

ISMAEL NAFRÍA

# La reinvención de The New York Times

*Cómo la “dama gris” del periodismo se está  
adaptando (con éxito) a la era móvil*



*La reinención de The New York Times*

© Ismael Nafría, 2017

1ª edición: Marzo de 2017

Ilustración de portada: Gabi Campanario

([www.estudiocampanario.com](http://www.estudiocampanario.com))

© Gabi Campanario *por la ilustración de portada*

© Rosental C. Alves *por el prólogo*

Edición: Cristina Sarró

Diseño de los gráficos: Pablo González

ISBN: 978-1544822792

Ismael Nafría: [www.ismaelnafria.com](http://www.ismaelnafria.com)

Web del libro: [www.ismaelnafria.com/nytimes](http://www.ismaelnafria.com/nytimes)

Este libro ha sido posible gracias al apoyo del Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin  
[knightcenter.utexas.edu](http://knightcenter.utexas.edu)

## PARTE I

# 1

## **Diez conclusiones y lecciones de la reinención digital de *The New York Times***

- 
1. Decidida apuesta por el periodismo de calidad y por ofrecer a los usuarios un producto imprescindible.
  2. El modelo de negocio está cambiando: los usuarios aportan más que los anunciantes.
  3. El foco, en los usuarios, especialmente los más fieles.
  4. Misión y propuesta de valor muy bien definidas.
  5. Equipos adaptados a la era digital y móvil.
  6. El futuro (y el presente) está en los móviles.
  7. Un periodismo cada vez más visual.
  8. El camino de la transformación digital es largo y complejo.
  9. Repensar el diario impreso.
  10. Trabajo colaborativo entre todos los departamentos.
-

Los enormes retos que plantea la revolución digital aplican, de un modo u otro, a cualquier medio de comunicación, con independencia de su tamaño, su historia, su ubicación, su mercado o su especialización temática. El modo de producir, publicar y consumir noticias e información está cambiando para todos por igual, por lo que la necesidad de transformación y adaptación al entorno digital y móvil es algo común a todos.

En las empresas de mayor tamaño el reto es especialmente complejo, ya que las dinámicas y los hábitos establecidos son, muchas veces, más difíciles de cambiar.

Por esta razón, el proceso de reinención digital en el que se haya inmerso el diario *The New York Times* desde hace dos décadas ofrece numerosas lecciones a otros medios de todo el mundo, sean cuales sean sus características.

Cada medio es distinto, es cierto, pero todos tienen –o han tenido– algo que los ha hecho diferentes y que los ha convertido en la referencia para su público. Es evidente que no todos los medios son *The New York Times*. De hecho, no existe otro *The New York Times*. Pero todos los medios pueden aspirar a ser “el *New York Times*” de su área geográfica, de su ámbito temático, de su público objetivo. Y por ser “el *New York Times*” me refiero a ser el medio de referencia, el medio imprescindible, el medio por el que vale la pena pagar (con dinero o con tiempo), el medio que marca la pauta, el medio que se convierte en un elemento imprescindible para la vida de sus usuarios.

A continuación se presentan las diez conclusiones y lecciones esenciales que pueden extraerse de la experiencia de reinención de *The New York Times* desarrollada a lo largo de este libro. Al final, se ofrece un listado de preguntas dirigidas a propietarios, directivos o directores de medios que pueden ser de ayuda a la hora de plantear los cambios necesarios para triunfar en la era digital y de los móviles.

## **1. DECIDIDA APUESTA POR EL PERIODISMO DE CALIDAD Y POR OFRECER A LOS USUARIOS UN PRODUCTO IMPRESCINDIBLE**

Si algo define con claridad la propuesta de *The New York Times* es su decidida apuesta por el periodismo de calidad y por intentar ofrecer un producto informativo y de servicio que resulte imprescindible en la vida de sus usuarios.

El diario mantiene desde hace años una redacción formada por unos 1.300 profesionales, la mayor entre los periódicos de Estados Unidos. Pero aunque el tamaño es similar al de hace diez años, la configuración de la redacción no lo es, ya que el equipo se ha ido renovando para introducir los nuevos perfiles que demanda el producto digital.

Gracias a ello, hoy *The New York Times* sigue ofreciendo un magnífico producto impreso –que los domingos, con su amplia variedad de suplementos, es un verdadero espectáculo informativo– y está presente en la web y en los móviles con un producto digital de primer orden. Es muy difícil visitar la web del *Times* y no encontrar cada día algo distinto y especial, alguna propuesta de periodismo visual –en forma de reportaje multimedia, de gráfico interactivo o de cualquier otro formato– destinada a sorprender y atrapar al usuario.

El *Times* apuesta más por la calidad que por la cantidad. Como se explica en uno de los capítulos del libro, el diario produce y publica cada día entre 200 y 250 piezas informativas propias. Se trata de una cantidad inferior a la que ofrecen algunos medios de la competencia.

El *Times* quiere ser “una parte aun más esencial de la vida cotidiana” de sus lectores. Por ello, además del periodismo de calidad, está apostando decididamente también por el llamado periodismo de servicio con productos como *Cooking* (cocina), *Well* (salud y bienestar) o *Watching* (guía de tv y cine), que ayudan a sus lectores a tomar decisiones sobre asuntos prácticos de su vida diaria.

