad, la austeridad gráfica y visual del semanario siempre ha estado al servicio del texto. Los gráficos y las fotografías –por fin en color, como concesión a la entrada del siglo XXI– son simples, conceptuales, y sirven más como alivio y complemento de la lectura que como sustituto de ella. Nadie puede ver **The Economist**: se tiene que leer. Y por eso el cuidado de la expresión, el mimo lingüístico, la obsesión por las erratas, y la búsqueda de un estilo propio, universalmente comprensible, han estado siempre en el centro de la cultura periodística de la revista. Se comprende que la Guía de Estilo del semanario empiece con esta frase: “*La claridad en la escritura normalmente es consecuencia de la claridad del pensamiento. Así que piensa bien lo que quieras decir, y dilo de la forma más sencilla posible*”.

Un ejemplo simbólico de la importancia de la palabra y del concepto, frente al impacto de la imagen, fue la portada del semanario corres-



pondiente a la catástrofe de las Torres Gemelas. El título “*El día en que cambió el mundo*” daba sentido al fondo gris de una Nueva York humeante, perdida casi en la distancia, concepto que contrastaba con las imágenes impactantes, cercanas, y llenas de color, sin palabras, que se repetían una y otra vez en las pantallas de televisión y en el resto de las portadas de la prensa.

#### 5. EL ATRACTIVO DE LO UNIVERSAL

En un artículo reciente de **The Atlantic**, titulado *The Massless Media* (Los medios menos masivos), William Powers afirma que se ha terminado la era de los medios de masas. Nada nuevo –pensarán muchos–, salvo por el hecho de que el alejamiento de lo masivo es cada vez más intenso, tanto que los segmentos de ayer son hoy audiencias casi indiferenciadas. “*El narcisismo de las pequeñas diferencias*”, como ha calificado Bruckner a esta tendencia, avanza a pasos agigantados en el mercado de la información. Estamos en la era de los blogs, de los contenidos hipersegmentados, del *marketing one to one*, del “*Daily Me*”, del “*piensa glo-*



balmente y actúa localmente (o viceversa)”; en suma prima lo distinto, lo especial sobre lo común, sobre lo compartido.

Pues bien, durante décadas **The Economist** se ha resistido con éxito a esos dictados del mercado, que probablemente le hubieran conducido a lanzar distintas ediciones geográficas, a adaptar sus contenidos a las necesidades de grupos específicos de lectores, a declinar la marca en subproductos segmentados, etc., etc. Salvo por una mínima modificación reciente de sus contenidos para el mercado británico –añadiendo algunas páginas en la sección *Britain*–, durante más de siglo y medio

sólo ha habido una edición periodística de la revista para todo el mundo –no ha sucedido lo mismo con los contenidos publicitarios, segmentados todo lo posible–. El cambio en el orden de las secciones y la posible utilización de distintas portadas son los únicos elementos de acercamiento de los contenidos periodísticos a sus principales áreas de difusión –Norteamérica, Europa, Gran Bretaña y Asia/Pacífico–.

El lector japonés lee el mismo **The Economist** que el lector español, y eso precisamente ha exigido a la revista tener una visión lo más universal posible de la actualidad. Frente a los intereses particulares, los comunes, el catálogo cerrado de temas que semanalmente propone el semanario a todo el que quiera acercarse a él. Para ello, el enfoque temático ha tenido

