

Estudios sobre el **Mensaje Periodístico**

ISSN-e: 1988-2696

<http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.58060>EDICIONES
COMPLUTENSE

Nafría, Ismael (2017): *La reinención de The New York Times. Cómo la “dama gris” del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Austin, Knight Center for Journalism in the Americas, 467 páginas.

José María Valero Pastor¹

En la actualidad, la mayoría de los medios de comunicación innovadores, independientemente de su ámbito y tamaño, se encuentran inmersos en la búsqueda de nuevos modelos de negocio que aseguren su sostenibilidad a largo plazo. El diario de referencia a nivel global, *The New York Times*, no es una excepción, sino que representa un caso paradigmático de transformación con el fin de hacer rentable el periodismo que practica. El objetivo del trabajo de Ismael Nafría es elaborar una radiografía completa de las estrategias industriales, comunicativas y editoriales adoptadas por la cabecera en la última década, que la han llevado a reinventarse hasta convertirse en un medio de comunicación con un modelo de negocio adaptado a la era móvil. El autor pretende, con ello, extraer “un buen número de lecciones que pueden ser muy útiles para otros medios” (p. 6) en su reconversión digital.

El libro se estructura en cuatro partes. En la primera, Nafría establece una serie de ideas clave que resumen el análisis de *The New York Times* y que pueden servir de inspiración a otras empresas mediáticas en la búsqueda de un modelo de negocio sostenible. Cabe destacar, a este respecto, que los consejos enumerados en este capítulo no requieren grandes presupuestos para su desarrollo, sino que constituyen modificaciones en el planteamiento de base de los medios de comunicación: modelos de negocio, audiencias, organización interna del trabajo y valor añadido de los productos. Ideas como apostar por la calidad frente a la cantidad, situar al usuario en el centro del proceso comunicativo o producir un periodismo cada vez más visual son iniciativas asumibles por cualquier empresa mediática sin excesivos costes y con abundantes ventajas potenciales. Además, en este capítulo se aportan gráficos sobre los resultados económicos de la compañía.

En la segunda parte, se realiza un recorrido histórico por los últimos veintitrés años de actividad de *The New York Times* para descubrir cómo ha innovado el medio año a año. Esta revisión cronológica permite al lector apreciar el proceso de digitalización del diario estadounidense paso a paso, con una perspectiva más cercana, desde el lanzamiento del servicio interactivo *@times* en la plataforma

¹ Universidad Miguel Hernández de Elche
E-mail: jose.valerop@umh.es

proveedora de internet America Online, en 1994, hasta la consecución de más de tres millones de suscriptores entre lectores del diario impresos y usuarios del digital, en el año 2017.

En la tercera, Nafría estudia otros aspectos relacionados con los productos y servicios ofrecidos por la cabecera, como el periodismo de análisis del proyecto The Upshot, las innovaciones narrativas con audiovisuales como Snow Fall, o la apuesta temprana por la realidad virtual con NYT TV. En el cuarto capítulo, el autor expone algunas vías de ingresos alternativas habilitadas por el medio, como los ciclos de conferencias NYTLive, los viajes guiados Times Journeys y las incursiones del diario en el ámbito educativo.

La idea que subyace a lo largo de toda la obra es la necesidad para los medios de comunicación de encontrar una misión y una propuesta de valor bien definidas que los hagan imprescindibles ante sus lectores. En el caso de *The New York Times*, este valor añadido lo representan la excelencia y la calidad de sus contenidos. No en vano, la cabecera estadounidense es el medio con más premios Pulitzer del mundo, con 119 galardones. Un hecho que no es casual, sino que materializa el reconocimiento a un sistema de trabajo que supedita la cantidad a la calidad en los contenidos que se producen.

Los editores del gigante mediático creen firmemente que el público está dispuesto a pagar por contenidos periodísticos si el valor añadido aportado es suficiente. De este hecho se deriva la convicción de que, en el futuro, el periodismo va a estar financiado principalmente por la gente y no por las empresas anunciantes, aunque para ello se deba conseguir un nivel de fidelidad elevado entre el medio y sus consumidores. Los datos de *The New York Times* apoyan estas afirmaciones, pues en el año 2012, solo uno después de establecerse el muro de pago digital en el medio, los ingresos por circulación (tanto impresa como digital) superaron por primera vez a los procedentes de la publicidad, y desde entonces las diferencias entre ambos no hacen sino incrementarse.

En un mercado mediático en el que los ingresos por publicidad caen debido a la bajada de la contratación de publicidad en la versión impresa del medio y el poco aumento de la digital, es necesario adoptar una estrategia empresarial que maximice la monetización que procede directamente de los usuarios. El *New York Times* lo consigue, a pesar del decremento de la circulación en papel, con subidas en los precios de las suscripciones y, sobre todo, con el aumento del número de usuarios suscritos. En este sentido, el informe interno Journalism That Stands Apart establece el objetivo de duplicar los ingresos digitales, desde los 400 millones de 2014 hasta 800 millones en 2020, apoyándose principalmente en las contribuciones de los lectores.