Los máximos responsables de The New York Times Company siempre han considerado que, a pesar del impresionante aumento del número de voces disponibles en el espacio informativo digital, la gente sigue valorando –y deseando consumir– información en la que puedan confiar. Información con autoridad, contrastada y que

aporte elementos para un debate constructivo. Es el espacio que siempre ha querido ocupar el *Times*.

En la era de las noticias falsas, el *Times* ha mantenido en todo momento su inversión en el periodismo, convencido de que los usuarios demandan productos en los que se pueda confiar. En su documento estratégico “Our Path Forward”, publicado en octubre de 2015, la dirección de la compañía señalaba que “el trabajo que tenemos por delante es más importante que simplemente asegurar el futuro del *Times*. Nuestro objetivo –de hecho, nuestra responsabilidad– es demostrar que existe un modelo de negocio para el tipo de periodismo ambicioso, original y de alta calidad que es esencial para una sociedad bien informada.”

### **LECCIONES PRÁCTICAS:**

- *Los medios deben buscar el modo de seguir siendo **imprescindibles** para su audiencia.*
- *Los usuarios demandan información **fiable** y de calidad. Si su medio tradicional no la ofrece, la buscarán en otros sitios.*
- *Importa más la **calidad** que la cantidad si se quiere ofrecer un producto de gran valor a la audiencia.*
- *La apuesta por la calidad hay que practicarla cada día, intentando sorprender continuamente a los usuarios con contenidos **únicos y diferenciales**.*

## **2. EL MODELO DE NEGOCIO ESTÁ CAMBIANDO: LOS USUARIOS APORTAN MÁS QUE LOS ANUNCIANTES**

En el año 2012 se produjo un cambio histórico en el modelo de negocio del diario *The New York Times*. Por primera vez en su historia, los ingresos generados por los usuarios (en la jerga del sector, los ingresos por circulación, donde se suman las suscripciones impresas y digitales y las ventas de ejemplares impresos) fueron superiores a los ingresos aportados por los anunciantes del *Times*.

En el capítulo sobre los gráficos que ilustran la transformación del diario se puede apreciar perfectamente el enorme cambio producido en el modelo de negocio del *Times*. En el año 2016, la circulación representó el 56,6% del total de ingresos, mientras que la publicidad se quedó en el 37,3%. Los otros ingresos aportaron el 6,1% restante. Además, la tendencia es que la publicidad siga perdiendo peso en el reparto de los ingresos, y lo gane la circulación gracias, especialmente, al aumento de las suscripciones digitales. En febrero de 2017 el *Times* anunció que había superado la cifra de los tres millones de suscriptores entre impresos y digitales.

El otro cambio trascendental que se está produciendo es el aumento del peso de los ingresos digitales frente a los generados por la edición impresa. Aún así, en 2016 el *Times* todavía dependía bastante más de los ingresos impresos (65,6% del total) que de los digitales (28,4%), aunque a estos últimos habría que sumar la parte del 6,1% de otros ingresos que tiene relación directa con la actividad digital (como los ingresos por comercio electrónico).

El objetivo fijado por la dirección del diario es el de multiplicar por dos los ingresos digitales entre el año 2015 y 2020, para alcanzar ese año un mínimo de 800 millones de dólares de ingresos derivados de la actividad digital. Si el *Times* logra ese objetivo, sus directivos calculan que generará suficiente dinero como para seguir manteniendo una redacción de la máxima calidad y de un tamaño suficiente para mantener el producto periodístico al que aspira la compañía.

Que el futuro debe ser digital –y especialmente móvil– lo confirman la evolución de los ingresos, el cambio en los hábitos de consumo de los usuarios y la caída de la circulación del diario impreso. Entre los años 2005 y 2016, la circulación de la edición papel del

*Times* se redujo a la mitad de lunes a viernes, pasando de 1,13 millones de ejemplares en 2005 a 571.000 en 2016. En el caso de la edición de los domingos, que es la que aporta mayores ingresos publicitarios, la caída fue de 600.000 ejemplares. En 2005, el *Times* vendía casi 1,7 millones de periódicos cada domingo; en 2016, la cifra se había reducido a 1,08 millones.

El *Times* también apuesta por generar ingresos con otras muchas actividades que se apoyan en el peso y el prestigio de su marca. Es el caso de los eventos, los viajes organizados, la educación o el comercio electrónico, entre otras.

### ***LECCIONES PRÁCTICAS:***

- *La **publicidad** no será suficiente para pagar por el periodismo de calidad.*
- *Los medios deben apostar por obtener más **ingresos** directamente de los **usuarios** a través de suscripciones, membresías u otros sistemas.*
- *Los medios, especialmente los que dependen de ediciones impresas, deben intentar acelerar la generación de **ingresos digitales** ya que el negocio impreso seguirá a la baja. Los usuarios consumen cada vez más noticias en plataformas digitales y menos en soportes físicos.*
- *Los medios deben aprovechar el prestigio y el valor de su marca para lanzar **nuevas líneas de negocio** que puedan aportar ingresos adicionales.*

### **3. EL FOCO, EN LOS USUARIOS, ESPECIALMENTE LOS MÁS FIELES**

Los lectores, especialmente los más fieles al producto, son la base fundamental del negocio de *The New York Times*.