## UN SIGLO DE ‘THE ECONOMIST’

| Director                  | Inicio      | Fin         |
|---------------------------|-------------|-------------|
| <b>Francis W. Hirst</b>   | <b>1907</b> | <b>1916</b> |
| Difusión                  | 3.407       | 4.634       |
| <b>Hartley Withers</b>    | <b>1916</b> | <b>1921</b> |
| Difusión                  | 4.634       | 6.143       |
| <b>Walter Layton</b>      | <b>1921</b> | <b>1938</b> |
| Difusión                  | 6.143       | 10.279      |
| <b>Geoffrey Crowther</b>  | <b>1938</b> | <b>1956</b> |
| Difusión                  | 10.279      | 55.175      |
| <b>Donald Tyerman</b>     | <b>1956</b> | <b>1965</b> |
| Difusión                  | 55.175      | 75.240      |
| <b>Alastair Burnet</b>    | <b>1965</b> | <b>1974</b> |
| Difusión                  | 75.240      | 126.547     |
| <b>Andrew Knight</b>      | <b>1974</b> | <b>1986</b> |
| Difusión                  | 126.547     | 295.686     |
| <b>Rupert Pennant-Rea</b> | <b>1986</b> | <b>1993</b> |
| Difusión                  | 295.686     | 540.650     |
| <b>Bill Emmott (*)</b>    | <b>1993</b> | <b>2004</b> |
| Difusión                  | 540.650     | 1.009.759   |

(\*) *Bill Emmott continúa siendo el director.*

Fuente: *Elaboración propia.*

que ser siempre muy amplio, aunque haya estado condicionado por la perspectiva económica que domina gran parte de sus páginas. En pocas publicaciones, como en **The Economist**, se repasa cada semana la actualidad en África, en Latinoamérica, en Oriente Medio, Asia, además de analizar los principales temas de la agenda internacional del resto de los medios.

En este sentido, el semanario propone una estructura temática estable, que se ha ido transformando poco a poco en el tiempo, pero sin renunciar nunca a ese enfoque universalista. Quizá por ello sea la revista de temas de actua-

lidad más global, tanto por enfoque temático como por su audiencia (51% en Estados Unidos; 35% en Europa; 14% en el resto del mundo). Aunque su *americanización* comercial, que no editorial, ha crecido mucho en las últimas décadas, nada tiene que ver con la de muchos otros medios estadounidenses que también tienen audiencias internacionales (pero que raramente superan el 20% de sus lectores).

## 6. LA IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD

Ante la dificultad de la creciente atracción del mercado estadounidense, una de las claves de éxito del semanario siempre ha sido el mantenimiento de un carácter y un estilo periodísticos nítidamente británicos (*britishness*), no

reñidos –más bien al contrario– con su vocación global. Ese esfuerzo por mantener una identidad realmente distintiva, basada en rasgos bien asentados –el propio título es uno de ellos, aunque quizá hoy nadie titularía así a una revista de este tipo–, tiene múltiples consecuencias, no sólo estilísticas y formales. Una de ellas, por ejemplo, es la salvaguarda de un cierto ambiente familiar en la Redacción, favorable a la discusión abierta de ideas, algo que se logra con el equipo relativamente reducido de periodistas –en torno a medio centenar– que constituyen el corazón y el pulmón de la revista en Londres.

Otro rasgo de identidad clave, por ejemplo, es su apasionada defensa del libre mercado –no se puede olvidar que **The Economist** nació a mediados del XIX, precisamente para combatir el proteccionismo mercantilista–, y su mentalidad política liberal, en un sentido decimonónico, que le ha permitido apoyar durante el siglo XX a proyectos políticos muy variados, sobre todo en las contiendas electorales británicas y estadounidenses, apostando por ellos en muchos casos como *males menores*. La defensa de una libertad individual extrema y del racionalismo utilitarista propio de la esfera económica, ambos aplicados a otros ámbitos de la vida social, le han llevado, en distintas épocas, a favorecer propuestas tan controvertidas como la legalización del consumo de drogas, la defensa del

matrimonio homosexual o la experimentación con células embrionarias.

Equivocada o no en sus juicios, la personalidad de **The Economist** es fuerte, atrevida, en muchos casos osada –algunos la definirían de soberbia–, y se ha manifestado siempre con un cierto tono ex cátedra, cuasi oráculo, que sigue una de las máximas de su más famoso director, Walter Bagehot: “*Es mejor estar equivocado que ser tímido*”. Cuando tantos medios de comunicación se parecen en exceso, cuando hay tan poca agenda informativa propia y tan escasa transparencia editorial, se agradece una personalidad como la de **The Economist**, con la que se podrá estar de acuerdo o en desacuerdo –a veces puede llegar a ser hasta irritante–, pero de la que no se puede afirmar que carezca de rasgos nítidos.