Con estas ideas en mente, el medio dedica la mayoría de sus esfuerzos a llegar a una base de audiencia cada vez mayor, además de procurar una relación más estrecha con ella. Una de las líneas de expansión en este sentido es la presencia del medio en la mayoría de las plataformas con posibilidades periodísticas, así como la utilización de nuevos formatos que acerquen los contenidos del *Times* a segmentos poblacionales poco explorados. Valga como ejemplo la premura en la creación de la cuenta oficial de Twitter del diario, activa desde 2007, o la determinación a la hora de sacar al mercado la aplicación de la cabecera para iPhone, disponible desde el mismo día de la inauguración de la Apple Store.

En este sentido, *The New York Times* también ha desarrollado proyectos para atraer al público joven por medio de contenidos temáticos aplicados al ámbito de la educación, como la revista *The New York Times Upfront* o la comunidad virtual The School of The New York Times. Además, se han incrementado los esfuerzos en el proceso de internacionalización de la marca, que busca llegar a otros países por medio de acuerdos con otras cabeceras o empresas de medios, y que ha dado lugar a productos como la edición en chino del periódico estadounidense.

Como parte del proceso de constante experimentación para acercarse a los hábitos de consumo fluctuantes de la audiencia, el *Times* ha conseguido introducir en su organización, en cierto modo, la filosofía *start-up*. En esta ideología empresarial, los fracasos no son considerados derrotas, sino oportunidades para aprender y pivotar para crear un producto periodístico que, si bien se aleja de la idea de negocio original, se acerca a las demandas de la sociedad. La adopción de esta “failure friendly culture” entraña un gran mérito en compañías de la talla de la “dama gris”, ya que la flexibilidad puede ser una utopía en organizaciones establecidas que gestionan grandes cantidades de recursos. Se puede encontrar un ejemplo representativo de iteración en la red de blogs de *The New York Times*. Pese que a partir de 2005 se crearon más de 80 blogs, en la actualidad solo se mantienen cinco, pues el valor añadido que aportaban los demás se ha ido incorporando a las diferentes secciones del medio.

A pesar de ser una de las empresas más innovadoras en el ecosistema mediático estadounidense, el *Times* no olvida que la mayoría de sus ingresos proceden todavía de su edición en papel. Por lo tanto, los directivos se esfuerzan por conseguir que el impreso contenga un valor añadido suficiente como para seguir siendo la referencia para los lectores que prefieren este formato. Además, intentar ahorrar costes por medio de la organización de recursos concretos que tengan como objetivo el papel, como es el equipo Print Hub, grupo de trabajo que se encarga de la adaptación de contenidos web a la edición impresa, y cuyas competencias se encuentran en aumento en el año 2017.

En su esfuerzo por crear un producto de calidad, The New York Times Company ha efectuado un proceso de desconvergencia empresarial por el que se ha desprendido de su participación en las numerosas compañías mediáticas a las que estaba vinculado para centrar sus acciones en la marca *The New York Times*. El número de trabajadores de la compañía, por lo tanto, ha descendido abruptamente en las últimas dos décadas, aunque desde 2013 se mantiene estable. En cuanto a la composición de la plantilla del medio, la empresa estadounidense ha experimentado una renovación de los profesionales con el objetivo de aglutinar talento innovador y con la mente abierta a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En el informe Journalism That Stands Apart se recomienda, incluso, una mayor rotación en el capital humano.

En definitiva, la radiografía del gran diario de referencia estadounidense que ofrece Ismael Nafría en esta obra es acertada y completa. Sin embargo, y a pesar de que las “lecciones” extraídas se plantean como ideas generales, se debe ser cauteloso a la hora de extrapolar los consejos a otras empresas mediáticas. No se debe olvidar el hecho de que The New York Times Company es una empresa que genera más de 1.500 millones de euros anuales y que cuenta con alrededor de 3.700

trabajadores en plantilla, por lo que tiene un mayor colchón para innovar, equivocarse y pivotar.

En cuanto a la organización de los contenidos, la estructura facilita la consulta por capítulos aislados, ya que establece dos clasificaciones: por un lado, en la segunda parte del libro, se pueden recuperar las innovaciones introducidas por año de implementación, y por otro lado, en los capítulos tres y cuatro, se puede acceder a las mismas iniciativas clasificadas por su carácter. Este hecho permite al autor trocear la obra e introducirla por capítulos en su página web personal.

Las fuentes utilizadas para la redacción de la obra son las cartas anuales de los responsables a los accionistas y los informes internos *Our Path Forward*, *Innovation* y *Journalism That Stands Apart*. No se han utilizado entrevistas *ad hoc*, algo que podía haber aumentado la profundidad del análisis. No obstante, el libro no muestra carencias aun sin estos recursos, ya que la información aportada por el *Times* a través de estas vías (en el caso de *Innovation*, fueron los medios quienes filtraron el documento) parece suficiente para cumplir el objetivo de extraer conclusiones aplicables a otros proyectos periodísticos. Además, el investigador Ismael Nafría ha visitado el *Times* en numerosas ocasiones y ha mantenido conversaciones previas con personal del medio, que sin duda enriquecen el contenido de la obra.