Uno de los principales objetivos del diario es aumentar el grado de compromiso (*engagement*) de los lectores o usuarios con su producto, ya que son los usuarios más fieles los que aportan más al negocio, tanto en forma de suscripción como de publicidad (al generar muchas más visitas y páginas vistas). Los números son contundentes: el 90% de los ingresos digitales del *Times* procede del 12% de sus usuarios más leales.

Es por ello que los directivos del diario trabajan con una idea fundamental: convertir el *Times* en un hábito diario de los usuarios, y hacerlo tanto por las noticias de actualidad como por la información práctica mencionada en el punto anterior. “Nuestra aspiración primordial es la de cultivar una nueva generación de lectores que no puedan imaginar un día sin *The New York Times*”, se afirmaba en el documento “Our Path Forward” de 2015.

El informe [World Press Trends 2016](#) elaborado por la asociación mundial de diarios WAN-IFRA revela precisamente que la tendencia más destacada en el sector de la prensa mundial es el mayor foco que están poniendo muchas de las principales cabeceras en estrechar y ampliar la relación con sus lectores. La publicidad digital no parece que vaya a poder compensar nunca la caída de la publicidad impresa, de manera que los nuevos ingresos deben llegar necesariamente de los lectores.

Fruto de esta estrategia, el diario ha conseguido superar la cifra de los 3 millones de suscriptores, entre impresos y digitales, y aspira a seguir aumentando este número durante los próximos meses y años.

El *Times* no busca clics fáciles para generar páginas vistas sin valor. Su meta es fidelizar al usuario y conseguir que pase el mayor tiempo posible consumiendo su producto.

En cualquier caso, el primer e imprescindible paso para incrementar la cifra de usuarios fieles es aumentar la base de usuarios globales. Y para ello, el *Times* se ha fijado en dos ámbitos: el de los jóvenes y el del público internacional.

Entre las iniciativas concretas para llegar a los jóvenes, el *Times* desarrolla diversos programas relacionados con el mundo educativo. Quiere acompañar a las nuevas generaciones desde el principio, ser parte de sus vidas desde una edad temprana. Por ejemplo, una de las iniciativas más recientes es un programa de donaciones para que decenas de miles de estudiantes puedan acceder gratuitamente al diario.

El crecimiento internacional es una de las metas en las que el *Times* está invirtiendo más dinero. El 2016 creó el grupo interno NYT Global, dedicado a la expansión de la audiencia internacional. Entre 2016 y 2018 el diario invertirá 50 millones de dólares en sus planes internacionales. En 2016 se lanzó *The New York Times* en Español para llegar al público de habla hispana. En los meses recientes, el diario ha expandido su cobertura informativa en dos mercados en los que quiere crecer de manera especial: Australia y Canadá. Los directivos del diario han comparado este posible crecimiento internacional al que se produjo hace un par de décadas cuando *The New York Times* pasó de ser un diario fundamentalmente metropolitano con presencia en el área de Nueva York a convertirse en un periódico de ámbito nacional, con ventas y suscriptores en todos los rincones del país.

Además, el diario pretende llegar a los usuarios allí donde estén, aplicando estrategias concretas para conectar con ellos en el entorno móvil, en las redes sociales o en el correo electrónico, entre otras posibles plataformas. El *Times* quiere adaptar su producto a los nuevos hábitos de consumo manteniendo, en todo momento, el alma del producto y de la marca.

Poner el foco en los lectores supone también conocerlos lo mejor posible. El diario cuenta con un importante grupo de trabajo dedicado a analizar a fondo el comportamiento de los usuarios y a estudiar sus gustos y preferencias.

### ***LECCIONES PRÁCTICAS:***

- *Los medios deben aprovechar el prestigio y el valor de su **marca** para lanzar **nuevas líneas de negocio** que puedan aportar ingresos adicionales.*
- ***Conocer lo mejor posible a los usuarios** es el punto de partida imprescindible para cimentar el*

*negocio de un medio en la era digital. Hay que estar en contacto con ellos, analizar su comportamiento, preguntarles para conocer sus gustos e intereses, saber qué quieren y cómo desean estar informados, descubrir qué es lo que esperan del medio.*

- *Los medios deben saber perfectamente qué es lo que les **aporta más valor** al negocio y cuidar eso de manera muy especial. En el caso del Times, son sus usuarios más fieles, que son los que generan más ingresos por suscripción y también por publicidad gracias a su mayor consumo del producto digital.*
- *La meta final es que el producto digital ofrecido por el medio llegue a formar parte **esencial** de las vidas de sus usuarios.*
- ***Todos los lectores son valiosos** y hay que llegar a ellos a través de cualquier vía o plataforma. De ese amplio grupo surgirán los usuarios más fieles que serán la base del negocio.*

## **4. MISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR MUY BIEN DEFINIDAS**

Una de las cosas que llama más la atención cuando se estudia la evolución del diario *The New York Times* y de su empresa editora, The New York Times Company, es la claridad con que está expresada –y transmitida de manera constante a toda la compañía– su misión y su propuesta de valor.

“The New York Times Company es una organización global de medios de comunicación dedicada a fortalecer a la sociedad al crear, reunir y distribuir noticias e información de la más alta calidad. La compañía incluye a *The New York Times*, NYTimes.com y propiedades relacionadas. Es reconocida internacionalmente por su periodismo de excelencia, y por la innovación en la manera de contar historias impresas y digitales y en su modelo de negocio”.