## 7. EL EJERCICIO DE LA INDEPENDENCIA

Probablemente algunos de los atrevimientos de **The Economist**, o alguna de sus famosas campañas –como la que inició hace algún tiempo criticando duramente al presidente italiano Silvio Berlusconi–, no hubieran sido posibles sin una inequívoca independencia. Geoffrey Crowther, uno de sus directores más sobresalientes, comentaba que la posición política de la revista era el “*extremo centro*”, una especie de radicalismo al margen de las posiciones convencionales. Pero más allá de la independencia política, la revista ha tratado de salvaguardar su autonomía editorial partiendo de algunos principios fundamentales de gestión y de comercialización.

Desde el punto de vista empresarial, en 1929 la empresa editora del semanario creó una estructura societaria que aseguraba el control de la compañía por parte de inversores particulares, al margen de grupos empresariales, y que blindaba al director respecto a posi-



bles presiones de los accionistas, mediante la creación de un consejo de fideicomisarios. Esa estructura se ha mantenido desde entonces, incluida la participación del 50% de la empresa editora del **Financial Times**.

Desde una perspectiva comercial, ya se ha comentado el cuidado por no depender en exceso de los ingresos publicitarios, algo que es posible siempre que se tenga éxito, y que se cuente con una rentabilidad holgada (condiciones, ambas, que **The Economist** lleva cumpliendo durante décadas). En el semanario se cumple a la perfección eso de que la mejor garantía de independencia para un medio es su éxito y rentabilidad.

Por último, desde un enfoque más editorial, la independencia de la revista está en manos del director, responsable último de todos los contenidos –informativos y publicitarios–, y auténtico rey de la publicación, con una autonomía garantizada estatutariamente. En 1876, Walter Bagehot, refiriéndose a su tarea al frente de **The Economist**, comentaba: *“Es el director quien establece todo, quien crea día a día la publicación. De él depende que el que público de la revista reciba exactamente lo que espera”*. Por supuesto, los tiempos han cambiado, y hoy no tienen sentido medios tan personalistas como los del siglo XIX –al menos no grandes medios–, pero si se pueden trasladar a alguno esas palabras de Bagehot con cierta literalidad, ese sigue siendo **The Economist**.

En muchos de estos aspectos, el semanario cada vez es más peculiar conforme pasa el tiempo, sobre todo si se considera la evolución del mercado de la prensa. Hoy en este mercado predomina la pertenencia de los principales tí-

tulos a grandes grupos de comunicación, grupos con intereses multimediáticos, con servidumbres cada vez mayores respecto al mundo de la política y de la economía, y con estrategias de gestión editorial en las que la independencia tiene que dejar paso, en demasiadas ocasiones, a exigencias perversas de la rentabilidad.

\* \* \*

Estas siete ideas sobre la excepcionalidad del **The Economist** se resumían bien en un anuncio publicitario que utilizó la revista en 1991, poco antes de cumplir los 150 años. En él se descubrían las claves de *“la revista más influyente del mundo”*. Ha pasado desde entonces una década esencial para el desarrollo de los medios de comunicación, especialmente por la implantación de Internet y por la crisis cada vez más profunda de los medios impresos convencionales. Sin embargo, en **The Economist** siguen funcionando con éxito las claves de ese anuncio, y las particularidades comentadas en este artículo.

Prácticamente un siglo, nueve directores y un continuo goteo de nuevos lectores, cuya fidelidad se asegura con estrategias de marketing casi ocultas, han convertido a esta rareza del periodismo en la publicación exitosa que hoy supera el millón de ejemplares de ventas. Nada que ver con la espasmódica aparición y desaparición de títulos, de weblogs y de proyectos periodísticos que pasan de la gloria al olvido en un abrir y cerrar de ojos, y que supuestamente reflejan el cambiante estado del mercado periodístico. ■