

Pensar la Publicidad

ISSN-e: 1989-5143

<http://dx.doi.org/10.5209/PEPU.60927>EDICIONES
COMPLUTENSE

Ismael Nafría. *La reinención del New York Times. Cómo la dama gris del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Austin (Texas). Knight Center, 2017.

La reinención del New York Times es una obra editada por el Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin y escrita por el periodista Ismael Nafría. Aunque el objetivo del libro es explicar las principales transformaciones que ha acometido el New York Times en los últimos años, su lectura se convierte en una guía para la transformación digital de los medios de comunicación.

Es preciso destacar el currículum del autor Ismael Nafría antes de valorar la obra. Ismael Nafría ha sido Subdirector de Contenidos de PrisaCom de 2005 a 2008 y Director de Contenidos Digitales y de Innovación Digital del Grupo Godó entre 2008 y 2016. El libro está publicado tras una residencia durante el curso 2016-17 del Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin. Se trata por tanto de una autoría con experiencia y conocimiento suficiente a la hora de valorar y evaluar la transformación digital del New York Times.

Como aportación principal del libro se extrae la idea de la transformación total. Ismael Nafría transmite en su descripción de la evolución del New York Times la idea de que para alcanzar una adecuada transformación digital es imprescindible la transformación total del funcionamiento de la compañía, desde la conformación de los equipos de trabajo hasta la propia reforma de los espacios de las oficinas. La transformación del New York Times no es únicamente un cambio de plataformas o una ampliación de servicios a través de las nuevas tecnologías, por muy valientes e innovadores que estos servicios puedan ser. No puede describirse ni tan siquiera como un cambio de mentalidad o estrategia, sino que ha exigido cambios en las propias estructuras del periódico y de su forma de hacer periodismo, desde el reclutamiento de profesionales, hasta la propia composición de la compañía, que ha experimentado la venta de gran parte de sus activos para centrarse en sus nuevos servicios.

El libro está dividido en cuatro partes, pero lo cierto es que sus 468 páginas contienen una cantidad considerable de información como para limitarse a esta clasificación. El lector de *La reinención del New York Times* encontrará los siguientes contenidos. La primera parte es una introducción a lo que es el New York Times hoy y lo que ha supuesto su transformación. La siguiente sección es una crónica de la transformación del New York Times desde 1994 hasta 2017, pero esta sección consta de tres partes diferentes, no separadas por el autor, pero claramente diferenciada. La primera parte va desde 1994 hasta 2001, una época marcada por el nacimiento de internet y la llamada web 1.0, donde puede observarse toda la ingenuidad del momento ante la generalización de este nuevo medio. Se trata quizá de la parte del libro que menos aporta al lector. La segunda parte abarca desde 2001 hasta 2008. Marcada por la bonanza económica mundial, la vida del New York Times puede

resumirse de forma paralela a la del resto de grandes compañías en esa época: un crecimiento desmesurado que resulta ridículo desde la perspectiva post-crisis actual, pero que entonces suponía una metáfora del éxito del sistema en general y de los medios de comunicación en particular. En esta parte observamos una transformación que tiene más de cuantitativo, especialmente en lo que se refiere a acumulación de productos y servicios, que en lo cualitativo. La tercera parte es la más interesante del libro. Abarca desde 2008, año en que coincide la caída del mercado publicitario en un 13% y la primera aplicación para el primer iPhone. Es a partir de esta etapa, marcada por la crisis financiera global y la explosión de las redes sociales y la telefonía móvil, donde New York Times se ve empujado a una transformación radical para sobrevivir. Es este relato el que hace de este libro una lectura obligada para cualquier profesional de la comunicación. Como se ha indicado con anterioridad, la transformación será total y la lectura de esta etapa supone la crónica de un tiempo que New York Times ha sabido aprovechar mejor que ningún medio. Conviene destacar que New York Times, en su versión digital, exige la suscripción para acceder a la mayor parte de sus contenidos. En una época marcada por el acceso gratuito a la información y la facilidad para la piratería de los productos de pago, New York Times superó el millón de suscriptores digitales en 2015. Esto hace de New York Times un medio menos dependiente de la publicidad, situación envidiable y nada habitual para la creación libre e innovadora de todo tipo de contenidos centrados en la calidad. Eso ha llevado a New York Times a un círculo virtuoso: a mayor número de suscriptores, menor dependencia de la publicidad; a menor dependencia de la publicidad, mayor calidad de contenidos; a mayor calidad de contenidos, mayor número de suscriptores.

Posteriormente, encontramos una tercera sección dedicada a repasar diferentes productos del New York Times. No se encuentra un hilo conductor claro en la lectura de esta parte, pero en ella se describen algunas de las experiencias digitales más interesantes del periódico, como el periodismo de datos a través del servicio The Upshot, el laboratorio de experimentación NYT Beta o el reportaje “Snow Fall”, que supuso un antes y un después a la hora de plantear la narrativa de noticias utilizando las posibilidades de la tecnología digital. Por último, el libro cierra con una breve descripción del resto de negocios de The New York Times.

La historia reciente del New York Times es una historia de éxito –no en todos los proyectos, pero sí en el resultado global–, por lo que la lectura de este libro se convierte en una buena medida de comparación con el trabajo del resto de medios de comunicación. Es evidente que hay que salvar las distancias entre un medio de la importancia, tamaño y recursos como el New York Times y las características particulares de otros medios, pero este es un aspecto que se menciona en el libro y con el que se tiene especial cuidado. Como conclusión, independientemente del interés que se tenga en el propio medio sobre el que escribe Ismael Nafría, la idea de fondo que transmite trasciende al medio e incluso al periodismo, convirtiéndose en un manual sobre la transformación digital de la comunicación de la última década.

Rafael Conde Melguizo
Centro Universitario CESINE (Santander)