Esta es la descripción de la compañía que puede leerse al final de todos los comunicados de prensa del *Times*. Los conceptos e ideas fundamentales son los mismos que llevan repitiendo por activa y por pasiva los directivos del diario durante las dos últimas décadas.

Estos principios fundamentales aparecen reflejados en todos los productos y servicios que lanza el *Times*. La información de calidad, la búsqueda de la excelencia o el espíritu innovador son fácilmente distinguibles en cualquier elemento de la amplia oferta del diario. En la tercera parte de este libro se describen de manera detallada muchos de los productos y servicios que ofrece el *Times*.

La dirección del diario también suele ser muy clara a la hora de definir los objetivos de todas las acciones de la compañía. Lo hace tanto para los grandes planes como para movimientos internos más modestos. Muchos de los mensajes internos, publicados en la web corporativa, permiten comprobarlo.

Una de las metas más ambiciosas, expresada públicamente con absoluta claridad en el documento “Our Path Forward” de octubre de 2015, es la de multiplicar por dos los ingresos digitales en el año 2020. Este ejercicio de fijar un objetivo económico concreto a medio o largo plazo encierra riesgos para una compañía que cotiza en bolsa, pero al mismo tiempo lanza un mensaje interno muy claro, con una meta muy específica, a todo el equipo, y eso permite saber hacia dónde quiere ir la compañía.

Es lo que sucedió, quizás de manera más espectacular, cuando se publicó el “Innovation Report” en 2014. Después de leer ese informe, nadie en el diario podía seguir teniendo dudas sobre hacia dónde quería ir la compañía, lo que sin lugar a dudas ayuda a conseguir las metas fijadas.

En la última reunión anual interna *State of The Times*, celebrada en noviembre de 2016, el editor del diario, Arthur Sulzberger, Jr., [recordó](#) a todo el equipo que el principal reto de la compañía era el de “construir un negocio digital suficientemente grande como para mantener las ambiciones periodísticas que hacen que el *Times* sea tan especial”. El editor del *Times* quiso recordar que se estaban haciendo avances, pero señaló que “queda mucho trabajo por hacer”.

### **LECCIONES PRÁCTICAS:**

- *Hay que tener muy clara cuál es la **misión del medio** y transmitirla de manera firme y constante a toda la organización. Es importante que todos los integrantes de la empresa, desde el primero al último, estén alineados con los objetivos, las metas y las vías para lograrlos.*
- *Los **valores esenciales** del medio deben verse claramente reflejados en cualquier producto o servicio que se lance.*
- *El medio no debe olvidar nunca cuál es su **propuesta esencial de valor**. Los esfuerzos deben centrarse en ese ámbito.*
- ***Fijar metas y objetivos** concretos a corto, medio y largo plazo ayuda a que todo el equipo sepa hacia dónde se quiere ir, lo que de hecho facilita la consecución de los objetivos marcados.*

## 5. EQUIPOS ADAPTADOS A LA ERA DIGITAL Y MÓVIL

Durante los años más recientes, la redacción del *Times*, formada en total por unas 1.300 personas, ha incorporado cada año a unos 70 nuevos profesionales que han ocupado las plazas dejadas por otros profesionales, a veces a través de bajas incentivadas o despidos. Así, el número total de profesionales en la redacción del diario se ha mantenido bastante estable, pero la configuración del equipo ha variado considerablemente.

Según se explica en el informe del grupo 2020 publicado en enero de 2017, titulado “[Journalism That Stands Apart](#)”, “a grandes rasgos, cerca de la mitad de estas contrataciones han sido en las categorías con un impacto más directo en el periodismo: líderes de coberturas, reporteros, videógrafos, editores gráficos y otros”. Según los autores de este informe interno, el ritmo de renovación de la redacción debería incluso acelerarse para adaptarse más rápidamente a las nuevas necesidades del entorno digital y móvil.

La renovación del equipo del *Times* se ha visto también reflejada en la creación de nuevas áreas o departamentos que no existían hace apenas tres años. Por ejemplo, el equipo de desarrollo de audiencia, cuya creación fue propuesta en el informe “Innovation” de 2014, o el equipo NYT Beta, dedicado al lanzamiento de nuevos productos como *Cooking* o *Watching*, entre otros. El equipo de vídeo, integrado por algo más de 60 personas, es otro de los que permiten visualizar cómo ha cambiado la redacción del *Times* respecto a la de hace cinco o diez años. Otros nuevos perfiles incorporados al equipo del *Times* son un reflejo de la apuesta por el periodismo visual que está realizando el diario.

Las novedades también se han producido en otras áreas de la compañía. Por ejemplo, el equipo de Publicidad cuenta ahora con más de cien personas que trabajan en el T Brand Studio, convertido en una completa agencia de marketing del *Times* que presta servicio a sus anunciantes.

Además de incorporar a nuevos perfiles, el *Times* también está realizando un importante esfuerzo de formación para que sus profesionales puedan adquirir nuevas habilidades útiles para la era digital y móvil. Un buen ejemplo de ello es la formación recibida a lo largo de 2016 por unos 300 periodistas del diario para poder realizar emisiones de vídeo en directo a través de Facebook Live. El director del diario, Dean Baquet, explicó en el encuentro interno *State of the*

*Times* de 2016 que los planes de formación se ampliarían “para que los periodistas que quieran tener nuevas habilidades para esta nueva era puedan adquirirlas”.

Una frase que aparece en el documento “Our Path Forward” resume perfectamente la necesidad de renovación y actualización del equipo del diario: “Nuestra organización fue construida para la era impresa y ahora debe ser rediseñada para la era móvil”.

### **LECCIONES PRÁCTICAS:**

- *Es imprescindible que los medios vayan **adaptando sus equipos** a las nuevas necesidades que plantea el mercado.*
- *Los medios tradicionales fueron diseñados para una época con necesidades distintas a las de la actual era digital y móvil. Los **nuevos competidores** nacen ya en este entorno, lo que les otorga algunas ventajas competitivas.*
- *Para adaptar los equipos existen dos vías principales: la **renovación** natural de los mismos o la **formación interna**.*
- *La formación para que los profesionales del medio puedan adquirir **nuevas habilidades** debería formar parte obligatoriamente de los planes de actualización de cualquier medio. Sin equipos realmente adaptados al nuevo entorno es imposible ser líder.*

## 6. EL FUTURO (Y EL PRESENTE) ESTÁ EN LOS MÓVILES

“En los próximos años, la batalla se ganará o se perderá en los teléfonos inteligentes. Esta sigue siendo nuestra principal área de enfoque en cada parte de la organización. Pero a largo plazo tenemos que construir una organización flexible que pueda dar una rápida respuesta a los futuros cambios en tecnología y comportamiento del usuario”.

Este es el enfoque planteado por el equipo directivo del *Times* en el mencionado documento estratégico “Our Path Forward” de 2015.

En este mismo documento se afirma que “el móvil no es simplemente otro método de distribución; está transformando la manera en que las personas consumen noticias e información”. Esto obliga a cambiar “la manera en que contamos nuestras historias, el diseño de la experiencia y la velocidad y la funcionalidad de los productos”, según la dirección de la compañía.

Y por si quedaran dudas sobre la dirección a tomar, esta frase, incluida en ese mismo documento –hecho público pocas semanas después de que el *Times* alcanzara el primer millón de suscriptores digitales–, las aclara: “El siguiente millón de suscriptores se tiene que ganar con el *Times* en su teléfono móvil, no en la mesa de su cocina”.

Como sucede con el resto de medios digitales, la mayor parte de la audiencia del *Times* consume su producto digital a través del teléfono móvil, que ha desbancado definitivamente al PC. De hecho, la distancia entre el móvil y el ordenador personal como dispositivo de consulta aumenta cada año a favor del móvil.

Todos los productos que ha desarrollado *The New York Times* durante los últimos años han tenido muy presentes al usuario móvil. El diseño de los nuevos productos es *responsive*, de manera que se adapta automáticamente al tamaño de la pantalla de cualquier dispositivo desde el que se acceda.

Uno de los productos pensados específicamente para el móvil fue la app NYT Now. Esta aplicación nativa permitió experimentar con nuevos formatos que luego –cuando la app dejó de actualizarse en agosto de 2016– fueron incorporados tanto a la app general del *Times* como en forma de nuevos productos informativos. En este sentido, uno de los casos de más éxito es el de los “briefings” diarios, ofrecidos cada mañana y cada tarde en la web móvil, en la app y en

forma de *newsletter* para resumir en un formato totalmente ideado para el consumo móvil los temas principales de la actualidad.

**LECCIONES PRÁCTICAS:**

- *El **móvil** se ha convertido en **el dispositivo más utilizado** por los usuarios para consumir noticias. Si el medio no está preparado para el móvil, corre un riesgo muy serio de quedar rápidamente fuera del mercado.*
- *Todos los productos y servicios ofrecidos por los medios digitales deben estar orientados a facilitar, en primer lugar, la **consulta desde dispositivos móviles**. Es donde está la mayor parte de la audiencia, cada vez en mayor proporción.*
- *Los teléfonos móviles permiten contactar con el usuario en cualquier momento del día. Los medios deben idear **productos pensados específicamente** para su audiencia móvil.*

## 7. UN PERIODISMO CADA VEZ MÁS VISUAL

El 12% de las historias publicadas cada día por *The New York Times* contienen algún elemento visual –un vídeo, un gráfico, un mapa, un interactivo o cualquier otro elemento multimedia– como parte esencial de las mismas.

Este porcentaje es muy superior al apenas 3% del año 2014, pero debería ser muy inferior al que la dirección del diario pretende alcanzar en los próximos años. El periodismo visual, según se explica en el mencionado informe del grupo 2020 y según han explicado diversos miembros de la dirección del diario durante el último año, es una de las principales apuestas que quiere realizar el *Times*. En algún caso se ha llegado a hablar de que la mitad de los contenidos tengan un carácter visual.

El modo de consumir información por parte de los usuarios y las preferencias por el tipo de contenido consumido están cambiando rápidamente. Y en este nuevo escenario, los contenidos visuales forman parte de la oferta ganadora.

En algunos ámbitos, *The New York Times* parte ya de una posición privilegiada. Por ejemplo, goza de un amplio reconocimiento internacional por la calidad del trabajo de su departamento gráfico o de su equipo de interactivos, y ha ganado incontables premios en estos campos.

Aún así, la dirección del diario considera que el componente visual debería formar parte de muchas más de las historias que cuenta el *Times*. Los elementos visuales permiten, en muchos casos, explicar mejor un tema, o facilitar su comprensión, o proporcionan una experiencia mucho más gratificante al usuario. Adicionalmente, la distribución de contenidos a través de las redes sociales sale beneficiada si cuenta con elementos visuales que consiguen captar mejor la atención de los usuarios.

Parte de la renovación del equipo que ha ido realizando *The New York Times* durante los últimos años ha venido propiciada por la necesidad de contar con profesionales expertos en cualquiera de los formatos propios del periodismo visual.

Además, al equipo de dirección de la redacción se han ido incorporando perfiles profesionales con experiencia explícita en periodismo visual con el objetivo de inculcar más eficazmente en el con-

junto de la redacción la necesidad de apostar por los elementos visuales.

### **LECCIONES PRÁCTICAS:**

- *Los medios deben adaptar su oferta informativa a las preferencias de los usuarios. Los **elementos visuales** deben formar parte esencial de la misma.*
- *¿Cuál es el **formato más adecuado para contar esta historia**? Es la pregunta que debe hacerse la redacción a la hora de plantearse la cobertura informativa de cualquier tema.*
- *La dirección del medio debe contar con **profesionales expertos** en periodismo visual.*
- *El medio debe dotarse de profesionales adecuados para ofrecer **periodismo visual de calidad en distintos formatos**: gráficos, interactivos, vídeos, fotografía, etc.*
- *El ADN del medio debe estar siempre presente en toda su oferta informativa, pero los productos deben intentar **adaptarse** a los gustos y preferencias formales de los usuarios.*

## 8. EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ES LARGO Y COMPLEJO

Repasar con detalle la evolución del diario *The New York Times* durante las dos últimas décadas es descubrir que el camino de la transformación digital de una compañía de medios es muy largo y muy complejo y, además, requiere de una voluntad muy firme y decidida por parte de la dirección de la compañía.

El *Times* anunció ya en el año 2005 la integración de sus redacciones impresa y digital, que hasta entonces, aunque colaboraban entre ellas, habían trabajado de manera totalmente separada, ocupando incluso edificios distintos.

Han pasado desde entonces más de 11 años y lo digital, sin lugar a dudas, ha ido ganando mucho terreno. Pero todavía hoy puede apreciarse el peso y la gran influencia que tiene el producto impreso en el trabajo diario del *Times*, a pesar de los múltiples esfuerzos aplicados por dar prioridad a lo digital.

El informe “Innovation” del año 2014 es, posiblemente, una de las mejores muestras que pueden encontrarse –no únicamente en el mundo de los medios sino en cualquier otro sector económico– de la firme voluntad de una compañía de transformarse y adaptarse a un nuevo y cambiante entorno. Ese trabajo planteó de manera muy sincera y honesta, y sin contemplaciones, cómo se estaban haciendo las cosas y la necesidad de que el diario se adaptara urgentemente a la nueva realidad digital si no quería verse superado por la competencia.

En el último informe interno publicado por el *Times* en enero de 2017 se afirma que, a pesar del largo camino recorrido, “la revolución digital no ha cesado. En todo caso, los cambios en los hábitos de nuestros lectores –las formas en que reciben noticias e información y se relacionan con el mundo– se han acelerado en los últimos años. Debemos mantenernos al día con estos cambios”.

Si analizamos no únicamente el caso del *Times* sino el del conjunto de la compañía editora, The New York Times Company, vemos que la transformación sufrida por la empresa durante las dos últimas décadas ha sido realmente remarcable, como ilustran con mucha claridad los gráficos incluidos en este libro.

The New York Times Company es, en 2017, una empresa muy distinta a la del año 2000. Sus propiedades se han reducido nota-

blemente: ya no tiene estaciones de televisión, ni otros periódicos regionales, ni emisoras de radio, ni revistas. Toda su actividad se centra en el diario y la marca *The New York Times*. Fruto de este cambio, la compañía ha reducido enormemente su plantilla, pasando de 14.000 empleados en el año 2000 a únicamente 3.710 a finales de 2016. Los ingresos totales, lógicamente, también se han visto afectados por el cambio de modelo: de la cifra récord de 3.374 millones de dólares ingresados en el año 2000 se ha pasado a los 1.555 del año 2016.

En 2013, en un encuentro sobre liderazgo empresarial organizado por la escuela de negocios Wharton, le preguntaron al editor del *Times*, Arthur Sulzberger, Jr., cuál era la decisión tomada durante sus años de mandato al frente de la compañía de la que se sentía más orgulloso. El editor del diario no dudó ni un momento al responder: “La velocidad a la que empezamos a abordar la revolución digital y que hemos trabajado muy duro para construir nuestra musculatura digital tanto desde el punto de vista periodístico como del negocio”.

### **LECCIONES PRÁCTICAS:**

- *El camino de **la transformación digital es inevitable**. Si algún medio todavía se encuentra en la fase inicial del mismo, debe acelerar el paso de manera inmediata. Si el proceso está encallado por cualquier motivo, se debe desatascar lo antes posible.*
- *El plan de transformación debe ser conocido por todo el equipo. La dirección lo debe explicar con la mayor claridad posible para **implicar** a todos los profesionales de la compañía.*
- *Se deben fijar **objetivos claros y ambiciosos** y metas concretas para que toda la organización tenga muy claro hacia dónde hay que ir y para poder visualizar los avances que se van logrando.*
- *La transformación **no termina nunca**, ya que las demandas de los usuarios seguirán evolucionando. Pero un equipo habituado al cambio podrá responder con mucha más agilidad a los nuevos retos que puedan surgir.*

## 9. REPENSAR EL DIARIO IMPRESO

Como ya se ha indicado, el diario impreso sigue siendo la principal fuente de ingresos del *Times*, aunque su peso en el conjunto del negocio sigue a la baja, en detrimento de la actividad digital.

Durante años se ha especulado con el fin de las ediciones impresas de los periódicos. De hecho, en el mercado de Estados Unidos decenas de ellos han tenido que cerrar sus puertas estos últimos años al no poder superar la caída de los ingresos publicitarios y de las ventas de ejemplares.

En el caso del *Times*, sin embargo, sus directivos siguen considerando que a la edición impresa le quedan bastantes años de vida. Tanto como sea posible, afirman.

Pero para que el diario de papel siga jugando un rol relevante en el negocio del *Times*, es necesario adaptar su fórmula a los nuevos tiempos, al nuevo entorno, a los nuevos modos de consumir información. El modelo de periódico de hace 20 años, cuando internet estaba empezando, ya no sirve. El auge de los móviles y de las redes sociales también obliga a realizar cambios en el producto.

*The New York Times* está abordando estos cambios desde distintos frentes.

Por un lado, ha creado un equipo especializado (*Print Hub*) dedicado exclusivamente a preparar la edición impresa del *Times*. Este equipo de expertos en el papel permitirá que numerosos recursos de las secciones del diario que ahora todavía se dedican a preparar la edición en papel del día siguiente puedan concentrarse en potenciar, todavía más, la oferta informativa digital del *Times*, considerada prioritaria.

Por otra parte, el diario está abordando un trabajo de rediseño de distintas secciones de su edición impresa para hacerlas más atractivas y funcionales. Por ejemplo, en diciembre de 2016 se presentó el nuevo diseño de la cobertura sobre artes y cultura del *Times*, y a principios de marzo de 2017 se relanzaron, con un diseño y un concepto totalmente novedosos, las páginas 2 y 3 del periódico para ofrecer una ágil y entretenida mirada a la oferta informativa del *Times* en el papel y en las plataformas digitales.

Uno de los elementos más novedosos relacionados con la edición impresa del *Times* es el desarrollo de suplementos especiales exclu-

sivos, disponibles únicamente en papel, que intentan dotar al diario impreso de un valor diferencial. El *Times* explica que estos proyectos intentan “reimaginar los usos del diario impreso” con ofertas que puedan deleitar a sus lectores. El caso más reciente es el suplemento especial sobre crucigramas y otros juegos que se publicó el domingo 18 de diciembre de 2016. Ese suplemento contenía el mayor crucigrama publicado por el *Times* a lo largo de su historia. Unos meses antes, en agosto de 2016, se publicó un suplemento especial con un fragmento de la novela *The Underground Railroad* de Colson Whitehead. El diario planea publicar varios suplementos especiales más a lo largo de 2017.

Adicionalmente, el *Times* está analizando de manera detallada el trabajo de edición que se realiza en la redacción para intentar simplificarlo. Es uno de los puntos abordados especialmente en el informe del grupo 2020. Parte de este trabajo de edición se centra en la versión impresa del *Times*, aunque también afecta al producto digital.

### ***LECCIONES PRÁCTICAS:***

- *El modelo de diario impreso de **hace 20 ó 10 años ya no es válido**. El producto debe cambiar para adaptarse al nuevo entorno y a los nuevos hábitos de consumo de información de los lectores.*
- *El diario debe crear un **equipo experto en el medio impreso** dedicado en exclusiva a preparar la edición en papel del día siguiente. Esto permitirá liberar recursos para el producto digital.*
- *Este mismo equipo, en colaboración con la dirección de la compañía, debe **repensar el producto impreso** en su conjunto, buscando elementos que permitan dar valor diferencial a la edición impresa.*

## 10. TRABAJO COLABORATIVO ENTRE TODOS LOS DEPARTAMENTOS

Romper barreras entre los distintos departamentos de la compañía y conseguir que los equipos trabajen de manera colaborativa. Esta ha sido una de las principales transformaciones que ha intentado impulsar la dirección de The New York Times Company durante las dos últimas décadas.

Este tipo de colaboración abierta se considera fundamental para tener éxito en la era digital. En el *Times*, especialmente desde hace tres años, tras la publicación del informe “Innovation”, se han impulsado proyectos en los que han trabajado de manera conjunta, y con los mismos objetivos, profesionales de todas las áreas de la compañía: redacción, diseño, tecnología, producto, marketing...

Así trabaja, desde los inicios, el equipo NYT Beta, que impulsa nuevos proyectos. Uno de ellos, Cooking, se utiliza internamente como modelo de lo que puede lograrse trabajando de ese modo.

En la redacción, periodistas, editores gráficos, diseñadores o programadores hace años que colaboran en todo tipo de proyectos informativos. Gracias a esta forma de trabajar el *Times* goza hoy de un enorme prestigio en el ámbito del periodismo visual e interactivo, como se ha señalado en uno de los puntos anteriores.

La voluntad de fomentar el trabajo colaborativo tendrá este año 2017 una manifestación física muy evidente. El diario está rediseñando sus instalaciones en el edificio de la Octava Avenida de Manhattan. Además de reducir el número de plantas ocupadas, uno de los principales objetivos de la reorganización física es el de favorecer el trabajo colaborativo. Por ello, se crearán más espacios abiertos que permitan la colaboración entre los distintos equipos del diario.

**LECCIONES PRÁCTICAS:**

- *Todos los departamentos de la empresa deben **trabajar de manera colaborativa** para ser competitivos en el mundo digital.*
- *El éxito de los productos y servicios digitales depende de la **participación activa**, durante todas las fases del proceso, de los profesionales de distintos **departamentos**: redacción, producto, tecnología, diseño, marketing, etc.*
- *El **entorno físico** debe poder propiciar el trabajo colaborativo. Conviene contar con espacios abiertos de trabajo que fomenten la colaboración entre los distintos equipos.*

## **28 preguntas que todos los medios deberían hacerse si quieren triunfar en la era digital**

Estas preguntas van dirigidas especialmente a propietarios, directivos y directores de medios, sea cual sea su tamaño, ubicación o especialización temática, aunque también pueden resultar útiles para cualquier profesional relacionado con el mundo de la información:

1. ¿Tiene mi medio una misión claramente definida? ¿Por escrito? ¿La conoce realmente toda la compañía?
2. ¿Cuál es la propuesta de valor de mi medio? ¿Qué lo hace realmente distinto de la competencia?
3. ¿Tengo totalmente claro cuál es mi mercado objetivo?
4. ¿Sé qué es lo que los lectores valoran más de mi medio? ¿Lo sabe todo el equipo? ¿Qué hago para reforzarlo?
5. ¿Dispongo de un equipo adecuado para ofrecer el producto de calidad que reclama mi audiencia?
6. ¿Estoy diversificando mis vías de ingresos?
7. ¿Qué pasos estoy dando para que una parte de mis usuarios pague por mis productos o servicios digitales?
8. ¿Conozco realmente a mis lectores? ¿Analizo de manera detallada mi audiencia? ¿Sé que la mayor parte de la audiencia me consulta, muy probablemente, desde un teléfono móvil?
9. ¿Tengo un plan concreto y detallado para hacer partícipes de mi medio a los lectores y usuarios, para involucrarlos en el mismo, para que se sientan parte de él?
10. ¿Sigo atentamente la evolución del mercado de los medios?
11. ¿Tengo definido un plan de digitalización a corto, medio y largo plazo?

12. ¿Trabaja toda mi organización de manera colaborativa y con un objetivo común? ¿Siguen existiendo unidades que trabajan aisladas del resto o con objetivos contrapuestos?
13. ¿Tiene clara toda la organización que la publicación digital es prioritaria? ¿Es consciente el equipo de la necesaria orientación hacia el producto móvil?
14. ¿He creado un equipo especial para seguir dando valor al producto impreso?
15. ¿He lanzado un plan de renovación y adaptación del diario impreso para que siga siendo relevante en la era digital y móvil?
16. ¿Con qué estoy sorprendiendo hoy a mi audiencia? ¿Qué historias distintas a las de la competencia y de claro valor añadido estoy ofreciendo? ¿Con qué sorprenderé mañana a mi audiencia? ¿Y el próximo fin de semana?
17. ¿Qué contenidos o servicios prácticos ofrece hoy mi medio? ¿Estoy ayudando hoy a hacer mejor, más sencilla o más gratificante la vida de mis usuarios?
18. ¿Tengo profesionales para ofrecer un producto informativo visual realmente atractivo?
19. ¿Qué estoy haciendo para ganarme y renovar cada día la confianza de los lectores en mi medio?
20. ¿Tengo en la redacción un equipo específico de desarrollo de audiencia, que ayude a difundir eficazmente los contenidos en otras plataformas, en especial en las redes sociales?
21. ¿Me he planteado una estrategia concreta para el uso del vídeo?
22. ¿He estudiado la posibilidad de adquirir o realizar alianzas con medios que encajen en mi estrategia y me ayuden a crecer y ofrecer un mejor producto?
23. ¿Cuento con herramientas de análisis de la audiencia adaptadas a mis intereses y a mi misión para que la redacción pueda tomar las decisiones correctas?

24. ¿Está realmente preparado mi equipo de ventas para ofrecer correctamente al mercado mis productos digitales?
25. ¿Está familiarizada toda la dirección de mi compañía con el nuevo entorno de los negocios digitales? ¿Ha recibido formación sobre este tema?
26. ¿Existe realmente una cultura de innovación en mi compañía? ¿Hay espacios y momentos concretos para fomentar la innovación? ¿Cuál es la última innovación que hemos aplicado? ¿Cuándo lo hicimos? ¿Cuál fue la reacción de la audiencia?
27. ¿Puedo citar cinco trabajos informativos, productos o servicios publicados o lanzados durante el último año que hayan marcado realmente la diferencia en nuestro mercado?
28. ¿Consulto cada día mi medio desde el móvil? ¿Estoy plenamente satisfecho con lo que veo?